

# Unterrepräsentanz ohne Ende? Geschlechterungleichheit bei Führungseliten der deutschen Wirtschaft

Annette von Alemann

In den Führungsetagen deutscher Unternehmen beträgt der Frauenanteil etwa 9 %. Zwei Teilstudien aus einem Forschungsprojekt über soziale Verantwortung von Wirtschaftseliten gehen der Frage nach, warum es kaum Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen gibt. Der erste Teil des Beitrags handelt vom Scheitern eines Gleichstellungsgesetzentwurfs für die deutsche Wirtschaft und seiner Transformation in eine freiwillige Vereinbarung. Im zweiten Teil werden Deutungsmuster sozialer Ungleichheit bei Führungskräften der Wirtschaft herausgearbeitet, bei denen sich zeigt, dass Geschlechterungleichheit im Management als natürliche und damit unabänderliche Tatsache begriffen wird.

1

## Die Benachteiligung von Frauen in der Arbeitswelt

Der Internationale Frauentag am 8. März 2007 gab wieder einmal Anlass zu einer öffentlichen Bestandsaufnahme der Situation von Frauen in der Gesellschaft. Es wurden Untersuchungen des International Labour Office (ILO), der World Health Organisation (WHO), des Statistischen Bundesamts und anderer Institute zitiert, nach denen Frauen nach wie vor gesellschaftlich benachteiligt sind (vgl. ntv 2007 als Beispiel für viele). ILO-Generalsekretär *Juan Somavia*, Auftraggeber der Untersuchung „Globale Beschäftigungstrends bei Frauen“, wurde mit der Äußerung zitiert: „Trotz einiger Fortschritte bleiben immer noch viel zu viele Frauen auf den am schlechtesten bezahlten Tätigkeiten sitzen“ (ntv 2007). Im Deutschen Bundestag wurde zum Internationalen Frauentag eine Debatte über Gleichstellungspolitik geführt. Die Fraktionen von Union und SPD brachten einen Antrag ein, um die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu stärken. Anlass war nicht nur das Datum des 8. März, sondern auch eine wenige Tage zuvor veröffentlichte Analyse des Statistischen Bundesamts, die zu dem Ergebnis gekommen war, „dass Frauen auch in Deutschland häufig weniger Lohn als Männer erhalten“; ein Grund hierfür sei unter anderen, „dass sie seltener in höheren Positionen arbeiten“ (ntv 2007).

Die Diskussionen über die Benachteiligung(en) von Frauen sind nicht neu, und sie werden so oder so ähnlich jedes Jahr aufs

Neue geführt, ohne dass wesentliche Fortschritte, beispielsweise in der Arbeitswelt, zu verzeichnen wären. Im Hinblick auf Führungspositionen in der Wirtschaft, in denen Frauen besonders unterrepräsentiert sind, kann davon ausgegangen werden, dass der Frauenanteil „irgendwo zwischen 9 % und 13 % liegt und dass mit aller Wahrscheinlichkeit im Vergleich zu 1998 vermutlich kaum eine nennenswerte Steigerung eingetreten ist, eher eine Stagnation“ (Bischoff 2005, S. 36). Eine Auswertung der *Hoppenstedt*-Firmendatenbanken, in denen deutsche Unternehmen ab 35 Beschäftigte aufgeführt sind, ergab für das Jahr 2002 einen Frauenanteil von 9 % im Management insgesamt; aufgeteilt nach Management-Ebene waren im Mittelmanagement knapp 13 % und im Topmanagement 7 % Frauen zu finden (Bischoff 2005).<sup>1</sup>

Zur Diskussion um die Benachteiligung von Frauen in der Arbeitswelt und ihre Unterrepräsentanz in Fach- und Führungspositionen kommt seit einigen Jahren die Klage über die Kinderlosigkeit besonders von hochqualifizierten Frauen in Fach- und Führungspositionen. Frauen arbeiten wesentlich häufiger als Männer auf Teilzeitstellen, in atypischen oder geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (Ochs 2000). Angesichts ihrer schlechteren Berufs- und Einkommenschancen bei einem gleichzeitigen Unterangebot von bezahlbarer Kinderbetreuung erscheint es für viele Frauen rational, die Familienarbeit zu übernehmen und nach der Geburt von Kindern einige Zeit zu Hause zu bleiben oder stundenweise zu arbeiten (Laskowski 2001). Dies geschieht in einem Lebensalter, in dem Männer in der Regel Vollzeit arbeiten und ihre Karriere aufbauen. Die Folge

ist, dass qualifizierte und beruflich engagierte Frauen die Entscheidung für ein Kind entweder aufschieben oder sich grundsätzlich gegen ein Kind entscheiden. Über 40 % aller weiblichen Führungskräfte der Wirtschaft sind kinderlos (Bischoff 2005). Als Hauptursache des seit den 1960er Jahren verzeichneten Geburtenrückgangs wird neben der Verfügbarkeit von Verhütungsmitteln die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt:

(1) Dieses Problem wird für Personen mit Kinderwunsch in zwei Dimensionen relevant: In struktureller Hinsicht fehlt es in vielen Regionen an Kinderbetreuung, vor allem für Kinder unter drei und über sechs Jahren (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003), und an Ganztagschulen.

(2) Da Führungspositionen in vielen Unternehmen nur in Form von Vollzeitigkeiten denkbar sind, werden viele Frauen gezwungen, sich zwischen Familie und

<sup>1</sup> Frauen besetzen häufiger Führungspositionen von Klein- und Mittelbetrieben. Der Frauenanteil im mittleren Management betrug hier im Jahr 2002 16,7 % gegenüber 9 % in Großunternehmen (Bischoff 2005).

Annette von Alemann, M. A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie und Promotionsstipendiatin des Ev. Studienwerks Villigst e.V. Arbeitsschwerpunkte: Corporate Social Responsibility, Elitenforschung, Organisation und Geschlecht, Soziologische Beratung. e-mail: [annette.alemann@uni-bielefeld.de](mailto:annette.alemann@uni-bielefeld.de)

Karriere zu entscheiden. Tatsächlich haben empirische Untersuchungen erwiesen, dass Frauen, die Kinder bekommen, in vielen Unternehmen weniger gefördert werden, weil sie als weniger engagierte Arbeitskräfte gelten (Liff/Ward 2001).

Die Situation von Frauen in der Arbeitswelt ist also auch für hochqualifizierte und damit *an sich* privilegierte Frauen durch Benachteiligungen gekennzeichnet. Diese Frauen reagieren ihrerseits rational und strategisch auf die beruflichen Anforderungen und Sachzwänge: Einige entscheiden sich auf Kosten ihrer Karriere für Kinder, andere für eine Karriere und gegen Kinder, und der größte Teil versucht, unter mehr oder weniger großen persönlichen Anstrengungen und Belastungen beides miteinander zu verbinden. Alle drei Bewältigungsformen haben weitreichende Folgen für Gesellschaft, Volkswirtschaft und die Unternehmen.

## 2

### Die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit

Aus diesem Grund versuchen Politiker verschiedener Parteien und Bundesregierungen seit Langem, Benachteiligungen von Frauen in der Arbeitswelt abzubauen. Letzteres war auch das Thema einer Fallstudie, die im Zusammenhang des vom Wissenschaftszentrum Berlin und der Universität Bielefeld durchgeführten Forschungsprojekts „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“<sup>2</sup> erstellt wurde.

Auf der Grundlage von Experteninterviews und umfangreichen Dokumentenanalysen untersucht die Fallstudie den politischen Konflikt um die Gleichstellung von Männern und Frauen in der deutschen Wirtschaft, wobei herausgearbeitet wird, dass sich im Laufe des politischen Diskurses eine thematische Verschiebung vollzogen hat (Alemann/Sielschott 2007). Die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

#### 2.1 VON DER GESETZESINITIATIVE ZUR FREIWILLIGEN VEREINBARUNG

Am 2. Juli 2001 unterzeichneten Vertreter der aus SPD und Bündnis 90/Die Grünen

bestehenden damaligen Bundesregierung und die Präsidenten der vier Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft die „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“. Darin verpflichteten sich die Beteiligten, Ausbildungsperspektiven und berufliche Chancen von Frauen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Väter und Mütter zu verbessern, um eine „deutliche Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen“ zu erreichen. „Die Spitzenverbände der Wirtschaft und die Bundesregierung sind sich einig“, heißt es im ersten Abschnitt, „dass es sich unser Land auf Dauer nicht leisten kann, in großem Umfang in Bildung und Ausbildung von Frauen zu investieren und das so gebildete Potenzial dann nicht zu nutzen“ (Vereinbarung 2001, S. 27).

Die Vereinbarung war der Endpunkt eines Prozesses, der im Herbst 1998 mit der Forderung von SPD und Bündnis 90/Die Grünen nach einem Gleichstellungsgesetz für die deutsche Wirtschaft begonnen hatte. Ausgangspunkt für diese Forderung war die Tatsache, dass etwa drei Viertel der ca. 36 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland in privatrechtlich organisierten Arbeitsverhältnissen beschäftigt sind (Notz 2002), die Gleichberechtigung von Frauen jedoch nur für den öffentlichen Dienst gesetzlich geregelt war. Ergebnis des Prozesses war aber kein Gesetz, sondern eine freiwillige Selbstverpflichtung. Die Wirtschaftsverbände vereinbarten darin, die von ihnen vertretenen Arbeitgeber und Unternehmer zu „informieren, beraten und unterstützen“. Die Bundesregierung versprach ihrerseits, ausreichend Mittel für den Ausbau der Kinderbetreuung zur Verfügung zu stellen und „Empfehlungen für Reformen des deutschen Bildungssystems“ (Vereinbarung 2001, S. 28) unter besonderer Berücksichtigung der Ganztagschulausbildung zu geben. Der Wirtschaft wurde zugesichert, dass die Bundesregierung auf ein Gleichstellungsgesetz verzichte, solange die Vereinbarung erfolgreich umgesetzt werde.

Der Ausgang dieses Prozesses ist auf die Konstellationen der Akteure und die Machtpositionen der Konfliktgegner zurückzuführen (Alemann/Sielschott 2007): Auf der einen Seite standen die Wirtschaftsverbände; auf der anderen Seite die Bundesregierung, vertreten durch die damalige Familienministerin *Bergmann* als Impulsgeberin, unterstützt von Politikerinnen aus der Bundestagsfraktion der SPD

und Bündnis 90/Die Grünen sowie Vertreterinnen aus Gewerkschaften und Frauenverbänden. Im Ergebnis hat sich die Wirtschaft mit ihrer Position, ein Gesetz zugunsten freiwilliger Regelungen zu verhindern, klar durchgesetzt, und die Bundesregierung hat sich von einer fordernden zu einer kompromissbereiten Haltung bewegt. Ein Hauptgrund für das Scheitern der Gesetzesinitiative ist im fehlenden Rückhalt in den Verbänden, bei den Führungskräften der Wirtschaft und in der Gesamtbevölkerung zu sehen. Gleichzeitig verschob sich der Diskurs der Bundesregierung und später auch der öffentliche Diskurs von einem Ansatz der Geschlechtergerechtigkeit hin zu einem Ansatz der Familienfreundlichkeit.

#### 2.2 NEUE INITIATIVEN: „FAMILIE BRINGT GEWINN“

Wie in der Vereinbarung festgelegt, wurden in der Folgezeit die Initiativen *Total E-Quality* und das *Audit Beruf und Familie* von Bundesregierung und Wirtschaft unterstützt und gemeinsam weitere Projekte, wie die vom Bundesfamilienministerium und der Bertelsmann Stiftung gegründete Initiative *Allianz für die Familie*, initiiert. Die zu kommunizierende Botschaft lautete: „Familie bringt Gewinn“. Sie basierte auf der Annahme, „dass unsere Gesellschaft eine höhere Geburtenrate braucht, (...) auf qualifizierte Arbeitskräfte und die höhere Erwerbstätigkeit von Frauen angewiesen ist, unsere Kinder eine frühe Förderung, Bildung und Erziehung benötigen“ (Allianz für die Familie 2004). Ein weiteres, von den Ministerien für Familie und Arbeit in Zusammenarbeit mit führenden deutschen Unternehmen ins Leben gerufene Projekt „*Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität*“, untersucht die Auswirkungen einer an Vereinbarkeitskriterien orientierten Arbeitsorganisation und Personalpolitik für Unternehmen, Volkswirtschaft und Gesellschaft.<sup>3</sup> Im selben Zeitraum entstand

<sup>2</sup> Informationen und Materialien zum Projekt sind im Internet auf der Seite <http://www.wirtschaftseliten.de> verfügbar; für eine Kurzzusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse vgl. *Imbusch/Rucht* (2007).

<sup>3</sup> Ziel ist die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur „nachhaltigen Nutzung des Humankapitals“, um „Innovationskraft und wirtschaftliches Wachstum längerfristig zu erschließen“ (BMFSFJ 2004).

eine von Familienministerin *Schmidt*, der Nachfolgerin im Amt von *Christine Bergmann*, gegründete Initiative *Lokale Bündnisse für Familie*.

Neben der Instrumentalisierung des Themas „Familienfreundlichkeit“ für die Diskussion um den Fortbestand der Rentenversicherungssysteme ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass die genannten Initiativen sich hauptsächlich auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf konzentrieren und den Aspekt der Chancengleichheit außer Acht lassen. So kritisierte der Deutsche Juristinnen-Bund (djb), dass solange Aufgaben wie Kindererziehung und Pflege von Angehörigen „weiterhin vollkommen selbstverständlich als Pflichten der Frauen angesehen“ würden, die meisten als Frauenförderprogramme deklarierten Angebote nichts weiter als eine Gewissensberuhigung für Männer seien (djb 2004, S. 4).

### 2.3 DIE BILANZIERUNG DER VERÄNDERUNGEN

Die Vereinbarung legte fest, dass Bundesregierung und Wirtschaft im Januar 2004 eine erste Bilanz der durch die Vereinbarung erzielten Verbesserungen vorlegen sollten. Diese Bestimmung diente als Anregung für eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien, die die Umsetzung der in der Vereinbarung genannten Maßnahmen in den Unternehmen untersuchten. Bilanzierende Studien veröffentlichten unter anderem das Institut der deutschen Wirtschaft (Monitor Familienfreundlichkeit; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003), das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB-Betriebspanel; Möller/Allmendinger 2003), der Deutsche Gewerkschaftsbund (HBS-Unternehmensbefragung; Krell/Ortlieb 2003) sowie das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI-Betriebsrätebefragung; Klenner 2003). Die Prognos AG legte eine Studie zu betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen vor (Prognos/BMFJSFJ 2003). Mit Blick auf das Engagement der Wirtschaft für mehr Chancengleichheit und für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie können drei zusammenfassende Feststellungen getroffen werden (Alemann/Sielschott 2007):

(1) Eine deutliche Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen, wie sie in der Vereinbarung insbesondere in Bezug auf

zukunftsorientierte Berufe und Führungspositionen angestrebt wurde, ist bisher nicht zu erkennen. Betriebsvereinbarungen oder sonstige Aktivitäten zur Förderung der Chancengleichheit sind seit der Vereinbarung nicht häufiger als zuvor initiiert worden.

(2) Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden vermehrt seit 2001 umgesetzt. Dabei handelt es sich vor allem um Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung. Ob diese jedoch tatsächlich zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen, hängt von der jeweiligen betrieblichen Umsetzung und dem familialen und sozialen Kontext der Beschäftigten ab. Eindeutig familienfreundliche Maßnahmen wie Kinderbetreuung oder Wiedereinstiegsprogramme für Eltern werden nur in einem Bruchteil der Unternehmen praktiziert. Wie eine Kosten-Nutzen-Analyse der Prognos AG zeigt, profitieren von solchen Angeboten vor allem überdurchschnittlich qualifizierte Frauen (Prognos/BMFJSFJ 2003).

(3) Inwieweit die Fortschritte im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf überhaupt Effekte der Vereinbarung darstellen, bleibt mit Blick auf die Bilanzstudien unklar. Es ist anzunehmen, dass die Vereinbarung eher katalysatorisch auf Prozesse wirkt, die sich in einem Teil der Unternehmen ohnehin vollziehen.

## 3

### Erklärungsmuster für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte

#### 3.1 UNTERREPRÄSENTANZ TROTZ DIVERSITY MANAGEMENT

In den USA ebenso wie in einigen skandinavischen Ländern gibt es inzwischen Bestrebungen, Frauenquoten für die Zusammensetzung des Vorstands von Aktiengesellschaften einzuführen.<sup>4</sup> Analysen mit Daten des International Labour Office belegen, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen betriebswirtschaftlich besser dastehen als reine Männergesellschaften (Wirth 2001). Dahinter steht die Vorstellung, dass sich männliche und weibliche Manager in ihrem Denken und Handeln voneinander unterscheiden und gera-

de die Mischung aus „männlichen“ und „weiblichen“ Kompetenzen zum Erfolg des Unternehmens führt (Späte/Tuider 2004). Auch in deutschen Unternehmen wird die Bedeutung von *Diversity*<sup>5</sup> als Reaktion auf einen sich diversifizierenden Kundenkreis hervorgehoben und Bedarf nach qualifizierten weiblichen Arbeitskräften postuliert, um einem für die Zukunft prognostizierten Fachkräftemangel rechtzeitig vorzubeugen. Dennoch zeigen die Bilanzen der „Vereinbarung“, dass sich in deutschen Unternehmen bislang wenig bewegt hat, obwohl von den – zumeist männlichen – Führungskräften immer wieder betont wird, dass sich Familienfreundlichkeit und die Repräsentanz von Frauen im Management auch betriebswirtschaftlich rechnen. Woran liegt es also, dass sich in den deutschen Führungsetagen im Hinblick auf Gleichberechtigung der Geschlechter so wenig bewegt?

Ein Ansatz zur Beantwortung dieser Frage kann darin bestehen, die Deutungsmuster der Führungskräfte selbst zu untersuchen. Im Management von Unternehmen, insbesondere im Topmanagement, werden Entscheidungen getroffen, die die Arbeitssituation von Frauen erleichtern oder erschweren können. Personalauswahl kann beispielsweise nach dem Prinzip von „Diversity“ oder von „Selbstähnlichkeit“ (Ohlendieck 2003) erfolgen, entsprechend dem Weltbild desjenigen, der entscheidet. Männer und Frauen machen unterschiedliche Erfahrungen auf dem Weg zu einer Führungsposition, und ihre Äußerungen und Handlungen prägen wiederum die Gelegenheitsstrukturen in den Organisationen für andere Mitarbeiter. Ihr Weltbild hat Einfluss darauf, welche Entscheidungen sie als Führungskräfte treffen. Wenn politische Appelle und Vereinbarungen keine Wirkungen haben, könnte das daran liegen, dass sie mit der Weltsicht der Führungs-

4 In Norwegen gibt es seit 2003 eine Frauenquote von 40 % für Vorstandsmitglieder staatlicher Unternehmen. Unternehmen der Privatwirtschaft müssen diese seit dem 1.1.2006 erreichen und haben dazu zwei Jahre Zeit (ILO 2004; Mudulu 2006).

5 *Diversity Management* bedeutet die Integration bislang benachteiligter bzw. unterrepräsentierter gesellschaftlicher Gruppen ins Unternehmen als Reaktion auf diversifizierte Kundenkreise. In der Unternehmenspraxis bezieht sich der Begriff vorrangig auf die Integration von Frauen. Für eine differenzierte Darstellung des Konzepts vgl. Krell (2004) und Späte/Tuider (2004).

kräfte unvereinbar sind. In diesem Fall bleibt es bei werbewirksamen schönen Worten auf Hochglanzbroschüren und farbigen Bildern im Internet, ohne dass sich de facto an der Stimmung in den Unternehmen etwas ändert.

### 3.2 VORGEHENSWEISE UND UNTERSUCHUNGSGRUPPE

Im Folgenden werden Erklärungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen aus der Sicht von hochrangigen Führungskräften der Wirtschaft analysiert. Im Forschungsprojekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ wurden neben der im vorigen Abschnitt vorgestellten Fallstudie u. a. 54 Leitfadenterviews mit Spitzenführern in Deutschland durchgeführt, davon 33 mit Führungskräften von Unternehmen und 21 mit Vertretern von Wirtschaftsverbänden, insgesamt mit 32 Männern und 22 Frauen. Dabei wurden Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder von Großunternehmen und zentralen Wirtschaftsverbänden sowie Eigentümer wichtiger mittelständischer Unternehmen befragt. Die Befragung erfolgte bundesweit. Die Interviewtexte wurden zunächst nach den theoretisch abgeleiteten Themenbereichen des Leitfadens strukturiert. In einem weiteren Schritt wurden innerhalb der einzelnen Themenbereiche in Anlehnung an die Grounded Theory entlang vorgefundener Handlungs-, Erklärungs- und Deutungsweisen Kategorien aus dem Material entwickelt, nach denen die Interviews im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Antworten, Strukturen und Trennlinien ausgewertet wurden.

Die Führungskräfte wurden im Interview explizit nach ihren Erklärungen für die geringe Repräsentation von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft gefragt. Diese Frage schloss sich in der Regel an einen Diskurs über die Ursachen sozialer Ungleichheit an – den Befragten wurde hier die Wahl zwischen ungleichen Chancen, Fähigkeiten und Leistungen vorgeschlagen. In einigen Gesprächen sprachen die Führungskräfte die Ungleichheit der Geschlechter oder die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von sich aus an, woraus interpretiert werden kann, dass sie diese Themen selbst auch als Dimension gesellschaftlicher Ungleichheit wahrnehmen.

Die Befragungspersonen sind in ihrer sozialstrukturellen Zusammensetzung typisch für die Wirtschaftselite, die sie repräsentieren (Hartmann/Kopp 2001), sodass ihre Aussagen als Aussagen von Wirtschaftseliten verallgemeinerbar sind. Die Befragten stammen mehrheitlich aus der Mittel- und Oberschicht, wobei die Elternhäuser der Frauen einer höheren sozialen Schicht zuzuordnen sind als die der Männer. Außerdem waren die Mütter der befragten Frauen häufiger berufstätig (Aleman 2007). Die Befragten sind in ihrer Gesamtheit außerdem besser gebildet als der gesellschaftliche Durchschnitt. Dies gilt insbesondere für die weiblichen Führungskräfte. Mit *García de León et al.* (2000) kann man von einer „super-meritocratisation of the female elites“ sprechen. Alle diese Befunde lassen sich an international vergleichende Elitenstudien anschließen (vgl. *García de León et al.* 2000; *Wirth* 2001).

### 3.3 GESCHLECHT ALS DIMENSION SOZIALER UNGLEICHHEIT

Geschlecht als Dimension sozialer Ungleichheit wird von den Befragten in absteigender Häufigkeit nach materieller und Bildungsungleichheit genannt. Der Mehrzahl der Befragten ist bewusst, dass Frauen schlechtere Karrierechancen haben und weniger Geld verdienen als Männer, obgleich sich ihre Bildungschancen im Zeitverlauf angeglichen haben. Frauen werden als biologisch benachteiligt wahrgenommen, da sie Kinder bekommen und für ihre Betreuung und Erziehung zuständig sind. Es wird außerdem gesagt, dass gesellschaftliche Teilhabe und soziale Akzeptanz ungleich verteilt seien: Frauen würden im Unternehmen weniger ernst genommen als Männer, außerdem werde die von ihnen ausgeübte Haus- und Familienarbeit gesellschaftlich weniger wertgeschätzt.

Soziale Ungleichheit wird von den befragten Führungskräften als universell vorhandenes, aber in seinem Ausmaß unterschiedliches Phänomen wahrgenommen. Sie werde verstärkt oder abgeschwächt in Abhängigkeit von der historischen Entwicklung, der politischen Situation und der wirtschaftlichen Lage. Insbesondere der wirtschaftliche Aufschwung nach Ende des Zweiten Weltkriegs habe zu einer Vergrößerung der Chancengleichheit in Deutschland geführt, die allerdings durch die wirtschaftliche Krise Ende der 1990er/Anfang der 2000er Jahre gefährdet er-

scheint. Den Führungskräften ist bewusst, dass Arbeitslosigkeit und Armut insbesondere Frauen treffen, und einige befürchten, dass die Wirtschaftskrise zu einem Rückschritt in Sachen Gleichberechtigung führe. Andererseits wird beobachtet, dass historische Benachteiligungen im Bereich der Gleichstellung und der Bildung von Frauen überwunden zu sein scheinen und dass sich das Bewusstsein in der Gesellschaft und in den Unternehmen geändert habe.

### 3.4 VERMUTETE URSACHEN

Die Benachteiligung von Frauen in Organisationen und ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen wird von den befragten Führungskräften auf gesellschaftliche Ursachen zurückgeführt, die bis in die Unternehmen hinein wirken. Alle Interviewpartner sind sich darüber bewusst, dass Männer und Frauen nicht die gleichen Chancen haben. Dabei wird insbesondere die Gesellschaft für Vorurteile gegenüber Frauen verantwortlich gemacht, die in Folge der historischen Benachteiligungen entstanden sind und über diese hinaus wirken. Männliche wie weibliche Führungskräfte äußern, dass die Gesellschaft nach wie vor von Männern dominiert werde: Frauen werde weniger zugetraut, der Zugang zu wichtigen Clubs und Netzwerken werde ihnen versperrt und es werde von ihnen verlangt, sich um Kinder und Familie zu kümmern. Verbreitete gesellschaftliche Vorstellungen, nach denen eine berufstätige Mutter, die einem Beruf nachgeht und ihre Kinder außer Haus betreuen lässt, eine Rabenmutter sei, materialisierten sich in Anreizen für Frauen, eine „Babypause“ zu nehmen und im fehlenden Angebot von Ganztagschulen. Hier wird die Verantwortung des Staates für die Benachteiligung betont, der zu wenig Kinderbetreuungseinrichtungen bereitstelle.

Überkommene Stereotypen, nach denen eine gute Mutter ihre Kinder selbst aufziehen habe, führen auch zu Benachteiligungen im Unternehmen. Männliche wie weibliche Führungskräfte haben beobachtet, dass Frauen weniger gefördert werden als Männer, aus der Annahme heraus, dass sie irgendwann Kinder bekommen und sich aus dem Beruf zurückziehen. Die Befragten führen außerdem Vorstellungen an, nach denen Leitungsfunktionen nicht in Teilzeit ausgeübt werden können. Insbesondere weibliche Führungskräfte berichten, dass Frauen in vergleichbaren Positio-

nen besser sein müssten als Männer, sich von ihren Kollegen mehr gefallen lassen müssten und über weniger betriebliche Netzwerke verfügen.

Zur Ungleichheit der Chancen von Männern und Frauen trägt in der Wahrnehmung der befragten Führungskräfte auch die biologische Ungleichheit der Geschlechter bei. Da Frauen Kinder bekommen, wird ihnen – auch von den weiblichen Führungskräften – die Verantwortung für Familienaufgaben zugesprochen. Diese Verantwortung, die beim Verbleib im Beruf zu einer Doppelbelastung führt, wird als Hauptursache für die schlechteren Karrierechancen im Unternehmen angesehen. Die biologisch unterschiedliche Ausstattung von Männern und Frauen führt nach Ansicht der Befragten außerdem zu unterschiedlichen Berufs- und Karrierezielen, Wertorientierungen und Verhaltensmustern. So wird erklärt, dass Frauen andere Berufe als Männer wählten, insbesondere seltener im technischen Bereich; sie verhielten sich eher sozial und weniger karriereorientiert und trauten sich weniger zu. Und da sie die Option hätten, ihre Berufslaufbahn für Familienaufgaben und Kindererziehung zu unterbrechen, setzten sie nicht alles auf die Karriere. Nicht jeder Mensch habe eben eine gleich große Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, Engagement zu zeigen, Leistung zu bringen, „super viel zu arbeiten“, „einen echt guten Job zu machen“ (FR-02, 89). Interessanterweise kommen solche Äußerungen überwiegend von den weiblichen Befragten. Das Karrierehindernis „Kinder“ scheint also ein typisches Erklärungsmuster von Frauen in Führungspositionen zu sein, vor allem von kinderlosen.

### 3.5 LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Für den Abbau der beruflichen Benachteiligung von Frauen wird in den Interviews in erster Linie der Staat in die Pflicht genommen, der im Bereich von Bildung und Kinderbetreuung mehr Infrastruktur bereitstellen soll. Er soll zudem materielle Anreize zur Eigeninitiative und zum Abbau von Diskriminierungen im Unternehmen schaffen. Die Wirksamkeit von Antidiskriminierungsgesetzen und Quotenregelungen wird jedoch auf breiter Front bezweifelt. Die Führungskräfte gehen davon aus, dass entsprechende Gesetze Bürokratie befördern, zu Überregulierung führen und die Einstellung neuer Arbeitskräfte be-

hindern. Während Quoten in der Politik durchaus akzeptiert werden, widersprechen Antidiskriminierungsgesetze der Leistungs-ideologie der Wirtschaftsvertreter und werden daher vehement abgelehnt. So wird argumentiert, dass sich eine gute Frau von selbst durchsetze, leistungsstarke Frauen keine Quotenfrauen sein wollten und die Einführung von Quoten zu „mittleren Katastrophen“ (RE-04) durch unfähige Mitarbeiter führe.

Wenn sich etwas ändern sollte, müsste das aus der Überzeugung der Unternehmen kommen, da es darum gehe, die Potenziale qualifizierter Frauen besser zu nutzen. Diese Position wird in den Interviews vor allem von den Verbandsvertretern vertreten. Dabei sehen sich die Führungskräfte weniger in der Pflicht, durch die Bereitstellung von Infrastruktur, z.B. Kinderbetreuungseinrichtungen, Benachteiligungen abzubauen; dies sei entweder zu kostenintensiv oder werde gar nicht gewünscht. Eher wird die Verantwortung zum Abbau sozialer Ungleichheit bei den Individuen gesehen, die ihre Chancen selbst verbessern sollten, indem Frauen selbstbewusster werden, sich besser qualifizieren und zusammen mit ihrem Partner die Kinderbetreuung besser organisieren. Außerdem ist nach Meinung vieler Führungskräfte die Gesellschaft für Chancengleichheit zuständig, in der verbreitete benachteiligende Vorurteile abgebaut und sozial sanktionierte Wertvorstellungen darüber, was normal und richtig ist, erweitert werden sollten.

Aus diesen Aussagen kann eine durchgängige Leistungs- und Verantwortungs-ideologie herausgearbeitet werden, die auf individuellen Anstrengungen basiert und mit der auch soziale Ungleichheit allgemein – übrigens ebenso wie die Höhe von Managergehältern – legitimiert wird. Zur Verbesserung dieser Situation sehen die Führungskräfte Staat und Gesellschaft, nicht aber die Wirtschaft in der Verantwortung: Durch die Bereitstellung von Infrastruktur sollen individuelle Handicaps beseitigt und unterschiedliche soziale Ausgangslagen einander angeglichen werden. Ziel ist die Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen für möglichst viele Gesellschaftsmitglieder, und dieser Wettbewerb wird als natürlich und gesellschaftlich wünschenswert angesehen.

## 4 Fazit

Die Begründungsmuster der Spitzenführungskräfte der deutschen Wirtschaft für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen enthalten sowohl auf Struktur, Ideologien und Stereotypen abstellende als auch individualistische Erklärungen. Einige Führungskräfte schildern im Interview ihre Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen, die nach der Geburt eines Kindes den Beruf vollständig aufgeben oder erst nach vielen Jahren zurückkehren. Diese alltagsweltlichen Beobachtungen bestätigen ihre Vorstellung, dass nur ganz besondere Frauen den Weg in die Spitzenpositionen schaffen. Zugleich fördern sie den Fortbestand bestehender Stereotypen. Individualistische Begründungsmuster haben weitreichende gesellschaftliche Konsequenzen, denn mit ihnen lässt sich erklären, dass Frauen nicht in Spitzenpositionen vordringen, weil sie weniger qualifiziert, motiviert und opferbereit seien. Frauen, die es bis an die Spitze geschafft haben, stellen mit diesen Argumenten ihre eigene Leistung besonders heraus. Insofern trägt die in den Interviews vorgefundene Leistungs-ideologie zur Aufrechterhaltung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bei. Dieses Ergebnis wird durch andere Interviewstudien von Führungskräften bestätigt (Hannover/Kessels 2003; Hamrick 1994) und führt zu sich selbst stabilisierenden Wahrnehmungs- und Begründungsmustern im Management.

Soziale Ungleichheit wird von Wirtschaftseliten als universell vorhandenes und aus natürlichen Tatsachen erklärbares Phänomen definiert (Alemann 2007). In dieser Argumentation spielt der Naturbegriff eine große Rolle, denn soziale Ungleichheit wird nicht nur auf soziale Herkunft und schulische Förderung, sondern auch auf biologische Anlagen zurückgeführt. Im Hinblick auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen reproduzieren die Führungskräfte gesellschaftliche Vorurteile. Dass Frauen gesellschaftlich die volle Verantwortung für Kinder *übertragen* wird, wird weder erkannt noch thematisiert, auch wenn eingeräumt wird, dass arbeitende Mütter Akzeptanzprobleme haben und der Staat zu wenig Kinderbetreuungseinrichtungen bereit-

stellt. Dass auch Männer ihre Kinder erziehen könnten, kommt im Weltbild der Führungskräfte nicht vor; für fast die Hälfte der befragten weiblichen Führungskräfte war Karriere nur ohne Kinder möglich.

Für den Abbau sozialer Ungleichheit wird die Rolle des Staates bei den Ursachen und der Bekämpfung sozialer Ungleichheit betont. Allerdings dürfte der Staat Chancengleichheit keinesfalls über Gesetze und Quotenregelungen erzwingen, sondern sie soll freiwillig und leistungsorientiert *gewährt* werden. Konkrete Maßnahmen der Wirtschaft zum Abbau von Benachteiligungen erscheinen den Befragten zu bürokratisch, zu kostenintensiv oder überhaupt unnötig.

Mit einiger Vorsicht – und ohne einen marxistischen Ansatz zu verfolgen – kann die dargestellte Situationsdefinition sozialer Ungleichheit als „Ideologie der herrschenden Klassen“ bezeichnet werden, und zwar auf der Basis des von *William Thomas* aufgestellten Axioms: „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas/Thomas 1928, S. 572). Dadurch wird auch klar, warum die deutsche Wirtschaft einem politisch initiierten Gleichstellungsgesetz einen derart massiven Widerstand entgegensetzte. Es wird nun ebenfalls verständlich, weshalb die im Jahr 2001 unterzeichnete freiwillige „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Privatwirtschaft“ und die vielen aus ihr fol-

genden Initiativen von Politik und Wirtschaft nur zu einem punktuellen Abbau der Unterrepräsentanz geführt haben.

Weiterhin wird deutlich, dass eine Naturalisierung der Geschlechterungleichheit (ebenso wie anderer Formen sozialer Ungleichheit) vorgenommen wird, derzufolge sie als „naturgegeben“ und damit kaum veränderbar definiert wird. Solche Naturalisierungsdiskurse finden sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in anderen Bereichen der Gesellschaft. So wurde beispielsweise in der Familienpolitik seit 2001 der Diskurs der Geschlechtergerechtigkeit weitgehend aufgegeben zugunsten einer Rhetorik der Familienfreundlichkeit, die sich vor allem von einem demografischen Diskurs leiten lässt. In ihrem Mittelpunkt stehen die Finanzierung des Rentensystems, die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie und die Gewinnung von Frauen als qualifizierte Arbeitskräfte im Sinne eines Diversity-Managements. Dieser Diskurs, der von der SPD-Familienministerin *Bergmann* initiiert und von ihrer Nachfolgerin *Schmidt* gesellschaftlich verankert wurde, ist durch die Kooperation von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft mit dem gemeinsamen Ziel der Familienfreundlichkeit gekennzeichnet und herrscht bis heute sowohl in der Rhetorik der Bundesregierung der Großen Koalition als auch in öffentlich und medial geführten Diskussionen vor. Damit lösen Argumente, die sich auf die „Natur“ von

Frauen und Männern als Eltern beziehen, Argumente der Geschlechtergerechtigkeit ab, in deren Zentrum gerade die Überwindung von als „natürlich“ definierten Nachteilen für Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft stand.

Im Hinblick auf die weiterführende gesellschaftliche Diskussion des Themas muss konstatiert werden, dass die bisherige Gleichstellungspolitik (noch) nicht zu hinreichenden Erfolgen geführt hat. Es erscheint wünschenswert, dass die Perspektive der Geschlechterdiskussion in Richtung auf zwei Perspektiven erweitert wird. Angeregt wird:

(1) nicht nur Frauen als Mütter, sondern auch Männer als Väter zu betrachten, deren Zeugungsverhalten einerseits und deren Vereinbarkeitswünschen von Beruf und Familie andererseits von der Familienpolitik und den Unternehmen noch zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird;

(2) nicht nur die Probleme *benachteiligter* Frauen, sondern auch Benachteiligungen *privilegierter* Frauen gegenüber *gleichgestellten* Männern in den Blick zu nehmen und auch in den Gewerkschaften ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass die Förderung qualifizierter Frauen und ihre Repräsentation an der Spitze von Unternehmen und Gewerkschaften ein gesellschaftlich erstrebenswertes Ziel ist.

# LITERATUR

- Alemann, A. von** (2007): Die Natur der sozialen Ungleichheit: Soziale Ungleichheit und Ungleichheit der Geschlechter in der Wahrnehmung von Wirtschaftseliten in Deutschland. Plenum „Die Herausforderung der Lebenswissenschaften: ‚Naturalisierung‘ von Erziehung, Bildung und sozialer Ungleichheit?“, in: Rehberg, K.-S. (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen zum 33. Kongress der DGS, Frankfurt a. M. (im Erscheinen)
- Alemann, A. von**, unter Mitarbeit von **Sielschott, S.** (2007): Gleichstellung per Gesetz? Vom Gesetzentwurf zum Deal zwischen Bundesregierung und Wirtschaftsverbänden, in: Imbusch, P./Rucht, D. (Hrsg.): „Ohne Druck bewegt sich nichts.“ Fallstudien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten, Wiesbaden, S. 165–204 (im Erscheinen)
- Allianz für die Familie** (2004): Balance von Familie und Arbeitswelt. Allianz für die Familie. Grundlagenpapier der Impulsgruppe, <http://www.peking-plus-zehn.de/RedaktionBMFSFJ/RedaktionPeking/PDF-Anlagen/grundlagenpapier-allianz-fuer-die-familie,property=pdf,bereich=peking,rwb=true.pdf>, 8.10.2006
- Bischoff, S.** (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Bielefeld
- BMFSFJ** (2004): Wachstumsmotor für große Unternehmen. Pressemitteilung vom 15.09.2004, Berlin. <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=16410.html>, 20.1.2005
- djb** (2004): Stellungnahme zur Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, <http://www.djb.de/content.php/pmsn-149.html>, 17.8.
- Flüter-Hoffmann, C./Solbrig, J.** (2003): Monitor Familienfreundlichkeit: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?, *IW-Trends* 4, Köln
- García de León, M. A./Alonso Sánchez, M. J./Rodríguez Navarro, H.** (2000): „The Elites’ Cultural Capital“, in: Vianello, M./Moore, G. (Hrsg.): Gendering Elites: Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies, Houndmills/New York, S. 36–49
- Hamrick, F.** (1994): Perceptions of Equity: Career Women and Discrimination, in: Konek, C. W.; Kitch, S. L. (Hrsg.): Women and Careers. Issues and Challenges, Thousand Oaks, London/ New Delhi, S. 97–137
- Hannover, B./Kessels, U.** (2003): Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie 3, S. 197–204
- Hartmann, M./Kopp, J.** (2001): „Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft“, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 3, S. 436–466
- International Labour Office (ILO)** (2004): Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management. Update 2004, <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F267981337/Breaking%20Glass%20PDF%20English.pdf>, 5.2.2007
- Imbusch, P./Rucht, D.** (2007): Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 4-5, S. 3–10
- Klenner, C.** (2003): WSI-Betriebsrätebefragung 2003 zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Chancengleichheit und zur Beschäftigungssicherung, erste Ergebnisse, Düsseldorf
- Krell, G.** (2004): Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 4, S. 367–367
- Krell, G./Ortlieb, R.** (2003): Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ vom 2.7.2001. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, [http://www.boeckler.de/pdf/fof\\_proj\\_chancengleichheit.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/fof_proj_chancengleichheit.pdf), 17.8.2004
- Laskowski, S.** (2001): Kein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft?, in: Zeitschrift für Rechtspolitik 11, S. 504–508
- Liff, S./Ward, K.** (2001): Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women’s Understandings of Promotion and Senior Management Positions, in: Gender, Work and Organization 8, S. 19–36
- Möller, I./Allmendinger, J.** (2003): Frauenförderung. Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun, IAB Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg
- Mudulu, C.** (2006): Vorstandsfrauen gesucht: Nur Quoten und Sanktionen bringen Erfolg, in: Info-Brief 3, herausgegeben vom DGB, S. 17
- Notz, G.** (2002): „Die unendliche Geschichte von der (nicht verwirklichten) Gleichberechtigung der Frauen in der Wirtschaft. Historisch-kritische Überlegungen zur aktuellen Diskussion“, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Zur Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft: Der richtige Weg?, Bonn, S. 23–25
- ntv** (2007): Glückwunsch zum 8. März. Die Kluft bleibt, <http://www.n-tv.de/775373.html>, 8.3.
- Ochs, C.** (2000): Erwerbstätigkeit, in: Klammer, U./Klenner, C./Ochs, C./Radtko, P./Ziegler, A. (Hrsg.): WSI FrauenDatenReport, Berlin, S. 43–109
- Ohlendieck, L.** (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens, in: Pasero, U. (Hrsg.): Gender – from Costs to Benefits. Opladen, S. 183–193
- Prognos/BMFSFJ** (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, [http://www.prognos.com/pdf/Kosten\\_Nutzen.pdf](http://www.prognos.com/pdf/Kosten_Nutzen.pdf), 5.2.2007
- Späte, K./Tuider, E.** (2004): Praktisch eingeschränkte Perspektiven? Eine kritische Diskussion geschlechtertheoretischer Implikationen in Gender Mainstreaming und Diversity Management, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 4, S. 353–366
- Thomas, W. I./Thomas, D. S.** (1928): The Child in America: Behavior Problems and Programs, New York
- Vereinbarung** (2001): „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Zur Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft: Der richtige Weg?, Bonn, S. 27–29
- Vianello, M./Moore, G.** (Hrsg.) (2000): Gendering Elites: Economic and Political Leadership in 27 Industrialised Societies, Houndmills/New York
- Wirth, L.** (2001): Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management, Genf