

Hermann Kotthoff

Die Rolle der Unternehmen bei der Karriereentwicklung von Frauen im Oberen Management

Vortrag auf dem Workshop des Projekts „Führungskräfteentwicklung von Frauen in Großbetrieben: Bestandsaufnahme, Problemwahrnehmung und Lösungsansätze“, Berlin 19.09.2013

1. Zum Projekt

Untersuchung in 9 großen Unternehmen mit 10.000 bis 80.000 Beschäftigten:

- 7 Chemie-/Pharmaindustrie, 2 Metallindustrie;
Bezogen nur auf die deutsche Belegschaft
- Qualitative Interviews: je Untersuchungsfirma 12 bis 15 Frauen (Hälfte OFK, Hälfte MFK);
2-3 Entscheider (Bereichs-/Hauptabteilungsleiter);
3-4 Experten (HR-Manager, Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten, BR)
- Repräsentative schriftliche Befragung als Online-Befragung:
Grundgesamtheit alle weiblichen und männlichen Akademiker

2. Wo genau befindet sich die Karrierewand, über die die Frauen nicht hinwegkommen?

Im Fokus der politischen Debatte über das Thema stehen die Frauen im Aufsichtsrat und im Vorstand. Das ist zwar öffentlichkeitswirksam, aber das ist nicht die eigentlich relevante Barriere.

Eines unserer Hauptergebnisse ist, dass die relevante Barriere deutlich unterhalb des Vorstands und des Top-Managements liegt, nämlich zwischen den Mittleren Führungskräften (MFK) und den Oberen Führungskräften (OFK). In der wissenschaftlichen Debatte über das Thema wird häufig ganz allgemein von Führungskräften oder vom Management geredet. Das ist zu ungenau, denn nur wenn man ein Verständnis gewinnt für die realen Differenzen und Wertigkeiten zwischen den Hierarchieebenen in den Unternehmen, kann man die relevante Problemzone definieren.

Anteil Frauen auf den Hierarchieebenen

	Firma B	Firma E	Firma F
Akademiker insges.	19%	24	36
Gruppen-/Team- Leitung	19	23	32
Abt-Leitung	8	11	28
Hauptabt-/ Bereichs-/Ressort-Leitung	3,5	5	22

Die Tabelle zeigt, dass bei den Unternehmen B und E, die für die Mehrheit unserer Untersuchungsfälle stehen, der Graben zwischen der Ebene Gruppenleiterin und Abteilungsleiterin liegt, und sich auf der nächsten Stufe zwischen Abteilungsleiterin und Hauptabteilungsleiterin nochmals vertieft. Ab Gruppenleiterin halbiert sich der Frauenanteil kaskadenartig jeweils von Hierarchieebene zu Hierarchieebene.

Das Unternehmen F weicht von diesem Muster ab. Es ist eines der beiden Unternehmen, in denen Frauenkarrieren kräftig gefördert werden, was ich noch näher beleuchten werde. Die Verringerung des Frauenanteils von Stufe zu Stufe ist dort keine Kaskade, sondern eine gebremste graduelle Abnahme.

Man muss bedenken, dass von allen männlichen Akademikern auch nur kleiner Teil, nämlich ca. 15% die Ebene Hauptabteilungs-/Bereichs-Leiter erreicht, von den Akademikerinnen aber es jedoch nur 5% , also nur etwa ein Drittel davon.

Wir müssen uns ein Bild machen von den realen Differenzen zwischen den Hierarchieebenen in der Wirtschaft, für die Art der Aufgaben, die Wertigkeit der Stelle, den Umfang an Verantwortung und an Einfluss, und die damit verbundenen Erwartungen an Arbeitszeit, Verfügbarkeit und Loyalität. Die Firmen betrachten die OFK mit ganz anderen Augen als die MFK und UFK (Untere Führungskräfte). Bei den UFK und MFK sind sie bereit, Zugeständnisse zu machen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, d.h. vor allem Teilzeitarbeit und Homeoffice-Arbeit möglich zu machen. Es ist erstaunlich wie diese beiden Formen in den letzten 5 bis 10 Jahren auf diesen Hierarchieebenen zugenommen haben.

Ganz anders bei den OFK-Frauen. Hier machen die Firmen keine Kompromisse. Hier wird die volle Verfügbarkeit auf einer Vollzeitstelle erwartet, und das bedeutet faktisch den Verzicht auf Kinder.

Von den von uns im qualitativen Teil der Untersuchung interviewten OFK-Frauen haben nur 25% Kinder. Bei den UFK und MFK-Frauen ist der Anteil fast doppelt so hoch. Von den Männern haben über alle Hierarchiestufen hinweg gleichbleibend zwischen 70 bis 80% Kinder.

Der Unterschied zwischen den FK-Ebenen wird in Deutschland durch den Begriff des Leitenden Angestellten markiert. Im Kern geht es darum, dass beim Leitenden Angestellten das Denken in Begriffen des Arbeitnehmerstatus auf ein Minimum reduziert ist und der Übergang zu einem arbeitgeber-ähnlichen Status stattfindet. Das zeigt sich juristisch darin, dass die Leitenden der Einflussphäre des Betriebsrats und der Gewerkschaften entzogen werden, aber dieser Grenze wird ein anderes Denken und ein anderes Bewusstsein erwartet. Es findet quasi eine Seitenwechsel statt. Top-Manager möchten nicht, dass ihr Job in Begriffen von Arbeit und Arbeitslast gesehen wird, sondern in Begriffen von Entscheiden, Verantworten und Macht. An dieser Stelle nur mit arbeitssoziologischen Kategorien zu hantieren greift zu kurz, erforderlich sind macht- und elite-soziologische Kategorien. Das zeigt sich symptomatisch bei der Frage Teilzeit. Es geht dabei nicht, jedenfalls nicht primär, darum, ob die Managementtätigkeit nicht auch in Teilzeit effizient erledigt werden könnte, sondern darum, ob ein Job, der in Teilzeit erledigt wird, noch tauglich dafür ist, eine markante Status- und Machtdifferenz anzuzeigen. Und das zeigt sich noch symptomatischer an dem Kern-Kriterium bei der Selektion für diese Jobs, nämlich Durchsetzungsfähigkeit, Machtaura, und Alphanierigenschaften.

Einsatzbereiche Firma B

	Prod.	Technik	F&E	Vertrieb	Verwalt.
Männer	13%	38%	11%	11%	26%
Frauen	12%	23%	8%	13%	44%

Die beiden größten Einsatzbereiche für Akademiker sind Technik und Verwaltung. Erwartungsgemäß arbeitet der größte Anteil der Frauen, nämlich fast die Hälfte, in der Verwaltung. Der zweitgrößte Anteil – ein Viertel- je-

doch in der Technik, was kaum der gängigen Erwartung entspricht. Bei den Männern ist es umgekehrt: die größte Gruppe ist Technik, und die zweitgrößte Verwaltung.

Es ist oft darauf verwiesen worden, dass die geringen Karrierechancen der Frauen wesentlich damit zusammenhängen, dass sie überwiegend in den betrieblichen Funktionsbereichen beschäftigt sind, die wegen ihrer Struktur wenig karrieregeeignet sind: Verwaltung, support-Funktionen, Corporate-Funktionen, Stabsstellen etc. Das trifft in der Tat beim Unternehmen B zu, und auch bei all unseren anderen den Fällen. Aber wie der Tabelle zu entnehmen ist erklärt dieser Faktor nicht das ganze Ausmaß des geringen Karriereerfolges. Denn ein großer Teil der Männer ist auch in diesen Bereichen beschäftigt.

3. Welches sind nach Ansicht der OFK-Frauen die Gründe für den geringen Frauenanteil im Oberen Management?

In den Interviews haben wir zunächst allgemein nach den Gründen für den geringen Frauenanteil im oberen Management. Obwohl sie durch die politische Debatte mitbekommen, dass die Firmen die Hauptversurscher sind. Dieser Außensicht setzen insbesondere die OFK-Frauen ihre Innensicht entgegen. Sie nämlich selbst bestrebt, bei dieser Frage die Firma nicht als Hauptverursacher erscheinen zu lassen. Eine Erklärung dafür könnte man darin sehen, dass die ja selbst erfolgreich eine recht große Karriere gemacht haben, die Winner des Spiels sind, also keine schlechten Erfahrungen gemacht haben, die Firma in Schutz nehmen wollen und sich ihr gegenüber dankbar erweisen. Tatsächlich verdanken sie den eigenen Erfolg primär der Firma, denn fast alle von ihnen wurden vom Vorgesetzten entdeckt und nach oben gezogen, kaum eine hat selbst ihre Karriere in die Hand genommen und durchgeboxt. In diesem Punkt unterscheiden sie sich nach eigenen Aussagen deutlich von den OFK-Männern, die in der Tat nicht warten bis sie gerufen werden, sondern selbst karriere-aktiv werden.

Es gibt 5 Kategorien von Gründen, die die OFK-Frauen benannt und meist ausführlich erläutert haben:

1. *Die Mehrzahl der Frauen wollen nicht*, weil sie auf Familie und Kind in ihrem Bewusstsein die Priorität haben. Die jüngeren Frauen, die durchaus kein traditionelles Rollenbild mehr hätten, wollten zwar nach Möglichkeit beides: Kind und Karriere, aber angesichts der schwierigen Realisierungsbedingungen nicht um jeden Preis. Und für diejenigen mit einem traditionellen Rollenbild sei die Rangordnung der Ziele eh klar.

50% der Nennungen entsprechen dieser Kategorie.

2. *Die Frauen können nicht.* Hier geht es nicht um die Motivation und Ambition für Karriere, sondern um einen gefühlten bzw. selbst erlebten Mangel an karrieregerechter Inszenierung der eigenen Person. Vielen Frauen fehle die Kompetenz und Erfahrung in der Selbstbehauptung, Macht, Impression-making, Alphaniergehebe. Frauen seien aufgaben-, sach-, und leistungsorientiert. Etliche erzählen, dass sie selber schmerzhaft lernen mussten, dass Sachkompetenz und Leistung nicht ausreichen, sondern vor allem „Politik“ wichtig ist. Einige bezeichnen das als „Kasperletheater“, und deswegen wollten sie gar nicht ins Top-Management aufsteigen.

35% der Nennungen entfallen auf diese Begründung.

3. *Die Männer in der Firma lassen die Frauen nicht nach Oben kommen.* Hier sind zwei Sorten von Männern zu unterscheiden: einmal die Kollegen auf derselben Hierarchiestufe, die in den Meetings Frauen nicht zur Geltung kommen lassen und nicht richtig ernst nehmen. Und zum anderen die Entscheider, die Oberen, das Top-Management, das aus Gewohnheit oder Blindheit nicht für Geschlechterdiversität offen ist, sondern am Alten festhält und ihr eigenes Ebenbild sucht.

Diese Kategorie macht 32% der Nennungen aus.

4. *Die Betreuungs-Infrastruktur ermöglicht es nicht.* Es liegt an der unzureichenden und viel zu unflexiblen Kinderbetreuung in Deutschland.

Diese Kategorie nennen 40% der OFK-Frauen

5. *Der Akademikerarbeitsmarkt macht es nicht möglich.* In den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studienfächer, die für die Firma relevant sind, gibt es zu wenig weibliche Hochschulabsolventen, so dass unten zu wenige in die Pipeline hineinkommen, und deshalb oben auch zu wenig herauskommen können. Da sich aber die Zahl der Absolventinnen in diesen Fächern in den letzten Jahren erhöht habe, kämen auch mit einer zeitlichen Verzögerung bald deutlich mehr Frauen oben an,- ganz von selbst, dazu brauche man kein Förderprogramm.

Diese Pipeline-Erklärung nennen 23 % der Befragten

Die Kategorien 1. und 3., die sich auf das Verhalten der Frauen selbst beziehen, sind etwa ebenso stark besetzt wie die Kategorien 2., 4. und 5, die sich auf strukturellen Bedingen und das Verhalten der Männer beziehen.

4. Wie beurteilen die Frauen das Verhalten ihrer Firma in der Karrierefrage?

Wenn wir die Frauen nicht nur allgemein nach den Gründen, sondern gezielt danach fragen, wer sich in der eigenen Firma um das Thema Frauenkarrieren kümmert, bekommen wir ein Bild, das noch differenzierte und aussagekräftiger ist.

Auf die Frage „Schenkt die Firma dem Thema Frauenkarriere genügend Aufmerksamkeit“ führt zu sehr kritischen Antworten. In drei der fünf Firmen , in denen die Onlinebefragung durchgeführt wurde, sagen nur zwischen 5 und 10% aller weiblichen FK, dass die Firma dem Thema genügend Aufmerksamkeit schenkt (Top Two auf einer Skala von 1-7). In einer weiteren Firma (A) sagen das 20%, und Firma F fällt mit 36% sehr positiv aus dem Rahmen.

Wir haben noch konkreter gefragt, in welchem Maße sich der Vorstand, die Bereichsleiter, die Personalabteilung, der Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten und der Betriebsrat um diese Frage kümmern. Das Ergebnis ist in vier der fünf online-befragten Unternehmen extrem ernüchternd: nur zwischen 0,5% (Firma B) und 5% (Firma A) sagen hier dass der Vorstand sich darum kümmert, die Ausnahme ist auch bei dieser Frage wieder Firma F, wo 35% der FK-Frauen - also 70 mal mehr als bei Firma B - dem Vorstand sehr gute Noten geben.

Dasselbe Bild ergibt sich auch hinsichtlich der Bereichsleiter und der Personalabteilung. Hier liegen die Werte nur unwesentlich über denen des Vorstands. Besonders erstaunt hat uns, dass auch die Personalabteilungen, die in den Expertengesprächen mit uns ein anderes Bild von sich abgeben, auch nicht positiver beurteilt werden als die Entscheider an der Spitze.

Überraschend negativ ist auch das Urteil über die Interessenvertretungen: Sprecherausschuss und Betriebsrat. Sie bekommen etwa gleich schlechte Noten wie das Top-Management und das HR-Management, und hier macht auch Firma F keine Ausnahme. Beim Betriebsrat mag dieses Ergebnis weniger erstaunen, da der größte Teil der FK sich nicht als dessen Klientel betrachtet. Dass aber auch der Sprecherausschuss der Leitenden

Angestellten, der ja die spezielle Vertretung der Karrieristen in der Firma ist, sich nach dem Urteil der FK-Frauen nicht um weibliche Karrieren kümmert, ist besonders überraschend.

Kurzum: in drei der fünf online-befragten Firmen sagen die weiblichen Führungskräfte, dass das gesamte relevante Umfeld im Unternehmen als ganz und gar uninteressiert an der Förderung von Frauenkarriere ist, wobei die Haltung des Vorstandes als die maßgebliche und ausschlaggebende betrachtet wird. In der Firma B sieht es nur etwas günstiger aus. Wohingegen die Firma F mit großem Abstand positiv auffällt, ganz besonders was den Vorstand betrifft, aber auch die Bereichsleiter und das HR-Management.

Bei diesen Urteilen gibt es keinerlei Unterschiede zwischen den OFK-Frauen und den MFK-/und UFK-Frauen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Frauen punktgenau die Stellen angeben können, an denen es hakt. Die Wand, an der Frauenkarrieren scheitern, ist *keine gläserne Decke*. Dieses populäre Klischee ist irreführend. Diejenigen, die es erfunden haben, haben offensichtlich nicht mit den betroffenen Karrierefrauen selbst geredet. Die nämlich fliegen nicht wie Vögel gegen eine unsichtbare Glaswand, sondern es ist eine Wand aus Beton, die sie genau sehen und beschreiben können.

Ein OFK-Frau, die intern für den Vorstand gehandelt wird, aber nicht weiter aufsteigen will, sagte uns: „Die gläserne Decke, das ist der leibhaftige Vorstand, der keinen Grund sieht etwas zu ändern. Und die gläserne Decke, das sind wir selber, die wir gar nicht mehr höher wollen.“ (Firma A)

5. Unterschiedliche Verhaltensmuster der Firmen gegenüber Frauenkarrieren im Oberen Management

Bereits die vorgestellten Daten aus der Onlinebefragung haben erkennen lassen, dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Firmen gegenüber Frauenkarrieren im oberen Management gibt. Dies wird erst recht deutlich in der qualitativen Erhebung.

Dort haben drei verschiedene Muster herausgefunden, die wir auf einem Kontinuum eintragen können: auf der einen Seite zwei Unternehmen, die Vorreiter sind in dieser Frage; drei die gerade begonnen haben, sich zu

öffnen; und vier Unternehmen bei denen sich noch wenig oder nichts bewegt hat.

Muster I: Kulturwandel von Oben

Dazu zählen die Chemiefirma F, und die Metallfirma I. Sie sind Vorreiter in Sachen Frauenkarriere.

Die wesentlichen Indikatoren für ihre Vorreiterrolle sind: Der Vorstandsvorsitzende puscht das Thema mit Nachdruck und lebt es vor; der Frauenanteil nicht nur im mittleren, sondern auch im oberen Management ist in den letzten 5 bis 8 Jahren erkennbar angestiegen, und zwar bei F. um 10%., auch auf der allerhöchsten Ebene: bei F. ist eine Frau im fünfköpfigen Vorstand, bei I. 3 Frauen im zehnköpfigen Board; das Verfahren und die Regeln der Nachfolgeplanung wurden so verändert, dass auf der Short List mindestens eine Frau stehen muss, so dass Frauen nicht schon a priori aus dem Rennen fallen; das Thema ist in die Management- und Führungskultur eingedrungen, es wird nicht nur tabulos darüber diskutiert und Ziele verkündet, sondern es wird bereits bei der Stellenbesetzung entsprechend gehandelt.

Bei der Ursachensuche stoßen wir schnell auf eine in beiden Unternehmen bestehende Gemeinsamkeit, die ausschlaggebend ist: der *Vorstandsvorsitzende ist kein Deutscher*, sondern ein Manager aus einem Land, in dem Frauen im oberen Management schon seit längerem als Normalität gelten. In beiden Unternehmen hat die Veränderung mit dem Erscheinen der neuen von außen kommenden Männer an der Unternehmensspitze begonnen. Beide pauken sozusagen das Thema als eigenes Anliegen und als notwendigen Kulturwandel von oben herunter durch.

Antworten bei Firma F: „Das einzige, das was bewegt hat, ist, dass der Vorstandsvorsitzende einen stärkeren Fokus auf das Thema gelegt hat. Früher war es gar nicht im Bewusstsein verankert, dass Frauen tatsächlich bis in die oberste Spitze kommen können.“ (OFK-FR)

„Der größte Treiber von allen ist der Herr X selber. Der hat die Diskussion angefacht, der hat den frischen Wind hier rein gebracht und eine Menge Initiativen.“ (OFK-FR)

Der nicht-deutsche Herr X hat dafür gesorgt, dass sein Anliegen auch durch formelle Programme begleitet wird. Dazu zählen: die Einrichtung einer Diversity-Stelle; die formelle auch budget-mäßige Unterstützung eines aktiven Frauennetzwerkes; die Festlegung von Zielgrößen bei der Auswahl der High-Potentials; vor allem die Festlegung von Zielgrößen und Regeln bei der Stellenbesetzung im oberen und mittleren Management;

die Personalabteilung ist bei der Umsetzung dieser Initiativen eng eingebunden und verfolgt aktuell das Vorhaben, Frauen auf der Short List zu platzieren und in die Zielvereinbarung der Vorgesetzten zu verankern; Herr X hat eine Absichtserklärung „Flexibles Arbeiten“ unterschrieben, wonach die Suche nach individuellen Arrangements bei Teilzeit und Homeoffice, also ein experimentelles Vorgehen, ausdrücklich erwünscht ist.

Fast alle Befragten betonen, dass die Programme und speziellen Initiativen zwar bei der Umsetzung hilfreich sein können, aber das Wichtigste sei, dass Herr X nicht nachlässt, immer wieder seinem Top-Management ins Gewissen zu reden.

Kurzum: Bei F weht seit mehreren Jahren ein frauenfreundlicher Wind, der nicht nur Show-Veranstaltung, sondern als glaubwürdig ist.

Das Urteil der befragten Frauen über diesen Kulturwandel ist uneingeschränkt positiv. Das einzige was einige von ihnen kritisch beimischen ist, dass Herr X einen bestimmten Frauentypus im Top-Management präferiert: die durchsetzungsstarke aggressive Power-Frau, d.h. sein weibliches Pendant. Und damit könnten wir jetzt selbst bei diesem Vorreiterunternehmen die Diskussion von vorn beginnen.

Muster II: Anzeichen einer Öffnung

Hierzu zählen die Firmen E, B und H.

Im Chemieunternehmen E. hat der deutsche Vorstandsvorsitzende auf dem Hintergrund der forcierten politischen Diskussion um das Thema Frauenkarriere kurze Zeit vor Beginn unseres Projektes das Thema an sich gezogen und für alle überraschend einen radikalen Schwenk öffentlich angekündigt, in dem er eine interne Frauenquote bei den FK vorgab und bereits eine erste sichtbare Maßnahme einleitete, nämlich die Einrichtung einer Diversitystelle. Im Personalmanagement werden Überlegungen angestellt hinsichtlich der Einführung von Programmen wie bei der Vorreiterfirma E, insbesondere bei der Stellenbesetzung mindestens eine Frau auf der Shortliste steht. Aber das Ganze befand sich erst im Stadium der Ansage und Verkündigung. Ein Teil unserer Interviewpartnerinnen neigte dazu, der Ansage des Vorstandsvorsitzenden Glauben zu schenken, der überwiegende Teil war abwartend skeptisch.

Nach unserer Erkenntnis war der wichtigste Grund für den Schwenk des Vorstandsvorsitzenden seine Rolle im Unternehmerverband und die dadurch verstärkte Neigung, sich mit anderen Unternehmen in der Branche und Region zu vergleichen und nicht als rückständig zu gelten. Der Druck kam von Außen.

Bei den Firmen B und H, spricht nur ein einziges Indiz dafür, sie hier beim Muster „Öffnung“ einzureichen: der Frauenanteil im mittleren und im oberen Management, und zwar auch in Business-Funktionen, ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen, zwar nicht so stark wie bei den Vorreiterunternehmen, zwar nicht so stark wie bei den Vorreiterunternehmen, aber deutlich mehr als bei allen anderen. Aber es gab keine Ansage des Vorstandes dazu, keinen Schwenk, keine Verkündung von Zielen, und auch keine Programme. Dies liegt an der Struktur und Eigenart der Firmen. Die eine ist eine private Equity-Firma, die unter einem außergewöhnlich hohen Leitungs- und Erfolgsdruck steht. Die andere ist kürzlich aus einer Fusion hervorgegangen und steht ebenfalls unter einem enormen Bewährungsdruck. In beiden Fällen besteht der Vorstand aus modernen Managern ohne traditionelle Orientierungen, die nur ein Ziel haben: Erfolg. In der Geschlechterfrage sind sie weder Förderer noch Bremser, sie sind sozusagen schmerzlos neutral. Es kommt ihnen nur auf Leistung an, was zur Folge hat, dass bei Stellenbesetzungen Frauen nicht per se ausgefiltert werden.

Ausschlaggebend für dieses Verhalten ist, dass traditionelle Rollenbilder hier keine Geltung mehr haben. Ein pointiert neoliberaler Kapitalismus ist ein Gleichmacher, auch in der Geschlechterfrage. Der Anteil der FK-Frauen, die sich Aufstiegschancen ausrechnen, ist hier größer als im durchschnitt. In beiden Unternehmen ist die Loyalität der FK zur Firma nicht groß, und das Betriebsklima sehr angespannt- einzelpunkte: OFK Frauen tun selber nix zum Thema

Muster III: ungebrochen traditionelles Reaktionsmuster der Firma

Hierzu zählen die übrigen vier Unternehmen B, C, D, und G.

In diesen Unternehmen hat sich in der Frage Frauen im Oberen Management bisher noch nichts bewegt. Es fehlt der Wille, etwas zu verändern. Für die Vorstandsmitglieder ist das ein befremdliches Thema, das belächelt wird, und dem sie keine Aufmerksamkeit schenken. Alle vier sind erfolgreiche traditionelle Industrieunternehmen mit einer stark paternalistisch geprägten Unternehmenskultur und regionalen Verankerung, an deren Spitze deutsche Männer im vorgerückten Alter stehen, in deren Rollenbild und Lebenserfahrung Frauenkarrieren kein Fokus sind. Es kommt von innen kein Anstoß zur Veränderung, nicht von den Männern an der Spitze und nicht von den wenigen Frauen im Oberen Management. Und auch von außen hat die politische und öffentliche Diskussion und auch das ökonomische Kriterium Führungskräfte-mangel noch keinen Handlungsdruck ausgelöst.

Eine Befragte sagt: „Die Liebe zur eigenen Kultur ist im Augenblick noch größer als die Not, junge Fach- und Führungskräfte zu bekommen. Es gibt wenig Begeisterung sich umprägen zu lassen. Das vorherrschende Denken im Management ist: wir sind mit dieser Art, mit dieser Kultur, so erfolgreich geworden; was soll schlecht daran sein?“

Die Aufforderung zum Umdenken wird auch unter ökonomischem Gesichtspunkt als identitätsgefährdend und als zu riskant empfunden. Die Handlungsanreize drängen in Richtung einer Selbstbestätigung des Bestehenden. Nur vereinzelte Vorgesetzte im mittleren Management sind dem Thema gewogen. Aber die haben – so berichtet eine Befragte – „...das Gefühl, ein totes Pferd zu reiten. Als Manager kann mit dem Thema hier keinen Blumentopf gewinnen. Es gab immer mal wieder den einen oder anderen der das Thema aufgegriffen hat, aber es hat einen negativen Beigeschmack.“

Erstaunlich ist, dass in den Unternehmen B und C fast alle OFK-Frauen den Vorstand ausgerechnet wegen seiner Frauenfreundlichkeit loben. Eine sagte: „Wir stellen uns manchmal die Frage, warum gerade unser Vorstand für das Thema so ein offenes Ohr hat. Und da stellt man fest, dass auch Vorstände Väter sind und Kinder haben, und darunter auch Töchter, die den Anspruch auf eine Karriere haben.“ In beiden Firmen verbreiten die betont patriarchalisch-fürsorglich auftretenden und sehr geachteten Vorstandsvorsitzenden seit einiger Zeit das Image einer wohlwollenden Einstellung gegenüber dem Thema Frauenfreundlichkeit, und zwar auf Nachfrage mit dem Argumenten wie: erst letzte Woche haben wir noch eine Ingenieurin eingestellt.

Von dieser Selbstinszenierung lassen sich aber die Frauen im unteren Management nicht verleiten, bei ihnen bekommt der Vorstand, über den sie ansonsten mit Respekt reden, in der Karrierefrage die schlechtesten Noten von allen Untersuchungsfirmen. Jedoch sagen auch sie: die tun es nicht bewusst, sie kommen einfach nicht drauf. Die Antwort lautet also: Tradition, eingefahrenes Gleis, Unbeweglichkeit, kein erkennbarer Handlungsdruck was zu verändern.

In diesen beiden Unternehmen haben wir festgestellt, dass die Abwehrhaltung des Top-Management in der Frage Frauenkarriere aufrechterhalten und verstärkt wird durch eine paradoxe Kommunikation.

Der Hauptabteilungsleiter, der uns als der größte Frauenförderer im Unternehmen genannt wurde und der vor Jahren ein Netzwerk für FK-Frauen initiiert hat, das später wieder eingeschlafen ist, findet im Interview mit uns, in dem er sich auch selber als Wohltäter der Frauen darstellt, unvermittelt Sätze wie diesen: „Ich habe das Gefühl, dass es in der aktuellen Dis-

Diskussion um Frauenförderung schwieriger ist, einen Mann irgendwo hinzubringen... Es entsteht in mir das Gefühl, dass ich mich rechtfertigen muss, wenn ich eine Frau nehmen muss.“

Und: “Mit der Quote tut man den Frauen keinen Gefallen. Wenn die Frau merkt, dass sie permanent überfordert ist, dann wird die auch krank.“

Innerhalb von Gesprächspassagen mit durchgehend positiver Tendenz zur Thematik kommen unvermittelt solche - ich nenne sie mal-paradoxe Hämmer - aus einer Quelle des Urteils, die im Gesprächsverlauf nicht zu erfassen ist.

Es handelt sich möglicherweise um etwas das Psychologen als Double-Bind bezeichnen.

Die Kommunikation von Vorstandsmitglieder einige dieser Firmen mit uns changierte zwischen Bekenntnissen für das Thema Frauenförderung, flapsigen Bemerkungen, und gelangweilt. Es ist unverkennbar, dass hier von Grund auf etwas nicht zusammenpasst.

Zusammenfassend möchte ich festhalten: der Wille zur Veränderung an der Spitze kommt durch ausländische, anders sozialisierte Spitzenpersonen, generell durch ein international durchmischtes Top-Management, und –so ist zu vermuten- durch eine kommende Generation deutscher Spitzenmanager, die in völlig anderen privaten Lebensverhältnissen stehen als die jetzigen, weil sie nämlich selber eine Karrierefrau haben; der Wille kommt ferner durch objektive ökonomische Faktoren wie ein realer, nicht nur kolportierter, Mangel an Fach- und Führungskräften; und nicht zuletzt durch politischen Druck.

6. Was müsste getan werden?:

- Salopp könnte man sagen: unseren beiden Vorreiterfirmen nachfolgen, was freilich unreal ist, weil es bedeuten würde, als erste Maßnahme den Vorstandsvorsitzenden durch einen Nicht-Deutschen zu ersetzen.
- Politischer und öffentlicher Druck von außen. Die Quotendiskussion ist nachweislich hilfreich, vermutlich nicht allein als umgesetzte Norm, sondern auch als Weckruf, als Drohung im Hintergrund.

- In der öffentlichen Diskussion den Fokus nicht allein auf Vorstand und Aufsichtsrat richten, sondern auf die stufenweise Entwicklung und Beförderung von unten ins obere Management hinein.
- Monitoring, Berichterstattung im Geschäftsbericht. Nur was quantifiziert kontrollierbar ist wird in der Unternehmenswelt ein Steuerungsinstrument.
- Öffnung der Firma für das Experimentieren bei Individuellen Arrangements zwischen mit OFK-Frauen hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte. Auf der Ebene des oberen Managements bedeutet das: „Ergebnis vor Verfügbarkeit“ und „Mobiler Arbeitsplatz statt festes Büro“, was einer Revolution der Arbeitsphilosophie auf dieser Ebene gleichkommt
- Die jetzigen OFK-Frauen müssten selber dem Thema Frauenkarriere in ihrem Unternehmen mehr Aufmerksamkeit schenken und eine Orientierung für potentiell nachrückende Frauen sein.
- Ausbau der Betreuungsinfrastruktur. Die aktuellen staatlichen Maßnahmen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit mittelfristig Wirkung zeigen, die aber und noch intensiviert werden müssen.