

Geschlossene Gesellschaft?

Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können

Cornelia Edding, Philine Erfurt Sandhu und Jochen Geppert

Zahlreiche DAX-30 Unternehmen verfehlen ihre Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Die Politik wird ungeduldig und setzt auf gesetzliche Quoten. Dieser Beitrag skizziert die vielschichtigen organisatorischen Ursachen für den hartnäckigen Ausschluss von Frauen aus einer gleichberechtigten Führungsverantwortung und nennt die wichtigsten Ansatzpunkte für den notwendigen organisatorischen Wandel.

Im Jahr 2005 veränderte die Veröffentlichung einer Forschungsarbeit die Diskussion über die Frage, warum es so wenige Frauen auf hohen Führungspositionen gibt. Wolfgang Mayrhofer und seine Kollegen verfolgten die berufliche Entwicklung von insgesamt 1000 AbsolventInnen der Jahre 1970, 1990 und 2000 der Wirtschaftsuniversität Wien. Um Männer und Frauen vergleichen zu können, bildeten sie «virtuelle Zwillingspaare». Diese unterschieden sich in ihrem Geschlecht; andere Kennzeichen wie Herkunft, Studienerfolg und Persönlichkeitsmerkmale waren weitestgehend kontrolliert.

Es zeigte sich: Schon nach wenigen Jahren bekamen die Männer mehr Gehalt, und der Umfang ihrer Führungsverantwortung war deutlich größer. Nach zehn Jahren betrug der Gehaltsunterschied 18.000 Euro pro Jahr, die Männer hatten im Schnitt fünfzehn, die Frauen vier Mitarbeitende. Männer stiegen schneller und weiter auf, Frauen blieben früher stecken.

«Fix the woman» hat ausgedient

Als Ursache für ungleiche Aufstiegserfolge galt und gilt an erster Stelle das Individuum – und zwar das weibliche. Personalchefs und Headhunter sind sich einig: «Die Frauen wollen ja nicht» oder: «Es gibt ja keine» und können dann die Suche einstellen. Seit mindestens einem viertel Jahrhundert spiegeln sich hier mehr die Denkschablonen der Entscheider als die Realität (Wippermann 2010).

Beraterinnen und Trainer meinen eher: «Es fehlt ihnen an Aufstiegskompetenz», und sie treffen sich in dieser Diagnose mit karrieremotivierten Frauen, die unermüdlich an ihrer Selbstoptimierung arbeiten. Die Diagnose «Es liegt an den Frauen» zeigt zugleich den Königsweg zur Veränderung auf: Die Frauen müssen sich verändern.

In Deutschland gibt es unzählige hochqualifizierte und -motivierte Frauen. Ihre Aufstiegsmöglichkeiten haben sich verbessert, für ihren Zugang zu hohen Führungspositionen gilt das nicht. Nach wie vor bleiben Männer dort unter sich. Deutschland liegt mit 14 Prozent Frauen im oberen Management unter den letzten zehn Nationen, weltweit. Noch darunter liegen Japan, die Niederlande und die Schweiz (Grand Thornton 2014). Daher wird es Zeit, das «Fix the woman»-Projekt an die Seite zu stellen und andere mögliche Ursachen ins Auge zu fassen.

«Fix the system!»

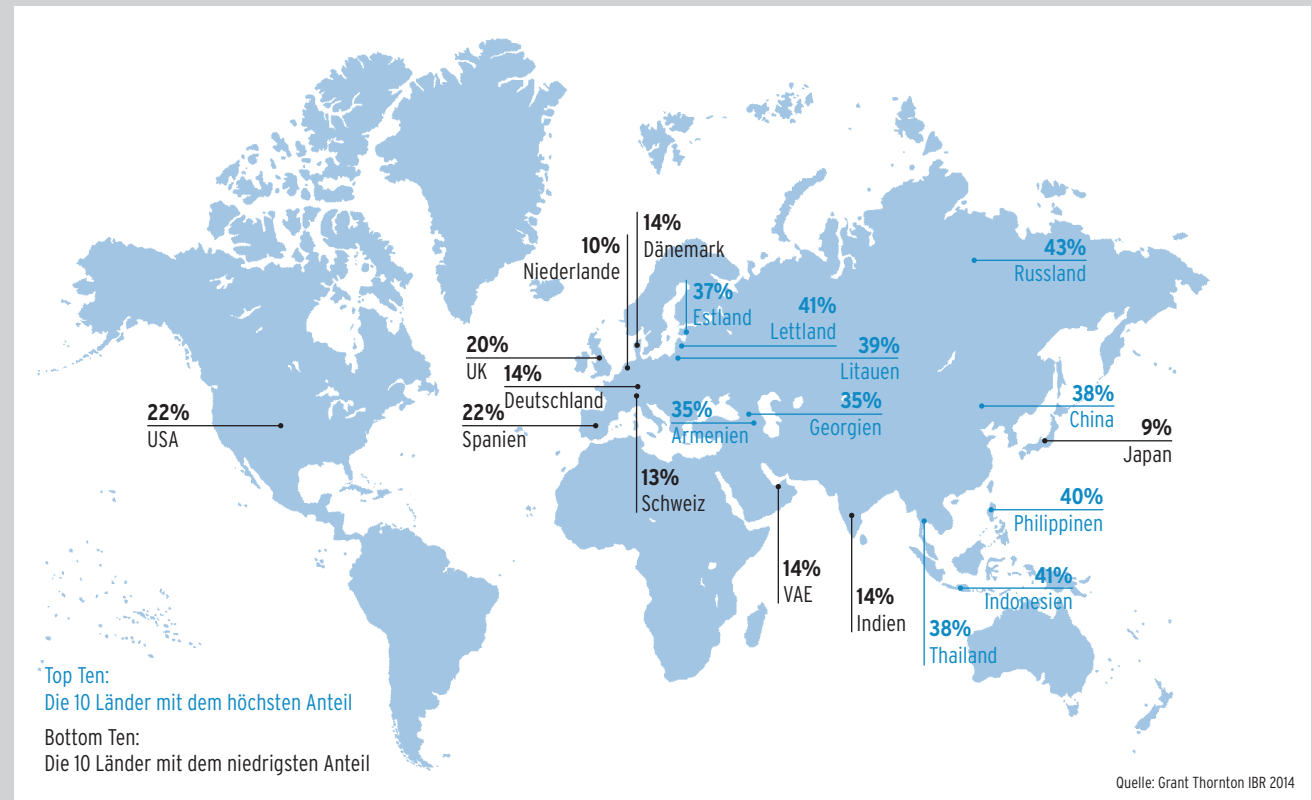
Die Untersuchung von Mayrhofer et al rückt einen neuen «Täter» ins Blickfeld: die Organisation. Welche Instrumente und Prozesse, welche Regelungen und welche kulturellen Selbstverständlichkeiten führen im Unternehmen zu einem Prozess des Sortierens und schließlich des Aussortierens von Frauen? Welche Vorteile bietet der Ausschluss, was sichert er? Dabei wird man schnell fündig. Unternehmen sind für Frauen, wenn sie an die Spitze möchten, nach wie vor ein recht unwegsames Gelände mit vielen eingebauten Hürden (Edding & Clausen 2014).

Ausschlussmechanismen der Organisation

Wenn der anhaltend hohe Männeranteil nicht nur an der mangelnden Aufstiegsmotivation von Frauen oder an unreflektierten Führungskräften liegt, woran liegt er dann? Warum ist es so wichtig, die Organisation in den Blick zu nehmen? Forschung zeigt, dass in Organisationen Mechanismen entstehen können, die die Homogenitätsbildung in Führungsetagen selbstverstärkend antreiben. Es entsteht dann eine Zugkraft, den immer gleichen Männertypus nach dem Prinzip der Passfähigkeit für Führungspositionen auszuwählen, oft ohne dass es den Füh-

Abbildung 1

Der Anteil von Frauen im Senior Management



rungskräften bewusst ist (Erfurt Sandhu 2014). Setzt man ein Vergrößerungsglas auf das Innenleben von Organisationen, zeigen sich eine Reihe von Ausschlusseffekten für Frauen, die dieser Dynamik Antrieb verleihen.

Karriereanforderungen und -leitern

In vielen großen, aber auch in mittelständischen Organisationen erscheinen die Karrierewege und Auswahlprozesse im Hinblick auf Aufstiegsvoraussetzungen objektiv und transparent. Für die Karrierestufen sind Anforderungsprofile und Verweildauern definiert. Das Bild dahinter ist: ein linearer Aufstieg auf einer Karriereleiter. Die Prinzipien «up or out» oder «grow or go», die zusätzlich in manchen Unternehmen verbreitet sind, fordern, die Sprossen nach oben kontinuierlich zu erklimmen. Längere Verweildauer, Plateaus oder Umwege sind bei diesen Karrieremodellen nicht vorgesehen.

Diese traditionellen Karriereleitern verbinden sich nicht gut mit typischen Karriereverläufen von Frauen. Ihre beruflichen Entwicklungen sind nach wie vor weniger linear als die vieler Männer. Auszeiten oder temporäre Teilzeitarbeit, z. B. aufgrund

von Familiengründung, sind bei linearen Aufstiegsmodellen sowohl für Frauen als auch für Männer häufig nicht vorgesehen. Zeitweise bräuchten sie Plateaus in ihrer beruflichen Entwicklung, ohne dass sie damit vom Unternehmen abgeschrieben werden.

Viele Anforderungen im Berufsalltag, wie z. B. Verfügbarkeit oder häufige «face time» in Meetings am späten Nachmittag und abends, lassen Organisationen «reproduktionsvergessen» werden: Familienverantwortung, so genannte Reproduktionsarbeit, muss als private Angelegenheit hinter die Organisationsanforderungen gestellt und um diese herum organisiert werden. Dies erschwert es Frauen, Anforderungen des Berufs und des Privatlebens zu verbinden.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.