

# Warum talentierte Frauen so selten in Führungspositionen kommen

Gleichberechtigung ist in Unternehmen angekommen? In der Theorie scheint das zu stimmen, in der Praxis leider nicht. Eine neue Studie zeigt Lösungen auf.

VON Helen Hahne | 15. Oktober 2016 - 17:47 Uhr

© REUTERS/Keith Bedford

Frauen streben auch deshalb weniger nach Führungspositionen, weil sie wissen, dass sie es beim Aufstieg schwerer haben als Männer.

## Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis

In der gemeinsamen Studie: Women in the Workplace 2016 der Unternehmensberatung McKinsey und der Organisation LeanIn kam heraus, dass 87 Prozent der CEOs der untersuchten Unternehmen Gleichberechtigung als eine ihre Top-Prioritäten ansehen. 2012 gaben dies nur 56 Prozent an. Die Untersuchung ist Teil einer Langzeitprojekts, bei dem McKinsey und LeanIn, zu deren prominentesten Unterstützerinnen Emma Watson gehört, die Situation von Frauen in amerikanischen Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse lassen sich wohl auch dieses Jahr wieder am besten als frustrierend beschreiben: In amerikanischen Unternehmen fallen Frauen laut der Studie in der Beförderungskette schnell zurück und werden immer weniger im Vergleich zu männlichen Angestellten, je höher in der Hierarchie sie sich bewegen.

In konkreten Zahlen sieht das so aus: 2015 waren 46 Prozent der Angestellten auf Einstiegsniveau weiblich, aber nur 37 Prozent der Manager und nur noch 19 Prozent in der obersten Führungsriege. Für 100 Frauen, die in eine Position als Manager aufsteigen, werden 130 Männer befördert. Noch schlechter sehen die Zahlen für Afroamerikanerinnen aus: Obwohl sie knapp 20 Prozent der amerikanischen Bevölkerung ausmachen, sind nur etwa drei Prozent der Führungspositionen mit ihnen besetzt. Sie stehen ganz unten in der Kette, hinter weißen Männern, afroamerikanischen Männern und weißen Frauen.

So weit, so wenig überraschend. Die Studie fragt aber auch danach, was dieses Ungleichgewicht mit den Mitarbeiterinnen macht. Das Ergebnis: Frauen spüren die Chancenungleichheit und werden dadurch in ihren Bestrebungen eingeschränkt. Sie glauben seltener daran, dass sie die gleichen Chancen haben, befördert zu werden – womit sie ja auch Recht haben. Und mehr Frauen als Männer sind sich sicher, dass ihr Geschlecht einen negativen Einfluss auf das Weiterkommen in ihrer Karriere haben wird. Außerdem ergab die Studie, dass Frauen, auf jeder Karrierestufe in den Unternehmen weniger Interesse daran haben, nach ganz oben aufzusteigen. Und selbst die, die dieses Ziel trotz aller Hindernisse anstreben, sind weniger sicher als ihre männlichen Kollegen, dass

sie dort auch hinkommen können. Womit sie ja auch leider wieder Recht haben: Die Studie ergab, dass nur jede fünfte Führungskraft weiblich ist.

## **Zielstrebige Frauen sind "bossy"**

Wenn Frauen für eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung eintreten – was sie laut der Studie mittlerweile erfreulicherweise genauso oft tun wie ihre männlichen Kollegen – werden sie, im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen, als "zu aggressiv, "einschüchternd" oder "bossy" wahrgenommen. Frauen verhandeln genauso viel wie Männer, werden aber deutlich seltener befördert.

Die Zahlen zeigen, dass offensichtlich eine große Lücke besteht, zwischen den Bestrebungen, ein gleichberechtigtes Arbeitsumfeld zu kreieren und der Wirklichkeit in vielen Unternehmen. Das erfreuliche an *Women in the Workplace* : Die Studie bietet Lösungsansätze, damit aus dem hehren Vorhaben Realität werden kann. LeanIn und McKinsey empfehlen hierfür ein Vier-Punkte-Programm:

### **1. Eine Lanze für die Gleichberechtigung brechen – und das in seinen Handlungen wirklich widerspiegeln**

Unternehmen müssen immer wieder deutlich machen, warum Gleichberechtigung wichtig ist und alle davon profitieren. Mit einer Mischung aus Datennachweisen und positiven persönlichen Geschichten können sie die Vorteile, die Gleichberechtigung für den individuellen Mitarbeiter, die Firma, aber auch die Gesellschaft insgesamt hat, herausarbeiten. Dafür muss die Führungsebene in den Unternehmen bereit sein, öfter offen über das Thema zu sprechen und den Anspruch auf Gleichberechtigung in ihren alltäglichen Handlungen fördern. Dafür ist auch mehr Transparenz vonnöten. Können die Mitarbeiter nachvollziehen, wie viel seltener Frauen in ihren Unternehmen wirklich Karriere machen, schafft das Verständnis für die Wichtigkeit des Themas Gleichberechtigung.

### **2. Einen fairen Einstellungs- und Beförderungsprozess sicherstellen**

Unternehmen sollten ihre Einstellungs- und Beförderungsprozesse unbedingt reflektieren und sicherstellen, dass es dort wirklich keine Ungerechtigkeiten gibt. Darüber hinaus sollten Firmen bereit sein, ihre Kriterien zu überarbeiten, um einen fairen Prozess garantieren zu können. Ein Beispiel: Bewerbungen ohne persönliche Informationen, die auf Geschlecht, Hautfarbe oder Alter hindeuten. Laut der Studie eine sehr einfache Maßnahme, um Chancengleichheit zu garantieren. Trotzdem wenden sie nur vier Prozent der untersuchten Unternehmen an. Das sollte sich ändern.

### **3. Mehr Geld und Ressourcen in Mitarbeitertraining investieren**

Gleichberechtigung kann nur funktionieren, wenn auch die Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden und lernen, was sie persönlich zu einem diversen Arbeitsumfeld

beitragen können. Nur 51 Prozent der mittleren Führungsebene gab an, dass sie wüssten, was sie für mehr Gleichberechtigung tun könnten.

Zwar bieten fast alle der Firmen ein Anti-Belästigungs- und Diskriminierungstraining im Allgemeinen an, aber nur 67 Prozent auch Kurse, um unbewusste Diskriminierung beim Einstellungsprozess zu vermeiden. Nur wenn ein Bewusstsein für Ungerechtigkeit auf allen Ebenen geschaffen wird, können Mitarbeiter etwas an ihrem Verhalten ändern.

#### **4. Klare Ziele setzen und Verantwortung für deren Umsetzung übernehmen**

Die meisten der untersuchten Unternehmen führen Statistiken über die Geschlechterverteilung in ihrem Unternehmen, die wenigsten setzen sich aber klare Ziele, in welche Richtung sich die Zahlen ändern sollen. Klare Ziele helfen aber dabei, immer wieder zu reflektieren, wie weit man gekommen ist und wie viel noch fehlt. Außerdem kann man für die Nichteinhaltung solcher klarer Ziele zur Verantwortung gezogen werden. Manager müssen sich dem Anspruch auf Gleichberechtigung verpflichten und sich dafür verantwortlich zeigen, wenn sich wirklich etwas ändern soll.

#### **Gleichberechtigung braucht ein umfassendes Konzept**

Neben diesem Vier-Punkte-Plan gibt die Studie noch weitere interessante Ansätze, wie *Gender Diversity* auf allen Ebenen erreicht werden kann. Zum einen legt der *Women-in-Workplace* -Report auch Zahlen vor, die zeigen, dass auch eine gleichberechtigte Aufteilung von Haushalt und Kindererziehung ein wichtiges Kriterium ist, um Gleichberechtigung am Arbeitsplatz sicherzustellen. 43 Prozent der Frauen, die Haushalt und Kindererziehung mit ihrem Partner teilen, haben ein Interesse an einer Führungsposition. Frauen, die die Hauptverantwortung im Privaten tragen, streben eine solche Stellung nur zu 34 Prozent an. Auch da muss also weiterhin verstärkt angesetzt werden.

Das andere Stichwort lautet: Flexibilität. Gleichberechtigung kann nur erreicht werden, wenn Unternehmen bereit sind, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen – und niemanden dafür abstrafen. Mehr als zwei Drittel der untersuchten Firmen bieten flexible Arbeitszeitmodelle an, aber nur 25 Prozent der Angestellten gehen auf diese Angebote ein. Das scheint viel mit Angst zu tun zu haben. 61 Prozent aller Mitarbeiter gaben an, dass sie fürchten, dass Teilzeitarbeit ihrer Karriere schaden würde. Die Unternehmen müssen also viel stärker kommunizieren, dass die Inanspruchnahme von flexiblen Modellen keinerlei Nachteile mit sich zieht.

Auch wenn die Studie sich nur auf amerikanische Unternehmen bezieht, hat sie auch für deutsche Strukturen Beispielcharakter. Sie zeigt mehr als deutlich, dass es an der Zeit ist, dass Unternehmen in Sachen Gleichberechtigung eine klare Haltung beziehen, diese durch ihr Verhalten auch umsetzen und Verantwortung für ihre Verwirklichung übernehmen.

Denn ein gleichberechtigtes Arbeitsumfeld ist nicht nur ein Gewinn für Frauen, sondern für jeden einzelnen Mitarbeiter, das Unternehmen und die Gesellschaft, in der wir leben.

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-10/frauen-fuehrungsposition-management-talent>