



## Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen

### **Aktuelle Studie des Steinbeis-Transferzentrums Unternehmen & Führungskräfte, Villingen-Schwenningen**

In Deutschland trifft der Satz für Frauen in Führungspositionen noch immer zu, der besagt, dass die Luft an der Spitze dünn ist. Nur wenige Frauen gelangen bis in die höchsten Positionen von Wirtschaft, Verwaltung, Gesundheitswesen, Forschung oder Lehre. Hier scheint sich also die deutliche Bildungsexpansion bei Mädchen und Frauen der letzten Jahre bislang (noch?) nicht ausgewirkt zu haben. Obwohl schon zahlreiche Initiativen von Seiten der Betriebe und der Politik ins Leben gerufen wurden, sind die Ergebnisse bislang kaum befriedigend. Auch scheint es so zu sein, dass viele der von der Politik gewollten und initiierten Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen an diesen vorbei laufen. Ziel unserer Studie war daher, die betroffenen Frauen selbst nach ihren konkreten Karrierehindernissen zu fragen und daraus Vorgehensweisen für die Praxis zu erarbeiten, um mehr Frauen einen Weg in eine Führungsposition zu ermöglichen.

STZ *Unternehmen & Führungskräfte* hat die empirische Studie "Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen" im Jahr 2006 in Kooperation mit der Hochschule Furtwangen durchgeführt. Als Frauen in Führungspositionen wurden solche im Bereich des Top-Managements und des Middle-Managements definiert. Exakt 300 Frauen schickten den 50 Fragen umfassenden Fragebogen ausgefüllt zurück.

#### **Zu den wichtigsten Ergebnissen der Studie gehören u.a. folgende Aussagen:**

- Die befragten Frauen waren überdurchschnittlich gut qualifiziert. 17,5 Prozent verfügten über einen Fachhochschulabschluss, mehr als 70% über einen Universitätsabschluss, waren promoviert oder habilitiert.
- Den Frauen war es vor allem wichtig, über Beruf und Karriere finanzielle Unabhängigkeit zu erlangen. Neue Erkenntnisse/neues Wissen standen zusammen mit persönlicher Unabhängigkeit an zweiter Stelle. Dabei waren diese Aspekte den Frauen ohne festen Partner wichtiger als denen mit fester Partnerbeziehung. Für diese spielten gesellschaftliche Anerkennung, soziale Kontakte und Selbstverwirklichung eine größere Rolle.
- Zwei Drittel der Frauen hatten ihre Karriere nicht bewusst geplant. Erstmals in der jüngsten Altersgruppe (25 bis 35 Jahre) lag der Anteil mit bewusster Karriereplanung über 50 Prozent. Besonders hoch war der Anteil ohne bewusste Karriereplanung im Bereich der Öffentlichen Verwaltung (76,3%).
- Knapp 80 Prozent der befragten Frauen hielt die Einrichtung spezieller Frauenstudiengänge (z.B. in den Ingenieurwissenschaften) nicht für sinnvoll. Auch hier waren es v.a. die jüngeren Frauen, die dem ablehnend gegenüber standen.
- Für über 80 Prozent der Probandinnen waren spezielle Karriere-Netzwerke für Frauen sehr wichtig bzw. wichtig - hier stieg der Anteil mit zunehmendem Alter deutlich an. Besonders Frauen mit bewusster Karriereplanung hielten solche Netzwerke für wichtig/sehr wichtig. Jedoch gaben nur insgesamt ca. 30 Prozent der Probandinnen an, dass Netzwerkkontakte ihnen bei ihrer Karriere nützten, fast 40 Prozent wussten bei ihrem beruflichen Aufstieg nichts von der Existenz solcher Frauennetzwerke. Es waren vor allem die älteren Frauen, die zur Zeit ihres beruflichen Aufstiegs nichts davon wussten. Obwohl nun immer mehr junge Frauen von der Existenz spezieller Frauennetzwerke wissen, ist der Anteil der Frauen, für die diese nützlich bzw. sehr nützlich waren, dort kaum angestiegen. Hier stellt sich die Frage nach der Effizienz der vorhandenen Netzwerke.
- Die befragten Frauen in Führungspositionen gaben sehr hohe wöchentliche Arbeitszeiten an, wobei die Frauen ohne festen Partner und ohne Kinder durchschnittlich länger arbeiteten als diejenigen mit festem Partner bzw. mit Kindern. Allerdings lag die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Frauen mit Kindern auch noch bei 41 bis 60 Stunden!
- Die Frauen mit Kindern waren nicht seltener geschäftlich länger unterwegs als die kinderlosen Frauen.
- Die überwiegende Mehrzahl der Probandinnen gab für das letzte Jahr Fehlzeiten von null bis drei Tagen an. Verheiratete Frauen in Führungspositionen fehlten wesentlich seltener als andere Frauen. Am häufigsten fehlten die geschiedenen bzw. getrennt lebenden Frauen.
- Etwa 80 Prozent der befragten Frauen in Führungspositionen lebten in einer festen Partnerschaft (mit oder ohne Trauschein). 42 Prozent hatten eigene Kinder, bei fast 60 Prozent davon waren es zwei bis vier Kinder. Das Alter der Frauen bei der Geburt des ersten Kindes stieg dabei in den letzten Jahren weiter an. Am häufigsten hatten die Frauen Kinder, die im Bildungs- und Forschungseinrichtungen arbeiteten. Unter den Frauen aus dem Bereich 'Öffentlichen Verwaltung' gab es nicht mehr Mütter als unter den Frauen aus Industrie bzw. Dienstleistungsgewerben.
- Ein Drittel der Frauen gab an, dass sie keine bewusste Entscheidung für oder gegen eine eigene Familie habe treffen können, sondern dass äußere Umstände für ihre familiäre Situation verantwortlich seien. Dies trifft besonders für die Gruppe der jüngeren weiblichen Führungskräfte (bis 35 Jahre) zu.

- Nur 17 Prozent der kinderlosen Frauen waren grundsätzlich gegen eine Familiengründung. Für viele stand die Karriere (vorerst) im Vordergrund. Etwa 30 Prozent der kinderlosen Frauen hätten gerne Kinder. Einige merkten an, dass es jedoch mittlerweile zu spät dafür sei. Für ebenfalls etwa 30 Prozent der kinderlosen Frauen kam eine Familiengründung ohne eine stabile Partnerschaft nicht in Frage.
- Fast alle Frauen mit Kindern waren der Meinung, dass eine umfassende Kinderbetreuung derzeit nur durch die Kombination verschiedener Angebote möglich sei, wobei sie neben dem Partner und den Großeltern vor allem privat organisierten Tagesmüttern, Kindermädchen/-frauen, Au-pairs und Haushälterinnen eine besondere Bedeutung zuwiesen. Weniger als ein Viertel der Frauen konnte auf eine Kindertagesstätte bzw. einen Hort zurückgreifen. Insbesondere betriebliche Einrichtungen sind nicht in ausreichendem Maße und mit genügend Plätzen vorhanden. Fast ein Viertel der Probandinnen wussten nicht, was ihr Arbeitgeber zur Unterstützung von Eltern leistet, ca. 15 Prozent gaben an, ihr Arbeitgeber leiste keinerlei Unterstützung.
- Flexiblere Arbeitsbedingungen für Eltern (bzgl. Ort und Zeit) wurden von der überwiegenden Mehrzahl der befragten Frauen angemahnt. Gleichzeitig sahen viele dies als unvereinbar mit den Anforderungen an eine Führungskraft an. Anmerkungen war zu entnehmen, dass viele Arbeitgeber erwarteten, dass Führungskräfte das Angebot flexibler Arbeitszeiten nicht in Anspruch nähmen.
- Fast 90 Prozent der Probandinnen waren der Meinung, dass eine Elternzeit von über einem Jahr der Karriere schade. Hier waren es vor allem die Frauen mit Kindern, die dies dachten. 21 Prozent der Frauen, die Elternzeit bzw. Erziehungsurlaub in Anspruch genommen hatten, konnten danach nicht wieder in ihrer alten Position arbeiten. Die meisten Probandinnen sahen auch eine vorübergehende Teilzeit-Tätigkeit als Karrierekiller an.
- Fast 85 Prozent der befragten Frauen in Führungspositionen hatten schon einmal das Gefühl gehabt, beruflich ein Einzelkämpferdasein zu führen, für mehr als 50 Prozent war das immer oder häufig der Fall. Hier waren es vor allem die Frauen ohne festen Partner, die dies sagten. Auch Frauen mit bewusster Karriereplanung sagten dies häufiger als Frauen, die ihre Karriere nicht bewusst geplant hatten.
- Ein Karriereverzicht war für die meisten Frauen nur aus gesundheitlichen Gründen denkbar. Kinderwunsch, zu großer Stress im Beruf, Mobbing und zu große Mobilitätserwartungen von Seiten des Arbeitgebers waren weitere Gründe, einen Karriereverzicht zu erwägen.
- Nach Auffassung der Probandinnen gibt es in Deutschland vor allem zwei wichtige Hindernisse für Frauen beim Aufstieg vom Middle- ins Top-Management, und zwar die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Karriere und die Bevorzugung männlicher Mitbewerber. Als weitere Faktoren sahen sie aber auch die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Frauen, das häufige Fehlen einer gradlinigen Karriere (z.B. durch familiäre Ausfallzeiten) und die fehlende Unterstützung durch Frauen-Netzwerke.

In Deutschland gibt es sowohl in der Gesellschaft als auch in den Unternehmen zu wenig Unterstützung für Führungskräfte, die Karriere und Familie miteinander vereinbaren möchten. In den Unternehmen fehlt es v.a. an einem familienfreundlichen Klima, das eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen ermöglicht und mehr betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen schafft. Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit werden als Karriere schädigend empfunden und daher von den weiblichen Führungskräften – ganz zu schweigen von den männlichen Führungskräften - kaum in Anspruch genommen. Eine große Mehrheit der weiblichen Führungskräfte sieht noch immer die Bevorzugung männlicher Mitbewerber als eine der Hauptursachen für die geringe Zahl von Frauen im Top-Management an. Hier spielen neben den überwiegend männlich geprägten Machtstrukturen ein tradiertes Frauenbild, die mangelnde Akzeptanz nicht-gradliniger Lebensläufe von Frauen, die Geringschätzung von Elternzeit bzw. Teilzeit-Tätigkeit und eine zu geringe Effektivität von Frauen-Netzwerken eine Rolle. Immer wieder werden auch der fehlende Mut zum Risiko und die oftmals schlechte Selbstdarstellung der Frauen angeführt.

Wichtig wäre daher ein möglichst frühes Ansetzen schon im Kindergarten, um Mädchen an Technik und Naturwissenschaften heran zu führen und ihnen damit einen Arbeitsbereich zu eröffnen, der zu den finanziell lukrativsten und einflussreichsten der Wirtschaft gehört. Während Schule und Studium sollten Schülerinnen und Studentinnen gezielt über Gender-Inhalte informiert werden. Entsprechende Lehrinhalte sollten in den einzelnen Fächern verankert werden. Eine frühzeitige Unterstützung der Studentinnen durch qualifizierte Mentoring-Programme und Frauennetzwerke ist notwendig und sollte so früh wie möglich einsetzen. Qualifizierungsmaßnahmen für Frauennetzwerke sollten verstärkt angeboten werden. Speziellen Frauenstudiengängen stehen die weiblichen Führungskräfte skeptisch gegenüber. Als einen der wichtigsten Punkte sehen Frauen in Führungspositionen den Ausbau von staatlichen und betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten mit längeren, flexibleren Öffnungszeiten an. Hierzu gehört neben genügend Krippenplätzen auch ein flächendeckendes Angebot an Ganztagschulen (bis in den Sekundarbereich). Für die nicht von solchen Betreuungseinrichtungen abgedeckten Arbeitszeiten – z.B. abends oder am Wochenende – sollten flexible Betreuungsangebote eingerichtet werden. Auch und gerade für Führungskräfte sollte eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen möglich sein. Wichtigster Ansatzpunkt ist hier die Einstellung der Verantwortlichen, aber auch der Mitarbeiter in den Betrieben. Grundsätzlich ist dabei eine Änderung hin zu einem familienfreundlichen Arbeitsklima anzustreben. Dies beinhaltet auch die Akzeptanz und Unterstützung bei der Inanspruchnahme von Elternzeit und vorübergehender Teilzeit-Tätigkeit.

**Studie erhältlich über:** Steinbeis Transferzentrum *Unternehmen & Führungskräfte*,  
Dr. Lotte Habermann-Horstmeier; Email: [stz952@stw.de](mailto:stz952@stw.de) ; Unkostenbeitrag: 20 EUR incl. Versandkosten