

mit derjenigen der männlichen Bevölkerungsgruppe vergleichbar ist, arbeiten hierzulande nur ca. 28 % aller Frauen in Führungspositionen, was innerhalb Europas vergleichbar mit Rumänien ist (Rudnicka 2019). Trotz der Tatsache, dass die Frauenerwerbsquote in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, blieb der Anteil am Arbeitsvolumen jedoch konstant. Zu dieser Ungleichverteilung von Frauen und Männern auf hierarchischen Ebenen (vertikale Segregation des Arbeitsmarktes) kommt, dass Frauen in Führungspositionen um 21 % schlechter bezahlt werden als ihre männlichen Kollegen (DGB 2020).

Frauen stellen nur 9 % des Vorstandes und 31 % des Aufsichtsrates in den 160 börsennotierten Unternehmen des Landes. Auch wenn sich ihr Anteil in den letzten zehn Jahren verdreifacht hat, ist diese Zahl mit Vorsicht zu genießen: Auf eine Aufsichtsrätin kommen meist mehrere Mandate, sodass die Frauenquote dadurch verzogen wird.⁴ Nur 24 % der Professuren an deutschen Hochschulen wurden 2018 an Frauen vergeben (Statistisches Bundesamt 2019). Im deutschen Bundestag sitzen seit der Wahl 2017 nur noch 31 % weibliche Abgeordnete, was im Vergleich zu anderen Ländern wie Ruanda (61 %) und Bolivien (53 %) das eurozentrische Weltbild wanken lässt (Staudé 2018).

Entwicklungsland Deutschland

„Entwicklungsland. Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung“ titelt der Allbright-Bericht (2019). Dieser Zustand ist,

der insgesamt vierzehn Berufssegmente in Deutschland 2017 den dominierenden Anteil der Beschäftigten (horizontale Segregation des Arbeitsmarktes). Ein Frauenanteil von über 70 % sind v. a. die personenbezogenen Dienstleistungsberufe (Pflege-, Gesundheitsdienstberufe, Reinigungsberufe, soziale und kulturelle Dienstleistungen). Frauen sind dagegen in IT- und naturwissenschaftlichen Berufen, Sicherheitsberufen, Land-/Forst und Gartenbau sowie in Verkehr und Logistik weniger stark vertreten (unter 30 %). Dies gilt insbesondere für Bau-/Ausbauberufe, fertigungstechnische Berufe und Fertigungsberufe (Frauenanteil unter 20 %) (Böckler 2017).

⁴Es gäbe genügend Frauen für deutsche Aufsichtsräte, ca. 6000 Frauen in Deutschland, die kompetent genug seien, um in die Kontrollgremien börsennotierter Gesellschaften hierzulande einzuziehen (300 würden ideal passen). Zu diesem Ergebnis kommt das Startup Hire Digital Talent, das mittels eigener Software die Karriereportale Xing und LinkedIn durchsuchte (NachWelt 2019).

ethisch gesehen, absolut inakzeptabel. In der heutigen – westlichen – Gesellschaft besitzen Frauen auf dem Papier die gleichen Rechte wie Männer sowie gleich- oder sogar höherwertige Bildungsabschlüsse. Die Voraussetzungen zum Karrierestart sind für Frauen also theoretisch genauso gut wie für Männer (Initiative Chefsache 2017). Trotzdem schaffen sie es nicht zu gleichen Teilen in Führungspositionen. Neben individuellen Faktoren, wie Lebenszielen außerhalb des Berufs oder dem individuellen Geschlechterrollenverständnis jeder einzelnen Person, gibt es diverse institutionelle Faktoren (z. B. fehlender Zugang zu informellen Netzwerken, Intransparenz oder unflexible Arbeitsroutinen⁵), die bestehende Ungleichheiten systemisch verfestigen. Dies färbt stark auf die Kommunikations- und Arbeitspolitik ab und stärkt vorwiegend homosoziale Rekrutierung und männliche Routinen (z. B. Old-Boys-Netzwerke). Es existiert somit eine enorme Diskrepanz zwischen betrieblicher Gleichstellungspolitik, vordergründiger Rhetorik und tatsächlicher Entsprechung in Strukturen und Prozessen.

Aus einer personalpolitischen, aber auch individuellen Perspektive ist die Tendenz vieler Frauen, die eigenen Fähigkeiten zu unterschätzen und sich im Arbeitsleben weniger kompetitiv und monetär zu positionieren, sicherlich ein weiterer diskursbestimmender Faktor. Dieses Verhalten wird Downgrading (Verkaufen unter Wert) genannt. Daher ist es für Frauen, die eine Führungsposition anstreben, erwiesenermaßen unabdingbar, ihren Marktwert sowie die eigenen Qualifikationen zu kennen und dementsprechend überzeugend Positionen einzufordern. Dieses Buch verfolgt daher auch den Ansatz des Empowerments, indem es die Leser*innen bewusst in ihrer Handlungsfähigkeit bestärken möchte. Dass weibliche Führung als ein gleichberechtigter Teil des Arbeitslebens gesehen wird, muss allerdings noch viel stärker institutionalisiert werden. Es braucht dringend

⁵Es wird hierbei bewusst nicht von „familienfreundlichen Arbeitszeiten“ gesprochen, da dies impliziert, Frauen seien primär für die Familienarbeit verantwortlich. Dass sich derzeit noch viele Frauen für ein solches Rollenverständnis entscheiden, ändert nichts daran, dass es um eine Neudefinition des Führungsverständnisses geht: Erst, wenn Führung mit Familie, ohne Macht- und Gesichtsverlust, vereinbar wird, werden sich auch Männer aktiv für Familienarbeit und Auszeiten entscheiden.

gesellschaftlich-organisationale Sensibilisierungsmechanismen wie gendersensible Stellenanzeigen abseits des Jobtitels, nicht-sexistische Sprachempfehlungen sowie Managementtrainings zu den Themen genderneutrale, digitale Führung und unbewusste Voreingenommenheit (Unconscious Bias). Neben der Wortebene hinkt auch die Bilderwelt gehörig hinterher: Fotografien in Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichten und Präsentationen mit vorwiegend männlichen Icons, Storys zur Firmengeschichte, Panels in Diskussionen oder Redeanteile in Meetings klammern Frauen derzeit meist noch ebenso systematisch aus wie People of Colour oder queere Personen.

Aus einer ökonomischen Perspektive ist belegbar, dass die Beteiligung von Frauen Machtverhältnisse verschiebt sowie Teams produktiver, innovativer und zufriedener macht. Mit mehr Frauen läuft das Geschäft solider, die Gewinne steigen und die Unternehmenskultur verbessert sich. Das Zukunftsinstitut in Hamburg spricht seit 2012 vom Megatrend des Female Shift (inzwischen Gender Shift).⁶ Weltweit gelten Frauen als Bildungsgewinnerinnen und stärken so auch zunehmend ihren Einfluss in Politik und Wirtschaft. Die stärkere Feminisierung der Welt ist daher nicht nur eine soziokulturelle Frage, sondern auch eine ökonomische Notwendigkeit (Siegel 2014). Gleichzeitig ändert sich die männliche Geschlechterrolle (vom Breadwinner zum Coach). Diese Rolle hat sich jedoch noch nicht vergleichbar liberalisiert wie diejenige von Frauen: Ein Mann, der länger als für zwei Monate die Rolle eines „Hausmannes“ annimmt, stößt sowohl bei Männern als auch bei Frauen in vielen Fällen noch auf Unverständnis.

⁶Nach der ersten Welle der Frauenbewegung zu Beginn des 20. Jahrhunderts, bei der unter anderem das Wahlrecht im Fokus stand, setzte in den 1960er Jahren die zweite Welle des Feminismus ein. Das theoretische Fundament legte die Philosophin Simone de Beauvoir mit ihrem Buch „Das andere Geschlecht“ (1951), die Bewegung war geprägt von dem Leitspruch „Das Private ist politisch“ (Korbik 2014). Um das Jahr 2007 findet ein Übergang vom Feminismus der zweiten Welle zum jüngeren Feminismus statt (intersektional ausgerichtet: mehrere Diskriminierungsformen in einer Person, z. B. Sexismus und Rassismus). Themen sind der positive Zugang zum Körper (body positivity), zur Sexualität und Kritik an Frauenbildern in den Medien. Viele feministisch eingestellte afroamerikanische Personen bezeichnen sich inzwischen nicht mehr mit dem Wort Feministin, das in vielen Diskursen leider immer noch als Stigmawort gilt, sondern als Womanistin (Sahin 2019).

Im Jahr 2276 gleichgestellt

In den meisten Studien zur Gleichstellung belegt Europa vordere Plätze – dank der nordischen Staaten. Laut dem aktuellen Global Gender Gap Report des World Economic Forum (2019) ist die Ungleichheit zwischen Frau und Mann in Island am geringsten. Internationale Abkommen sichern den Europäerinnen Gleichstellung zu, etwa die UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung oder die Istanbul-Konvention des Europarats zur Prävention und Bekämpfung frauenfeindlicher Gewalt. Die Europäische Union hat die Gleichheit von Männern und Frauen bereits 1992 im Vertrag von Maastricht in ihre Grundwerte aufgenommen (Steinlein 2019). Allerdings gibt es in keinem Land weltweit vollkommene Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen, diese wird erst 2276 erreicht sein. Bei gleichbleibenden Bedingungen dauert es in Westeuropa noch 54 Jahre (World Economic Forum 2019). Diese Zahlen verdeutlichen, dass enormer Handlungsbedarf besteht.

Mindset, Sprache und Verhalten müssen dringend nachjustiert werden – und das nicht nur, um den Gleichstellungsprozess zu beschleunigen, sondern auch, um ihn vielerorts überhaupt erst zu gewährleisten. Es braucht mehr (gesetzliche, ökonomische und individuelle) Anreize, Frauen in Führungspositionen zu bewegen, zu halten und sichtbar zu machen. Es braucht Zugang zu IT, Bildung und „männerdominierten“ Berufen sowie eine Kombination von „soft rewards“ (z. B. persönliches Feedback) und „hard rewards“ (z. B. Beförderungen). Führung muss als greifbarer Skill behandelt und möglichst früh ins Leben von jungen Frauen sozialisiert werden, was die KPMG Women's Leadership Study (2019) ebenso betont. Gender- und Diversity-Kompetenzen sind zentrale Management-Kompetenzen und wichtiger denn je für disruptive und digitale Märkte.

In den folgenden Kapiteln stehen zunächst die Definition von Leadership und der Weg zu Female Leadership und anderen Spielarten des Diskurses (Kap. 2) im Fokus. Kap. 3 skizziert neue Trends der Führung und erläutert, warum gerade Frauen dafür prädestiniert sind. Anschließend wird Female Leadership in den Domänen Corporate, Entrepreneurship, Science und Politics vorgestellt (Kap. 4). Kap. 5 befasst sich mit den Vorurteilen, denen Frauen in der Führungsrolle

begegnen und wie diesen entgegenwirkt werden kann. Daraufhin wird die Bedeutung von Sprache im beruflichen Diskurs am Beispiel gendergerechter Stellenanzeigen konkretisiert (Kap. 6). Kap. 7 illustriert Best Practices, Vorbilder und pragmatische Handlungsempfehlungen für Digital Female Leaders. Im Anschluss werden Ansätze zum Female Empowerment in der Arbeitswelt 4.0 sowie die daraus resultierenden positiven Auswirkungen auf Unternehmenskultur und Performance präsentiert (Kap. 8). Kap. 9 fasst über 100 Maßnahmen für ein ganzheitliches Female Leadership Management in einem Instrumentarium zusammen, das mit systemischen Ebenen und KPI-Empfehlungen komplettiert wird.

Ihr Transfer in die Praxis

- Es braucht eine kritische Masse von Frauen, um Diversity-Effekte zu erreichen.
- Es gibt genügend Frauen für deutsche Aufsichtsräte – seien Sie ein First Mover!
- Ermöglichen Sie Zugang zu IT, Bildung und „männerdominierten“ Berufen sowie eine Kombination von „soft rewards“ (z. B. persönliches Feedback) und „hard rewards“ (z. B. Beförderungen).

Literatur

- AllBright Stiftung gGmbH (2019): Entwicklungsland. Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung. Bericht der AllBright Stiftung, September 2019.
- Böckler (2017): Horizontale Segregation des Arbeitsmarktes 2017. <https://www.boeckler.de/53494.htm> (letzter Zugriff: 03.02.2020).
- Beauvoir, Simone de (2009 [1951]): Das andere Geschlecht. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bund, Kerstin; Heuser, Uwe Jean und Ann-Kathrin Nezik (2019): Eine von 31. In: DIE ZEIT Nr. 43/2019. <https://www.zeit.de/2019/43/jennifer-morgan-sap-vorstand-aufsichtsrat-dax-fuehrungsposition-frau> (letzter Zugriff: 14.11.2019)
- DGB (2020): Projekt: „Was verdient die Frau“. <https://www.was-verdient-die-frau.de> (letzter Zugriff: 12.01.20).