

## GASTBEITRAG

### Die gläserne Decke existiert

Seit EU-Justizkommissarin Viviane Reding ihren Vorschlag zur europaweiten Frauenquote im zweiten Anlauf in der Kommission durchsetzen konnte, hat die Debatte einen neuen Höhepunkt erreicht. Während die einen vor einer „Entmündigung der Unternehmer“ warnen, feiern andere es als Durchbruch hin zu mehr Chancengleichheit der Geschlechter. Wie der andere verspotten den eingedampften Entwurf Redings als „brüllenden Tiger der zum fauchenden Kätzchen“ wurde.

Doch so kontrovers die Diskussion um die jetzt durch die Kommission beschlossene Geschlechterquote für Aufsichtsräte in Führungspositionen auch geführt wird, lässt sich aus der Praxis heraus konstatieren, dass hier vieles am Ziel vorbeigeht, welches da heißt: Mehr Frauen in Führungspositionen. Soll der Anteil an Frauen in den Chefetagen ausgebaut werden – was angesichts der demografischen Entwicklung kaum jemand bezweifeln kann –, reicht die beschlossene EU-Direktive für Aufsichtsräte nicht aus. Um eine ausgewogene Koexistenz der Geschlechter in den Teppichetagen zu erreichen, ist ein grundsätzliches Umdenken auch seitens der Unternehmen eindeutig wichtiger.

Haben Frauen im Jahr 2012 wirklich die gleichen Aufstiegschancen wie ihre Kollegen? Die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache: So sind laut Deutschem Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) gerade einmal 3,7 Prozent aller Dax-Vorstände weiblich besetzt. Gibt es sie also wirklich eine „gläserne Decke“ in den Unternehmen, welche bislang zuverlässig den Aufstieg von Frauen an die Spitze verhindert hat?

Die schlechte Nachricht vorab: Ja, es gibt sie, und sie ist ein Hauptgrund für die Unterrepräsentanz weiblicher Top-Führungskräfte. Anders als häufig vermutet, verbergen sich dahinter keine männlichen Seilschaften, geeint in dem Ziel, die Teppichetagen auch künftig allein besiedeln zu dürfen. Mag es das früher einmal gegeben haben, so würde heute bereits der enorme Druck, der auf Managern lastet, dafür sorgen, dass spätestens bei Verfeh-

Manager stellen Männer ein, Managerinnen eher Frauen. Die meisten Unternehmen sind nicht darauf ausgerichtet, Frauen als Zielgruppe anzusprechen.

Von Christian M. Böhnke



lung der nächsten Quartalsziele dieses „hehre“ Ziel hinten angestellt werden würde. Die Folge: Selbst ein Management-Dinosaurier müsste Fach- und Führungskräfte wieder primär nach dem Leistungsaspekt einstellen. Tatsächlich berichtet uns nur noch selten eine unserer Kandidatinnen aus dem Top-Management („Female Executives“) über gezielt frauenfeindliche Tendenzen. Es darf allerdings nicht verschwiegen werden, dass es das psychologisch zu begründende Phänomen der sich nach dem Prinzip der Gleichartigkeit rekrutierenden Führungsgruppen gibt. Oder einfacher: Manager stellen tendenziell eher Männer ein, Managerinnen eher Frauen. Und auch wenn sich darin kein explizit frauenfeindliches Motiv verbirgt, so stellt die traditionelle Dominanz von Männern in Managementpositionen einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar, welcher Diversität und Bestenauslese in Unternehmen im Wege steht.

Aber es gibt eine sehr viel gravierender wirkende „gläserne Decke“ für hoch quali-

fizierte Frauen in der Wirtschaft. Deutlich wurde dies unlängst im Gespräch mit der Personalchefin eines Dax-Konzerns. Bezugnehmend auf meine Aussage, „an dem Klischee, dass Frauen immer noch dazu neigen, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen, (...) sicherlich etwas dran“ sei, kritisierte sie, dass diese Aussage „typischerweise“ den Frauen eine Mitschuld an ihrer zahlenmäßigen Unterrepräsentanz gebe. In Wirklichkeit seien die meisten Unternehmen nicht darauf eingestellt, Frauen als eine spezifische Recruiting-Zielgruppe anzusprechen, zu entwickeln und zu führen. Dies liegt maßgeblich an der über Jahrzehnte eingefahrenen männlichen Alleinherrschaft, die bis heute für die Unternehmensarchitektur prägend ist. Die Folge: Managerinnen werden in der Karriere oft aufgegeben zwischen zwei Polen. Ein bezeichnendes Beispiel ist die bekannte Zwickmühle dergestalt, dass sachorientiert agierende Frauen eher bei Beförderungen und Belobigungen übersehen werden, während ihr offensives Pendant in einem männlichen Umfeld nur zu häufig eine Art „Flight or fight“-Syndrom auslöst. Und das hat Folgen – für das Unternehmen, für die Karriere der betreffenden Frau und letztlich damit auch für die Situation von Frauen in Führungspositionen.

Erst wenn sich die Erkenntnis durchsetzt, dass Frauen in ihrer spezifischen Identität auch als solche wahrzunehmen sind, werden Europas Unternehmen dank dieses zusätzlichen Leistungspotenzials für kommende Herausforderungen gewappnet sein. Es wird sicherlich ein breites Spektrum verschiedener Maßnahmen brauchen und auch verschiedene neue Probleme aufwerfen. Allerdings wird es langfristig nicht möglich sein, international wettbewerbsfähig zu bleiben, solange wir auf das Leistungspotenzial einer ganzen Bevölkerungshälfte verzichten.

Christian M. Böhnke gründete 2007 die erste auf Frauen spezialisierte Personalberatung HUNTING/HER HR-Partners und ist Mitglied der Geschäftsleitung des „Frauen-Headhunters“.