René Humberdros

Frauen im Management – Karrierehindernisse und Bewältigungsstrategien

Zusammenfassung

Der vorliegenden Arbeit liegt die Fragestellung nach dem Wandel der Geschlechterverhältnisse in den Etagen des Managements zugrunde. Den Ausgangspunkt bilden die vielfach belegten Erhebungen hinsichtlich der Unterbesetzung von weiblichen Positionsanwärtern. Die Tatsache, dass sich diese starke Unterrepräsentation im Laufe der letzten Jahre merklich verändert, gab es Anlass, über dahingehend wirkende Kräfte und Ursachen zu recherchieren. Aufbauend auf dem Ist-Zustand vergangener Zeiten, einhergehend mit den traditionellen stereotypen Rollenbildern, wird im Rahmen der Arbeit ein aktueller Ist Zustand entworfen. Erklärungsversuche umfassen dabei zum einen nachhaltig existente Hindernisse, welche Frauen auf dem weg in höhere Unternehmenspositionen nach wie vor zu bewältigen haben – ein Aspekt, welcher seit langem etabliert ist und von vielen Seiten seine Daseinsberechtigung erfährt, der jedoch, sollen sich die Geschlechterverhältnisse in den Führungsetagen weiterhin verschieben, revidiert werden muss. Auf der anderen Seite müssen die vorhandenen Potentiale, welche die weiblichen Mitarbeiter eines jeden Unternehmens repräsentieren, genutzt werden. Dazu ist es nötig, dass Handlungsoptionen seitens des Unternehmens vermehrt erkannt und wahrgenommen werden. Potential. Das bislang nicht beachtet und wahrgenommen wurde, gilt es zu fördern und schließlich nachhaltig zu etablieren. Erst wenn diese beiden Faktoren ineinander greifen – bestehende Hindernisse abbauen und verborgene Potentiale nutzen -, besteht, so hat sich gezeigt, die realistische Chance, Frauen dauerhaft nicht nur akzeptiert, sondern selbstverständlich und unhinterfragt, in den Führungsetagen zu etablieren.

Dass lange gültige Vorstellungen, Meinungen und Vorurteile nicht sofort aus den Köpfen der Menschen verschwinden, sondern unterschiedliche Prozesse in Gang gesetzt werden müssen, um ein festgefahrenes, gesellschaftlich etabliertes Bild in der Gesellschaft durch ein anderes zu ersetzen – das zeigt die vorliegende Arbeit im Kontext der sich verändernden Einstellung zu weiblichen Führungskräften. Besonders die wissenschaftlichen Werke von Autenrieth, Domsch, Krell, Zauner und Schaufler wurden für diese Untersuchung herangezogen. Aber auch Rennkampff, Friedel-Howe und Preuss haben wichtige Beiträge geleistet, welche in die vorliegende Analyse eingeflossen sind.

1 Einleitung

Im Umfeld des Themas „Frauen um Management – Karrierehindernisse und Bewältigungsstrategien“ stößt der neue Blick auf ungenutzte Potentiale, die weibliche Führungskräfte für ein Unternehmen bieten, innerhalb der Forschung nicht nur auf großes Interesse und unterstreicht den immer lauter werdenden Ruf nach mehr Frauen in Führungspositionen, sondern wirft auch differenzierte Fragen nach den Folgen des gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Wandel auf. Diese manifestieren sich beispielsweise im wachsenden Bewusstsein hinsichtlich beruflicher Benachteiligungen und Diskriminierungsmechanismen zu Ungunsten der Frau sowie in vielfältigen Akzeptanzbemühungen in Bezug auf mehr Chancengleichheit (vgl. Schaufler, 2000, S.13). In

diesem Kontext treffen Fragen zur Geschlechtergerechtigkeit, auf deren Basis dieser Wandel mit seinen Auswirkungen stattfindet, den Zeitgeist des Strukturwandels (vgl. Peters, 2002, S.24).

Das zweite Kapitel wird dazu die Grundlage bilden: Geschlechterrollen und Geschlechtsstereotypen sollen als von der Gesellschaft konstruierte Typisierungen herausgearbeitet werden und somit als Grundlage der Situationsanalyse der Frau dienen. An dieser Stelle soll die Hintergrundthematik der Unterrepräsentation der Frau im Management insofern analysiert werden, als dass die Doppelrollenproblematik wie auch der Kampf mit der stereotypen Geschlechterrolle für die Frau ein nicht zu unterschätzendes Hindernis innerhalb des beruflichen Aufstiegs darstellen. Mit vorliegender Arbeit soll in diesem Kontext vor allem auch geprüft werden, wie die betriebliche Situation im Hinblick auf weibliche Führungskräfte einzuschätzen ist und welche Maßnahmen und Strategien bereits gesellschaftlich und unternehmerisch zur Situationsverbesserung vorgenommen wurden bzw. in Zukunft notwendigerweise eingeführt werden müssen: zum einen, um für die Unternehmen die Chance zu eröffnen, aus einem größeren Pool potentieller Führungskräfte zu schöpfen, zum anderen, um Frauen aus dem Wettbewerb um höhere berufliche Positionen nicht weiter auszuschließen und ihnen eine individuelle Work-Life- Balance zu ermöglichen.

Darauf aufbauend wird im dritten Kapitel eine Bestandsaufnahme der Zugangs- und Aufstiegsschwierigkeiten der Frau in Führungspositionen erfolgen. Charakteristika und Merkmale, welche als Barrieren der weiblichen Karriere zu verstehen sind, werden im Einzelnen betrachtet und miteinander in Bezug gesetzt. Der Minoritätenstatus der weiblichen Leistungsträgerin wird in diesem Zusammenhang ebenso Beachtung finden wie die Stabilität der Geschlechtsrollenstereotypen am Arbeitsplatz in Form der Dominanz des männlichen Führungsstils. Auch die Frage nach typischen Diskriminierungsmechanismen, welche evtl. allumfassend und in unterschiedlichen Kombinationen als ein die Etablierung weiblicher Führungskräfte blockierendes Netzwerk der Macht fungieren, gilt es zu beleuchten. Unter möglichen Mechanismen der Diskriminierung sind beispielsweise die Potentialfehleinschätzung weiblicher Ressourcen, allgemeine Vorurteile in Bezug auf weibliche Führungskräfte oder die fehlende Anerkennung von Frauen in Machtpositionen zu verstehen. Auch die Elemente der Attribution und der Machtunterdrückung seitens des Mannes werden in diesem Kontext eingehend hinterfragt. Es soll in diesem Kapitel gezeigt werden, welche Hemmnisse, Strategien und Diskriminierungen der Frau ein erfolgreiches Ausführen der Führungsposition erschweren oder gar verhindern und welche Auswirkungen das für die Unternehmen und auch für die Betroffenen hat.

Vor diesem Hintergrund gilt es, die Situation von Frauen in Führungs- und Machtpositionen genau zu betrachten und auf die Chancen und Möglichkeiten der Verbesserung hin zu erörtern. Zum einen wird den unterschiedlichen Hypothesen nachzugehen sein, ob Frauen, nach wissenschaftlichen Untersuchungen und Erhebungen zu urteilen, generell im Vergleich zu Männern als besser, schlechter oder einfach nur als anders Führende angesehen werden können. Die sich aus dieser Diskussion ergebende Nullhypothese stellt die Basis für Möglichkeiten der Förderung verborgener weiblicher Führungspotentiale dar, welche aufgrund der im dritten Kapitel genannten Zugangs- und Aufstiegsbarrieren oftmals noch ungenutzt bleiben. Anschließend sollen typische Merkmale und Charakteristika von führenden Frauen herausgearbeitet werden, um darauf aufbauend die Voraussetzungen für mehr Akzeptanz von Managerinnen sowie die notwendige Anerkennung weiblicher Kompetenzen darzustellen. Es soll geklärt werden, welche Umstrukturierungen auf der Basis des gesellschaftlichen Wandels gefordert und gefördert werden müssen, um dem veränderten Rollenbild der Frau in der Gesellschaft und ihrem zunehmenden beruflichen

Selbstbewusstsein Rechnung zu tragen (vgl. Schultz-Gambard et al., 1993, S. 65). Im Fokus stehen anschließend betriebliche Handlungsoptionen, welche Frauen durch aktive Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie durch das Angebot spezieller Frauenentwicklungs- und Frauenführungsseminare den Aufstieg in die Führungsetage ermöglichen oder erleichtern. Es wird aufgezeigt werden, inwiefern eine Chancengleichheit von Männern und Frauen bei der Besetzung und Ausführung gehobener Positionen aktiv umgesetzt, gesteuert und nachhaltig beibehalten werden kann. Zugleich wird in diesem Kontext Wert auf eine in der Praxis gelebte Work-Life-Balance gelegt, indem nicht nur Optionen der Umsetzung eines solchen Gleichgewichts, sondern auch die Vorteile – für Arbeitnehmer und Arbeitgeber – ausgearbeitet werden.

Abschließend wird ein Fazit gezogen, welches zum einen eine Einschätzung der bestehenden Barrieren für Frauen auf dem Weg zu Managerpositionen beinhaltet. Sowohl von unternehmerischer Seite als auch aus Sicht der Positionsinhaberinnen wird die Praxistauglichkeit der chancen- und gleichheitsfördernden Konzepte erörtert werden, um schließlich eine Prognose hinsichtlich der zeitgenössischen und zukünftigen Entwicklung weiblicher Führungskräfte abzugeben. Zum anderen soll eine Gewichtung der Chancen und Grenzen heutiger weiblicher Führungspersonen vorgenommen und somit die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst werden.