



## **Präsentation mit schriftlicher Ausarbeitung**

### **Frauen in Führungspositionen**

im Modul Wirtschaft 3  
Studiengang Wirtschaftsinformatik an  
der Hochschule Ruhr West

Gruppe 2

**Donnale Flore Lapegne Teda 10013336**

**Hakan Kinaci 10014168**

**Kemal Korkmaz 10013499**

**Samr Alakrad 10013285**

**Selman Simsek 10009363**

**Zehra Hizarci 10014475**

Bottrop, Dezember 2020

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
Historische Entwicklung.....	4
Aktuelle Daten und Fakten .....	4
Auswirkung im Unternehmen.....	4
Frauen in Aufsichtsräten.....	5
Geführte Experteninterview mit der Sozialarbeiterin im Caritasverband .....	5
Historische Entwicklung .....	6
Frauen und Arbeit.....	6
Verbesserung des Zugangs von Frauen zu industriellen Arbeitsplätzen .....	7
Frauen und Führungsposition.....	8
1- Aktuelle Daten und Fakten .....	11
Schwerpunkthemen der Gleichstellung.....	14
Aus Traditionellen Gründen.....	14
Aus Führungsanforderungen Gründen .....	14
Aus Sozialen und Emotionalen Kompetenz .....	14
Aus mangelnden Selbstvertrauensgründen .....	14
Aus Sorgearbeit: Frauen erziehen Kinder, Männer verdienen Geld.....	15
Aus schulischen und beruflichen Qualifikationen .....	16
Auswirkungen im Unternehmen .....	18
Der Weg nach oben .....	18
Frauen in Führungsposition .....	20
Fazit.....	22
Frauen in Aufsichtsräten .....	23
Was ist ein Aufsichtsrat? .....	23
Wo sollten Aufsichtsräte zwingend existieren?.....	23
Aus wie vielen und welchen Mitgliedern besteht der Aufsichtsrat? .....	23
FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte.....	24
Was fordert FidAR?.....	24
FüPoG .....	25
Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen.....	28
Fazit.....	30
Interview .....	31
F a z i t.....	36
Abbildungsverzeichnis.....	38
Literaturverzeichnis .....	40

## Einleitung

Es gibt zahlreiche Diskussionen auf der Welt über die Gleichberechtigung der Frauen und Männer. Deshalb haben wir mit unserer Gruppe zusammen entschieden uns mit dem Thema näher zusammen zu fassen. Bei der Themenauswahl haben wir uns mittels WebEx Teams mit dem Gruppenmitglieder getroffen und gemeinsam für ein geeignetes Thema diskutiert. Als der Vorschlag von einer der Gruppenmitglieder rauskam waren alle Mitglieder an das Thema interessiert und das Thema wurde schnell von allen Mitgliedern akzeptiert.

Frauen sind vor allem in der Arbeitswelt von Diskriminierung betroffen. Oft stehen sie zwischen Familie und Beruf, jedoch sind diese beiden Lebensbereiche nicht konkurrierend. Im Zusammenhang mit mittelbarer Diskriminierung haben die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und das Selbstverständnis der Frau als weitere Verdienerin im Haushalt eine wichtige Rolle. Die meist männlichen Arbeitgeber schreiben Frauen häufig mangelndes Selbstbewusstsein, schlechte Selbstdarstellung sowie fehlende Durchsetzungsfähigkeit zu und erachten sie für eine Führungsposition als nicht geeignet egal ob dies auf der Realität basiert oder nicht (vgl. Hofmeister und Hühnerfeld, 2010)

Laut der bisherigen Forschung ist zu bezweifeln, dass Männer von Natur aus oder durch eine geschlechtsspezifische Sozialisation bessere Eigenschaften für eine Führungsposition mitbringen als Frauen. Die aktuellen Forschungsergebnisse zeigen aber, dass das Geschlecht bei Führungseigenschaften egal ist und eher die Persönlichkeit von Bedeutung ist, sodass Männer sowie Frauen gleichermaßen für eine Führungsposition geeignet sind. (vgl. Hofmeister und Hühnerfeld, 2010)

Aktuell gibt es Organisationen wie WEPs (Women's Empowerment Principles), die als ISO 9001 oder als eine Art QM-Signatur angesehen werden können. Durch den Beitritt zur WEP-Gemeinschaft signalisiert das Unternehmen sein Engagement für diese Agenda zur Förderung von Geschäftspraktiken, die Frauen stärken. (vgl. Women's Empowerment Principles (WEPS), o.D.) Zudem zeigt sie, dass das Unternehmen die Regeln der WEPs wie z.B. die etablierte hochrangige Unternehmensführung für die Gleichstellung der Geschlechter akzeptiert, welches eine faire Behandlung aller Frauen und Männer bei der am Arbeitsplatz die Achtung und Unterstützung der Menschenrechte benötigt. Außerdem wird die Diskriminierung nicht akzeptiert.

Wir werden im Verlauf der Gruppenarbeit auf folgende Themenpunkte eingehen:

- **Historische Entwicklung** wird von Donnale Flore Lapegne Teda bearbeitet.
- **Aktuelle Daten und Fakten** dieser Teil des Themas wird von Samr Alakrad
- **Auswirkung im Unternehmen** wird von Kemal Korkmaz bearbeitet.
- **Frauen in Aufsichtsräten** wird von Selman Simsek bearbeitet.
- **Geführte Experteninterview mit der Sozialarbeiterin im Caritasverband** durchgeführt und bearbeitet von Zehra Hizarci.

## **Historische Entwicklung**

Hier soll die Historische Entwicklung an Führungspositionen in deutschen Unternehmen aufgezeigt werden. Es erfolgt eine Untersuchung der Frauenarbeit ausgehend vom Ende des 19. Jahrhunderts. Die Analysenergebnisse zeigen die historische Entwicklung zur generellen Frauenarbeit.

## **Aktuelle Daten und Fakten**

Trotz der Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu mehr Frauen in Führungspositionen waren 2012 nur vier Prozent aller Vorstands- und fast 13 Prozent aller Aufsichtsratssitze in den Top-200-Unternehmen in Deutschland von Frauen besetzt. Dies entspricht einem Anstieg von jeweils einem Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr. (vgl. Holst und Schimeta, 2013)

Dieser Anstieg zeigt zwar, dass die Frauen in den Führungspositionen mehr akzeptiert werden, aber gesamt betrachtet im Gegensatz zu Männern immer noch in der Minderheit sind. Der Fokus der Überlegungen beschränkt sich ständig auch nur auf die Besetzung von Positionen im Topmanagement und lässt die Gleichstellungssituation von Frauen und Männern im mittleren Management außen vor. (vgl. Bischof 2010, S. 9)

## **Auswirkung im Unternehmen**

Zunächst sollte man sich für die Erklärung des Mangels von Frauen in Führungspositionen bewusst machen, dass die Führungspositionen und der Arbeitsmarkt jahrzehntelang nur durch Männer geprägt waren. Dies führte dazu, dass die Vorstellung einer erfolgreichen Karriere mit der Arbeitserfahrung eines Mannes aufgebaut hat. Weiterhin werden Führungskräfte mit typischen männlichen Merkmalen wie Dominanz, Selbstsicherheit, Eigenständigkeit etc. verbunden. Aus diesem Grund werden Führungspositionen und Führungsverhalten zuerst mit Männern in Verbindung gesetzt als mit Frauen. (vgl. Hofmeister und Hühnerfeld, 2010) Doch wie wirken Frauen auf das Unternehmen?

## **Frauen in Aufsichtsräten**

Wie Frauen in Führungspositionen eine deutlich niedrigere Besetzung als Männer haben, ist es bei Aufsichtsräten nicht anders. Um die Situation zu verbessern wurde Ende 2006 FidAr gegründet.

FidAr (Frauen in die Aufsichtsräte) ist ein eingetragener Verein mit Sitz in Berlin. FidAr wurde gegründet, um die Frauenanteil in den Deutschen Aufsichtsräten zu erhöhen. Dieser Verein wurde durch Frauen aus verschiedenen Branchen, die in einer Führungsposition sind, gegründet.

## **Geführte Experteninterview mit der Sozialarbeiterin im Caritasverband**

Hier geht es um eine 47-jährige Hausfrau und gleichzeitig Mutter von zwei Kindern, die kurz vor Ihrem Bachelorabschluss eine Führungsposition in einer Einrichtung angenommen hat.

## Historische Entwicklung

In diesem Abschnitt soll die Historische Entwicklung von Frauen in Führungspositionen präsentiert werden. Diesbezüglich wird zuvor eine Analyse der Frauenarbeit vom Ende des 19. Jahrhunderts stattfinden. Ausgehend von der Frage der Frauen in Führungspositionen werden die in der Vergangenheit durchgeführten Analysen als Referenz in folgenden Abschnitt herangezogen. Gleichfalls dank der Ergebnisse der historischen Entwicklung von Frauen in Führungspositionen ist es möglich, erste Hinweise auf die Entstehung von Arbeitsstrukturen zu erhalten und damit die Ursachen der Ungleichheit der Geschlechter zu kennen. (vgl. Kaup, 2015, S. 27).

### Frauen und Arbeit

Betrachtet man die heutige Arbeitswelt, in der Frauen zunehmend gleichberechtigt mit Männern Positionen mit großer Verantwortung besetzen, ist es schwer vorstellbar, dass bis Ende der 1960er Jahre das Thema Frauenarbeit als Randthema behandelt wurde. Zitat: „*Es strömen heute ganz offenbar die weiblichen Jugendlichen von den früheren typischen weiblichen Berufen wie Hausarbeit und Bekleidungsgewerbe fort und den Angestelltenberufen zu.*“ (Frauenarbeit und Beruf, Brinker-Gabler (Hg.): S. 330). Erst zwischen den 1970er und 1980er Jahren wurde dem Umfang, den Leistungen und dem Leid der Frauen besondere Aufmerksamkeit geschenkt (Richter & Schraut). Knapps Analysen haben gezeigt, dass die industrielle Revolution und die damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt deutliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsquote von Frauen hatten und dass dies zum Teil zu einer Verdrängung von Frauen in der Arbeitswelt geführt hat.

Mit Beginn der industriellen Revolutionen entstand ein neuer innerfamiliärer Bereich, in dem die meisten Frauen in der Landwirtschaft arbeiteten. Außerdem wurden die industriellen Kapazitäten wegen dem ersten Weltkrieg verändert. Eigentlich mussten Frauen aufgrund des durch den Ersten Weltkrieg verursachten Männermangels männliche Aufgaben übernehmen, vor allem in der Rüstungsindustrie und im Maschinenbau. So kam es zu einem 50-prozentigen Anstieg der Frauenerwerbsbeteiligung. Neben der Arbeit in den verschiedenen Industrien mussten sich die Frauen um die Hausarbeit kümmern. Diese Beschäftigungsquote ging nach Ende des Krieges wieder zurück, da die Frauen wurden entlassen, um Arbeitsplätze für die Männer zu schaffen.

Die meist ungelernten Arbeiterinnen wurden nicht geschätzt und erhielten daher wenig Aufmerksamkeit, so dass sie nicht verdingt wurden. Grad der Syndikalisierung von Frauen, d.h. das quantitative Verhältnis zwischen den Organisierten und den Erwerbstätigen, ist in der Regel geringer als bei Männern. (Kassel 1998: S.48). In den Jahren von 1850 bis 1933 lag die Erwerbsbeteiligung der Frauen bei 30% (vgl. Kaup, 2015, S.28).

## **Verbesserung des Zugangs von Frauen zu industriellen Arbeitsplätzen**

Bis 1921 ging die Beschäftigung von Frauen in der Metallindustrie stark zurück, weil mit dem Ende des Krieges die Rüstungsindustrie nicht mehr benötigt wurde. So wurden freie Stellen in der Metallindustrie mit Männern besetzt. Ab 1921 verbesserte die Politik die Lebensbedingungen der Frauen. Auch der Arbeitsmarkt veränderte sich und es wurden viele Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass Frauen einen Platz auf dem Arbeitsmarkt hatten, da die meisten von ihnen arbeiten mussten, um zu überleben. Doch nicht alle Frauen haben dieses Privileg. Tatsächlich durften verheiratete Frauen nicht arbeiten, weil sie ihre ganze Zeit ihren Ehemännern und Familien widmen mussten. Alleinstehende Frauen sahen sich auch mit Diskriminierungen wie niedrigeren Löhnen und eingeschränkter sozialer Sicherheit konfrontiert. Darüber hinaus war die Integration von Frauen in die Erwerbsbevölkerung nicht bedingungslos.

In der Tat war bis 1977 die Frau verpflichtet, den Haushalt zu führen. Eine Frau konnte nur arbeiten, wenn sie ihre familiären Pflichten nicht vernachlässigte. Wenn dies aus Sicht des Ehemannes dennoch der Fall war, konnte er die Arbeit seiner Frau ohne ihre Zustimmung verlassen (ebd., S. 32). Dieser Zusammenhang gibt einen Hinweis auf die bis heute langsam steigende Zahl von Frauen in der Erwerbsbevölkerung. Mit dem Inkrafttreten der Berufsbildungsrichtlinie haben es die Frauen bei der Einschulung sogar geschafft, die Männer zu überflügeln. Dennoch besteht nach wie vor eine starke Segregation zwischen typisch weiblichen und männlichen Berufen (vgl. Mayer Hilmert, 2004, S. 139). Darüber hinaus ist ein neuer Trend zur Teilzeitbeschäftigung zu beobachten (vgl. BMFSFJ, 2011, S.71). Obwohl das Bildungsniveau und die damit verbundene Erwerbstätigkeit von Frauen gestiegen sind, ist die Lohnungleichheit bis heute Realität (vgl. Kaup, 2015, S.35).

Zusammenfassend lässt sich aus der Studie zur Frauenarbeit ableiten, dass es mehr als hundert Jahre gedauert hat, bis eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter in einer Organisation bzw. eine Erhöhung der Zahl der weiblichen Beschäftigten erreicht wurde. Dennoch kann in

einigen Bereichen der Arbeitswelt, wie z.B. bei der Bezahlung von Arbeit oder Führungspositionen, noch immer nicht von Chancengleichheit für Frauen gesprochen werden.

## **Frauen und Führungsposition**

Blickt man in die Vergangenheit zurück, gibt es so gut wie keine Daten über die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, denn in den 1970er und 1980er Jahren war es nicht einmal möglich, sich eine Frau in einer Führungsposition vorzustellen. Noch in den späten 1980er Jahren gab es keine oder nur wenige Untersuchungen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen (vgl. kaup, 2015).

Um die Wechselwirkungen zwischen den Alters- und Einkommensmerkmalen von Männern und Frauen zu untersuchen, nutzte Kling eine Analyse der Gesamtstruktur der Erwerbsbevölkerung in Deutschland (Kling 1985, S. 482). Auch die Erhebung von Engelbrecht (1987, S. 181) über die Stellung der Frau im Erwerbsleben liefert nur Näherungswerte für Frauen in Führungspositionen. So liegt der Anteil der Frauen in einer Leistungsfunktion mit einem Alter von 40 Jahren und mehr bei 18,52 (vgl. kaup, 2015, S. 36). Dies lässt sich dadurch erklären, dass Frauen viel stärker in der Lehre tätig waren und diesen Beruf auch verlassen haben (vgl. engelbrecht, S. 185). bischoff (2010) hat 1986 eine umfassende Studie zum Vergleich zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen im mittleren Management erstellt. In den Folgejahren wurden weitere vertiefende Befragungen zur beruflichen Situation, zur Karriereentwicklung, zum familiären Umfeld und zur Situation von weiblichen und männlichen Führungskräften durchgeführt. Im Jahr 1986 hatten 4,5 % der Frauen Positionen im mittleren Management inne. Im Jahr 2008 stieg der Anteil der Frauen in mittleren Führungspositionen auf 18 % (siehe Grafik) (Bischoff, 2010, S. 31).



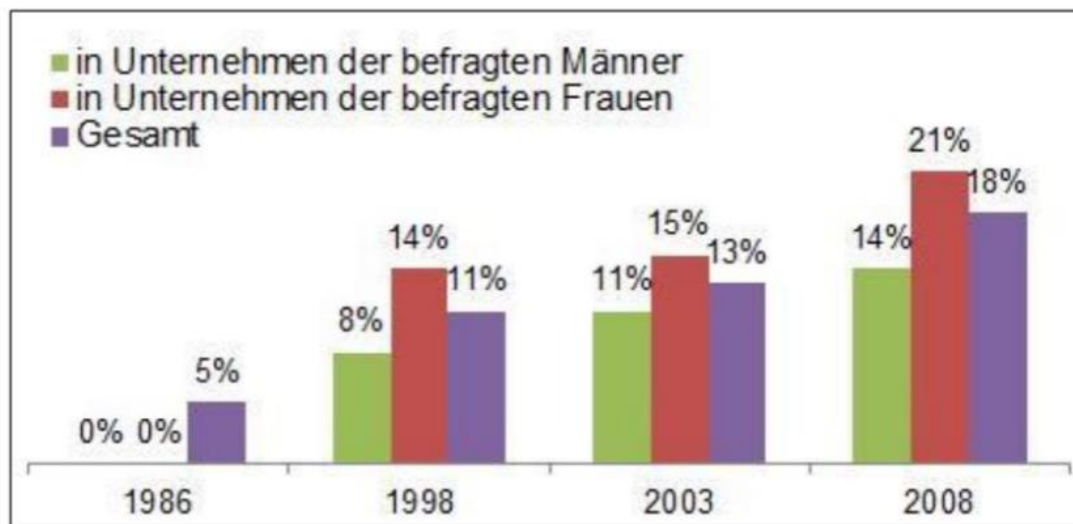


Abbildung 1: Frauenanteile in Führungspositionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bischoff, 2010, S. 31

In dieser Grafik ist zu erkennen, dass die Unternehmen der befragten weiblichen Führungskräfte im Durchschnitt einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen haben. Vergleicht man die Studien von Bischoff 2020 mit denen von Kohaut und Möller aus den Jahren 2010 bis 2013 zum Anteil von Frauen in Führungspositionen, so zeigt sich, dass die Ergebnisse sehr unterschiedlich ausfallen. Nach den Ergebnissen von Kohaut und Möller stieg der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der ersten Ebene von 24 % im Jahr 2004 auf 26 % im Jahr 2012. Auch der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der zweiten Ebene veränderte sich danach leicht. Tatsächlich ist er 2012 um 5 % gestiegen. (siehe Abb.2) (vgl. Kohaut und Möller 2010, S.2).

Je nach Branche und Frauenbeschäftigung zeigen sich deutliche Unterschiede. Im Jahr 1986 waren 55% der Frauen im industriellen Sektor beschäftigt. 2008 ist diese Quote um 25% gesunken. Die Zahl der Frauen in Führungspositionen im Dienstleistungssektor fiel jedoch von 23 % im Jahr 1986 auf 52 % im Jahr 2008. Darüber hinaus ist die Zahl der Frauen in Führungspositionen im Dienstleistungssektor deutlich gesunken. (vgl. Bischoff, 2010, S. 17). Die Steigerung des Frauenanteils in Top-Management-Positionen erfolgt besonders langsam. Gleichzeitig sinkt der Anteil der Unternehmen, die keine Frauen in der Geschäftsleitung haben, nur leicht. (vgl. Holst und Kirsch, 2014, S. 19).

Betrachtet man das Entwicklungstempo bei der Eingliederung von Frauen in Positionen mit großer Verantwortung, so kann man leicht voraussagen, dass sich diese Situation in den

kommenden Jahren nicht ändern wird, wenn sie sich nicht rasch verbessert. Daher ist es wichtig, Frauen in Führungspositionen zu unterstützen. Es sollten geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um eine Führungsstruktur aufzubauen, die den langfristigen politischen Anforderungen gerecht wird (vgl. ebd., S.41).

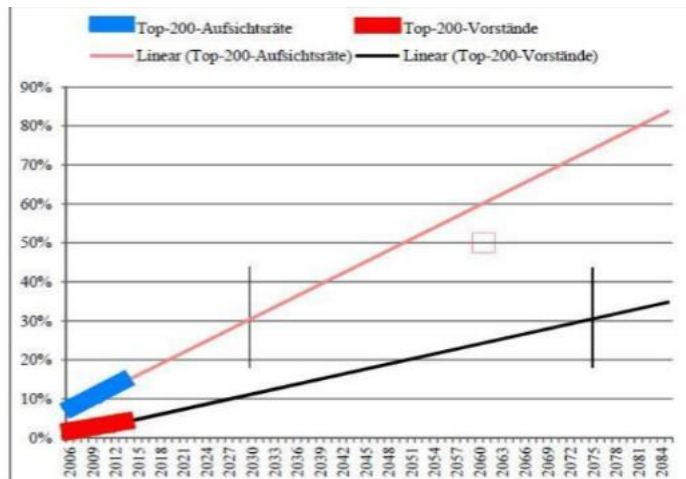


Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils in den Top-200-Unternehmen in Prozent sowie lineare Trendanalyse

Quelle: Kaup, 2015, S. 42

## 1- Aktuelle Daten und Fakten

Wie ist es mittlerweile um die Zahl von Frauen in Führungspositionen bestellt?

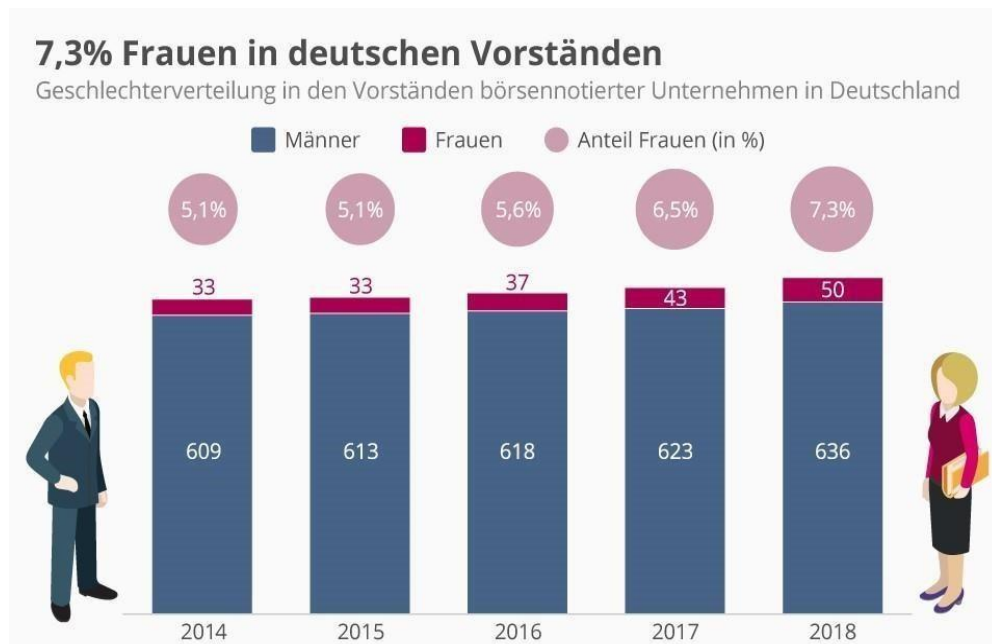
Unternehmen mit einer echten geschlechtsspezifischen Vielfalt, insbesondere auf Führungsebene, schneiden besser ab und erzielen so signifikante Gewinnsteigerungen.

In Zeiten des Fachkräftemangels bilden Frauen einen Pool von immensen Talenten, die Unternehmen nicht ausreichend nutzen. Intelligente Unternehmen, die in der Weltwirtschaft erfolgreich sein wollen, sollten echte Geschlechter Diversität zu einem Schlüsselbestandteil ihrer Geschäftsstrategie machen (vgl. Kraljic, 2020). Repräsentative Unternehmen sowie Arbeitgeber- und Unternehmensverbände sollten die Führung übernehmen und wirksame Richtlinien und eine echte Umsetzung fördern, denn schließt man Frauen aus den Führungspositionen, wird infolgedessen die Hälfte der Welttalente gestrichen.

Das erhebliche Potenzial qualifizierter Frauen zur Sicherung des Fach- und Führungskräftebedarfs, das höhere Kapitalrendite mit einem hohen Frauenanteil in Führungsgremien (vgl. Kraljic, 2020), und Verbesserung der Unternehmensatmosphäre, All das führt zur Thematisierung des Fachkräftemangels in der öffentlichen Diskussion und damit die Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen zu fördern.

Die Frauenquote zeigt nur langsame Wirkung. In Deutschland ist der Frauenanteil in den

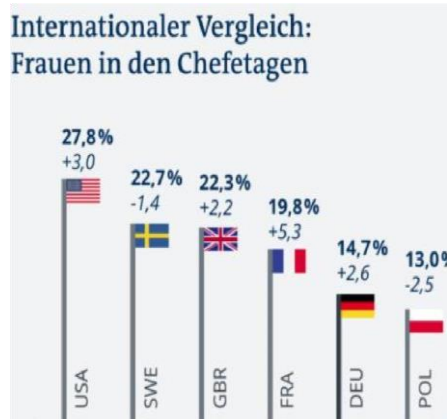
Vorständen kaum gestiegen. 2018 lag er bei lediglich 7,3%, wie in der folgenden Abbildung beschrieben worden ist, die die Repräsentanz von Frauen in Vorstand und Geschäftsführung sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Unternehmen in Deutschland verdeutlicht:



**Abbildung. 3**

Steigt die Frauenquote im Management-Segment weiterhin so langsam, „sind 2038 ein Drittel der Vorstandsmitglieder Vorständinnen“, sagte Hedda Nier, eine Datenredakteurin in Statista“ Deutsche Online-Portal für Statistik“ (vgl. Nier 2018).

In Chefetagen deutscher Unternehmen schaffen es immer noch nur wenige Frauen. In Deutschland war im Jahr 2019 14,7% der Führungspositionen mit Frauen besetzt. Mit diesem Wert lag Deutschland unter dem EU-Durchschnitt von 34 Prozent. Der Frauenanteil in Führungspositionen ist in den letzten zehn Jahren nur sehr langsam – und zwar um knapp drei Prozentpunkten gewachsen (vgl. Lagarde, Georgieva, Duflo, Morgan 2019).



**Abbildung 4**

Obwohl in Deutschland inzwischen drei Viertel der Frauen erwerbsfähig sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2020), besteht im Top-Management großer Unternehmen immer noch ein extremes

Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen. Eine Studie, die das Ergebnis des Frauenanteils in den Vorständen der 30 größten DAX-Unternehmen international verglichen hatte, ergab, dass 14,7%

des deutschen Top-Managements aus weiblichen Führungskräften bestand, wobei die amerikanischen Unternehmen diesen Durchschnitt mit 27,8% übertraf. Salbt

Länder, die infrastrukturell Deutschland ähnelt, hat die deutsche Durchschnitt überschritten, wie Schweden mit 22,4%, Großbritannien mit 22,3% und Frankreich mit 19,8%.

Davon leitet sich die Frage ab: Was hindert Frauen jedoch im Detail am beruflichen Aufstieg bzw. Was unterliegt Diesen Zahlen und Statistiken? Sind sie Gründen, die die Gesellschaft als selbstverständlich wahrnehmen könnte? Oder Ist es eine Folge der intellektuellen Ansammlungen?

## Schwerpunktt Themen der Gleichstellung

### **Aus Traditionellen Gründen**

Unangemessenes Entscheidungstreffen, Frauen können den Druck von Führungspositionen nicht ertragen usw. sind die Kultur der männlichen Gesellschaft, die behauptet, dass ein Mann mehr arbeiten und produzieren kann als Frauen, sowie die Frauen behindert, Fortschritte und Entwicklungen erzielen zu lassen, da die meisten Positionen und Jobs Männer erfordern, bevor sie nach Kompetenz fragen.

Weiterhin halten Frauen zwar bei der Teilnahme an der Erwerbstätigkeit auf, jedoch ist heutzutage der Abstand der Erwerbstätigenquote immer noch da und betrug 8 Prozentpunkte (Dietmar Hobler u.a. 2020, S. 5).

### **Aus Führungsanforderungen Gründen**

Eigenschaften wie Dominanz, Selbstsicherheit, Autonomie etc. sind nur mit Männern assoziiert! „Ein Ergebnis einer Langzeitstudie, die an 21.000

Hochschulabsolventen/innen durchgeführt wurde (Vgl. Körmendy 2013, S. 10-14). Dies führte zur Vorstellung, dass nur Männer als fähig angesehen werden, solche verantwortungsvollen Positionen zu bekleiden.

### **Aus Sozialen und Emotionalen Kompetenz**

Da Frauen im allgemein sozialen Rollen innehaben, die sozial-emotionale Kompetenz erfordern, werden Frauen eher als Männern sozial-emotional Eigenschaften, wie

Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Sensibilität, Fürsorglichkeit, und Kooperationsbereitschaft zugeschrieben (Vgl. Körmendy 2013, S. 10-14). Zudem gelten Frauen als besonders zukunftsorientiert, loyal, geduldig, und intuitive, Und besitzen neben Empathie eine hohe Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität.

Das steht im Gegensatz zu den strengen Rollen des Managements, wobei Empathie und Barmherzigkeit tabuisiert sind, und nur die Erfolgsziele des Unternehmens zu befolgen sind.

### **Aus mangelnden Selbstvertrauensgründen**

Die persönliche Ebene umfasst beispielsweise eine weniger gut strukturierte und strategische Karriereplanung von Frauen. Häufig genannt werden zudem mangelndes Selbstvertrauen sowie

eine schlechte Selbstdarstellung als männliche Mitbewerber. Damit einher kommt ein weniger angriffsfreudiger Kommunikationsstil von Frauen, der beispielsweise in Gehaltsverhandlungen nachteilig wirkt. Frauen sollen versuchen, sich dem „Confidence-Gap“ aktiv entgegenzustellen und lernen, ihren Bildungserfolg noch stärker in beruflichen Erfolg zu übersetzen (Peus, C. & Welppe, I.M. 2011, S. 47-50).

### **Aus Sorgearbeit: Frauen erziehen Kinder, Männer verdienen Geld**

Zu den Hindernissen, die die Vertretung von Frauen in höheren Positionen einschränken, gehören soziale Hindernisse, Bräuche, Traditionen, Werte und Überzeugungen, die in der Gesellschaft vorherrschen, wo die Rolle von Frauen mit Mutterschaft und Familienbetreuung verbunden ist und die traditionellen Rollen von Männern mit Arbeit und Aktivitäten außerhalb des Hauses verbunden sind (Vgl. Dietmar 2020, S. 6).

Als Beispiel ist dafür die Positionen, in denen dem Mitarbeiter verlangt wird, sich die ganze Zeit für die Arbeit ohne Abwesenheit zu widmen, sowie Umstände, die berücksichtigt werden sollen, wie Mutterschaftsurlaub - Kinderbetreuungsurlaub u.a. , die in Bezug auf Unterschriften, Genehmigungen und direkte Aufsicht vollständig von Angestellten abhängen sind.

Familiäre Verpflichtungen, Zeitaufwändige zugeschriebene Mutterrolle, Rollenerwartungen, Kinderfürsorge bzw. die unbezahlte Arbeit, führen die Frauen dazu, ihre Arbeitsprioritäten gewaltsam neu zu ordnen, während Männer einen deutlich höheren Anteil an bezahlter Arbeit leisten (Vgl. Dietmar 2020, S. 6-7)

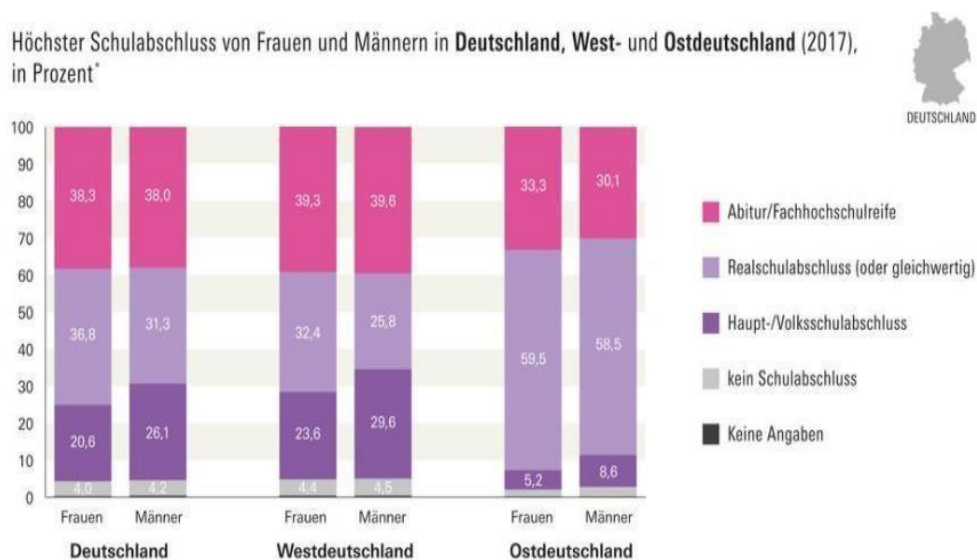
Nach und nach fällt der Frauen in Führungspositionen“ Besonders stark sind dabei Frauen betroffen, die Vollzeit arbeiten „die Vereinbarkeit von zu betreuenden Kindern und ihren Beruf besonders schwer, deshalb ist es heutzutage die ansteigende Ganztagsbetreuungsquote von Kleinkindern in Deutschland in den letzten 10 Jahren zu bemerken (Vgl. Dietmar 2020, S. 6).

## Aus schulischen und beruflichen Qualifikationen

Eine Rechtfertigung, dass Frauen schlechter qualifiziert als ihre männlichen Mitstreiter sind, könnte weitgehend ausgeschlossen werden, da eine statistische Forschung es belegte, dass 10% der Frauen 2017 einen höheren Bildungsstand als ihr Partner hatten (Vgl. Statistisches Bundesamt 2018).

Die am 2017 vorliegende Studie gab einen raschen Überblick über den aktuellen Stand des Bildungsniveaus von Frauen und Männer von unterschiedlichem Alter. Die Unterschiede in Bildungsniveau deutschlandweit waren kaum zu untersuchen, beispielsweise:

Die mittlere Reife (Realschulabschluss) erreichten Frauen etwas häufiger als Männer (39 gegenüber 31 Prozent), Frauen haben mit 52,9 Prozent bei den Hochschulabschlüssen die Männer überholt.



**Abbildung 5**

laut Abbildung. 4 ist der Erwerb eines Berufsabschlusses für junge Frauen in Deutschland mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Mehr als die Hälfte der Frauen und Männer (51 bzw.

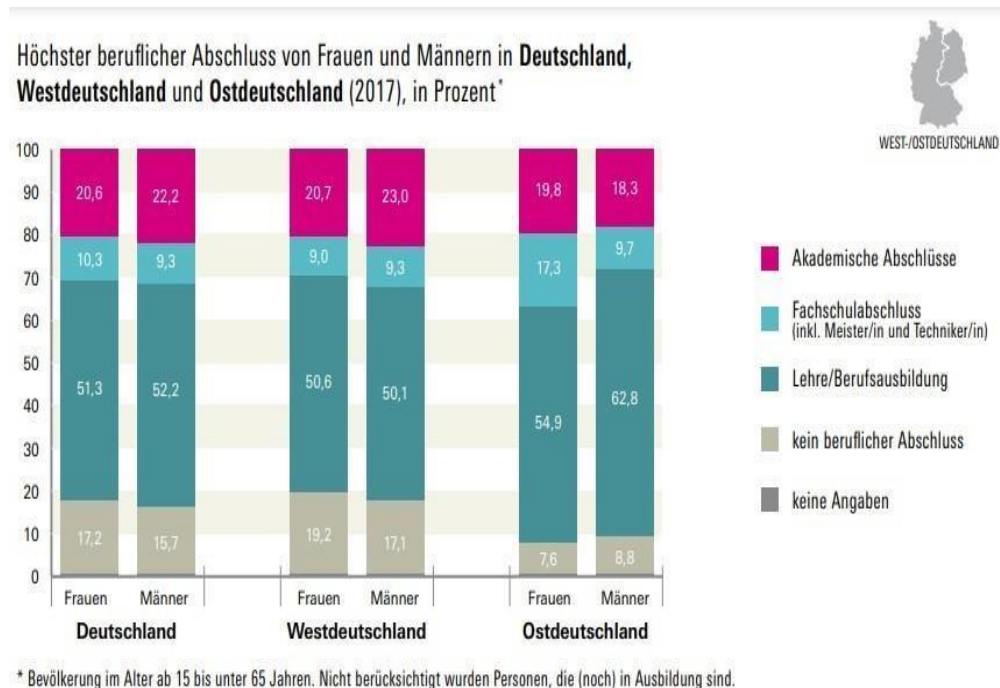
52 Prozent) hat eine berufliche Lehre abgeschlossen. Auch bei den akademischen

Abschlüssen lagen Frauen und Männer fast gleichauf: Mehr als ein Fünftel der Frauen und Männern haben einen Hochschulabschluss (21 bzw. 22 Prozent).

Dabei ist der Frauen den Bildungserfolg keine Herausforderung, und ist keine entscheidende Rolle bei der Feststellung, wer educationaler bzw. Intelligenter ist. Diese Daten und Befunde von entsprechenden Studien weisen darauf hin, dass sowohl die Frauen als auch die Männer



genug schulisch und beruflich qualifiziert, um die Hindernisse zu bewältigen, die Aufgaben zu erledigen, und damit möglich rationale Lösungswege auszudenken.



**Abbildung 6**

Die oben genannten Faktoren treten häufig in großen Unternehmen in Erscheinung. Gleichzeitig haben dies In kleineren oder mittelständischen Unternehmen keine Anwendungen. Sie sind

familienfreundlicher und somit wäre der Wiedereinstieg von Frauen in Führungspositionen weniger mit Vorurteilen behaftet.

Es ist nicht leicht zu erklären, warum Frauen in hochrangigen Positionen in Unternehmen und Institutionen nach wie vor unterrepräsentiert sind, da es Pro und Contra für die beiden "Männer und Frauen" gibt. Man könnte daraus schließen, dass die Gründe über mögliche Diskriminierung und die verfügbaren Ressourcen hinausgehen, sowie dass die Frau bereitwillig beschlossen haben könnten, die Führungspositionen nicht zu besteigen, selbst wenn sie genug hochqualifiziert sind.

## Auswirkungen im Unternehmen

Die meisten Menschen versuchen eine bestimmte Karriere aufzubauen. Dabei ist bei vielen das Ziel eine bestimmte Position zu erreichen. Oft ist diese Position die Führungsposition. Doch, wie bereits in den geschichtlichen als auch den heutigen Verlauf zu sehen ist, ist diese Führungsposition mehr von Männern besetzt. Ist der Grund dafür, dass Männer bessere Auswirkungen auf den Aufstieg der Unternehmen haben oder weil es traditionell weitergeführt wird und wie wirken sich Frauen auf die Unternehmen aus?

### Der Weg nach oben

Damit Frauen überhaupt Auswirkungen auf das Unternehmen haben, müssen sie erst einen langen Weg bis zur Führungsebene durchlaufen. Dieser ist etwas anders als bei Männern, da einige Hindernisse auf dem Weg einer Frau liegen.

Da viele Frauen zugleich arbeiten und Mutter sind, ist es schwer der traditionellen Bild einer Führungskraft zu entsprechen. Von einer Führungsperson wird erwartet, dass sie jederzeit erreichbar ist. Dies ist für eine Mutter sehr schwer, da sie nicht nur das Unternehmen führen muss, sondern auch Kinder hat, welche erzogen werden müssen. Momentan gibt es nur wenige Möglichkeiten Kinder von anderen betreuen zu lassen. Außerdem wird auch keine Möglichkeit gegeben, damit eine Frau dezentral arbeiten kann und da eine Frau deswegen nur Teilzeit arbeiten kann ist es so gut wie unmöglich auf eine Führungsposition zu steigen. Neben diesen Faktoren spielt auch die gesellschaftliche Sicht eine Rolle. Sogar in der heutigen Zeit gibt es Vorurteile, wie typisch Frau und typisch Mann. Solche Vorurteile erschweren einer Frau den Aufstieg sehr. In Bezug auf diese Vorurteile wurde eine Schwelle entdeckt, die das Top-Management von den „normalen“ Arbeitern/innen trennt, die so genannte Gläserne-Decke. Anhand des Beispiels Deutschland sehen wir, dass die Gender Diversity, also eine gleichmäßige Verteilung der, am Anfang der Karriere also in der untersten Eben relativ gleichmäßig, mit einem Verhältnis von 51 zu 49, ist. Nach weiterem Verlauf, also auf der Manager-Ebene ist es schon ein Verhältnis von 67 zu 33 und die Vorstandsetage besteht nur noch aus 25 Prozent aus Frauen. Dies verdeutlicht das unerklärliche Phänomen. (vgl. Highpotential, 2019) Zu alldem kommen noch die ungleichen Bezahlungen derselben Leistung bei Frauen und Männern, also der sogenannte Gender Pay Gap.

#### Gender Pay Gap

Unter dem Begriff Gender Pay Gap versteht man den Unterschied zwischen Bruttostundenverdienst von Männern und Frauen.

Eine weitere Berechnungsart des Gender Pay Gaps ist die Equal Pay Day Methode. Dabei wird geschaut, wie viele Tage im Jahr eine Frau im Vergleich zu einem Mann umsonst arbeiten muss. Es stellte sich fest, dass 2019 Frauen 77 Tage umsonst gearbeitet haben, das sind 21 Prozent des Jahres. Durch solche Statistiken wird immer deutlicher, dass Frauen einen erheblichen Nachteil bei einer Erfolgreichen Karriere haben. (vgl. *Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern 2018*)

Die große Frage ist: "Warum existiert überhaupt der Gender Pay Gap?"

Es wird zwar gesagt, dass es vielleicht darin liegt, dass Frauen andere Berufsfelder als Männer wählen, aber auch in derselben Branche verdienen Frauen und Männer eine unterschiedliche Summe. Laut einer Studie verdienten Frauen im Jahr 2019 19% weniger Geld als Männer. Dabei handelt es sich um den unbereinigten Gender Pay Gap. Dieser wird durch die Differenz der durchschnittlichen Bruttoverdienste von Männern und Frauen berechnet. (vgl. *Destatis, 2012*)



**Abbildung 7**

Wie man an der Abbildung leicht erkennt, gibt es bei mehr als 50% der Bundesländer einen Gender Pay Gap von über 20%. Dies verdeutlicht den Ernst der Lage. Frauen werden, vor allen im Westen, stark benachteiligt. Als Beispiel kann man sich Nordrhein-Westfalen anschauen. Dort liegt der Gender Pay Gap bei 23%, d.h. Frauen kriegen 23% weniger Bruttoeinkommen als Männer. Dies hat Auswirkungen auf den Berufserfolg und die Motivation, da für dieselbe Arbeit weniger Gehalt ein nicht zu erklärendes Phänomen ist.

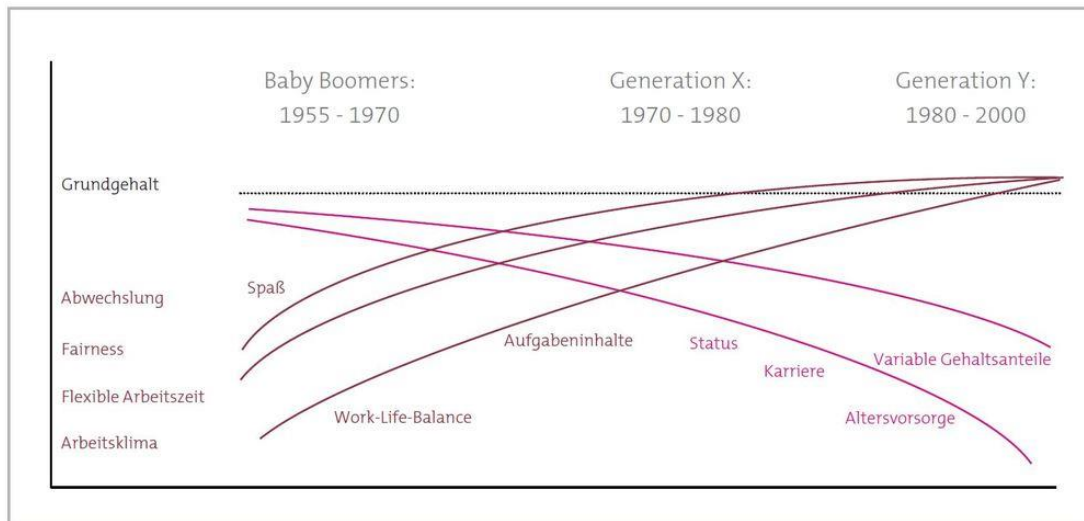
Laut Berechnungen des Europäischen Gewerkschaftsbundes in Brüssel dauert es mit einer gleichbleibenden Entwicklung ca. 101 Jahre bis der Gender Pay Gap komplett geschlossen ist. Dies scheint sehr lang zu sein, doch in Frankreich würde es sogar über 1000 Jahre dauern. Diese Berechnungen sind eine Warnung für die Gesellschaft und die Politik. Es muss schnellstmöglich etwas getan werden, damit diese Lücke geschlossen wird. (vgl. Ohg, 2020)

Alles im allem ist der Gender Pay Gap ein großes Problem, welches den Aufstieg der Frauen auf höhere Positionen hemmt. Das Talent der Frauen, die einen Karriereplan haben, aber diesen nicht vollenden können, werden durch diese Gesellschaft und dieses System verschwendet. Deshalb sind momentan auch viele der Führungspositionen von Männern besetzt, obwohl die Auswirkung bei Unternehmen mit Frauen in Führungsposition recht interessant ist. Es hat mehr Vorteile eine Gender Diversity zu haben.

## **Frauen in Führungsposition**

In der heutigen Gesellschaft ist es normal Frauen an Arbeitsstellen zu sehen. Doch auf der Führungsposition sieht dies anders aus. Obwohl die Verteilung von Frauen und Männern das Unternehmen fördert und es wirtschaftlich verstärkt, wird es nicht zur Normalität, dass Frauen an der Spitze stehen.

Es wurden sogar Studien durchgeführt, um zu sehen, ob es einen Nachteil oder einen Vorteil mit sich bringt, wenn Frauen an der Spitze stehen. In einer ILO-Studie wurden mehr als 12.000 Unternehmen aus 70 verschiedenen Ländern befragt. Es stellte sich raus, dass bei 57% der Unternehmen Gender Diversity die Effizienz steigert. Die Unternehmen haben außerdem noch festgestellt, dass durch das Einbinden der Frauen in die Führungsposition im Unternehmen selbst die Kreativität, die Innovation und der Umgang mit Kunden verbessert wurde. Wenn mehrere Länder betrachtet werden, wird deutlich, dass sich das Wirtschaftswachstum durch Diversity im Unternehmen steigert. (vgl. *Bildungsspiegel*, 2019)



**Abbildung 8**

Die Abbildung zeigt, dass die Menschen seit den 60er Jahren mehr auf das Arbeitsklima, die flexiblen Arbeitszeiten, die Work-Life-Balance etc. achten. Da sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern und diese den weiblichen Führungsstärken entsprechen, ist dies ein weiterer Grund, um mehr Frauen in die Führungspositionen zu stellen. Außerdem können Frauen Familie und Beruf sehr gut miteinander in Verbindung setzen und erscheinen somit als Arbeitgeber attraktiver. (vgl. Schreurs & Leis, 2016)

Frauen gehen ganz anders an die Sache ran als Männer. Falls es Probleme gibt, äußern sie sich mit verschiedenen Sichtweisen und versuchen durch eine Diskussion mit anderen in der Führungsebene über das Thema zu verständigen und gemeinsam eine Lösung zu finden. Dadurch steigert sich die Vielfalt und die Motivation, da nicht nur die Meinung einer Person, sondern mehrerer Personen mit verschiedenen Sichtweisen eine kreativere Lösung finden können. (vgl. Schreurs & Leis, 2016)

Um die Stärken und Schwächen von Frauen gegenüber Männern in Führungspositionen zu erkennen, wurden einige Untersuchungen durchgeführt: Wenn es um die Personalentwicklung der Mitarbeiter geht, also um die Kommunikationsfähigkeit miteinander und mit den Kunden geht sind Frauen deutlich stärker als Männer. Auch in Kreativen Aspekten überwiegen die Stärken der Frauen. Doch nicht in jeder Hinsicht ist eine Frau als Führungsperson besser, da Männer kritische Entscheidungen, die allein zu Entscheiden sind, besser abwägen und somit eine bessere Entscheidung treffen können. Im Bereich Kontrolle und Korrektur sind Männer strenger und Präziser. Also haben Frauen sehr guten Einfluss auf personenbezogene Teile im Unternehmen und

Männer auf fachspezifische, somit ist es sehr hilfreich eine Gender Diversity in der Führungsposition einzuführen.

Die aufgezählten Argumente sind jedoch nur statistisch. Eigenschaften sollen nicht Geschlechtern zugeordnet sein, sondern an eine Person selbst. Jede Person kann sowohl die Eigenschaften, die beim anderen Geschlecht häufiger zu sehen sind, besitzen, als auch die, welche wegen Vorurteilen einem Geschlecht „zuschrieben“ sind. (vgl. Ebert-Steinhübel, 2014).

## **Fazit**

Eine Frau in Führungsposition kann als ein Netzwerk gesehen werden, da bei einer weiblichen Führungskraft sehr oft ein Team die Entscheidungen trifft. Dabei ist die Frau das Zentrum, verteilt Arbeitsmotivation und verbindet Soziales mit Geschäftlichem sehr gut. Es entsteht eine neue Sichtweise der Arbeiter gegenüber der Arbeit im Unternehmen. Aktuell wird diese Art der Führung von den neueren Generationen bevorzugt, da sie durch eine ausgeglichene Work-Life-Balance Arbeit und Sozialleben trennen können. Bei Männern ist eine deutlich Hierarchische Führung zu sehen. Der Mann ist an der Spitze und kontrolliert alles von oben. Diese traditionelle Machtposition wird genutzt, um autoritär zu werden und somit den Respekt und Erfolg zu verdienen.

## Frauen in Aufsichtsräten

### **Was ist ein Aufsichtsrat?**

Vom Gesetz (§§ 95–116 AktG, §§ 9, 36–41 GenG) zwingend vorgeschriebenes Überwachungsorgan in einer Aktiengesellschaft (AG) und Genossenschaft (Genossenschaftsorgane). Die Bildung eines Aufsichtsrats ist auch bei GmbH, OHG, KG und KGaA möglich (vgl. Berwanger, 2019).

### **Wo sollten Aufsichtsräte zwingend existieren?**

Wie wir in der Definition schon gesehen haben, ist ein Aufsichtsrat in einer Aktiengesellschaft und in einer Genossenschaft zwingend vorgeschrieben. Außerdem ist bei einer GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern ein Aufsichtsrat vorgeschrieben (vgl. Rassek, 2019).

### **Aus wie vielen und welchen Mitgliedern besteht der Aufsichtsrat?**

Der Aufsichtsrat besteht aus Mitgliedern, die die Interessen des Eigentümers vertreten. Diese Mitglieder werden von dem Eigentümer persönlich gewählt. In einer Aktiengesellschaft sind diese Mitglieder Aktionäre.

Falls ein Unternehmen 500 bis 2001 Mitglieder besitzt, tritt das DrittelbG in Kraft, das bedeutet, dass der Aufsichtsrat aus einem Drittel von Arbeitnehmervertretern und aus zwei Dritteln Anteilseignern bestehen muss. Das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) besagt, dass bei börsennotierten Großkonzernen mit mehr als 2000 Mitarbeitern der Aufsichtsrat zu einer Hälfte aus Arbeitnehmervertreter und zur anderen Hälfte aus Anteilseignern bestehen muss. Hier wird der Vorsitzende von der Eigentümerseite gewählt und hat somit das letzte Wort bei Abstimmungen.

Bei Eisen- und Stahlindustrieunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern tritt das Montanmitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) in Kraft. Hier besteht auch die eine Hälfte des Aufsichtsrates aus Arbeitnehmervertreter und die andere Hälfte aus Anteilseignern.

Der Unterschied zwischen dem Mitbestimmungsgesetz und dem Montanbestimmungsgesetz ist, dass der Aufsichtsratsvorsitzende eine neutrale Person ist.

Bei Unternehmen, welche aus mehr als 2000 Mitarbeitern bestehen, ist es vorgeschrieben, dass auch Arbeitsnehmervvertreter im Aufsichtsrat sein müssen (Betriebsverfassungsgesetz).

§ 95 des Aktiengesetzes (AktG) legt fest, dass der Aufsichtsrat aus mindesten drei Mitgliedern bestehen muss (vgl. Rassek, 2019).

Die Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates hängt von der Größe des Unternehmens ab. Diese Anzahl muss durch drei teilbar sein und der Aufsichtsrat darf nur maximal aus 21 Mitgliedern bestehen (vgl. Rassek, 2019).

## **FidAR - Frauen in die Aufsichtsräte**

FidAR ist ein eingetragener Verein, welcher in dem Jahre 2006 von Frauen in Führungspositionen aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gegründet wurde. Das Ziel von FidAR ist, den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten signifikant und nachhaltig zu erhöhen. Derzeit hat FidAR ungefähr 950, sowohl männliche als auch weibliche Angehörige, welche wichtige Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft und im öffentlichen Leben haben.

FidAR ist und arbeitet unabhängig, überparteilich, überregional und vertraulich (vgl. FidAR).

Der Vorstand von FidAR besteht aus der Präsidentin Monika Schulz-Strelow, aus der Vize-Präsidentin Elke Benning Rohnke, aus der Schatzmeisterin Dr. Michaela Damson, aus der Schriftführerin Manuela Roßbach und aus dem Mitglied des Vorstands Monika Rühl.

## **Was fordert FidAR?**

Da freiwillige Vereinbarungen und die Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2001 zu keinem angemessenen Frauenanteil in Führungspositionen geführt hat, hat FidAR drei wirksame Maßnahmen gefordert. Die erste Forderung lautet: Eine gesetzliche Geschlechterquote von jeweils mindestens 30 Prozent Frauen und Männern für die Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsräten aller der Mitbestimmung unterliegenden Gesellschaften (vgl. FidAR). Die zweite Forderung lautet: Eine verbindliche gesetzliche Regelung, dass in den genannten Unternehmen unter den Arbeitsnehmervvertretern im Aufsichtsrat Männer und Frauen entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft vertreten sein müssen (vgl. FidAR). Die letzte Forderung lautet, wie folgt: Wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Aufsichtsratsarbeit und Unternehmensführung (vgl. FidAR).

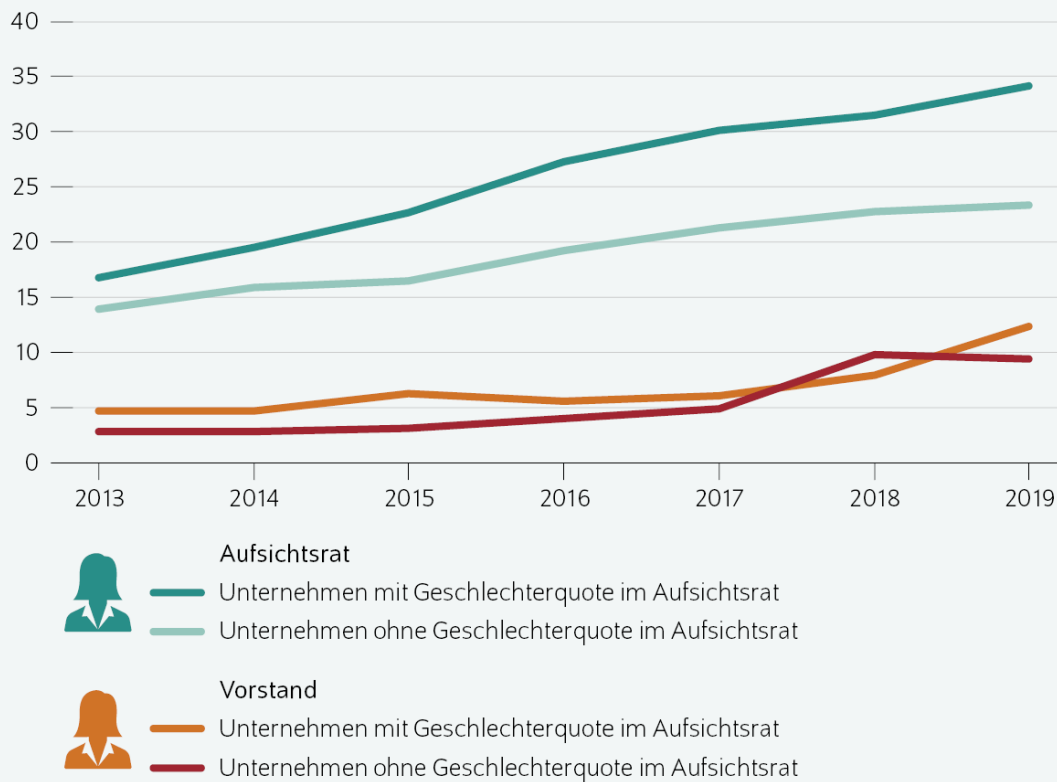


## **FüPoG**

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist am 24.04.2015 (BGBl. I S. 642) in Kraft getreten. Dieses Gesetz wurde durch Artikel 11 Absatz 1 des Gesetzes vom 11.04.2017 (BGBl. I S. 802) geändert. Dieses Gesetz schreibt den Unternehmen, welche börsennotiert oder der paritätischen Mitbestimmung unterliegen vor, dass für die Frauenquote in Aufsichtsräten, Vorständen und den beiden Managementebenen unterhalb des Vorstands Zielgrößen gesetzt und über diese berichtet werden. Die Sachverständigenkommission empfiehlt den Unternehmen, dass die Frauenquote 30 Prozent betragen sollte (ungefähr 3500 Unternehmen). Bei Unternehmen, die sowohl börsennotiert sind als auch der paritätischen Mitbestimmung unterliegen, ist es verpflichtend, dass die Frauenquote mindestens 30 Prozent beträgt (ungefähr 105 Unternehmen). Falls dieses Gesetz bei solchen Unternehmen nicht eingehalten wird, ist die quotenwidrige Wahl nichtig. Die Plätze, die für das eigentliche Geschlecht vorgesehen sind, bleiben rechtlich unbesetzt, dies bezeichnet man auch als "leerer Stuhl" (vgl. BMFSFJ 2017, DIW Berlin 2020, FührposGleichberG 2016).

Abbildung 2

### Frauenanteil in Spitzengremien von Top-200-Unternehmen mit/ohne feste Geschlechterquote für den Aufsichtsrat In Prozent



Quelle: Eigene Erhebungen und Berechnungen.

© DIW Berlin 2020

Im Jahr 2019 hatten Unternehmen, für die die Geschlechterquote im Aufsichtsrat gilt, auch einen höheren Frauenanteil im Vorstand.

Abbildung 9: Durchschnittlicher Frauenanteil Quelle: DIW Berlin, 2020

Dieses Liniendiagramm hat zwei Achsen. Die x-Achse steht für die Jahre und verläuft in 1er Schritten von 2013 bis 2019. Die y-Achse hingegen steht für den Prozentsatz von 0 bis 40 und verläuft in 5er Schritten. In diesem Liniendiagramm gibt es vier Linien. Diese Linien unterteilen sich in zwei Kategorien. Auf der einen Seite gibt es Linien, die für den Vorstand stehen und auf der anderen Seite haben wir Linien, die für den Aufsichtsrat stehen. Außerdem werden diese Kategorien noch einmal spezifiziert, ob die Unternehmen eine feste Geschlechterquote haben,

oder nicht. Betrachten wir zuerst einmal den Aufsichtsrat. Die Unternehmen, welche keine feste Geschlechterquote haben (mintfarbige Linie), sind von 2013 bis 2019 von ungefähr 14 Prozent auf ungefähr 24 Prozent gestiegen (Anstieg von ungefähr 10 Prozent). Bei Unternehmen, die eine feste Geschlechterquote besitzen (blaugrüne Linie), ist der Prozentsatz von ungefähr 17 auf fast 35 Prozent gestiegen (Anstieg von ungefähr 18 Prozent). Als nächstes betrachten wir den Vorstand. Die Unternehmen, welche keine feste Geschlechterquote haben (rote Linie), sind von 2013 bis 2019 von ungefähr drei Prozent auf ungefähr 10 Prozent gestiegen (Anstieg von ungefähr sieben Prozent). Bei Unternehmen, die eine feste Geschlechterquote besitzen (orangene Linie), ist der Prozentsatz von ungefähr fünf auf circa 13 Prozent gestiegen (Anstieg von ungefähr acht Prozent). Was sehr ins Auge sticht ist der Knick von der roten Linie im Jahre 2017 und die Knicke von der roten, orangenen und der blaugrünen Linie im Jahre 2018. 2017 sieht man, dass die rote Linie bis 2018 auf einmal sehr stark angestiegen ist, und zwar um fünf Prozent. 2018 sieht man, dass der Prozentsatz der roten Linie langsam wieder sinkt. Die orangene Linie steigt von 2018 bis 2019 stark an, das bedeutet, dass der Prozentsatz um fünf Prozent gestiegen ist. Bei der blaugrünen Linie sieht es fast genauso aus wie bei der orangenen Linie. Hier steigt der Prozentsatz ungefähr um vier Prozent an.

## Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen

Unternehmen	Mitglieder	Frauen	%
<b>Gesamt</b>	<b>477</b>	<b>166</b>	<b>34,8 %</b>
Adidas AG	16	5	31,3 %
Allianz SE	12	4	33,3 %
BASF SE	12	4	33,3 %
Bayer AG	20	7	35,0 %
Beiersdorf AG	12	5	41,7 %
BMW AG	20	7	35,0 %
Continental AG	20	6	30,0 %
Covestro AG	12	5	41,7 %
Daimler AG	20	6	30,0 %
Delivery Hero AG	6	2	33,3 %
Deutsche Bank AG	20	6	30,0 %
Deutsche Börse AG	16	6	31,3 %
Deutsche Post AG	20	7	35,0 %
Deutsche Telekom AG	20	9	45,0 %
Deutsche Wohnen SE	6	2	33,3 %
E.ON SE	14	6	42,9 %
Fresenius SE & Co. KGaA	12	4	33,3 %
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	5	2	40,0 %
HeidelbergCement AG	12	5	41,7 %
Henkel AG & Co. KGaA	16	7	41,3 %
Infineon AG	16	8	50,0 %
Linde AG	12	4	33,3 %
Merck KGaA	16	6	37,5 %
MTU Aero Engines AG	12	4	33,3 %
Münchener Rück AG	20	9	45,0 %
RWE AG	20	6	30,0 %
SAP SE	18	7	38,9 %
Siemens AG	20	7	35,0 %
Volkswagen AG	20	6	30,0 %
Vonovia SE	12	4	33,3 %

Abbildung 10: Liste der Frauen in den Aufsichtsräten Quelle: Wikipedia, 2020

Es gibt insgesamt 30 DAX-Unternehmen, in denen 477 Mitglieder in Aufsichtsräten Platz nehmen (Stand Oktober 2020). 34,8 Prozent von diesen Mitgliedern sind Frauen, das macht 166 Mitglieder. Betrachten wir die Liste genauer, sehen wir, dass Infineon AG den höchsten Prozentsatz an Frauen im Aufsichtsrat, mit 50 Prozent hat. Auf dem zweiten Platz liegt Deutsche Telekom AG und Münchener Rück AG mit 45 Prozent. Auf dem dritten Platz liegt

E.ON SE mit 42,9 Prozent. Den letzten Platz teilen sich Continental AG, Daimler AG, Deutsche Bank AG, RWE AG und Volkswagen AG mit 30 Prozent.

Es gibt nur ein Unternehmen, welches eine Frauenquote von 50 Prozent hat. Insgesamt gibt es acht Unternehmen, die eine Frauenquote zwischen 40 und 50 Prozent haben. Die restlichen 21 Unternehmen besitzen eine Frauenquote zwischen 30 und 40 Prozent.

Unternehmen	Mitglieder	Frauen	%
Infineon AG	16	8	50,0 %
Deutsche Telekom AG	20	9	45,0 %
Münchener Rück AG	20	9	45,0 %
E.ON SE	14	6	42,9 %
Beiersdorf AG	12	5	41,7 %
Covestro AG	12	5	41,7 %
HeidelbergCement AG	12	5	41,7 %
Henkel AG & Co. KGaA	16	7	41,3 %
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA	5	2	40,0 %
SAP SE	18	7	38,9 %
Merck KGaA	16	6	37,5 %
Bayer AG	20	7	35,0 %
BMW AG	20	7	35,0 %
Deutsche Post AG	20	7	35,0 %
Siemens AG	20	7	35,0 %
<b>Gesamt</b>	<b>477</b>	<b>166</b>	<b>34,8 %</b>
Allianz SE	12	4	33,3 %
BASF SE	12	4	33,3 %
Delivery Hero AG	6	2	33,3 %
Deutsche Wohnen SE	6	2	33,3 %
Fresenius SE & Co. KGaA	12	4	33,3 %
Linde AG	12	4	33,3 %
MTU Aero Engines AG	12	4	33,3 %
Vonovia SE	12	4	33,3 %
Adidas AG	16	5	31,3 %
Deutsche Börse AG	16	6	31,3 %
Continental AG	20	6	30,0 %
Daimler AG	20	6	30,0 %
Deutsche Bank AG	20	6	30,0 %
RWE AG	20	6	30,0 %
Volkswagen AG	20	6	30,0 %

Abbildung 11: Liste der Frauen in den Aufsichtsräten Quelle: Wikipedia, 2020

## **Fazit**

Zusammenfassen kann man sagen, dass die Frauenquote in Aufsichtsräten mit der Zeit gestiegen ist. Vor allem nach der Einführung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. FidAR spielt hierbei eine sehr große Rolle, da Sie das was in dem Gesetz steht als Forderung bei der Gründung von FidAR festgesetzt haben. Abschließend kann man sagen, dass dank FidAR das Gesetz entstanden ist, welches leider erst nach ungefähr neun Jahren in Kraft getreten ist.

## Interview

Als Beispiel zur Unterstützung der Arbeit wurde ein Interview mit einer Mitarbeiterin in der Führungsposition eines Stadtteilladens vom Caritasverband für die Stadt Gelsenkirchen e.V. durchgeführt. Der Caritasverband ist ein kirchlicher Verband, der mit Menschen für Menschen steht und sich als professionelle Organisation um die professionelle Hilfe für Menschen in Not kümmert. Der Stadtteilladen „NeST“ (Neustadt in Gelsenkirchen) ist eine zentrale Anlaufstelle für alle Menschen, die in Not sind. Im Stadtteilladen arbeiten ca. 5 MitarbeiterInnen, die in verschiedenen Projekten tätig sind. Die Leitung ist Frau Ünal, Sozialarbeiterin, 47 Jahre alt und kommt aus der Türkei.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Interviews vorgestellt und analysiert.

Frau Ünal (47 Jahre alt) ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sie hat türkische Wurzeln und ist auch in der Türkei geboren. Ihren Bachelorabschluss hat sie in Deutschland in Sozialer Arbeit in Dortmund erworben und arbeitet seit 6 Jahren als Leitung in der Einrichtung NeST. Als sie die Leitungsposition angenommen hatte, war sie zeitgleich noch im Studium. Das heißt, dass sie mehrfach belastet war: Familie, Beruf und Studium. Die Einrichtung heißt jeden herzlich Willkommen, mit oder ohne Migrationshintergrund und für alle die Hilfe benötigen und Angebote dieser Einrichtung wahrnehmen möchten.

Die Analyse des Interviews erfolgt strukturiert und erläuternd. Es beginnt mit den allgemeinen Merkmalen und spezialisiert sich anschließend auf die Eigenschaften und Erfahrungen einer Führungsperson. In diesem Teil werden die besonderen Charakteristika der Führungskräfte zusammengefasst und gleichzeitig die charakterlichen Eigenschaften der Interviewpartnerin verglichen. Im Vergleich zu Männern, weisen Frauen in Führungspositionen unterschiedliche Merkmale auf.

Einer der auffallenden Merkmale nach Müller ist, dass Frauen im Alter zwischen 41 und 50 Jahren eine Führungsposition aufnehmen (vgl. Müller 2014, S. 102). Auf die Interviewpartnerin Frau Ünal bezogen, trifft dies zu. Denn als sie im Studium war und gleichzeitig die Position übernommen hat war sie 41 Jahre alt. Sie arbeitet seit 6 Jahren in der Einrichtung und ist aktuell 47 Jahre alt. Des Weiteren haben die meisten Führungspersonen einen recht hohen Schulabschluss. In erster Linie sind es Personen, die einen Hochschulabschluss haben und Personen, die einen Fachhochschulstudium abgeschlossen haben (vgl. Müller 2014, S. 102). Es wird also ein gutes Bildungsniveau verlangt. Frau Ünal war zwar parallel noch im Studium, hatte aber nur noch einige Monate bis zu ihrem Bachelorabschluss. Anschließend erhielt sie den Bachelor in sozialer Arbeit und erfüllt somit auch die Voraussetzungen von dem Bildungsniveau. Ein weiterer wichtiger Punkt liegt darin, dass die Person eine gewisse

Berufserfahrung mit sich bringt. Meistens ist eine Berufserfahrung von 3 bis 5 Jahren vorausgesetzt, wobei viele Ausnahmen auch vorhanden sein können. Im Vergleich dazu hat Frau Ünal ein duales Studium gemacht, in der sie mit einer Halbstelle im Caritasverband tätig war und gleichzeitig studiert hat. Sie hat also während sie studiert hat gleichzeitig ihre Erfahrungen in ihrem Beruf gemacht. Nichts desto trotz war sie aber auch frisch aus dem Studium. Auch spielt die Offenheit in den Organisationen eine große Rolle, vor allem in der sozialen Arbeit. Denn die Offenheit ermöglicht die Chance von sozialem Aufstieg (vgl. Müller 2014, S. 102). Frau Ünal beschreibt sich selbst sehr offen, denn für sie ist Offenheit ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Da sie in ihrer Arbeit mit verschiedenen Klienten zu tun hat, muss sie die Leute so akzeptieren und wahrnehmen, wie sie sind. Sie muss offen zu ihnen sein und ihr Vertrauen gewinnen, um eine gewisse Beziehung aufzubauen. Aber auch spielt die Offenheit im Team eine wichtige Rolle. Frau Ünal hat ein offenes Ohr für all ihre MitarbeiterInnen und steht bei Bedarf und in verschiedenen Situationen bereit für sie. *„Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen das Gefühl bekommen, dass sie wichtig sind und die Arbeit, die sie leisten auch wichtig ist.“* Dies zeigt auch die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Außerdem sollen Führungskräfte verschiedene persönliche und soziale Ressourcen zeigen. Während des Interviews hat Frau Ünal ihre Stärken aufgezählt. In ihrer Rolle ist ihrer Meinung nach Selbstbewusstsein wichtig. Selbstbewusste Frauen zeigen eine starke Haltung und trauen sich vieles, in der Sie auch dadurch ihre Persönlichkeit stärken. Weiterhin soll man bestimmend sein, aber dies auf einer freundlichen Art und Weise vermitteln. Die Haltung und Empathie gegenüber anderen sind auch Punkte, die zu ihren Ressourcen zählen. Als Führungskraft soll man auch gut organisieren können und gut sortiert sein. Denn es gibt ein Team, das gut sortiert und strukturiert sein soll, um ein gutes Arbeitsklima in der Einrichtung zu bekommen. Frau Ünal weist ihrer Meinung nach diesen Merkmalen auf. Zu den weiteren Eigenschaften zählt die Vorbildfunktion und Unterstützung durch das persönliche Umfeld (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 98). Meistens haben Frauen in Führungspositionen eine Bezugsperson, die sie als Vorbild nehmen. Dazu zählen die beruflichen Beziehungen und Kontakte oder die Unterstützung von Vorgesetzten etc. Frau Ünal wurde viel durch ihre Vorgesetzte unterstützt. Ihre Unterstützung hat sie gestärkt und so ist sie in ihre Führungsrolle hineingewachsen. Auch wichtig erscheinen die Leitlinien des Denkens, Empfindens und Handelns und die Werte, die im Verlauf des Lebens verinnerlicht werden (vgl. Müller 2014, S. 103). Die Interviewpartnerin hat gelernt Regeln aufzustellen und dementsprechend zu handeln. Denn manchmal muss man auf den Tisch hauen, um den Klienten die eigenen Grenzen zu vermitteln. Denn Klienten können sehr fordernd sein. In solchen Situationen muss man



gleichzeitig professionell Handeln. Einerseits zeigt dies Härte und andererseits sorgt es als Schutz.

Man kann also sagen, dass verschiedene Eigenschaften vorausgesetzt werden und bei der befragten Person viele Eigenschaften wieder zu erkennen sind. Führungskräfte zeigen verschiedene Charakteristika und Ressourcen. Diese dienen dazu, ihre eigene Persönlichkeit zu stärken und gleichzeitig in der Lage zu sein ein Team zu leiten und zu organisieren. Auch zählen die Klienten dazu. Egal in welchen Bereichen man arbeitet oder in welcher Position man tätig ist, man macht immer Erfahrungen und lernt etwas Neues. Es gibt sowohl positive als auch negative Erfahrungen, die man als Frau in einer Führungsposition machen kann. Dazu werden einige allgemeine Erfahrungen aufgezählt und mit den Erfahrungen der Interviewpartnerin verglichen. Denn sie hat positive sowie negative Erfahrungen in ihrem Berufsleben gemacht. Im Folgenden werden diese näher beschrieben.

Die Vorbereitung auf die Führungsposition und die Jahre anschließend in der Position gelten als besonders arbeits- und zeitintensiv. Dies ist meist vergleichbar mit der Phase, in der sich Frauen im Anschluss an das Studium für eine Familienphase entscheiden (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 91). Dies könnte ein Grund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen sein. Meistens steht Familie in direkter Konkurrenz mit der Berufskarriere. Wenn man bedenkt wie viel Zeit Frau Ünal investieren musste als sie ihre Position übernommen hat, trifft dies zu. Denn mit einer Teilzeitstelle hatte sie eine Menge Überstunden geleistet und musste viel Zeit einplanen. Gleichzeitig hat sie sich um Familie und das Studium gekümmert. Daher war es anfangs eine harte Zeit, weil sie Schwierigkeiten dabei hatte ihre Rolle zu finden bzw. ihre verschiedenen Arbeitstätigkeiten. Denn sie hat mehrere Felder abgedeckt. Sie hat drei Positionen vertreten und fand das sehr irritierend. Deswegen herrschte auch anfangs eine Unordnung. Dies führte zu Konflikten innerhalb des Teams und auch zu verdeckten Konflikten einzeln mit den Kollegen\*innen. Denn sie fanden die Art und Weise ihres Vorgehens nicht richtig. Das hatte zur Folge, dass es Unstimmigkeiten, Differenzen und ein schlechtes Arbeitsklima vorhanden war. Sie war über diese Probleme überfordert, aber andererseits hatten diese Probleme Sie auch auf eine besondere Art und Weise gestärkt. Aufgrund dieser Unstimmigkeiten mussten höhere Vorgesetzte zum Team geholt werden, um für Klarheit zu sorgen. Es gab außerordentliche Teamsitzungen, um nochmals die Arbeitsfelder zu sortieren und die Rolle der Führungskraft zu finden. Durch diese Klärung und Sitzungen war sie viel gestärkter und konnte langsam alles sortieren. Sie hatte ihre Rolle erkannt und konnte ihre Position ausführen. Heute empfindet sie das sehr hilfreich und vorteilhaft. Durch die Unterstützung und Hilfe der Teamleiterin wurde Frau Ünal in ihrer Position deutlich verstärkt.

Sie war viel sicherer in ihrer Rolle und hat neue Lernerfahrungen gesammelt. Die Zeit war sehr anstrengend für sie, da sie sowohl mental als auch körperlich belastet war. Sie ist oft an ihre Grenzen gekommen, doch trotzdem hat sie nicht aufgegeben und gekämpft. Ein weiterer Aspekt ist, dass neue Arbeitsstellen in verschiedenen Einrichtungen neue Erfahrungen mit sich bringen. Ein Unternehmenswechsel kann immer eine Chance für eine Gehaltsersteigerung sein, denn je länger man arbeitet, desto mehr

Erfahrungen sammelt man (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 92). Im Vergleich zu Frau Ünal erkennen wir, dass ein Unternehmenswechsel nicht stattgefunden hat. Jedoch ist innerhalb der Einrichtung ein Wechsel geplant, in der sie vielleicht in einem anderen Fachbereich tätig sein kann. Nach einigen Studien ergibt sich, dass Frauen im Vergleich zu Männern im Verlauf ihrer Karriere eine höhere Wechselbereitschaft zeigen (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 93). Die Interviewpartnerin plant auch einige Veränderungen in ihrem Berufsleben. Denn immer an der gleichen Arbeitsstelle zu bleiben, findet sie nicht spannend und möchte sich stattdessen mehr weiterbilden und neue Erfahrungen in anderen Bereichen sammeln. Aber die

Weiterbildung ist überall möglich. Um weitere Lernerfahrungen zu machen, kann man Sonderaufgaben- oder Sonderprojekte übernehmen, die die Selbstdarstellung der Leistungen fördert (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 97). Nachdem Frau Ünal die Führungsposition angenommen hat, hat sie zusätzlich um ihren Mitarbeiter\*innen zu helfen, detaillierte Informationen über deren Projekte gesammelt und sie auch darin unterstützt. Als Leitung war sie in der Lage in allen Projekten etwas zu machen und zu sortieren. Diese Hilfe hat sie selbst gestärkt und gleichzeitig zeigte sie eine Bereitschaft gegenüber ihrem Mitarbeiter\*innen. Die Unterstützungen, die sie geleistet hat, haben auch die Beziehung und das Vertrauen innerhalb des Teams gestärkt und es herrschte eine gute Arbeitsatmosphäre innerhalb der Einrichtung. Diese positive Erfahrung ist am Anfang aber recht schwer gewesen. Denn innerhalb des Teams wird sehr viel routiniert. Es gibt immer wieder ein Wechsel bei den

Mitarbeitern\*innen und es gibt ständig ein Wandel aufgrund neuer Projekte. Viele Projekte laufen aus, aber dementsprechend entstehen auch wieder neue Projekte. Das Team befindet sich also immer im Veränderungsprozess. Daher gibt es immer eine neue Konstellation von Teams. Es muss immer neu aufgestellt werden und teilweise muss man zusehen, dass das neue Team, also die neue Konstellation miteinander können. Es führt auch zum Konfliktpotenzial, denn nicht jeder kann mit jedem arbeiten. Doch da spielt die Professionalität eine wichtige Rolle, denn die professionelle Rolle sollte bewahrt werden. Aktuell hat Frau Ünal aber ein sehr wertschätzendes Team mit verschiedenen Charakteren und dies ist immer ganz spannend. Ein Wechsel kann also sowohl positiv als auch negativ sein und manchmal ist es sehr

anstrengend sich auf neue Leute einzustellen und alles neu aufzubauen, aber andererseits ist es eine neue Herausforderung. Weiterhin arbeitet sie im Bereich Beratung, Integration und Menschenarbeit und alle Menschen sind unterschiedlich. Die Klienten, die zur Einrichtung kommen, sind meistens Menschen, die in Not sind und Unterstützung brauchen. Es geht meistens um Geld und sie kommen mit ganz verschiedenem Anliegen. Da sie alle aus anderen Ländern kommen, müssen viele Sprachen abgedeckt sein. Frau Ünal kann einige Sprachen abdecken und kann vielen Klienten helfen. Als Führungskraft hat sie kaum Probleme mit den Klienten, weil die Haltung und Begegnung mit denen gut sind. Sie gibt das Gefühl der Wertschätzung und bleibt immer freundlich. Dies nehmen die Klienten auch sehr gut an. Die Gegenseitige Akzeptanz wirkt sich positiv auf beiden Seiten aus. Aber sie hat nicht nur positive Erfahrungen mit den Klienten gemacht, sondern im Gegenteil auch negative Erfahrungen. Manchmal kam es zu Konflikten, wobei sie als Leiterin nicht wahrgenommen wurde. Der Kontakt mit der Leitung als Frau wollte vermieden werden, doch in solchen Situationen kann sie sich durchsetzen und ihnen somit verdeutlichen, wer die Führung im Haus ist. Diese Fälle kommen aber eher selten vor. Des Weiteren spielt in ihrer Arbeit Netzwerkarbeit auch eine große Rolle. Durch Netzwerke suchen und Kontakte pflegen hat sie mehr Verantwortung, aber dies wirkt positiv auf sie, da sie dadurch wächst. Mehr Kontakte knüpfen, neue Partner kennenlernen und im Idealfall mit denen zu kooperieren, bringen viele Vorteile hinsichtlich der qualitativen Arbeit mit. Wenn man Männer und Frauen vergleicht, weisen Frauen weniger informelle Netzwerke auf und können kein Beurteilungsinstrument einsetzen, wenn sie sich nicht bemühen, um die Kontakte zu pflegen (vgl. Goos & Hansen 1999, S. 98). Frau Ünal entspricht diesem Bild nicht und ist durch ihre Offenheit sehr gut mit ihren Netzwerkpartnern\*innen in Kontakt. Denn sie vertritt die Ansicht, dass man mit solchen Netzwerken in der eigenen Arbeit vorankommt und sich immer mehr verbreitet. Kooperationen und andere Netzwerke bringen neue Menschen mit anderen Erfahrungen mit. In dem Fall kann man nur davon profitieren und sich durch gegenseitige Zusammenarbeit weiterbilden. Man kann also sagen, dass Frau Ünal recht verschiedene Erfahrungen gemacht hat und in ihre Rolle gewachsen ist. Da sie am Anfang ohne langjährige Erfahrungen, die Leitungsrolle übernehmen musste, ist Ihr Weg leicht gewesen. Die positiven und negativen Erfahrungen haben ihr dabei geholfen, ihre Persönlichkeit zu entwickeln und ihre Ressourcen auszubauen. In jeder Phase hat sie etwas Neues dazugelernt und Ihr Selbstbewusstsein gestärkt. Dadurch verändert sich auch die individuelle Haltung und die Erscheinung gegenüber dem Mitmenschen.

## Fazit

Das Hauptanliegen unserer Gruppenpräsentation war es „Frauen in Führungspositionen“ näher zu analysieren. Wir haben das Thema von verschiedenen Aspekten recherchiert und jedes Gruppenmitglied hat eine bessere Übersicht in das Thema bekommen.

Anhand unserer generellen Betrachtung auf Arbeitsmärkten ist die Stabilität der geringen Besetzung von Frauen in Führungspositionen zunächst verwunderlich. Die geringe Anzahl der Frauen in Führungspositionen kommt deshalb zustande, da Frauen oftmals falsch angesehen werden, etwa so, dass diese nicht der Realität entspricht. Sie werden oft mit Ihrer Gene verurteilt. Letztendlich kommen Arbeitgeber zu dem Entschluss, dass Frauen weniger Führungspotenzial besitzen als Männer, da sie irgendwann mehr Zeit für ihre Familie benötigen indem sie beispielsweise eine Familie gründen und dementsprechend in den Mutterschaftsurlaub gehen und somit eine lange Zeit ausfallen. Die Arbeitgeber missachten hierbei die Qualitativen Kriterien eines vorbildlichen Mitarbeiters und behandeln Frauen und Männer in der Arbeitswelt nicht gerecht. Aufgrund dieser klischeehaften Denkweise bleibt die Frauenquote in Führungspositionen stabil.

Eine weitere Erklärung für den Mangel an Frauen in den Führungspositionen besteht in der Arbeitsteilung in Haushalt und Familie, insbesondere für die zeitaufwändige zugeschriebene Mutterrolle. Nach den gewöhnlichen Rollenerwartungen und -zuweisungen sind die Frauen in unserer Gesellschaft immer noch hauptverantwortlich für die Betreuung der Kinder, die aufgrund durch mangelnde Kinderbetreuung andere sämtliche Aufgaben außerhalb des Haushaltes nahezu ausschließt. Ebenso ist in der deutschen Kultur das Bild vorhanden, dass Männer, die neben ihrem Beruf keine Zeit für ihre Kinder haben, durch die Erwirtschaftung eines guten Gehaltes ihre Vaterrolle erfüllen. Berufstätige Mütter hingegen werden als "Rabenmütter" angesehen, wenn sie sich nicht Vollzeit mit ihren Kindern beschäftigen. Somit führt diese Rollenaufteilung zwischen Eltern dazu, dass erwerbstätige Männer wegen der Familie Karriere machen können, weil sie durch ihre Ehefrauen familiär entlastet werden. Im Gegensatz dazu müssen die erwerbstätigen Frauen oft die Doppelbelastung von Familie und Beruf auf sich nehmen, da sie selten die gleiche Unterstützung im Haushalt und bei der Kinderbetreuung von ihren Männern bekommen. Zusätzlich wird die Unvereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf für Frauen die als Teilzeitkraft arbeiten verstärkt, da das Teilzeitarbeitsmodell für Führungskräfte selten angeboten werden. Auch die wenig flexiblen und längeren Öffnungszeiten von Kindertagesstätten spielen hierbei eine große Rolle. (vgl. Hofmeister und Hühnerfeld, 2010.)

Auffällig ist auch, dass hochqualifizierte Frauen beim Aufstieg innerhalb eines Unternehmens bzw. Organisationen auf der Ebene des mittleren Managements ins Stocken geraten und nicht die Führungsetagen erreichen, obwohl sie vergleichbare Leistungen erbringen wie die bevorzugten männlichen Kollegen. Darüber hinaus haben es Frauen vor allem in großen Unternehmen und Organisationen schwer eine Führungsposition zu besetzen.

Allzumal kann man feststellen, dass Karrierebeeinträchtigungen für Frauen sich meist aus gesellschaftlichen Rollenzuschreibungen erschließen, die auf Frauen in der beruflichen Praxis aber immer weniger zutreffen. Vor der Entscheidung von Beruf oder Familie werden aber nach wie vor fast immer nur Frauen gestellt. Um mehr Frauen in die Führungsetagen von Unternehmen und Organisationen zu integrieren, ist eine Veränderung der tatsächlichen Aufgabenverteilung von Frauen und Männern notwendig. Sobald Frauen eine Familie gründen möchten und zugleich eine Karriere im Beruf anstreben, stehen sie oftmals vor größeren Schwierigkeiten als Männer. Um Frauen den Weg in eine Führungsposition zu ermöglichen, müssen diese Abweichungen in der Aufteilung der Aufgaben aufgehoben werden. Damit es in Zukunft mehr weibliche Führungskräfte geben kann, müssen sich Frauen auch selbst von den alten und strengen Rollenzuweisungen befreien. Aber die Mitarbeiter im Unternehmen und der Lebenspartner sollten eine Führungsposition unterstützen. Inzwischen zeigen die steigenden Zahlen der weiblichen Führungskräfte, dass der Weg dorthin bereits beschritten ist. (vgl.Schneider, 2010)

## Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1:** Frauenanteile in Führungsposition

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bischoff, 2010, S.31

**Abbildung 2:** Entwicklung des Frauenanteils in den Top-200-Unternehmen in Prozent sowie lineare Trendanalyse

Quelle: Kaup, 2015, S.42

**Abbildung 3:** Frauen in Führungsposition 2018, Untersucht wird die 160 DAX-, MDAX-, SDAX-, und TecDAX Unternehmen in Deutschland (Vgl. Nier 2018)

**Abbildung. 4:** Frauenanteil in den Vorständen der jeweils 30 größten Unternehmen im nationalen Leitindex (Vgl. Lagarde, Georgieva, Duflo, Morgan 2019)

**Abbildung 5:** Höchster Schulabschluss von Frauen und Männern in Deutschland, West- und Ostdeutschland (2017), in Prozent, Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren. Nicht berücksichtigt wurden Personen, die (noch) in Schulausbildung sind. (Vgl. Hobler 2020, S. 7)

**Abbildung 6:** Höchster beruflicher Abschluss von Frauen und Männern in Deutschland, Westdeutschland und Ostdeutschland (2017), in Prozent, Bevölkerung im Alter ab 15 bis unter 65 Jahren. Nicht berücksichtigt wurden Personen, die (noch) in Ausbildung sind. (Vgl. Hobler 2020, S. 8)

**Abbildung 7:** Zinke, G. (2014, 11. August). *Geschlechterungleichheiten: Gender Pay Gap* / bpb. bpb.de.

<https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187830/gender-pay-gap>

**Abbildung 8:** Schreurs, M. & Leis, T. (2016, 16. September). *Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand*. RKW Kompetenzzentrum.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/>

**Abbildung 9:** DIW Berlin: Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. (2020, 3. April). DIW Berlin.

[https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.703320.de/publikationen/wochenberichte/2020\\_04\\_3/mehr\\_](https://www.diw.de/de/diw_01.c.703320.de/publikationen/wochenberichte/2020_04_3/mehr_)

frauen\_in\_aufsichtsraten\_\_hinweise\_fuer\_strahlkraft\_der\_geschlechterquote\_auf\_vorstaende  
\_verdichten\_sich.html

**Abbildung 10 & 11:** Wikipedia-Autoren. (2012, 22. Februar). *Liste der Frauen in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen*. Wikipedia.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_der\\_Frauen\\_in\\_den\\_Aufsichtsr%C3%A4ten\\_der\\_DAX-Unternehmen](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Frauen_in_den_Aufsichtsr%C3%A4ten_der_DAX-Unternehmen)

## Literaturverzeichnis

Berwanger, J. (2019, 25. November). *Aufsichtsrat*. Gabler Wirtschaftslexikon.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufsichtsrat-31617>

Bischof, S. (2010). *Wer führt in die Zukunft: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5.Studie* (1. Aufl.). W.Bertelsmann

Bischoff, S.2010. Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland- die 5. Studie. Bielefeld: Bentelsmann.  
[https://content.schweitzeronliFne.de/static/catalog\\_manager/live/media\\_files/representation/zd\\_std\\_orig\\_zd\\_schw\\_orig/018/627/169/9783763948253\\_content\\_pdf\\_1.pdf](https://content.schweitzeronliFne.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig_zd_schw_orig/018/627/169/9783763948253_content_pdf_1.pdf)

BMFSFJ (Hrsg.). (2017, November). *Zusammenfassung des Zweiten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung*. BMFSFJ.  
<https://www.gleichstellungsbericht.de/kontext/controllers/document.php/91.0/c/7cf4bd.pdf>

BMFSFJ, 2011 Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin.  
<https://www.bmfsfj.de/blob/93882/c676a251ed4c36d34d640a50905cb11e/frauen-in-fuehrungspositionen-langfassung-data.pdf>

Dietmar Hobler u.a.: STAND DER GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN IN DEUTSCHLAND. STAND DER GLEICHSTELLUNG AUF EINEN BLICK, WSI Report Nr.

56 Februar 2020 [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_56\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_56_2020.pdf)

DIW Berlin: Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich. (2020, 3. April). DIW Berlin.  
[https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.703320.de/publikationen/wochenberichte/2020\\_04\\_3/mehr](https://www.diw.de/de/diw_01.c.703320.de/publikationen/wochenberichte/2020_04_3/mehr)



[frauen in aufsichtsräten hinweise fuer strahlkraft der geschlechterquote auf vorstaeude verdichten sich.html](#)

Ebert-Steinhübel, D. (2014). *Frauen führen anders – Männer auch?* IFC EBERT GmbH.  
<https://www.ifc-ebert.de/wp-content/uploads/2017/12/Frauen-f%C3%BChren-anders....pdf>

Engelbrecht, G, 1987. Erwerbsverhalten und Berufsverlauf von Frauen: Ergebnisse neuer Untersuchungen im Überblick. In Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Stuttgart, 181-195  
[http://doku.iab.de/mittab/1987/1987\\_2\\_MittAB\\_Engelbrecht.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1987/1987_2_MittAB_Engelbrecht.pdf)

Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V. [www.fidar.de]. *FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte: Über FidAR*. FidAR e.V. – Frauen in die Aufsichtsräte. <https://www.fidar.de/ueber-fidar.html>

Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V. [www.fidar.de]. *FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte: Ziele und Maßnahmen*. FidAR e.V. – Frauen in die Aufsichtsräte. <https://www.fidar.de/ueber-fidar/ziele-und-massnahmen.html>

*Frauen in Führungspositionen haben einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg*. (2019, 24. September). Bildungsspiegel.  
<https://www.bildungsspiegel.de/news/frauen-in-beruf-und-karriere/3407-frauen-in-fuehrungspositionen-haben-einen-positiven-effekt-auf-den-unternehmenserfolg>

*Frauen in Führungspositionen: Führen Frauen anders als Männer?* (2020, 24. Juni). high potential.  
<https://high-potential.com/karriereplanung/skills/frauen-in-fuehrungspositionen/>

FührposGleichberG - Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im Öffentlichen Dienst. (2016). BMJV.  
[https://www.gesetze-im-internet.de/f\\_hrposgleichberg/BJNR064200015.html](https://www.gesetze-im-internet.de/f_hrposgleichberg/BJNR064200015.html)

Hofmeister, H und Hühnerfeld, L. (2010). Frauen in Führungspositionen. Bgb.  
<https://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/49400/fuehrungspositionen>

Holst, E. Kirsch, A, 2014. Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme- moderat Steigende Anteile in Aufsichtsräten. DIW Wochenbericht Mangerinnen- Barometer 2014, 19-32.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/106809/1/816657637.pdf>

Holst, E.und Schimeta, J.(2013). Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu: DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik.

Kaup, J., 2015. Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin.  
[https://books.google.cm/books?hl=de&lr=&id=txg\\_CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=kaup,+j.,+2015.+Die+unterrepr%C3%A4sentanz+von+Frauen&ots=2JZwccFUYq&sig=7fyQiC5RQDIIZ9GCELEA48KAW3M&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kaup%2C%20j.%2C%202015.%20Die%20unterrepr%C3%A4sentanz%20von%20Frauen&f=false](https://books.google.cm/books?hl=de&lr=&id=txg_CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=kaup,+j.,+2015.+Die+unterrepr%C3%A4sentanz+von+Frauen&ots=2JZwccFUYq&sig=7fyQiC5RQDIIZ9GCELEA48KAW3M&redir_esc=y#v=onepage&q=kaup%2C%20j.%2C%202015.%20Die%20unterrepr%C3%A4sentanz%20von%20Frauen&f=false)

Kling, M. 1985. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. In Grundelemente der Erwerbstruktur in der Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart, 481- 491.  
[http://doku.iab.de/mittab/1985/1985\\_4\\_MittAB\\_Kling.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1985/1985_4_MittAB_Kling.pdf)

Kohaut, S Möller. I, 2010 IAB- Kurzbericht 23/ 2013. Punktgewinn in West- deutschen Großbetrieben. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforderung, Nürnberg.  
<http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>

Kohaut, S. Möller, IAB- Kurbericht 06/2010. Frauen Kommen auf den Chefetagen nicht voran.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsförderung, Nürnberg.  
<https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k100412a01>

Körmendy, Csilla Katrin: Weibliche Identität und Macht. Einige psychoanalytische Perspektiven zu Frauen in Führungspositionen, Institut für Psychoanalyse und Psychotherapie HeidelbergMannheim (IPP) und Heidelberger Institut für Tiefenpsychologie (HIT) 2013  
[https://www.sfu.ac.at/wpcontent/uploads/PTW\\_GSG\\_Kooermendy\\_Weibliche Identit und Macht.pdf](https://www.sfu.ac.at/wpcontent/uploads/PTW_GSG_Kooermendy_Weibliche_Identit_und_Macht.pdf)

Kraljic, Mirona: Zusammenhang zwischen Diversität und Geschäftserfolg so deutlich wie nie, McKinsey & Company. Mai 2020.  
<https://www.mckinsey.de/news/presse/2020-05-19-diversity-wins>

Lagarde, Georgieva, Duflo, Morgan: Gleichberichtigung. Glasdecke adè: Frauen in Führungspositionen, AllBright Stiftung DW. September 2019  
<https://www.dw.com/de/glasdecke-ad%C3%A9-frauen-in-f%C3%BChrungspositionen/a-50932605>

Mayer, K.U, Hilmert, s., 2004. Neue Flexibilitäten oder blockierte Gesellschaft- Sozialstrukturund Lebensverläufe in Deutschland 1960- 200.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91384-5\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91384-5_6)

Nier, Hedda: GLEICHBERECHTIGUNG. 7,3 % Frauen in deutschen Vorständen, de.statista.com. 01.2018  
<https://de.statista.com/infografik/12465/geschlechterverteilung-in-deutschenvorstaenden/>

Ohg, C. K. M. F. G. S. W. (2020, 9. März). *Gewerkschafts-Studie: Gender Gap dauert noch bis 2121*. wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG, Siemensstraße 6, 61352 Bad Homburg v.d.H.  
<https://www.ihre-vorsorge.de/nachrichten/lesen/studie-noch-101-jahre-bis-maenner-und-frauen-gleich-verdienen.html>

Peus, C. & Welp, I.M: Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten, Organisationsentwicklung : Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management.  
Düsseldorf 2011  
<https://docplayer.org/35777633-Frauen-in-fuehrungspositionen-was-unternehmen-wissen-sollten.html>

*Pressemitteilungen - Gender Pay Gap: Zwei Drittel lassen sich strukturell erklären - Statistisches Bundesamt (Destatis).* (2012, 6. August). destatis.  
[https://web.archive.org/web/20121115042251/https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/10/PD10\\_384\\_621.html](https://web.archive.org/web/20121115042251/https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/10/PD10_384_621.html)

Rassek, A. (2019, 9. Januar). *Aufsichtsrat: Funktion und Aufgaben*. karrierebibel.de.  
<https://karrierebibel.de/aufsichtsrat/>

[Schneider,F.\(2000\).FraueninFührungspositionen.grin. https://www.grin.com/document/10044](https://www.grin.com/document/10044)

Schreurs, M. & Leis, T. (2016, 16. September). *Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand*. RKW Kompetenzzentrum.  
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/>

Selle, A. (2018, 12. Februar). *Gender Pay Gap: So stark schwankt die Lohngerechtigkeit regional.* DIE WELT.

<https://www.welt.de/wirtschaft/article173448071/Gender-Pay-Gap-So-stark-schwankt-die-Lohngerechtigkeit-regional.html>

Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 422 vom 1. November 2018  
[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18\\_422\\_12211.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_422_12211.html)

Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. N 010 vom 6. März 2020  
[https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20\\_N010\\_132.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_N010_132.html)

*Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern 2018 unverändert bei 21 %.* (o. D.).  
destatis. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19\\_098\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19_098_621.html)

Women's Empowerment Principles (WEPS). (o. D.). Unwomen.  
<https://www.unwomen.de/informieren/frauen-in-fuehrungspositionen.html>