



Schein oder Sein?

Führungskräfte sehen Gender- und Gleichstellungsthemen in ihrem eigenen Unternehmen durch eine rosarote Brille. Zu diesem Ergebnis kommt der Führungskräfte-Radar 2021. Professor Guido Möllering erläutert Gründe und Fehleinschätzungen.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► **Personalwirtschaft: Herr Möllering, das Fazit Ihrer Untersuchung lautet, dass Führungskräfte eine gewisse Sorg- und Arglosigkeit bei Gleichstellungsthemen offenbaren. Was hat zu dieser Erkenntnis geführt?**

Guido Möllering: Führungskräfte erleben das Problem der Geschlechterdiskriminierung in ihren eigenen Unternehmen anscheinend kaum. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass bei ihnen alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden (siehe Abbildung 2, d. Red.). Das irritiert deshalb, weil schlechtere Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen als Problem bekannt sind und der Gender Pay Gap sich zwar leicht verkleinert hat, aber immer noch da ist. Wir haben Zweifel, ob das ein realistischer Blick auf die momentane Situation ist.

Welche konkreten Indizien gibt es hierfür?

Rund 77 Prozent der Führungskräfte geben an, dass bei ihnen das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit herrsche. Das Statistische Bundesamt meldet aber für das Jahr 2020 einen Gehaltsnachteil der Frauen von 18 Prozent gegenüber Männern. Zwar fließen in den unbereinigten Gender Pay Gap strukturelle Faktoren ein, aber an dieser Stelle müssen wir die Frage stellen, ob sich dahinter nicht auch schlechtere Einstiegs- und Aufstiegschancen verbergen. Wenn man nur auf die bereinigte Lohnlücke schaut, wird das Problem in Teilen einfach weggerechnet.

Sehen die befragten weiblichen Führungskräfte die Genderproblematik anders als ihre männlichen Kollegen?

Nein, beide nehmen es ähnlich positiv wahr. Sie haben beide die rosarote Brille auf.

Woher kommt denn diese positive Einschätzung?

Ein Phänomen liegt in der Wahrnehmung. Fragt man Menschen, ob es allgemein eine Genderproblematik in Deutschland gibt, würden das viele bejahen. Bezieht man die Frage auf das eigene Unternehmen, antworten sie aber: „Bei uns ist alles gut.“ Teilweise auch, weil sie gar nicht wissen, wie eine geschlechtergerechte Personalpolitik aussehen könnte. Daher sehen sie keine

ZUR STUDIE

Im Rahmen des jährlichen Führungskräfte-Radars befragte 2021 die Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke die Teilnehmenden zum Thema Gleichstellung. An der repräsentativen Studie haben **1026 Führungskräfte** aller Ebenen teilgenommen. 49,8 Prozent der Befragten sind männlich, 50,2 Prozent weiblich. Annähernd ein Drittel gehört zur Generation der Babyboomer, rund 35 Prozent der Generation X und 38 Prozent den Generationen Y und Z an.

Defizite. Es war für uns schwierig zu beurteilen, ob der „Rosarote-Brille-Effekt“ überwiegt oder ob sich Unternehmen hinsichtlich der Gleichstellung bewegt haben. Wir haben mit den beteiligten Teams lange über die Ergebnisse diskutiert und kamen letztlich zu dem Schluss, dass Führungskräfte das Problem unterschätzen, wofür einzelne Befunde sprechen.

Könnte die Geschlechtergerechtigkeit in den Unternehmen nicht tatsächlich realisiert sein?

Komplett ausschließen können wir es für einzelne Fälle nicht, weil wir den Teilnehmenden nicht unterstellen, dass sie unwahre Aussagen treffen. Wir wundern uns aber, dass die öffentlichen Befunde und die Ergebnisse unserer Befragung nicht zusammenpassen. Wobei einige Zahlen der Studie Schatten auf die ansonsten positive Sicht der Führungskräfte werfen. So können wir festhalten, dass die obere Führungsebene tendenziell ein positiveres Bild der Gleichstellung im eigenen Unternehmen hat als die mittleren und unteren Führungsebenen. Auch zwischen den Generationen sind durchaus Unterschiede zu erkennen.

Wie beurteilen Führungskräfte der Generationen Y und Z die Gleichstellungsfrage bei ihrem Arbeitgeber?

Etwas kritischer. Von der jüngsten Generation, den nach 1979 geborenen Personen, bewertet zum Beispiel fast die Hälfte die Diskussion über Frauenquoten als förderlich. Bei den davor geborenen Jahrgängen lediglich 35 Prozent. Auch findet es mehr als die Hälfte der Personen der Generationen Y und Z gut, dass im Unternehmen auf gemischte Teams geachtet wird; bei den Babyboomern ist es nur ein gutes Drittel. Ebenso ist jüngeren Führungskräften eine gendergerechte Sprache wichtiger als den älteren. Dies deutet darauf hin, dass sie nicht nur selbstbewusster mit den Themen umgehen, sondern auch mehr Handlungsbedarf als ältere einfordern und dabei verbindlichen Regeln weniger skeptisch gegenüberstehen.

Welche Daten werfen noch einen Schatten auf die ansonsten „rosaroten“ Antworten?

Wir wollten wissen, welches Geschlecht der oder die jeweilige Vorgesetzte hat. Es wurden in etwa gleich viele Männer (49,8 Prozent, d. Red.) und Frauen (50,2 Prozent, d. Red.) befragt. Das Ergebnis: 73 Prozent gaben an, dass ihr direkter Vorgesetzter männlich ist, gegenüber 27 Prozent, die eine weibliche Vorgesetzte haben.



Prof. Dr. Guido Möllering ist Direktor des Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft (Department für Management und Unternehmertum) der Universität Witten/Herdecke.

Führungskräfte haben also mit mehr als doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit einen Mann als Vorgesetzten. Die Ungleichverteilung ist mithin noch sehr deutlich, was ein Befund für eine „gläserne Decke“ sein könnte. Interessanterweise haben Frauen eher weibliche Vorgesetzte, während die Männer mit noch höherer Wahrscheinlichkeit auch von Männern geführt werden. Damit lässt sich eine gewisse Genderhomogenität der Führungslinien erkennen, wenngleich gerade

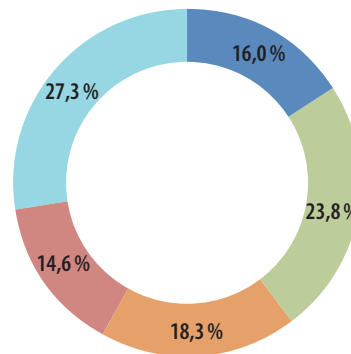
die höchsten Führungsebenen fast überall noch von Männern dominiert werden. Also: Die Ungleichheit ist nach wie vor vorhanden, weil der Chef in der Regel männlich ist.

Werten die Befragten dies nicht als Symptom für ein Problem?

Höchstens in den offenen Kommentaren. Hier werden zum Teil sehr deutliche Ressentiments der Thematik gegenüber erkennbar, wenn etwa – meist seitens der Männer – von „Gender-Gaga“, „kann das Thema nicht mehr hören“, „einseitige Diskussion“, „keine wirkli-

Etwa die Hälfte macht Sprachvorgaben Abbildung 1

„In meinem Unternehmen ... gibt es verbindliche Regeln zum Gebrauch einer gendergerechten Sprache.“



- Stimme sehr stark zu
- Stimme eher zu
- Teils/teils
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu

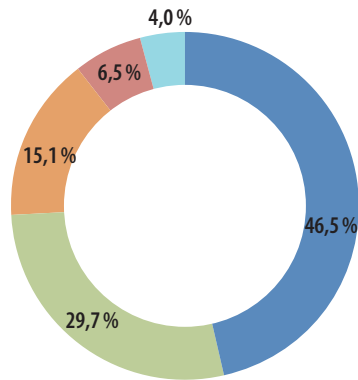
Quelle: Bertelsmann-Stiftung

Kleine Unterschiede

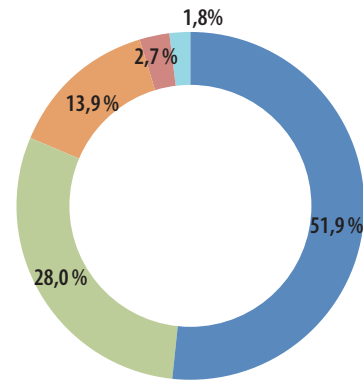
Abbildung 2

„In meinem Unternehmen ...

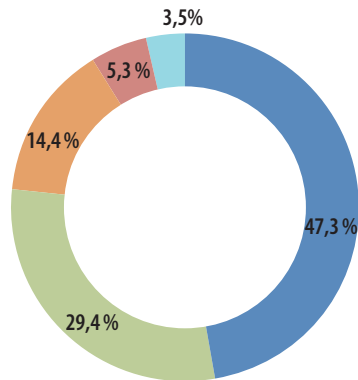
... macht es keinen Unterschied, ob eine Führungskraft männlich oder weiblich ist.“ (N=1011)



... erlebe ich in meinem eigenen Bereich keine Geschlechterkonflikte.“ (N=1014)



... gilt das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit unabhängig vom Geschlecht.“ (N=993)



- Stimme sehr stark zu
- Stimme eher zu
- Teils/teils
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu

Quelle: Bertelsmann-Stiftung

chen Probleme“, „Gängeln“ und Ähnlichem die Rede ist. Demgegenüber stehen einige bedrückende Kommentare – meist seitens der Frauen –, die über nach wie vor ungerechte und festgefahrene Zustände klagen. Doch die meisten Befragten haben keine detaillierten Kommentare hinterlassen, sodass wir die einzelnen Äußerungen nicht überbewerten wollen. Sie stützen jedoch den Eindruck, dass bei der Führung noch immer kein ausreichendes Problembewusstsein für die Gender- und Gleichstellungsfragen existiert. Und auch keine Notwendigkeit für eine konstruktive Arbeit daran gesehen wird, sodass wir von einer Arglosigkeit gegenüber den tatsächlichen Herausforderungen sprechen.

Was halten Unternehmen von Quotenregeln oder bestimmten Gleichstellungsmaßnahmen?

Hierauf reagieren viele allergisch. Führungskräfte wollen sich Spielräume erhalten und mit dem Thema so umgehen, wie sie es selbst für richtig halten. Die

Analyse der Daten zeigt aber auch eine gewisse Polarisierung der Antworten.

Ist die öffentliche Diskussion über Frauenquoten förderlich für das Gleichstellungsthema in den Unternehmen?

Bei dieser Frage scheiden sich die Geister: Bei Großunternehmen stimmen rund 45 Prozent der Befragten zu, das heißt aber gleichzeitig, dass sie 55 Prozent ablehnen. Auch bei verbindlichen Regelungen innerhalb des Unternehmens gibt es sowohl Zustimmung als auch einen großen Anteil Ablehnung. Bei der Frage, ob im eigenen Unternehmen explizit darauf geachtet wird, dass Teams geschlechtergemischt besetzt werden, ist die gleiche Diskrepanz zu beobachten (siehe Abbildung 3, d. Red.).

Wie sieht es hinsichtlich gendergerechter Sprache aus?

Hier sind ähnliche Unterschiede zu sehen: 40 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen

„In meinem Unternehmen ...

... ist die öffentliche Diskussion über Frauenquoten förderlich für das Gleichstellungsthema bei uns im eigenen Hause.“ (N=965)



... wird bewusst darauf geachtet, Teams geschlechter-gemischt zu besetzen.“ (N=984)



... gibt es verbindliche Regeln zum Gebrauch einer gendergerechten Sprache.“ (N=985)



Quelle: Bertelsmann Stiftung

entsprechende Vorgaben macht (siehe Abbildung 1, d. Red.); 42 Prozent verneinen das.

Wofür steht diese auffällige Polarisierung?

Gendergerechtigkeit ist in Unternehmen ein Reizthema. Es trifft den Nerv vieler Führungskräfte, daher stoßen wir bei den Antworten bezüglich verbindlicher Regeln auf Extreme. Letztlich müssten wir mehr über die Unternehmenskultur erfahren, um es zu deuten, aber das kann eine Studie an dieser Stelle nicht leisten.

Wie sollten Arbeitgeber die Ergebnisse der Befragung einordnen?

Gerade weil manche Zahlen irritierend wirken, würden wir uns wünschen, dass Unternehmen noch mal genauer hinschauen und für ihre Organisation einen Reality-Check vornehmen. Ist bei uns alles perfekt in Sachen Geschlechtergerechtigkeit, oder blicken wir durch eine rosarote Brille? Da die Ergebnisse der Studie eine Kluft zwischen den Wahrnehmungen der Führungskräfte gegenüber den oft zu hörenden Klagen über Missstände an der Basis offenbaren, bedarf es einer eingehenden Überprüfung und Klärung. Denn wenn Führungskräfte keine Probleme erkennen, drohen betriebliche Maßnahmen ins Leere zu laufen.

Mit welchen Instrumenten können Führungskräfte die Realität in Sachen Gleichstellung transparent testen?

Der Gesetzgeber hat zum Beispiel mit dem Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen den

Beteiligten in den Unternehmen ein Instrument an die Hand gegeben, Arbeit und Arbeitsplätze von Männern und Frauen bewerten zu lassen und Ungleichbehandlungen offenzulegen. Diese Form der Überprüfung der Gleichstellung sollte öfter und konsequenter genutzt werden. Darüber hinaus sollten strukturelle Benachteiligungen besonderer Personengruppen, zum Beispiel bei Alleinerziehenden und Teilzeitkräften, in den Blick genommen werden. Und bevor undifferenzierte Programme zur Förderung der Diversity initiiert werden, wäre es sinnvoll, dass die Personalentwicklung gezielte Maßnahmen mit Führungskräften zunächst dort veranlasst, wo im Unternehmen noch am meisten Nachholbedarf ist.

Wenn Gleichstellung kein Selbstläufer ist, was erwarten Sie von der Politik?

Politik soll verlässliche, verständliche und hilfreiche Rahmenbedingungen schaffen, die Unternehmen und Führungskräften zwar konsensfähige Mindeststandards abverlangen, die aber zugleich in erster Linie konstruktive und flexible, der Situation angepasste Entwicklungsmöglichkeiten geben. Denn welche Maßnahmen im Einzelnen für einen Arbeitsbereich, ein Unternehmen oder eine Branche zu ergreifen sind, lässt sich nicht pauschal beantworten. Aber man kann eine klare Empfehlung aussprechen, dass individuelle Antworten gefunden werden müssen und Arbeitgeber den tatsächlichen Verhältnissen im eigenen Hause ins Auge sehen müssen – ohne die rosarote Brille. ■



Mehr zum Thema:

Weitere Informationen und Ergebnisse zum Führungskräfte-Radar 2021 „Sonderthema Gender und Gleichstellung“ unter www.pwgo.de/radar-2021