



Spotlight zum Führungskräfte-Radar 2021
Sonderthema „Gender und Gleichstellung“

Zwanglos gendern?

Führungskräfte sind skeptisch gegenüber verbindlichen Regeln und offenbaren eine gewisse Sorg- und Arglosigkeit bei Gleichstellungsthemen

Eine neue Auswertung des Führungskräfte-Radars gibt Anlass zur Sorge, dass Gender- und Gleichstellungsthemen in Unternehmen nicht konsequent weiterentwickelt werden. Führungskräfte in Deutschland sind gespalten, wenn es um verpflichtende Maßnahmen wie Quoten geht, und sie scheinen den Eindruck zu haben, dass wenig Handlungsbedarf besteht. Es gibt mithin eine große Diskrepanz zwischen den öffentlichen Diskursen und der Wahrnehmung des eigenen Unternehmens durch deren Führungskräfte. Überraschenderweise nehmen weibliche und männliche Führungskräfte die Themen ähnlich wahr. Fazit: Gleichstellung ist kein Selbstläufer und muss weiter aktiv verstärkt werden.

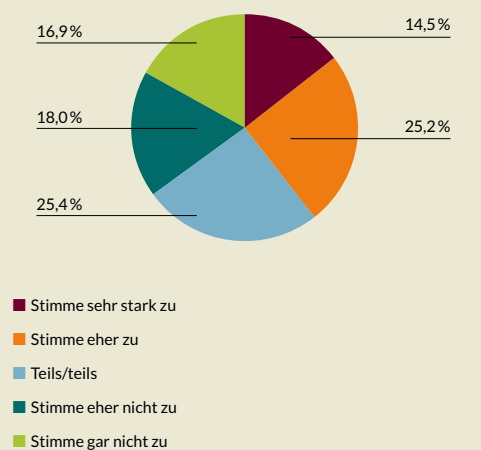
Die Bertelsmann Stiftung und das Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke haben im Führungskräfte-Radar 2021 erneut mehr als 1000 Führungskräfte zu den Führungsbedingungen in Deutschland befragt. Unter anderem wurden in der neuesten Erhebung Gender- und Gleichstellungsthemen angesprochen. Eine gesonderte Auswertung dieser Daten zeigt, dass etwa 30 bis 40 Prozent der befragten Führungskräfte im eigenen Unternehmen keine Vorteile sehen, wenn es um die Einführung verbindlicher Regeln wie etwa Frauenquoten oder gendergerechte Sprache geht. Fragt man umgekehrt, wo die Unternehmen beim Thema Gleichstellung bereits stehen, so wird deutlich, dass die Führungskräfte – männlich wie weiblich – den Eindruck haben, dass es in ihren eigenen Unternehmen kaum Probleme gibt. Im Folgenden werden die Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt und interpretiert: Warum sind die Führungskräfte so arglos? Gibt es keinen Handlungsbedarf mehr? Droht Stillstand bei der Gleichstellung?

Verbindliche Regeln häufig nicht Mittel der Wahl

Der Führungskräfte-Radar 2021 umfasste insgesamt 132 Fragen, von denen zehn einen direkten Gender- und Gleichstellungsbezug hatten. Bei vielen Fragen gibt es eine recht einheitliche Wahrnehmung unter den Führungskräften. Es fällt jedoch auf, dass Unterschiede vor allem bei solchen Themen zu finden sind, die etwas damit zu tun haben, ob man Unternehmen und entsprechend auch deren Führungskräfte und Belegschaften zu bestimmten Gleichstellungsmaßnahmen verpflichtet. Schon bei der Frage, ob die öffentliche Diskussion über Frauenquoten förderlich für das Gleichstellungsthema im eigenen Hause ist, scheiden sich die Geister: 39,7 Prozent der Befragten stimmen zu, aber 34,9 Prozent stimmen nicht zu (siehe Abbildung 1). Ein gutes Drittel der Führungskräfte scheint den Eindruck zu haben, dass von außen vorgegebene Regeln oder gar Gesetze nicht nötig oder nicht zielführend sind. Damit muss nicht unbedingt eine frauenfeindliche Haltung zum Ausdruck kommen, sondern eher eine Skepsis gegenüber Regulation von außen und damit verbunden womöglich Widerstand seitens der Führungskräfte bei der Umsetzung verpflichtender Regeln.

ABBILDUNG 1: **Einstellung zur Diskussion über Frauenquoten (N=965)**

„In meinem Unternehmen ...
... ist die öffentliche Diskussion über Frauenquoten förderlich für das Gleichstellungsthema bei uns im eigenen Haus.“



| BertelsmannStiftung

Auch bei den Fragen, die verbindliche Regelungen innerhalb des Unternehmens betreffen, gibt es sowohl Zustimmung als auch einen großen Anteil Ablehnung. So wurden die Führungskräfte gefragt, ob in ihren eigenen Unternehmen explizit darauf geachtet wird, dass Teams geschlechtergemischt besetzt werden. Dies kann man als eine verallgemeinerte, auf allen Unternehmensebenen geltende Variante der öffentlich diskutierten Frauenquote verstehen, wobei die Vorgabe der Diversität („geschlechtergemischt“) keine reine Frauenförderung bezweckt, sondern alle Geschlechter und die Vielfalt an sich fördern will. Immerhin 29,8 Prozent der Befragten geben an, dass bei ihnen nicht bewusst darauf geachtet wird – und es offenbar auch keine entsprechenden Vorgaben gibt. 45,6 Prozent der Führungskräfte stimmen allerdings bei diesem Punkt zu und nehmen die bewusste Beachtung von Diversität bei der Teambesetzung wahr (siehe Abbildung 2). Dennoch sprechen diese Zahlen für eine gewisse Zurückhaltung bei verbindlichen Regelungen.

Große Unterschiede zeigen sich ebenso bei der Frage, ob das eigene Unternehmen verbindliche Regelungen für eine gendergerechte Sprache hat. Dies ist ein besonders polarisierendes Thema und Vorgaben beim Sprachgebrauch gelten als besonders tiefe Eingriffe in den sozialen Umgang. 39,8 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen entsprechende Vorgaben macht; 41,9 Prozent sagen allerdings das Gegenteil (siehe Abbildung 3). Wohlgemerkt geht es hier nicht darum, ob Führungskräfte derartige Vorgaben befürworten, sondern ob es sie in jeweiligen Unternehmen gibt. Man kann aus den Zahlen jedoch schließen, dass ein großer Teil der Unternehmen das sogenannte „Gendern“ (noch) nicht regelt und es damit den Führungskräften und Belegschaften selbst überlässt, ob sie ihren Sprachgebrauch im Sinne der Gleichstellung anpassen.

Aus den offenen Kommentaren, die die Befragten am Ende des Fragebogens abgeben konnten, spricht teils sehr deutlich die Ablehnung von Ver-

pflichtungen („machen den Gender-Wahnsinn nicht mit“). Ein „kollegialer Stil“ sei „sehr hilfreich“, während „Vorgaben sowieso nicht beachtet“ würden oder „vom Tagesgeschäft abhalten“.

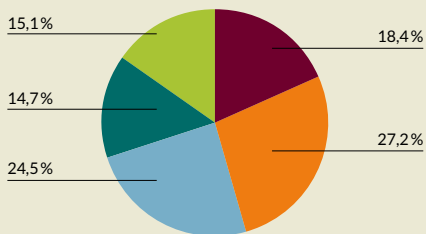
Beurteilung der aktuellen Lage zur Gleichstellung in Unternehmen meist positiv

Dort, wo Gleichstellung erzwungen wird, gibt es Widerstände. Würden aber die Unternehmen in Sachen Gleichstellung gut vorankommen, wenn man es bei rein freiwilligen, selbst gewählten Maßnahmen beließe? Wie stehen Unternehmen in den Augen ihrer Führungskräfte heute bereits da, wenn es um Themen wie Gehaltsunterschiede, Konflikte, Diskriminierung oder sexuelle Belästigung geht?

Der Führungskräfte-Radar 2021 zeigt hierzu ein erstaunliches Bild: Zum einen, weil die Führungskräfte ihre Unternehmen sehr positiv einschätzen; zum anderen, weil sich die Einschätzungen von männlichen und weiblichen Führungskräften

ABBILDUNG 2: **Beachtung von Diversität bei Teambesetzung (N=984)**

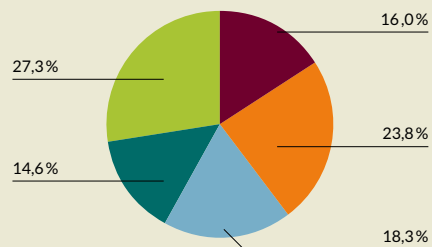
„In meinem Unternehmen ...
... wird bewusst darauf geachtet, Teams geschlechter-gemischt zu besetzen.“



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

ABBILDUNG 3: **Vorgaben für gendergerechte Sprache (N=985)**

„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

dabei kaum unterscheiden. Hier zunächst der Überblick, bevor unten unter anderem die (nicht vorhandenen) Geschlechterunterschiede und die Implikationen dieser Ergebnisse erörtert werden.

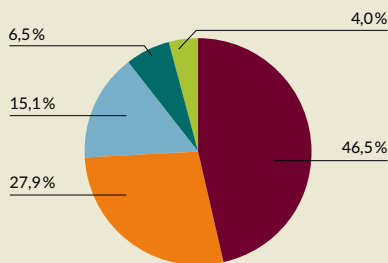
Jeweils eine sehr deutliche Mehrheit der Führungskräfte gibt an, dass in ihrem Unternehmen das Geschlecht der Führungskraft keinen Unterschied macht (Zustimmung: 74,4 Prozent) und dass sie keine Geschlechterkonflikte erleben (81,7 Prozent; siehe Abbildung 4). Außerdem stimmen 76,7 Prozent zu, dass in ihrem Unternehmen das Gehalt unabhängig vom Geschlecht ist, wohingegen das Statistische Bundesamt (2021) für das Jahr 2020 einen Gehaltsnachteil der Frauen von 18 Prozent gegenüber Männern ermittelt hat. Offenbar erscheint den Führungskräften das Thema „Gendergerechtigkeit“ in ihrem eigenen Arbeitsbereich demgegenüber unproblematisch.

Die Befragung ging auch auf einige speziellere Aspekte der Gleichstellung ein. Erstens wurde gefragt, ob im eigenen Unternehmen Diskriminierung bei Neueinstellungen oder Beförderungen effektiv verhindert wird. Dem stimmen 70,1 Prozent der Führungskräfte zu. Dies ist eine sehr deutliche Mehrheit, zumal wenn man bedenkt, dass nur 11,0 Prozent nicht zustimmen (bei 18,9 Prozent Unentschiedenen; siehe Abbildung 5). Führungskräfte erleben das Problem der Diskriminierung in ihren eigenen Unternehmen anscheinend kaum, obschon die schlechteren Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen und Minderheiten als Problem bekannt sind und als Ausdruck der Ungerechtigkeit gelten.

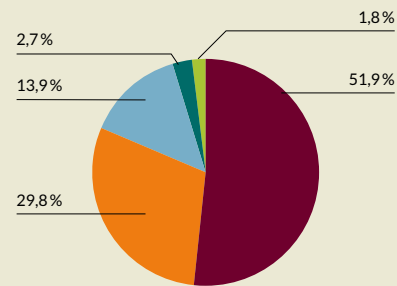
Zweitens ist der Umgang mit sexuellen Belästigungen ein in der öffentlichen Diskussion in den letzten Jahren besonders prominentes und emotionales Thema. Man sollte davon ausgehen kön-

ABBILDUNG 4: Allgemeiner Geschlechterunterschied, Gehalt, Konflikte

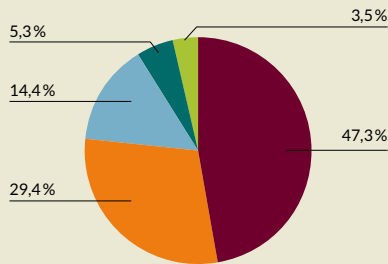
„In meinem Unternehmen ...



... 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)

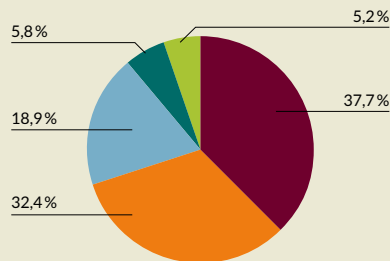
- Stimme sehr stark zu
- Stimme eher zu
- Teils/teils
- Stimme eher nicht zu
- Stimme gar nicht zu

nen, dass alle Führungskräfte zum Beispiel durch die #MeToo-Bewegung für dieses Thema sensibilisiert sind. Über ihre eigenen Unternehmen sagen die Befragten im Führungskräfte-Radar zu 82,5 Prozent, dass dort gegen sexuelle Belästigung vorgegangen wird (siehe Abbildung 5). Man könnte auf den ersten Blick folgern, dass es bei diesem Thema in den meisten Unternehmen kein Problem (mehr) gibt oder aber auf den zweiten Blick vermuten, dass bei den Führungskräften das Problembewusstsein fehlt. Bei zugleich hoher Sensibilisierung für das Thema in der Öffentlichkeit bleibt im Führungskräfte-Radar ein beträchtlicher Anteil von immerhin 17,5 Prozent derjenigen, die mindestens teilweise nicht zustimmen, dass ihr Unternehmen gegen sexuelle Belästigung vorgeht.

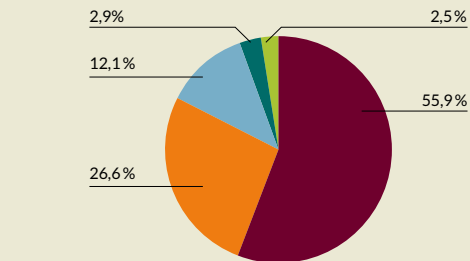
So ist zu befürchten, dass Belästigungen in Unternehmen oft nicht angezeigt werden („Dunkelziffer“) und deshalb auch nicht formal gegen sie vorgegangen wird. Zu hinterfragen wäre auch die Rolle der Führungskräfte selbst: Sind sie im Vergleich zu den Untergebenen seltener Opfer? Schauen sie häufiger weg? Die Daten können das nicht belegen, wobei unter den befragten Führungskräften die meisten auf einer mittleren Ebene (53,7 Prozent) und einige auch auf der unteren Führungsebene (18,7 Prozent) arbeiten und somit knapp drei Viertel der Befragten auch selbst als Führungskräfte Untergebene mit Vorgesetzten auf höheren Ebenen sind. Auch im Führungskräfte-Radar finden sich bei den offenen Kommentaren – von Führungskräften – Aussagen wie „Ein Kollege schaut mir immer auf die Brust und von der Leitung wird das geduldet“, oder die Beobachtung einer Geschäftsführerin, dass „bewusster Sexismus häufig an der Tages-

ABBILDUNG 5: Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Vereinbarkeit

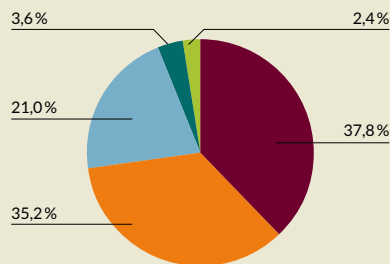
„In meinem Unternehmen ...



... wird bei Neueinstellungen oder Beförderungen Diskriminierung effektiv verhindert.“ (N=979)



... wird gegen sexuelle Belästigung vorgegangen.“ (N=956)



... wird die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstützt.“ (N=1006)

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

ordnung“ sei. In jedem Fall sollten die hohen Zustimmungswerte von Führungskräften, dass Unternehmen gegen sexuelle Belästigung vorgehen, nicht dazu verleiten, das Problem als gelöst zu betrachten.

Drittens wurde in der Befragung darauf eingegangen, ob das Unternehmen die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstützt. Auch dies ist ein wichtiger Aspekt der Gleichstellungsdiskussion, insoweit berufstätige Frauen Nachteile haben, weil sie im Vergleich zu Männern bekanntermaßen und vor allem aufgrund vorherrschender Muster in der Familie eine stärkere Doppelbelastung haben. Nur 6,0 Prozent der Befragten sehen keine Unterstützung. 73,0 Prozent hingegen stimmen zu, dass ihr Unternehmen auf die Bedürfnisse eingeht (siehe Abbildung 5). Man kann nicht sagen, wie weitreichend die Unterstützung jeweils ist, aber auch zu diesem Thema scheinen Führungskräfte keinen grundlegenden Handlungsbedarf oder Missstände zu sehen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse weiter differenziert. Festzuhalten ist jedoch, dass der Führungskräfte-Radar nicht nur eine Top-Elite befragt, sondern Führungskräfte auf allen Führungsebenen, in allen Unternehmensgrößen, Branchen und aus allen Generationen (siehe Anhang). Die Analyse der Daten zeigt eine gewisse Polarisierung der Antworten, wenn es um verbindliche Regeln geht. Unter den Befragten lässt sich aber kaum ausmachen, dass es auf der einen Seite eine besonders kritische Gruppe (naheliegend: die Benachteiligten) und auf der anderen Seite eine besonders unkritische Gruppe (naheliegend: die Privilegierten) gäbe. Da es sich um eine anonyme Befragung handelte, gab es auch eigentlich keinen Anreiz für die Befragten, das eigene Unternehmen positiver darzustellen, als man es wirklich sieht – außer vielleicht, dass man es als Führungskraft selbst positiv sehen will („rosarote Brille“). Aus früheren Erhebungen ist indes bekannt, dass Führungskräfte Probleme oder ihre eigene Frustration durchaus als solche benennen. Im Führungskräfte-Radar 2021 finden sich hingegen nur vereinzelt kritische Äußerungen und Darstellungen von Missständen wie der „gläsernen Decke“, „archaischen Strukturen“

oder einer „besonders kritischen Betrachtung von Frauen“ – oder auch vereinzelte Klagen von Männern, dass man sie benachteilige.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass bei Gender- und Gleichstellungsthemen zwar ein gutes Drittel der Befragten skeptisch gegenüber formalen Verpflichtungen ist, dass aber eine große Mehrheit der befragten Führungskräfte keine gravierenden Missstände im eigenen Unternehmen wahrnimmt.

Differenzierung nach Geschlechtern, Generationen, Führungsebenen und Unternehmensgrößen

Bemerkenswert an den Ergebnissen des Führungskräfte-Radars ist an erster Stelle, dass ein sehr einheitliches Bild zu erkennen ist. Die folgenden Differenzierungen sind schwach ausgeprägt, aber aufschlussreich. Überraschend ist, dass es keine (analytisch) nennenswerten Unterschiede zwischen den Antworten männlicher und weiblicher Führungskräfte gibt. Es wäre zu erwarten gewesen, dass Frauen als Benachteiligte (zum Beispiel wegen schlechterer Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten) die Verhältnisse in ihren Unternehmen deutlich negativer erleben, während Männer als Privilegierte eher dazu neigen, keine Gerechtigkeitsprobleme zu sehen. Dies ist nicht zu erkennen.

Ein deutlicher Geschlechterunterschied zeigt sich nur bei der Frage, welches Geschlecht der oder die jeweilige Vorgesetzte hat. Es wurden in etwa gleich viele Männer (49,8 Prozent) und Frauen (50,2 Prozent) befragt. 72,9 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr direkter Vorgesetzter männlich ist, gegenüber 27,0 Prozent, die eine weibliche Vorgesetzte haben. Führungskräfte haben also mit mehr als doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit einen Mann als Vorgesetzten. Die Ungleichverteilung ist mithin noch sehr deutlich. Allerdings ist bei den Frauen die Wahrscheinlichkeit höher, eine Frau als Vorgesetzte zu haben (41,2 statt 27,0 Prozent), während die Männer mit noch höherer Wahrscheinlichkeit auch von Männern geführt werden (86,3 statt 72,9 Prozent), womit sich eine gewisse Genderhomogenität der Führungslinien erkennen lässt, wenngleich gerade auch

die höchsten Führungsebenen fast überall noch von Männern dominiert werden.

Unterschiede sind allerdings zwischen den Führungsebenen zu erkennen. Dies ist plausibel, weil die Führungskräfte der oberen Ebenen im Schnitt auch den älteren Generationen angehören, wobei in der Stichprobe auch junge Geschäftsführer:innen (obere Führungsebene) enthalten sind. Die obere Führungsebene (27,6 Prozent der Befragten) hat insgesamt ein positiveres Bild der Gleichstellung im eigenen Unternehmen als die mittlere und untere Führungsebene (53,7 Prozent bzw. 18,7 Prozent der Befragten). Wie Abbildung 6 zeigt, stimmt zum Beispiel die obere Ebene mit mehr als 80 Prozent

zu, dass das Geschlecht keinen Unterschied macht und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstützt wird, während bei diesen Punkten die untere Ebene zu weniger als 70 Prozent zustimmt. Auch sonst sind besonders zwischen der unteren und der oberen Führungsebene die Unterschiede ausgeprägt (zumeist ca. 10–15 Prozentpunkte). Nur beim Thema der sexuellen Belästigung stimmt die mittlere Führungsebene etwas weniger zu als die obere wie auch die untere Ebene, dass ihr Unternehmen dagegen vorgeht.

Das Antwortmuster ist ansonsten auf allen Ebenen ähnlich, weil jeweils die Zustimmung klar größer als die Ablehnung ist. Dennoch

ABBILDUNG 6: Vergleich nach Führungsebene

„In meinem Unternehmen ...

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



... wird bei Neueinstellungen oder Beförderungen Diskriminierung effektiv verhindert.“ (N=979)



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



... wird die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstützt.“ (N=1006)



... wird gegen sexuelle Belästigung vorgegangen.“ (N=956)



scheint die „rosarote Brille“ – oder der positive Eindruck, dass das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist – gerade bei den Top-Führungskräften besonders stark ausgeprägt zu sein.

Weitere Unterschiede bei der Beantwortung der Fragen zu Gender- und Gleichstellungsthemen sind zwischen den Generationen zu erkennen – allerdings statistisch gesehen nur in geringem Ausmaß. Die jüngste Generation der nach 1979 geborenen Führungskräfte (Generation YZ) stimmt zum Beispiel stärker zu (47,2 Prozent), dass die Diskussion über Frauenquoten förderlich ist, als die älteren Generationen (Generation X und Baby Boomer jeweils ca. 35 Prozent Zustimmung). Die Generation YZ sieht auch stärker, dass in den Unternehmen auf gemischte Teams (52,0 Prozent) und gendergerechte Sprache (46,4 Prozent) geachtet wird als etwa die Baby Boomer (40,5 Prozent und 33,3 Prozent). Die Jüngeren haben bei den weiteren Punkten ein leicht negativeres Bild ihrer Unternehmen, wobei die Unterschiede zwar statistisch signifikant sind, aber im Bereich von nur etwa 5–8 Prozentpunkten liegen. Dies deutet dennoch darauf hin, dass junge Führungskräfte nicht nur selbstbe-

wusster mit den Themen umgehen, sondern auch mehr Handlungsbedarf als ältere einfordern und dabei durchaus auch verbindlichen Regeln weniger skeptisch gegenüberstehen.

In ähnlicher Weise lässt sich festhalten, dass die Führungskräfte kleinerer Unternehmen – bei denen oft die oberen Führungsebenen an der Befragung teilnehmen – insgesamt skeptischer bei Gleichstellungsthemen sind als Führungskräfte größerer Unternehmen, beziehungsweise dass in ihren Unternehmen (bisher noch) weniger auf formale Regelungen gesetzt wird (siehe Abbildung 7). Das positive Bild des eigenen Unternehmens ist bei Führungskräften in kleinen Unternehmen insgesamt stärker ausgeprägt als bei den größeren Unternehmen (siehe Abbildung 8), wodurch der Eindruck entsteht, dass es in kleineren Unternehmen entweder eine bessere Problembewältigung gibt, weil zum Beispiel durch flachere Hierarchien, einfachere Kommunikation und Zugang zur Führung Missstände direkt angesprochen und weniger vertuscht werden können, oder aber dort eine geringere Problemwahrnehmung als in großen Unternehmen vorherrscht.

ABBILDUNG 7: Vergleich nach Unternehmensgröße, formale Regelungen

„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)



Der kritischere Blick der jungen, unteren Führungskräfte und die besonders positive Einschätzung der Verhältnisse in den kleinen Unternehmen und auf der oberen Führungsebene verändern aber grundsätzlich nichts an dem sehr einheitlichen Bild: Formale Verpflichtungen sind bei vielen Führungskräften unbeliebt und die Gleichstellungsthematik wird zumeist im eigenen Unternehmen als nicht besonders problematisch wahrgenommen.

Stattdessen lassen sich in den offenen Kommentaren der Befragung zum Teil sehr deutliche Resentiments gegen die Thematik selbst erkennen, wenn etwa – meist seitens der Männer – von „Gendergaga“, „kann das Thema nicht mehr hören“, „einseitige Diskussion“, „keine wirklichen Probleme“, „Gängeln“ und ähnlichem die Rede ist. Dem stehen einige bedrückende Kommentare – meist seitens der Frauen – über nach wie vor ungerechte und festgefahrene Zustände gegenüber. Die meisten Befragten haben keine

detaillierten Kommentare hinterlassen, sodass die einzelnen Äußerungen nicht überbewertet werden sollten. Sie stützen jedoch den besorgniserregenden Eindruck, sodass man davon ausgehen muss, dass dann, wenn aus welchen Gründen auch immer kein Problembewusstsein bei der Führung für die Gender- und Gleichstellungsfragen existiert, auch keine Notwendigkeit für eine konstruktive Arbeit daran gesehen werden könnte und man den tatsächlichen Herausforderungen gar arglos gegenübersteht.

Implikationen für Führungskräfte, Unternehmen und Politik

Tatsächlich zeigt der Führungskräfte-Radar 2021 zur Gender- und Gleichstellungsthematik vor allem die Notwendigkeit, die aktuellen Zustände in den Unternehmen zu hinterfragen. Insbesondere die augenscheinliche Kluft zwischen den Wahrnehmungen der Führungskräfte gegenüber den oft zu hörenden Klagen über Missstände an

ABBILDUNG 8: Vergleich nach Unternehmensgröße, Gleichstellungsthemen

„In meinem Unternehmen ...

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



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



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



... wird die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen unterstützt.“ (N=1006)



der Basis bedarf einer eingehenden Überprüfung und Klärung. Denn wenn Führungskräfte keine Probleme erkennen, drohen betriebliche Maßnahmen ins Leere zu laufen. Bevor undifferenzierte Programme zur Förderung der Diversity initiiert werden, gilt es seitens der Personalentwicklung, gezielte, kontextspezifische Interventionen bei Führungskräften zu veranlassen.

Der Gesetzgeber hat zum Beispiel mit dem Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern den Beteiligten in den Unternehmen ein Instrument an die Hand gegeben, Arbeit und Arbeitsplätze von Männern und Frauen bewerten zu lassen und Ungleichbehandlungen offen zu legen. Diese Form der Überprüfung der Gleichstellung sollte öfter und konsequenter genutzt werden. Darüber hinaus gilt es, u. a. durch die Sozialpartner, strukturelle Benachteiligungen besonderer Personengruppen, zum Beispiel bei Alleinerziehenden und Teilzeitkräften, in den Blick zu nehmen.

Die hier präsentierten Zahlen lassen weiter Raum für vielfältige Interpretationen: Haben die Führungskräfte eine zutreffende Wahrnehmung – oder ein mangelndes Problembewusstsein? Haben die Unternehmen tatsächlich die Probleme bereits gelöst – oder nur oberflächlich einige externe Anforderungen erfüllt? Haben öffentliche Diskussionen und Gesetze in den Unternehmen etwas bewegt – oder zu Abstumpfung oder gar Reaktanz geführt? Dies müssen Führungskräfte, Unternehmen und die Politik im Einzelnen ergründen, wenn sie die Gleichstellung effektiv fördern wollen.

- **Führungskräfte** sollen ihre Mitarbeitenden und sich selbst durch Weiterbildungen für das Thema Gleichstellung mit seinen vielen Facetten sensibilisieren, konkrete Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Zuständigkeitsbereich identifizieren und kontinuierlich die Relevanz des Themas für den Leistungsbeitrag reflektieren. Dort, wo bei bestimmten Gleichstellungsaspekten besonders großer Nachholbedarf oder besonders großer Nutzen für die Organisation liegt, braucht es konkrete Zielkorridore, die durch ein regelmäßiges Monitoring über die realen Verhältnisse überprüfbar gemacht und bei Nichteinhaltung auch mit Konsequenzen

versehen werden können. Zugleich gilt es, das Gespür für aktuelle Entwicklungen zu schulen, wie etwa die durch die Pandemie sich offenbar wieder verstärkende, traditionelle Zuschreibung im Rollen- und Aufgabenverständnis zwischen Männern und Frauen.

- **Unternehmen** müssen noch stärker als bisher Transparenz darüber schaffen, wer, wann, nach welchen Kriterien ausgewählt, befördert und entlohnt wird. Sonst entsteht der Eindruck von Buddy-Strukturen und Günstlingswirtschaft verbunden mit Vertrauens- und Motivationsverlusten. Gleichzeitig braucht es praktikable, wirksame Anreizsysteme, um Gleichstellungsmaßnahmen zu ergreifen, sowie eine Kultur des Lernens, wie durch mehr Gerechtigkeit ein nachhaltiger Leistungsbeitrag für die Gesellschaft sichergestellt werden kann. Darüber hinaus sollten Top-Management, Personalabteilungen aber auch Betriebsräte ihre Perspektive über die klassischen Diversity-Themen hinaus erweitern, um durch Reformen mit der wachsenden Heterogenität der Arbeitswelt Schritt zu halten.

- **Politik** soll verlässliche, verständliche und hilfreiche Rahmenbedingungen schaffen, die Unternehmen und Führungskräften zwar einerseits konsensfähige Mindeststandards abverlangen, die aber zugleich in erster Linie konstruktive und flexible, der Situation angepasste Entwicklungsmöglichkeiten geben. Bei der Einführung verbindlicher Regeln, wie zum Beispiel der Einführung weiterführender Quoten, muss die Politik zumindest auf Widerstand gefasst sein, mit Versuchen der Umgehung von Maßnahmen rechnen und auch mit Sanktionen reagieren. Insbesondere braucht es eine Überprüfung der aktuellen Arbeitsgesetze, um auf Diskriminierung und Ungleichheit zu reagieren, und innovativer Ansätze, um den Herausforderungen einer digitalen Arbeitswelt und ihren Auswirkungen auf Ungleichbehandlung gerecht zu werden.

Welche Maßnahmen im Einzelnen für einen Arbeitsbereich, ein Unternehmen oder eine Branche zu ergreifen sind, lässt sich nicht pauschal beantworten. Man kann vielmehr eine klare Empfehlung aussprechen, dass individuelle

Antworten gefunden werden müssen, insbesondere auch, damit man nicht über das Ziel hinauschießt und am Ende weder Ungerechtigkeit beseitigt noch dem Unternehmenserfolg dient.

Die besondere Schwierigkeit der Aufgabe besteht darin, sowohl Gängelung als auch Gleichgültigkeit zu vermeiden. Dies bedeutet, dass man denjenigen, die keine formalen Vorgaben wünschen, trotzdem abverlangt, angemessene Fortschritte bei der Gleichstellung vorzuweisen, die sie sich selbstständig erarbeiten. Es bedeutet auch, dass man denjenigen, die das Thema für irrelevant halten, immer wieder erklärt, warum Veränderungen weiterhin und verstärkt nötig sind.

Eine positive Botschaft des Führungskräfte-Radars 2021 könnte dabei sein, dass Frauen und Männer bei der Befragung sehr ähnlich geantwortet haben. Die Ähnlichkeit war so groß, dass in der statistischen Auswertung kaum signifikante Unterschiede erkennbar waren. Ohne nun anzunehmen, dass weibliche und männliche Führungskräfte das Thema Gleichstellung genau gleich erleben, darf man doch hoffen, dass beide Seiten gleichermaßen anerkennen, dass zum Beispiel gerechte Gehälter, keine Diskriminierung, eine gute Work-Life-Balance oder das Vorgehen gegen sexuelle Belästigung im Interesse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, des Unternehmens und der Gesellschaft sind.

Anhang

Hintergrund und Methode des Führungskräfte-Radars

Hinter den hier vorgestellten Ergebnissen stehen Daten aus dem Führungskräfte-Radar 2021 der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung (RMI) an der Universität Witten/Herdecke. Die Befragung wurde von der IPSOS GmbH im Mai 2021 während des zweiten Corona-Lockdowns vorgenommen. Neben den jährlich wiederkehrenden Fragen zu den Führungsbedingungen wurde diesmal unter anderem auch das aktuelle Thema Gleichstellung angesprochen.

An der Studie haben 1026 Führungskräfte aller Führungsebenen teilgenommen. Die insgesamt 132 Fragen bestanden zum Großteil aus Aussagen, zu denen die Befragten auf einer Skala von 1 bis 5 Stellung beziehen konnten, wobei „1“ keine Zustimmung und „5“ die höchste Zustimmung darstellt. 49,8 Prozent der Befragten sind männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei 46,6 Jahren, was für die heutige Führungslandschaft in Deutschland als repräsentativ anzunehmen ist. 27,3 Prozent der Befragten gehören der Generation der „Baby

Boomer“ (Jg. 1946–1964) an, 34,7 Prozent der Generation X (Jg. 1965–1979), und 38,0 Prozent wurden nach 1979 geboren (Generationen Y und Z).

Die befragten Führungskräfte arbeiten zu 27,4 Prozent in Kleinst- und kleinen Unternehmen, zu 33,0 Prozent in mittleren Unternehmen sowie zu 39,6 Prozent in Großunternehmen, womit die Studie größere Unternehmen überproportional abbildet.

Die Befragten gehören ihrer Organisation im Schnitt 14 Jahre an, haben ihre Position im Mittel 9,6 Jahre inne und insgesamt durchschnittlich 13 Jahre Führungserfahrung. Dabei bekleiden sie zu 27,6 Prozent die oberste Führungsebene, zu 53,7 Prozent sind sie im mittleren Management und zu 18,7 Prozent in der unteren Führungsebene tätig. 49,4 Prozent der Führungskräfte haben eine direkte (Linien-)Verantwortung für bis zu 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei 37,1 Prozent sind es 11–50 und bei 13,5 Prozent mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf



[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_NW_Deutsche_Fuehrungskraefte_und_Innovation_2020.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_NW_fileadmin/files/user_upload/BST_NW_Deutsche_Fuehrungskraefte_und_Innovation_2020.pdf)



<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fuehrungskraefte-radar-2020-corona-spezial-all>

Impressum

© Februar 2022
 Bertelsmann Stiftung Gütersloh

Bertelsmann Stiftung
 Carl-Bertelsmann-Straße 256
 33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich:
 Guido Möllering
 Kontakt: guido.moellering@uni-wh.de
 Telefon: +49 2303 926-502

Sabrina Schuster
 Kontakt: sabrina.schuster@uni-wh.de
 Telefon: +49 2303 926-502

Martin Spilker
 Kontakt: martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de
 Telefon: +49 5241 80-40283

Gestaltung:
 Ines Meyer, Gütersloh

Bildnachweis:
 Andrey Popov – stock.adobe.com

BSt-ID: 1398