

Männer und Frauen

Topmanager von morgen –

Im Jahr 2008 wurde zum fünften Mal nach 1986, 1991, 1998 und 2003 die umfassendste Studie über das mittlere Management in der deutschen Wirtschaft durchgeführt. Wie schon in den vorhergehenden Studien bezogen sich die Fragen auf die objektiven Daten der Arbeitssituation, die subjektive Einschätzung dessen, was zu dem bisherigen persönlichen Erfolg geführt hat und welche Hindernisse zu überwinden waren, die familiäre Situation und damit das Verhältnis von Familie und Karriere, die Einstellungen gegenüber Mitarbeitern und Kollegen und die Erwartungen an die Zukunft bezüglich Erfolg versprechender Führung. Die vollständigen Ergebnisse werden demnächst als Buch in der Schriftenreihe der DGFP e.V. veröffentlicht.

Prof. Dr. Sonja Bischoff ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und Direktorin des Masterprogramms Entrepreneurship.



An der Studie des Jahres 2008 beteiligten sich 186 Männer und 183 Frauen in Führungspositionen, die sich die Mühe machten, einen umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Die Ergebnisse erlauben nicht nur vergleichende Aussagen über Männer und Frauen in Führungspositionen des mittleren Managements, ein Thema, das bei der Durchführung der ersten Studie 1986 im Vordergrund stand, sondern es ist auch der Zeitvergleich über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren möglich. Damit können stabile Entwicklungen und Trends, aber auch Trendbrüche aufgezeigt werden, die Schlussfolgerungen für die zu erwartende Zukunft möglich machen.

Ergebnisse im Überblick

Arbeitssituation Wie schon 2003 zum ersten Mal seit 1986 festzustellen war, sind 2008 ebenfalls die meisten Führungskräfte des mittleren Managements hierzulande im Dienstleistungssektor beschäftigt (49 %), dann folgen Industrie (36 %) und Handel (12 %). Allerdings sind Frauen mit 52 Prozent etwas häufiger als Männer mit 46 Prozent in Dienstleistungsunternehmen in Führungspositionen gelangt, Männer dagegen mit 42 Prozent deutlich häufiger als Frauen mit 30 Prozent in der Industrie. Im Handel dagegen finden sich mit neun Prozent weniger Männer als Frauen mit 15 Prozent in Führungspositionen des mittleren Managements.

Was für alle Arbeitnehmer gilt, gilt auch für Führungskräfte des mittleren Managements: Sie sind in der Mehrzahl in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt, das heißt in Unternehmen mit weniger als 50 Millionen Euro Um-

satz (56 %) und Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten (59 %).

Bis 1998 galt, dass Frauen zu deutlich größeren Anteilen als Männer in Führungspositionen der Unternehmen mit geringeren Umsätzen und geringerer Beschäftigtenzahl gelangt waren. 2003 war allerdings schon festzustellen, dass Frauen und Männer in Unternehmen mit niedrigeren Umsätzen (< 40 Mio. Euro) und niedrigerer Anzahl von Beschäftigten (< 250) gleich häufig zu finden waren. 2008 hat sich das Bild nur geringfügig geändert: Die meisten Frauen und Männer sind in den kleineren Unternehmen zu finden (Umsatz < 50 Mio. Euro, Beschäftigte < 250), allerdings sind dennoch Männer deutlich häufiger als Frauen in den größeren Unternehmen (Umsatz > 50 Mio. Euro, Beschäftigte > 250) zu finden.

Betrachtet man die Aufgabenbereiche, so sind seit 1986 bis 2008 zwei ‚Frauendomänen‘ eindeutig zu identifizieren: die Bereiche Personal und Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Als dritter von Frauen dominierter Bereich (gemessen am Anteil der Frauen in verschiedenen Bereichen, nicht etwa im Vergleich zu Männern) hat sich das Marketing als relativ am stärksten besetzt erwiesen. Der Blick darauf, in welchen Aufgabenbereichen sich Männer ‚einsortieren‘, verwundert nicht: Sie sind am häufigsten in der Geschäftsleitung (Frauen am dritthäufigsten), sodann ist der Vertrieb / Verkauf ihre Domäne und schließlich auch (an dritter Stelle in der Rangfolge der Häufigkeiten) der Bereich Finanzen / Rechnungswesen / Controlling. Haben Männer vielleicht doch eher den Blick für die wesentlichen ursprünglichen Quellen des Unternehmenserfolgs?

im mittleren Management der deutschen Wirtschaft wie sie arbeiten und leben, was sie denken



Aktion „Equal Pay Day“ im März 2009 in Hannover mit prominenter Unterstützung (von li. nach re.): Edelgard Buhlmann (SPD), Elke Twesten (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN), Ursula von der Leyen und Mechthild Ross-Luttmann (beide CDU). Seit 1986, so unsere Autorin, sind deutliche Einkommensunterschiede zulasten der Frauen festzustellen.

Demzufolge erscheint es nur nachvollziehbar, dass die meisten Männer (59 %) angeben, der ersten Führungsebene zuzugehören, wo nur 33 Prozent der Frauen sich einordnen. Von den Frauen ordnen sich 55 Prozent der zweiten Führungsebene zu, von den Männern 38 Prozent. Und nur zwölf Prozent der Frauen und drei Prozent der Männer in dieser Untersuchung gehören der dritten Führungsebene und darunter an. Ähnliche Unterschiede gab es auch 2003.

Zum ersten Mal wurde 2008 die Frage danach gestellt, ob man sich in einer Stabs- oder Linienposition

befinde. Dabei stellte sich heraus, dass etwa genauso viele Männer und Frauen sich jeweils zur Hälfte in diese beiden Formen der Führungspositionen einordneten, wengleich Männer mit 46 Prozent etwas häufiger als Frauen mit 42 Prozent sich selbst in der Linie ansiedelten. Auch die Verteilung auf Stab und Linie in der ersten, zweiten und dritten Führungsebene weist keine davon abweichenden Unterschiede auf.

Allerdings ist innerhalb der Aufgabenbereiche die Verteilung auf Stab und Linie unterschiedlich. So bekleiden Männer in der Geschäftsleitung, im Bereich IT,

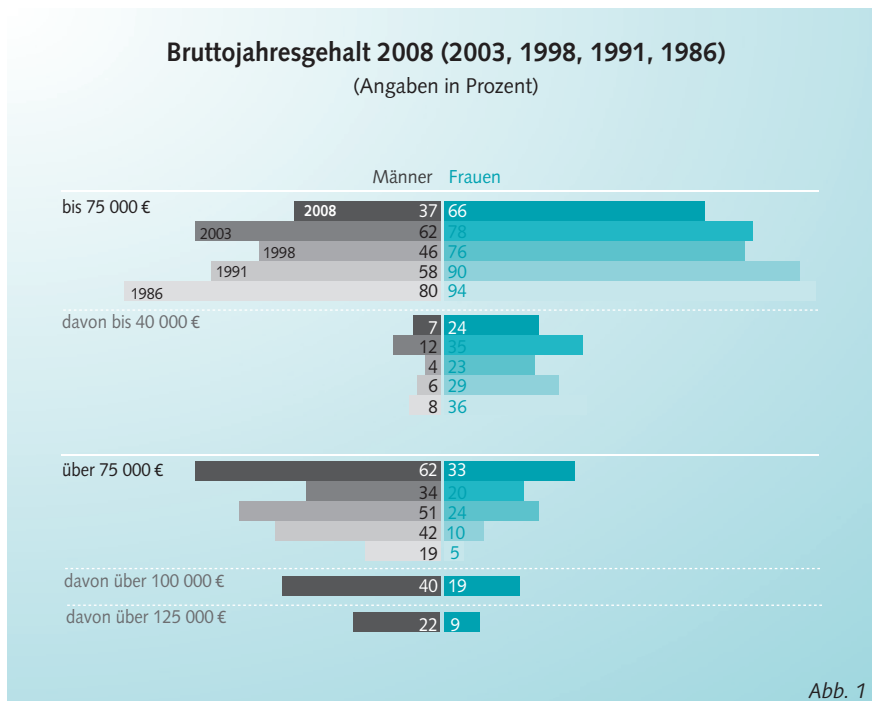


Abb. 1

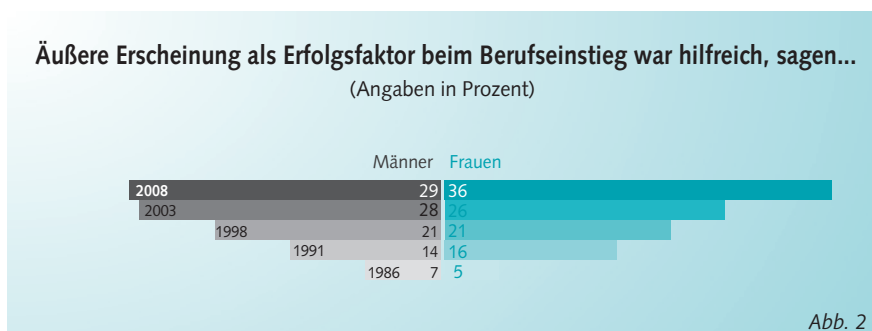


Abb. 2

im Einkauf, in der Produktion, im Vertrieb / Verkauf und im Bereich Finanzen / Rechnungswesen / Controlling überwiegend Linienpositionen, während dies nicht für Frauen in der Geschäftsleitung und im Bereich Finanzen / Rechnungswesen / Controlling gilt. Frauen in Linienpositionen finden sich ebenso wie Männer überwiegend in der IT, dem Einkauf, der Produktion und dem Vertrieb / Verkauf. In den Bereichen Marketing, Personal, Werbung / PR / Kommunikation sowie Forschung und Entwicklung bekleiden Männer und Frauen im mittleren Management überwiegend Stabspositionen.

Gleiche Positionen – gleiches Einkommen? Schon der erste globale Blick auf die Einkommensverhältnisse zeigt, dass das nicht zu erwarten ist. Ein grober Vergleich der Einkommenssituation von

Männern und Frauen in Führungspositionen des mittleren Managements zeigt die Diskrepanzen (vgl. Abb. 1).

Die Zahlen machen zweierlei deutlich:

- Männer, die von der negativen Entwicklung der Einkommen zwischen 1998 und 2003 besonders stark betroffen waren, haben in der Spanne vom Jahr 2003 bis 2008 dies mehr als aufholen können.

- Frauen haben zwar auch ihre Einkommenssituation verbessern können beziehungsweise waren nicht so häufig von dem Rückgang der Einkommen zwischen 1998 und 2003 betroffen, dennoch liegen 2008 ihre Durchschnittseinkommen deutlich häufiger als die der Männer unter 75 000 Euro. Kurz gesagt: Zwei Drittel der Frauen verdienen weniger als 75 000 Euro pro Jahr,

zwei Drittel der Männer mehr als 75 000 Euro pro Jahr. Damit stellt sich die Frage nach den Ursachen des seit 1986 kontinuierlich festzustellenden Einkommensunterschiedes zulasten der Frauen.

Egal unter welchen Gesichtspunkten man die Verteilung auf die Einkommen unter und über 75 000 Euro betrachtet, es ergibt sich immer dasselbe Bild: Das Gros der Männer verdient mehr als 75 000 Euro im Jahr, die meisten Frauen weniger als 75 000 Euro. Das gilt für Stabs- und Linienpositionen gleichermaßen, und das gilt auch für die erste Führungsebene. Gelingt es einer Mehrzahl von Frauen, in die Einkommensklasse über 75 000 Euro Jahresgehalt vorzudringen (z. B. in den nach Umsatz und Beschäftigten größeren Unternehmen und in den Fällen, in denen mehr als 20 Mitarbeiter direkt unterstellt sind), dann ist aber gleichzeitig wiederum festzustellen, dass ein weitaus höherer Anteil der Männer diese Einkommensregionen erreicht hat. Dazu kommt noch, dass Frauen sehr viel häufiger als Männer auf gleicher Ebene mit weniger Mitarbeitern ausgestattet sind als ihre männlichen Kollegen. Lediglich in einer Situation verdienen Männer genauso schlecht wie Frauen: wenn nämlich beide überhaupt keine Mitarbeiter haben, was aber nur auf drei Prozent der Männer und immerhin sieben Prozent der Frauen zutrifft.

Auch ein Blick in die Branchen zeigt dieselbe Relation. Zirka zwei Drittel der Männer in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen können sich über Jahresgehälter von über 75 000 Euro freuen, während die Einkommen von zwei Dritteln der Frauen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen unter 75 000 Euro bleiben. In Handelsunternehmen trifft dies sogar auf drei Viertel der Frauen zu.

Ein Blick auf die Aufgabenbereiche zeigt überwiegend dasselbe Bild. Egal ob in den Bereichen Marketing, Vertrieb /

Gründe für Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation 2008 (2003)

(Angaben in Prozent)

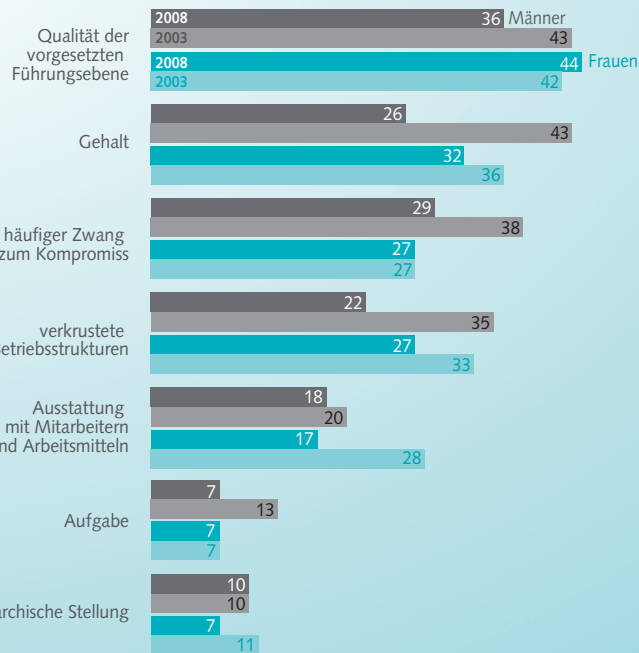


Abb. 3

Verkauf, Personal, Finanzen / Rechnungswesen / Controlling, Einkauf, Werbung / PR / Kommunikation, IT und sogar in der Geschäftsleitung – in keinem dieser Bereiche verdient die Mehrzahl der Frauen mehr als 75 000 Euro im Jahr. Die Anteile in dieser Einkommensregion liegen zwischen 14 Prozent (Einkauf) und 42 Prozent (in der Geschäftsleitung). Lediglich die beiden Frauen, die in der Forschung und Entwicklung tätig sind, erreichen jede ein Einkommen von mehr als 125 000 Euro p. a. Dagegen liegen die durchschnittlichen Jahreseinkommen der Männer – mit Ausnahme derer im Personalbereich und im Einkauf – überwiegend über 75 000 Euro.

Ob identische Branche, Unternehmensgröße, gleicher Aufgabenbereich, dieselbe erreichte Führungsebene, gleiche Anzahl direkt unterstellter Mitarbeiter, ob Stabs- oder Linienposition – Frauen finden sich durchweg in der Mehrzahl im Einkommensbereich unter

75 000 Euro p. a., Männer in der Mehrzahl darüber. Das heißt, dass der erstmalig 1986 nachgewiesene Einkommensnachteil der Frauen in Führungspositionen im mittleren Management der Wirtschaft auch unter der Voraussetzung identischer Gegebenheiten im Durchschnitt nach wie vor besteht.

Eine Möglichkeit, höhere Gehälter zu beziehen, besteht darin, variable, das heißt, leistungs- und / oder erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile zu vereinbaren. Das gilt für Frauen genauso wie für Männer. Allerdings verfügen Frauen seltener als Männer über variable Gehaltsbestandteile (wenngleich 2008 häufiger als 2003). Wenn Frauen solche Gehaltsbestandteile beziehen, fallen die variablen Anteile bei ihnen deutlich häufiger niedriger aus als bei Männern. Nur 30 Prozent der Frauen erreichen mehr als 16 Prozent variable Anteile am Gehalt, unter den Männern sind es 48 Prozent.

Sollten Frauen vielleicht länger arbeiten, um ihr Gehalt zu erhöhen? Auf den ersten Blick könnte das so erscheinen. Frauen haben seit 1986 kontinuierlich ihre wöchentlichen Arbeitszeiten verringert; Männer zwar auch, aber nicht in dem Maße wie Frauen. Gleichzeitig ist seit 1986 zu konstatieren, dass Spitzenverdiener immer auch Spitzenarbeiter sind. Andererseits muss man genauso feststellen, dass Führungskräfte schließlich nicht nach Stunden bezahlt werden. Dennoch: Ausgehend von der Hypothese, dass nicht Leistung allein und an sich den persönlichen Erfolg in Form der finanziellen Gratifikation bestimmt, sondern auch die Präsenz in der relevanten Umgebung die Möglichkeit bietet, die eigene Leistung vorteilhaft zu präsentieren, so kann eine zeitliche Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit unter Umständen sinnvoll sein. Möglicherweise ist es aber nicht nur die Zeitspanne in Form der wöchentlichen Arbeitszeit, die hier eine Rolle spielt, sondern der adäquate Zeitpunkt der Präsenz.

Wenn tatsächlich der Zeitpunkt bedeutender sein sollte als die Zeitspanne, um die eigene Leistung vorteilhaft zu demonstrieren, dürfte die Idee der Teilzeitführungskraft der Karriere weniger abträglich sein als bisher angenommen. Immerhin arbeiten unter den in dieser Studie erfassten Führungskräften zwei Prozent der Männer und 14 Prozent der Frauen bereits in Teilzeit. Allerdings ist andererseits festzustellen, dass 2008 der Wunsch nach Teilzeit sowohl unter Männern (19 %) als auch unter Frauen (37 %) im Vergleich zu 2003 und 1998 seltener geäußert wird, wenngleich mehr Frauen (41 %) und Männer (22 %) denn je glauben, dass Teilzeit auch in

ihrer eigenen Führungsposition machbar wäre. Möglicherweise wird der Wunsch nach Teilzeit dadurch reduziert, dass deutlich mehr Führungskräfte als 2003 inzwischen auch während der üblichen Arbeitszeit zu Hause arbeiten können.

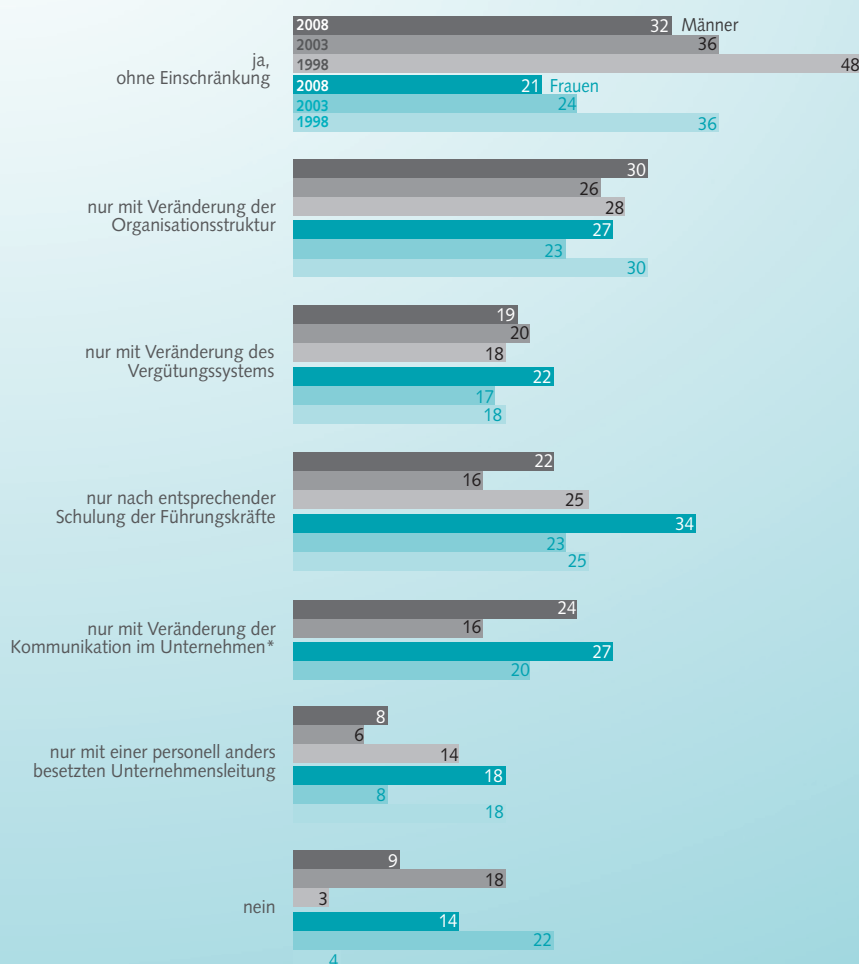
Aufstieg – Wie werden Führungskräfte was sie sind? Nur für gut ein Fünftel der Frauen, aber für mehr als zwei Fünftel der Männer war es schon zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn selbstverständlich, eine Führungsposition zu erreichen. Dreißig Prozent der Frauen haben den Gedanken an eine Führungsposition gar nicht in Erwägung gezogen, was nur für 18 Prozent der Männer gilt. Aber immerhin haben zwei Drittel der Frauen studiert, unter den Männern sind es allerdings drei Viertel. Allerdings sollte es schon ein Studium sein, das auf eine entsprechende Nachfrage seitens der Wirtschaft trifft, das heißt Wirtschaftswissenschaften, bevorzugt Betriebswirtschaftslehre, Naturwissenschaften oder Ingenieurwissenschaften. Jedoch absolvierten 2006 nur 30 Prozent der Frauen ein Studium aus diesen drei Bereichen. Wenn dann aber in einer jüngsten Untersuchung über den Frauenanteil in Führungspositionen festgestellt wird, dass es inzwischen 31 Prozent seien (Holst 2008, 137), dann sind Frauen nicht einmal unterrepräsentiert – gemessen an dem Absolventinnenanteil in den nachgefragten Studiengängen.

Aber das erfolgreich absolvierte einschlägige Studium reicht nicht. Welche Erfolgsfaktoren werden aus Sicht derer, die den Einstieg und Aufstieg geschafft haben, für bedeutend erachtet? Für den Einstieg haben sich seit 1986 die während der Ausbildung ausgeübten direkt berufsorientierten Aktivitäten als stabil und am häufigsten genannt erwiesen. Der Aufstieg gelingt offenbar (ebenfalls stabil und am häufigsten genannt seit 1986) mithilfe von Spezialkenntnissen.

Eine erstaunliche Entwicklung hat der Erfolgsfaktor „äußere Erscheinung“ seit 1986 genommen. Zunächst insbeson-

Vorstellung vom ‚Unternehmer im Unternehmen‘ ist realistisch... 2008 (2003, 1998)

(Angaben in Prozent)

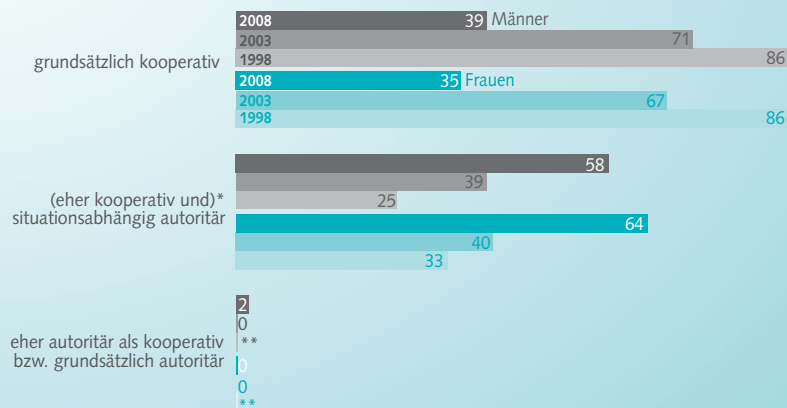


* 1998 nicht erhoben

Abb. 4

Selbstbeschreibung des Führungsverhaltens 2008 (2003, 1998)

(Angaben in Prozent)

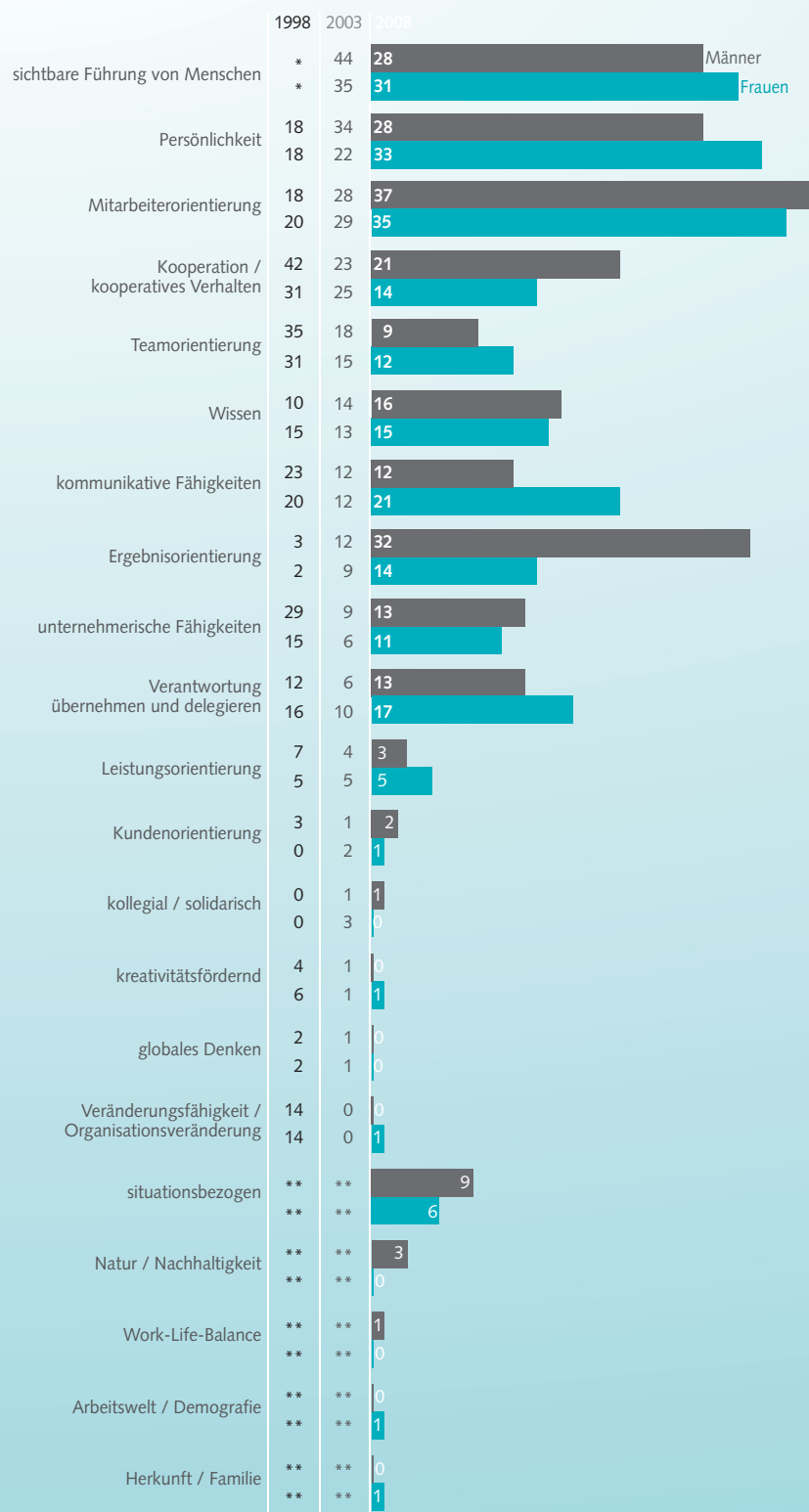


* Formulierung 2008 ** 1998 nicht erhoben

Abb. 5

Orientierungsmerkmale zukünftigen Führungsverhaltens 2008 (2003, 1998)

(Angaben in Prozent)



* 1998 nicht genannt; ** neu im Jahr 2008

Abb. 6

dere von Männern angeführt, ist es nun auch mehr als ein Drittel der Frauen, die glauben, dass ihre äußere Erscheinung beim Berufseinstieg hilfreich war (Abb. 2). Damit hat dieser Erfolgsfaktor den Faktor „persönliche Beziehungen“ in der Bedeutung deutlich abgehängt, jedenfalls in der Einstiegsphase.

Das gilt so nicht für die Aufstiegsphase. Hier gilt, dass die persönlichen Beziehungen immerhin nach den Spezialkenntnissen in der Rangfolge der Häufigkeit der Nennungen den zweiten Platz einnehmen, allerdings gleichauf mit der äußeren Erscheinung. Betrachtet man allerdings die aufstiegsorientierten Führungskräfte, so wächst die Bedeutung der äußeren Erscheinung in der Beurteilung durch diese Männer und Frauen geradezu sprunghaft an.

Dagegen spielen die in der öffentlichen Diskussion so hochgelobten Netzwerke für die Förderung der Karriere eher keine so große Rolle. Insbesondere formelle gleichgeschlechtliche Verbindungen haben bisher so gut wie keinen Einfluss auf den Aufstieg. Wenn Netzwerke überhaupt von Bedeutung sind, dann sind es informelle Beziehungen im Rahmen gemischtgeschlechtlicher Netzwerke.

Befragt nach weiteren Erfolgsfaktoren, verweisen sowohl Männer als auch Frauen auf ihre besonderen Persönlichkeitsmerkmale. Dabei betonen Männer häufiger als Frauen Führungseigenschaften sowie insbesondere kognitive Fähigkeiten. Männer heben ihr Durchhaltevermögen und ihre Belastbarkeit hervor, Frauen führen ihren Erfolg vor allem auf ihre Flexibilität, ihre Anpassungsfähigkeit zurück. Die brauchen sie auch, denn unter den Karrierehindernissen der Frauen rangieren die Vorurteile, die ihnen allein wegen ihres Frauseins entgegengebracht werden, mit 24 Prozent in der Aufstiegsphase auf dem ersten Platz. Das bedeutet, dass sich hier gegenüber 2003 und 1986 nichts geändert hat. 2008 berichten sogar mit 39 Prozent der Frauen sehr viel mehr als 2003, dass sie

sich Situationen der Geschlechterkonkurrenz ausgesetzt gesehen haben. Kleiner Trost: Männer werden fast so häufig gemobbt wie Frauen. Dagegen berichten nur zehn Prozent der Frauen über Probleme der Vereinbarkeit von Karriere und Familie in der Aufstiegsphase. In der Einstiegsphase sind es nur acht Prozent.

Bleibt noch anzumerken, dass eines ebenso bleibt, wie es war: Männer streben häufiger als Frauen weiteren Aufstieg an, Frauen lehnen ihn häufiger als Männer ab, Frauen stehen weiterem Aufstieg häufiger unschlüssig gegenüber als Männer. Und noch etwas bleibt so, wie es war: Mit höherer hierarchischer Ebene wächst der Anteil aufstiegsorientierter Männer, mit höherer hierarchischer Ebene wird der Anteil aufstiegsorientierter Frauen geringer.

Die Familie Wie schon in der Vergangenheit sind über 80 Prozent der Männer verheiratet oder leben mit einer festen Partnerin oder einem festen Partner zusammen, und zirka 80 Prozent haben Kinder. 2008 stellt sich das Bild bei den Frauen anders dar. Seit 1986 hatte der Anteil der verheirateten oder in fester Partnerschaft lebenden Frauen von 58 Prozent auf 83 Prozent im Jahr 2003 zugenommen, ebenso der Anteil der Frauen mit Kindern von 38 Prozent im Jahr 1986 bis auf 59 Prozent im Jahr 2003. 2008 geben nur noch 66 Prozent der Frauen an, in fester Partnerschaft zu leben oder verheiratet zu sein, 19 Prozent sind geschieden oder getrennt lebend und 15 Prozent ledig. Auch der Anteil der Frauen mit Kindern ist auf 53 Prozent zurückgegangen. Trendwende oder nicht? Die Antwort bleibt der nächsten Untersuchung vorbehalten.

Etwas anderes erscheint bemerkenswert: 53 Prozent der Frauen

haben Kinder, aber nur 30 Prozent haben aus familiären Gründen die Berufstätigkeit unterbrochen, meistens für ein bis drei Jahre. Man darf annehmen, dass sie das nicht ganz freiwillig getan haben, denn knapp die Hälfte der Frauen will keine familiär bedingte Unterbrechung, ebenso wie gut die Hälfte der Männer es nicht will. Nur 18 Prozent der Frauen und 16 Prozent der Männer würden gerne für die Familie zeitlich begrenzt aus der Berufstätigkeit ausscheiden. Geht da womöglich die Politik im Hinblick auf Führungskräfte in eine falsche Richtung? Das kann man annehmen, denn zwei Drittel der Führungskräfte – und zwar sowohl unter Männern als auch unter Frauen – haben noch nie zugunsten der Familie auf einen Karrierevorteil verzichtet, und es sieht so aus, als ob sie es auch in Zukunft nicht wollen. Im Übrigen bedeutet Unterbrechung immer auch Gehaltseinbuße. Allerdings ist es 2008 wie 2003: Frauen brauchen nicht erst ihre Karriere zu unterbrechen, um weniger als Männer zu verdienen.

Dass allerdings die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere sehr unterschiedlich sein können, machen folgende Ergebnisse deutlich. Wie schon 2003 so konnte auch 2008 wieder festgestellt werden, dass Frauen im Unternehmerinnenstatus häufiger und mehr Kinder haben als abhängig beschäftigte Frauen. Und ein Blick auf die Unternehmensgrößen zeigt, dass Frauen in Großunternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten im Vergleich zu Frauen in kleineren Unternehmen am seltensten Kinder haben. Nicht Programme erleichtern das Leben mit Kindern, sondern offenbar individuelle flexible Regelungen, die weitestgehend die Dispositionsfreiheit über Arbeitszeit und Arbeitsort –

ganz nach dem Vorbild der Frauen im Unternehmerinnenstatus – ermöglichen.

Einstellungen und Erwartungen

Wie beurteilen Führungskräfte ihre Situation? Nicht ganz so viele wie 2003, aber doch immerhin 61 Prozent der Männer sind mit ihrer Arbeitssituation ganz und gar zufrieden. Nur fünf Prozent sind unzufrieden (nach 1 % 2003) und 33 Prozent teilweise zufrieden. Anders sieht es unter den Frauen aus. Knapp die Hälfte ist zufrieden, doch sieben Prozent sind unzufrieden und 42 Prozent nur teilweise zufrieden. Die Abbildung 3 nennt die Gründe für Unzufriedenheit.

Die Qualität der vorgesetzten Führungsebene ist wie auch schon in der Vergangenheit die am häufigsten genannte Quelle für Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation. Die Anteilswerte und die Gründe für Unzufriedenheit spiegeln die Schlüsselrolle des Gehalts wider. Es war schon immer so, dass der Anteil zufriedener Führungskräfte mit zunehmendem Gehalt steigt. So ist es auch 2008. An den Zahlen obiger Übersicht wird deutlich: Die 2003 so häufig genannte Unzufriedenheit der Männer mit dem Gehalt war auf die Gehaltssituation zurückzuführen, wie sie sich von 1998 bis 2003 entwickelt hatte, nämlich eher rückläufig. Die Gehaltsentwicklung zwischen 2003 und 2008 mit deutlichen Zuwächsen lässt diese Quelle der Unzufriedenheit in den Hintergrund treten. Auch andere Quellen der Unzufriedenheit sind offenbar nicht mehr so von Bedeutung, wenn das Gehalt ‚stimmt‘. Zwar mögen die Frauen ihre Gehaltssituation bis 2008 etwas verbessert haben, doch der Zufriedenheitswert spiegelt den angesichts der Gehaltsentwicklung

der Männer zu konstatierenden Nachteil in keiner Weise wider.

Insgesamt beurteilen die Führungskräfte des mittleren Managements das, was sie erreicht haben, überwiegend positiv. Nur etwa zehn Prozent der Frauen und Männer sind enttäuscht oder haben sogar schon mal an Ausstieg gedacht. Könnte Ausstieg Umstieg in die Selbstständigkeit bedeuten? Wohl eher nicht, denn für 39 Prozent der Frauen und 29 Prozent der Männer kommt das gar nicht infrage. Wenn das so ist, fragt man sich, ob vielleicht das ‚Unternehmertum im Unternehmen‘ infrage kommt. Zwar ist die Ablehnung nicht mehr so häufig wie 2003, doch die Befürwortung auch nicht so klar wie 1998 (vgl. Abb. 4).

Die Zahlen weisen deutlich auf eine unterschiedliche Einschätzung von Frauen und Männern hin: Männer haben überwiegend seltener Vorbehalte, befürworten das unternehmerische Modell für angestellte Führungskräfte häufiger, lehnen es seltener ab – obwohl doch gerade Frauen bezüglich des Gehalts und der Vereinbarkeit von Familie und Karriere davon profitieren könnten. Was ist rational?

Wie sehen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten?

Die Frage, wie Führungskräfte führen, wurde 2008 etwas anders gestellt als bisher, dennoch scheint der sich schon 2003 abzeichnende Trend einer gewissen Abkehr vom kooperativen Führungsverhalten sich durchzusetzen. Die Abbildung 5 zeigt, dass die kleinste Veränderung einer Fragestellung große Wirkung haben kann.

Noch 2003 und 1998 beurteilte die Mehrzahl der Führungskräfte ihr Führungsverhalten als kooperativ. Zwar mit leicht zunehmender Tendenz von 1998 nach 2003 meinten viele, dass sie dennoch auch situationsabhängig autoritär führen. 2008 sind es noch viel mehr, weil die Antwortvorgabe gewissermaßen ‚ab-

gemildert‘ wurde. Ja, man führt situationsabhängig autoritär, aber gleichzeitig eher kooperativ. Damit können sich viel mehr Führungskräfte identifizieren als mit rein kooperativer Führung oder mit rein situationsabhängig autoritärer Führung. Die Ergebnisse liegen zwar im Trend zur situationsabhängig autoritären Führung, offenbaren jedoch nicht nur, wie Führungskräfte sich selbst sehen, sondern vermutlich auch etwas darüber, wie sie gesehen werden wollen.

Bleibt noch die Frage, wie Männer und Frauen sich untereinander als Führungskräfte (wert-)schätzen. Inzwischen haben 75 Prozent der Männer und 69 Prozent der Frauen im mittleren Management Erfahrungen mit sowohl männlichen als auch weiblichen Führungskräften machen können. Die insbesondere interessierende Frage ist immer wieder die nach der Erfahrung mit weiblichen Vorgesetzten. In Beantwortung dieser Frage ragen zwei Ergebnisse heraus: Mit 24 Prozent beurteilten fast doppelt so viele Frauen wie Männer rückblickend die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter als mit männlichen (das war schon 2003 so), aber auch nur drei Prozent der Männer fanden die Zusammenarbeit mit einer weiblichen Vorgesetzten besser als mit männlichen Vorgesetzten. Die frohe Botschaft ist, dass genauso viele Frauen wie 2003 (60 %) und noch mehr Männer (84 %) als 2003 (66 %) urteilten, dass die Zusammenarbeit mit einer weiblichen Vorgesetzten genauso gut war wie mit männlichen Vorgesetzten. Das lässt hoffen!

Der Blick in die Zukunft

Wie wollen die Topmanager von morgen führen? Woran soll sich in Zukunft erfolgreiches Führungsverhalten orientieren? Im Vergleich zu 2003 und 1998 stellt sich das verkürzt wie folgt da (vgl. Abb. 6). Betrachtet man die Veränderungen der Akzentsetzung im Zeitablauf, so fällt eine offensichtliche Zunah-

me der Bedeutung der Mitarbeiterorientierung auf, während gleichzeitig das Team und auch die kooperative Führung an Gewicht verloren haben. Es geht vorrangig um die Fähigkeiten, die Zufriedenheit, das Vertrauen und die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters.

Deutliche Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind bezüglich der Ergebnisorientierung erkennbar. Mehr als doppelt so viele Männer wie Frauen meinen, dass sich Führung in Zukunft deutlich an Ergebnissen im Sinne von Zielerreichung, Strategievorgaben, wirtschaftlichem Erfolg und Kosten orientieren müsse. Andererseits haben mehr Frauen denn je erkannt, dass ihre Persönlichkeit, vorrangig ihre Menschlichkeit, in Zukunft eine größere Rolle für erfolgreiche Führungsrollen spielen werde. Dass dafür kommunikative Fähigkeiten von Bedeutung sind, heben Frauen besonders häufig hervor.

Fazit

Erstens ist festzustellen, dass der Einkommensnachteil der Frauen geradezu zementiert zu sein scheint. Da sie sich aber vergleichsweise selten darüber beklagen, scheint die subjektive Wahrnehmung dieser Benachteiligung im Leben der Frauen eine nicht so bedeutende Rolle zu spielen, wie die objektiven Zahlen es nahelegen würden. Die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen können durchaus widersprüchlich sein. Sollte man über Maßnahmen zur Anhebung der Gehälter der Frauen nachdenken, oder sollte man es nicht tun und den Unternehmen die daraus erwachsenen Vorteile im Interesse einer höheren Quote an Frauen in Führungspositionen belassen? Andererseits hat die ‚doppelte Rentabilität‘ der Frauen (weniger direkte und indirekte – durch Mitarbeiter verursachte – Kosten) bisher nicht dazu beigetragen, dass die Führungsetagen mit Frauen geradezu überbesetzt sind. Insofern kann man wohl annehmen, dass der Einkommensnach-

teil der Frauen bei den Unternehmen eher als Mitnahmeeffekt denn als entscheidungsleitender Tatbestand zu interpretieren ist – soweit im einzelnen Unternehmen der Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern in vergleichbaren Positionen überhaupt erhoben und bekannt wird. Da in den Verlautbarungen aus dem Mund männlicher Vorstände und Geschäftsführer unisono solche Einkommensunterschiede negiert werden, muss man sich wohl auf eine Fortsetzung der seit 1986 zu konstatierenden Entwicklung einstellen. Allerdings könnten gesetzgeberische Maßnahmen hier durchaus vorstellbar und im Rahmen einer Überarbeitung des Corporate-Governance-Kodex freiwillige Initiativen in deren Vorfeld bedenkenswert sein.

Zweitens ist festzustellen, dass Kundenorientierung nach wie vor keine Vorstellung ist, die als Merkmal für die Orientierung zukünftigen Führungsverhaltens dient. Eine wesentliche Funktion der Unternehmen in dieser Gesellschaft ist zweifelsohne diejenige, Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, deshalb mag der große Anteil der Führungskräfte, die meinen, sich vorrangig am Mitarbeiter orientieren zu müssen, erklärlich sei. Doch Mitarbeiter gibt es nur, wenn es Kunden gibt – insofern dürfte eine vorrangige Mitarbeiterorientierung zu kurz gedacht sein. Zufriedene Mitarbeiter garantieren weder die Existenz noch die Zufriedenheit von Kunden, geschweige denn deren Begeisterung, was heute eine wesentliche Voraussetzung für stabile Kundenbeziehungen ist. Anders gewendet: Es stellt sich die Frage, wie eine konsequent kundenorientierte Mitarbeiterorientierung aussieht.

Drittens ist als eines der auffälligen Ergebnisse festzustellen, dass

ein Drittel der Männer (damit sehr viel mehr als in den Jahren 2003 und 1998 und mehr als doppelt so viel wie unter den Frauen) ihr Führungsverhalten ergebnisorientiert ausrichten will. Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre scheint diese Orientierung überaus überzeugend, denn was zählt, wenn nicht Ergebnisse? Insofern ist es erstaunlich, wenn im Vergleich zu den Männern anteilmäßig weniger als die Hälfte der Frauen sich entsprechend äußert.

Fasst man die Ergebnisse der Studie von 2008 im Vergleich zu allen vorhergegangenen Studien zusammen, so ist festzustellen, dass es erstens stabile Trends im Bereich der Erfolgsfaktoren gibt, und zwar mit deutlichem ‚Aufwärtstrend‘ des Erfolgsfaktors „äußere Erscheinung“. Zweitens scheinen die Verhältnisse in Bezug auf die Einkommensnachteile der Frauen im Vergleich zu den Männern zementiert zu sein. Drittens sind führungsrelevante Unterschiede zwischen Männern und Frauen eher weniger zu beobachten, dennoch kann viertens die deutlichere Ergebnisorientierung der Männer im Vergleich zu den Frauen unternehmenspolitisch zugunsten der Männer zu Buche schlagen.

Summary

Top Managers – How They Work and Live and What They Think

In 2008, the fifth highly comprehensive study of middle management in the German economy was conducted following similar studies in 1986, 1991, 1998 and 2003. As had been done in the previous studies, the questions focused on the objective data of the work situation, a subjective assessment of what had led to personal success up to now and which obstacles

had to be overcome, the family situation and therewith the relationship between family and career, the attitudes vis-à-vis employees and colleagues and the expectations for the future regarding promising leadership. In summarizing the results of the 2008 study compared with all previous studies, the following has been determined: Firstly, there are stable trends in the area of success factors with a clearly “increasing trend” of the success factor “outward appearance”. Secondly, the circumstances regarding the lower incomes of women compared with men seem to be permanently established. Thirdly, if anything, fewer leadership-relevant differences were observed between men and women; however, fourthly, the more pronounced results orientation of men compared with women can influence corporate policy in favor of men. The complete results of the study will be published soon in the book series of the DGFP e.V. (The German Association for Personnel Management).

Literatur

Holst, E. (2008): Führungskräfte-Monitor 2001–2006, Forschungsreihe Bd. 7, 137, Berlin