



„Wer führt in (die) Zukunft“?

Männer und Frauen in Führungspositionen der
Wirtschaft in Deutschland – Die sechste Studie

Vorwort

Die Frage nach guter Personalführung heute und in Zukunft ist aktueller denn je. Vielfältige gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen werfen Zweifel auf, ob ehemals bewährte Konzepte des Human Resource Management noch in der Lage sind, Mitarbeiter im Unternehmen erfolgreich zu führen. Die Entwicklungen, die Arbeits- und Berufswelt nachhaltig verändern, sind ebenso vielfältig wie tiefgehend: die neuen Wertesysteme der sogenannten Generationen „Y“ und „Z“; der Wunsch nach mehr „Work-Life-Balance“ und die Wiederbetonung des Privat- anstelle des Berufslebens; ein scheinbar immer größer werdender Leistungsdruck und damit verbundene „Burnouts“; die fortschreitende Auflösung klassischer Geschlechterrollen und die immer wichtiger werdende Erwerbsrolle von Frauen.

Daraus ergeben sich neue An- und Herausforderungen im Hinblick auf die Personalführung in Unternehmen, mit denen Managerinnen und Manager auf allen Hierarchieebenen konfrontiert sind. Auch Führungskräfte im mittleren Management können sich diesen fundamentalen Veränderungen nicht entziehen, denn gerade sie sind in zweifacher Weise davon betroffen – in ihrer Rolle als Vorgesetzte, aber auch in ihrer Rolle als Weisungsempfänger. Es ist diese Position in der „Mitte“, die sie häufig dazu zwingt, Entscheidungen des Topmanagements gegen die Werte der Mitarbeiter und gegebenenfalls auch gegen ihre eigenen durchzusetzen, was zu moralischen Konflikten führt.

Die Situation von Führungskräften – insbesondere im mittleren Management – und die moralischen und pragmatischen Schwierigkeiten, mit denen sie konfrontiert sind, zu analysieren und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen zu entwickeln, ist eines der zentralen Anliegen der Dr. Jürgen Meyer Stiftung. Sie ist eine selbständige, gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Köln. Nach dem Willen des Stifters, des im Jahre 2007 verstorbenen Unternehmers Dr. Jürgen Meyer, steht die „Ethik im Geschäftsleben“ im Mittelpunkt des Stiftungszwecks. Insbesondere die Förderung der Bildung in diesem Bereich sowie die Erforschung der speziellen Probleme des mittleren Managements bilden Schwerpunkte der Stiftungstätigkeit.

Ihrem Anliegen folgend, hat die Stiftung seit 2011 bereits vier Studien herausgegeben, die sich mit dem mittleren Management und wertorientierter Unternehmensführung befassen. In diesem Jahr veröffentlicht sie zudem erstmalig die Studie „Wer führt in (die) Zukunft“, die seit 1986 von Prof. Dr. Sonja Bischoff von der Universität Hamburg verantwortet wurde. Insgesamt fünf Mal (1986, 1991, 1998, 2003, 2010) führte sie Feder

bei dieser vielbeachteten Untersuchung, welche sich mit der Arbeit von Frauen und Männern in Führungspositionen, ihren Karrieren, ihren Einstellungen und Erwartungen, den Schwierigkeiten am Arbeitsplatz und dem Zusammenspiel von Familie und Beruf auseinandersetzt.

Im Jahr 2013 begann Sonja Bischoff mit der Arbeit an der sechsten Auflage von „Wer führt in (die) Zukunft“. Basierend auf ihrer wertvollen Vorarbeit und den von der United Research AG erhobenen Daten, wurde die neue Studie dann von Prof. Dr. Matthias Fifka und Ingrid Becker unter der Mitarbeit von Ben Spies von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg erstellt.

Mit der Veröffentlichung dieser neuen Studie ist die Hoffnung, aber auch die Erwartung verbunden, an die vorausgehenden Studien anzuknüpfen und neue Erkenntnisse zu der Arbeit von Frauen und Männern in Führungspositionen des mittleren Managements zu gewinnen. Dadurch soll die Bedeutung, die diese Personengruppe im Unternehmensalltag hat, unterstrichen werden, denn noch immer konzentrieren sich Forschung und Praxis zu sehr auf das Topmanagement.

Rüdiger Winkler
Vorstand der Dr. Jürgen Meyer Stiftung

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis	6
II. Executive Summary.....	8
1. Einleitung	13
2. Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe	16
3. Wie erleben Frauen und Männer die Zusammenarbeit?	19
3.1 Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften	20
3.2 Erfahrungen der Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten	21
3.3 Vergleich der Erfahrungen: Frau als vorgesetzte, gleichrangige oder untergeordnete Führungskraft	24
3.4 Erfahrung von Macht und Diskriminierung in der Zusammenarbeit	26
4. Faktoren, die eine Karriere bedingen	30
4.1 Bedeutung der Ausbildung für die berufliche Entwicklung	31
4.2 Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Berufseinstiegs	37
4.3 Erfolgsfaktoren in der Aufstiegsphase	40
5. Vereinbarkeit von Familie und Beruf	44
5.1 Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere	45
5.2 Einstellungen zu Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern	50
6. Führung, Zufriedenheit und Herausforderungen am Arbeitsplatz	55
6.1 Praktizierter Führungsstil	57
6.2 Verständnis von erfolgreichem Führungsverhalten	61
6.3 Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation	63
6.4 Herausforderungen für das mittlere Management	68
6.5 Unternehmer im Unternehmen	75
7. Fazit und Ausblick	78
Literaturverzeichnis	85

I. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften - Frauen und Männer im Vergleich	21
Abb. 2: Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten - Frauen und Männer im Vergleich	22
Abb. 3: Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften auf gleicher Ebene - Frauen und Männer im Vergleich	24
Abb. 4: Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften auf untergeordneter Ebene - Frauen und Männer im Vergleich	25
Abb. 5: Wahrnehmung von Macht durch Positionen	28
Abb. 6: Probleme im bisherigen Berufsleben	29
Abb. 7: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss - Frauen und Männer im Vergleich	31
Abb. 8: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf verschiedenen Führungsebenen – Frauen	32
Abb. 9: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf verschiedenen Führungsebenen – Männer	33
Abb. 10: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf der 3. Führungsebene - Frauen und Männer im Vergleich	34
Abb. 11: Bruttogehälter der Führungskräfte mit abgeschlossenem Studium - Frauen und Männer im Vergleich	35
Abb. 12: Bruttogehälter der Führungskräfte mit abgeschlossener Lehre - Frauen und Männer im Vergleich	36
Abb. 13: Erfolgsfaktoren für den Berufseinstieg neben der Ausbildung - Frauen und Männer im Vergleich	37
Abb. 14: Hindernisse in der Einstiegsphase 2013 (2008) - Frauen und Männer im Vergleich	38
Abb. 15: ... zu Beginn des Berufslebens daran gedacht, eine Führungsposition zu übernehmen - Frauen und Männer im Vergleich	40
Abb. 16: Erfolgsfaktoren für den Aufstieg - Förderung durch Vorgesetzte	41
Abb. 17: Förderung durch gleichgeschlechtliche Netzwerke	42
Abb. 18: Förderung durch gemischtgeschlechtliche Netzwerke	43
Abb. 19: Anzahl der Kinder weiblicher und männlicher Führungskräfte	46
Abb. 20: Dauer der familiär bedingten Unterbrechung der Berufstätigkeit - Männer und Frauen im Vergleich	47
Abb. 21: Erreichte Führungsebene und familiär bedingte Unterbrechung der Karriere der Frauen	49
Abb. 22: Erreichte Führungsebene und familiär bedingte Unterbrechung der Karriere der Männer	50

Abb. 23: Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen der Befragten	52
Abb. 24: Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Gleichstellung - Frauen und Männer im Vergleich	53
Abb. 25: Anteil an Führungskräften, die sich eines „eher kooperativen und situationsbedingt autoritären Führungsstils“ bedienen, in Abhängigkeit der Zahl unterstellter Mitarbeiter	59
Abb. 26: Anteil an Führungskräften, die sich eines „eher kooperativen und situationsbedingt autoritären Führungsstils“ bedienen, in Abhängigkeit der Abteilung	60
Abb. 27: Orientierung für erfolgreiches Managementverhalten	63
Abb. 28: Gründe für Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation	66
Abb. 29: Herausforderungen für das mittlere Management	71
Abb. 30: Herausforderungen für das mittlere Management nach Abteilungen	73
Abb. 31: Zufriedenheit mit der Einbindung in den strategischen Managementprozess	74
Abb. 32: Realisierbarkeit des Konzeptes vom Unternehmer im Unternehmen	76

II. Executive Summary

Die vorliegende Studie „Wer führt in (die) Zukunft? – Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland“, die zum sechsten Mal erscheint, bietet einen Einblick in die aktuelle Situation der Führungskräfte des mittleren Managements in Deutschland. Basierend auf der Befragung von 259 Personen aus Unternehmen aller Größen und Branchen, thematisiert sie vier Schwerpunkte: 1) die Zusammenarbeit von Männer und Frauen im beruflichen Alltag, 2) Faktoren, die eine Karriere bedingen, 3) Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 4) sowie die Personalführung und die Herausforderungen für Führungskräfte im mittleren Management und ihre Arbeitszufriedenheit. Im Folgenden soll eine Zusammenfassung wichtiger Erkenntnisse gegeben werden.

Wie erleben Frauen und Männer die Zusammenarbeit? Bei der Interaktion zwischen Führungskräften fällt auf, dass sich der Anteil der Führungskräfte, die sowohl mit weiblichen und männlichen Führungskräften zusammengearbeitet haben, im Vergleich zur letzten Studie als rückläufig erweist. Dieser Rückgang geht einher mit einer Zunahme des Anteils derer, die ausschließlich mit Männern und ausschließlich mit Frauen zusammen gearbeitet haben. Darum drängt sich die Frage auf, wie Frauen und Männer die gleich- und gemischtgeschlechtliche Zusammenarbeit beurteilen.

Männer empfinden seltener einen Unterschied in der Zusammenarbeit mit weiblichen und männlichen Vorgesetzten. Frauen hingegen beurteilen die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter als Männer. Dabei handelt es sich mit einem Anteil von 50 Prozent um Frauen auf der obersten Führungsebene. Bei männlichen Befragten ist zu beobachten, dass sie die Zusammenarbeit mit steigender Position der Frauen häufig besser beurteilten; anders gesagt: Je höher die Führungsposition, die die Frau innehat, desto besser sehen Männer die Zusammenarbeit mit ihr.

Wie bereits in den Studien von 1998, 2003 und 2008 werden gleiche oder zumindest ähnliche Begriffe von den Befragten verwendet, um die Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten zu beschreiben. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass geschlechtstypische Unterschiede in den Kompetenzen hervorgehoben werden, wie etwa die Einfühlbarkeit der Frauen und der Sachverstand der Männer. Es ist zu vermuten, dass die Einteilung in zwei Gruppen – „männlich“ und „weiblich“ – und die Hervorhebung geschlechtsspezifischer Führungsstile vor dem Hintergrund eines zunehmenden Anteils an qualifizierten Frauen

in höheren Positionen zukünftig an Relevanz verliert. Vielmehr stellt sich die Frage nach der fruchtbaren Gestaltung von Beziehungen zwischen Männern und Frauen, und wie die insgesamt vielfältigen Persönlichkeiten in Unternehmen erfolgreich kooperieren können.

Das Verständnis von Beziehungen zwischen Individuen in Unternehmen kann helfen, Probleme der Machtausübung und Diskriminierung zu erkennen und in konstruktiven Auseinandersetzungen zu beheben. Macht wird dabei als Einflussnahme auf andere Personen zur Erreichung individueller Ziele verstanden, während die Beeinflussung durch Führung auf das Erreichen von Gruppenzielen ausgerichtet ist. Die Studie zeigt, dass vor allem Führungskräfte auf der obersten Führungsebene und mit einer höheren Anzahl an unterstellten Mitarbeitenden davon ausgehen, aufgrund ihrer Position über Macht zu verfügen. Unter Frauen kommt es dabei häufiger zu Problemen der geschlechtsbedingten Diskriminierung und Konkurrenz. Mobbing hingegen betrifft Frauen und Männer gleichermaßen.

Faktoren, die eine Karriere bedingen. Als einen zentralen Erfolgsfaktor für eine Karriere sehen die Befragten den höchsten Schul- und berufsqualifizierenden Abschluss. Dabei zeigt sich ein interessantes Ergebnis. Bisher deuteten die Studien dieser Reihe darauf hin, dass der Anteil studierter Führungskräfte kontinuierlich wächst, Frauen aber tendenziell hinter den Männern zurückbleiben. In der aktuellen Studie ändert sich dieses Bild grundlegend: Zum ersten Mal verfügen genauso viele Frauen wie Männer im mittleren Management über einen akademischen Abschluss. Auf den unteren Hierarchieebenen weisen Frauen sogar ein höheres Ausbildungsniveau (z.B. Abitur) auf als ihre männlichen Kollegen. Männer verfügen auf diesen Ebenen häufiger über Real-, Volks- und Hauptschulabschluss. Außerdem zeigt sich, dass ein Studium nicht zwangsläufig zu Spitzeneinkommen führt. Frauen mit Studium erzielen seltener als Männer Bruttogehälter von über 100.000 Euro im Jahr. Insgesamt ist deshalb anzunehmen, dass die Karriere von Frauen noch immer durch Faktoren behindert wird, die nicht im Bildungsniveau begründet liegen.

Es stellt sich deshalb die Frage, welche Faktoren neben der Ausbildung den Karriereverlauf bestimmen. Seit der ersten Studie im Jahr 1986 zeigen die Ergebnisse, dass die während der Ausbildung ausgeübten berufsorientierten Aktivitäten und Spezialkenntnisse am häufigsten als Erfolgsfaktoren für den Karriereeinstieg betrachtet werden. Während allerdings von 1986 bis 2003 „persönliche Beziehungen“ nach der Häufigkeit der Nennungen noch den dritten Rang einnehmen, zeichnet sich mittlerweile eine Bedeutungszunahme der „äußeren Erscheinung“ ab. Dabei führen aufstiegsorientierte Männer häufiger als aufstiegsorientierte Frauen ihren Erfolg auf die äußere Erscheinung zurück.

Eine Mehrheit der Frauen hat zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn keine Vorstellung davon, später eine Führungsrolle einzunehmen. Für deutlich mehr Männer ist mit Beginn des Berufslebens eine Führungsposition selbstverständlich. Sie gehen bereits früh von beruflichen Erfolgen aus. Das Bewusstsein, im Berufsleben eine Führungsposition zu übernehmen, scheint somit im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ eine erfolgsbeeinflussende Rolle zu spielen. Einen Einfluss haben neben der Persönlichkeit der Führungskräfte auch soziale Beziehungen innerhalb des beruflichen Umfeldes. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass Frauen häufiger als Männer sowohl durch weibliche als auch durch männliche Vorgesetzte gefördert werden. Die Bedeutung von formellen und informellen Netzwerken wird von den Befragten dagegen seltener als Erfolgsfaktor betrachtet. Wenn überhaupt haben Männer und Frauen Karriereförderung durch gemischtgeschlechtliche Netzwerke, und zwar am häufigsten informeller Art, erfahren. Es wird daher vermutet, dass für die Befragten insbesondere persönliche, direkte Beziehungen in der Aufstiegsphase entscheidend waren.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit Blick auf den Arbeitsmarkt ist zu beobachten, dass das höhere Bildungs- und Qualifikationsniveau von Frauen sowie die Zunahme der weiblichen Erwerbstätigkeit nicht ohne Weiteres eine Entsprechung in den beruflichen Positionen findet. Was dabei eine Rolle spielt, sind Schwierigkeiten, denen Frauen aber auch Männer bei der Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Karriere begegnen. Im Rahmen der Studie zeichnet sich eine interessante Beobachtung ab. Ein deutlich größerer Anteil an Frauen gibt an, Kinder zu haben, aber ein geringerer Anteil an Frauen hat die Berufstätigkeit aus familiären Gründen unterbrochen. Es kann daher vermutet werden, dass es bezüglich der Karriere- und Familienplanung zur Doppelbelastung von Frauen kommt.

Beim Verdienst fällt auf, dass Frauen ohne Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn aus familiären Gründen deutlich häufiger als Frauen mit Unterbrechung Bruttojahresgehälter von mehr als 100.000 Euro erzielen. Es zeigt sich aber auch, dass Unternehmen die Probleme der Familienvereinbarkeit erkannt haben und reagieren. Ihre Gleichstellungsmaßnahmen zielen insbesondere auf die Förderung von Familien, etwa durch Wiedereinstiegszusagen nach der Familienpause oder anderweitige familienfördernde Maßnahmen, und weniger auf frauenspezifische Fördermaßnahmen. Es ist deshalb auch anzunehmen, dass geschlechtsspezifische Fördermaßnahmen innerhalb von Unternehmen zu Akzeptanzproblemen führen. Maßnahmen hingegen, die unabhängig vom Geschlecht Mitarbeitenden die Chance bieten, ihre individuellen Potentiale zu erkennen und zu entwickeln, und damit dem Leistungsprinzip zum Durchbruch verhelfen, stoßen eher auf Akzeptanz der Betroffenen.

Führung, Zufriedenheit und Herausforderungen am Arbeitsplatz. Führungskräfte im mittleren Management greifen bevorzugt auf einen kooperativen Führungsstil zurück und bringen Autorität nur zum Einsatz, wenn es die Situation erfordert. Frauen bedienen sich im Vergleich jedoch häufiger der Autorität als Männer, was vermuten lässt, dass sie sich öfter gezwungen sehen, machtbetontes Führungsverhalten einzusetzen. Dies gilt besonders in technisch geprägten Funktionen im Unternehmen – Forschung & Entwicklung, IT und Produktion. Hier bedienen sich Frauen deutlich häufiger der Autorität als ihre männlichen Counterparts. Unabhängig vom Geschlecht nimmt auch mit der Größe der geführten Abteilung autoritäres Führungsverhalten zu, da administrative Aspekte eine kooperationsbetonte Führung erschweren. Denn mit wachsender Mitarbeiterzahl wird es schwieriger, diese in Entscheidungen einzubeziehen.

Aus der Perspektive der geführten Mitarbeiter wird autoritäres Führungsverhalten jedoch nur bedingt geschätzt. Vielmehr ist die Mehrheit der Befragten der Auffassung, dass sich erfolgreiche Führung am Team orientiert. Die Ausrichtung der Führung an individuellen Mitarbeitern und an Zielvorgaben, aber auch an Werten wird als weniger erfolgsversprechend gesehen. Über dieses Gesamtbild hinweg ergeben sich jedoch abermals geschlechterspezifische Unterschiede. Frauen erachten eine personenorientierte, d.h. eine am einzelnen Mitarbeiter ausgerichtete Führung durch Vorgesetzte als wichtiger als Männer, die häufiger eine sachorientierte oder an Zielvorgaben ausgerichtete Führung durch ihre Vorgesetzten bevorzugen.

Keine Unterschiede gibt es im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, denn je 58 Prozent der befragten Männer und Frauen sind mit ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation zufrieden. Während es ebenfalls keine nennenswerten Unterschiede bei der Zahl der Unzufriedenen gibt, unterscheiden sich die Gründe für die Unzufriedenheit zwischen den Geschlechtern allerdings fundamental. Männer (41 Prozent) benennen fast doppelt so häufig wie Frauen (22 Prozent) eine fehlende Ausstattung an Mitarbeitern oder Sachmitteln als Grund. Frauen (35 Prozent) hingegen sehen die finanzielle Entlohnung wesentlich öfter als Ursache als Männer (20 Prozent). Diese Beobachtung geht einher mit einem tatsächlichen Lohn- und Gehaltsgefälle zwischen den Geschlechtern in Deutschland.

Geschlecht ist jedoch nicht der einzige Faktor, der Arbeits(un)zufriedenheit bedingt. Auch die Hierarchie ist relevant, denn mit höherer Führungsebene nimmt auch die Zufriedenheit zu, was besonders für Frauen gilt. Gleichsam variiert die Gehalts(un)zufriedenheit im Speziellen ebenfalls mit der Führungsebene. So sind an der Spitze der Hierarchie nur 18 Prozent der Befragten mit ihrem Gehalt unzufrieden, während es auf der zweiten (27 Prozent) und insbesondere auf der

dritten Ebene (57 Prozent) deutlich mehr sind. Ursächlich für die Unzufriedenheit ist allerdings nicht die Höhe des Gehalts im Hinblick auf die eigene Lebensführung, sondern eine wahrgenommene Unverhältnismäßigkeit im Vergleich zur eigenen Arbeitsleistung. Das heißt, die Befragten geben an, sich zwar genügend leisten zu können, empfinden aber, dass ihre Leistung nicht entsprechend honoriert wird. Unterschiede bei der übergeordneten Arbeitszufriedenheit gibt es auch zwischen den Abteilungen im Unternehmen. Führungskräfte in F&E, Marketing und Personal sind deutlich häufiger zufrieden mit ihrer Arbeitssituation als z.B. ihre Kolleginnen und Kollegen in der IT und im Einkauf. Eine mögliche Ursache für die Unterschiede könnte darin liegen, dass die Arbeit in den erst genannten Funktionalbereichen mehr Kreativität erfordert, abwechslungsreichere Aufgaben umfasst und bessere Möglichkeiten der Selbstverwirklichung bietet.

Erstaunliche Parallelen zwischen den Geschlechtern gibt es auch im Hinblick auf Herausforderungen, mit denen sich mittlere Manager konfrontiert sehen. Von den befragten Frauen und Männern nennen je mehr als 60 Prozent die zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben als die zentrale Schwierigkeit, der sich mittlere Manager heute gegenübersehen. Eine daraus möglicherweise resultierende Überlastung und die Schwierigkeit, die Vorgaben der Unternehmensleitung umzusetzen, werden von etwas mehr als 40 Prozent genannt. Den in der Literatur häufig thematisierten Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ (die sogenannte „Sandwich-Problematik“, gleichzeitig Vorgesetzter und Weisungsempfänger zu sein) rangiert knapp dahinter. Misserfolgsattribuierung hingegen ist in den Augen von Frauen und Männern kein Problem. Sie haben also nicht den Eindruck, als „Sündenböcke“ für Fehlentwicklungen im Unternehmen verantwortlich gemacht zu werden. Erwartungsgemäß sehen sich mittlere Führungskräfte besonders in technischen Funktionen (Forschung & Entwicklung, IT und Produktion) mit einer zunehmenden Komplexität und Dynamik konfrontiert. Überlastung und Rollenkonflikt hingegen wird besonders in der Personalabteilung wahrgenommen.

Auch dem Konzept des Unternehmers im Unternehmen, also der Idee des „Intrapreneurs“, stehen die Befragten skeptisch gegenüber. Nur 24 Prozent von ihnen sehen das Konzept ohne Einschränkungen als umsetzbar an. 69 Prozent halten es für gänzlich unmöglich oder knüpfen die Realisierbarkeit an bestimmte Bedingungen, wie eine Veränderung der Organisationsstruktur (32 Prozent) und des Vergütungssystems (17 Prozent). Auch eine entsprechende Schulung der Führungskräfte befinden 21 Prozent für notwendig, während die Neubesetzung der Unternehmensleitung (7 Prozent) nicht als wichtig für eine Implementierung von Intrapreneurship angesehen wird.

1. Einleitung

„Es gibt [...] keine Beschäftigung eigens für die Frau, nur weil sie Frau ist, und auch keine für den Mann, nur weil er Mann ist: Die Begabungen finden sich vielmehr bei beiden Geschlechtern gleichmäßig verteilt [...]“

(Platon, etwa 428 bis 348 v. Chr.,
zitiert nach Thomas Benz, in Detmers 2001)

Seit die letzte Studie „Wer führt in (die) Zukunft“ im Jahr 2010 erschienen ist, hat sich das Human Resource Management (HRM) stark verändert. Schon allein die Begrifflichkeit wird häufig nicht mehr als politisch korrekt angesehen, reduziert sie doch den Menschen auf eine Ressource zur Wertschöpfung, wie Kapital oder Maschinen. Alternative Termini wie People Management, die die menschliche Dimension betonen sollen, erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Doch wird nicht nur der Begriff in Frage gestellt, sondern auch das HRM an sich. So fragte John Bersin im Wirtschaftsmagazin Forbes (2012) provokativ: „Has Human Resource Management Become Out of Date?“ Seine Antwort lautet, wenig überraschend, „ja“. Denn klassisches HRM sei zu starr, zu formalisiert und zu hierarchisch, um den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter und übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden.

Unter diesen Entwicklungen ist im deutschen Kontext besonders der demographische Wandel zu nennen. Er bedingt eine massive Veränderung der Altersstruktur in Unternehmen, was nicht nur zu einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft führt, sondern auch zu Generationenkonflikten. Zum ersten Mal in der deutschen Geschichte arbeiten fünf Generationen in Unternehmen zusammen: Die Nachkriegsgeneration, die auch als Traditionalisten bezeichnet werden (Geburtsjahrgänge 1946-1955), die geburtenstarken Jahrgänge „Baby Boomer“ (1956-1965), die „Generation X“ bzw. „Generation Golf“ (1966-1980), die „Generation Y“ (1981-1995) und die langsam ins Berufsleben eintretende „Generation Z“ (nach 1996). Dies führt zu unterschiedlichen Interessen und Wertsystemen, die aufeinander prallen und eine Herausforderung für das Personalmanagement darstellen.

Dabei wird häufig die Werthaltung der Generation Y genannt. Anstatt Karriere zu machen und materiellen Reichtum anzuhäufen, wie die Generation X vor ihnen, zeichnet sie sich aus durch ein Streben nach

familiären Werten, einem Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben und der Möglichkeit, sich gesellschaftlich zu engagieren (Allen 2004; Sujansky 2002). Die Soziologin Jutta Allmendinger spricht von einem Wunsch nach „Zeitsouveränität“, die „ein Leben neben der Erwerbsarbeit“ ermöglicht. Das unterscheidet sie profund von der Generation ihrer Eltern, für die beruflicher Erfolg – gemessen an Einkommen und dem Emporklettern auf der Karriereleiter – noch einen weit größeren Stellenwert hatte (Eisner 2005). Die Konfrontation mit solch unterschiedlichen Wertesystemen ist dadurch eine ernst zu nehmende Herausforderung für das Personalmanagement geworden. Kritisch ist in diesem Zusammenhang die fast paradoxe Situation, dass diejenigen Manager¹, die aus ihrer Führungsposition heraus die Anreiz- und Entlohnungssysteme im Unternehmen festlegen, in aller Regel einer anderen Generation und somit einem anderen Wertesystem angehören als diejenigen, für die sie Anreize und Honorierung schaffen sollen. Die Generation Y erfolgreich anzusprechen und die entsprechenden Incentives für sie zu generieren, ist im „War for Talent“ somit zu einer erfolgskritischen Herausforderung geworden (Morton 2002; Shaw und Fairhurst 2008).

Verschärft wird dieser Kampf um Nachwuchs in den Unternehmen durch den Umstand, dass die Geburtsjahrgänge der „Y’s“ im Vergleich zur Eltern- und Großelterngeneration – besonders den Baby Boomern – wesentlich kleiner sind. Auch die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen kann dieses demographische Defizit nicht kompensieren. Die wachsende Zahl von Frauen im Erwerbsleben ist jedoch nicht nur eine Konsequenz einer arbeitsmarktlichen Notwendigkeit, sondern vor allem Ausdruck eines sich verändernden Rollenverständnisses. Die Wiederbetonung familiärer Werte der Generation Y bedeutet zwar einen vermehrten Wunsch nach Familiengründung, aber keine Wiederbelebung klassischer Geschlechterrollen. Denn zwischen jungen Männern und Frauen bauen sich „Unterschiede in den Lebensentwürfen massiv ab“ (Allmendinger 2013). Die steigende Zahl erwerbstätiger Frauen – zwischen 2002 und 2012 nahm die Erwerbstätigenquote von Frauen in Deutschland um fast 10 Prozent von 61,8 Prozent auf 71,5 Prozent (Destatis 2014) zu – wirft in Unternehmen verstärkt Fragen der Gleichberechtigung und Gleichbehandlung auf. Diese werden zwar schon seit Jahrzehnten diskutiert, aber nicht mit dem Nachdruck und der Intensität wie in den letzten fünf Jahren.

Auch scheint es, als ob sich das Personalmanagement einer medialen und öffentlichen Aufmerksamkeit erfreut, die es in dieser Form noch

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text an einigen Stellen ausschließlich die männliche Form verwendet. Die Aussagen beziehen sich auf Angehörige beider Geschlechter.

nicht gegeben hat. „Work-Life-Balance“ und „Burnout“ füllen die Titelseiten von Nachrichtenmagazinen und die Zahl der populärwissenschaftlichen, aber auch wissenschaftlichen Publikationen dazu geht in die Tausende. Unweigerlich stellt sich die Frage, ob die Menschen mehr und unter größerem Druck arbeiten als jemals zuvor, so dass der Burnout scheinbar grippegleich zu einer Massenerkrankung geworden ist. Aber verbrennen wir uns wirklich bei der Arbeit, oder steckt viel mehr ein großangelegter medialer „Hype“ dahinter, und die Betroffenen selbst empfinden ganz anders? Und wie schwer ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die sich die Generation Y wünscht, tatsächlich? Läuft es trotzdem auf eine klassische Geschlechterrollenverteilung hinaus, in der der Mann die Brötchen verdient und die Frau sich um Haushalt und Kinder kümmert? Bleiben Führungspositionen für die meisten Frauen deshalb unerreichbar?

Um diese und andere Fragen zu beantworten, wurden für diese Studie 229 Frauen und Männer aus unterschiedlichen beruflichen Positionen befragt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf vier Bereichen: 1) Zusammenarbeit von Frauen und Männern; 2) Faktoren des beruflichen Erfolges; 3) Vereinbarkeit von Familie und Beruf; 4) Führung, Zufriedenheit und Herausforderungen am Arbeitsplatz, insbesondere für das mittlere Management in Unternehmen.

An diesen vier Themenfeldern orientiert sich der Aufbau der Studie. Ehe sie sich mit ihnen im Detail auseinandersetzt, gibt das zweite Kapitel einen Überblick über die Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe der Studie. In den vier Schwerpunktkapiteln werden nicht nur die deskriptiven Ergebnisse dargestellt. Ebenso sollen mögliche Erklärungen für die zu beobachtenden Phänomene und Entwicklungen geliefert und diskutiert werden, welche Implikationen sich daraus für Unternehmen, Gesellschaft und Politik ergeben. Dementsprechend schließt die Studie mit einem übergeordneten Fazit und einem Blick in die Zukunft.

2. Auswahl und Zusammensetzung der Stichprobe



Die Daten, die dieser – bereits sechsten – Studie zugrunde liegen wurden schriftlich und webbasiert in der Zeitspanne zwischen April und September 2013 bundesweit erhoben. Die Umfragen wurden in diesem Zeitraum in drei Wellen durchgeführt: 1) schriftlicher Versand, 2) Reminderpostkarte, 3) telefonischer Reminder. Den Befragten wurde die Anonymität und Vertraulichkeit ihrer Daten zugesichert und durch das Institut United Research AG in Hamburg, das die Befragung durchführte, gewährleistet.

Zielgruppe der Untersuchung sind seit der ersten Studie aus dem Jahr 1986 in erster Linie Frauen und Männer in Führungspositionen des mittleren Managements. Das mittlere Management wurde als Analyseinheit ausgewählt, da sich die Untersuchung primär auf angestellte Führungskräfte konzentriert. Laut der Studie „Frauen im Management“ FiM (Bisonode 2013) betrug der Anteil der Frauen im Topmanagement im Jahr 2013 bundesweit 11 Prozent. Im mittleren Management waren Frauen mit 30 Prozent vertreten. Das Institut für Mittelstandsforschung IfM (2015) stellt in einer aktuellen Studie fest, dass die Chancen für Frauen, in die Unternehmensspitze zu gelangen, am geringsten sind, sollten sie nicht aus einer Eigentümerfamilie stammen. Frauen im Topmanagement gelangen häufiger durch familiäre Beziehungen und Kapitalbeteiligung in ihre Position oder sind selbstständige Unternehmerinnen. Ihre Arbeitsbedingungen und Betrachtungsweisen unterscheiden sich damit von „reinen“ angestellten weiblichen Führungskräften. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass mit 15 Prozent nur ein geringer Anteil der befragten Führungskräfte im mittleren Management in einer wesentlichen beteiligungsmäßigen und/oder familiären Beziehung zum Unternehmen steht. Bei 85 Prozent der weiblichen und männlichen Befragten ist dies nicht der Fall.

Die Grundgesamtheit bilden demnach Frauen und Männer des Mittelmanagements. Nach einer Vorselektierung nach Geschlecht wurde aus den Hoppenstedt-Daten eine repräsentative Zufallsauswahl aus beiden Gruppen gezogen. Nach Ablauf der fast fünftmonatigen Feldphase standen 259 Fragebögen zur Auswertung zur Verfügung. Die Stichprobe setzt sich zusammen aus 130 Männern und 129 Frauen. Das durchschnittliche Alter der Befragten beträgt 45 Jahre. Ein geringer Anteil ist jünger als 30 Jahre (6 Prozent) und älter als 60 Jahre (4 Prozent). Befragte Frauen verdienen am häufigsten zwischen 51.000 und 75.000 Euro (23 Prozent), Männer liegen häufiger in der Einkommensklasse zwischen 76.000 und 100.000 Euro (20 Prozent). Der größte Teil der Führungskräfte ist im Dienstleistungsbereich tätig (49 Prozent), es folgen Führungskräfte der Industrie (36 Prozent) und aus dem Bereich Handel (15 Prozent). Bei den Unternehmen handelt es sich meist um kleinere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten (75 Prozent) und einem Umsatz bis zu 50 Millionen Euro (75 Prozent). Am häufigsten sind den Führungskräften bis zu maximal 50 Mitarbeitende fachlich

und/oder disziplinarisch unterstellt (82 Prozent). Nur wenigen Männern (fünf Prozent) sind über 100 Mitarbeitende unterstellt. Frauen, die Einheiten dieser Größe führen, waren nicht unter den Befragten.

In den Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind, beträgt der Anteil an Frauen in Führungspositionen durchschnittlich 19 Prozent; weibliche Befragte (22 Prozent) sind im Vergleich zu männlichen Befragten (16 Prozent) häufiger in diesen Unternehmen tätig. Männer (25 Prozent) arbeiten im Vergleich zu Frauen (12 Prozent) häufiger in Unternehmen ohne Frauen in Führungspositionen. Frauen sind mit einer Mehrheit in Unternehmen mit überwiegend weiblichen Mitarbeiterinnen (46 Prozent) und seltener in Unternehmen mit überwiegend männlichen Mitarbeitern tätig (31 Prozent). Bei den Männern verhält es sich umgekehrt: Eine Mehrheit ist häufiger in Unternehmen mit größtenteils männlichen Mitarbeitern (56 Prozent) und seltener in Unternehmen mit überwiegend weiblichen Mitarbeiterinnen (26 Prozent) tätig. Mit einem Anteil von je 17 Prozent sind Männer und Frauen in Unternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden tätig. Wie Männer und Frauen ihre Erfahrungen der gleich- und gemischtgeschlechtlichen Zusammenarbeit beurteilen, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

3. Wie erleben Frauen und Männer die Zusammenarbeit?



Ziel dieses dritten Kapitels ist es, das Erleben von Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern des mittleren Managements deskriptiv zu erfassen. Wie werden Interaktionen mit Männern und Frauen von den befragten Führungskräften wahrgenommen und eingeordnet? Welche Begriffe verwenden sie zur Beschreibung der gleich- und gemischtgeschlechtlichen Zusammenarbeit? Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit mit Frauen in der Rolle als Vorgesetzte, auf der gleichen Ebene oder einer nachgelagerten Position. Besondere Probleme der Zusammenarbeit, die auf der Ausübung von Macht und Diskriminierung basieren, werden adressiert. In den Ausführungen werden Vergleiche zu den vorherigen Studien hergestellt, die auf mögliche Einstellungsänderungen hindeuten. Verwiesen wird bei den Studien jeweils auf die Zeiträume der Datenerhebung, nicht auf das Datum ihrer Veröffentlichung.

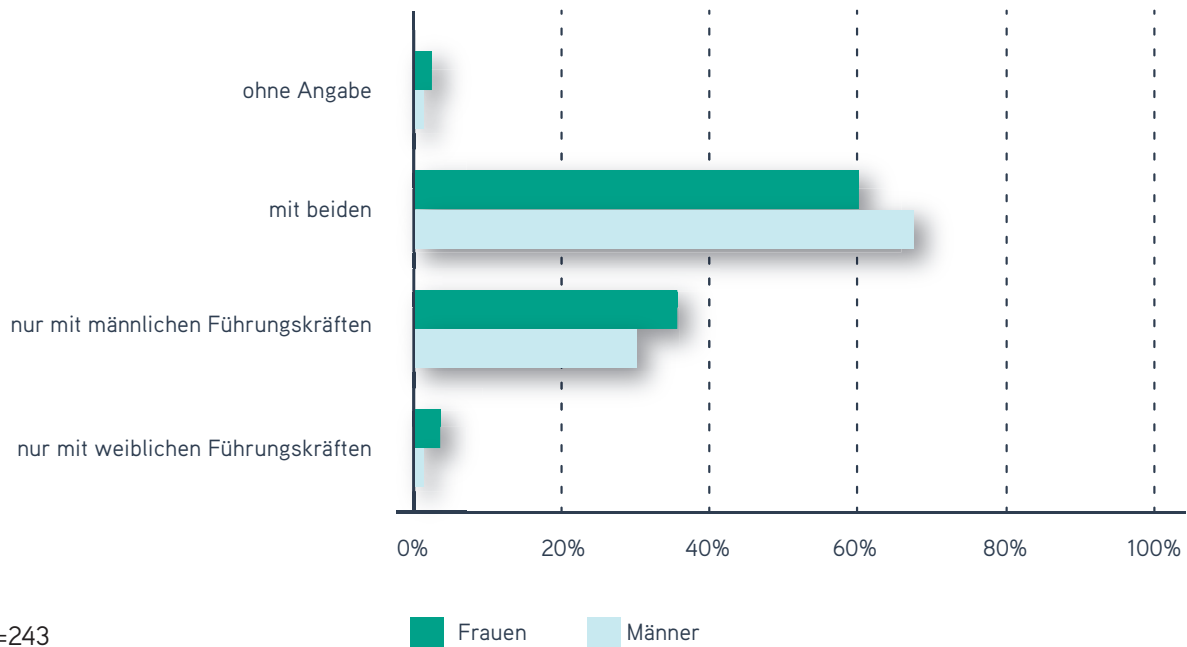
3.1 Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften

Über die Hälfte der befragten Führungskräfte hat bereits mit männlichen und weiblichen Führungskräften zusammengearbeitet.

Innerhalb der Stichprobe ist der Anteil derer, die sowohl mit männlichen als auch mit weiblichen Führungskräften zusammengearbeitet haben, relativ hoch: Er beträgt 68 Prozent unter den Männern und 60 Prozent unter den Frauen (siehe Abb. 1). Im Vergleich zu 2008 ist ein Rückgang in beiden Gruppen zu verzeichnen. 75 Prozent der Männer und 69 Prozent der Frauen hatten 2008 sowohl mit weiblichen als auch mit männlichen Führungskräften Erfahrungen gemacht, wobei ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Jahr 2003 zu verzeichnen war (2003 arbeiteten 52 Prozent der Männer und 43 Prozent der Frauen mit Frauen und Männern in Führungspositionen zusammen).

Der Rückgang des Anteils an Erfahrungen mit Frauen und Männern innerhalb der Stichprobe von 2013 geht einher mit einer Zunahme des Anteils derer, die 1) ausschließlich mit Männern und 2) ausschließlich mit Frauen zusammen arbeiten. Unter den männlichen Führungskräften waren es 2008 noch 25 Prozent, unter den weiblichen Führungskräften 30 Prozent, die allein mit männlichen Führungskräften zusammengearbeitet haben. Im Vergleich dazu sammelten 2013 43 Prozent der männlichen und 37 Prozent der weiblichen Führungskräfte ausschließlich mit männlichen Führungskräften Erfahrung. Auf einem niedrigen Niveau liegt der Anteil derer, die ausschließlich mit weiblichen Führungskräften Erfahrungen gesammelt haben: auch wenn der Anteil im Vergleich zu 2008 bei Frauen (1 auf 3 Prozent) und Männern (0 auf 1 Prozent) gestiegen ist.

Abb. 1: Erfahrungen mit männlichen und weiblichen Führungskräften



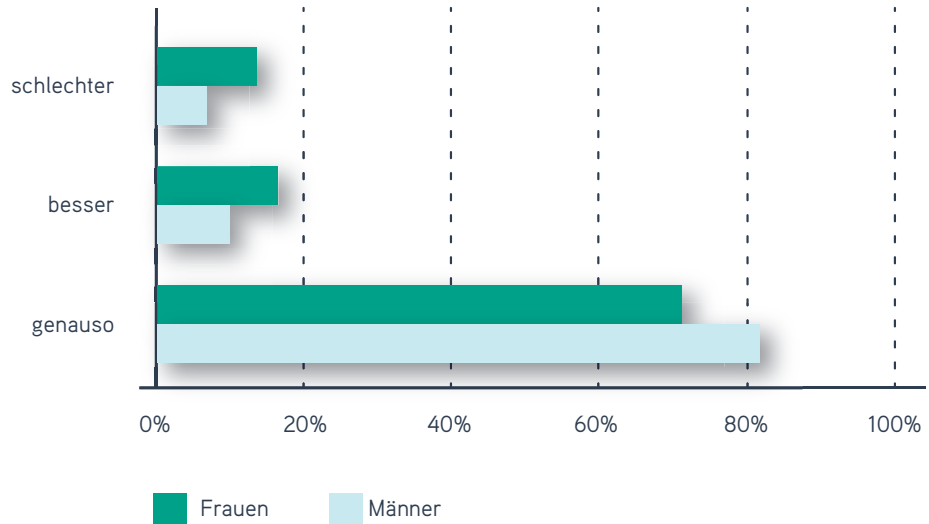
3.2 Erfahrungen der Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten

Aufgrund des vergleichsweise hohen Anteils an Führungskräften, die sowohl mit männlichen als auch mit weiblichen Führungskräften Erfahrungen gesammelt haben, lohnt es sich, genauer zu betrachten, wie die Befragten die Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften beurteilen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Einschätzungen der Befragten in Hinblick auf die Erfahrungen mit Frauen in der Funktion als Vorgesetzte.

Unter den Befragten, die bereits mit weiblichen und männlichen Führungskräften zusammengearbeitet haben, empfinden 82 Prozent der Männer und 70 Prozent der Frauen keinen Unterschied in der Qualität der Zusammenarbeit. Der Anteil derer, die die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter beurteilen, ist im Vergleich zu 2008 bei den männlichen Befragten von 13 auf 8 Prozent, bei den weiblichen Befragten von 23 auf 14 Prozent gesunken. Im gleichen Zeitraum ist der Anteil derer, die die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten besser beurteilen, bei den männlichen Befragten von drei auf elf Prozent gestiegen, bei den weiblichen Befragten von 18 auf 16 Prozent gesunken.

Männer empfinden seltener einen Unterschied in der Zusammenarbeit mit weiblichen und männlichen Vorgesetzten. Frauen beurteilen die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter als Männer.

Abb. 2: Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten



Auch wenn sich der Anteil der Führungskräfte, welche die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter beurteilen, als rückläufig erweist, fällt auf, dass der Anteil an Frauen (14 Prozent), welche die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten negativ beurteilen, höher ist als der Anteil an männlichen Befragten (8 Prozent). Es stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen diese negativen Beurteilungen der Zusammenarbeit zustande kommen.

In der Gruppe der weiblichen Befragten, welche die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten negativ beurteilen, handelt es sich

- mit einem Anteil von 50 Prozent um Frauen auf der obersten Führungsebene.
- bei der Mehrheit um Frauen in kleineren Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Millionen Euro (64 Prozent), mit maximal 250 Beschäftigten (68 Prozent).
- bei 36 Prozent um Frauen denen überwiegend weibliche Mitarbeiterinnen unterstellt sind.
- um Frauen die vor allem im Dienstleistungsbereich (59 Prozent) und mit einem geringeren Anteil in der Industrie (27 Prozent) und im Handel (14 Prozent) tätig sind.
- um Frauen in den Bereichen Finanzen (46 Prozent), Personal (32 Prozent), Marketing (23 Prozent), Verkauf (18 Prozent), Werbung (14 Prozent), Einkauf (14 Prozent), Geschäftsleitung (14 Prozent) (Überschneidung der Bereiche möglich).

Innerhalb der Gruppe der männlichen Befragten, welche die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten schlechter beurteilen, sind

- 41 Prozent der Männer der mittleren Führungsebene zuzuordnen
- eine Mehrheit der Männer (82 Prozent) in kleineren Unternehmen mit maximal 250 Beschäftigten tätig.
- 47 Prozent dem Dienstleistungsbereich, 41 Prozent der Industrie und 12 Prozent dem Handel zuzuordnen.
- mit einem Anteil von 46 Prozent in der Geschäftsleitung, im Verkauf (32 Prozent), im Einkauf (26 Prozent), in der Produktion (22 Prozent), im Marketing (22 Prozent), im Bereich Finanzen (19 Prozent), im Personal (17 Prozent) und mit einem Anteil von insgesamt 31 Prozent in den Bereichen Werbung, IT und Forschung und Entwicklung tätig, wobei Überschneidungen in den Funktionsbereichen vorliegen

Gründe, die für die schlechte Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften angegeben wurden, sind vielfältig.

- Laut 33 Prozent der befragten Frauen fehlen weiblichen Vorgesetzten die nötigen Fachkenntnisse; die Qualifizierung wird als vergleichsweise geringer eingeschätzt. Des Weiteren bringen Frauen in Führungspositionen, laut 22 Prozent der weiblichen Befragten im Dienstleistungsbereich, der Arbeitsweise und den Mitarbeitenden ein geringeres Maß an Vertrauen entgegen.
- Aus Sicht der männlichen Befragten ist die Zusammenarbeit mit Frauen in der Funktion als Vorgesetzte zu emotional (20 Prozent) und das soziale Denken der weiblichen Vorgesetzten zu stark ausgeprägt (20 Prozent). Es ist zu beachten, dass 40 Prozent der Befragten in dieser Gruppe auf eine Angabe von Gründen verzichten.

Unter den Führungskräften, die die Zusammenarbeit mit Frauen als Vorgesetzte besser als mit Männern beurteilen, handelt es sich bei 56 Prozent der Frauen und 60 Prozent der Männer um Führungskräfte auf der ersten und zweiten Führungsebene. Unter den männlichen und weiblichen Befragten sind die Gründe für die positive Beurteilung der Zusammenarbeit unterschiedlich.

Mit einem Anteil von zwölf Prozent schätzen männliche und weibliche Befragte die soziale Kompetenz der weiblichen Vorgesetzten. Kennzeichnend für die Zusammenarbeit mit weiblichen Vorgesetzten ist aus Sicht der männlichen Befragten eine höhere Flexibilität und Kompromissbereitschaft, weniger „Konkurrenzgehebe“ sowie eine menschliche und fachliche Führung (je 14 Prozent). Frauen beschreiben die Zusammenarbeit (mit je 10 Prozent) als kundenorientierter, einfühlsamer, ehrlicher, kommunikativer, zielgerichteter, direkter, unterstützender, mit weniger Hang zur Selbstdarstellung und einem besseren Verständnis für zwischenmenschliche Beziehungen.

Insgesamt ist festzustellen, dass in den Studien von 1998, 2003, 2008 und aktuell gleiche, oder zumindest ähnliche Begriffe verwendet werden, um die Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten zu beschreiben. Inwieweit es sich dabei um genderbedingte Zuschreibungen handelt, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

3.3 Vergleich der Erfahrungen: Frau als vorgesetzte, gleichrangige oder untergeordnete Führungskraft

Auch bei der Beurteilung der Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften auf gleichrangiger und untergeordneter Ebene kommen die meisten Männer (81 Prozent, bzw. 83 Prozent) zu dem Schluss, dass diese sich nicht von der Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften auf gleicher oder untergeordneter Ebene unterscheidet. Wie die Abbildungen 3 und 4 zeigen, gilt dies seltener für befragte Frauen (61 Prozent, bzw. 72 Prozent). Im Vergleich zum Jahr 2008 ist der Anteil derer, die bezüglich der Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften auf gleichrangiger oder untergeordneter Ebene keinen Unterschied empfinden (75 Prozent der Männer und 58 Prozent der Frauen, bzw. 77 Prozent der Männer und 61 Prozent der Frauen) sowohl unter männlichen als auch unter weiblichen Befragten gestiegen.

Abb. 3: Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften auf gleicher Ebene

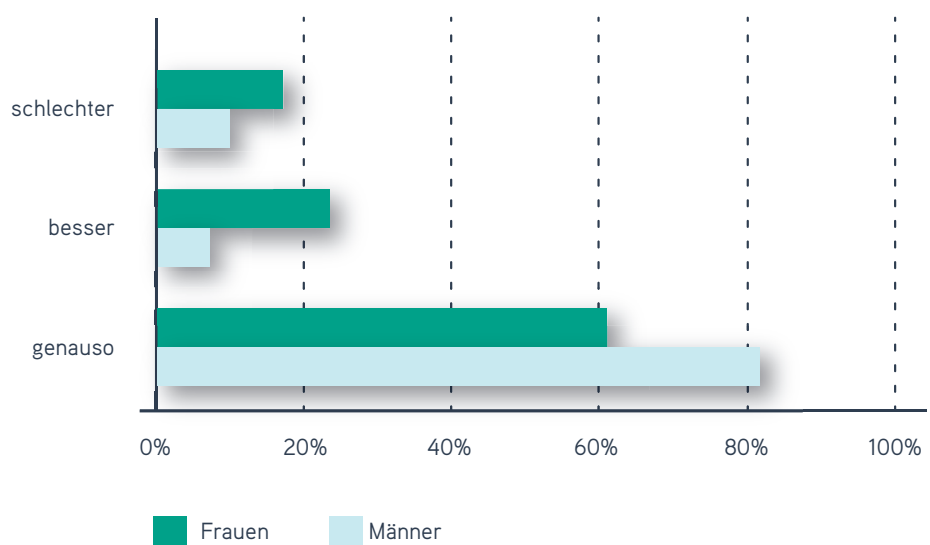
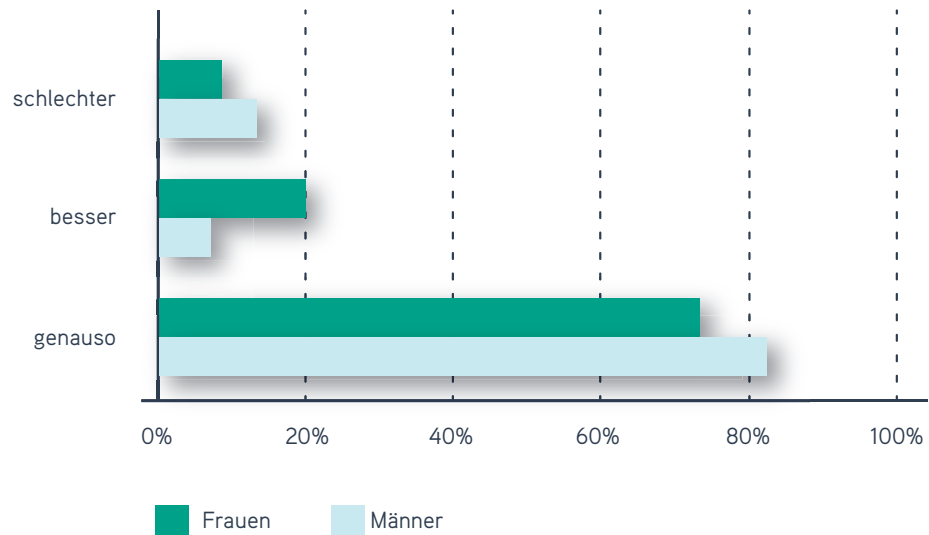


Abb. 4: Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften auf untergeordneter Ebene



Frauen beurteilen sowohl die Zusammenarbeit mit Frauen als Vorgesetzte als auch die Zusammenarbeit mit weiblichen Führungskräften auf gleicher- und nachgelagerter Ebene häufiger besser (16 Prozent, bzw. 12 Prozent) als schlechter (13 Prozent, bzw. 10 Prozent).

Häufiger beurteilen Frauen die Zusammenarbeit mit Frauen besser als schlechter.

Bei männlichen Befragten ist zu beobachten, dass mit steigender Position der Frauen die bessere Beurteilung der Zusammenarbeit häufiger wird: Eine bessere Zusammenarbeit mit Frauen auf nachgelagerter Ebene nennen nur 5 Prozent, auf gleicher Ebene sind es bereits 8 Prozent und bei Frauen als Vorgesetzte gar 11 Prozent. Mit steigender Position der Frauen wird die Zusammenarbeit von Männern seltener schlechter beurteilt: schlechtere Zusammenarbeit mit Frauen auf nachgelagerter Ebene (12 Prozent), auf gleicher Ebene (11 Prozent), als Vorgesetzte (8 Prozent).

Männer beurteilen die Zusammenarbeit mit steigender Position der Frauen häufig besser, schlechter mit sinkender Position.

Eines der Themen, die bei der Beschreibung der Zusammenarbeit von den Befragten aufgegriffen werden, ist Konkurrenz. 30 Prozent der weiblichen Befragten sehen die Zusammenarbeit mit Frauen auf gleicher Ebene durch Konkurrenzdenken und Rivalität geprägt. Gleichzeitig werden ein geringeres Konkurrenzgehalte und weniger Machtkämpfe aber auch als Begründung für eine bessere Zusammenarbeit mit Frauen auf gleicher (14 Prozent) und nachgelagerter Ebene (12 Prozent) genannt.

Des Weiteren bringen weibliche Befragte die bessere Zusammenarbeit mit Frauen auf gleicher Ebene mit einem höheren Einfühlungsvermögen (13 Prozent) und besserer Kommunikationsfähigkeit (13

Die Beurteilungen der Zusammenarbeit deuten wie schon in den Vorjahren auf genderbedingte Zuschreibungen von Kompetenzen.

Prozent) in Verbindung. Männer schreiben Frauen auf gleicher Ebene eine bessere Teamfähigkeit zu (17 Prozent). An dieser Stelle sei aber auch auf den Antwortausfall bei den Begründungen für die bessere oder schlechtere Zusammenarbeit verwiesen (39 Prozent bei gleicher Ebene, 36 bei nachgelagerter Ebene). Die Einstellungen der Befragten und der Nicht-Befragten können sich daher stark unterscheiden, was Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit einschränkt.

Da in den Studien immer wieder Begriffe wie „Zickenkrieg“ und „zickig“ für die Beschreibung der Zusammenarbeit mit Frauen auf gleicher und nachgelagerter Ebene verwendet werden, folgert Bischoff 2010 „Frauen werfen Frauen typische weibliche Verhaltensweisen vor“ (Bischoff 2010: 272). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass geschlechtstypische Unterschiede in den Kompetenzen hervorgehoben werden, wobei nicht vergessen werden darf, dass 82 Prozent der Männer und 70 Prozent der Frauen dieser Studie keinen Unterschied in der Qualität der Zusammenarbeit mit weiblichen und männlichen Führungskräften empfinden.

Die Problematik geschlechtstypischer Zuschreibungen von Fähigkeiten zeigt sich am Beispiel der „Positivierung“ des Weiblichen (Knapp 2011) in Hinblick auf herausragende soziale und fürsorgliche Eigenschaften. Oft werden Forderungen nach einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen mit diesem „typisch“ weiblichen Führungsstil, von dem das Management in besonderer Weise profitiert, begründet (Krell 1997). Gerade die Betonung der fürsorglich-mütterlichen Eigenschaften läuft jedoch Gefahr, die Vorstellungen einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung der Erwerbs- und Hausarbeit durch diskursive Praktiken zu verstärken, anstatt sie aufzubrechen.

3.4 Erfahrung von Macht und Diskriminierung in der Zusammenarbeit

In der letzten Studie konnte gezeigt werden, dass Machtbewusstsein, welches auf der Führungsposition beruht, mit einer Neigung zu autoritärem Führungsverhalten einhergeht. Ziel dieses Kapitels ist es, sich genauer mit dem Zusammenhang von Macht und Führung auseinanderzusetzen. Es werden Ergebnisse der Studie präsentiert, welche die Einschätzungen der Befragten, durch Führungspositionen über Macht zu verfügen, wiedergeben. Abschließend wird die Verbindung zwischen Macht und verschiedenen Formen von Diskriminierung aufgegriffen.

Neubauer und Rosemann (2006) stellen fest, dass sich Machtstrukturen in ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen bilden. Macht spiegelt sich in den Beziehungsstrukturen zwischen Eltern und

Kinder(n), Mann und Frau, Unternehmen und ihren Stakeholdern und eben in Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden wider. Macht und Führung sind eng miteinander verknüpft. Das Verständnis von Führung wird klarer, sobald man es konzeptionell von Macht abgrenzt.

French und Snyder (1959) verstehen unter Führung das Potential einer sozialen Beeinflussung, die ein Teil der Gruppe über einen anderen Teil der Gruppe ausübt. Nach Blickle (2004: 82) zielt diese Einflussnahme auf „behaviorale, kognitive oder affektive Wirkungen“. Handlungen, Überzeugungen oder Emotionen können demnach Gegenstand der Einflussnahme sein.

Aufgrund ihres Verständnisses von Führung schlussfolgern French und Snyder (1959: 118), „[...] usually every member has some degree of influence over others in an informal group; in other words the leadership is widely distributed throughout the group.“ Demnach führen Akteure (oder Gruppen von Akteuren) innerhalb von Gruppen mehr oder weniger. Welche Akteure führen oder sich führen lassen, kann unter anderem von der Persönlichkeit und/oder bestimmten Qualifikationen in Verbindung mit eingenommenen Positionen abhängen. Ordnungen wie diese sind darauf ausgerichtet, kollektive Ziele zu erreichen.

Genau dieses Erreichen von Gruppenzielen oder Organisationszielen durch Einflussnahme ist ein wesentliches Kennzeichen von Führung und unterscheidet Führung vom Konzept der Macht. Macht verstehen Neubauer und Rosemann als die „Möglichkeit (oder Chance), das Verhalten anderer Personen auf *irgendwelche* Ziele zu lenken, die *für den Machtbesitzer sinnvoll sind*“ (Neubauer und Rosemann 2006: 47, Hervorhebungen im Original). Im Gegensatz zur Führung dient Macht insbesondere als Mittel zur Erreichung individueller Ziele.

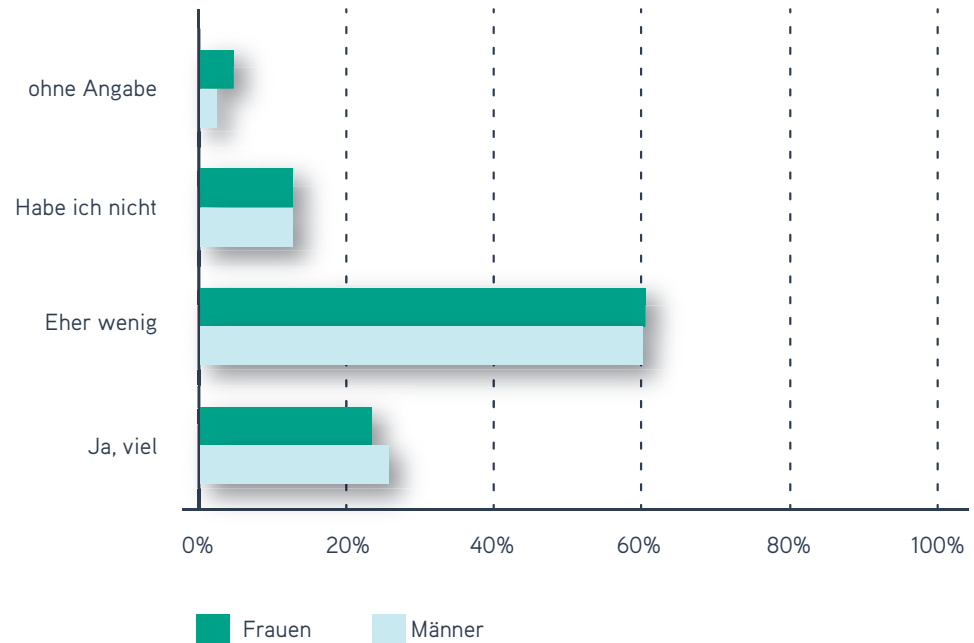
Das Einnehmen von Führungspositionen kann eng mit der Ausübung von Macht verbunden sein. Daher werden Führungskräfte in der Studie gefragt, ob sie davon ausgehen, dass sie aufgrund ihrer Positionen über Macht verfügen (siehe Abb. 5). Genauso viele Männer wie Frauen glauben, aufgrund ihrer Position eher weniger oder gar keine Macht zu besitzen (je 72 Prozent). Männer (26 Prozent) erklären etwas häufiger als Frauen (23 Prozent) über viel Macht zu verfügen. Dieser Unterschied war bereits in der Studie von 2008 zu beobachten. Im Vergleich zu 2008 hat sich Anteil derer, die glauben, über viel Macht zu verfügen allerdings deutlich verringert: damals waren es noch 44 Prozent der Männer und 39 Prozent der Frauen, die erklärten, über viel Macht zu verfügen.

Bei einer Betrachtung der Bedingungen fällt auf, dass vor allem Frauen (49 Prozent) und Männer (44 Prozent) auf der obersten Führungsebene angeben, aufgrund ihrer Position über Macht zu verfügen. In

Konzeptionell unterscheidet das Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen Führung von individuellen Machtmotiven.

Die meisten Männer und Frauen glauben, aufgrund ihrer Position eher weniger oder gar keine Macht zu besitzen.

Abb. 5: Wahrnehmung von Macht durch Positionen



der zweiten Führungsebene gehen die meisten Männer (68 Prozent) und Frauen (72 Prozent) eher von geringerer Macht aus.

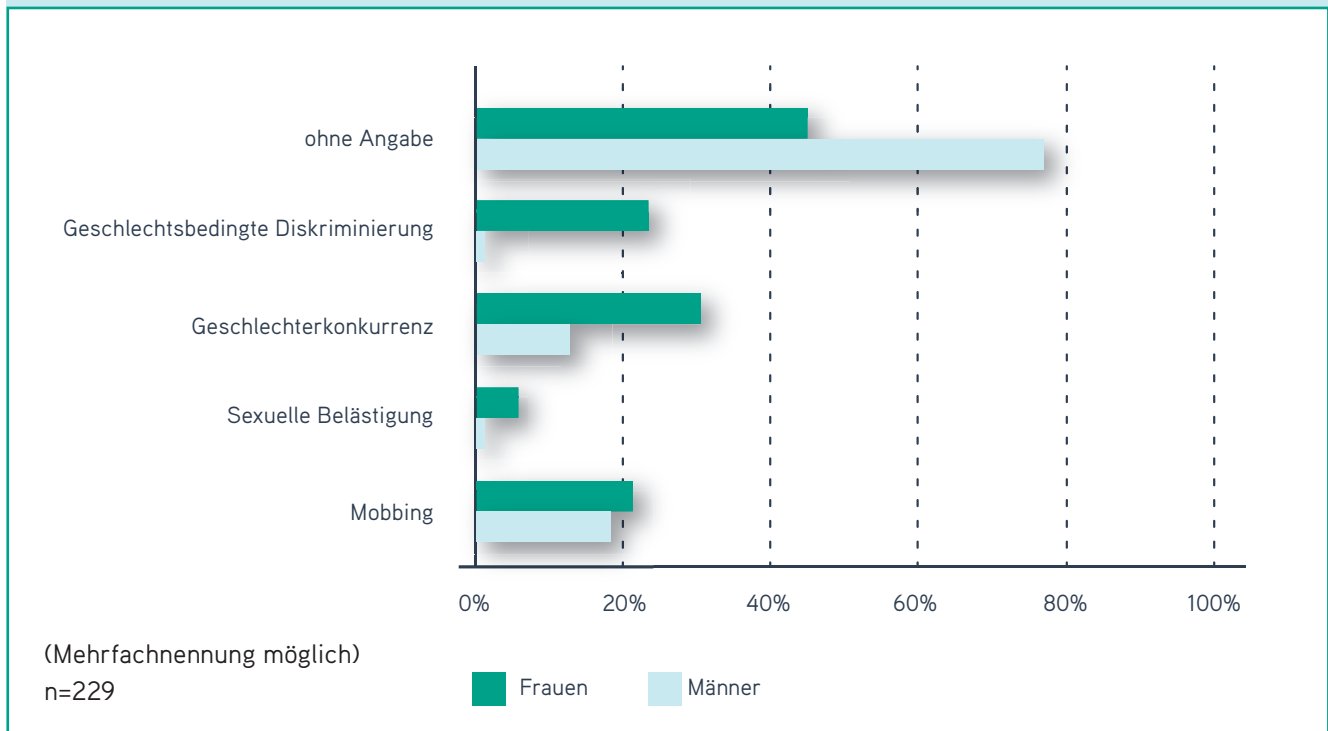
Es lässt sich feststellen, dass Machtbewusstsein bei einer höheren Anzahl an unterstellten Mitarbeitenden auftritt, am häufigsten bei einer Anzahl von 20-50 unterstellten Mitarbeitenden (58 Prozent der Frauen, 46 Prozent der Männer). Ebenfalls als bedeutsam erweist sich die eigene finanzielle Situation: Frauen und Männer mit Bruttojahresgehältern über 125.00 Euro geben deutlich häufiger an, aufgrund der eigenen Position viel Macht zu besitzen (67 Prozent der Frauen, 53 Prozent der Männer). Insbesondere in der Geschäftsleitung gehen Befragte von Macht durch Positionen aus, wobei dies häufiger Frauen als Männer sind.

Ein weiterer Unterschied in der Beurteilung von Macht lässt sich zwischen den beteiligten Frauen und Männern erkennen: 41 Prozent der beteiligten Frauen geben an, aufgrund ihrer Position über viel Macht zu verfügen; die Mehrheit unter den beteiligten Männern (50 Prozent) geht von weniger Macht aus.

Befragte Frauen fühlen sich häufiger als befragte Männer Problemen der geschlechtsbedingten Diskriminierung und Konkurrenz ausgesetzt. Mobbing betrifft Frauen und Männer gleichermaßen.

Abbildung 6 fasst die Probleme, die im Berufsleben der weiblichen und männlichen Befragten auftreten, zusammen. Mit Mobbing sind sowohl Frauen (22 Prozent) als auch Männer (18 Prozent) konfrontiert, Frauen dabei häufiger. Die weiteren Probleme – sexuelle Belästigung,

Abb. 6: Probleme im bisherigen Berufsleben



Geschlechterkonkurrenz und geschlechtsbedingte Diskriminierung – betreffen weitaus häufiger befragte Frauen.

Unter den Frauen hat ein Anteil von fünf Prozent, unter den Männern ein Anteil von zwei Prozent Erfahrungen mit sexueller Belästigung gemacht. 31 Prozent der Frauen und acht Prozent der Männer geben an, Probleme durch Geschlechterkonkurrenz erfahren zu haben. Im Falle von geschlechtsbedingter Diskriminierung gehen die Verteilungen stärker auseinander: im Vergleich zu 25 Prozent der weiblichen Befragten sind zwei Prozent der männlichen Befragten von geschlechtsbedingter Diskriminierung betroffen. 76 Prozent männlichen Befragte und 47 Prozent der weiblichen Befragten enthielten sich dieser sensiblen Frage (item-non response).

4. Faktoren, die eine Karriere bedingen



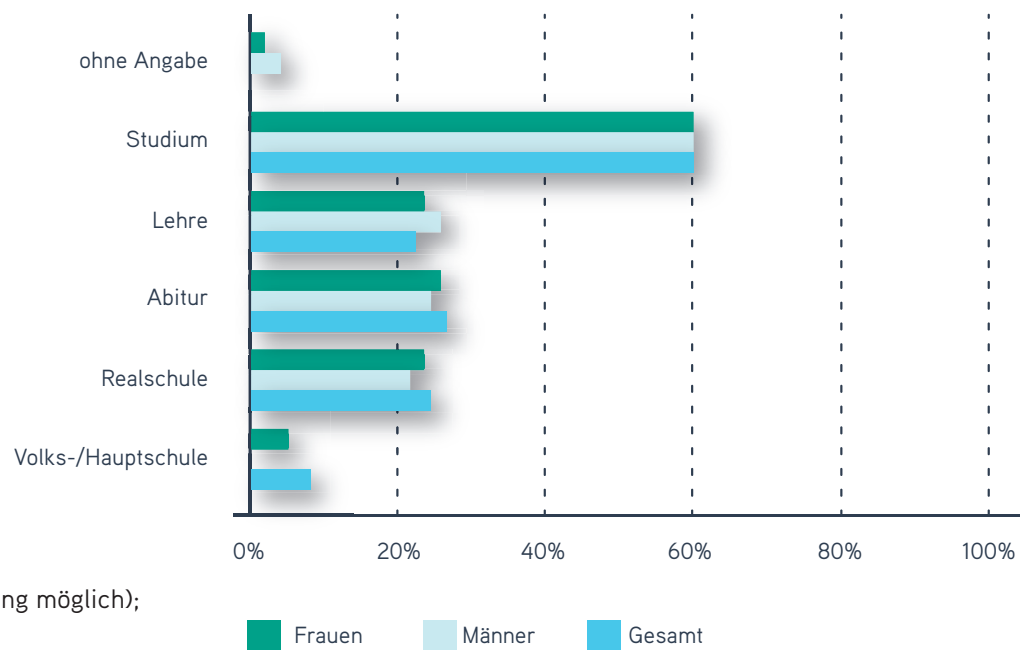
4.1 Bedeutung der Ausbildung für die berufliche Entwicklung

In der Studie von 2008 kommt Bischoff (2010) zu dem Schluss, dass „Der Anteil ‚studierter‘ Führungskräfte [...] seit 1986 kontinuierlich [wächst], Frauen bleiben aber tendenziell hinter den Männern zurück.“ (S. 57). 2013 hat sich dieses Bild geändert. 2008 hatten 75 Prozent der Männer und 66 Prozent der Frauen studiert. Im Vergleich zum Jahr 2008 ist der Anteil an Führungskräften mit Studium gesunken, zwischen Männern und Frauen aber mittlerweile ausgeglichen: 2013 verfügen 60 Prozent der Frauen und 60 Prozent der Männer über ein abgeschlossenes Studium. Abbildung 7 gibt einen Überblick über den höchsten Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss, den Frauen und Männer im mittleren Management erreicht haben.

Genauso viele Frauen wie Männer im mittleren Management verfügen über einen akademischen Abschluss. Auch der Anteil an Männern und Frauen mit Abitur ist ausgeglichen.

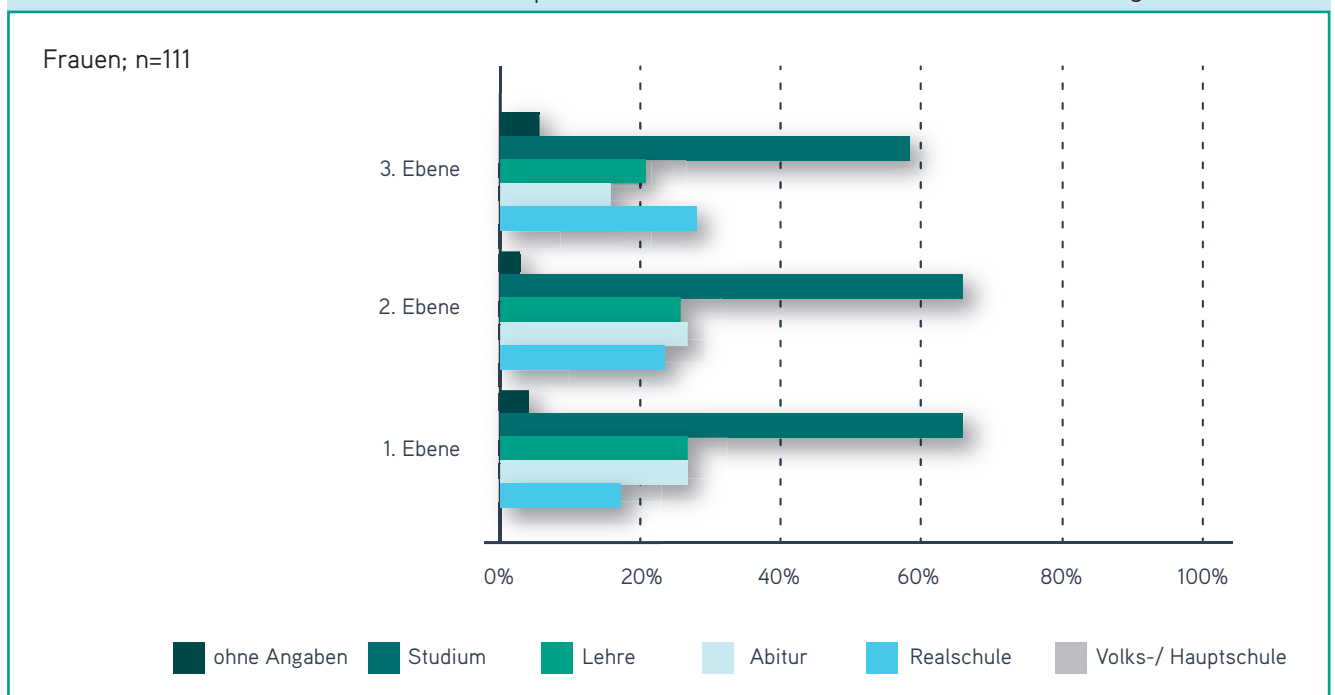
Betrachtet man die Führungskräfte mit Abitur, zeigt sich auch hier, dass der Anteil unter den Männern (26 Prozent) und Frauen (25 Prozent) ausgeglichen ist. Etwas häufiger absolvieren Frauen (26 Prozent) im Vergleich zu Männern (23 Prozent) eine Lehre. Was den Schulabschluss anbetrifft, spielt der Hauptschul- beziehungsweise Volkschulabschluss kaum noch eine Rolle; keine der Frauen verfügt über einen solchen Abschluss.

Abb. 7: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss



Ausbildung und Position im Unternehmen. Abbildung 8 und Abbildung 9 zeigen den höchsten Abschluss auf verschiedenen Führungsebenen je nach Geschlecht der Befragten. Unter den Frauen, die in der obersten Führungsebene vertreten sind, hat die Mehrheit ein Studium absolviert (67 Prozent). Auf der gleichen Ebene verfügen Frauen mit jeweils 27 Prozent über Abitur und/oder haben eine Lehre absolviert. Auf der zweiten Führungsebene sind Frauen mit einem Studium zu 59 Prozent, auf der dritten Führungsebene zu 58 Prozent vertreten.

Abb. 8: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf verschiedenen Führungsebenen



Am häufigsten verfügen Frauen auf der obersten Führungsebene und Männer auf der zweiten Führungsebene über einen akademischen Abschluss.

Unter den befragten Männern auf der obersten Führungsebene haben 56 Prozent ein Studium abgeschlossen. Unter den Frauen ist dieser Anteil wesentlich höher (67 Prozent). Auf der zweiten Führungsebene haben 66 Prozent der Männer und damit häufiger als Frauen (59 Prozent) ein Studium absolviert. Über ein Viertel der Männer auf der obersten Führungsebene besitzt Abitur (27 Prozent); ebenso häufig haben die Männer auf dieser Ebene eine Lehre abgeschlossen (27 Prozent). Frauen auf der ersten Führungsebene verfügen über einen gleichen Anteil an Abitur und Lehre.

Abb. 9: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf verschiedenen Führungsebenen

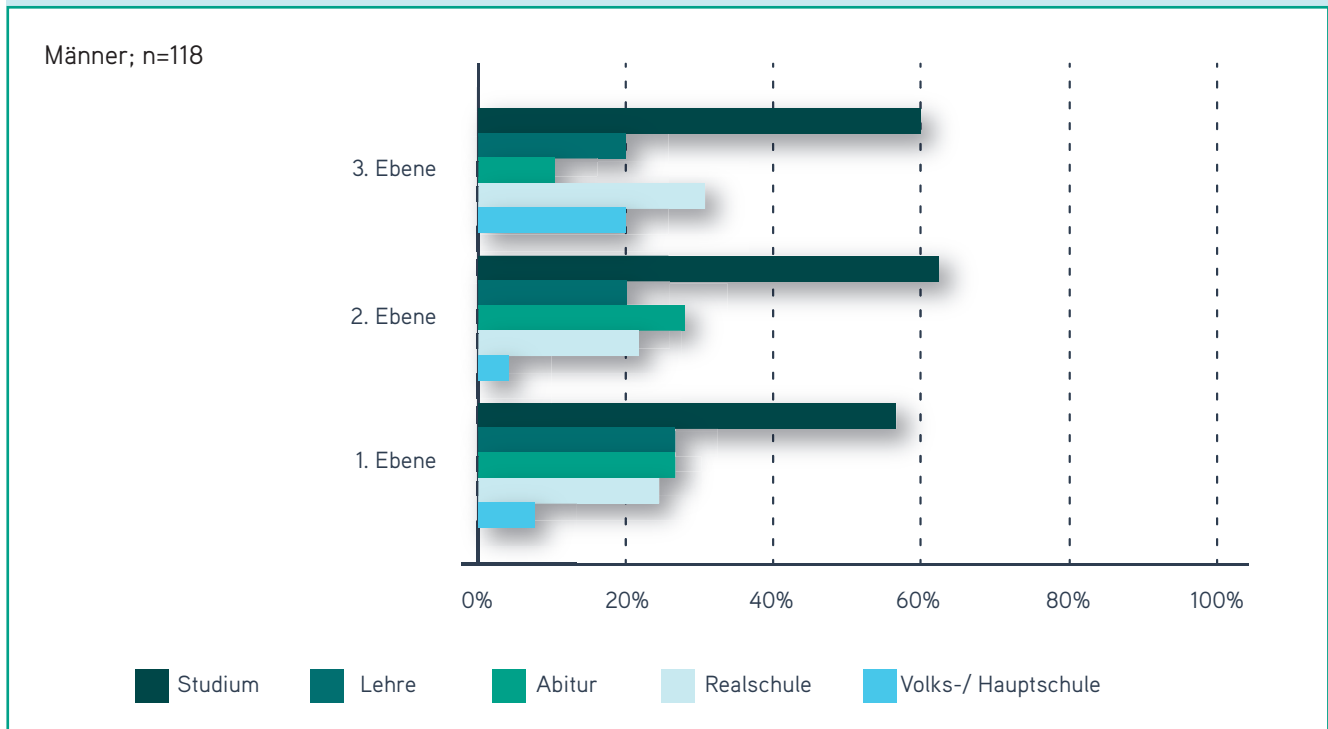
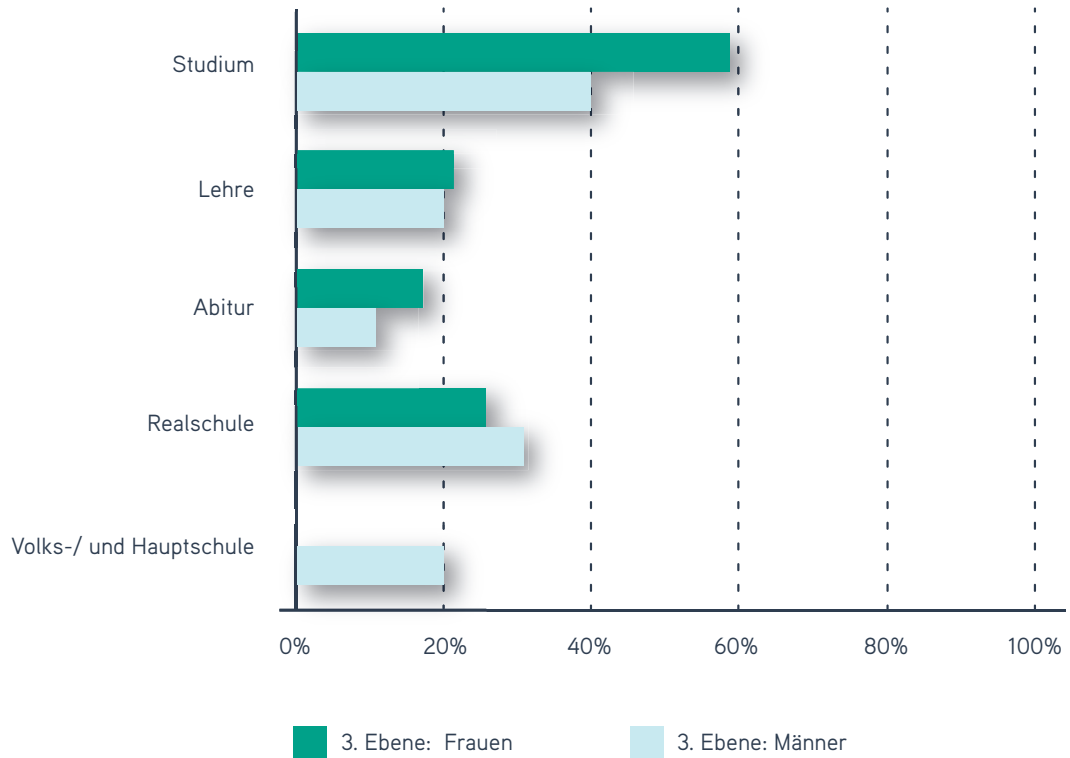


Abbildung 10 betrachtet die Unterschiede des Ausbildungsniveaus von Frauen und Männern auf der dritten Führungsebene. Auffällig ist, dass in dieser Ebene Frauen häufiger über höher qualifizierte Abschlüsse verfügen: Unter ihnen haben 59 Prozent, unter den Männern 49 Prozent ein Studium. Im Hinblick auf die Häufigkeiten der Realschul-, der Volks- und Hauptschulabschlüsse, fällt auf, dass diese häufiger bei Männern auftreten.

Auf der untersten Führungsebene ist das Ausbildungsniveau der Frauen höher. Männer verfügen auf dieser Ebene häufiger über Real, Volks- und Hauptschulabschluss.

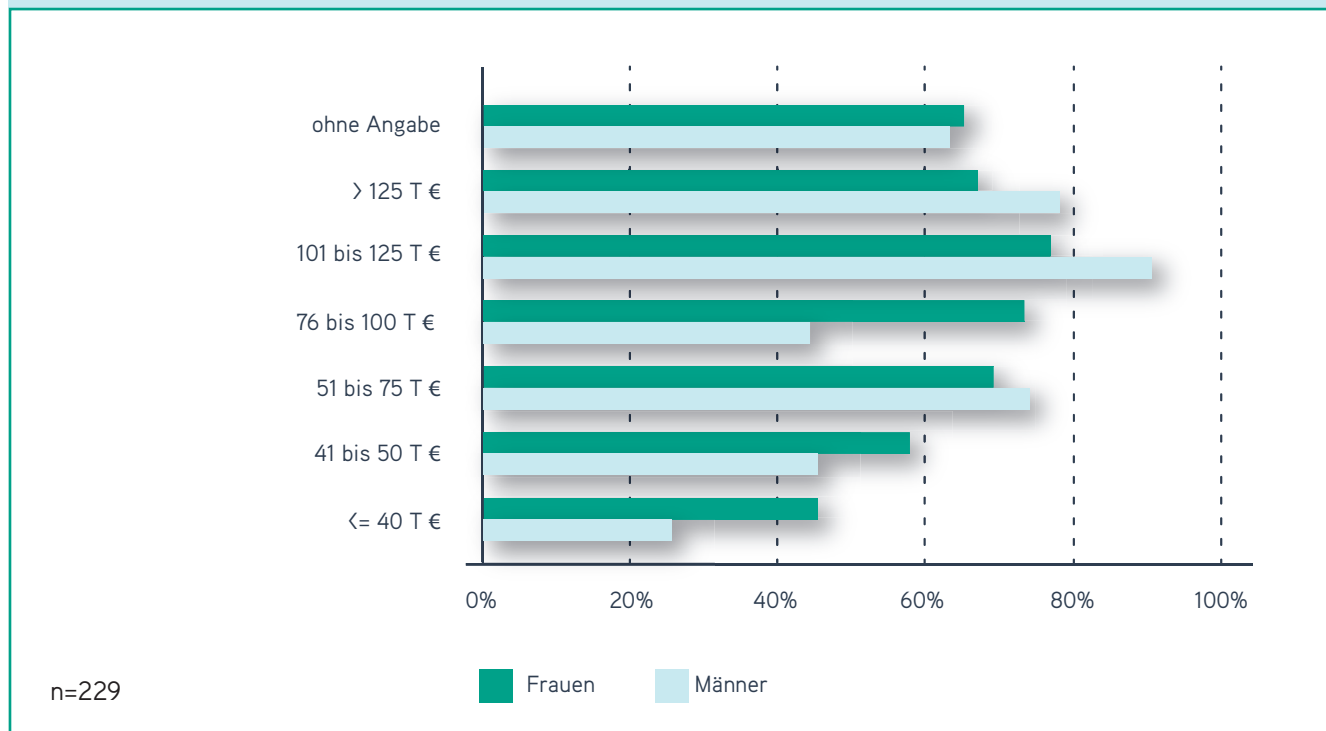
Abb. 10: Höchster Schulabschluss und berufsqualifizierender Abschluss auf der 3. Führungsebene



Ausbildung und Gehalt. Die Abbildungen 11 und 12 betrachten die Gehaltsunterschiede zwischen den Befragten in Abhängigkeit ihrer Ausbildung: exemplarisch anhand des Vergleichs zwischen Studium und Lehre. In allen Einkommensklassen sind dabei geschlechtsspezifische Unterschiede zu erkennen, die im Folgenden genauer betrachtet werden.

In der obersten Einkommensklasse (über 125.000 Euro) verfügen 79 Prozent der Männer und 67 Prozent der Frauen über einen akademischen Abschluss. In der untersten Einkommensklasse (unter 40.000 Euro) haben hingegen mehr Frauen (46 Prozent) als Männer (25 Prozent) studiert. Über der 40.000 Euro Grenze steigen die Einkommen bei Befragten mit Studienabschluss, insbesondere bei den Männern, sprunghaft an, während die Einkommen der Befragten mit Lehrabschluss deutlich zurückbleiben.

Abb. 11: Bruttogehälter der Führungskräfte mit abgeschlossenem Studium

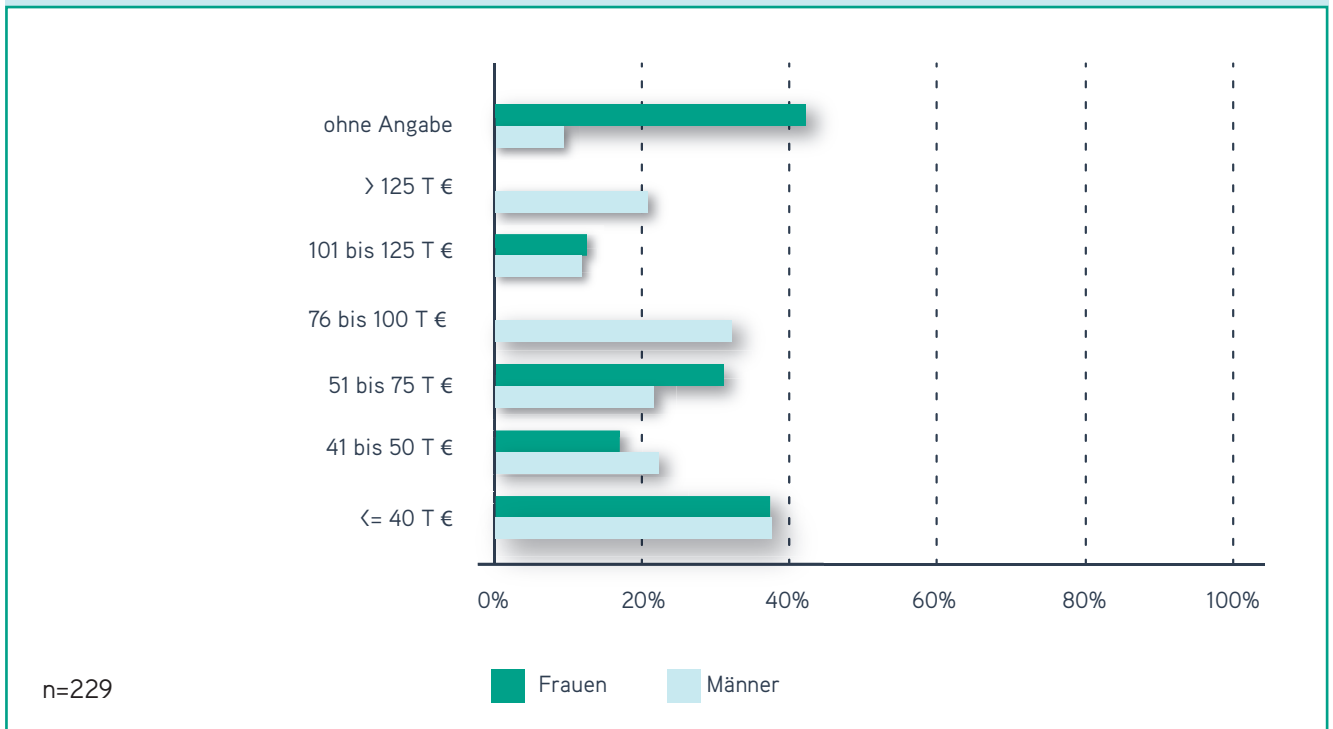


Am häufigsten finden sich Männer (90 Prozent) und Frauen (78 Prozent) mit Studium in der Einkommensklasse mit Bruttojahresverdiensten über 100.000 bis maximal 125.000 Euro. Frauen mit Studium sind seltener als Männer mit Studium in den Einkommensklassen über 100.000 Euro vertreten. Unter den Spitzenverdienern (über 125.000 Euro) sind Männer mit Lehrabschluss (21 Prozent), aber keine Frauen mit Lehrabschluss vertreten. In der Einkommensklasse über 100.000 bis 125.000 Euro ist der Anteil an Frauen mit Lehrabschluss (11 Prozent) im Vergleich zu Männern mit Lehrabschluss (10 Prozent) relativ ausgeglichen.

Ein Studium muss nicht zwangsläufig zu Spitzeneinkommen führen. Frauen mit Studium erzielen seltener als Männer Bruttogehälter von über 100.000 Euro im Jahr.

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein Studium nicht zwangsläufig zu Spitzeneinkommen führen muss. Frauen mit Studium erzielen seltener als Männer Bruttogehälter von über 100.000 Euro. Es lässt sich ebenfalls vermuten, dass höhere Einkommen, dies gilt sowohl für Frauen als auch Männer, häufiger mit einem Studium als mit einem Lehrabschluss erreichbar sind.

Abb. 12: Bruttogehälter der Führungskräfte mit abgeschlossener Lehre



Ausbildung, Branche und Unternehmensgröße. Abschließend wird das Ausbildungsniveau in den unterschiedlichen Branchen und verschiedenen großen Unternehmen betrachtet. Es lässt sich feststellen, dass Akademiker überwiegend in der Industrie und im Dienstleistungssektor, seltener im Handel, vertreten sind. Wie sieht es dabei mit den Unterschieden zwischen Frauen und Männern aus?

Unter den Männern verfügen in der Industrie 65 Prozent, im Bereich Dienstleistung 61 Prozent und im Handel 40 Prozent über ein Studium. Unter den Frauen haben im Bereich Dienstleistung 65 Prozent, in der Industrie 62 Prozent und im Handel 44 Prozent studiert. Im Handel haben die Männer am häufigsten eine Lehre absolviert (47 Prozent). In der Industrie (23 Prozent) und im Dienstleistungsbereich (24 Prozent) sind es deutlich weniger. Der Anteil der Frauen im Handel, die eine Lehre absolviert haben, ist ebenso hoch wie der Anteil der Frauen mit Studium (44 Prozent).

Führend bei der Beschäftigung von Akademikern sind große Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten (72 Prozent unter den Frauen, 78 Prozent unter den Männern) sowie Unternehmen mit einem Umsatz von über 50 Millionen Euro (73 Prozent der Frauen, 72 Prozent der Männer), wobei sich beide Kriterien in den meisten Fällen überlappen.

4.2 Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Berufseinstiegs

Angesichts der Ergebnisse des vorherigen Kapitels ist zu vermuten, dass ein Studium heute und in Zukunft häufiger die Karriere- und Einkommensmöglichkeiten bestimmt. Es kann aber auch davon ausgegangen werden, dass nicht allein das Studium die berufliche Laufbahn bestimmt. Im diesem Kapitel wird daher betrachtet, was neben der Ausbildung den Karriereeinstieg begünstigt und welche Faktoren den Einstieg behindern.

Erfolgsfaktoren. Seit der ersten Studie im Jahr 1986 werden Führungskräfte gebeten, sich an ihren Karrierestart zu erinnern, und gefragt, was ihnen in der Einstiegsphase neben der Ausbildung zum Erfolg verholfen hat. Wie bereits in den Jahren zuvor, verweisen die meisten Befragten in der aktuellen Studie auf „die während der Ausbildung ausgeübten direkten berufsorientierten Aktivitäten“, z.B. Praktika und Tätigkeiten als Werkstudent (65 Prozent der Männer und 61 Prozent der Frauen, siehe Abb. 13). Mit 52 Prozent werden, ebenfalls seit 1986, am zweithäufigsten „Spezialkenntnisse“ genannt, was darauf hindeutet, dass man sich vor dem Karrierestart besondere Kenntnisse verschaffen sollte, um sich von anderen abzugrenzen. „Sprachkenntnisse“ werden heute seltener als in früheren Studien genannt, weil die

Die während der Ausbildung ausgeübten berufsorientierten Aktivitäten werden, seit 1986, am häufigsten als Erfolgsfaktoren für den Karriereeinstieg genannt. An Bedeutung gewinnt die äußere Erscheinung.

Abb. 13: Erfolgsfaktoren für den Berufseinstieg neben der Ausbildung

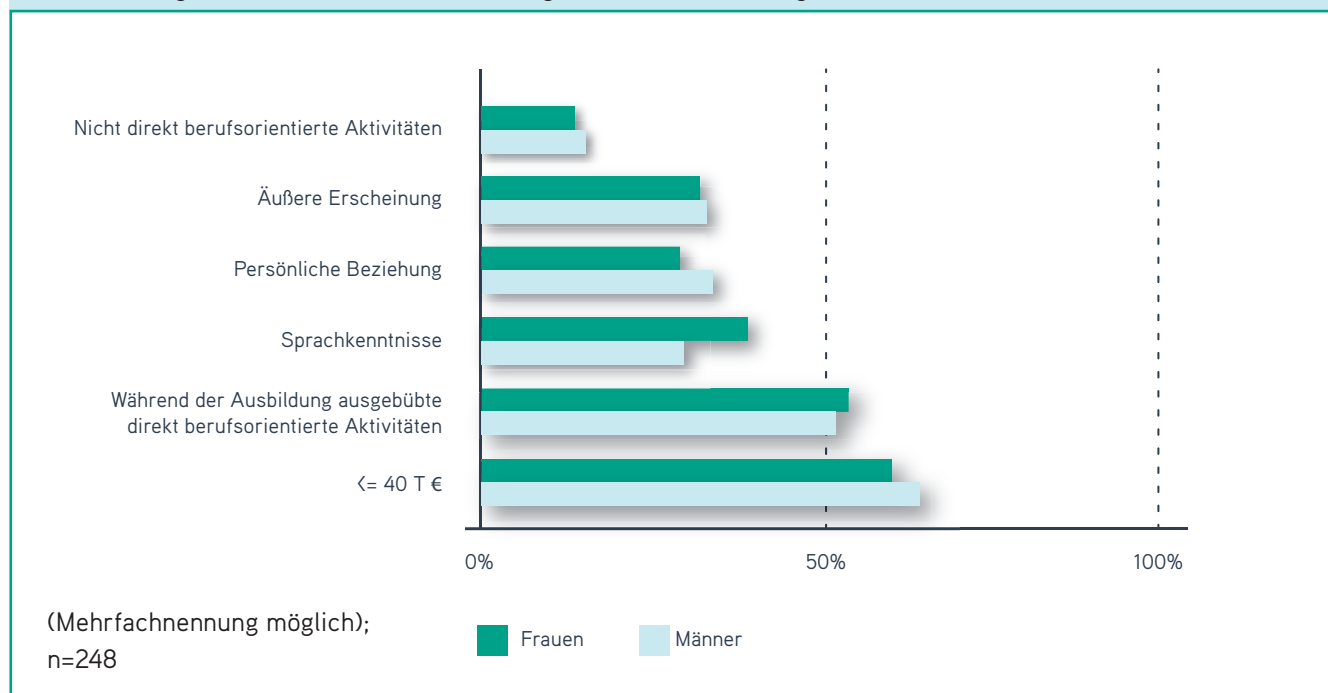


Abb. 14: Hindernisse in der Einstiegsphase 2013 (2008)

Hindernisse in der Einstiegsphase	Männer	Frauen
Mangelnde Qualifikation (Fehlende Erfahrung, Fehlende Spezialkenntnisse/ Neuer Bereich, Sprachkenntnisse, zu wenig Selbstvertrauen)	10 Prozent (12 Prozent)	11 Prozent (10 Prozent)
Betriebliche und überbetriebliche Gründe (u.a. Personalführung, Arbeitsmarktsituation, Arbeitszeiten / wenig Freizeit)	10 Prozent (12 Prozent)	4 Prozent (10 Prozent)
Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen (u.a. Akzeptanz Kollegen / Vorgesetzte, Vorgesetzter, Erwartungshaltung der Arbeitgeber)	11 Prozent (9 Prozent)	5 Prozent (12 Prozent)
Vorurteile wegen des Alters (u.a. Alter allgemein, zu jung)	2 Prozent (2 Prozent)	4 Prozent (6 Prozent)
Vorurteile gegenüber Frauen (u.a. Geschlecht: Frau, Misstrauen von männlichen Kollegen)	(-/-)	11 Prozent (9 Prozent)
Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere (u.a. Familienplanung)	2 Prozent (1 Prozent)	5 Prozent (8 Prozent)
Sonstige Hindernisse (u.a. ausländische Herkunft)	4 Prozent (7 Prozent)	8 Prozent (2 Prozent)

Beherrschung von Fremdsprachen mittlerweile selbstverständlich ist und gerade in Großunternehmen vorausgesetzt wird.

Während von 1986 bis 2003 „persönliche Beziehungen“ nach der Häufigkeit der Nennungen noch den dritten Rang einnehmen, zeichnet sich mittlerweile eine Bedeutungszunahme der „äußeren Erscheinung“ ab. Für Frauen spielen beim Einstieg häufiger die äußere Erscheinung (31 Prozent) als persönliche Beziehungen (28 Prozent) eine entscheidende Rolle. Auch Männer sehen die äußere Erscheinung (32 Prozent) fast ebenso häufig wie persönliche Beziehungen (33 Prozent) als Erfolgsfaktoren an. „Nicht direkt berufsorientierte Aktivitäten während der Ausbildung“ werden seit 1986 mit dem letzten Rang bedacht (15 Prozent der Frauen und 17 Prozent der Männer).

Männer führen ihren beruflichen Aufstieg häufiger auf die äußere Erscheinung zurück als Frauen.

Ein Blick auf die Branchen zeigt, dass vor allem Männer (35 Prozent) und Frauen (50 Prozent) im Handel häufig auf ihre „äußere Erscheinung“ verweisen. Außerdem führen aufstiegsorientierte Männer (36 Prozent), häufiger als aufstiegsorientierte Frauen (27 Prozent) ihren Einstiegserfolg auf die „äußere Erscheinung“ zurück.

Hindernisse. Die Mehrheit der Frauen und Männer hatte entweder keine Hindernisse in der Einstiegsphase zu bewältigen oder sieht davon ab, darüber zu berichten. Die folgenden Aussagen beziehen sich daher auf 42 Prozent der befragten Frauen und 34 Prozent der Männer. Einen Überblick über die Hindernisse in der Einstiegsphase bietet Abbildung 14.

Im Vergleich zu 2008 klagten Frauen häufiger über Probleme, die auf Vorurteilen gegenüber Frauen beruhen. Die Formen geschlechtsbedingter Erfahrungen – wie etwa Geschlechterkonkurrenz oder geschlechtsbedingte Diskriminierung – die häufiger Frauen als Männer betreffen, wurden im dritten Kapitel erläutert.

Seltener sehen Frauen in der aktuellen Studie die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen während der Einstiegsphase problematisch. Männer klagten zunehmend häufiger über derartige Schwierigkeiten. Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind bei Frauen seltener zu beobachten; bei Männern ist dieser Anteil leicht gestiegen. Von Karrierehindernissen, die auf betrieblichen und überbetrieblichen Gründen beruhen und damit außerhalb des direkten Einflussbereiches liegen, sind Frauen und Männer in der aktuellen Studie seltener betroffen.

Wo genau – in welchen Positionen und Unternehmen – befinden sich Frauen und Männer, die am wenigsten durch Vorurteile behindert werden?

- Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass Vorurteile in größeren Unternehmen häufiger als in kleinen Unternehmen eine Rolle spielen. Das war bereits 2008 und 2003 zu beobachten. Über Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere beklagen sich überwiegend Frauen in größeren Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 250 und 1.000 Beschäftigten.
- Ein Blick auf die Branchen zeigt, dass Frauen und Männer in Unternehmen im Handel deutlich seltener über Vorurteile klagen als in der Industrie oder im Bereich Dienstleistung.
- Frauen in Linienpositionen müssen überdurchschnittlich häufig (11 Prozent) mit geschlechtsbedingten Vorurteilen rechnen, seltener betreffen diese Vorurteile Frauen in Stabspositionen (4 Prozent).

In Großunternehmen klagten Männer und Frauen häufiger über Vorurteile, die die eigene Karriere behindern.

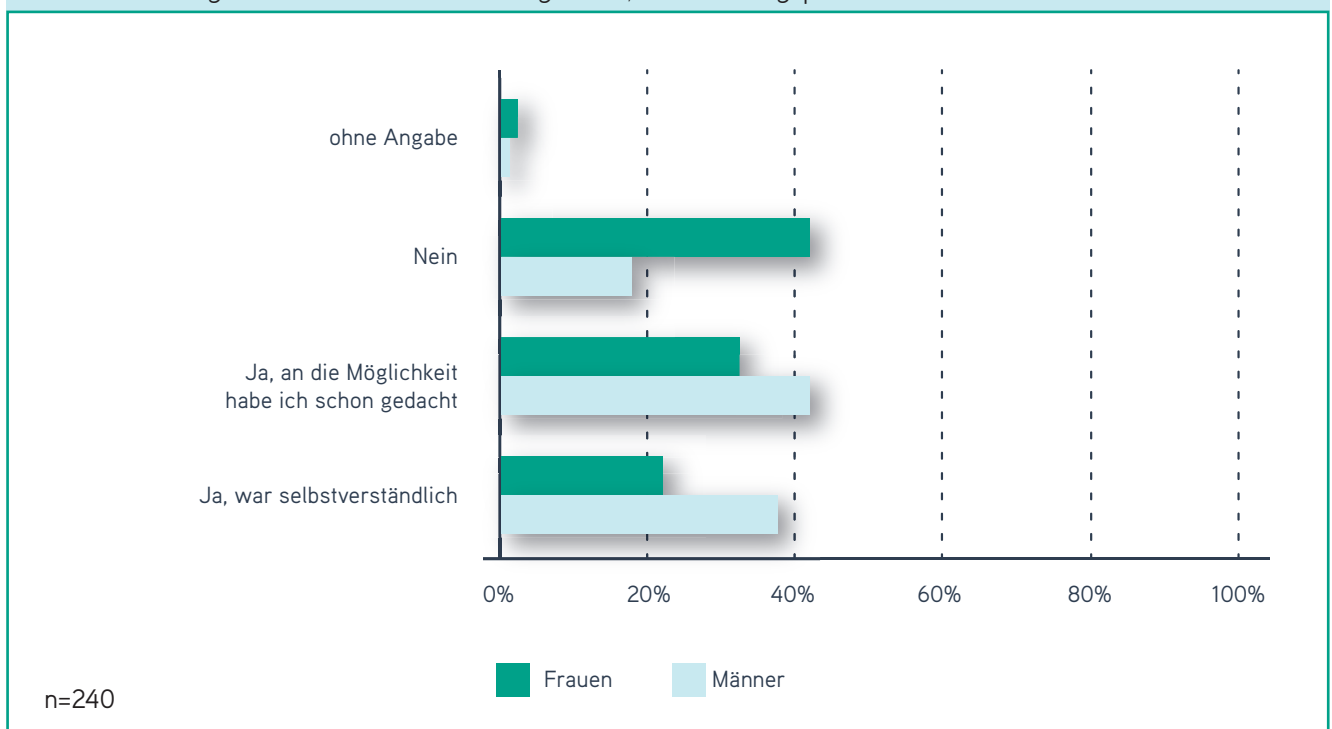
4.3 Erfolgsfaktoren in der Aufstiegsphase

Neben den Faktoren, die den Berufseinstieg begünstigen oder behindern, stellt sich die Frage, welche Faktoren sich in der Aufstiegsphase als förderlich erweisen. Drei dieser Faktoren werden nachfolgend näher betrachtet: 1) ob im Sinne einer „Self-fulfilling Prophecy“ zu Beginn des Berufslebens bereits davon ausgegangen wurde, eine Führungsposition zu übernehmen; 2) inwieweit der Aufstieg durch Vorgesetzte gefördert wurde und 3) welche Bedeutung formelle und informelle Netzwerke haben.

„Self-fulfilling Prophecy“. Der erste Erfolgsfaktor, der angesprochen wurde, bezieht sich auf die Persönlichkeit der Führungskraft. Es wird davon ausgegangen, dass das Bewusstsein, im Berufsleben eine Führungsposition zu übernehmen, eine erfolgsbeeinflussende Rolle im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ spielt. Die Antworten auf die Frage, ob man zu Beginn des Berufslebens bereits daran gedacht habe, später eine Führungsposition zu übernehmen, werden in Abbildung 15 zusammengefasst.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit Beginn des Berufslebens Frauen (44 Prozent) häufiger als Männer (17 Prozent) keine Vorstellung davon ha-

Abb. 15: ... zu Beginn des Berufslebens daran gedacht, eine Führungsposition zu übernehmen



ben, später eine Führungsposition einzunehmen. Im Vergleich zu 2008 hat sich der Anteil der Frauen, die nicht von einer solchen Position ausgehen, von 30 auf 44 Prozent erhöht; der Anteil der Männer bleibt auf einem konstanten Niveau. Viel seltener als Männer (45 Prozent) ziehen Frauen (32 Prozent) die Möglichkeit oder den Gedanken an eine Führungsrolle überhaupt in Betracht. Auch nur ein geringer Anteil an Frauen (23 Prozent) geht mit Selbstverständlichkeit von einer späteren Führungsposition aus. Für deutlich mehr Männer (38 Prozent) ist mit Beginn des Berufslebens eine Führungsposition selbstverständlich, sie scheinen sich bereits früh auf berufliche Erfolge einzustellen.

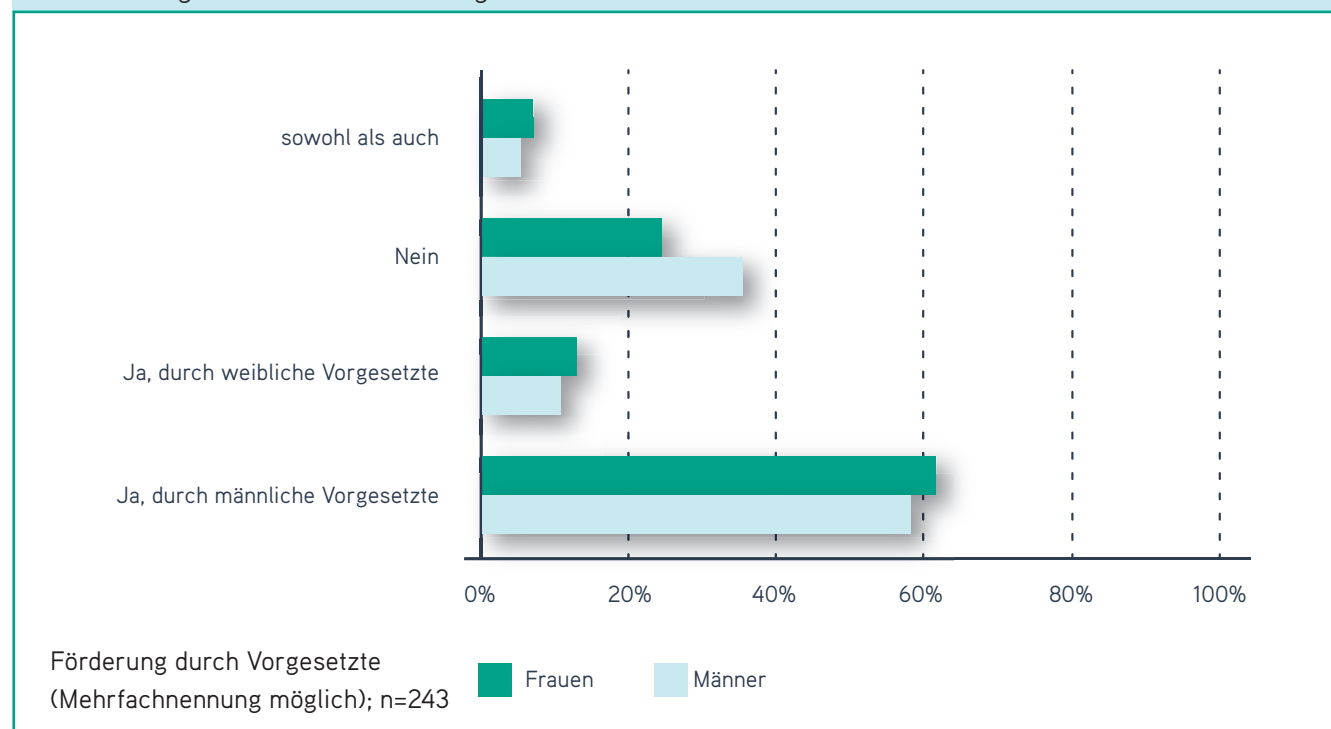
Eine Mehrheit der Frauen hat keine Vorstellung davon, später eine Führungsrolle einzunehmen.

Förderung durch Vorgesetzte. Ein weiterer Faktor, der den Aufstieg begünstigen kann, ist die Förderung durch Vorgesetzte. In welchem Umfang diese Förderung aus Sicht der Führungskräfte geleistet wurde, zeigt Abbildung 16.

Die Ergebnisse deuten insgesamt darauf hin, dass Frauen häufiger als Männer sowohl durch weibliche als auch durch männliche Vorgesetzte gefördert werden. Durch männliche Vorgesetzte werden 63 Prozent der Frauen und 58 Prozent der Männer beim Aufstieg unterstützt. Die Förderung durch weibliche Vorgesetzte liegt bei Frauen (14 Prozent) und Männern (10 Prozent) auf einem vergleichsweise niedrigeren Niveau. Noch seltener sind Förderungen durch weibliche und männliche Vorgesetzte der Fall (Frauen 7 Prozent, Männern 6 Prozent). 26 Pro-

Männer werden seltener als Frauen durch weibliche und/oder männliche Vorgesetzte gefördert.

Abb. 16: Erfolgsfaktoren für den Aufstieg



zent der Frauen und 35 Prozent der Männer haben keine Förderung durch Vorgesetzte erlebt.

Es muss berücksichtigt werden, dass die Studie nur über Männer und Frauen berichtet, die eine Position im mittleren Management erreicht haben und nicht über solche, die (eventuell aufgrund mangelnder Förderung) nicht weiter aufgestiegen sind.

Formelle und informelle Netzwerke. Neben der direkten Unterstützung durch Vorgesetzte, kann vermutet werden, dass formelle und informelle Netzwerke beim Aufstieg eine Rolle spielen. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Netzwerkbeziehungen in der öffentlichen Diskussion wurde in der Studie von 2008 zum ersten Mal die Frage gestellt, ob Netzwerke die Karriere gefördert haben. Dabei wird zwischen formellen und informellen gleichgeschlechtlichen und formellen und informellen gemischtgeschlechtlichen Netzwerken unterschieden. Abbildung 17 und Abbildung 18 fassen die Antworten zur Bedeutung von gleich- und gemischtgeschlechtlichen Netzwerken zusammen. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Frauen (18 Prozent) als auch Männer (15 Prozent) – wenn überhaupt – Karriereförderung durch gemischtgeschlechtliche Netzwerke, und zwar am häufigsten informeller Art, erfahren.

Abb. 17: Förderung durch gleichgeschlechtliche Netzwerke

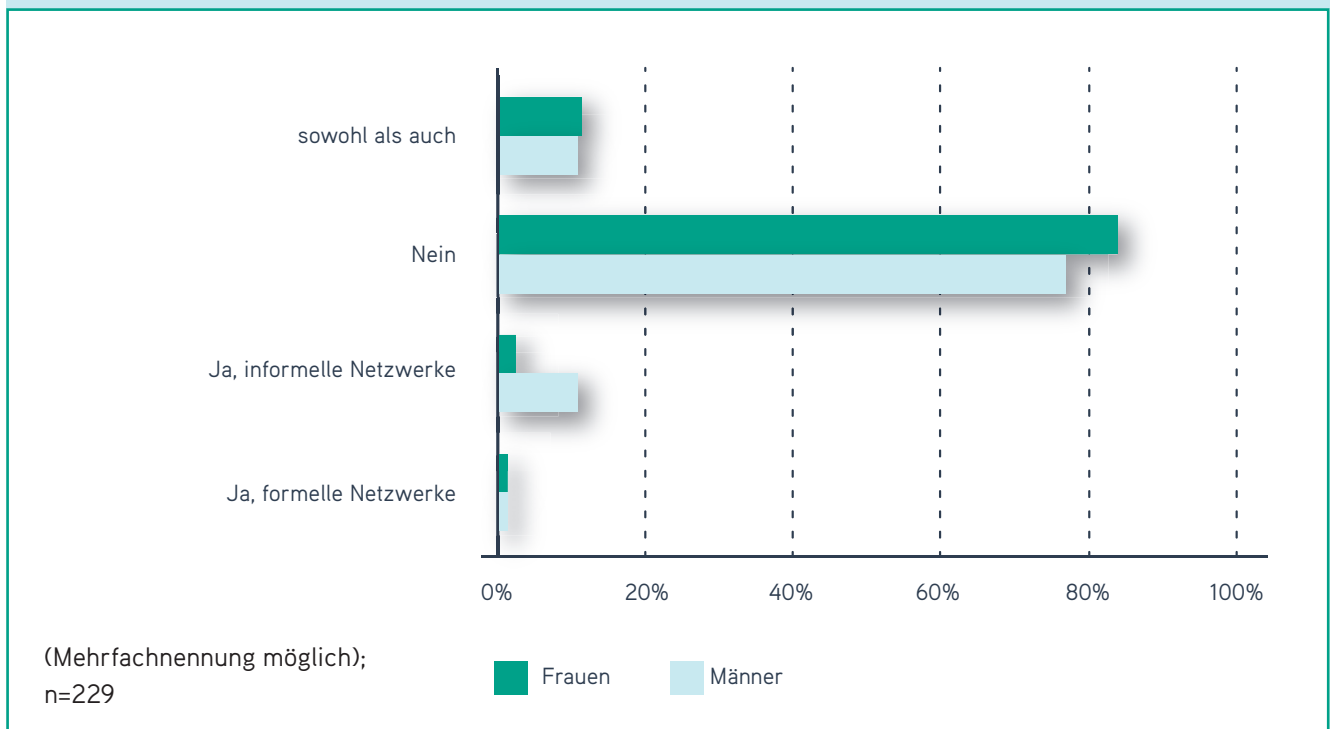
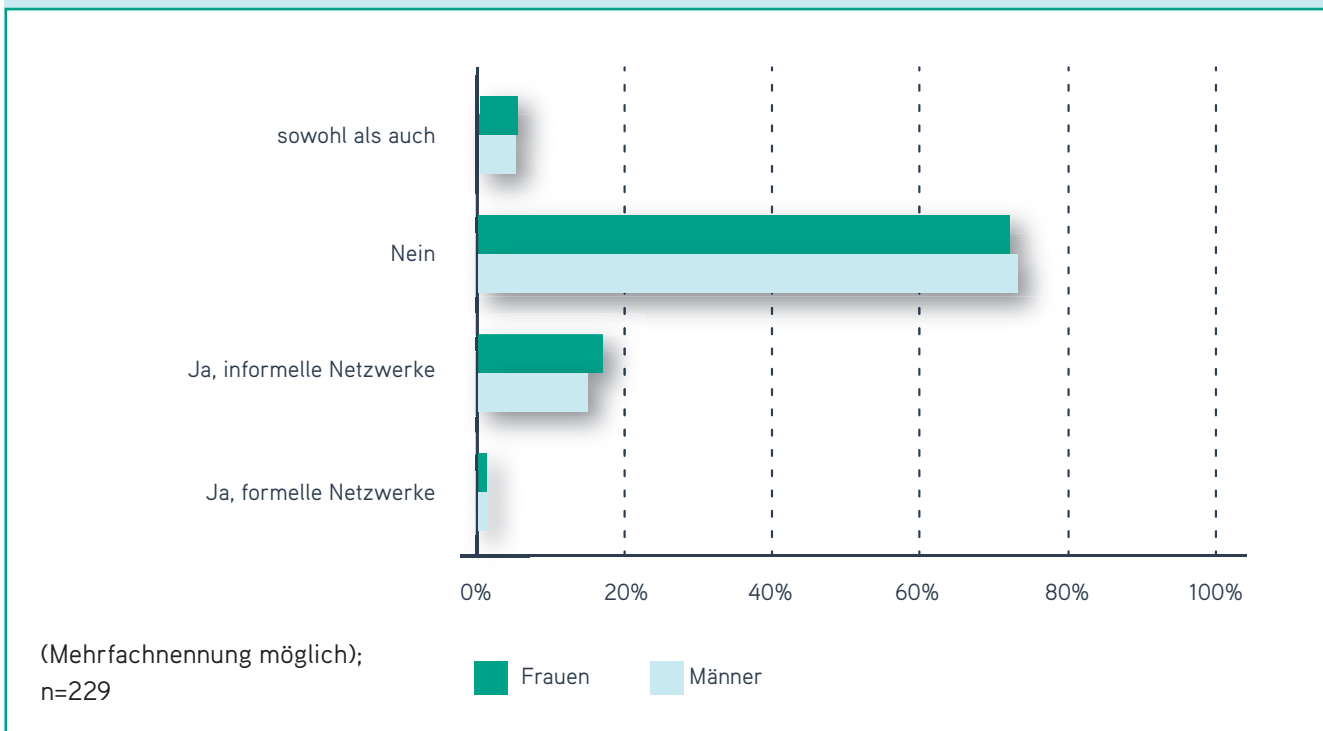


Abb. 18: Förderung durch gemischtgeschlechtliche Netzwerke



Karriereförderung durch Netzwerke ist seltener als gemeinhin angenommen oder wird zumindest von den Befragten nicht so empfunden. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Studie im vorherigen Kapitel (4.2), dass gerade in der Einstiegsphase persönliche Beziehungen eine bedeutende Rolle spielen (für 32 Prozent der Befragten). Es lässt sich daher vermuten, dass seltener verzweigte Netzwerkbeziehungen, aber häufiger Beziehungen von persönlicher Art entscheidend sind.

Fragt man nach der Art der Netzwerkbeziehungen, welche die Karriere fördern, sind es solche, die auf Basis informeller Beziehungen gewachsen sind und Frauen wie Männer involvieren. Diese Beziehungen werden am häufigsten von Führungskräften auf der obersten Ebene, und zwar vor allem von Frauen, genutzt: von 50 Prozent der Frauen und 27 Prozent der Männer auf der ersten und zweiten Führungsebene.

Ein Blick in die Arbeitsbereiche zeigt, dass insbesondere Männer und Frauen im Handel (20 Prozent) von informellen gleichgeschlechtlichen Netzwerken profitieren. Weniger Häufig sind Netzwerkbeziehungen in der Industrie (17 Prozent) und im Dienstleistungsbereich (12 Prozent) nützlich für die Karriere.

Männer und Frauen haben, wenn überhaupt, Karriereförderung durch gemischtgeschlechtliche Netzwerke, und zwar am häufigsten informeller Art erfahren. In der Aufstiegsphase fördern vor allem persönliche, direkte Beziehungen die Karriere.

5. Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Mit Blick auf den Arbeitsmarkt ist zu beobachten, dass das höhere Bildungs- und Qualifikationsniveau von Frauen sowie die Zunahme der weiblichen Erwerbstätigkeit nicht ohne Weiteres eine Entsprechung in den Positionen findet (Krell 1997). Eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung innerhalb der Familie und eines gemeinsamen Haushalts bindet Frauen im Vergleich zu Männern häufiger an die Betreuungsarbeit und häuslichen Verpflichtungen. Die Bedingungen der Frauen und Männer, die Familie und Karriere miteinander vereinbaren, sind Gegenstand dieses Kapitels. Das Kapitel schließt mit der Betrachtung von Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Dabei steht die Beurteilung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen durch Führungskräfte mit Kindern im Vordergrund.

5.1 Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Unter der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere versteht man die Möglichkeit von Menschen im erwerbsfähigen Alter, sich sowohl dem Beruf und der Karriere auf der einen und der Familie sowie der Erziehung von Kindern und der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger auf der anderen Seite zu widmen. Erweitert werden kann der familiäre Aspekt um Freunde und im weitesten Sinne auch um Hobbys und andere Freizeitaktivitäten. Dann greift der populärer werdende Begriff der „Work-Life-Balance“, der generell ein Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben betont, wobei letzteres nicht notwendigerweise mit einer Familie einhergeht.

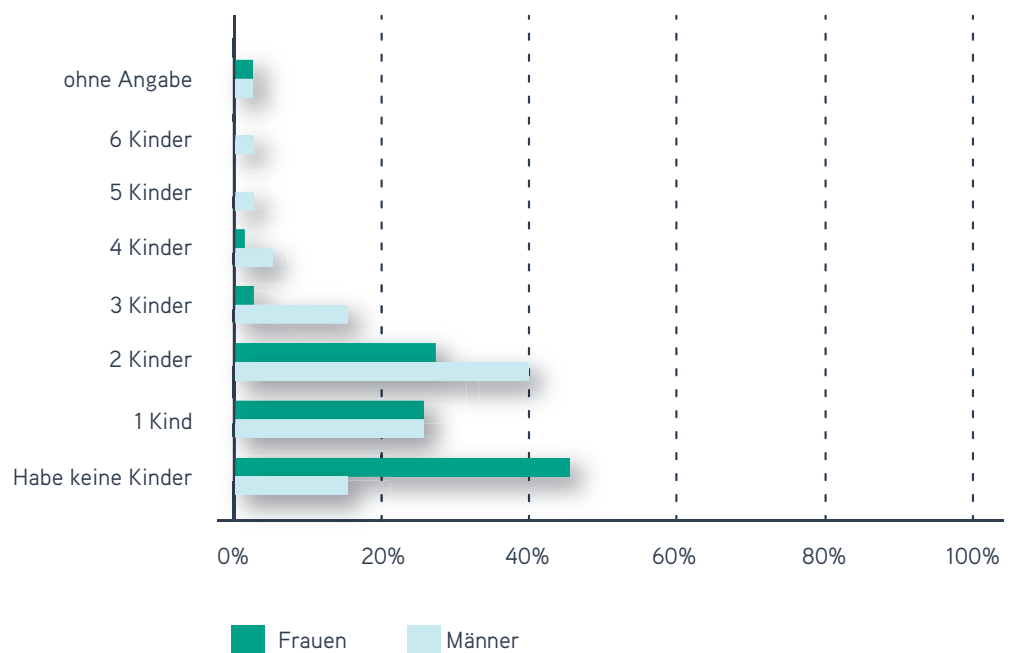
Ein integraler Bestandteil der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. der Kontroverse darüber sind die Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, beides in Einklang zu bringen. Besonders in westlichen Gesellschaften wird in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft intensiv darüber diskutiert, wie ein besserer Ausgleich zwischen beiden Dimensionen erreicht werden kann. Besonders in Deutschland wird das Thema als große gesellschaftspolitische Herausforderung gesehen, da der demographische Wandel weniger Geburten und mehr pflegebedürftige Menschen mit sich bringt, was schlussendlich auch dazu führt, dass weniger Menschen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen (Bertelsmann Stiftung 2006; Kröhnert et al. 2004; Wehrhahn und Sander Le Gall 2011). Aus diesem Grund wird die Forderung laut, dass die Politik aber auch Unternehmen – auch aus eigenem Interesse – Rahmenbedingungen schaffen müssen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.

Als besonders kritisch wird in Deutschland die schlecht ausgebaute Kinderbetreuung gesehen, die eine deutlich schlechter ausgebaute Infrastruktur aufweist wie in vergleichbaren Industrieländern (OECD 2011; Robert Bosch Stiftung 2006). Aber auch staatliche Transferleistungen zur Unterstützung werden als zu gering angesehen und fallen in vergleichbaren Ländern, z.B. in Frankreich höher aus (Robert Bosch Stiftung 2006). Erstaunlicherweise sind sich Manager selbst der schwierigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihren Unternehmen bewusst. In einer Studie von Roland Berger (2014) gaben 80 Prozent der befragten Manager an, ihre Unternehmen seien nicht ausreichend auf diese Vereinbarkeit vorbereitet.

Deutlich mehr Frauen (46 Prozent) als Männer (14 Prozent) geben an, keine Kinder zu haben.

Um Aussagen über die familiäre Situation von Führungskräften zu treffen, richtet sich der Blick dieser Studie zunächst auf die Anzahl der Kinder der befragten Frauen und Männer (siehe Abb. 19). 50 Prozent der Frauen und 64 Prozent der Männer geben an, ein bis zwei Kinder zu haben. Drei Kinder haben 14 Prozent der Männer und mit zwei Prozent deutlich weniger Frauen. Mehr Frauen (46 Prozent) als Männer (14 Prozent) geben an, keine Kinder zu haben. Der Anteil an Befragten, der sich dieser Frage enthält, ist mit zwei Prozent relativ gering. Offensichtlich ist es für die Befragten kein Tabuthema, ihre familiäre Situation zu nennen.

Abb. 19: Anzahl der Kinder weiblicher und männlicher Führungskräfte

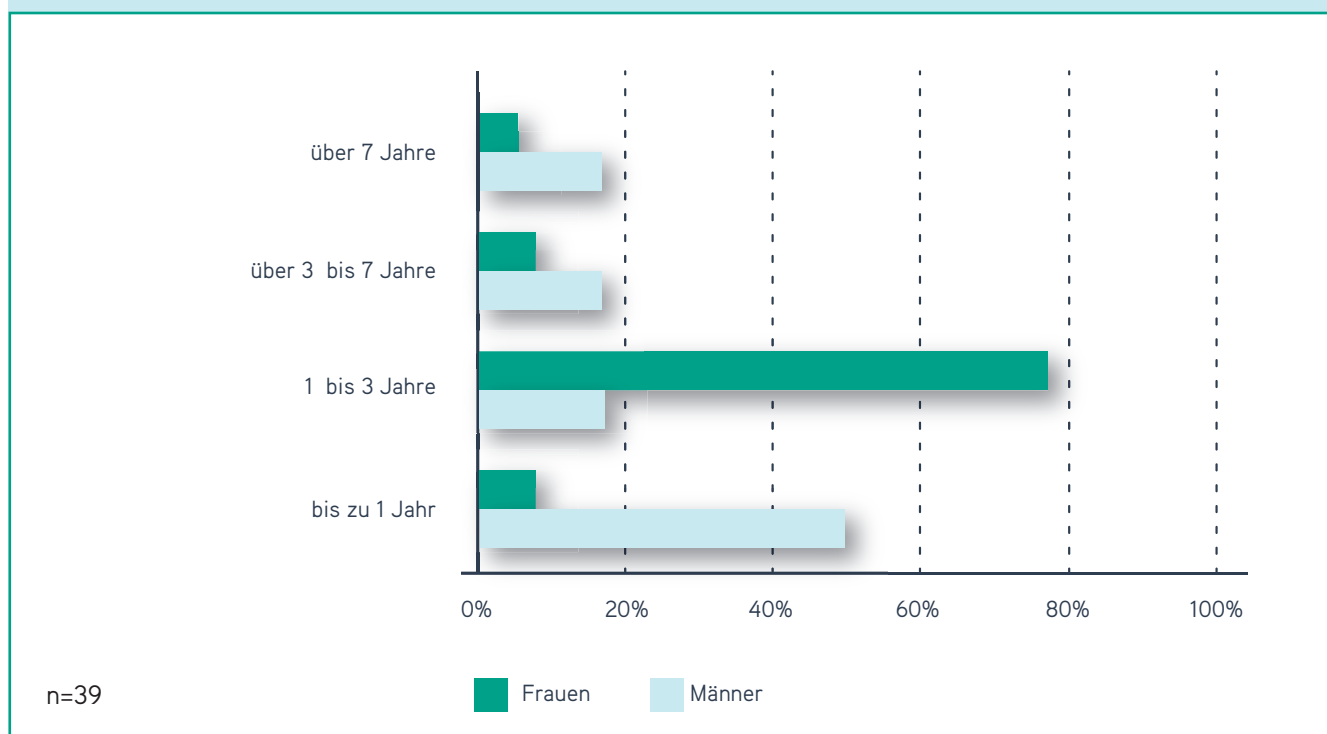


Ein auffälliges Ergebnis ist im Rahmen der Studie festzustellen: 52 Prozent der Frauen geben an, Kinder zu haben; aber ein geringerer Anteil der Frauen (30 Prozent) hat die Berufstätigkeit aus familiären Gründen unterbrochen. Von den 85 Prozent der Männer, die Kinder haben, wurde die Berufstätigkeit von fünf Prozent unterbrochen. Abbildung 20 zeigt die Dauer der familiär bedingten Unterbrechungen.

Obwohl ein deutlich höherer Anteil an Männern angibt, Kinder zu haben, unterbrechen häufiger Frauen und seltener Männer die berufliche Laufbahn aus familiären Gründen. Man könnte also eine Doppelbelastung der Frauen, die sich um die Betreuung der Kinder kümmern, und gleichzeitig eine Karriere verfolgen, vermuten. Eine Mehrheit dieser Frauen (76 Prozent) unterbricht die Karriere für ein bis drei Jahre. Unter einem Jahr oder mehr als drei Jahre unterbrechen Frauen jeweils mit einem Anteil von neun Prozent die berufliche Laufbahn.

52 Prozent der Frauen geben an, Kinder zu haben; aber ein geringerer Anteil der Frauen (30 Prozent) hat die Berufstätigkeit aus familiären Gründen unterbrochen. Eine Doppelbelastung von Frauen ist deshalb wahrscheinlich.

Abb. 20: Dauer der familiär bedingten Unterbrechung der Berufstätigkeit



Zusätzlich wurde gefragt, ob sich Männer und Frauen in Führungspositionen eine Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn wünschen. Die Mehrzahl der Führungskräfte – egal ob Mann oder Frau – wünscht sich keine Pause in der beruflichen Laufbahn zugunsten der Familie. Eine Minderheit (21 Prozent der Männer, 25 Prozent der Frauen) befürwortet diese Möglichkeit. 2008 äußerten noch weniger Befragte den Wunsch, die berufliche Laufbahn zu unterbrechen (18 Prozent der Frauen und 16 Prozent der Männer).

In der Studie von 2010 kommt Bischoff daher zu dem Schluss, dass man kurzfristig nicht davon ausgehen kann, dass sich die Prioritäten im Führungskräftebereich deutlich zugunsten des Engagements für die Familie verschieben, sie hinterfragt aber auch, ob dies notwendig sei. Viel wichtiger ist nach ihrer Ansicht die Frage, ob aufgrund der Familienplanung Karrieren verhindert oder beeinträchtigt werden.

Eine Antwort auf diese Frage zu geben, erweist sich als schwierig. Frauen und Männer, die aufgrund der familiären Situation ihre Karriere beendet haben, sind innerhalb der Stichprobe nicht erfasst. Im Rahmen der Studie kann jedoch über diejenigen, die sich für Familie und Karriere entschieden haben, eine Aussage getroffen werden. Die Bedingungen dieser Frauen und Männern mit Familien werden nachfolgend beschrieben. Die Aussagen beziehen sich dabei auf die 52 Prozent der Frauen und 85 Prozent der Männer mit Kindern in dieser Studie.

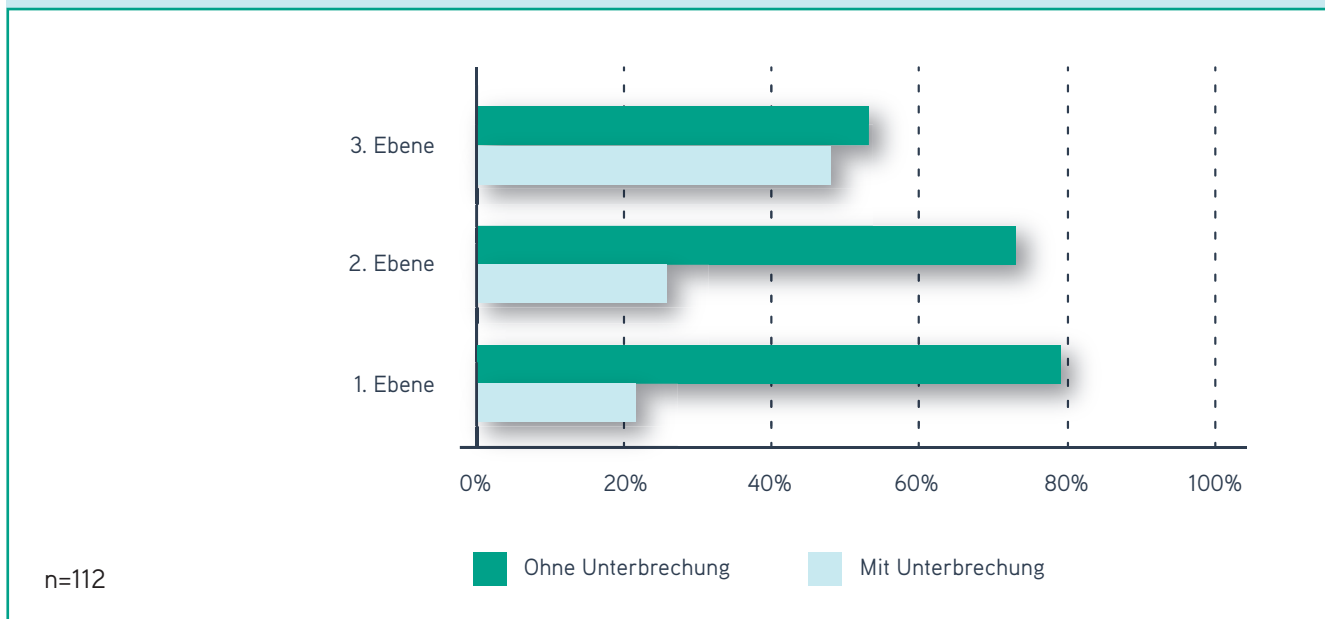
Betrachtet man die Anteile der Frauen mit und ohne Kinder auf verschiedenen Führungsebenen, zeigt sich, dass kinderlose Frauen häufiger in höheren Führungsebenen vertreten sind (38 Prozent auf der dritte Führungsebene, 52 Prozent auf der ersten Führungsebene). Frauen in der ersten Führungsebene haben am häufigsten keine Kinder (52 Prozent) oder zwei Kinder (27 Prozent). Der Anteil der Frauen mit zwei Kindern ist in der ersten Führungsebene im Vergleich zur zweiten (26 Prozent) und dritten Führungsebene (21 Prozent) am höchsten.

Auch Männer in der ersten Führungsebene haben mit einem Anteil von 46 Prozent am häufigsten zwei Kinder; öfter als Männer auf der zweiten (34 Prozent) und dritten Führungsebene (40 Prozent). Der Anteil der Männer in der ersten Führungsebene ohne Kinder ist mit einem Anteil von 6 Prozent auf einem deutlich niedrigeren Niveau als der Anteil der Frauen (52 Prozent). Auch auf der zweiten (19 Prozent) und dritten Führungsebene (20 Prozent) sind Männer wesentlich seltener als Frauen in diesen Ebenen kinderlos.

Betrachtet man die Häufigkeiten von familiär bedingten Unterbrechungen auf den erreichten Führungsebenen, ergibt sich folgendes Bild (s. Abb. 21).

Aus Abbildung 21 geht hervor, dass Frauen ohne Unterbrechung mit einem Anteil von 79 Prozent am häufigsten in der ersten Führungsebene und seltener in der zweiten (74 Prozent) sowie dritten Führungsebene (52 Prozent) zu finden sind. Im Vergleich zu 2008 ist das Niveau der Frauen ohne Unterbrechung auf allen drei Führungsebenen gestiegen und das Niveau der Frauen mit Unterbrechung gesunken. Die Frauen mit Unterbrechung sind häufiger auf der dritten Ebene (48 Prozent) und deutlich seltener auf der zweiten (26 Prozent) und ersten Führungsebene (21 Prozent) zu finden.

Abb. 21: Erreichte Führungsebene und familiär bedingte Unterbrechung der Karriere der Frauen



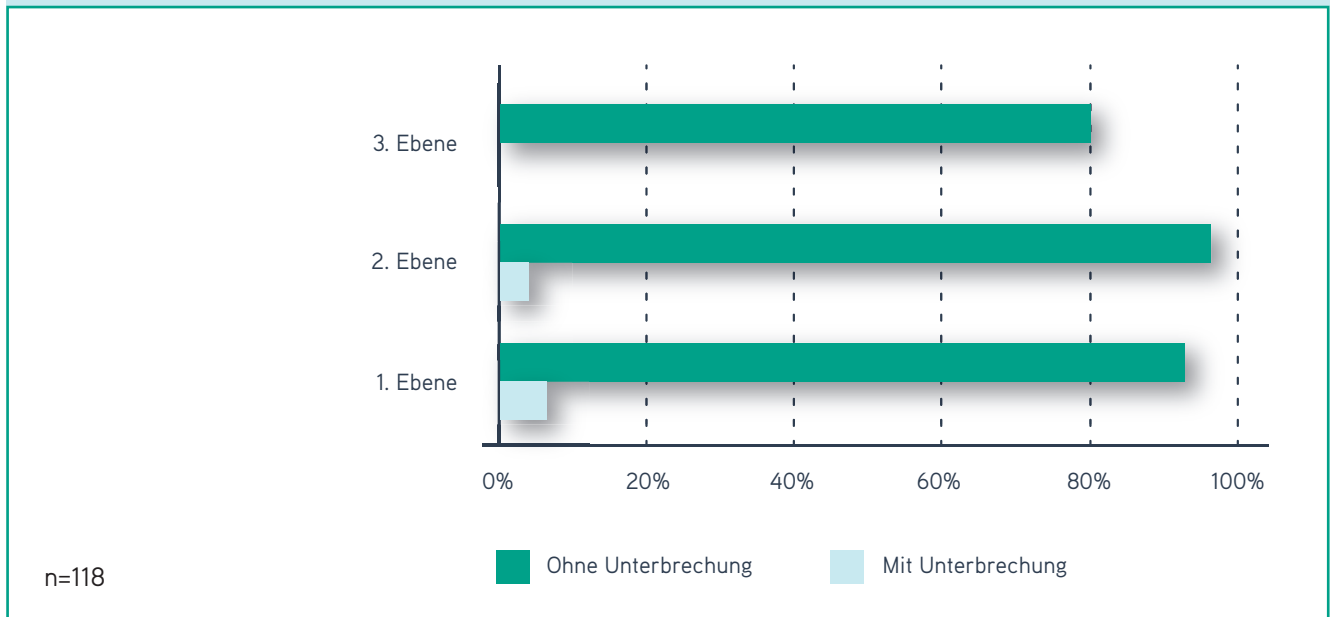
Unter den befragten Männern ist der Anteil derer, die die berufliche Laufbahn aus familiären Gründen unterbrochen haben, äußerst gering: acht Prozent der Männer auf der ersten Führungsebene und drei Prozent der Männer auf der zweiten Führungsebene haben die Laufbahn unterbrochen, keiner der Männer auf der dritten Führungsebene hat dies getan (siehe Abb. 22). Entsprechend hoch ist der Anteil derer, die nicht unterbrochen haben, auf allen drei Ebenen.

Die Frage, ob sich Männer und Frauen eine Unterbrechung ihrer Karriere aus familiären Gründen wünschen, wurde meist verneint. Am häufigsten ist eine derartige Unterbrechung unter den Frauen auf der zweiten Führungsebene (53 Prozent) und unter den Männern auf der ersten Führungsebene nicht gewollt (49 Prozent).

Es stellt sich die Frage, inwieweit sich das Einkommen der Frauen mit und ohne berufliche Unterbrechung familiären Gründen unterscheidet. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen ohne Unterbrechung deutlich häufiger als Frauen mit Unterbrechung Bruttojahresgehälter von mehr als 100.000 Euro erreichen. Keine der Frauen mit Unterbrechung der beruflichen Laufbahn ist in der Gruppe der höchsten Einkommen von über 125.000 Euro vertreten. Über 100.000 Euro verdienen 11 Prozent der Frauen, die ihre Laufbahn unterbrochen haben; unter denjenigen, die nicht unterbrochen haben, beträgt der Anteil 89 Prozent. Allerdings stellt bereits Bischoff (2010) fest, dass die Unterbrechung der beruflichen Laufbahn aus familiären Gründen nicht allein die Ursache für den Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern sein kann, was besonders dann gilt, wenn die Einkommenssituation der

Frauen ohne Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn aus familiären Gründen erreichen deutlich häufiger als Frauen mit Unterbrechung Bruttojahresgehälter von mehr als 100.000 Euro.

Abb. 22: Erreichte Führungsebene und familiär bedingte Unterbrechung der Karriere der Männer



wenigen Männer, die ihre berufliche Laufbahn unterbrochen haben, in die Betrachtung einbezogen wird.

5.2 Einstellungen zu Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern

Seit der 4. Studie aus dem Jahr 2003 werden Befragte um Auskunft über „Frauenfördermaßnahmen“ in ihren Unternehmen gebeten. Im Fokus solcher Maßnahmen stehen ungleich verteilte Chancen auf Partizipation, allein aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit. Es geht darum, sowohl Frauen als auch Männern die Möglichkeit zu bieten, ihre individuellen Potentiale zu erkennen und zu entwickeln. Dies beinhaltet, dass Frauen (und Männer) entsprechend ihrer persönlichen Fähigkeiten und Qualifikationen Zugang zu verschiedenen Ebenen im Unternehmen haben und ihre Leistungen entsprechend und gerecht gewürdigt wird. Die Maßnahmen tragen dabei der Beobachtung eines veränderten gesellschaftlichen Bewusstseins im Sinne einer fortschreitenden Individualisierung der Lebensentwürfe Rechnung (Beck und Beck-Gernsheim 1994: 10ff).

Gleichzeitig gehen Busch und Engelbrech (1997) davon aus, dass die Gewährung von Chancengleichheit einen effizienteren Personaleinsatz ermöglicht und durch innovative und zukunftsweisende Personalpolitik die (globale) Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichert. Den zunächst steigenden Kosten für die Initiierung solcher Förder-

maßnahmen stellen Busch und Engelbrech (1997) die mittel- bis langfristig steigende Personalqualifizierung und das daraus resultierende Problemlösungspotential gegenüber. Die Autoren sehen im Rahmen der Chancengleichheit die Möglichkeit, den Herausforderungen einer weiter wachsenden Bedeutung von qualifizierten Fach- und Führungskräften zu begegnen. Der Bedarf an Fachkräften ergibt sich vor dem Hintergrund steigender technologischer Entwicklungen vor allem im Bereich der Natur- und Ingenieurwissenschaften verbunden mit der mittel- bis langfristigen Verknappung an Erwerbstätigen aufgrund des demographischen Wandels (Europäische Kommission 2008).

In Verbindung mit dem letzten Kapitel, das einen höheren Anteil an Müttern in Führungspositionen, die keine Unterbrechung der beruflichen Laufbahn vorgenommen haben, beschreibt, interessieren im Rahmen der Studie insbesondere familienfördernde Maßnahmen, die darauf abzielen, die Nachteile von Führungskräften mit Kindern auszugleichen.

2003 verfügte die Hälfte der Unternehmen der Befragten über keinerlei Maßnahmen dieser Art. 2008 war es dann nur noch ein Drittel der Unternehmen, die keine Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern anboten. In der aktuellen Studie lässt sich nun feststellen, dass Befragte wieder häufiger in Unternehmen ohne Gleichstellungsmaßnahmen arbeiten, darunter Frauen (52 Prozent) häufiger als Männer (45 Prozent.) Insgesamt wird diese Antwort am häufigsten gegeben. Abbildung 23 gibt einen Überblick über die genannten Fördermaßnahmen in den Unternehmen der Befragten, nach Rangfolge der Häufigkeit der Nennungen.

Den größten Anteil an Gleichstellungsmaßnahmen machen Wiedereinstiegszusagen nach der Familienpause aus. Im Vergleich zu 2008 ist der Anteil solcher Maßnahmen allerdings gefallen (von 50 auf 37 Prozent). Das Angebot von familienfördernden Maßnahmen für Männer und Frauen bleibt mit 18 Prozent im Vergleich zu 2008 auf einem konstanten Niveau. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen mit ihren Gleichstellungsmaßnahmen insbesondere auf die Förderung von Familien abzielen.

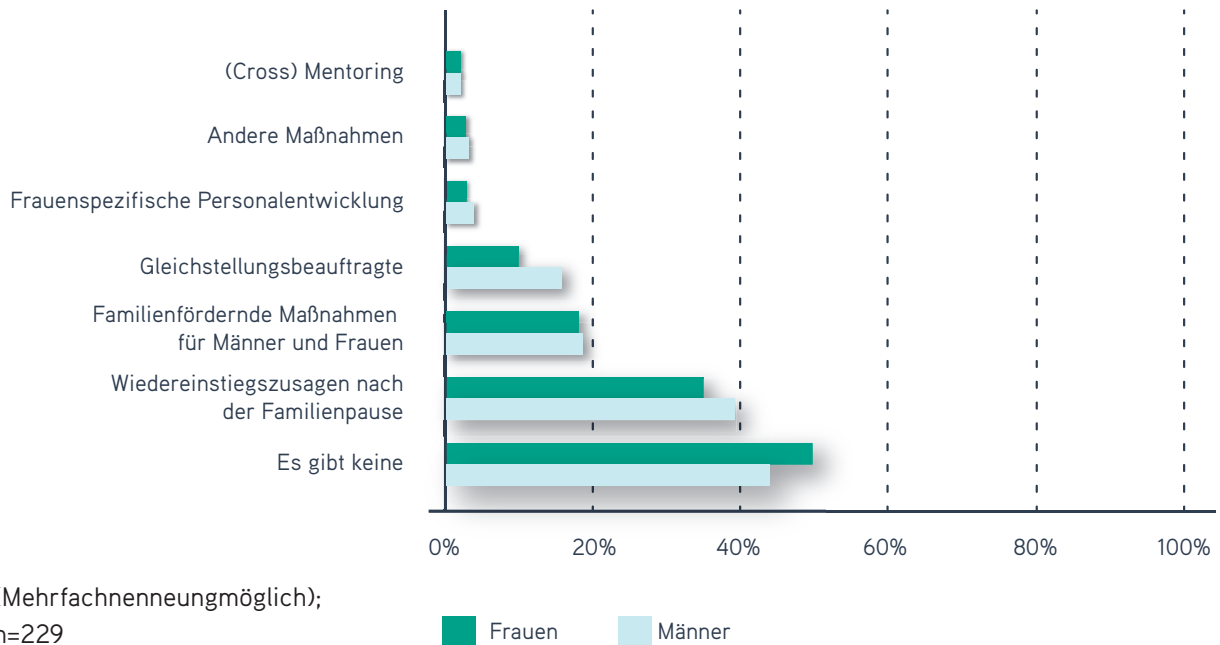
Seltener wird der Einsatz einer/s Gleichstellungsbeauftragten genannt. Mit einem Anteil von 12 Prozent kommen diese Maßnahmen im Vergleich zu 2008 (18 Prozent) seltener zum Einsatz. Andere Maßnahmen, wie etwa frauenspezifische Personalentwicklungsmaßnahmen (4 Prozent) oder (Cross)Mentoring (2 Prozent) kommen weiterhin eher selten in den Unternehmen vor.

Helfen Gleichstellungsmaßnahmen, den Frauenanteil in höheren Positionen zu steigern? 46 Prozent der Frauen auf der ersten Führungs-

In der aktuellen Studie arbeiten wieder mehr Befragte in Unternehmen, die keine Gleichstellungsmaßnahmen anbieten.

Unternehmen zielen mit ihren Gleichstellungsmaßnahmen insbesondere auf die Förderung von Familien, etwa durch Wiedereinstiegszusagen nach der Familienpause oder anderweitige familienfördernde Maßnahmen.

Abb. 23: Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen der Befragten



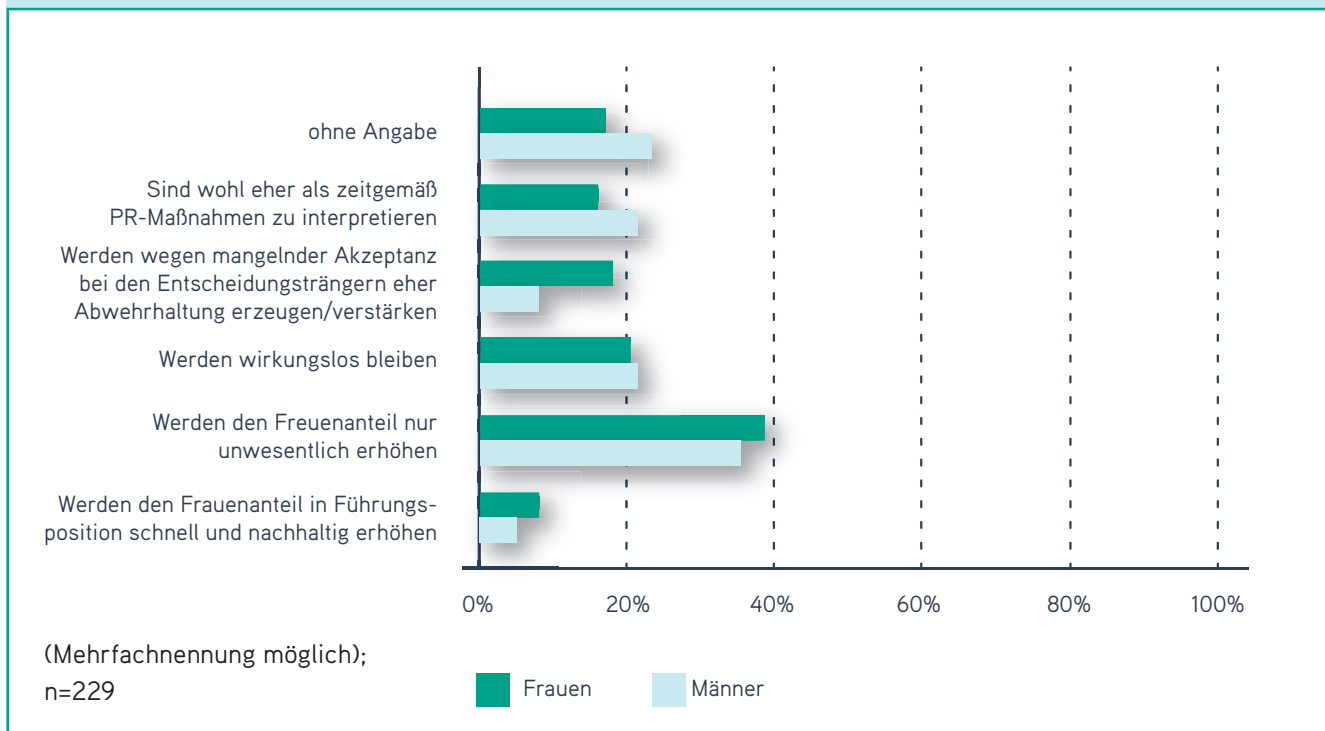
Eine Aufstiegsorientierung der Frauen ist am häufigsten in Unternehmen ohne Fördermaßnahmen zu beobachten.

Die Wirksamkeit der Maßnahmen zur Gleichstellung wird von den Führungskräften eher skeptisch gesehen.

ebene und 60 Prozent der Frauen auf der zweiten Führungsebene sind in Unternehmen ohne Gleichstellungsmaßnahmen zu finden. Das trifft ebenfalls auf 33 Prozent der Spitzenverdienerinnen mit Bruttogehältern von mehr als 125.000 Euro zu. Es kann deshalb vermutet werden, dass Maßnahmen zur Gleichstellung die Aufstiegsneigung fördern. Allerdings ist eine Aufstiegsorientierung der Frauen am häufigsten in Unternehmen ohne derartige Maßnahmen zu beobachten (50 Prozent).

Wie aus Abbildung 24 hervorgeht, besteht in der Beurteilung von Gleichstellungsmaßnahmen eher Skepsis unter den Führungskräften. Die meisten Männer (32 Prozent) und Frauen (38 Prozent) meinen, dass Gleichstellungsmaßnahmen den Frauenanteil in Führungspositionen nur unwesentlich erhöhen. Genauso häufig vermuten Frauen (21 Prozent) und Männer (21 Prozent), dass derartige Maßnahmen sogar wirkungslos bleiben. Im Vergleich zu Männern (15 Prozent) werden Gleichstellungsmaßnahmen häufiger von Frauen (22 Prozent) als zeitgemäße PR-Maßnahme empfunden. Frauen (17 Prozent) gehen sogar häufiger als Männer (9 Prozent) davon aus, dass solche Maßnahmen wegen mangelnder Akzeptanz Abwehrhaltungen erzeugen. Nur eine Minderheit gibt an, Frauen (7 Prozent) dabei häufiger als Männer (4 Prozent), dass durch Gleichstellungsmaßnahmen der Frauenanteil in Führungspositionen schnell und nachhaltig erhöht werden kann. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass mit einem Anteil von 53 Prozent

Abb. 24: Beurteilung der Wirksamkeit von Maßnahmen zur Gleichstellung



der Frauen und 52 Prozent der Männer die skeptischen Äußerungen weitgehend überwiegen.

Dass Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung skeptisch gesehen werden oder befürchtet wird, diese könnten Abwehrhaltungen erzeugen, ist nicht ganz unbegründet. Die in den 80er Jahren eingeführten Frauenförderprogramme – meist von außen an die Organisationen herangetragen – wurden im Grunde als Maßnahmen verstanden, die Benachteiligungen von Frauen auszugleichen (Busch und Engelbrech 1997). Grundlage der Frauenförderung bildeten zu dieser Zeit differenztheoretische Ansätze, die von einer Wesensverschiedenheit aufgrund des Geschlechts ausgingen (Henninger 2000).

In den Diskussionen wurden zum Einen Entwicklungen im anglo-amerikanischen Raum vernachlässigt, die davon ausgingen, dass Vorstellungen von Frauen und Männern von sozialen Konstruktionsprozessen beeinflusst und damit von Individuen selbst ausgehandelt werden (Henninger 2000; Hagemann-White 1988). Zum Anderen rückt bei der Frage nach dem Wesen der Frauen der Kontext in den Hintergrund: institutionelle Gewohnheiten und ungleiche Verhältnisse, die Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt hervorbringen (Knapp 2011). Dass derartige Bedingungen vernachlässigt werden, zeigt sich bei der Auffassung, dass Frauenquoten zu einer Bevorzugung von weiblichen Bewerberinnen führen. Dahinter vermutet Knapp eine „ungenügend[e]

Einsicht in die soziostrukturellen Bedingungen und den historischen Kontext der Benachteiligung von Frauen“ (Knapp 2011: 73).

Mit der Kritik an differenztheoretischen Ansätzen, hat sich das Verständnis von Fördermaßnahmen geändert. Anstelle von geschlechtsspezifischen Unterscheidungen, zielt die Verwirklichung von Chancengleichheit auf Veränderungen in Organisationen, die allen Beschäftigten – entsprechend ihrer Fähigkeiten und Interessen – Entfaltung und Entwicklung ermöglichen (Krell 1997). Dabei geht es nach (Krell 1997: 15) vor allem darum, „dem Leistungsprinzip zum Durchbruch zu helfen, indem Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle leisten können und wollen“ (Krell 1997: 15). Warum sollte etwa Coaching speziell für Frauen angeboten werden, wenn doch alle Mitarbeitenden davon profitieren?

Die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie wahrgenommene Diskriminierungen im Arbeitsalltag können auch auf schlechtes Management zurückgeführt werden und zu Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen. Der folgende Teil der Studie widmet sich dementsprechend der Eigen- und Fremdwahrnehmung der Qualität von Führung, den Herausforderungen, denen sich Arbeitskräfte gegenüber sehen, sowie den Gründen für (Un-)Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

6. Führung, Zufriedenheit und Herausforderungen am Arbeitsplatz



Der Begriff der „Führung“ wird heute häufig mit „Management“ gleichgesetzt, wobei sich auch eine Differenzierung vornehmen lässt. Denn während „Management“ alle Führungsaufgaben, also auch strategische oder Investitionsentscheidungen, beschreiben kann, kann unter „Führung“ nur die Mitarbeiterführung verstanden werden (Thommen und Achleitner 2012). Da sich diese Studie ausschließlich mit personalbezogenen Fragen beschäftigt, folgt sie letzterer Auffassung. „Führung“ bedeutet in diesem Kontext also die Führung von Mitarbeitern durch Manager auf unterschiedlichen Hierarchieebenen im Unternehmen. Denn Personalführung ist nicht nur eine Aufgabe des Topmanagements, sondern findet in erster Linie durch das sogenannte „mittlere Management“ statt. Dieser Begriff beschreibt alle Hierarchieebenen im Unternehmen, die mindestens einer höheren Ebene unter- und in Verbindung mit Personalverantwortung einer niedrigeren Ebene überstellt sind. Mittlere Manager sind somit Weisungsempfänger und -geber zugleich, woraus ein Rollenkonflikt zwischen „Leader“ und „Follower“ entstehen kann, der auch als „Sandwich-Problematik“ beschrieben wird.

Unabhängig von der Hierarchieebene ist Führung immer durch Eigen- und Fremdwahrnehmung geprägt, also davon, wie ein Manager seinen Führungsstil selbst sieht und wie er von seinen Mitarbeitern gesehen wird (Yammarino und Atwater 1997). Probleme treten dann auf, wenn der Führungsstil des Vorgesetzten nicht dem Führungsverhalten entspricht, das die Mitarbeiter erwarten. Ist diese Diskrepanz zu groß, kommt es zu Spannungen und Unzufriedenheit in der jeweiligen Einheit der Organisation. Letztere entsteht jedoch nicht nur aufgrund von Differenzen mit dem Vorgesetzten, sondern kann auch viele andere Ursachen haben. Dazu gehören Unzufriedenheit mit der Entlohnung und der Arbeitsaufgabe an sich, aber auch Unmut über die Ressourcenausstattung und Karrieremöglichkeiten. Unzufriedenheit ist somit nicht nur ein Produkt der tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen, sondern auch der von Mitarbeiter zu Mitarbeiter verschiedenen Erwartungs- und Werthaltung.

Mit Werten bezeichnet man in der Ethik bestimmte Eigenschaften und Qualitäten, die im Hinblick auf Verhalten und Haltung als moralisch erstrebenswert gesehen werden. Sie stellen somit etwas Übergeordnetes dar, an dem Denken und Handeln ausgerichtet werden kann (Fromm 1976). Im Alltag könnte man auch von einer bewussten oder unbewussten Orientierungshilfe sprechen. Während Werte bzw. Werthaltungen in erster Linie Menschen zugeschrieben werden, können auch Organisationen wie Unternehmen an bestimmten Werten orientiert sein und diese formell oder informell gegenüber den Mitarbeitern vertreten. So kann ein Unternehmen beispielsweise jegliches Handeln der Gewinnmaximierung unterordnen und dafür sogar unlauteres Verhalten der Mitarbeiter, etwa in Form von Korruption, tole-

rieren oder gar fördern. Ein solches Tolerieren wäre eine Form informeller Organisation, da zumeist keine entsprechende schriftliche oder mündliche Handlungsanweisung vorliegt (Bolte und Porschen 2006). Vielmehr geschieht dies implizit durch ausbleibende Sanktionierung, Belohnung oder Orientierung am gleichgerichteten Verhalten Vorgesetzter. Umgekehrt versuchen Unternehmen in jüngeren Jahren vermehrt, durch formale Organisation moralisches oder verantwortliches Verhalten von Mitarbeitern einzufordern, z.B. durch Verhaltensrichtlinien („Codes of Conduct“), Ethik-Trainings oder Leitbilder.

Probleme in Unternehmen treten vor allem dann auf, wenn die von der Organisation vertretenen Werte mit denen der Mitarbeiter kollidieren oder die Werte der Führungskräfte mit denen ihrer Mitarbeiter nicht vereinbar sind (Fifka und Kraus 2013). Es kommt dann in aller Regel zu abweichendem Handeln, Boykothaltungen und gezielter Unterminierung oder Missachtung von Handlungsanweisungen. Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Strategie, Ineffizienzen und inter- sowie intrapersonale Konflikte sind die Folge. Besonders letztere sind nicht zu unterschätzen, da Mitarbeiter häufig gezwungen sind, gegen ihre eigenen Werte zu handeln, was Unzufriedenheit und Zweifel hervorruft.

Das bewusste Managen von Werten („Ethik-Management“) wird in Unternehmen immer wichtiger.

6.1 Praktizierter Führungsstil

Unter Führungsstil lässt sich ein über die Zeit weitestgehend stabiles, also situationsunabhängiges Verhalten einer Führungsperson gegenüber den Mitarbeitern verstehen. Maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten haben dabei die grundsätzliche Einstellung der Führungskraft zu den Mitarbeitern und umgekehrt die Wahrnehmung der Führungskraft durch die Mitarbeiter (Staehle 1999). Ist eine Führungskraft grundsätzlich misstrauisch gegenüber den Mitarbeitern, wird sie ein anderes Führungsverhältnis an den Tag legen als ein Manager, der seinem Personal vertraut. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Führungsstile wurden im Laufe der Jahrzehnte mit einer Vielzahl von Klassifikationen beschrieben, wobei sich die meisten Typologien am Grundmuster von Lewin, Lippitt und White (1939) orientieren. Sie unterscheiden zwischen einem autoritären, einem kooperativen und einem laissez-faire Führungsstil.

Der autoritäre Führungsstil betont die Hierarchie. Die Führungskraft fällt Entscheidungen autonom, erteilt klare Anweisungen und duldet keinen Widerspruch. Vom Mitarbeiter wird Gehorsam erwartet und abweichendes Handeln zumeist bestraft. Das zugrunde liegende Menschenbild entspricht der „Theorie X“ von McGregor (1960). Dabei geht der Vorgesetzte von Mitarbeitern aus, die grundsätzlich opportunistisch handeln, zur Arbeit angehalten werden müssen, keine Initiative zeigen und klare Anordnungen benötigen. Wie oben erläutert, schla-

gen sich also grundlegende Annahmen über die Natur des Menschen im Führungsverhalten nieder. Die Vorteile des autoritären Führungsstils liegen in einer klaren und straffen Organisation, schneller Entscheidungsfindung und guter Kontrolle. Zu den Nachteilen gehört die Demotivation der Mitarbeiter, die wiederum zu mangelnder Eigeninitiative führt. Somit bleiben Kompetenzen ungenutzt, und es kommt zu Stillstand im Arbeitsalltag, wenn die Führungskraft ausfällt.

Dem gegenüber steht der kooperative Führungsstil, der sich an demokratischen Prinzipien orientiert. Mitarbeiter werden in die Planung und Entscheidung einbezogen, wobei sich ein breites Spektrum ergibt. Dies kann von bloßer Konsultation bis hin zu partizipativer Entscheidungsfindung, etwa in Form einer Abstimmung, reichen. Grundsätzlich ist hier ein positives Menschenbild, das von verantwortungsbewussten und einsatzbereiten Mitarbeitern ausgeht, was der „Theorie Y“ von McGregor entspricht. Die Vor- und Nachteile sind entsprechend spiegelverkehrt zu denen des autoritären Führungsstils. Ein Dilemma kooperativer Führung kann sich daraus ergeben, dass trotz demokratischer Partizipation hierarchische Beziehungen erhalten bleiben, denn das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wird nicht aufgelöst. Streng genommen ist also auch das kooperative Unternehmen hierarchisch organisiert.

Wenngleich auch im dritten Führungsstil, der dem laissez-faire Gedanken folgt, eine Hierarchie erhalten bleibt, ist sie im Arbeitsalltag kaum zu beobachten. Denn die Mitarbeiter organisieren ihre Arbeit in hohem Maße selbst und gleichberechtigt. Vorgesetzte existieren zwar, greifen aber nicht in den Arbeitsablauf ein und machen nur übergeordnete Vorgaben. Die Hierarchie tritt stark in den Hintergrund. So werden Eigenständigkeit, Kreativität und Motivation von Mitarbeitern gefördert, wobei die Gefahr besteht, dass es zu Spannungen zwischen ihnen im Hinblick auf Kompetenzen und Ressourcen kommt und der Entscheidungsprozess verlangsamt wird. Häufig bilden sich nicht formalisierte Hierarchien innerhalb der Gruppen heraus, und es entstehen inoffizielle, parallele Führungsstrukturen, was wiederum zu Blockaden und Konfrontationen führen kann.

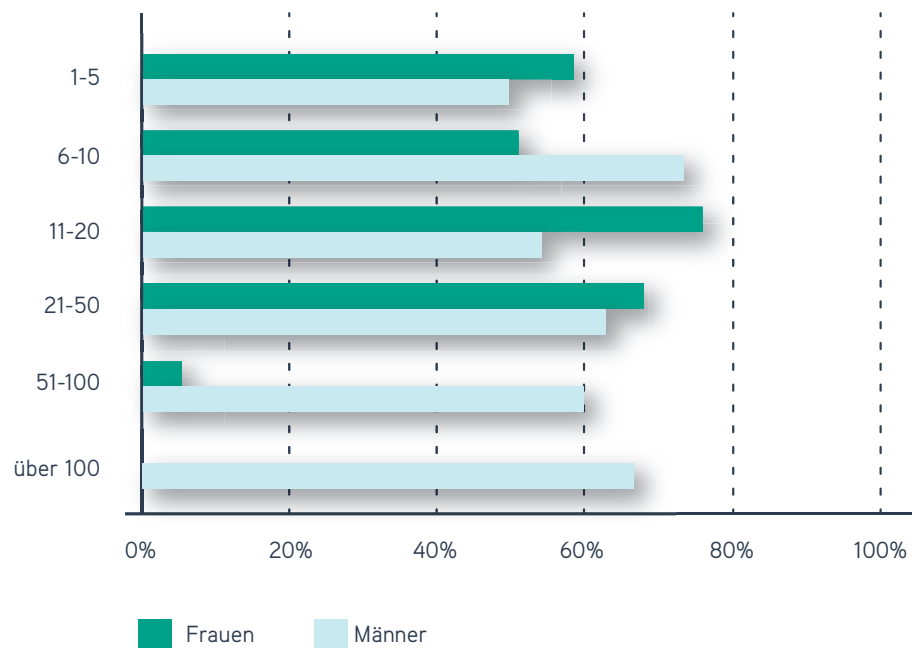
In deutschen Unternehmen neigen Frauen häufiger zu situationsbedingter Autorität als Männer.

Was die Teilnehmer der Umfrage betrifft, so sehen nur zwei Prozent von ihnen ihren Führungsstil als „eher autoritär“ an. 40 Prozent stufen ihren Führungsstil als „grundsätzlich kooperativ“ ein, während 57 Prozent ihren Führungsstil als „eher kooperativ und situationsabhängig autoritär“ beschreiben. Was erstaunt und anfänglichen Erwartungen widersprechen mag, ist, dass 45 Prozent der Männer, aber nur 35 Prozent der Frauen ihren Führungsstil als „grundsätzlich kooperativ“ erachten. Frauen (62 Prozent) bedienen sich dementsprechend wesentlich häufiger situationsbedingter Autorität als Männer (53 Prozent). Ein möglicher Grund hierfür kann in der tatsächlichen oder

wahrgenommenen Notwendigkeit liegen, durch Autorität zu führen. Die Vermutung, Frauen würden besonders in Unternehmen mit einem hohen Anteil an Männern zu einem autoritären Führungsstil neigen, bestätigt sich jedoch nicht. Denn sowohl mit einem steigenden Anteil an Frauen in Führungspositionen als auch mit einem steigenden Anteil an Frauen an der gesamten Belegschaft nimmt autoritäres Führungsverhalten zu.

Unabhängig vom Geschlecht nimmt situationsbedingte Autorität mit steigender Zahl unterstellter Mitarbeiter weitestgehend kontinuierlich zu (vgl. Abbildung 25) – anders gesagt, je größer die Abteilung, umso autoritärer die Führungskraft. Dies ist naheliegend, denn ein kooperativer Führungsstil erfordert Zeit und umfassende Koordinationsprozesse, die mit zunehmender Abteilungsgröße immer schwerer umzusetzen sind.

Abb. 25: Führungskräfte, die eher kooperativ u. nur situationsbedingt autoritär führen, nach Zahl unterstellter Mitarbeiter



Kongruent dazu sind die Ergebnisse für die Führungs- bzw. Hierarchieebenen. Während auf der 3. Führungsebene 56 Prozent der Frauen und gar 64 Prozent der Männer angeben, einen grundsätzlich kooperativen Führungsstil zu pflegen, sind es auf der 1. Führungsebene nur noch 29 bzw. 33 Prozent. Dementsprechend nimmt der Rückgriff auf Autorität, wenn es die Situation in den Augen der Führungskraft erfordert, auf höheren Hierarchieebenen zu. Dementsprechend führen

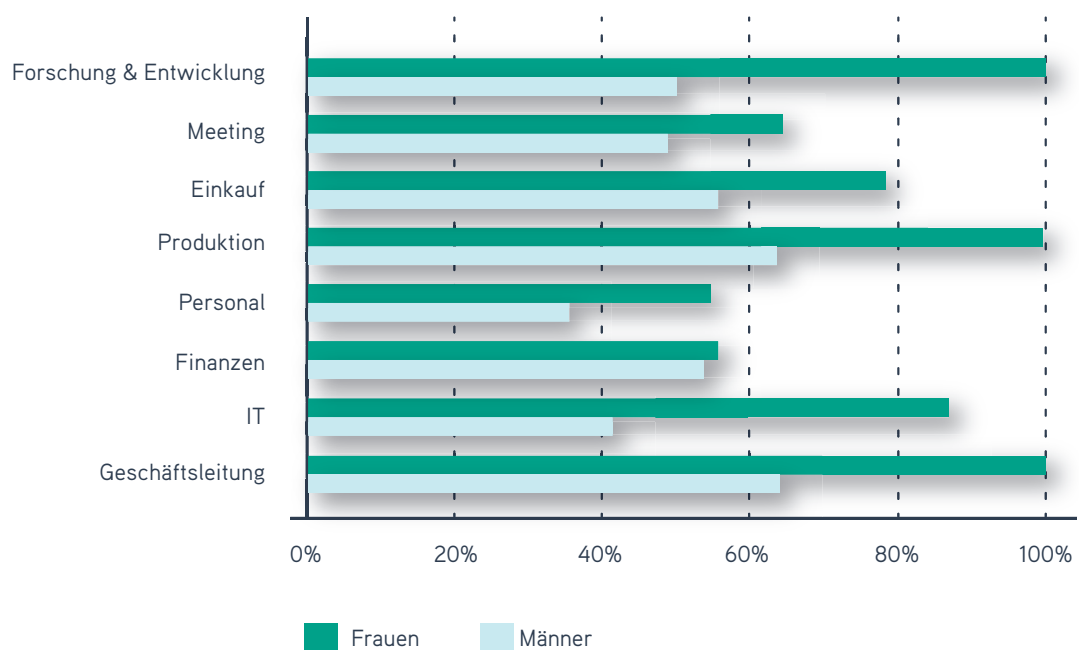
Mit zunehmender Abteilungsgröße und höherer Hierarchiestufe nimmt autoritärer Führungsstil zu.

68 Prozent der Frauen und 63 Prozent der Männer auf der obersten Ebene situationsbedingt autoritär. Hier ist zum einen ursächlich, dass den obersten Führungskräften auch eine größere Zahl an Mitarbeitern – zumindest indirekt – unterstellt ist.

Zum anderen ist aber auch von einem veränderten Rollenverständnis auszugehen, insbesondere dem Verständnis interpersoneller Beziehungen (Mintzberg 1973; Schirmer 2000). Unter Rolle versteht man die Gesamtheit aller Erwartungen, die von anderen an eine Person herangetragen werden (Rühli 1993). Das Rollenverständnis wiederum beschreibt die Wahrnehmung dieser Erwartungen und das entsprechende Verhalten. Das Bild von Topmanagern ist häufig eines von durchsetzungsfähigen, autoritär handelnden Personen, was wiederum dazu führt, dass Führungskräfte in den entsprechenden Positionen auch tatsächlich so handeln, um dem Rollenverständnis zu entsprechen.

Neben der Zahl der unterstellten Mitarbeiter und der Hierarchieebene hat auch die ausgeübte Funktion Einfluss auf das Führungsverhalten. Während es in der Geschäftsleitung am häufigsten zum Einsatz autoritärer Führung kommt, wird im Personalwesen am häufigsten auf autoritäres Verhalten verzichtet (siehe Abb. 26). Nur 35 Prozent der Männer und 53 Prozent der Frauen aus dem Personalbereich geben an, gelegentlich autoritär zu führen. In der Produktion hingegen, die neben der Geschäftsleitung den Bereich darstellt, in dem am häufigs-

Abb. 26: Führungskräfte, die eher kooperativ und nur situationsbedingt autoritär führen, nach Abteilung



ten Autorität eingesetzt wird, sind es 63 bzw. 100 Prozent. Auch im Einkauf neigen Männer (55 Prozent) und vor allem Frauen (79 Prozent) zu Autorität. Auffallend ist, dass in technisch geprägten Funktionen – F&E, IT und Produktion – das Gefälle zwischen Männern und Frauen hinsichtlich eines zeitweise autoritären Führungsstils besonders groß ist. Eine mögliche Erklärung wäre die Notwendigkeit, in diesen klassischen Männerdomänen eher autoritäres Verhalten einzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in deutschen Unternehmen ein eher kooperatives Leadership dominiert, zumindest in der Wahrnehmung des eigenen Führungsstils der Befragten. Einen „eher autoritären“ Führungsstil sehen bei sich selbst nur zwei Prozent, was für Männer und Frauen gleichsam gilt. Wichtig ist in diesem Kontext auch, inwieweit Mitarbeiter Autorität als notwendiges Führungselement sehen und welche anderen Führungseigenschaften sie für wichtig erachten.

In deutschen Unternehmen herrscht ein kooperativer Führungsstil vor.

6.2 Verständnis von erfolgreichem Führungsverhalten

Personalführung ist eine zentrale Aufgabe jeder Führungskraft, wobei Führung zahlreiche Komponenten umfasst. Als zentral identifizieren Pascale et al. (1997) drei Kernfunktionen im Rahmen der Personalführung:

- Die Einbindung von Mitarbeitern bei der Bewältigung der Aufgaben und Herausforderungen;
- Führung als *primus inter pares*, indem Manager nicht nur Lösungen bereitstellen, sondern ihr Team diese miterarbeiten lassen;
- Schaffung von Disziplin.

Um diese Funktionen zielführend ausüben zu können, muss die Führungskraft gewisse Fähigkeiten mitbringen, die auch erlernt werden können. Sie zusammen begründen die Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Mitarbeitern als Gruppe und als Individuum: Zuhören, Kommunizieren, Teambuilding, Erleichtern und Ermöglichen (*Facilitating*), Verhandeln und Konfliktlösen (Farnham 2002). In ihrer Rolle als Facilitator sollen Manager in ihrem Verantwortungsbereich „eine Atmosphäre und Bedingungen für Lernen und Entwicklungen schaffen, welche die organisatorische Flexibilität, ihr Erneuerungspotenzial und ihre strategische Kompetenz vorantreiben. Elemente dieser Entwicklung sind u.a. die Vermittlung der strategischen Ziele an die Mitarbeiter, das Schaffen von kreativen Freiräumen und die gezielte Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen“ (Freimuth et al. 2003: 28). In unmittelbarer Anlehnung an die von der Wissenschaft identifizierten Fähigkeiten, die als grundlegend für gelungene Führung betrachtet

werden, stellt sich die Frage, welche Art und Ausrichtung der Führung von den Mitarbeitern selbst als kennzeichnend für erfolgreiches Führungsverhalten gesehen werden. Dabei ließen sich in der Befragung fünf übergeordnete Orientierungen aus den Antworten der Teilnehmer bilden: 1) sachorientierte Führung, 2) wertorientierte Führung, 3) ergebnisorientierte (am Unternehmenserfolg und wirtschaftlichen Kennzahlen orientierte) Führung, 4) mitarbeiterbezogene Führung, die sich am Team orientiert, und 5) mitarbeiterbezogene Führung, die sich am Individuum orientiert.

Die Orientierung am Team ist für Führungskräfte der wichtigste Faktor für erfolgreiche Personalführung.

Wie Abbildung 27 zeigt, erachten die Befragten eine Orientierung an der Gruppe als am wichtigsten für einen erfolgreichen Führungsstil. Zu bemerken ist, dass die größte Zahl der befragten Personen entsprechend der Position im mittleren Management eine Rolle sowohl als Führungskraft als auch als Mitarbeiter einnimmt. Somit reflektiert die Antwort, was für die eigene Personalführung als erfolgsversprechend angesehen wird, aber auch, was vom Führungsverhalten des Vorgesetzten erwartet wird. „Zusammenarbeit“ war das am häufigsten genannte Kriterium (7 Prozent) erfolgreicher Führung in Zukunft, was deutlich die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Teamorientierung unterstreicht. Als ebenfalls bedeutsam in diesem Kontext wurden die Fähigkeiten zur „Kommunikation“ und zum „Teambuilding“ gesehen. Sie wurden von je 6 Prozent der Befragten explizit genannt.

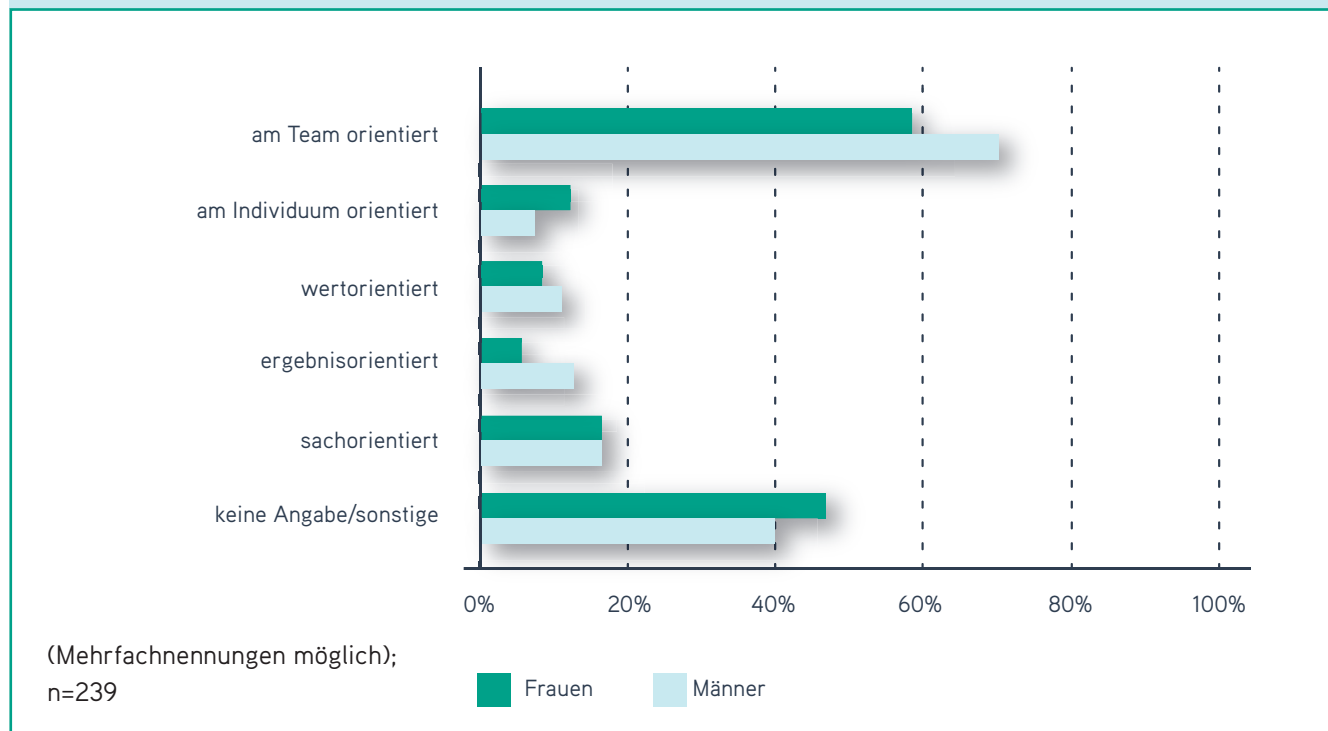
Der Orientierung an Werten wird insgesamt am wenigsten Bedeutung beigemessen. Die wichtigsten Werte, an denen sich Führung orientieren sollte, stellen in den Augen der Befragten „Ehrlichkeit“ und „Fairness“ dar, die im exakten Wortlaut von je 2 Prozent der Befragten genannt wurden.

Ähnlich gering als Kompass für erfolgreiches Führungsverhalten wird eine Ergebnisorientierung eingestuft, wobei sich hier ein deutlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern ergibt. Während die Vorgabe klarer „Zielgrößen“ von 10 Prozent der Männer als Orientierungshilfe für erfolgreiches Führen genannt wurde, taten dies nur 3 Prozent der Frauen. Das bestätigt das Ergebnis früherer Studien, in denen männliche Führungskräfte der Verfolgung von Zielen, besonders solcher strategischer Natur, eine höhere Bedeutung bei der Aufgabenerfüllung beimaßen als Frauen (Fifka und Kraus 2013).

Umgekehrt sind Frauen in wesentlich höherem Maße der Auffassung, erfolgreiche Führung solle sich an der individuellen Person bzw. ihrem Interesse orientieren. So nennen immerhin 6 Prozent der befragten Frauen explizit einen „respektvollen Umgang“ mit Mitarbeitern als Element erfolgreicher Führung, während dies nur 3 Prozent der Männer tun.

Ist die Personalführung eines Vorgesetzten nicht erfolgreich, so ist das ein potentieller Faktor für Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Diese kann jedoch viele Ursachen haben, so etwa eine als ungerecht empfundene Entlohnung, mangelnde Ausstattung mit Ressourcen oder Unzufriedenheit mit der Aufgabe selbst (Kauffeld und Schermuly 2014).

Abb. 27: Orientierung für erfolgreiches Managementverhalten



6.3 Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation

Die Frage nach Gründen bzw. Faktoren, die für Zufriedenheit und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz verantwortlich sind, sind ein traditionelles Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie (z.B. Taylor 1911; Mayo 1933; Georgopolous et al. 1957; Herzberg et al. 1959). Aufgrund der langen Historie ist eine Vielfalt an Theorien entstanden, die versuchen, Arbeits(un)zufriedenheit zu erklären. Von Rosenstiel (2000) identifiziert vier übergeordnete Ansätze, die im Laufe der Zeit zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit herangezogen wurden:

- ökonomische, die vor allem die Arbeitsbedingungen und die finanzielle Entlohnung umfassen

- soziale, die insbesondere zwischenmenschliche Beziehungen betrachten
- selbstverwirklichungsbasierte, die Arbeitszufriedenheit in der Möglichkeit des Individuums begründet sehen, sich selbst zu verwirklichen
- persönlichkeitsorientierte, die davon ausgehen, dass Arbeitszufriedenheit weitestgehend auf von der Arbeit unabhängige Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist

Arbeitszufriedenheit selbst kann definiert werden als „die Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber seiner derzeitigen Arbeit, welche aus der Bewertung des Verhältnisses der durch die Arbeit erzielten Bedürfnisbefriedigung zu den ihr gegenüber gebildeten Erwartungen entsteht“ (Jost 2000: 56). Es handelt sich also um die generelle Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit in ihrer Gesamtheit oder gegenüber einzelnen Aspekten der Arbeit.

Arbeitszufriedenheit tritt dann ein, wenn der Vergleich zwischen der erwünschten und tatsächlichen Arbeitssituation keine größeren Diskrepanzen ergibt. Demnach ist sie ein Resultat eines bewusst stattfindenden, kognitiven Prozesses, der die Soll-Ist-Differenz zum Gegenstand hat (Gebert und von Rosenstiel 2002). Allerdings verweisen zahlreiche Autoren auch auf eine affektive Komponente der Arbeitszufriedenheit, also eine emotionale Dimension, die durch Gemütsregungen und nicht durch kognitives Verhalten bestimmt wird (z.B. Brief 1998).

Arbeitsunzufriedenheit wiederum tritt, macht man sie an einem kognitiven Prozess fest, dann ein, wenn der Abgleich zwischen erwünschtem und tatsächlichem Arbeitszustand eine erhebliche Diskrepanz ergibt. Allerdings kann auch Unzufriedenheit durch Affekte, also nicht kognitiv kontrollierbare Prozesse, hervorgerufen werden.

Generell wird Arbeitszufriedenheit als langfristiges Konstrukt gesehen, weshalb die kognitive Dimension bedeutsamer ist als die affektive. Das impliziert, dass das Individuum den Abgleich über einen längeren Zeitraum vornimmt, weshalb Arbeitszufriedenheit als relativ konstante Größe anzusehen ist. Dennoch ist sie nicht mit der Berufszufriedenheit zu verwechseln, die die gesamte berufliche Laufbahn bzw. die Laufbahn innerhalb eines oder verwandter Berufe beschreibt und damit von einem noch längeren Zeitraum ausgeht. Berufszufriedenheit kann also im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit mehrere Beschäftigungsverhältnisse umfassen (Bruggemann et al. 1975). Aufgrund des längeren Zeithorizontes ist Berufszufriedenheit meist stärker vergangenheitsorientiert zu erfassen als Arbeitszufriedenheit, was eine empirische Herausforderung bedeutet. In der hier vorliegenden Studie wurde konkret nach der Arbeitszufriedenheit, also der Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitsplatzsituation, gefragt.

Je 58 Prozent der befragten Frauen und Männer sind mit ihrer Arbeitssituation zufrieden. Leichte Unterschiede zwischen den Geschlechtern ergeben sich im Hinblick auf Unzufriedenheit. Während nur vier Prozent der Frauen unzufrieden sind, äußern sieben Prozent der Männer Unzufriedenheit. Dementsprechend sind 38 Prozent der Frauen und 35 Prozent der Männer teilweise zufrieden.

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten ist zufrieden mit der Arbeitssituation.

Der Branchenvergleich ergibt keine nennenswerten Unterschiede im Hinblick auf die Arbeits(un)zufriedenheit, wohingegen die Funktion bzw. Abteilungszugehörigkeit eine gewichtige Rolle spielt. Sowohl unter Männern als auch unter Frauen ist die Unzufriedenheit in der IT und dem Einkauf am größten. In beiden Funktionen ist weniger als die Hälfte der Befragten mit der Arbeitssituation zufrieden. Ebenfalls unter dem „Zufriedenheitsdurchschnitt“ von 58 Prozent liegen Mitarbeiter aus der Finanzabteilung. In der Forschung und Entwicklung, der Personal- und der Marketingabteilung hingegen sind über 65 Prozent der jeweiligen Befragten mit der Arbeitssituation zufrieden. Eine mögliche Ursache für diese überdurchschnittlichen Werte könnte darin liegen, dass die Arbeit in diesen Funktionalbereichen mehr Kreativität erfordert, abwechslungsreichere Aufgaben umfasst und bessere Möglichkeiten der Selbstverwirklichung bietet.

Zudem ist zu bemerken, dass Zufriedenheit mit der Führungsebene zunimmt. Während 65 Prozent der Befragten auf der ersten Führungsebene Zufriedenheit äußern, sind es auf der zweiten nur noch 59 Prozent und auf der dritten gar nur noch 49 Prozent. Je höher die Position im Unternehmen, desto größer ist also die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation. Die Gründe dafür können vielfältig sein: höheres Gehalt, mehr soziales Prestige, mehr Entscheidungsbefugnis, ein vielfältigeres Aufgabenspektrum und mehr Verantwortung. Zu bemerken ist, dass besonders bei Frauen die Zufriedenheit stark mit der Hierarchieebene schwankt. Während die Diskrepanz zwischen den drei Ebenen bei Männern nur sehr gering ausfällt (insgesamt 4 Prozent), äußern 73 Prozent der Frauen auf der ersten, 57 Prozent auf der zweiten und nur 44 Prozent auf der dritten Ebene Zufriedenheit. Als Erklärung kann hier die Vermutung geäußert werden, dass das für Frauen schwierigere Erreichen höherer Hierarchiestufen (Holst und Kirsch 2015; Schulz-Strelow und von Falkenhausen 2014) letztendlich auch zu einer höheren Zufriedenheit bei ihnen führt.

Je höher die Position im Unternehmen, desto größer die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation.

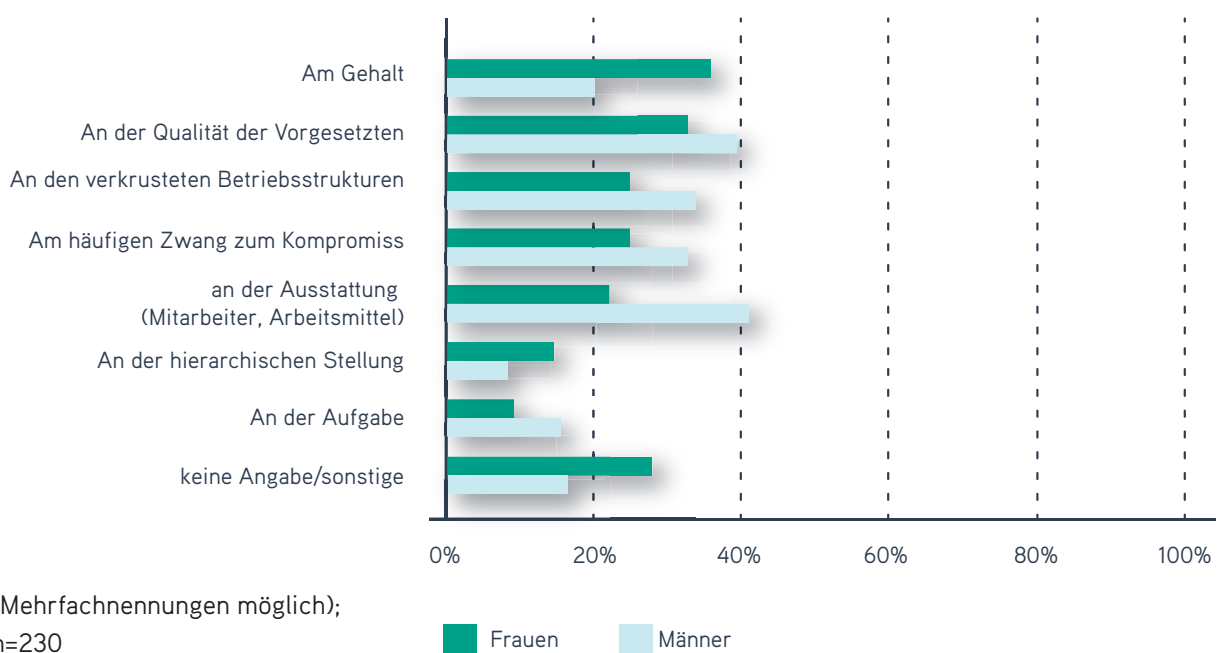
Erhebliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt es ebenfalls bei den Gründen für die Arbeitsunzufriedenheit (siehe Abb. 28). Männer (41 Prozent) benennen fast doppelt so häufig wie Frauen (22 Prozent) eine fehlende Ausstattung an Mitarbeitern oder Sachmitteln als Grund für die Unzufriedenheit mit der Arbeitsplatzsituation. Frauen (35 Prozent) hingegen sehen die finanzielle Entlohnung wesentlich öfter als Ursache als Männer (20 Prozent). Diese Beobachtung lässt

Frauen sind wesentlich häufiger mit ihrem Gehalt unzufrieden als Männer.

sich möglicherweise auf ein tatsächliches Lohn- und Gehaltsgefälle zwischen den Geschlechtern zurückführen. Frauen in Deutschland verdienen im Gesamtdurchschnitt 22 Prozent weniger als Männer, was vornehmlich einer unterschiedlichen Branchen- und Berufswahl geschuldet ist. Allerdings erhalten Frauen mit ähnlicher Qualifikation und ähnlichem Beruf noch immer sieben Prozent weniger als ihre männlichen Counterparts, was als bereinigte Lohnlücke bezeichnet wird (Statista 2015).

Erwartungsgemäß variiert die Gehalts(un)zufriedenheit auch mit der Führungsebene. So sind an der Spitze der Hierarchie nur 18 Prozent der Befragten mit ihrem Gehalt unzufrieden. Häufiger tritt Unzufriedenheit mit der finanziellen Entlohnung auf der zweiten (27 Prozent) und insbesondere auf der dritten Ebene (57 Prozent) auf. Bezeichnend ist, dass diejenigen, die mit ihrem Gehalt unzufrieden sind, nicht beklagen, aufgrund eines niedrigen Gehalts zu wenig zum Ausgeben zu haben, sondern eine fehlende Leistungsgerechtigkeit anführen. So nannten nur 4 Prozent der Unzufriedenen den Umstand, nicht genügend ausgeben zu können, als Ursache für die Unzufriedenheit. 96 Prozent hingegen machten die als ungerecht empfundene Honorierung der Leistung verantwortlich. Die absolute Gehaltshöhe wird also nicht als ungerecht empfunden, sondern die relative Höhe im Vergleich zur selbsteingeschätzten Arbeitsleistung oder im Vergleich zur Entlohnung von Kollegen.

Abb. 28: Gründe für Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation



Als weitere Faktoren, die zu Arbeitsunzufriedenheit führen, können die hierarchische Stellung, also die Führungsebene, auf der sich jemand befindet, und die Aufgabe genannt werden. Allerdings werden sie von den Befragten nur selten als Grund für Unzufriedenheit genannt. Demgegenüber sieht die Gesamtheit der Befragten die Qualität der Vorgesetzten als häufigste Ursache für Arbeitsunzufriedenheit. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass die Beurteilung von Qualität durch die Befragten selbst erfolgt und somit wenig objektiven Charakter hat. Es ist davon auszugehen, dass persönliche Sentiments die Beurteilung der Qualität der Führungskraft beeinflussen und Unzufriedenheit mit anderen Aspekten auf die Person des Vorgesetzten übertragen wird.

Die mangelnde Qualität von Vorgesetzten wird als häufigste Ursache für Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation gesehen.

Allerdings räumen Führungskräfte auf mittleren Ebenen häufig Schwierigkeiten auch bei der eigenen Personalführung und Abteilungsorganisation ein, da sie keine entsprechende Aus- oder Weiterbildung erhalten haben und aus fachspezifischen Aufgaben heraus in Positionen mit Personalverantwortung rücken (Fifka und Kraus 2013). Deshalb ist ein gewisses Maß an Selbstkritik zu attestieren. Wenn Führungskräfte also selbst bestimmte Defizite im eigenen Führungsverhalten eingestehen, so kann davon ausgegangen werden, dass diese Schwächen auch von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Die von den Befragten in der Studie geäußerte mangelnde Qualität der Führungskräfte kann folglich durchaus tatsächlichen qualitativen Defiziten der Vorgesetzten entsprechen.

Zudem sind Manager auf den mittleren Führungsebenen bei der Personalführung mit der Herausforderung konfrontiert, dass sie sich in einer „Sandwich-Position“ befinden. Sie sind Weisungsgeber und Weisungsempfänger zugleich und müssen bei ihren Entscheidungen sowohl die Interessen der Unternehmensleitung als auch die ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Die Notwendigkeit, die Vorgaben der Unternehmensleitung umzusetzen, auch im Hinblick auf die Mitarbeiter in den von ihnen geführten Teams, führt dazu, dass mittlere Manager ihre Personalführung nicht völlig frei gestalten können. Wenn die Unternehmensleitung die Entlassung von Mitarbeitern fordert, wird sich der mittlere Manager dem nicht entziehen können und muss die Entscheidung gegenüber seinen Teammitgliedern umsetzen, es sei denn, er kündigt. Es liegt nahe, dass vom mittleren Manager umgesetzte Entscheidungen, die in den Augen seiner Mitarbeiter zu ihren Lasten gehen, auf eine mangelnde Führungsqualität reduziert werden, während der Umstand, dass die Führungsperson in diesem Fall nur „Befehlsempfänger“, ist ausgeblendet wird.

Für Mittelmanager selbst sind Interessens- und Gewissenskonflikte eine mögliche, aus ihrer Sandwich-Position resultierende Folge, weil sie die Vorgaben des Topmanagements unter Umständen gegen eige-

ne Werte oder Vorstellungen durchsetzen müssen. Inwieweit sich die mittleren Manager aus unserer Studie mit dieser und anderer Problematiken konfrontiert sehen, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

6.4 Herausforderungen für das mittlere Management

Wie einleitend skizziert, beschreibt der Begriff des mittleren Managements Führungskräfte mit Personalverantwortung, die mindestens eine Hierarchieebene über sich und mindestens eine unter sich haben. Es handelt sich dabei also in aller Regel um Linien- und nicht um Stabsstellen. Abhängig von der Unternehmensgröße kann die Zahl der mittleren Managementebenen erheblich variieren. Während in kleineren Unternehmen zumeist nur eine – wenn überhaupt – Ebene des mittleren Managements existiert, sind in Großunternehmen mehrere solcher Ebenen vorhanden. Auch die Branche und die Organisation sind wichtige Einflussfaktoren in diesem Kontext. So wurde getrieben durch die Lean-Management-Philosophie (Hammer und Champy 1993; Peters 1995) besonders in den 90er Jahren versucht, eine flache Organisation mit wenigen Managementebenen zu kreieren, um den vertikalen Informationsfluss zu beschleunigen und das Unternehmen agiler zu machen. Das hat besonders in großen Unternehmen zu einer Reduzierung der Zahl mittlerer Managementebenen geführt. Die Ab- bzw. Eingrenzung des mittleren Managements in einem Unternehmen ist also von vielen Einflussfaktoren abhängig und kann nicht pauschalisiert werden. Aus diesem Grund ist bei der Bestimmung des mittleren Managements eine „kontextuelle Sensitivität“ (Currie und Procter 2001: 55) notwendig.

Obschon in weit geringerem Maße als das Topmanagement, hat auch das mittlere Management in den vergangenen Jahrzehnten eine gewisse Aufmerksamkeit in der Wissenschaft erfahren, wobei besonders seine Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie (Floyd und Wooldridge 2000; Kanter 1982; Kogut und Zander 1996; Raes et al. 2011) und von Change-Management-Prozessen (Balogun 2003; Caldwell 2003; Huy 2001; Sayles 1993; Schaafsma 1997) wie auch die spezifischen Herausforderungen für diese Führungsebene untersucht wurden (Buss und Kuyvenhoven 2011; Freimuth et al. 2003; Weyrer 1998; Willcocks und Griffiths 2010).

Was die Herausforderungen im Besonderen betrifft, identifizierten Fiska und Kraus (2013) auf Basis der bestehenden Literatur und einer empirischen Erhebung sechs zentrale Herausforderungen für das mittlere Management: 1) Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung, 2) zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben, 3) Überlastung,

4) Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“, 5) Misserfolgsattribution, d.h. das mittlere Management wird für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht, und 6) Regelverstöße und Skandale im Unternehmen. Wie mittlere Manager diese Herausforderungen sehen, wurde – mit Ausnahme der Regelverstöße und Skandale – auch in dieser Studie abgefragt, weshalb die verbleibenden fünf Herausforderungen zum besseren Verständnis kurz erläutert werden sollen.

Mittlere Manager sind in Unternehmen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert.

Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung. Wenngleich mittlere Manager maßgeblich an der Strategievorbereitung beteiligt sind, indem sie dem Topmanagement wichtige Informationen aus dem Kontakt mit Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Konkurrenten zur Verfügung stellen, partizipieren sie an der Strategieentwicklung nur in Ausnahmefällen (Mintzberg 1994; Huy 2001). Diese wird zumeist exklusiv vom Topmanagement formuliert und an das mittlere Management zur Umsetzung weitergegeben. Daraus ergibt sich die Gefahr, dass Problemlagen im operativen Bereich nicht berücksichtigt werden und das mittlere Management gezwungen ist, Strategien zu verfolgen, die sich kaum umsetzen lassen. Dies führt nicht nur zu Schwierigkeiten bei und Widerstand gegen deren Umsetzung (Huy 2001), sondern auch zu inneren Konflikten für mittlere Manager, die etwas umsetzen müssen, an dessen Entwicklung sie nicht beteiligt waren (Hope 2010).

Zunehmende Vielfalt und Komplexität der Aufgaben. Gleichzeitig erwartet das Topmanagement eine zügige und effiziente Umsetzung der vorgegebenen Strategie, was zu hohen Belastungen für das mittlere Management führen kann, die zudem durch strukturelle Veränderungen bedingt werden. Technisierung und Globalisierung prägen das Arbeitsumfeld und bringen eine zunehmende Komplexität der Aufgaben mit sich (Prognos 2011). Der härter werdende internationale Wettbewerb und die rasante technologische Entwicklung sowie eine rasche Veränderung von Markt- und Kostenstrukturen schaffen zudem eine erhebliche Dynamik im Aufgabenspektrum mittlerer Manager (Buss und Kuyvenhoven 2011). Von ihnen wird nun auch Sensitivität im Umgang mit Stakeholdern aus weit entfernten Kulturkreisen, seien es Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, technologische Expertise und eine globale Marktkennntnis erwartet.

Überlastung. Bedingt durch den Kostenwettbewerb müssen mittlere Manager die vorgegebenen Aufgaben häufig mit weniger Ressourcen bewältigen, was zu weiterer Belastung führt. Druck kann aber auch aufgrund struktureller Faktoren entstehen, so etwa durch den harten Konkurrenzkampf mit anderen Führungskräften auf der mittleren Ebene um den Aufstieg in der Unternehmenshierarchie (Fifka und Kraus 2013). Interne Machtpolitik und zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit verschärfen diese Situation. Darüber hinaus fordern auch externe Stakeholder wie Kunden und Lieferanten immer stärker eine

Aufgrund ihrer „Sandwich-Position“ sitzen mittlere Manager häufig zwischen den Stühlen.

bestmögliche Verfolgung ihrer Interessen ein. Mittlere Manager sind dabei häufig die Kontaktstellen, die mit den entsprechenden Forderungen konfrontiert sind.

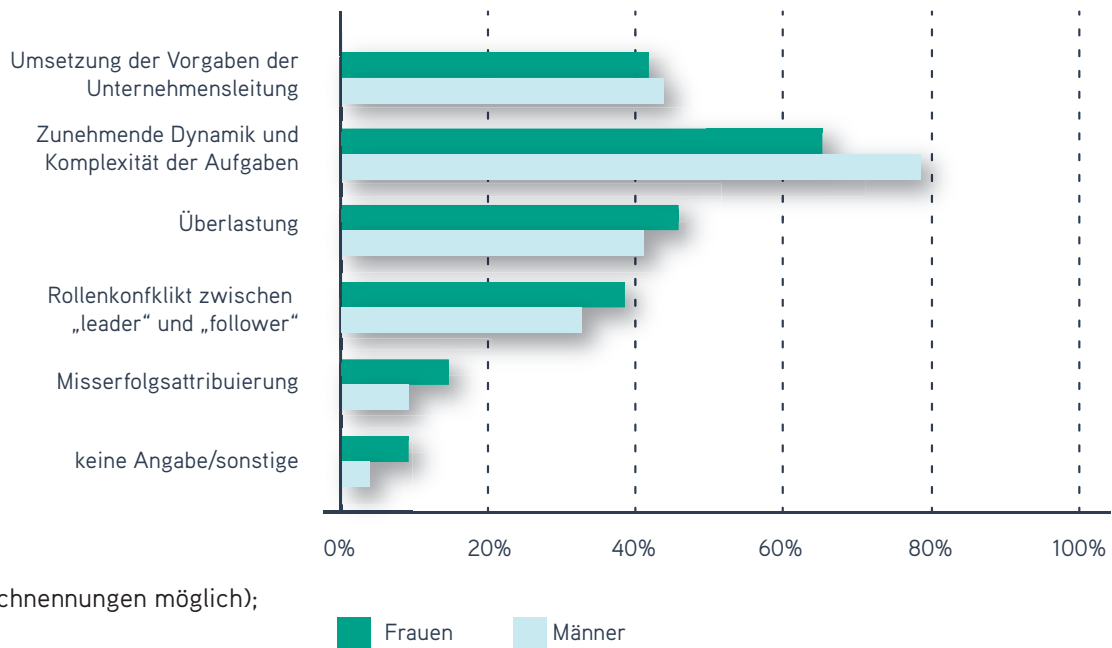
Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“. Druck kann aber auch durch das eigene Team entstehen, das vom mittleren Manager die Vertretung seiner Anliegen gegenüber dem Topmanagement erwartet. Deshalb muss der mittlere Manager auf der einen Seite die Anweisungen des Topmanagements an seine Mitarbeiter kommunizieren und umsetzen, ist auf der anderen Seite jedoch gleichzeitig gezwungen, die Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen, will er Unmut, Widerstand, Unzufriedenheit oder gar Kündigungen im Team vermeiden. Ausdruck dieses Rollenkonflikts zwischen „leader“ und „follower“ ist die vieldiskutierte „Sandwich-Problematik“ (Groth 2008; Phillippeit 2009; Prognos 2011), die auch als eine Position zwischen den Stühlen oder als „Doppelmitgliedschaftskonflikt“ (Weyrer 1998: 7) bezeichnet werden kann. Sie ist „charakterisiert durch unterschiedliche, oft gegensätzliche Anforderungen zwischen dem oberen Management und den Mitarbeitern“ (Freimuth et al. 2003: 24), wodurch Druck von oben und unten entsteht. Der Problematik dieses Rollenkonfliktes ist schwer entgegenzusteuern, da er letztendlich systemimmanent ist, es sei denn, die Ebenen des mittleren Managements würden gänzlich abgeschafft, was organisatorisch allerdings kaum möglich ist. Ein weiteres Dilemma ergibt sich für das Unternehmen in seiner Gesamtheit aus dem Umstand, dass erfolgreiche mittlere Manager immer weniger geneigt sind, Vorgaben des Topmanagements umzusetzen, je mehr sie sich in ihrer Führungsrolle entwickeln und somit als reine Führungskraft wahrnehmen (Prognos 2011). Obschon erfolgreiche Mittelmanager wünschenswert sind, bedeuten sie deshalb auch eine Gefahr für die Umsetzung von Aufgaben entlang der Hierarchie, weil ihr autarkes Handeln zunimmt.

Misserfolgsattribuierung. Trotz der wichtigen und diversen Funktionen, die das mittlere Management ausübt, wird seine Leistung oftmals nicht gewürdigt. Dies liegt zum einen an dem Umstand, dass das Mittelmanagement eher eine „graue Masse“ darstellt, wohingegen die Mitglieder des Topmanagements nach außen hin bekannt sind, zumeist auch namentlich, deshalb präzise identifiziert werden können und insgesamt mehr Wahrnehmung erfahren. Zum anderen suggeriert der Terminus „mittel“ auch „Mittelmäßigkeit“ und beschreibt so gesehen Menschen, die es eben nicht bis an die Spitze geschafft haben, wie Huy (2001: 72) treffend befindet: „Die Phrase ‚mittlere Manager‘ kann leicht das Bild der Durchschnittlichkeit hervorrufen, unkreative Charaktere, die jede Veränderung blockieren.“ Bedingt durch diese Faktoren entsteht die paradoxe Situation, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens zumeist dem Topmanagement zugeschrieben wird, während Misserfolg – zumindest intern – dem mittleren Management

angelastet wird. Diese „Misserfolgsattribuierung“ kann zusammen mit der ausbleibenden Wertschätzung und der mangelnden Sichtbarkeit der Leistungen des mittleren Managements zu Unzufriedenheit und zu sinkender Motivation führen (Fifka und Kraus 2013).

In der Praxis jedoch wird die Misserfolgsattribuierung kaum als Herausforderung für das mittlere Management wahrgenommen (siehe Abb. 29). Weniger als ein Fünftel aller Frauen und ein Zehntel aller Männer sehen sich damit konfrontiert, zum „Sündenbock“ für Fehlentwicklungen im Unternehmen gemacht zu werden.

Abb. 29: Herausforderungen für das mittlere Management



Die größte Herausforderung hingegen sehen Männer und Frauen in der zunehmenden Komplexität und Dynamik der zu bewältigenden Aufgaben. Ursächlich dafür ist auch, dass mittlere Manager häufig als Fachspezialisten in Führungspositionen rücken, ohne aber weiterführende Kenntnisse in Personalführung oder Abteilungsorganisation erworben zu haben. Somit werden sie bei Übernahme der Leitungsfunktion häufig binnen kurzer Zeit mit einem für sie völlig neuen Aufgabenspektrum konfrontiert (Fifka und Kraus 2013; Prognos 2011). Globalisierung, Digitalisierung und Technisierung scheinen diese Wahrnehmung zu beschleunigen.

Mittlere Manager sehen sich mit immer komplexeren und dynamischeren Herausforderungen konfrontiert.

Besonders in der Personalabteilung sehen sich mittlere Manager mit Rollenkonflikten und Überlastung konfrontiert.

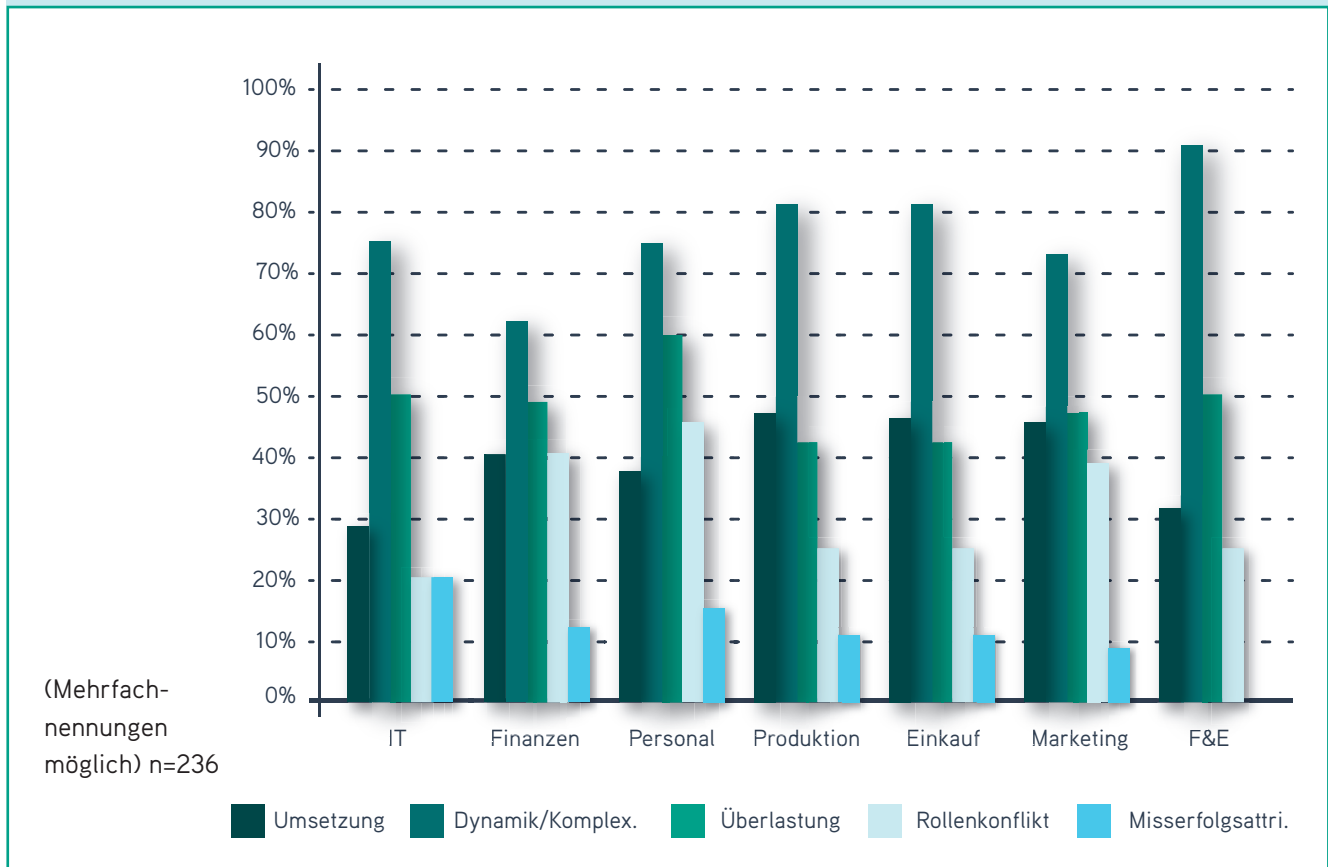
Aufgrund der zunehmenden Aufgabenkomplexität verwundert es nicht, dass knapp die Hälfte der Befragten über Überlastung klagt, wobei sich nur geringfügige Unterschiede zwischen Männern und Frauen ergeben. Dies gilt auch für die Herausforderung, die Vorgaben des Topmanagements umzusetzen, die ähnlich wahrgenommen wird. Vier von zehn mittleren Führungskräften sehen diese Umsetzung und die Überlastung als Herausforderung.

Der Rollenkonflikt zwischen „leader“ und „follower“ hingegen, der weitreichend in der Literatur thematisiert wird, stellt sich als weniger große Herausforderung heraus. Das impliziert, dass mittlere Manager in der Praxis den Spagat zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besser meistern, als von der Literatur gemeinhin angenommen. Bereits 2013 gelangten Fiska und Kraus zu dem Ergebnis, dass die „Sandwich-Problematik“ von der Literatur überbewertet wird. In der aktuellen Studie sehen sich Frauen in etwas höherem Maße mit dieser Problematik konfrontiert. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Teammitglieder von weiblichen Vorgesetzten mehr Verständnis für ihre Situation erwarten, wodurch mehr Druck entstehen kann, da die Kluft zwischen Interessenvertretung der Mitarbeiter auf der einen und des Topmanagements auf der anderen Seite größer wird. Dies ist kohärent zu den oben diskutierten Ergebnissen, dass weibliche Vorgesetzte häufiger als einfühlsamer, kommunikativer und unterstützender wahrgenommen werden.

Bemerkenswert ist, dass sich bestimmte Strukturvariablen wie die Ebene des mittleren Managements oder die Größe der geleiteten Abteilung nicht auf die Wahrnehmung der Herausforderungen auswirken. Es stünde zu vermuten, dass mittlere Manager mit größeren Teams eher Rollenkonflikte und Aufgabenkomplexität beklagen, was jedoch nicht der Fall ist. Auch von der Unternehmensgröße geht kein signifikanter Einfluss auf die perceived Herausforderungen aus, d.h., es besteht kein Unterschied im Hinblick auf die vom Mittelmanagement wahrgenommenen Probleme in kleinen und großen Unternehmen.

Was hingegen von maßgeblichem Einfluss ist, ist die Funktion bzw. Abteilung, in der mittlere Manager tätig sind (siehe Abb. 30). Erwartungsgemäß stellt die Aufgabendynamik und -komplexität für die Forschung & Entwicklung eine größere Herausforderung dar als für die anderen Abteilungen, während die Umsetzung der Vorgaben der Unternehmensleitung als weniger problematisch gesehen wird, da die Forschung & Entwicklung nur begrenzt direkte Vorgaben von oben erhält. Letzteres gilt auch für die IT als unterstützende Funktion. Bemerkenswert jedoch ist, dass sich die Mitarbeiter in dieser Abteilung am häufigsten als „Sündenbock“ sehen. Hier steht allerdings zu vermuten, dass sich die IT eher als „Sündenbock“ für Probleme im Arbeitsalltag sieht, wenn es z.B. technische Pannen gibt, und weniger für

Abb. 30: Herausforderungen für das mittlere Management nach Abteilungen



strukturelle Fehlentwicklungen, obwohl in der Erhebung spezifisch nach letzteren gefragt wurde.

Rollenkonflikte treten, was ebenfalls nur wenig erstaunt, am häufigsten in der Personalabteilung auf, denn die Mitarbeiter dort sind ständig mit Personalfragen konfrontiert und müssen einen Ausgleich zwischen Unternehmens- und Belegschaftsinteressen erzielen. Gleichzeitig wird dort am häufigsten eine Überlastung empfunden, die deutlich vor derjenigen liegt, die vom Mittelmanagement in anderen Funktionalbereichen wahrgenommen wird.

Wie oben skizziert wurde, ist ein häufig diskutiertes Problem, dass mittlere Manager nicht in den strategischen Entscheidungsprozess an sich eingebunden werden, sondern diesen lediglich helfen vorzubereiten und ihn umsetzen (Mintzberg 1994; Floyd und Wooldridge 2000; Huy 2001). Dies ist durchaus zutreffend, denn fast die Hälfte aller Befragten fühlt sich „völlig unzureichend“, „eher schlecht“ oder nur „ausreichend“ eingebunden (siehe Abb. 31). Unter denjenigen, die sich als „gut“ eingebunden sehen, ist die Zahl der Männer deutlich höher als die der Frauen. Ursächlich hierfür kann sein, dass Männer im mittleren

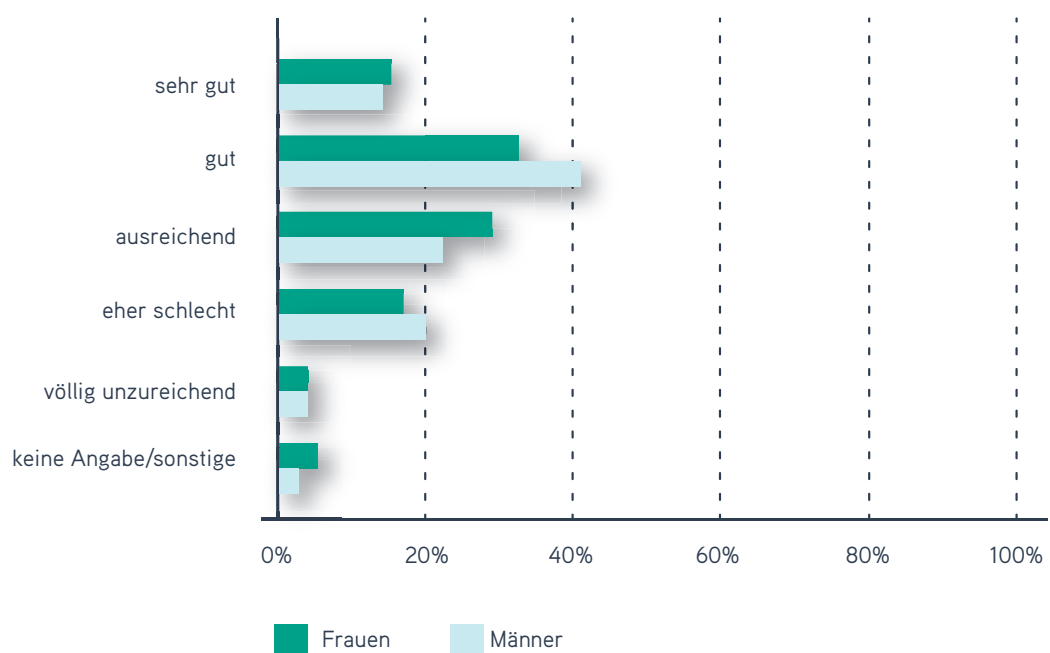
Weniger als die Hälfte aller Führungskräfte fühlt sich gut in den strategischen Entscheidungsprozess einbezogen.

Management der Strategie im breiten Spektrum ihrer Aufgaben mehr Aufmerksamkeit schenken (siehe auch Fifka und Kraus 2013) oder aufgrund anderer Faktoren besser eingebunden werden.

Ein wichtiger Faktor bei der Einbindung in den strategischen Entscheidungsprozess ist die Unternehmensgröße. Die Annahme, dass bei wachsender Größe die Einbindung schlechter wird, bestätigt sich. Während in Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten noch 56 Prozent der Männer eine „sehr gute“ oder „gute“ Einbindung konstatieren, nimmt die Zahl bei Unternehmen mit mehr als 250, aber weniger als 1.000 Mitarbeitern bereits auf 50 Prozent ab und fällt bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten weiter auf 44 Prozent. Bei den Frauen ist ein sehr ähnliches Bild zu beobachten. Dort befindet sich nur in Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten mehr als die Hälfte der Frauen eine „sehr gute“ oder „gute“ Einbindung. Ursächlich hierfür ist sehr wahrscheinlich die organisationale Schwierigkeit, mittlere Manager in großen Unternehmen in den strategischen Entscheidungsprozess zu integrieren. Während dies in kleineren Unternehmen, in denen es nur wenige mittlere Manager gibt, leicht zu gestalten ist, ist es in Großunternehmen mit mehreren Tausend mittleren Managern nahezu unmöglich.

Ebenfalls wenig erstaunlich sind Unterschiede im Hinblick auf die Funktionalabteilungen. Mittlere Manager aus der IT, der Forschung

Abb. 31: Zufriedenheit mit der Einbindung in den strategischen Managementprozess



& Entwicklung und der Produktion sehen sich in deutlich geringerem Maße „gut“ oder „sehr gut“ in den Strategieprozess eingebunden als ihre Counterparts aus dem Marketing oder dem Personalwesen. Ausschlaggebend hierfür ist die unterschiedliche strategische Relevanz der einzelnen Funktionen.

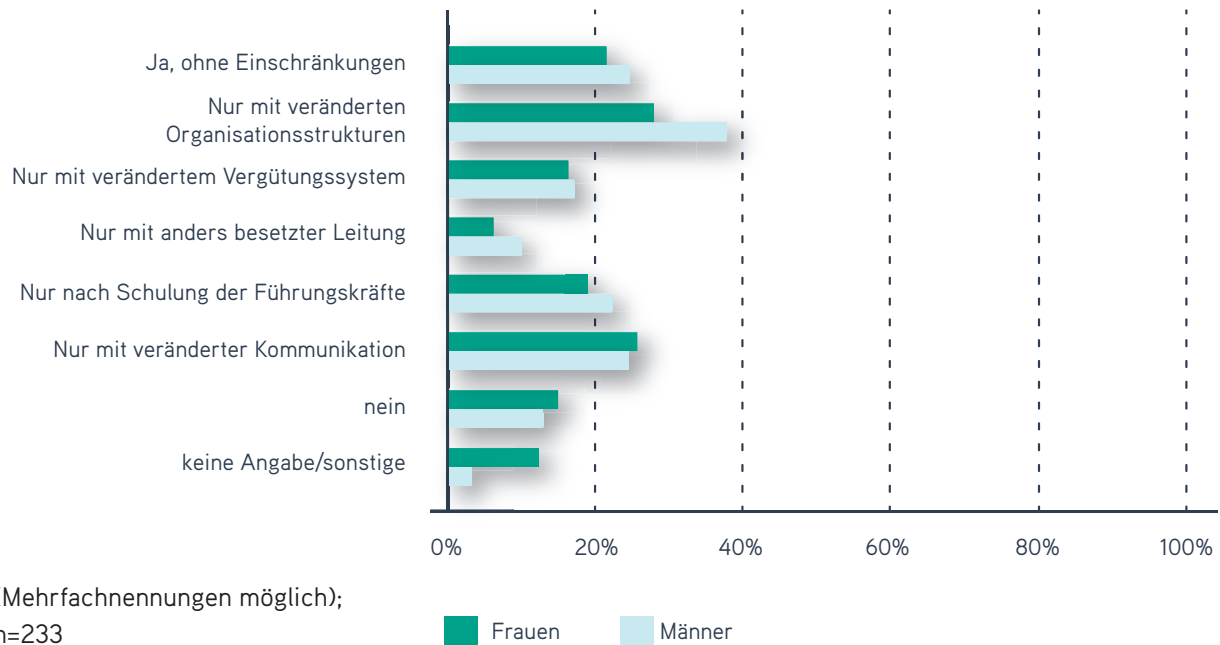
Unabhängig von der Funktion geriet das mittlere Management in den 1980er und 90er Jahren, wie oben kurz erläutert, auf breiter Front in Kritik, weil es als träge und hemmend angesehen wurde. Metaphern wie „Lehmschicht“ oder „Lähmschicht“ wurden herangezogen, um diese vermutete Problematik zu veranschaulichen (Vahs und Leiser 2003). Auch für das Scheitern von Reorganisations- oder Neuausrichtungsprozessen wurde die vermeintliche Trägheit des Mittelmanagements verantwortlich gemacht (vgl. Schirmer 2000; Vedder 2001). Noch weiter ging der Management-Guru Tom Peters (1995: 47), der gar von der „unangenehmen Wahrheit“ sprach, dass „das mittlere Management [...] die Unternehmen nicht nur bremst, sondern sie zurückwirft“. Als ein großes Manko dabei wurden das fehlende unternehmerische Handeln und Denken der mittleren Manager gesehen (Peters 1995). Inwieweit Führungskräfte die Vorstellung vom „Unternehmer im Unternehmen“ für machbar erachten, soll deshalb im nächsten Kapitel untersucht werden.

6.5 Unternehmer im Unternehmen

Mit der Metapher vom „Unternehmer im Unternehmen“ wird für gewöhnlich ein angestellter Mitarbeiter beschrieben, der trotz der fehlenden rechtlichen Selbständigkeit unternehmerisch denkt und handelt (Vahs und Burmester 2005). Die grundlegende Idee dieses „internen Unternehmertums“ (Faust et al. 1998: 101) ist es, die Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse im mittleren Management auszuweiten. Damit soll der „Intrapreneur“ nicht nur zu einem Leitbild für das Topmanagement werden, sondern eben auch für nachgelagerte Führungskräfte.

Es erstaunt wenig, dass das Konzept des Intrapreneurs besonders von den Beratern propagiert wurde, die auch das Lean Management verfochten (Peters 1995; Hammer und Champy 1993). So forderten Hammer und Champy in einem Interview mit der Wirtschaftswoche (Bleicher 1994) eine Reduktion der mittleren Manager um 75 Prozent, um dann die verbliebenen mit mehr Kompetenz und Verantwortung auszustatten und sie so zu den Unternehmern im Unternehmen zu machen. Ebenso wenig erstaunt, dass dieses Vorgehen bei den mittleren Managern selbst auf große Skepsis stieß, mussten sie doch um ihren eigenen Arbeitsplatz fürchten. Empirische Studien zeigten darüber hinaus, dass selbst bei denjenigen, die den Selektionsprozess

Abb. 32: Realisierbarkeit des Konzeptes vom Unternehmer im Unternehmen



Der Idee vom „Unternehmer im Unternehmen“ stehen mittlere Manager nur eingeschränkt positiv gegenüber.

überstanden, Unsicherheiten im Hinblick auf Kompetenz und Verantwortung auftraten, und das Konzept des Intrapreneurs „nicht so positiv aufgenommen [wurde], wie das in der Beraterliteratur propagierte euphorische Bild suggeriert“ (Faust et al. 1998: 101).

Diese Skepsis zeigt sich auch unter den Befragten dieser Studie. Nur 24 Prozent von ihnen sehen das Konzept des Intrapreneurs ohne Einschränkungen umsetzbar (siehe Abb. 32). 14 Prozent halten es für gänzlich unmöglich. Die anderen knüpfen die Realisierbarkeit an bestimmte Bedingungen.

Was diese Bedingungen betrifft, so wird eine Umbesetzung der Unternehmensleitung nicht als besonders zielführend erachtet. Ein verändertes Vergütungssystem, das leistungsorientierter ist, und veränderte Kommunikationsprozesse erachtet hingegen etwa ein Fünftel der Befragten als notwendig. Das gilt auch für eine entsprechende Schulung der Führungskräfte, was den oben diskutierten Sachverhalt unterstreicht, dass sich Mitarbeiter, wenn sie eine Führungsposition einnehmen, häufig nur unzureichend auf diese vorbereitet fühlen, vor allem im Hinblick auf die Personalführung. Die größte Notwendigkeit wird einer Veränderung der Organisationsstrukturen beigemessen. Diese ist in der Tat zwingend notwendig, da die Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von „oben nach unten“ nicht ohne veränderte Strukturen und Prozesse möglich ist. Gerade aber an

diesem „organizational change“ scheitern viele Unternehmen, auch deshalb weil er von den Führungskräften auf mittleren Hierarchieebenen nicht mitgetragen wird. Ihre Einbindung in den Veränderungsprozess ist deshalb unerlässlich. So stellte Huy (2001) in einer Studie fest, dass 80 Prozent aller Change-Projekte nicht den gewünschten Erfolg brachten oder gänzlich scheiterten, wenn sie ausschließlich vom Topmanagement angestoßen wurden. Umgekehrt waren 80 Prozent aller Projekte erfolgreich, die vom mittleren Management initiiert wurden. Insgesamt kann festgehalten werden, das – wie in früheren Studien auch (Faust et al. 1998) – die Idee vom Unternehmer im Unternehmen als weniger vielversprechend gesehen wird, als dies häufig in der beratenden Literatur dargestellt wurde. Dies heißt nicht zwangsläufig, dass das Konzept an sich schlecht ist, denn es ist wahrscheinlich, dass es von mittleren Managern auch aus Sorge um den eigenen Arbeitsplatz und wegen einer unklaren Verantwortung und Kompetenz abgelehnt wird. Allerdings wird deshalb deutlich, dass bei der Implementierung eines internen Unternehmertums mit erheblichen Widerständen im Mittelbau zu rechnen ist, was einen sorgfältig vorbereiteten und begleiteten Change-Management-Prozess erforderlich macht. In dessen Vorbereitung sollten mittlere Manager unbedingt einbezogen werden, um mentale Barrieren abzubauen, und potentielle Schwierigkeiten zu identifizieren.

7. Fazit und Ausblick



In der vorliegenden Studie wurden in systematischer Weise die Erfahrungen der Führungskräfte im mittleren Management in Deutschland betrachtet – Erfahrungen, die mit ihrem täglichen Berufsalltag verbunden sind. Untersuchungsgegenstand waren dabei die Erkenntnisse und Positionen der weiblichen und männlichen Führungskräfte unter den sich verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Zudem sollte durch Vergleiche mit den vorherigen fünf Studien der Reihe „Wer führt in (die) Zukunft“ Aufschluss darüber gegeben werden, wie sich der Handlungskontext und Handlungsinhalt von Führungskräften verändert hat.

Gegenstand der Studie waren deshalb vier ausgewählte Bereiche, die vor dem Hintergrund tiefgreifender gesellschaftlicher Entwicklungen – insbesondere dem demographischen und Wertewandel sowie dem steigenden Beschäftigungs- und Qualifizierungsgrad von Frauen – für Praktiker und Wissenschaftler als besonders relevant erscheinen:

- Welche Erfahrungen machen Frauen und Männer im mittleren Management bei der Zusammenarbeit im beruflichen Alltag?
- Was sind erfolgsversprechende Faktoren, die den Berufseinstieg und späteren Aufstieg begünstigen?
- Wie sehen Führungskräfte die Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf und wie beurteilen sie die Wirksamkeit von unterschiedlichen Fördermaßnahmen durch die Unternehmen?
- Wie schätzen mittlere Manager ihren Führungsstil ein und welche Erwartungen haben ihre Mitarbeiter an Führung, wie zufrieden sind mittlere Manager mit ihrer Arbeit und mit welchen Herausforderungen und Schwierigkeiten sind sie konfrontiert.

Die systematische Auswertung von Erfahrungen im Rahmen der Studie folgt einem pragmatischen Wissenschaftsverständnis. Ziel ist es, Erkenntnisse über die Positionen und Wahrnehmungen der Führungskräfte auf Basis empirischer Befunde zu erlangen. Auf diese Weise können konkrete praktische und wissenschaftliche Erkenntnisse miteinander verbunden werden. Im Sinne einer „theoretisch reflektiere[n] Praxis“ (Knapp 2011: 72) verknüpft der gewählte Ansatz die Erfahrungen der Führungskräfte mit theoretischen Grundlagen, Einsichten und Diskussionen. Was die Theorie dabei vor allem leisten kann, ist die kritische Distanz zur eigenen Praxis und das Erkennen von Paradoxien und Dilemmata (Knapp 2011). Probleme, die auf ungleiche Chancen und Benachteiligungen hindeuten, werden bewusst gemacht, mit dem Ziel, die Fähigkeiten der betroffenen Führungskräfte und damit die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, für die sie arbeiten, langfristig zu fördern. Nicht zuletzt erweist sich eine Entgegensetzung von Theorie und Praxis nach Knapp (2011: 72) als irreführend, da „jede Praxis auf bestimmten Vorannahmen beruht, also theoriehaltig ist, auch wenn sie es sich selber nicht eingesteht“.

Diesem Ansatz folgend konnten auf Basis der empirischen Befunde und theoretischen Bezüge wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die eine zukünftige Orientierung sowohl für Unternehmen als auch für die Führungskräfte des mittleren Managements selbst bieten. Sie beziehen sich auf:

- ... die Verwirklichung von Chancengleichheit. Dabei laufen Unternehmen Gefahr, dass geschlechtsspezifische Fördermaßnahmen mit geringerer Akzeptanz und Skepsis verbunden sind, denn sie werden leicht als unfaire Bevorteilung bestimmter Mitarbeiterkreise wahrgenommen. Worauf Unternehmen den Fokus legen sollten, ist die Problematik ungleich verteilter Chancen auf Teilhabe aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit und institutioneller Bedingungen. Mitarbeitenden in Unternehmen sollte deshalb die Möglichkeit geboten werden, ihr persönliches Potential zu erkennen und zu verwirklichen. In Abhängigkeit ihrer Fähigkeiten, Interessen und Begabungen sollten sie Zugang zu entsprechenden Positionen und Ebenen haben. Chancengleichheit bezieht sich dabei ebenfalls auf die Honorierung von Leistungen, unabhängig der Geschlechtszugehörigkeit.
- ein Verständnis von Geschlecht, das sozial konstruiert ist. Dieses Verständnis bietet im Rahmen der Studie einen Vorteil für die Analyse. Gerade die Annahme, dass Entscheidungen auf dem Arbeitsmarkt nicht (allein) vom Wesen der Frauen oder Männer bestimmt werden, erlaubt es, gegenwärtige Bedingungen und institutionelle Beschränkungen in Frage zu stellen, um Veränderungspotential etwa im Falle von geschlechtsbedingter Diskriminierung aufzuzeigen.
- ... eine Kritik an Kompetenzzuschreibungen aufgrund des Geschlechts. Durch zunehmende gesellschaftliche Differenzierung und eine Pluralisierung der Lebensentwürfe werden Unternehmen in Zukunft auf Führungskräfte angewiesen sein, die sich in Bezug auf Geschlecht, Herkunft, Alter und Sozialisation unterscheiden. Die Frage, die damit in den Vordergrund rückt, ist die Gestaltung von Beziehungen zwischen Führungskräften. Unternehmen sollten es durch Strukturen und Prozesse, z.B. moderierte offene Aussprachen und Runde Tische, ermöglichen, Konflikte konstruktiv zu lösen, in einem Umfeld, in dem Spannungen als Möglichkeit der Entwicklung und Leistungssteigerung gesehen werden.
- ... eine entsprechende Neugestaltung von „Diversity Management“. Dessen traditionell reaktiver Charakter, der primär darin bestand, Spannungen zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher demographischer Gruppen zu unterdrücken oder bestenfalls auszugleichen, ist überholt. Vielmehr zeichnet sich modernes Diversitätsmanagement dadurch aus, dass die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse, die mit Geschlecht, Herkunft, Alter und Sozialisation verbunden sind, synergetisch genutzt werden, um

einen Vorteil für das Unternehmen und den jeweiligen Mitarbeiter zu generieren.

- ... die Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen, bei der bereits massive Veränderungsprozesse in Unternehmen eingesetzt haben. Betrachtet man etwa die hohe Anzahl an Führungskräften, die keinen Unterschied in der Zusammenarbeit mit männlichen und weiblichen Vorgesetzten empfinden, so erscheint die fast zwanghafte Polarisierung der Geschlechter in Wissenschaft und Praxis als unangemessen. Wie diese Studie zeigt, bestehen zwar sehr wohl Unterschiede bei den Erfahrungen von Frauen und Männern im Arbeitsalltag, diese müssen jedoch nicht notwendigerweise zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit führen. Der Umstand, dass die Betroffenen selbst keine Schwierigkeit bei der Zusammenarbeit mit einer andersgeschlechtlichen Führungskraft ausmachen, ist dafür der beste Beweis. Gleichsam kann angeführt werden, dass in den Augen der Befragten eine Karriere eher durch gemischtgeschlechtliche und weniger durch gleichgeschlechtliche Netzwerke begünstigt wird.
- das mittlere Management als wichtige Personengruppe im Unternehmen, die nicht als „graue Masse“ verstanden werden sollte. Wie die Ergebnisse zeigen, unterscheiden sich die Erfahrungen von mittleren Managern sowie die Herausforderungen und Schwierigkeiten, die sie sehen, ganz erheblich. Als wichtige Einflüsse erweisen sich dabei nicht nur organisationale Variablen wie die Unternehmens- und Abteilungsgröße, die Branche oder die Funktion, sondern auch persönliche Merkmale wie Geschlecht oder Familiensituation. Dementsprechend gilt es, sowohl die spezifischen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche von mittleren Managern als auch ihre Persönlichkeitsmerkmale bei der Auswahl, Entwicklung und Beurteilung zu berücksichtigen.
- ... die Arbeitszufriedenheit, die keinesfalls allein aus der Höhe des Gehalts resultiert. Führungskräfte im mittleren Management erwarten eine leistungsorientierte Kompensation, weshalb es notwendig ist, auch auf dieser Ebene entsprechende Honorierungssysteme zu implementieren. Diese sollten sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente beinhalten, aber auch transparent und verhältnismäßig sein, um Unzufriedenheit und Misstrauen vorzubeugen. Wie diese Studie gezeigt hat, setzen Mitarbeiter ihr Gehalt nicht in Relation zu dem, was sie davon kaufen können, sondern in Relation zu ihrer Leistung, deren Einschätzung sich wiederum an der Leistung der Mitarbeiter orientiert. Transparenz kann dabei Neid und Fehlwahrnehmungen vorbeugen.
- ... die Herausforderungen, die mittlere Manager sehen. Der Umstand, dass zwei Drittel der befragten Männer und Frauen mit einer zunehmenden Dynamik und Komplexität konfrontiert sind, zeigt die Notwendigkeit fortwährender Fort- und Weiterbildung. Unternehmen sollten deshalb strukturierte Bildungsmaßnahmen

anbieten, um mangelnde Kenntnisse und Fähigkeiten zu reduzieren. Diese führen nämlich zu Unsicherheit bei den Führungskräften und zu einer nicht sachgerechten Erledigung ihrer Aufgaben, was sowohl bei ihnen selbst als auch bei ihren Teams Unzufriedenheit fördert. Deshalb ist es ebenfalls wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Fort- und Weiterbildung nicht als Beseitigung persönlicher Defizite gesehen wird, sondern als Weiterentwicklung, die für die Führungskraft, ihr Team und das Unternehmen in seiner Gesamtheit gewinnbringend ist. Unerlässlich ist darum auch eine personenspezifische Gestaltung der Maßnahmen, die nur erfolgreich sein können, wenn sie die oben erläuterten, unterschiedlichen persönlichen und organisationalen Gegebenheiten berücksichtigen.

- ... die Einbeziehung des mittleren Managements in den strategischen Entscheidungsprozess, die noch immer häufig nicht existent ist. Nicht umsonst ist fast die Hälfte der befragten mittleren Manager mit dieser Integration nicht zufrieden. Unternehmen sollten deshalb Strukturen und Prozesse schaffen, die einen offenen Dialog zwischen dem Top- und dem mittleren Management ermöglichen. Auf diese Weise können Entscheidungen, die an der operativen Machbarkeit scheitern, sowie Missverständnisse und Widerstände der mittleren Manager, weil sie Beschlüsse umsetzen müssen, an deren Findung sie nicht beteiligt waren, vermieden werden.
- ... die in der Managementliteratur viel gepriesene Idee des Unternehmers im Unternehmen. Wenngleich das Konzept des Intrapreneurs wünschenswert ist, weil es Engagement und Kreativität fördern kann, kann es nicht unvorbereitet umgesetzt werden. Unternehmen müssen deshalb die notwendigen Strukturen, vor allem im Hinblick auf Kompetenzen, Verantwortung und Gehalt, schaffen, damit die Umsetzung des Konzepts gelingen kann. Ein Intrapreneur, der nicht die Kompetenz hat, Ideen auch zu realisieren, und für Innovation nicht entlohnt wird, dessen interner Unternehmergeist wird schnell erlischt sein. Die Konsequenz für das Unternehmen ist Desillusionierung, Unzufriedenheit oder die Kündigung, um sich außerhalb selbständig zu machen. Dadurch wird wichtiges Potential verschenkt, denn gerade die Ideen des mittleren Managements, die zumeist aus der unmittelbaren Schnittstelle zwischen Strategie und Markt entstehen, können einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen generieren.

Trotz der wichtigen Erkenntnisse, die aus der Befragung der Führungskräfte und der Auswertung ihrer Antworten gewonnen werden konnten, unterliegt unsere Studie einigen Limitationen. Zunächst ist das Sample von 259 Personen nur bedingt geeignet, um stark differenzierte Untergruppen zu bilden, da diese zumeist nur sehr klein ausfallen, weshalb repräsentative Aussagen nicht getroffen werden können. Aus

diesem Grund wurde versucht, eine starke Differenzierung zu vermeiden, was jedoch wiederum zu Lasten vertiefter Erkenntnisse geht.

Ähnlich gelagert ist die Problematik einer eingeschränkten Repräsentativität der Ergebnisse aufgrund von Antwortenthaltungen (item-non response). Diese sind besonders bei sensiblen Fragen, beispielsweise dem Erleben von Diskriminierung, zu beobachten. In diesen Fällen können die Einstellungen der Befragten und der Nicht-Befragten stark voneinander abweichen, was Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit erschwert. Auf Fragen, die davon betroffen sind, wurde im Text jeweils verwiesen, um die Problematik nachvollziehbar zu machen.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Einsatz eines quantitativen, standardisierten Verfahrens, mit dem sich der Zielgruppe „Führungskräfte im mittleren Management“ genähert wurde. Zwar ermöglicht es, Erkenntnisse über eine umfangreiche Grundgesamtheit zu gewinnen, aber es liefert – und dies gilt generell für quantitative Zugänge – in vielen Fällen keine dichten und genauen Beschreibungen der Zusammenhänge. So konnten wir z.B. feststellen, dass sich ein nicht unerheblicher Anteil der befragten mittleren Manager überlastet fühlt, woraus diese Überlastung resultiert kann jedoch nur vermutet und nicht durch die Befragung an sich erklärt werden, da weiterführende Fragen aufgrund des begrenzten Umfangs fehlen. An einigen Stellen, etwa den Gründen für Arbeitsunzufriedenheit, wurden solche Fragen in den Fragebogen aufgenommen.

Aus diesen Defiziten ergeben sich jedoch vielfältige Möglichkeiten für zukünftige Arbeiten. Zum einen können mit größeren Stichproben differenziertere Erkenntnisse gewonnen werden. Zum anderen sollten die gewonnenen Erkenntnisse durch qualitative, oder gemischte Forschungsstrategien ergänzt werden, um ein tieferes Verständnis für Verhaltensweisen und deren Wahrnehmung und Begründungen unter Führungskräften zu erlangen.

Insgesamt ist das mittlere Management in der Wissenschaft eher als „terra incognita“ zu beurteilen, weshalb weiterführende Erkenntnisse für Wissenschaft und Praxis sehr wertvoll sein können. Obwohl das Feld zu breit und zu unerforscht ist, als dass abschließende Empfehlungen für relevante Forschungsfragen gegeben werden könnten, erscheinen folgende Themen jedoch als besonders verfolgenswert.

Eine systemische Perspektive auf die Arbeit des mittleren Managements fehlt weitestgehend, von statischen Modellen einmal abgesehen. Wie jedoch die Prozesse, etwa im Hinblick auf Anordnung und Kommunikation, an der Schnittstelle zwischen Topmanagement, mittlerem Management und Belegschaft ablaufen, ist mit wenigen Ausnahmen (vgl. Raes et al. 2011) kaum erforscht. Gleichsam wissen

wir nur wenig über opportunistisches Verhalten und Reibungsverluste an den Schnittstellen zwischen den Hierarchieebenen.

Unmittelbar damit in Zusammenhang stehen die Ursachen, die zu opportunistischem oder konformem Verhalten auf den jeweils untergeordneten Ebenen führen. Es fehlt ein Vergleich bzw. eine Kontrastierung der Einschätzungen der Belegschaft, des mittleren Managements und des Topmanagements und der unterstellten, obwohl diesbezüglich Vorarbeit geleistet wurde (vgl. Zimmerer und Taylor 1989; ComTeam 2011). Nur wenn bestimmt werden kann, warum Sichtweisen und Einschätzungen der unterschiedlichen Hierarchieebenen divergieren, wird es möglich sein, Ansätze zu formulieren, die eine effektivere und effizientere Interaktion und Kommunikation zwischen den Ebenen ermöglichen (Fifka und Kraus 2013).

Schließlich sind mittlere Manager kaum zu Lösungsmöglichkeiten befragt worden, die sie für die unterschiedlichen Herausforderungen sehen, mit denen diese Managementebene konfrontiert ist. Die wenigen existierenden Studien haben sich auf die Identifikation der Probleme konzentriert, um dann im „Trockenversuch“ Lösungsvorschläge zu formulieren, wobei die Einschätzung der mittleren Manager selbst zu deren Wirksamkeit unerheblich blieb.

Vor dem Hintergrund eines steigenden Bedarfs an Fach- und Führungskräften, dem Unternehmen aufgrund demographischer Entwicklungen und der Zunahme an technologischem Fortschritt im Wettbewerb um Talente gegenüber stehen, ist Forschung zu Führungskräften im mittleren Management auch von größter praktischer Relevanz. Dies gilt auch für die Arbeits- und Familiensituation von Führungskräften, da sich beide Bereiche im 21. Jahrhundert immer stärker beeinflussen. Aufgrund der Dynamik und Komplexität der zugrundeliegenden sozio-ökonomischen, politischen und kulturellen Entwicklungen sollte die Forschung auf diesen Gebieten auch als kontinuierlicher Lernprozess verstanden werden, der eine fortwährende Auseinandersetzung mit der Thematik notwendig macht. Aus diesem Grund sind wir bestrebt, die Studie „Wer führt in (die) Zukunft“ auch über ihr 30jähriges Jubiläum im Jahr 2016 hinaus weiterzuführen.

Literaturverzeichnis

Allen, P. (2004). Welcoming Y. In: *Benefits Canada*, 28(9), 51(3).

Allmendinger, J. (2013). „Sie brauchen das Geld“, im Interview mit Anne Kunze, *Die Zeit*, 15. April.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. In: *British Journal of Management*, 14(1): 69–83.

Beck, U. und Beck-Gernsheim, E. (1994). *Risikante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften*. Suhrkamp.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2006). *Wegweiser Demographischer Wandel 2020. Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden*, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bischoff, S. (2010). *Wer führt in (die) Zukunft?: Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland; die 5. Studie*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Bisnode (2013). Frauen im Management 2013 (FiM), Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück, in Trägerschaft der Science to Business GmbH. http://www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn [4. November 2015].

Bleicher, K. (1994). Kopieren nicht kopieren. In: *Wirtschaftswoche*, 48(36): 82.

Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. In: *Psychologische Rundschau*, 55(2): 82-93.

Bolte, A. und Porschen, S. (2006). *Die Organisation des Informellen - Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Bruggemann, A., Groskurth, P. und Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Verlag Hans Huber.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Sage Publications.

Busch, C. und Engelbrech, G. (1997). Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – Total E-Quality, In: Krell, G. (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Gabler Verlag: 1-10.

Buss, W. C. und Kuyvenhoven, R. (2011). Perceptions of European Middle Managers of Their Role in Strategic Change. In: *Global Journal of Business Research*, 5(5): 109-119.

Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? In: *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 285-293.

ComTeam (2011). *Führung im Mittelmanagement*. ComTeam. <http://de.comteamgroup.com/sites/default/files/ctstudie2011.pdf> [23.06.2012].

Currie, G. und Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. In: *Human Resource Management Journal*, 11(3): 53-69.

Destatis (2014). *Erwerbstätigkeit von Frauen in Deutschland deutlich über EU-Durchschnitt*. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14_082_132.html [22.08.2015].

Detmers, U. (2001). *Männerwelt Wirtschaft: Zur Stellung der Frau in der Wirtschaft*. LIT Verlag.

Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. In: *S.A.M. Advanced Management Journal* 70(4): 4-15.

Europäische Kommission (2008). *Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU*. Hg. Europäisches Parlament. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=de&eventsId=125&moreDocuments=yes&tableName=events> [29. September 2015].

Farnham, A. (2002). Managers as change agents. In: *Journal of Change Management*, 1(1): 21-29.

Faust, M., Jauch, P. und Deutschmann, C. (1998). Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. In: *Industrielle Beziehungen*, 5(1).

Floyd, S. W. und Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle*. Sage Publications.

Freimuth, J., Hauck, O. und Trebesch, K. (2003). They (n)ever come back – Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: *Organisationsentwicklung*, 1(3): 24-36.

French, J. R. P. Jr. und Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power, In: Cartwright, D. (Hrsg.). *Studies in Social Power*. Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor: 118-49.

Erich Fromm (1976). *Haben oder Sein – Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. Deutsche Verlags-Anstalt.

Fifka, M. S. und Kraus, S. (2013). *Das mittlere Management – Rollenkonflikt, Leistungsdruck und Moral*. Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

Gebert, D. und Rosenstiel von, L. (2002). *Organisationspsychologie*. Kohlhammer.

Georgopolous, B. S., Mahoney, G. M., Jones, Jr. und Nyle, W. (1957). A Path-Goal Approach to Productivity. In: *Journal of Applied Psychology*, 41(6): 345–353.

Groth, A. (2008). *Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management*. Campus.

Hammer, M. und Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution*. Nicholas Brierley.

Hagemann-White, C. (1988). Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren. In: Hagemann-White, C., und Rerrich, M. S. (Hg.). *FrauenMännerBilder: Männer und Männlichkeit in der feministischen Diskussion*. AJZ-Verlag: 224-235.

Henninger, A. (2000). *Frauenförderung in der Arbeitsmarktpolitik: Feministische Rückzugsgefechte oder Zukunftskonzept*. Leske + Budrich.

Herzberg, F., Mausner, B. und Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley.

Holst, E. und Kirsch, A. (2015). Weiterhin kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen – auch Aufsichtsräte bleiben Männerdomänen. In: *DIW Wochenbericht*, 4/2015: 47-60.

Hope, O. (2010). The Politics of Middle Managers – Sensemaking and Sensegiving. In: *Journal of Change Management*, 10(2): 195-215.

Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. In: *Harvard Business Review*, 79(8): 72-79.

IfM (2015). „Frauen in der Unternehmensführung – Gelangen Frauen in Familienunternehmen häufiger in Top-Positionen?“. [http://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail\[news\]=199&cHash=71cd7ca95d502a502db55b2889abc9c8](http://www.ifm-bonn.org/home/newsdetail/?tx_ifmstudies_newsdetail[news]=199&cHash=71cd7ca95d502a502db55b2889abc9c8) [22. November 2015].

Jost, P. J. (2000). *Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung*. Gabler.

Kanter, R. (1982). The Middle Manager as Innovator. In: *Harvard Business Review*, 60(4): 95-105.

Kauffeld, S. und Schermuly, C. C. (2014). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, S. *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Springer: 193-210.

Knapp, G.-A. (2011). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis, In: Krell, G., Ortlieb, R. und Sieben, B. (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Gabler Verlag: 71-82.

Kogut, B. und Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. In: *Organisation Science*, 7(5): 502-518.

Krell, G. (1997). Chancengleichheit durch Gleichstellungspolitik – eine Neuorientierung, In: Krell, G. (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. Gabler Verlag: 1-10.

Kröhnert, S., van Olst, N. und Klingholz, R. (2004). *Deutschland 2020. Die demografische Zukunft der Nation*. Berlin-Institut, Berlin.

Lewin, K., Lippitt, R. und White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology*, 10(2): 271-301.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan Co.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Morton, L. P. (2002). Targeting generation Y. In: *Public Relations Quarterly*, 47(2): 46-48.

Neubauer, W. F. und Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Kohlhammer.

OECD (2011). *Doing Better for Families*. <http://www.oecd.org/social/soc/doingbetterforfamilies.htm> [27. September 2015].

Pascale, R. T., Milleman, M. und Gioja, L. (1997). Changing the way we change. In: *Harvard Business Review*, 75(6): 127-139.

Peters, T. (1995). *Das Tom Peters Seminar*. Campus.

Phillipeit, T. (2009). Stuck in the Middle – Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen. In: *Organisations-Entwicklung*, 2: 21-31.

Prognos (2011). *Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger*. Prognos.

Raes, A., Heijltjes, M., Glunk, U. und Roe, R. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Modell. In: *Academy of Management Review*, 36(1): 102-126.

Robert Bosch Stiftung (2006). *Unternehmen Familie*. Stuttgart. http://www.boschstiftung.de/content/language1/downloads/BuG_Familie_Studie_Unternehmen_Familie_Studie.pdf [27. September 2015].

Roland Berger (2014). Die Neue Vereinbarkeit - Warum Deutschland einen Qualitätssprung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie braucht! http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Die_neue_Vereinbarkeit_2_0_20141211.pdf [27. September 2015].

Rosenstiel von, L. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungsbeispiele*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Rühli, E. (1993). *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik*. Haupt.

Sayles, L.R. (1993). Doing things right: a new imperative for middle manager. In: *Organisational Dynamics*, 22(4): 5-14.

Schaafsma, H. (1997). A networking model of change for middle managers. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1): 41-49.

Schirmer, F. (1992). *Arbeitsverhalten von Managern*. Gabler.

Schirmer, F. (2000). *Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Gabler.

Schulz-Strelow, M. und Falkenhausen von, J. (2014). Women-On-Board-Index: transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. FidAR.

Shaw, S. und Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. In: *Education + Training*, 50(5): 366-378.

Statista (2015). *Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen in Deutschland von 1995 bis 2014*. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/3261/umfrage/gender-pay-gap-in-deutschland> [22. September 2015].

Staehele, W. H. (1999). *Management*. Vahlen Verlag.

Sujansky, J. (2002). The critical care and feeding of generation y. In: *Work-force*, 81(5): 15.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Thommen, J.-P. und Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Gabler.

Vahs, D. und Burmester, R. (2005). *Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Vahs, D. und Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten*. Deutscher Universitätsverlag.

Vedder, G. (2001). Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15(4): 469-472.

Wehrhahn, R. und Sandner Le Gall, V. (2011). *Bevölkerungsgeographie*. WBG (Wissenschaftliche Buchgesellschaft), Darmstadt.

Weyrer, M. (1998). Ändert sich das mittlere Management? In: *Hernsteiner Fachzeitschrift für Management-Entwicklung*, 11(4): 6-9.

Willcocks, L. P. und Griffiths, C. (2010). The crucial role of middle management in outsourcing. In: *MIS Quarterly Executive*, 9(3): 177-193.

Yammarino F. J. und Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as other see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. In: *Organizational Dynamics*, 25(4): 35–44.

Zimmerer, T. und Taylor, G. (1989). Why Middle Managers Quit. In: *International Journal of Value Based Management*, 2(1): 71-78.

Impressum

Herausgeberin

Herausgegeben von der
Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Kaiser-Wilhelm-Ring 27–29
50672 Köln
www.juergen-meyer-stiftung.de
Kontakt: vorstand@jm-stiftung.de

Verfasser der Studie

Prof. Dr. Matthias Fifka
Ingrid Becker
Allg. BWL, insbesondere Unternehmensethik
Institut für Wirtschaftswissenschaft
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Kochstr. 4
91054 Erlangen
Kontakt: matthias.fifka@fau.de

Prof. Dr. Sonja Bischoff
Universität Hamburg

Bildnachweise

Titel, Seite 16, 19, 30, 44, 55, 78
www.fotolia.de

© 2015

Dr. Jürgen Meyer Stiftung
Alle Rechte vorbehalten

Layout, Satz und Gesamtherstellung:

Grafikdesign Simone Asabch

Umweltfreundlich im wasserlosen Offsetdruck gedruckt bei der
Ernst Marks GmbH & Co. KG – **marks.3ZET** –
ein Unternehmen der Dr. Jürgen Meyer Unternehmensgruppe.

