

Impulsgeberinnen wichtig

Vorbilder haben großen Einfluss auf Menschen. Das gilt auch für den Beruf. Allerdings fehlt es vielen Frauen an weiblichen Rollenvorbildern – gerade, wenn sie ins Top-Management aufsteigen wollen. Denn dort sind Frauen immer noch in der Minderheit.

Text: Anja Schreiber



Foto: © Gorodenkoff/Adobe Stock

Wie selten Frauen ins Management aufsteigen, belegen Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Die Statistik aus dem Jahr 2019 zeigt, wie viele Frauen in der Europäischen Union in Führungspositionen arbeiten. Zwar lag ihr Anteil bei allen Erwerbstätigen in der EU bei rund 46 Prozent. In Führungsetagen fanden sie sich aber deutlich seltener: Gerade mal 34 Prozent der Führungskräfte waren weiblich. Damit hat sich ihr Anteil seit 2012 nur leicht erhöht. Im Vergleich zu anderen EU-Staaten ist der Frauenanteil unter Führungskräften in Deutschland besonders gering: Nur etwa 29 Prozent der Führungspositionen waren von Frauen besetzt. Da-

mit lag Deutschland – zwischen Malta und Griechenland – nur im unteren Drittel aller EU-Staaten. Den ersten Platz belegte Lettland mit einem Frauenanteil von rund 46 Prozent, relativ dicht gefolgt von Polen und Schweden.

Auch in Deutschland hat sich zwischen 2012 und 2019 der Anteil der Frauen in Führungspositionen kaum erhöht: 0,8 Prozentpunkte laut Statistischem Bundesamt. Anders sah es im Zeitraum zwischen 1992 und 2011 aus. Da stieg ihr Anteil von rund 26 auf 30 Prozent. Allerdings sind diese Werte aufgrund der Einführung einer neuen Klassifikation mit den

jüngeren Ergebnissen nur eingeschränkt vergleichbar. Was aber in Deutschland auffällig ist: Der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist in der Führungsetage bei akademischen Berufen geringer: Dort lag 2019 der Frauenanteil bei etwa 45 Prozent. Ihr Anteil hat sich seit den 1990er Jahren sogar um gut 24 Prozent erhöht. Das zeigt allerdings aber zugleich, wie niedrig der Frauenanteil in anderen Bereichen ist.

Nach dem „Führungskräfte-Monitor 2017“ des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung nimmt der Anteil von Frauen in Führungspositionen nur noch langsam zu.

Große Unterschiede zeigte die Untersuchung beim Frauenanteil zwischen Ost- und Westdeutschland. So erreichte der Frauenanteil bei Führungspositionen in Ostdeutschland 44 Prozent. In Westdeutschland lag er mit 27 Prozent deutlich niedriger. Dort stieg er seit 1995 auch erheblich langsamer als im Osten. Anscheinend spielen dabei kulturelle Rahmenbedingungen, die unterschiedliche Geschichte sowie das damit verbundene Rollenverständnis von Frauen eine Rolle.

Auswirkungen von Vorbildern

Dass so wenig Frauen in Führungspositionen sind, hat auch Auswirkungen auf ihre Nachfolgerinnen. Denn wenn wenige Frauen im Topmanagement arbeiten, können auch nur wenige als Vorbild dienen. Aber gerade weibliche Vorbilder sind wichtig – das zeigen die Forschungen der kanadischen Psychologin Penelope Lockwood von der Universität Toronto. Sie hat in zwei Studien untersucht, inwieweit eine Übereinstimmung mit dem Geschlecht die Wirkung beruflicher Vorbilder beeinflusst. Dahinter stand die Frage, ob Frauen möglicherweise besonders vom Beispiel herausragender Frauen profitieren. In der ersten Studie wurden die Auswirkungen geschlechtsspezifischer und nicht geschlechtsspezifischer beruflicher Vorbilder auf die Selbstwahrnehmung von Männern und Frauen untersucht. In der zweiten Studie sollten weibliche und männliche Studienteilnehmende ein berufliches Vorbild beschreiben, das sie in der Vergangenheit inspiriert hatte. Die Ergebnisse beider Studien deuten darauf hin, dass sich Teilnehmerinnen eher von herausragenden weiblichen als von herausragenden männlichen Vorbildern inspirieren lassen. Darin zeigte sich ein deutlicher Unterschied zu den Männern. Bei ihnen war das Geschlecht der Vorbilder nicht entscheidend.

Vorreiterin sein

Aber noch sind in vielen Berufsfeldern weibliche Vorbilder Mangelware. Das zeigt das Beispiel von Managerin Sylvia Lier. Sie ist Expertin für das Thema „multimodale Personenmobilität“, also für die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel. Sie verfügt über Erfahrungen aus den Bereichen Auto, Sharing Economy und öffentlichem Personennahverkehr. „Gerade der Mobilitätsbereich ist sehr männlich dominiert“, berichtet Lier, die zu Be-

ginn ihrer Karriere bei einem Reifenhersteller ein duales Studium in Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Marketing absolviert hat. Sie war über die Jahre in verschiedenen Unternehmen als Managerin tätig, zum Beispiel als Geschäftsführerin der DB Connect GmbH und als kaufmännische Vorständin der Rheinbahn AG. Heute arbeitet sie als Geschäftsleitung für die TAF mobile GmbH. Auf ihre Karriere zurückblickend betont die 55-Jährige: „Ich hatte keine beruflichen Frauenvorbilder, denn es gab keine Frauen als Vorgesetzte. Allein meine Mutter war mein Vorbild. Sie war auch als Hausfrau immer auf Augenhöhe mit meinem Vater und hat ‚Frau sein‘ mir gegenüber nie mit Nachteilen oder weniger Chancen vorgelebt.“ Grundsätzlich ist der Frauenanteil in Sylvia Liers Branche gering: „Bei der Rheinbahn AG waren zum Beispiel nur 13,8 Prozent aller Beschäftigten Frauen.“ Die meisten davon arbeiteten in der Verwaltung.

Deshalb fördert Sylvia Lier als Vorgesetzte seit Jahren Frauen. Auch als Mentorin ist sie tätig. Aus eigener Erfahrung weiß sie, wie schwer es ist, Beruf und Familie zu vereinbaren – gerade dann, wenn Frauen Karriere machen wollen. Sie selbst hat zwei Kinder. „Zur Zeit meiner ersten Schwangerschaft war ich als Bereichsleiterin tätig. Ich habe meine Schwangerschaft lange verborgen. Als ich mich dann offenbarte, äußerte ich den Wunsch, meine Arbeitszeit für zwei Jahre auf vier Arbeitstage pro Woche zu verkürzen.“ Das war bei ihrem damaligen Arbeitgeber völlig neu. Nicht einmal auf der niedrigsten Führungsebene war es möglich, die Arbeitszeit zu verringern. „Ich konnte meine Stundenzahl tatsächlich reduzieren. Aber ich habe dafür einen hohen Preis bezahlt: Ich erlebte Neid.“ Sie ergänzt: „Es gab so etwas wie eine ‚Lex Lier‘. Deshalb war ich in dieser

Zeit eben kein Role Model. Ich wurde nicht gefeiert und auch nicht nachgeahmt.“

Persönliche Lebensplanung

Heute will sie Frauen inspirieren, ebenfalls ins Management aufzusteigen und gleichzeitig Kinder zu bekommen, wenn sie dies wollen. Aber das klappt ihrer Erfahrung nach nur mit guter Organisation. „Wenn Frauen die Kinderbetreuung nicht genau planen, bevor das Kind auf die Welt kommt, wird es schwierig. Ohne Planung stolpern sie möglicherweise in eine Zwangslage. Am Ende bleiben sie zu Hause, sind unglücklich über die einzigen Kontakte auf dem Spielplatz und in der Ehe unzufrieden.“ Mit diesem Wissen ermuntert sie Frauen, ihren Weg zu gehen und die Kinderbetreuung mit dem Partner oder der Partnerin und dem Umfeld abzusprechen. „Natürlich kommt es meist anders als gedacht, aber wer einen Plan hat, kann leichter auf Unvorhergesehenes reagieren.“ Sie empfiehlt den Managerinnen von morgen, die eigenen Karriere Wünsche klar zu formulieren. „Ich habe das getan. Bei einem Jahresgespräch fragte mich mein Vorgesetzter: ‚Sie wollen meinen Job?‘ Ich sagte: ‚Ja, wenn es sich ergibt, würde ich gerne auf Ihrer Position arbeiten.‘“ Später ist das tatsächlich eingetreten. Sylvia Lier weiß: „Das gelingt nur, wenn Frauen eine persönliche Lebens- und Karriereplanung haben. Am besten verschriftlichen sie diese und schreiben auch auf, was sie sich konkret für die nächsten fünf Jahre vornehmen, wie etwa eine bestimmte Leitungsfunktion zu bekommen. Auch Weiterbildungsziele sollten konkret beschrieben werden.“ Sylvia Liers Werdegang zeigt: Auch mit Planung entgehen Frauen zwar nicht Herausforderungen, aber sie haben einen Kompass, mit dem sie leichter nach oben kommen.

Innovative Frauen sichtbar machen

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat die Förderlinie „Innovative Frauen im Fokus“ ins Leben gerufen. Diese soll wissenschaftliche Leistungen und innovative Ideen von Frauen in der Gesellschaft sichtbar machen, auch weil sie als Leistungsträgerinnen wiederum als weibliche Rollenvorbilder und Impulsgeberinnen für junge Frauen wirken. Die Ausschreibung richtet sich an Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und kleine und mittlere Unternehmen. Unter anderem sind auch Verbände, Stiftungen, Träger von Bildungseinrichtungen und Kulturstätten eingeladen, sich zu bewerben. Die nächste Einreichungsfrist endet am 31. Oktober 2023. Mehr Informationen unter: www.tinyurl.com/bmbf-innovative-Frauen