

Das Rätsel der Glasdecke

Oder: Der ewige Traum von der Chancengleichheit

Nach dem Artikel unter dem Titel "The conundrum of the glass ceiling", aus: "The Economist", vom 23. Juli 2005, S 54-56; Übersetzt und zusammengefasst von Marlene Schoder für das Frauenreferat der HTU

Vor nunmehr 20 Jahren prägte das Wall Street Journal den Begriff der "Glasdecke": eine Bezeichnung für die augenscheinlichen Barrieren, die Frauen im beruflichen Alltag daran hindern, an die Spitze von Unternehmen zu gelangen.

Zehn Jahre später veröffentlichte die als Reaktion darauf eingesetzte US-amerikanische "Glass Ceiling Commission" Empfehlungen dafür, wie diese Barrieren - die etwa anhand des geringen prozentuellen Anteils von Frauen in Führungspositionen ersichtlich waren - abgebaut werden könnten. Im Zuge dessen stellte die Kommission unter anderem fest, dass in den USA zwar mehr als die Hälfte aller abgeschlossenen Master's Degrees an Frauen gingen, dass aber dennoch 95% aller Manager männlich waren und dass die fünf Prozent der weiblichen Manager im Durchschnitt nur 68% von dem verdienten, was ihre männlichen Kollegen berappten.

Wiederum zehn Jahre später - 2005 - stellt sich die Lage kaum besser dar. So ist das durchschnittliche Gehalt von Frauen in Führungspositionen von 68% auf nur 72% des Gehalts der Männer gestiegen und es befinden sich noch immer weniger als acht Prozent der berufstätigen Frauen in der Position von Spitzenmanagerinnen. In die Reihen der CEOs¹ fanden bis 2004 gar nur 0,7% an Frauen Zugang.

Dasselbe gilt auch für andere Länder wie Frankreich oder Großbritannien; Ausnahmeland ist, wie in vielen Belangen, Norwegen, das mit etwa 21% an weiblichen Führungskräften den Spitzenreiter im internationalen Vergleich darstellt.

Weit abgeschlagen ist in diesem Vergleich Japan...

...(mit etwa einem Prozent an Frauen in Führungspositionen), wo es bis vor zwanzig bis dreißig Jahren noch nicht einmal denkbar gewesen wäre, dass Frauen bis nach fünf Uhr nachmittags im Büro bleiben.

Fazit ist daher, dass das Phänomen der Glasdecke sich seit Jahrzehnten als äußerst hartnäckig erweist. Die Plätze am oberen Ende der Karriereleiter bleiben immer noch größtenteils den Männern vorbehalten und die wenigen Frauen, die eine Spitzenposition erreichen, verdienen für die gleiche Tätigkeit signifikant weniger als ihre männlichen Gegenspieler.

Hinsichtlich dieser Tatsache stellt sich die Frage nach den Ursachen dieses rätselhaften Phänomens. US-amerikanische Spitzenmanagerinnen geben darauf drei Antworten. Demnach besteht die erste Hürde für Frauen auf dem Weg zu Spitzenpositionen in deren Ausschluss von informellen Treffen - etwa wenn Verkaufsteams, wie in Amerika durchaus üblich, ihre Kunden in Stripclubs einladen, was weibliche Mitarbeiterinnen von den abendlichen "Saufgelagen"² mit Kollegen, Klienten und potenziellen neuen Kunden von vornherein eher ausschließt.³

Ein zweites zentrales Hindernis auf der Karriereleiter sehen die befragten Managerinnen in weit verbreiteten unbewussten und bewussten Vorurteilen, die Frauen die Fähigkeit zur Ausübung einer Führungsposition absprechen. In diesem Zusammenhang wurde in den USA allerdings ein juristischer Präzedenzfall geschaffen, der dafür sorgte, dass Firmen heute vermehrt darauf achten, Personalentscheidungen nicht aufgrund irgendwelcher Vorurteile zu fällen.⁴

Als einen dritten behindernden Faktor nennen die Befragten das Fehlen von Rollenmodellen, an deren Karrieren sich junge aufstrebende Frauen orientieren könnten. Dieser dritten These widerspricht allerdings eine führende CEO von The Economist, Marjorie Scardino. Sie ortet die entscheidenden weiblichen Vorbilder schon in der Jugend und in der Familie, in der letztlich auch die Unterstützung seitens des Vaters eine wichtige Motivation für den Schritt in Richtung Karriere zu sein scheint.

Einen zusätzlichen Grund für das erschwerte Vorankommen von Frauen

in der Wirtschaft sieht der Verantwortliche für Human Resources von Cadbury Schweppes, Chris Bones, in der zunehmenden Verflachung der Unternehmenshierarchien. Schließlich bringe die Enthierarchisierung der Unternehmensstrukturen eine Kürzung der Chefposten mit sich, weshalb eine Beförderung einen weit steileren Aufstieg bedeutet als in traditionellen Hierarchien mit zahlreichen Stufen.

Diese Entwicklung bringt es auch mit sich, dass der Wiedereinstieg in den Beruf nach einer längeren Pause vor allem in höheren Positionen um einiges erschwert wird. Davon sind wiederum in verstärktem Ausmaß Frauen betroffen, da heute sogar mehr Frauen als noch vor einigen Jahren nach der Geburt eines Kindes zumindest im ersten Jahr zu Hause bleiben und da auch immer mehr Frauen Auszeiten zur Betreuung älterer Angehöriger nehmen. Viele von ihnen steigen zudem bewusst aus Unternehmen aus und machen sich selbstständig, um ihre Zeit individueller einteilen zu können. Gerade hier beißt sich allerdings die Katze in den Schwanz: Denn die statistische Häufung von Frauen, die sich früher oder später selbstständig machen, motiviert Unternehmen nicht gerade dazu, weibliche Mitarbeiterinnen zu befördern, sondern hält sie eher davon ab.⁵

Mit der relativ neuen Einsicht, dass sich Heterogenität auszahlt - nicht zuletzt, weil auch die Konsumenten keine homogene Gruppe bilden - stellt sich dennoch langsam aber sicher ein Umdenkprozess ein. Dieser äußert sich unter anderem darin, dass Unternehmen vermehrt so genannte "diversity programmes" einführen, über die nicht nur Frauen, sondern auch Angehörige von Minderheiten innerhalb der jeweiligen Firma unterstützt werden sollen. Und es ist wohl auch kein Zufall, dass gerade solche Unternehmen wie IBM, General Electric und BP, die allesamt bisher nicht als frauenfreundlich galten, vor kurzem als Hauptsponsoren einer Konferenz zum Thema "Women in Leadership" fungierten. Ganz im Gegenteil: Diese Firmen sehen die Unterstützung bzw. Beförderung von Frauen nicht rein als moralische Verpflichtung im Sinne der Chancengleichheit und der gleichen Bezahlung, sondern sie

haben vielmehr erkannt, dass Gruppen, die aus Menschen verschiedenen Geschlechts und verschiedener Herkunft bestehen, gemeinsam besser Problemlösungen erarbeiten können, als Gruppen, in denen sich ausschließlich Gleich-(gesinnt) wiederfinden.

Zudem ergaben statistische Erhebungen des Magazins Fortune, dass ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Anzahl von Frauen in Führungspositionen und der positiven finanziellen Performance von Unternehmen besteht. Mit der Erkenntnis, dass durch die Beförderung von Frauen finanzieller Gewinn erzielt werden kann, scheint nun also auch die Motivation dazu zu steigen.

Wie kann nun dieser Trend hin zu einem ausgeglichenerem Geschlechterverhältnis in den Topetagen von Unternehmen gefördert werden? Hierfür entstehen in Korrelation zu den verschiedenen Hindernissen für Frauen ebenso verschiedene Strategien.

Im Vorzeigeland Norwegen etwa tritt Ende des nächsten Jahres ein Gesetz in Kraft, das allen großen Unternehmen vorschreibt, mindestens zwei Frauen in ihren Vorständen zu beschäftigen. In Großbritannien gründeten führende Frauen aus der Wirtschaft ein Netzwerk zur Unterstützung von weiblichen Führungskräften, mit dem Ziel deren Anzahl in britischen Unternehmen bis 2010 von heute 5% auf 10% zu verdoppeln.

Wichtige inhaltliche Ansätze bilden die Ausweitung flexibler Arbeits(zeit)modelle und das gegenseitige Mentoring, das in männlichen Seilschaften seit Jahrhunderten praktiziert wird und in den Karrierestrategien von Frauen erst langsam im Aufbau von Netzwerken Anwendung findet.

Ein radikales Umdenken im Sinne der Frauen könnten schließlich neueste Erkenntnisse bezüglich unterschiedlicher Qualifikationen der Geschlechter bewirken: Laut Chris Clarke, männlicher CEO bei Boyden und Gastprofessor am Henley Management College in England, haben Untersuchungen nämlich ergeben, dass Frauen aufgrund ihrer besseren Fähigkeiten in Teamarbeit, Multi-Tasking und Kommunikation eigentlich die besseren Führungskräfte sind und dass es daher an der Zeit ist, ihre Ratio zumindest gleichberechtigt in die Vorstände von Unternehmen einzubringen.

-frauenreferat

¹ "Chief Executive Officer", Bezeichnung aus dem englischsprachigen Raum, die im Deutschen etwa dem Geschäftsführer oder Vorstandsvorsitzenden entspricht (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/CEO>)

² "late-night boozing" (übernommen und übersetzt laut Originalartikel)

³ Anm. M.S.: In dem hier besprochenen Artikel aus dem Economist ist von derartigen Einladungen vorwiegend im US-amerikanischen Firmenalltag die Rede. Diese Praktik ruft allerdings unter anderem Erinnerungen an den jüngsten Skandal rund um die Vergnügungsreisen von VW-Betriebsräten z.B. in Begleitung von brasilianischen Tänzerinnen wach.

⁴ Bei dem hier angesprochenen Gerichtsurteil handelt es sich um den Fall Price Waterhouse vs Hopkins: Ann Hopkins hatte ihre Arbeitgeber verklagt, nachdem sie nicht zur Partnerin ernannt worden war. Sie gewann vor dem Obersten Gerichtshof der USA mit der Begründung, dass sie die Position aufgrund von Vorurteilen der männlichen Vorgesetzten gegenüber der Beförderung von Frauen im Allgemeinen nicht erhalten hatte.

⁵ Nicht nur die Auszeiten zur Betreuung von Kindern und älteren Angehörigen schlagen sich in den Karrieren von Frauen negativ zu Buche. Auch die Verpflichtungen im Haushalt werden immer noch vorwiegend von den Frauen übernommen. So hat, wiederum laut dem hier besprochenen Artikel, eine Analyse der Situation in Frankreich gezeigt, dass Frauen zu Hause soviel mehr Arbeit übernehmen als ihre Männer, dass sie im Durchschnitt weniger lange im Büro arbeiten, weil der Gedanke an die anfallende Hausarbeit sie nach Hause treibt. Dies kann natürlich allzu leicht als Motivationsmangel missinterpretiert werden und behindert in weiterer Folge wieder die Aufstiegschancen von Frauen.

Die Hausarbeit wird im Übrigen auch oft als Motivation dafür angegeben, nur Teilzeit zu arbeiten, was dazu führt, dass Frauen mit einer mehr als doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit als Männer nur einer Teilzeiterbeschäftigung nachgehen, was das Durchbrechen der Glasdecke beinahe unmöglich macht.