

# Rezension

## Frauen ins Management

---

**Eva Bamberg**

Erika Regnet (2017).

Frauen ins Management. Chancen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren.

Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Band 36.

Göttingen: Hogrefe, 165 Seiten, EUR 24,95, ISBN 978-3-8017-2725-3

Das 2016 verabschiedete Gesetz zur Frauenquote in Aufsichtsräten börsenorientierter Großunternehmen hat in Wirtschaft und Gesellschaft kontroverse Diskussionen ausgelöst. Diese umfassen, neben der Auseinandersetzung über die Bedeutung und die Notwendigkeit einer gesetzlichen Vorgabe, generelle Überlegungen zum Anteil von Frauen im Management. Der vorliegende Band befasst sich somit mit einem aktuellen, wichtigen und populären Thema.

Bei der Diskussion zu Frauen im Management finden sich unterschiedliche, zum Teil kontroverse Argumente. So wird zum Beispiel hervorgehoben, dass es für Frauen durchaus funktional sein könne, wenn sie den Kampf um Führungs- und Managementpositionen vermeiden. Spitzenpositionen in der Erwerbswelt würden eine gelungene Work-Life-Balance ausschließen. Letztlich müsse sich die Arbeitswelt grundlegend ändern, damit Führungspositionen für Menschen mit multiplen Lebensanforderungen und -zielen attraktiv sind. Häufig wird aber auch argumentiert, dass der Anteil von Frauen in verantwortlichen Positionen von Unternehmen erhöht werden müsse. Inwieweit Frauen im Management vertreten sind, sei ein Indikator für die Gleichberechtigung der Geschlechtsgruppen. Ferner ergäben sich durch eine Erhöhung des Anteils von Frauen im Management positive Wirkungen für die Betriebe.

Erika Regnet klammert in ihrem Werk diese Diskussion weitgehend aus und knüpft vor allem an dem letztgenannten Argument an. Die Autorin erörtert, nachdem sie einige Zahlen zum Thema vorgestellt hat, den betrieblichen Nutzen von Frauen im Management. In den folgenden Kapiteln geht es im Wesentlichen um zwei Schwerpunkte: Um Erklärungsmodelle, d.h. um die Frage, warum nach wie vor vergleichsweise wenig Frauen im Management vertreten sind und um Handlungsmöglichkeiten, d.h. um Strategien, diesen Zustand zu ändern.

Viele Erklärungsansätze lassen sich den sogenannten Defizittheorien zuordnen. Deren gemeinsamer Kern ist,

dass sich Frauen falsch verhalten: Im Vergleich zu Männern verfügen sie zwar über die besseren Schulabschlüsse, sie haben aber für eine Karriere ungeeignete Präferenzen, ihre Karriereplanung ist unangemessen, sie verfügen über zu wenig Durchhaltevermögen. Erika Regnet verweist zwar in der Einleitung zu dem Kapitel darauf, dass auch eine andere Sicht möglich ist, etwa der Wunsch nach einer gelungenen Work-Life-Balance, diese Überlegung wird aber nicht weiter ausgeführt oder reflektiert.

Weitere Erklärungsansätze betreffen Konzepte zu Diskriminierung und zur Wirkung des gesellschaftlichen Umfelds. Konzepte zur Diskriminierung gehen davon aus, dass Stereotype und Barrieren Chancengleichheit verhindern. Dazu gehören Diskriminierungen bei der Personalauswahl, bei Personalentwicklung und Beförderung sowie der *Gender Pay Gap*. Auch häufigere Teilzeit erweist sich letztlich als Bumerang, wenn es um die Besetzung von Stellen im Management geht. Viele Maßnahmen, die dem gesellschaftlichen Umfeld zugeordnet werden können (wie etwa Minijobs), haben ambivalente Effekte. Elterngeld etwa führt zu veränderten Planungen der (Berufs-) Biografie und ist vor allem für Frauen mit längeren Auszeiten verbunden – die wiederum negativ für den beruflichen Einstieg sind.

Kaum berücksichtigt wird in dem Kapitel die Bedeutung der konkreten Arbeitstätigkeit: Arbeitsanalysen zeigen, dass selbst bei formal gleichen Aufgabenfeldern die konkreten Arbeitsaufgaben von Männern und Frauen unterschiedlich sind. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen sowie unterschiedliche Möglichkeiten, anderen die eigenen Qualifikationen deutlich zu machen (*Impression Management*). Dies dürfte für die berufliche Laufbahn bedeutsam sein.

Insgesamt jedoch liefert das Kapitel zu Erklärungsmodellen eine Fülle von Argumentationen für die Einführung von Maßnahmen, die die Präsenz von Frauen im Management unterstützen. Es ist eine sehr gute Grundlage für zwei weitere Kapitel des vorliegenden Bandes, die sich

mit Maßnahmen zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Management befassen.

Im dritten Kapitel werden zahlreiche Maßnahmen und betriebliche Steuerungsmechanismen vorgestellt. Es geht etwa um Arbeitszeitgestaltung, Arbeits- und Karrieremodelle, Zertifikate und Audits, rechtliche Vorgaben und Unternehmenskultur. Die Maßnahmen werden aus der Perspektive der Unternehmen erörtert, die Perspektive karriereorientierter Frauen wird in einem gesonderten Abschnitt behandelt. Das Kapitel greift Faktoren, die bei den Erklärungsmodellen genannt werden (z. B. *Equal Pay*), auf und ermöglicht einen breiten Einblick in unterschiedliche Handlungsfelder. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten, weniger auf deren kritischer Reflexion.

Die Möglichkeiten zur Erhöhung des Anteils von Frauen im Management betreffen den gesamten Prozess des Human Resource Management. Sie reichen somit vom Personalmarketing über das Auswahlverfahren bis zu Maßnahmen der Unterstützung in der Erwerbsarbeit. Entsprechend strukturiert Erika Regnet im vierten Kapitel gendersensitive Handlungsmöglichkeiten. Die Leserinnen und Leser bekommen damit einen systematischen Einblick in Maßnahmen unterschiedlicher Komplexität. So geht es zum Beispiel um Stellenausschreibung und in diesem Kontext auch um das richtige „Wording“, um gendersensitive Personalauswahl, um Schulungsprogramme für Führungskräfte und für „ambitionierte“ Frauen. Auch hier bleibt das Thema Arbeitsgestaltung weitgehend ausgeklammert. Das ist bedauerlich, denn ein herausforderndes Aufgabenspektrum mit der Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen zu zeigen (Impression Management; s. o.), ist eine sehr gute Vorbereitung auf die Tätigkeit im Management.

Die Stärke des vorliegenden Bandes liegt nicht in einer differenzierten und kritischen Reflexion, wie Managementpositionen von Frauen erreicht und gehalten werden. Auf eine solche vertiefte Reflexion wird weitgehend verzichtet. Das hat zur Konsequenz, dass interessante Inhalte und Diskussionen in dem Band ausgeklammert bleiben. Das betrifft zum Beispiel die bereits oben angesprochene Bedeutung der Arbeitsbedingungen. Es betrifft auch die weiter oben genannte Frage, ob sich die Arbeitswelt nicht grundlegend ändern muss, damit Positionen im Management erstrebenswert sind. Das betrifft ferner die Widersprüchlichkeit vieler Maßnahmen, die zur Förderung von Karriere und Aufstieg diskutiert werden. Verkürzte Arbeitszeiten oder Flexibilisierung der Arbeitszeit können sich als Bumerang erweisen und zum Nachteil von Frauen ausgelegt werden. Im Kapitel zu den

Erklärungsmodellen wird auf dieses Phänomen verwiesen, im Kapitel zu den Maßnahmen werden entsprechende Inhalte jedoch leider nicht mehr aufgegriffen.

In der Einleitung wagt Erika Regnet die interessante These „die Frage nach Beruf *oder* Familie stellt sich für die Mehrzahl der bundesdeutschen Bevölkerung schon lange nicht mehr“. Diese These verlangt nach einer Diskussion darüber, ob die genannte Frage nicht jeden Tag im praktischen Handeln beantwortet werden muss: wenn es darum geht, wer die Kinder rechtzeitig aus der Kindertagesstätte abholt statt am Schreibtisch weiter zu arbeiten, wenn entschieden wird, wer zum Elternabend geht, wer den Überblick hat über Pflaumenkuchen, die für Fußballturniere gebacken werden sollen, Freunde, die Geburtstagsgeschenke benötigen und Faschingskostüme, die besorgt, oder gar genäht werden müssen – Tätigkeiten, die zumindest formal wenig für das Management qualifizieren und die die Frage nach Beruf oder Familie zu einem alltäglichen Thema werden lassen.

Der vorliegende Band ist somit weniger herausragend, wenn es darum geht, genderspezifische Themen kritisch zu reflektieren. Er ist aber als Grundlage für praktisches Handeln im betrieblichen Kontext nützlich, denn er hat eine Reihe von Stärken, die nicht selbstverständlich sind. Eine breite Palette an Informationen zum Thema ist verfügbar. Das Material ist kompakt und gut lesbar aufgearbeitet. Ein Überblick zu Maßnahmen, durch die der Anteil von Frauen im Management erhöht werden kann, wird präsentiert; für die verschiedenen Phasen des Human Resource Management werden Möglichkeiten der gezielten Einbeziehung von Frauen vorgeschlagen. Es finden sich Hinweise auf wichtige konkrete Inhalte, wie beispielsweise Netzwerke oder Audits. All diese Inhalte machen den Band sehr hilfreich für diejenigen, die eine verstärkte Präsenz von Frauen im Management anstreben. Für sie sind im Kapitel ‚Erklärungsmodelle‘ Begründungen verfügbar, im Kapitel ‚Maßnahmenempfehlungen‘ erhalten sie einen Einblick zu verschiedenen Vorgehensweisen, im Kapitel ‚Vorgehen‘ erhalten sie einen Einblick zu möglichen Maßnahmen im Rahmen von Human Resource Management. Den Akteuren, die in der Arbeitswelt mit dem Thema Frauen ins Management befasst sind, sei der vorliegende Band somit wärmstens empfohlen.

**Rezensentin:** Prof. (em.) Dr. Eva Bamberg, Universität Hamburg, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, bamberg@uni-hamburg.de

<https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000275>