



Frauen in Führungspositionen – wie groß ist der Gender Gap wirklich?

Quotenregelung hin oder her – Frauen in Führungsrollen sind nach wie vor in der Minderheit. Spitzenpositionen sind in vielen Branchen überwiegend Männersache. Laut BCG Gender Diversity Index Austria 2020 belegt Österreich von allen 27 EU-Staaten den vorletzten Platz beim Frauenanteil im Vorstand. Auch unsere Umfrageergebnisse bestätigen die geringe Quote.





Inhalt

1. Status Quo – Die Ergebnisse des Gender Diversity Index im Überblick
2. 7 mögliche Gründe, warum es nicht mehr Chefinnen gibt
3. Coronapandemie wirft uns 3 Jahrzehnte zurück
4. Warum unsere Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen brauchen
5. Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen zu erreichen?
6. epunkt – nicht „nur“ Vorbild im Recruiting, sondern auch in Sachen Diversity



1. Status Quo – Die Ergebnisse des Gender Diversity Index im Überblick

In österreichischen Unternehmen nimmt die Anzahl von Frauen in Führungspositionen nur langsam zu. Der BCG Gender Diversity Index Austria 2020 kommt zu dem Ergebnis, dass Geschlechterdiversität nach wie vor stark vernachlässigt wird. Konkret bedeutet das:

- In Österreichs Top-50-Unternehmen beträgt der Anteil der weiblichen Vorstände 8,9 %.
- Der Anteil der weiblichen Aufsichtsräte beträgt durchschnittlich 26 % und liegt damit sogar unterhalb der gesetzlichen Quote von 30 %.
- Unter den EU-27-Staaten belegt Österreich beim Frauenanteil im Vorstand mit Platz 26 den vorletzten Rang.
- Unter den 75 bestverdienenden Vorständen der 50 analysierten Unternehmen befindet sich nur eine Frau.
- Selbst wenn Frauen an der Firmenspitze Verantwortung übernehmen, dann nur selten in den gut dotierten Positionen, wie im Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitz.

Auch unsere Umfrage unter 107 Führungskräften und HR-Spezialist:innen zeigt, dass noch Luft nach oben ist. In 70 von 107 Unternehmen liegt der Frauenanteil in der Führungsebene bei unter einem Drittel. In 31 Unternehmen sogar unter 10 %.



The largest untapped pool of talent in business: women

Mahdis Gharaei, Co-CEO von „[the female factor](#)“, sieht in der Kandidat:innengruppe „Frauen“ den größten ungenutzten Talent Pool. In ihrem inspirierenden TEDx Talk verrät sie, wie es trotz vermeintlicher Hinderungsgründe gelingt, diverse Leadership Teams aufzubauen.



2. 7 mögliche Gründe, warum es nicht mehr Chefinnen gibt

1. Vereinbarkeit Familie & Beruf ist oft nicht gegeben

Durch eine Schwangerschaft unterbrechen Frauen ihre Erwerbstätigkeit für eine gewisse Zeit. Die Kinderbetreuung übernehmen nach wie vor hauptsächlich Frauen, wodurch die „Pause“ oft über ein Jahr hinausgeht. Der Wiedereinstieg ins Berufsleben erfolgt häufig über eine Teilzeitposition, um Vereinbarkeitsprobleme, die beispielsweise durch eine fehlende Ganztagsbetreuung gegeben sind, abzufedern.



» „Frauen, die Familie und Beruf managen, sind oftmals lösungsorientierter und agieren zeitschonender, beispielsweise bei Meetings, die straffer/organisierter abgehalten werden.“

- Umfrageteilnehmer:in

2. Anforderungen orientieren sich an „männlichen“ Gesetzen

Führungspositionen werden zumeist nach folgenden Kriterien besetzt:

- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Länge der Betriebszugehörigkeit
- Möglichst lückenlose Erwerbstätigkeit
- Vollzeitbeschäftigung
- Hohe Opferbereitschaft

Die Hälfte der genannten Kriterien (Punkte 3-6) spielen dabei nach diesen sogenannten männlichen Spielregeln, wodurch viele Frauen von vornherein aus dem Bewerbungsprozess ausgeschlossen werden.

3. Das Idealbild einer Führungskraft ist stark mit Stereotypen verbunden

Durchsetzungskraft, Dominanz, Eigeninitiative – diese Eigenschaften vermitteln Führungskompetenz und werden vor allem Männern zugeschrieben. Frauen dagegen werden charakterliche Eigenschaften wie weich, rücksichtsvoll, emotional und teamorientiert zugeschrieben. Diese zählen wiederum nicht zu den oben genannten „Führungseigenschaften“ weshalb Frauen Führungspositionen oft nicht zugetraut werden.

4. Homosoziale Rekrutierung

Das Phänomen der homosozialen Rekrutierung besagt, dass bei der Besetzung von offenen Stellen eher Personen eingestellt werden, die aus einem „sozial ähnlichen“ Kontext kommen. Dadurch sorgen die vielen männlichen Führungskräfte dafür, dass auch ihre Nachfolger:innen tendenziell männlich sind.

» “In Austria, we have more board members named Peter, than the total number of women represented on boards.”

- Mahdis Gharaei | TEDxInnsbruck

5. Fehlende weibliche Vorbilder

Vorbilder inspirieren, motivieren und unterstützen. Durch das Fehlen von Frauen in den höchsten Hierarchieebenen, fehlt weiblichen Beschäftigten oft diese Inspiration, die sie ermutigt, trotz Hindernissen den Weg nach oben zu wagen.



6. Vorurteile gegenüber Frauen

„Frauen fehlt im Business die Härte“, „Frauen setzen zu sehr auf Konsens“, „Frauen sind zu weiblich – oder zu männlich“. Vorurteile hinsichtlich weiblicher Führungskräfte halten sich hartnäckig in den Köpfen der Menschen.

„Ich persönlich finde, dass Frauen in Führungspositionen den Herausforderungen des täglichen Kampfes in der heutigen Zeit sehr gut gewachsen wären, wenn man sie nur ließe. Das verstaubte, männerdominierte Image der Managementpositionen muss überarbeitet werden. Ich hatte das Vergnügen, bei einem namhaften Automobilhersteller mit einer Produktionsleiterin zusammenzuarbeiten und kann nur das Beste berichten.“
- Umfrageteilnehmer:in



7. Schwächen in der Selbstvermarktung

» „Studien zufolge kommunizieren Frauen rund 20-mal häufiger ihre Unzulänglichkeiten und Schwächen als ihre Stärken und Erfolge. Welches Selbst- und Fremdbild sie damit prägen, ist also leicht zu erkennen.“

- Beraterin Gianna Possehl im Interview mit „Die Zeit“



Ranking: Warum gibt es Ihrer Meinung nach in Österreich so wenig Frauen in Führungspositionen? Das sagen die Teilnehmer:innen unserer Umfrage.

Entscheidungsgremien sind männerdominiert	31,8 %
Konservative Rollenbilder und Vorurteile	28 %
Mangelnde Vereinbarkeit von Familie & Beruf, Rahmenbedingungen im Bereich Kinderbetreuungsangebote	23,4 %
Mangelndes Vertrauen in die eigene Kompetenz	8,4 %
Schwaches Selbstmarketing	4,7 %
Viele Frauen wollen gar nicht an die Spitze	1,9 %
Fehlendes Netzwerk	0,9%
Vorteile von Diversity sind noch nicht erkannt	0,9%



3. Coronapandemie wirft uns 3 Jahrzehnte zurück

Wissenschaftler:innen sind sich einig: Die Corona-Krise hat Frauen und Männer in überholte Rollenmuster zurückgeworfen. Klaudia Friebe, Vorsitzende des Österreichischen Frauenrings bestätigt: „Der Lockdown hat Frauen nicht nur in ihre häuslichen Rollen zurückgedrängt, sondern schmälert bereits jetzt ihr Einkommen.“ Da Kinder monatelang nicht in den Kindergarten oder in die Schule gehen konnten, ergab sich für viele Eltern ein Betreuungsproblem, aufgrund dessen sich eher die Frauen beim Homeschooling engagierten und ihre Erwerbstätigkeit gleichzeitig miterledigt haben. Eine BCG-Studie in Deutschland bestätigt, dass deutsche Eltern 15 Stunden (das Äquivalent von zwei Arbeitstagen) für Hausarbeit, Kinderbetreuung und Homeschooling aufgebracht haben. Allerdings nicht zu gleichen Teilen, denn Frauen haben dreimal so häufig wie Männer die Alleinverantwortung für die Kinderbetreuung übernommen. Im Hinblick auf Gleichstellung und Karrierechancen wird sogar ein Verlust von drei Jahrzehnten befürchtet.

4. Warum unsere Unternehmen mehr Frauen in Führungspositionen brauchen

Treffen Frauen im Management tatsächlich bessere Entscheidungen? Ja, tun sie.

» „Tatsächlich gibt es inzwischen einige Studien die belegen: Frauen führen nicht nur anders – sie verändern zugleich die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg.“

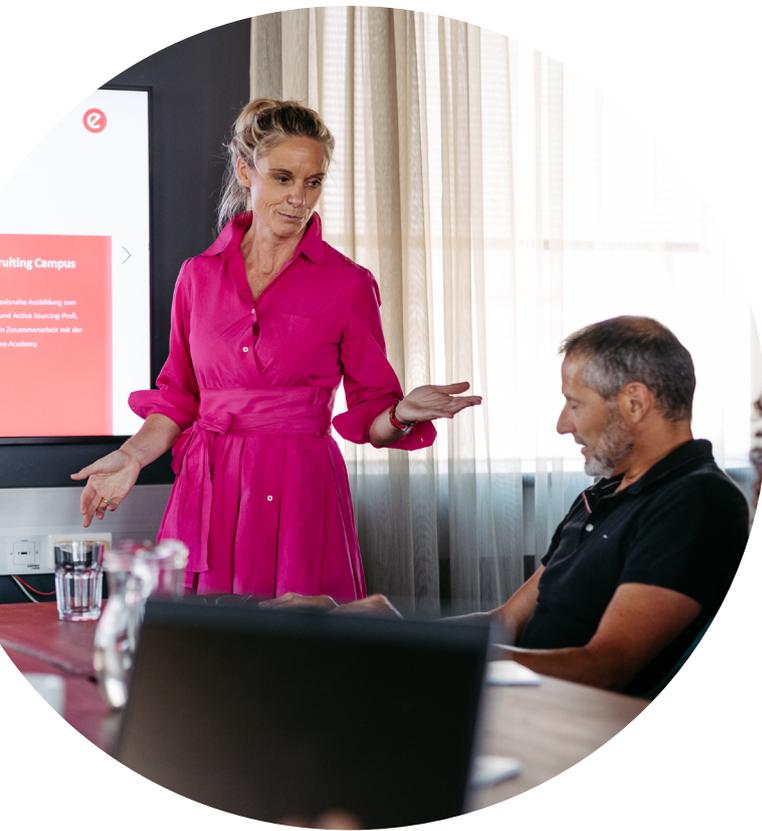
- Karrierebibel.de

Im Zuge einer Studie der McMaster University in Kanada wurden rund 600 Top-Manager:innen in ihrem Führungsverhalten beobachtet und befragt. Die männlichen Probanden trafen ihre Entscheidungen nach festen Regeln und traditionellen Abläufen, wie etwa per Meeting, Paper, Diskussionen und am Ende auch häufig ganz allein.

Die Managerinnen hingegen pflegten eine kollaborative und kooperative Arbeitsweise. Bei ihren Entscheidungen versuchten sie die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen und schließlich eine faire und ethische Einigung zu finden.

» „Wir wissen schon seit einiger Zeit, dass Unternehmen, die mehr Frauen in ihren Management-Boards haben, bessere Ergebnisse erzielen. Unsere Studien zeigen nun, dass mehr Frauen im Vorstand nicht nur eine richtige, sondern auch die wirtschaftlich intelligente Entscheidung ist. Unternehmen mit wenigen Frauen im Management schaden de facto ihren Aktionären.“

- Chris Bart, Professor für strategisches Management an der DeGroote School of Business an der McMaster University



Let's concentrate on the good things: Auch, wenn ein großer Teil der Befragten mit „Nein“ geantwortet hat, haben dennoch 37 der Umfrageteilnehmer:innen gezeigt, dass die Unternehmen, in denen sie arbeiten, bewusst planen, den Frauenanteil in den Führungsebenen zu erhöhen.

Dennoch ist bei der Gleichberechtigung im Hinblick auf Karrierechancen noch Luft nach oben. Lediglich die Hälfte der Befragten ist davon überzeugt, dass Frauen in den jeweiligen Unternehmen die gleichen Karrierechancen wie männliche Kollegen haben, wenn sie die gleichen Kompetenzen besitzen.

Welche (Wettbewerbs-)Vorteile sehen Sie für Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil in Führungsebenen? Das waren die Antworten unserer Umfrageteilnehmer:innen:

→ „Man nutzt das volle Potenzial der am Markt zur Verfügung stehenden Kompetenz – und eben nicht nur die Hälfte. ;)“

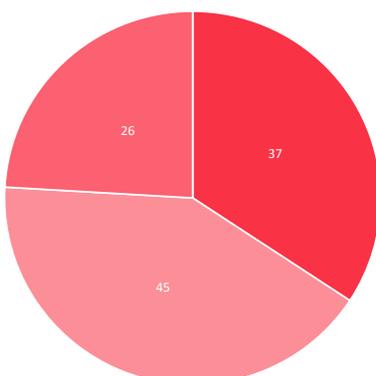
→ „Die Welt besteht aus ca. 50 % Männer/ Frauen. Es wäre einfach schon mal eine Gleichverteilung der Gesellschaft. Je mehr Frauen in Führungspositionen sind, umso mehr ziehen sie auch andere an, ‚sich zu trauen‘. Es studieren mehr Frauen als Männer und Frauen haben im Schnitt bessere Noten. Kann man

Auch weitere Studien können dies bestätigen:

- Ein hoher Frauenanteil im Management führt zu einem um 66 % höheren ROI (Return on Investment) und einer 42 % höheren Umsatzrendite. (Joy, 2007)
- Nur eine Frau im Top-Management reicht aus, um das Risiko einer Insolvenz um 20 % zu senken. (Wilson, 2009)
- Im Entscheidungsfindungsprozess stellen Managerinnen mehr Fragen, statt die Entscheidungen allein zu treffen. (Konrad, 2008)
- Frauen im Management reduzieren die typischen Machtspiele in der Führungsetage. (Singh, 2008)

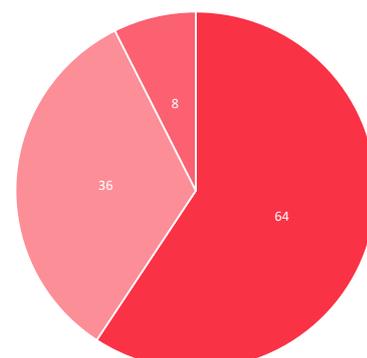
Plant Ihr Unternehmen, den Frauenanteil in den Führungsebenen zu erhöhen?

■ Ja ■ Nein ■ Sonstiges



Sind Sie davon überzeugt, dass Frauen in Ihrem Unternehmen grundsätzlich die gleichen Karrierechancen haben, wenn sie die gleichen Kompetenzen besitzen wie die männlichen Kollegen?

■ Ja ■ Nein ■ Sonstiges





daraus schließen, dass sie sich mehr anstrengen? Oder besser sind? Oder schlauer? Oder...? Falls ja... liegen Themen auf der Hand. Ich denke jedoch, dass man beide Seiten in einer guten Balance braucht, um gute Entscheidungen treffen zu können.“

→ „Mit Empathie, Wertschätzung und gleichzeitiger Klarheit in der Führung können Frauen viel zur Corporate Culture beitragen. Das erleichtert das Recruiting, die Mitarbeiterbindung und die Bemühungen im Bereich Employer Branding.“

→ „Andere Denkweise und Betrachtungsweise. Frauen haben oft einen holistischeren und weitblickenden Ansatz im Vergleich. Frauen erkennen oft (wenn sie nicht in eine männerdefinierte Rolle gedrängt werden) durch angeborene ausgeprägte Empathie, welcher Mitarbeiter Unterstützung benötigt.“

→ „Frauen führen anders als Männer. Es ist wissenschaftlich bewiesen: wenn eine Frau politisch ein Land führt, dann wird dieses oft empathischer und strategischer geführt als es ein Mann in der gleichen Position tut. Es müssen definitiv bessere Vereinbarkeiten von Beruf und Familie geschaffen werden. Eine Frau bekommt nun mal die Kinder und fällt für eine Zeit aus, daher muss vor allem die Rückkehr in den Job besser und einfacher gestaltet werden. Familienplanung sollte einer Karriere niemals im Weg stehen. Leider ist das in Österreich nach wie vor noch ein großes Problem, da wir noch immer ein überaus konservatives und von (weißen) Männern geführtes Land sind. In Skandinavien sieht es beispielsweise schon ganz anders aus.“

Diversity first! Nicht nur beim Geschlecht, sondern in allen Bereichen.“

→ „Mit einer 50/50 Aufteilung zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften könnten auch die restlichen 50 % der Bevölkerung (Frauen!) besser erreicht und verstanden werden.“

5. Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen zu erreichen?

Um Frauen den Aufstieg ins Topmanagement besser zu ermöglichen, müssen die Rahmenbedingungen stimmen, was meist einen Wandel der Unternehmenskultur voraussetzt.

Neben Offenheit, dem Durchbrechen alter Strukturen und dem Mut, Leadership neu zu denken, gibt es ganz konkrete Maßnahmen, die umgesetzt werden können:

Flexibilisierung – Co-CEO/Shared Job Konzept:

Bei einem Co-CEO-Modell bzw. Jobsharing-Konzept teilen sich zwei Personen eine Position im Unternehmen.





Hier sollten Menschen zusammenarbeiten, die sich gut ergänzen und deren Arbeitsweise zueinander passt.

Entwicklung eines eigenen Karenzmanagements:

Halten Sie karenzierte Mitarbeiter:innen auf dem Laufenden oder bieten Sie ihnen die Möglichkeit einer geringfügigen Beschäftigung während der Karenz. So verläuft der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der Karenz beinahe fließend.

Betriebskindergarten:

Immer mehr Unternehmen (so auch der Autobauer Porsche) möchten für ihre Mitarbeiter:innen attraktiv bleiben, indem sie einen Betriebskindergarten für die Kinderbetreuung einrichten.

Führungspositionen in Teilzeit:

Wer gut führen kann, kann dies auch in Teilzeit. Mit der Fähigkeit zu delegieren, guter Kommunikation, Organisationstalent und Vertrauen zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskraft ist auch eine Führungsposition in Teilzeit möglich.

Flexible Arbeitszeiten & Home-Office:

Durch die eigene Entscheidung, wann und wo die Arbeit geleistet wird, lassen sich Job und Privatleben leichter in Einklang bringen.

6. epunkt – nicht „nur“ Vorbild im Recruiting, sondern auch in Sachen Diversity

Einen Betriebskindergarten gibt es bei epunkt zwar nicht, aber es gibt ein eigenes Karenzmanagement, Führen in Teilzeit sowie flexible Arbeitszeiten und Home-Office-Möglichkeiten.

» „Da wir bei epunkt einen hohen Frauenanteil* haben, ist es natürlich sehr wünschenswert, dass sich das auch in der Führungsebene widerspiegelt. Denn Frauen in Führungsrollen sind auch Vorbilder für andere Frauen“

- Andrea Bertl, Managing Director für die Bereiche Sourcing & Recruiting.

* (Anm. d. Red.: 162 Frauen bei 232 Mitarbeiter:innen, das sind 69,82 %)

Von der Teamleitung bis hin zur Geschäftsführung, Frauen in Führungspositionen sind bei epunkt in allen Führungsebenen vertreten und stellen einen Anteil von mehr als 50 % dar. Wir sind der Meinung – so soll es sein, so kann es bleiben. Um auch anderen Frauen Mut zu machen, den Schritt zur Führungsverantwortung zu wagen, haben wir 2 unserer weiblichen Führungskräfte bezüglich ihrer Erfahrungen und Ratschläge befragt:

Andrea Bertl, Managing Director



Es war nicht schon immer mein Ziel, eine Führungsposition auszuüben, allerdings hat es sich in meiner beruflichen Laufbahn dann doch relativ schnell herauskristallisiert, dass es für mich erstrebenswert ist. Durchaus geprägt haben mich einige negative Erfahrungen, die ich als Mitarbeiterin in jungen Jahren gesammelt habe, wodurch der Wunsch entstanden ist, selbst eine Führungsposition



zu übernehmen und es besser machen zu wollen. Als Führungskraft ist es schön zu sehen, wie sich sowohl die Mitarbeiter:innen als auch das Unternehmen mit meinem Zutun weiterentwickeln. Es gibt viele Studien, die belegen, dass sich Frauen in einer Führungsrolle positiv auf die Mitarbeiter:innenmotivation und das Arbeitsklima auswirken, was meiner Meinung nach bei epunkt sehr gut zu erkennen ist. Welchen Rat ich für Frauen habe, die es sich zum Ziel machen, Führungsverantwortung zu übernehmen? Ich denke, es ist wichtig, sich bewusst zu machen, wo die eigenen Stärken und Interessen liegen. Frauen sind überwiegend eher vorsichtiger und trauen sich vielleicht auch weniger zu. Ich kann nur jeder Frau den Rat geben, mutig zu sein und sich eine Führungsposition zuzutrauen und entschlossen ihren Weg zu gehen. [Do it, baby.](#)

Brigitte Zibuschka, Head of Recruiting



Auch ich hatte es nicht bewusst als Ziel vor Augen, in meiner beruflichen Laufbahn Führungsverantwortung zu übernehmen. Ich wollte zwar etwas erreichen, aber dieser Wunsch bzw. dieses Ziel war nicht genau definiert. Schlussendlich hat das Wachstum von epunkt dazu geführt, eine Führungsposition zu übernehmen, denn meine berufliche Rolle ist gemeinsam mit epunkt gewachsen und hat sich so über die Jahre entwickelt.

Alltag, Familie, Kinder und eine Führungsposition unter einen Hut zu bekommen, ist durchaus eine Challenge. Aber es macht mir Spaß, bei epunkt eine Führungskraft zu sein. Es werden einem viele Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt, wodurch man viel bewegen und verändern kann. Grundsätzlich sollte jeder, egal ob Mann oder Frau, das machen, was einem Spaß macht. Man sollte sich überlegen, was man will und wenn man als Ziel hat, die Karriereleiter hochzuklettern, dann einfach machen und seinen Weg gehen.

