

Margit Osterloh/Sabina Littmann-Wernli

Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche

Die aktuellen Daten zum Arbeitsmarkt in Deutschland und der Schweiz zeigen: Die Erwerbstätigkeit von Frauen nimmt weiterhin zu. Auch sind immer mehr Frauen im mittleren Management beschäftigt. Aber für den Aufstieg in das Top-Management existiert nach wie vor eine sogenannte „gläserne Decke“. Obwohl der Weg in eine Spitzenposition nur noch kurz erscheint, ist er für hochqualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Frauen mit deutlich höheren Barrieren gepflastert als für Männer gleicher Qualifikation. Warum?

Die übliche ökonomische Begründung dafür lautet, dass Frauen aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen und ihrer Rollenkonflikte ein höheres Fluktuationsrisiko, eine geringere Arbeitsmotivation und damit eine geringere Durchschnittsproduktivität aufweisen. Deshalb bevorzugen Arbeitgeber trotz des mittlerweile stark gestiegenen formalen Bildungsniveaus von Frauen immer noch männliche Führungskräfte. Wir wollen dieses Argument auf seine Stichhaltigkeit prüfen. Es zeigt sich, daß sowohl theoretisch wie empirisch eine niedrigere Durchschnittsproduktivität von Führungsfrauen nicht zu erwarten ist. Ganz im Gegenteil zur gängigen ökonomischen Argumentation und zu den vorherrschenden (Vor-)Urteilen vieler Human-Ressource-Manager haben Führungsfrauen sogar eine besonders hohe Produktivität. Warum ist die „gläserne Decke“ gleichwohl so undurchdringlich? Eine eigene empirische Untersuchung zeigt: Zahlreiche Arbeitgeber sind von ihren Vorurteilen so überzeugt, daß sie darauf verzichten, überhaupt vergleichende Fluktuationsdaten zu erheben. Aus unseren Erhebungen wird deutlich, daß Führungsfrauen kein systematisch höheres Fluktuationsrisiko aufweisen; darüber hinaus sind die Fluktuationsunterschiede zwischen den Unternehmen sehr groß, d.h. offensichtlich auch unternehmensspezifisch beeinflussbar. Damit wird deutlich: Die meisten Unternehmen verschleudern in Bezug auf ihre Führungsfrauen Humanpotential und damit einen zentralen Wettbewerbsvorteil.¹

Unsere Argumentation gliedert sich in fünf Teile. Nach der Schilderung der Ausgangslage in Abschnitt 1 erklären wir in Abschnitt 2 das ökonomische Modell der statistischen Diskriminierung. Dieses Modell zeigt, warum es für Arbeitgeber ökonomisch rational sein kann, einzelne Frauen zu diskriminieren. In Abschnitt 3 zeigen wir, daß und warum die gläserne Decke zwischen mittlerem und Top-Management für Arbeitgeber ökonomisch nicht zu rechtfertigen ist. In Abschnitt 4 berichten wir über eine eigene empirische Untersuchung, die Aufschluß darüber geben kann, wie Arbeitgeber die Rationalität ihrer Rekrutierungs- und Beförderungsentscheidungen verbessern können. In Abschnitt 5 ziehen wir die Schlußfolgerung: Unternehmen haben allen Grund, für die Zerschlagung der „gläsernen Decke“ zu sorgen.

1. Die Ausgangslage

Zuerst die gute Nachricht: Die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt hat zu Beginn des Jahres 2000 einen neuen Höhepunkt erreicht: Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz beträgt der Anteil der Frauen an allen Arbeitskräften rund 42%, Tendenz steigend.² Im Dienstleistungssektor hat die Zahl der erwerbstätigen Frauen bereits die 50%-Grenze überschritten. Die Zukunftsaussichten sind gut; sowohl im sekundären als auch im tertiären Sektor ist ein zunehmender Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zu beklagen. Doch die Rückseite der Medaille glänzt weniger hell und das ist die schlechte Nachricht: Frauen dürfen zwar in Ausbildung investieren, erwerbstätig sein und versuchen, mit oder ohne Familie Karriere zu machen, der Aufstieg in die obersten Positionen in Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft bleibt ihnen jedoch weitgehend verwehrt. Im Durchschnitt verharrt der Frauenanteil in der obersten Führungsebene deutlich unter 10%.³ Die „gläserne Decke“ unterhalb der Spitzenpositionen scheint besonders dick zu sein.

Angesichts der zunehmenden Qualifikation von Frauen und der Stabilisierung ihrer Erwerbsverläufe stellt sich die Frage, aus welchen Gründen Unternehmen auf den Einsatz und die Beförderung hochqualifizierter Führungskräfte leichtfertig verzichten und welche Mechanismen die „gläserne Decke“ so (durch-)bruchssicher gestalten. Insbesondere ist zu überprüfen, welche Bedeutung in diesem Zusammenhang der statistischen Diskriminierung zukommt, die als einer der wichtigsten Einflussfaktoren für die ungleiche Stellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen gilt.⁴

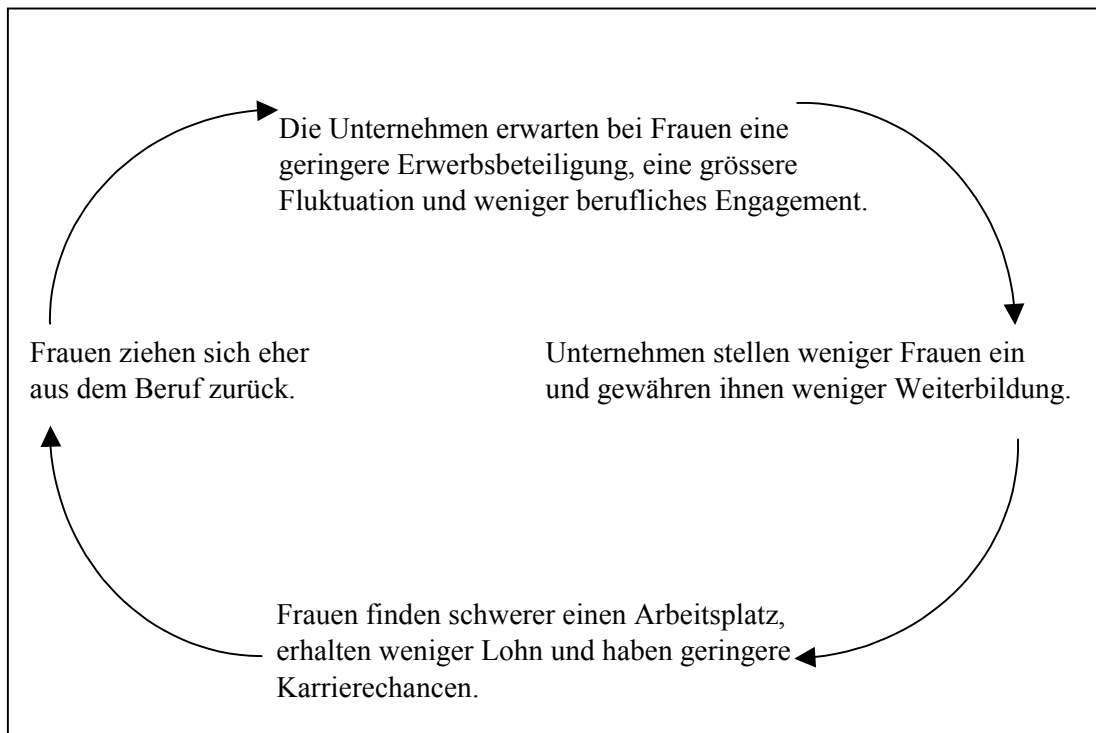
2. Die statistische Diskriminierung

Statistische Diskriminierung ist eine Diskriminierung von einzelnen Personen einer Gruppe von Arbeitskräften aufgrund von Durchschnittserwartungen über das Verhalten der ganzen Gruppe.⁵ Arbeitgeber sind bei der Einstellung und Beförderung von Arbeitskräften über deren Arbeitsproduktivität nur unvollkommen informiert.⁶ Auch Zeugnisse und Auswahlverfahren können nur ein unvollständiges Bild über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Menschen geben. Durch Assessment-Centers kann man zwar das Risiko von Fehlentscheidungen verkleinern, allerdings erhöht das die Informationskosten beträchtlich. In vielen Fällen ist es deshalb für Unternehmen vorteilhafter, sich auf vorhandene Erfahrungswerte oder auf die prognostizierten Durchschnittsproduktivitäten einzelner Gruppen zu verlassen, auch wenn dies im Einzelfall eine falsche Prognose ergibt. Dieses Verhalten ist betriebswirtschaftlich sinnvoll, wenn die insgesamt eingesparten Informationskosten höher sind als die durchschnittlichen Produktivitätsgewinne durch sorgfältigere Personalauswahl. Die statistische Diskriminierung ist in diesem Fall für Arbeitgeber rational. Für diejenigen Personen, deren individuelle Produktivität höher ist als die Durchschnittsproduktivität der jeweiligen Gruppe, stellt die statistische Diskriminierung allerdings eine beträchtliche Benachteiligung dar.

Frauen sind besonders häufig der statistischen Diskriminierung unterworfen. Ihnen wird aufgrund ihrer durchschnittlich häufigeren Berufsunterbrechungen, ihrer "Doppelbelastung" in Familie und Beruf und ihren zahlreichen Konflikten zwischen Berufs- und Frauenrolle eine geringere Durchschnittsproduktivität unterstellt. Resultat ist, dass bevorzugt Männer eingestellt, Frauen weniger attraktivere Arbeitsplätze zugewiesen werden und weniger in ihre Weiterbildung investiert wird.

Das auf den ersten Blick rationale Verhalten der Arbeitgeber setzt allerdings einen „Teufelskreis der statistischen Diskriminierung“ als sich selbst erfüllende Prophezeiung in Gang: Gehen Personalverantwortliche davon aus, daß Frauen eine höhere Fluktuation und ein stärkeres Familienengagement als Männer an den Tag legen und weisen sie ihnen deshalb Jobs mit niedrigerer Bezahlung und schlechteren Aufstiegsmöglichkeiten zu, dann rauben sie tatsächlich vielen Frauen die berufliche Motivation. Frauen antizipieren die Mechanismen ihrer individuellen Benachteiligung, richten die Wahl ihres Berufes und ihr berufliches Engagement danach aus und erfüllen damit die Erwartungen der Arbeitgeber (Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung



Eine empirische Studie zeigt, daß Frauen in der Tat ihre beruflichen Ansprüche an die ihnen offerierten Beschäftigungschancen anpassen: Sie stecken ihre Karriereziele niedriger.⁷

70% aller Männer und 48% aller Frauen sind zu Beginn ihrer Berufstätigkeit davon überzeugt bzw. halten es für möglich, Karriere zu machen. Mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit tritt bei beiden Geschlechtern eine Desillusionierung ein. Allerdings verlieren Frauen deutlich schneller und nachhaltiger ihre beruflichen Ambitionen. Nach 10 Jahren Berufstätigkeit ist die Anzahl der anfangs karriereüberzeugten Frauen um 60% gesunken, die Zahl der anfangs karriereorientierten Männer dagegen nur um 40%.

KritikerInnen am Modell der statistischen Diskriminierung wenden ein, daß die geringere Durchschnittsproduktivität von Frauen keineswegs sicher ist.⁸ Sie ist nämlich im Falle der heute dominierenden Wissensarbeit nur in Ausnahmefällen direkt meßbar⁹. Vielmehr wird sie in der volkswirtschaftlichen Statistik indirekt über die Stundenlöhne ermittelt. Aus den im Durchschnitt geringeren Stundenlöhnen von Frauen schließt man auf eine geringere Durchschnittsproduktivität. Das ist äußerst problematisch, denn der Maßstab ist hier gleichzeitig das zu Messende. Es wird vorausgesetzt, daß der Lohn der „wahren“ Produktivität entspricht. Aber ist das der Fall? Die „comparable-worth“-Debatte hat gezeigt, daß schon bei der Arbeitsbewertung, d.h. bei der Analyse der Arbeitsplatzanforderungen frauentypische Arbeitsplätze systematisch niedriger eingestuft werden.¹⁰ Dies hat nicht nur ungerechtfertigt niedrige Frauengrundlöhne zur Folge, sondern führt auch noch zu einer zu tiefen Einschätzung der Durchschnittsproduktivität von Frauen¹¹.

Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, daß im *Durchschnitt aller Frauen* diese eine geringere Durchschnittsproduktivität als Männer haben. Das ist aus den Rückkopplungseffekten der statistischen Diskriminierung ableitbar. Frauen haben im Durchschnitt tatsächlich eine höhere Fluktuationsquote und arbeiten erheblich häufiger als Männer in Teilzeitpositionen. Der Frauenanteil an allen Teilzeitbeschäftigten beträgt in Deutschland 88% und in der Schweiz 82%. Das bedeutet, daß für die Arbeitgeber Investitionen in das betriebsspezifische Humankapital von Frauen im Vergleich zu Männern weniger rentieren. Weniger betriebsspezifische Weiterbildung führt aber wieder zu einer niedrigeren Produktivität von Frauen. Der Teufelskreis hat sich geschlossen.

3. Die „gläserne Decke“

Gilt diese Argumentation aber auch für *Frauen in Führungspositionen*, d.h. für Frauen, die - gemessen am Durchschnitt aller Frauen - eine überdurchschnittliche Produktivität aufweisen? Bejaht man diese Frage, wäre die „gläserne Decke“ zumindest aus Sicht der Arbeitgeber als ökonomisch rational legitimiert. Wir wollen zeigen, daß das ein ökonomischer Trugschluß ist, wenn man die Logik der statistischen Diskriminierung konsequent zu Ende denkt!

Frauen müssen, um überhaupt in eine Führungsposition zu kommen, Signale produzieren, damit sie den Nachteil eingeschränkter Produktivitätserwartungen überkompensieren können. Diesen Weg, der als Selbstselektion bezeichnet wird, schlagen aber nur besonders talentierte Individuen ein.¹²

Für die Besetzung von Spitzenpositionen heißt das, dass zum ersten tendenziell eine geringere Anzahl qualifizierter Frauen zur Auswahl stehen, weil nicht alle Frauen die im Vergleich zu Männern höheren Signalisierungskosten auf sich nehmen wollen. Zum zweiten bedeutet dies, daß diejenigen Frauen, die ins mittlere Management befördert werden, bessere Fähigkeiten als vergleichbare Männer haben müssen. Zu diesem Ergebnis kommen einflußreiche ökonomische Analysen.¹³ Frauen in Führungspositionen leisten also tatsächlich, nicht nur ihren eigenen Angaben nach,¹⁴ mehr als Männer in vergleichbaren Positionen.

Bestätigt wird dieser Befund durch ein aufsehenerregendes Beispiel aus dem Wissenschaftsbetrieb. Dieses ist deshalb so wichtig, weil im Wissenschaftsbetrieb - anders als in Unternehmen¹⁵ - ein hoher Konsens darüber besteht, wie Produktivität gemessen werden kann, nämlich über Publikationen und Zitationen in renommierten Zeitschriften.

Zwei schwedische Mikrobiologinnen haben untersucht, warum Bewerberinnen bei der Vergabe von wissenschaftlichen Stipendien so schlecht abschneiden. Frauen stellen 46% der Bewerbenden, werden aber nur zu 20% bei der Vergabe berücksichtigt. Die Überprüfung ergab: Frauen mußten 2,5mal so viele Publikationen wie ein männlicher Bewerber aufweisen, um ihre wissenschaftliche Kompetenz belegen zu können.¹⁶

Diese und andere Dokumentationen der besonders hohen Produktivität von Frauen in mittleren Positionen müßte eigentlich Arbeitgeber dazu veranlassen, Frauen in diesen Positionen verstärkt an die Spitze zu befördern, weil sie offensichtlich besonders leistungsfähig sind.¹⁷ Eine „gläserne Decke“ dürfte es bei rationalem Verhalten nicht geben! Angesichts der hartnäckigen Untervertretung von Frauen in Spitzenpositionen läßt sich daraus nur der Schluß ziehen, daß Arbeitgeber ihren Vorurteilen aufsitzen und damit auf ein wichtiges Potential im Wettbewerb, nämlich das Humanpotential der besonders talentierten Frauen verzichten.¹⁸ Wir folgern daraus, daß zumindest für diese Frauen die Chancen zum Eintritt in Spitzenpositionen dadurch gefördert werden, daß man systematisch über die aufgezeigten Zusammenhänge informiert.¹⁹ Dazu wollen wir mit unserer eigenen empirischen Untersuchung über das Fluktuationsverhalten von Frauen und Männern in Führungspositionen einen Beitrag leisten.

4. Das Fluktuationsverhalten von Führungskräften

Eine der zentralen Begründungen für die Rationalität der statistischen Diskriminierung ist die höhere Fluktuation von weiblichen Führungskräften. Eine hohe Fluktuationsquote führt zu einer geringeren Rendite von Ausbildungsinvestitionen des Unternehmens. Sie wäre damit einer der wichtigsten Gründe dafür, warum weibliche Führungskräfte eine geringere Förderung erfahren und deshalb weniger aufsteigen. Können wir nachweisen, daß die

Fluktuationsquoten von weiblichen Führungskräften nicht höher sind als die von ihren männlichen Kollegen, dann folgt daraus, daß unser Argument in Bezug auf die Irrationalität der „gläsernen Decke“ noch einmal verstärkt wird. Es gibt dann noch weniger Gründe dafür, diese besonders talentierten und leistungsbereiten Frauen nicht überdurchschnittlich zu fördern.

4.1. Untersuchungsanlage

Ziel der Untersuchung war es, differenzierte Fluktuationsdaten und Fluktuationsgründe von Frauen und Männern Führungspositionen zu erheben. Um eine ausreichend grosse Datenbasis zu erhalten, wurden für die Untersuchung möglichst grosse Unternehmen bzw. Unternehmen mit besonders hohem Anteil weiblicher Führungskräfte ausgewählt. Der gesamte Stichprobenumfang belief sich auf etwa 100 Schweizer Unternehmen.

Führungspositionen können unternehmensspezifisch unterschiedlich definiert sein, wodurch die Vergleichbarkeit von Ergebnissen eingeschränkt wird. Wir haben deshalb ein einfaches Abgrenzungskriterium gewählt: Wir fragten nach Personen mit Unterschriftsberechtigung. Als Erhebungsmethode wurde die schriftliche Befragung mit standardisiertem Fragebogen gewählt.²⁰ Der Fragebogen wurde mit 7 Unternehmen einem Pretest unterzogen. Als Erhebungszeitraum für die Fluktuationsdaten wurde eine dreijährige Periode (1.1.1996 bis 31.12.1998) festgelegt. Der Pretest zeigte, dass dies bereits die obere Grenze für die Verfügbarkeit von entsprechenden Daten darstellt.

Auf die Umfrage reagierten insgesamt 39 Unternehmen, allerdings verweigerten knapp die Hälfte der Unternehmen die Teilnahme oder sandten unvollständige Fragebögen zurück. Die Absagen wurden mehrheitlich mit der Nichtverfügbarkeit und nur in zwei Fällen mit der Schutzbedürftigkeit der entsprechenden Daten begründet. Daraus resultiert ein *erstes wichtiges Ergebnis* unserer Befragung: Die überwiegende Anzahl der Unternehmen verzichtet auf wichtige Daten, welche das gängige Vorurteil widerlegen könnten, „Investitionen in Frauen rentieren weniger, weil sie früher als Männer gehen.“ Immerhin wechseln auch Männer heute immer häufiger den Arbeitgeber.

Im Ergebnis konnten damit „nur, aber immerhin“ 21 Fragebögen ausgewertet werden (Rücklauf 21,4%). 70% der Unternehmen gehören dem Dienstleistungssektor an; 13 Unternehmen weisen einen Umsatz von über 1 Mrd. Franken, weitere 6 Unternehmen einen Umsatz zwischen 100 und 1000 Mio. Franken aus. Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren insgesamt 76'208 Beschäftigte in der Schweiz (weltweit: 314'432 Beschäftigte), der Frauenanteil beträgt im Durchschnitt 35%.²¹

4.2. Ergebnisse

In der Stichprobe sind knapp 8'000 unterschriftsberechtigte Führungskräfte vertreten; das entspricht einem Anteil von ca. 10% aller Beschäftigten in den befragten Unternehmen. 82% der unterschriftsberechtigten Führungskräfte sind Männer, während nur knapp jede fünfte Führungskraft eine Frau ist (Abbildung 2).

Abbildung 2: Vertikale Segregation von Frauen in Führungspositionen

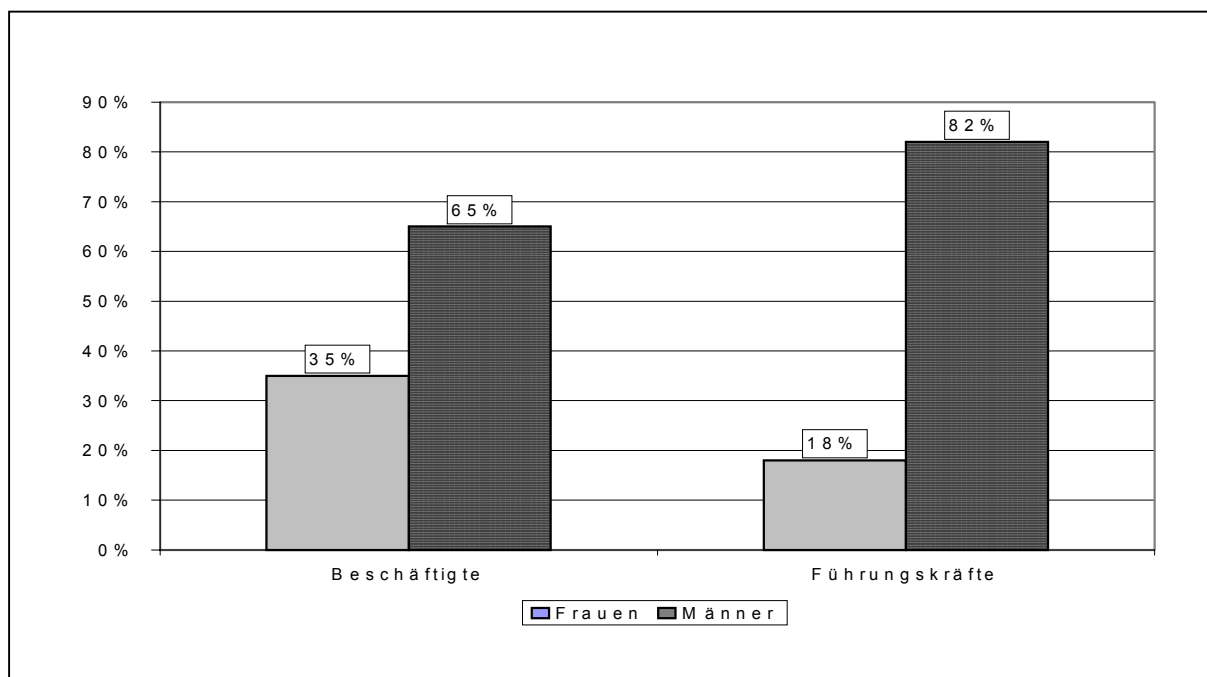


Abbildung 2 zeigt die vertikale Segregation der weiblichen und männlichen Arbeitskräfte. Die Untervertretung von Frauen wird etwas relativiert, wenn man berücksichtigt, dass der durchschnittliche Frauenanteil in der Stichprobe 35% beträgt.²² Gemessen an ihrem Anteil an allen Beschäftigten sind Männer aber immer noch gut dreimal häufiger in Führungspositionen anzutreffen als Frauen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Anzahl unterschriftsberechtigter Führungskräfte

	Absolute Anzahl	Relativer Anteil an allen Führungskräften	Relativer Anteil an allen Frauen bzw. Männern
Weibliche Führungskräfte	1'437	18%	3,9%
Männliche Führungskräfte	6'539	82%	13,2%
Total	7'976	100%	

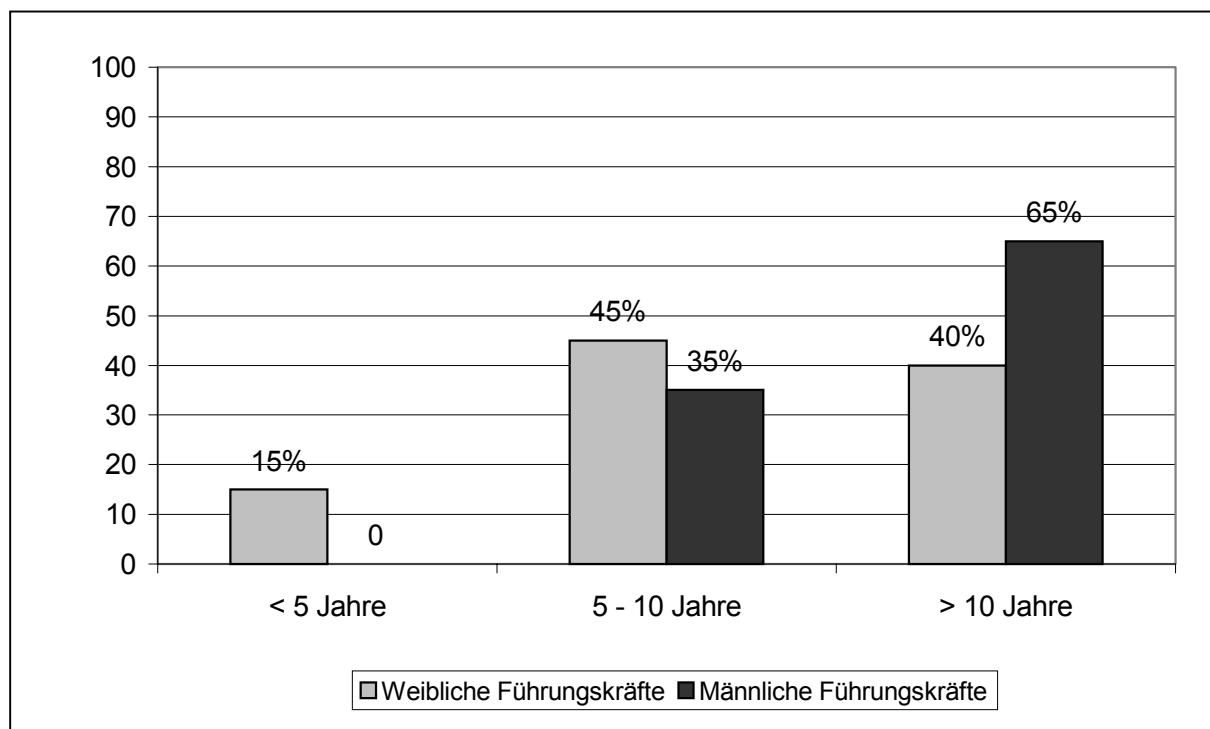
Das Fluktuationsverhalten der unterschriftsberechtigten Führungskräfte wurde auf zwei verschiedene Arten untersucht: Einerseits durch den Vergleich des durchschnittlichen Dienstalters der Führungskräfte und andererseits durch Berechnung einer durchschnittlichen Fluktuationsrate im Erhebungszeitraum.

Die durchschnittliche Anzahl der Dienstjahre bietet einen ersten Hinweis darauf, wie hoch die ununterbrochene Verweildauer einer Arbeitskraft im Unternehmen ist, welches ein wichtiges Rentabilitätskriterium für Weiterbildungsinvestitionen und Beförderungen darstellt. Ein tiefes Dienstalter verweist entweder auf ein vergleichsweise tiefes Durchschnittsalter oder auf einen erst kürzlich erfolgten Stellen- bzw. Arbeitgeberwechsel. Bei Führungspositionen mit

Unterschriftsberechtigung kann davon ausgegangen werden, dass diese in der Regel ein Mindestmass an Berufserfahrung voraussetzen und deshalb eher von älteren Arbeitskräften eingenommen werden. D.h., ein vergleichsweise tiefes Dienstalter bei Führungskräften verweist eher auf eine kürzere Verweildauer als auf ein niedriges Durchschnittsalter.

In 65% der Unternehmen weisen die männlichen Führungskräfte im Durchschnitt mehr als 10 Dienstjahre auf, während ein entsprechend hohes Dienstalter bei weiblichen Führungskräften nur von 40% der Unternehmen angegeben wird. Da die Zahl der Unternehmen, die weibliche Führungskräfte mit einem durchschnittlichen Dienstalter unter 5 Jahren ausweisen, sehr klein ist, kann dies auch als Aufholbewegung von vergleichsweise jüngeren Frauen in Führungspositionen interpretiert werden (Abbildung 3). In diesem Falle ist die Fluktuationsquote aussagekräftiger als das Dienstalter.

Abbildung 3: Dienstaltersstruktur in den befragten Unternehmen



(Lesehinweis: In 15% aller befragten Unternehmen beträgt die durchschnittliche Anzahl Dienstjahre der weiblichen Führungskräfte weniger als 5 Jahre).

Für die Bestimmung der geschlechtsspezifischen Fluktuationsrate wurde ein dreijähriger Erhebungszeitraum festgelegt.²³ Die Gegenüberstellung von Anfangs- und Endbestand unterschiftsberechtigter Führungskräfte zeigt, dass die Zahl weiblicher Führungskräfte um 19% gestiegen ist. Verglichen mit der Zunahme von 5,7% der Zahl der männlichen Führungskräfte ist hier in der Tat eine überproportionale Aufholbewegung zu erkennen. Anzunehmen ist, dass es sich dabei nicht nur um interne Beförderungen handelt, sondern auch um Neueinstellungen. Dies schlägt sich in dem bereits erläuterten geringeren durchschnittlichen Dienstalder von weiblichen Führungskräften nieder.

Tabelle 2: Veränderung unterschiftsberechtigter Führungskräfte im Erhebungszeitraum

	Ø-Bestand per 31.12.98	Ø-Bestand per 1.1.1996	Zunahme in %
Weibliche Führungskräfte	1063	891	+ 19,3%
Männliche Führungskräfte	5099	4825	+ 5,7%
Total	6162	5716	

Für den gleichen Zeitraum wurde die Anzahl individueller Kündigungen erhoben. Anhand der Durchschnittswerte wurde für Frauen eine Fluktuationsrate von 5,5%, für Männer von 4,2% errechnet.²⁴

Tabelle 3: Berechnung der durchschnittlichen Fluktuationsrate

	Ø Bestand pro Jahr	Indiv. Kündigungen pro Jahr	Durchschnittliche Fluktuationsrate
Weibliche Führungskräfte	1002	55	5,5%
Männliche Führungskräfte	5082	213	4,2%

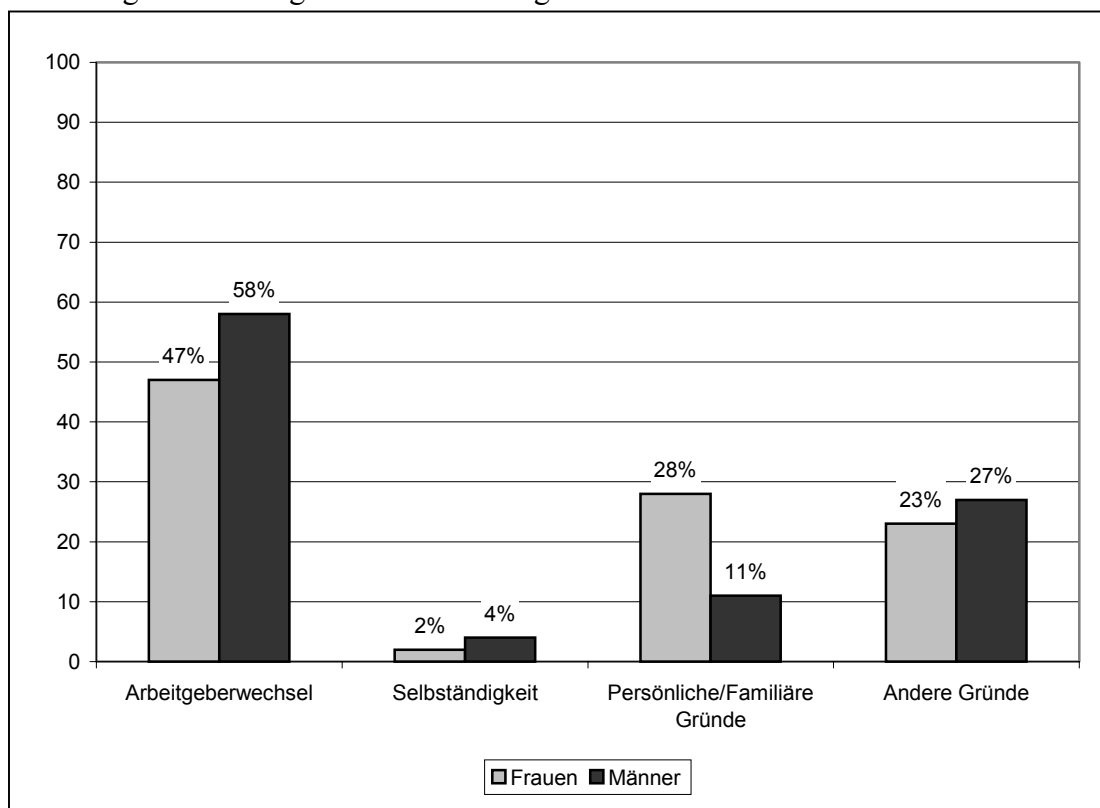
Der Unterschied von 1,3 Prozentpunkten ist angesichts der grossen Zahl der erfassten Führungskräfte sehr gering. Wir können also als *zweites wichtiges Ergebnis* unserer Untersuchung festhalten: Die Fluktuationsquote von Frauen mit Unterschiftsberechtigung ist nicht systematisch höher als die ihrer männlichen Kollegen.

Als *drittes wichtiges Ergebnis* sei festgehalten: Die Streuung der Fluktuationsquoten ist sehr hoch. So weisen in der Stichprobe nur 8 Unternehmen eine höhere Fluktuationsrate für Frauen auf, in 5 Unternehmen liegt dagegen die Fluktuationsrate der männlichen Führungskräfte höher als die der weiblichen Führungskräfte. Der Unterschied der durchschnittlichen Fluktuationsraten in dieser Stichprobe ist damit vor allem auf die grössere Schwankungsbreite der betriebsspezifischen Fluktuationsraten weiblicher Führungskräfte zurückzuführen. Das Intervall unterschiedlicher Fluktuationsraten umfasst Werte von 0% bis 17,8% bei den weiblichen, und 0% bis 11,3% bei den männlichen Führungskräften. Interessanterweise sind insbesondere in kleineren Betrieben die Fluktuationsraten der Frauen tiefer als die der Männer. Dies könnte darin begründet sein, daß hier die individuellen Leistungen leichter

eingeschätzt werden können und flexiblere Strukturen herrschen, welche Frauen entgegenkommen. Daraus ist zu folgern, daß die Unterschiede in den Fluktuationsquoten sehr stark von betriebsspezifischen Faktoren abhängen, welche gegebenenfalls durch geeignete personalwirtschaftliche Maßnahmen beeinflusst werden können.

Letzter Ansatzpunkt zur Untersuchung des Fluktuationsverhaltens war die Ermittlung der Fluktuationsgründe. Nur in 6 der befragten Unternehmen werden die Austrittsgründe systematisch erfasst, in allen anderen Unternehmen sind keine oder nur vereinzelt Daten verfügbar. Die meisten Unternehmen waren jedoch bereit eine Einschätzung der relativen Bedeutung der vorformulierten Austrittsgründe vorzunehmen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Austrittsgründe von Führungskräften



Interessanterweise zeigt sich, dass bei allen Führungskräften der Arbeitgeberwechsel der wichtigste Austrittsgrund darstellt. Persönliche und familiäre Gründe stehen bei Frauen erst an zweiter, bei Männern an dritter Stelle in der „Rangliste“ der Austrittsgründe. Damit können wir als *viertes wichtiges Ergebnis* unserer Untersuchung festhalten, dass die Berufsorientierung bei den weiblichen Führungskräften ähnlich hoch ist wie bei ihren männlichen Kollegen. Aus den Kommentaren zur persönlichen Beurteilung des Fluktuationsverhaltens von Führungskräften ergab sich mehrfach der Hinweis, dass männliche Führungskräfte eher aus karrierebezogenen Gründen das Unternehmen wechseln, weibliche Führungskräfte dagegen das bestehende Betriebsklima oder ihre gruppenbezogene Anerkennung als Begründung für individuelle Kündigungen anführen.

5. Schlussfolgerungen

Kernfrage der Untersuchung war, ob wichtige Annahmen, die zur statistischen Diskriminierung von weiblichen Führungskräften führen und die eine „gläserne Decke“ ökonomisch legitimieren können, einer theoretischen und empirischen Überprüfung standhalten. Die Antwort auf diese Frage lautet „nein“.

Theoretisch haben wir klargestellt, daß für Frauen in Führungspositionen angenommen werden muß, daß sie, um überhaupt in diese Position zu kommen, leistungsfähiger sein müssen als ihre männlichen Kollegen. Zusätzlich – und das ist das Ergebnis unserer empirischen Untersuchung – haben gerade die Frauen, die es „geschafft“ haben, keine systematisch höhere Fluktuationsquote als ihre Kollegen. Allerdings scheinen sich viele Unternehmen der Richtigkeit ihrer geschlechtsspezifischen Annahmen so sicher zu sein, dass sie auf die Erhebung entsprechend differenzierter Fluktuationsdaten in ihrer Personalstatistik verzichten.

Unternehmen laufen dabei Gefahr, einen zentralen Wettbewerbsvorteil zu verschleiern: Das Humanpotential des talentiertesten Teils ihrer Arbeitskräfte. Als Fazit halten wir fest: Je deutlicher der Wert von Unternehmen von den Ideen der Mitarbeitenden im Vergleich zum investierten Sachkapital abhängt, desto wichtiger wird es, die „gläserne Decke“ zu zerschlagen.

Anmerkungen

¹ Z.B. Osterloh/Wübker (1995), S. 61.

² Die aktuellen Daten zur Erwerbstätigkeit in der Schweiz sind dem Statistischen Jahrbuch 2000, den laufenden Pressemitteilungen des Bundesamtes für Statistik, sowie dem Internet www.admin.ch/bfs entnommen. Für Daten zur Erwerbstätigkeit in Deutschland siehe z.B. Statistisches Jahrbuch 1999, sowie Datenreport 1999.

³ Statistisches Jahrbuch 2000; Berner Zeitung, 5. März 1999, S. 29.

⁴ Phelps (1972); Blau/Ferber (1986), S. 251 ff.; Schubert (1993), S. 87 ff.; Osterloh/Sigrist (1995), S. 102; Lechner (1998), S. 125 ff.; Littmann-Wernli (1999), S. 59 ff. Für empirische Ergebnisse siehe z.B. Autenrieth (1996), Wunderer/Dick (1997) und Neujahr-Schwachulla/Bauer (1993).

⁵ Die Entwicklung der Theorien statistischer Diskriminierung geht auf Phelps (1972) und Arrow (1972) zurück, wichtige Ergänzungen und Erweiterungen finden sich z.B. bei Arrow (1973), Spence (1973) und Aigner/Cain (1977).

⁶ Z.B. besitzt nur die Arbeitskraft Informationen über die eigene tatsächliche Leistungsbereitschaft; allerdings kann auch auf Seiten der Bewerberin oder des Bewerbers Unsicherheit über die Realisierbarkeit der vorhandenen Leistungsbereitschaft am neuen Arbeitsplatz bestehen.

⁷ Zürcher Kantonalbank 1997.

⁸ Osterloh/Wübker (1999), S. 142 ff.

⁹ Zu diesen Ausnahmen gehört die Messung der Produktivität im Wissenschaftsbetrieb: Maßstab ist die Zahl der Publikationen und Zitationen in renommierten wissenschaftlichen Zeitschriften. Empirische Untersuchungen zeigen in diesem Fall tatsächlich eine durchschnittlich geringere Publikationstätigkeit von Frauen, siehe z.B. Cole/Cole (1943), Bochow/Joas (1987). Allerdings gibt es auch anderslautende Beispiele siehe z.B. Wenneras/Wold (2000).

¹⁰ Einen Überblick über die „comparable-worth“-Debatte in deutscher Sprache findet sich bei Jochmann-Döll (1990), Krell (1994), Schettgen (1996)

¹¹ Für betriebspezifische Arbeitsplatzanalyse und -bewertung haben Katz/Baitsch (1997) ein äußerst hilfreiches Instrumentarium zur Verfügung gestellt, um Verzerrungen in der Einstufung aufzudecken.

-
- ¹² Lechner (1998) S. 181 ff.
- ¹³ Vgl. Lazear/Rosen (1990); Franck/Jungwirth (1998) bieten, ausgehend von den Ergebnissen von Lazear/Rosen, folgende ökonomische Erklärung für das „Glass Ceiling“-Phänomen an: Wenn der Index „weiblich“ in bezug auf Managementqualitäten mit einem noch so kleinen Vorurteil belegt ist, wird mit der Berufung von Frauen in das Top-Management ein risikoreiches Experiment gewagt, welches negative Kapitalmarktsignale auslösen kann.
- ¹⁴ Nerger/Stahmann (1991).
- ¹⁵ Zu den Problemen der Leistungsmessung in Zusammenhang mit Leistungslöhnen in Unternehmen vgl. Osterloh (1999), Frey/Osterloh (2000), Prendergast (1999), Gibbons (1998).
- ¹⁶ Wenneras/Wold (2000).
- ¹⁷ Für weitere Beispiele siehe Osterloh/Wübker (1999).
- ¹⁸ Osterloh/Wübker (1999).
- ¹⁹ Zu demselben Ergebnis kommt die vom amerikanischen Kongress eingesetzte Glass Ceiling Commission (1996).
- ²⁰ Der Fragebogen umfasste 11 offene bzw. halboffene Fragen. Er enthielt drei Fragen zur quantitativen Bedeutung der Fluktuation, zwei Fragen zur Erfassung und Bedeutung unterschiedlicher Austrittsgründe, sowie zwei Fragen zur Beschäftigtenstruktur. Ergänzend wurden drei wirtschaftsstatistische Angaben erfragt und in einer offenen Frage Gelegenheit zu persönlichen Kommentaren geschaffen.
- ²¹ Angesichts der begrenzten Anzahl teilnehmender Unternehmen kommt den Untersuchungsergebnissen explorativer Charakter zu; die grosse Zahl der Beschäftigten und Führungskräfte erlaubt jedoch Hinweise auf allfällige Fluktuationsunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräfte, die allerdings ausschliesslich auf der Basis der Umfrageergebnisse zu interpretieren sind.
- ²² Gesamtschweizerisch beträgt der Frauenanteil an allen Erwerbstätigen über 40%; bei der vorliegenden Befragung wurde nicht nach Teil- und Vollzeitführungskräften differenziert.
- ²³ Bezüglich des individuellen Fluktuationsverhaltens ist dabei von Bedeutung, dass nur die individuellen Kündigungen, nicht aber Entlassungen, Pensionierungen oder Versetzungen von betrieblicher Seite in die Berechnung einfließen.
- ²⁴ Quotient aus Durchschnittsbestand unterschriebsberechtigter Führungskräfte und durchschnittlicher Anzahl individueller Kündigungen pro Jahr im Erhebungszeitraum.

Literaturangaben

- Aigner, Dennis J./Cain, Glen G. (1977):* Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 30, S. 175-187.
- Arrow, Kenneth J. (1972):* Models of Job Discrimination, in: Pascal, A.H. (Hrsg.): *Racial Discrimination in Economic Life*, Lexington, Massachusetts, 2.A., S. 83-102.
- Arrow, Kenneth J. (1973):* Higher Education as a Filter, in: *Journal of Public Economics*, vol. 2, S. 193-216.
- Autenrieth, Christine (1996):* Wandel im Personalmanagement, Differenzierung und Integration im Interesse weiblicher Führungskräfte, Wiesbaden.
- Blau, Francine D./Ferber, Marianne A. (1986):* *The Economics of Women, Men and Work*, Englewood Cliffs.
- Bochow, Michael/Joas, Hans (1987):* *Wissenschaft und Karriere. Der berufliche Verbleib des akademischen Mittelbaus*, Frankfurt/Main.
- Cole, Jonathan R./Cole, Stephen (1973):* *Social Stratification in Science*, Chicago.
- Franck, Egon/Jungwirth, Carola (1998):* Vorurteile als Karrierebremse? Ein Versuch zur Erklärung des Glass Ceiling-Phänomens, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf)*, 50, (12), S. 1083-1097.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000):* Pay for performance - immer empfehlenswert?, in: *Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo)*, 69, März/April, S. 64-69.
- Gibbons, R. (1998):* Incentives in Organizations, in: *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, No. 4, S. 115-132.

-
- Glass Ceiling Commission (1996):* Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, The Environmental Scan – A Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission.
- Jochmann-Döll, Andrea (1990):* Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit: Ausländische und deutsche Konzepte und Erfahrungen, München/Mering.
- Katz, Christian/Baitsch, Christoph (1996):* Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung, Zürich.
- Krell, Gertraude (1994):* Die Verfahren der Arbeitsbewertung – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Winter, Regina (Hrsg.): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung der Frauenarbeit im Tarifsysteem, Berlin, S. 43-55.
- Lazear, Edward P./Rosen, Sherwin (1990):* Male-Female Wage Differentials in Job Ladders, in: Journal of Labor Economics, Vol 8. S. 106-123.
- Lechner, Angela (1998):* Asymmetrische Information auf dem Arbeitsmarkt, Pfaffenweiler.
- Littmann-Wernli, Sabina (1999):* Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt, Chur/Zürich.
- Nerge, Sonja/Stahmann, Marina (1991):* Mit Seidentuch und ohne Schlips. Frauen im Management, Frankfurt/Main.
- Neujahr-Schwachulla, Gaby/Bauer, Sibylle (1995):* Führungsfrauen – Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft, Frankfurt/Main.
- Osterloh, Margit (1999):* Wertorientierte Unternehmensführung und Management-Anreizsysteme, in: Kumar/Osterloh/Schreyögg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value – Globalisierung – Wettbewerb. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag, Stuttgart, S. 183-204.
- Osterloh, Margit/Sigrist, Beatrice (1995):* Weiblicher Führungsnachwuchs: Einbruch in den Herrenclub (II), in: io Management Zeitschrift, 64, Nr. 11, S. 102-106.
- Osterloh, Margit/Wübker, Sigrid (1995):* Weiblicher Führungsnachwuchs: Einbruch in den Herrenclub (I), in: io Management Zeitschrift, 64, Nr. 10, S. 59-63.
- Osterloh, Margit/Wübker, Sigrid (1999):* Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement, Wiesbaden, S. 201-214.
- Phelps, Edmund S. (1972):* The Statistical Theory of Racism and Sexism, in: The American Economic Review, 62, S. 659-661.
- Prendergast, Canice. (1999):* The Provision of Incentives in Firms. In: Journal of Economic Literature, S. 7–63.
- Schettgen, Peter (1996):* Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Stuttgart.
- Schubert, Renate (1993):* Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung, Frankfurt/Main.
- Spence, Michael A. (1973):* Job-Market-Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 83, S. 355-374.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1999):* Datareport 1999, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Statistisches Jahrbuch der Schweiz (2000),* Zürich.
- Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland (1999),* Stuttgart.
- Wenneras, Christine/Wold Agnes (2000):* Vetterwirtschaft und Sexismus im Gutachterwesen, in: Beate Kraus (Hrsg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt, Frankfurt/M., S. 107–120.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (Hrsg.)(1997):* Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Neuwied.
- Zürcher Kantonalbank (1997):* Jung sein im Betrieb, Zürich.