

## **Human Resource Management - Band 2**

Praxisrelevantes Fach-, Führungs- und Managementwissen  
im Bereich Human Resources – Kompetenzen für eine  
moderne Personalwirtschaft

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

## **Chancengleichheit in der Managementkarriere**

Erteilen und Förderung von Frauen  
in Führungspositionen

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

### **Chancengleichheit in der Managementkarriere**

Erteilen und Förderung von Frauen in Führungspositionen

ISBN 978-3-86376-205-6

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2019

© Optimedien Verlag, Göttingen

© glisic\_albina - stock.adobe.com

Cover- & Textlayout: Coverlayout: Dipl.-Kfm. Alexander Mostafa

URL: <https://www.optimedien.com>

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.  
Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmun-  
gen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundbegriffe und Definitionen</b>	<b>5</b>
2.1	Führung / Führungsposition	5
2.2	Leadership	8
2.3	Management	11
2.4	Diversity Management	17
2.5	Chancengleichheit	18
2.6	Diskriminierung	19
2.7	Work-Life Balance WLB	20
<b>3</b>	<b>Grundrechte</b>	<b>29</b>
3.1	Menschenwürde als Grundrecht	29
3.2	Gleichberechtigung von Frauen und Männern	35
3.3	Frauenbewegung und Frauenrechte	52
3.4	Ansätze für eine Definition und Beschreibung des Begriffs „Würde“	53
<b>4</b>	<b>Anteil der Frauen und Männern in Führungspositionen</b>	<b>59</b>
4.1	Frauenanteil in Führungspositionen	59
4.2	Entwicklung des Frauenanteils: Ergebnisse der	

DIW-Studie	72
4.3 Ergebnisse der Studie: Frauen im Management 2013	82
<b>5 Hindernisse auf dem Weg in Führungspositionen</b>	<b>89</b>
<b>6 Frauenförderung im Unternehmen</b>	<b>97</b>
<b>7 Gleiche Chancen für die Geschlechter</b>	<b>101</b>
7.1 Frauen und Karriere – Berufliche Ziele und Mobilität	101
7.2 Frauen im Management – Die Vorurteilsfalle	109
<b>7.3 Diversity: Eignung der Frauen als Manager</b>	<b>115</b>
7.4 Gleichstellung / Frauenquote: Mehr Frauen im Management auf freiwilliger Basis	120
7.5 Bereitschaft zur Übernahme von Führungspositionen	122
7.6 Diversity: Unterschiede der Geschlechter – Wissenschaftliche Studienergebnisse	130
7.7 Studieren Frauen die falschen Fächer?	133
7.8 Nutzung von Rückmeldungen/Feedback für die persönliche Weiterentwicklung	139
7.9 Frauenanteil im Management	140
<b>8 Schlussbetrachtung</b>	<b>143</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>145</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Verankerung der individuellen Chancengleichheit	19
Abb. 2	Work-Life-Balance WLB: Results	23
Abb. 3	Berufliche Spitzenleistung erfordert ein Höchstmaß an Fitness und Gesundheit	25
Abb. 4	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art. 1 bis Art. 4 GG.	29
Abb. 5	Alle 30 Artikel der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte	42
Abb. 6	Ansätze für eine Definition und Beschreibung des Begriffs „Würde“ (Menschenwürde)	53
Abb. 7	Studienergebnisse Frauen im Management: Topmanagement	64
Abb. 8	Durchschnittlicher Prozentsatz von Frauen in den verschiedenen Managementebenen	64
Abb. 9	Weibliche Führungskräfte in Europa – in nationalen Parlamenten (Angaben in Prozent)	66
Abb. 10	Weibliche Führungskräfte in Europa – im Vorstand der größten börsennotierten Unternehmen (Angaben in Prozent)	67
Abb. 11	Innerbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Frauen	68
Abb. 12	Gründe für den niedrigen Frauenanteil in Führungspositionen in Unternehmen	70
Abb. 13	Besonders an weiblichen Führungskräften geschätzte Eigenschaften	70

Abb. 14	Wie Managerinnen in Führungspositionen gekommen sind	71
Abb. 15	Frauenanteil steigt	72
Abb. 16	Einkommensschere schließt sich – Vollzeiterwerbstätige Führungskräfte in der Privatwirtschaft	75
Abb. 17	Weibliche Führungskräfte oft unverheiratet – Führungskräfte in der Privatwirtschaft in Prozent	75
Abb. 18	Im produzierenden Gewerbe unterrepräsentiert – Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft in Prozent	76
Abb. 19	Frauen im Top- und Mittelmanagement	84
Abb. 20	Frauen im Top- vs. Mittelmanagement in Unternehmen in Deutschland	85
Abb. 21	Frauen im Topmanagement nach Bundesländern	86
Abb. 22	Frauen im Topmanagement nach Unternehmensgröße	87
Abb. 23	Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen und Umsatz nach Definition des Statistischen Bundesamtes	87
Abb. 24	Frauenförderung im Unternehmen – als strategische Frage systematisch angehen	99
Abb. 25	Karrierwartung	101
Abb. 26	Wechselbereitschaft	102
Abb. 27	Fünf Hindernisse für den Aufstieg von Frauen in Organisationen	103
Abb. 28	Fünf Aufstiegsstrategien für Frauen und Männer	104
Abb. 29	Persönliche Profile	105

Abb. 30	Arbeit und Privatleben – Formale Beschäftigung und Lebensplanung	106
Abb. 31	Erwartete Nachteile durch alternative Berufs- und Lebensplanung	107
Abb. 32	Bewertung der Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen im Unternehmen	108
Abb. 33	Erwartete Entwicklung des durchschnittlichen Anteils von Frauen in der Unternehmensleitung	109