



Der Betriebswirt 61. Jahrgang, Heft 4 (2020), S. 205 – 216
Duncker & Humblot, Berlin

„Die gläserne Decke sichtbar machen!“ Egalitäre Verteilung der Haus- und Familienarbeit als Voraussetzung für egalitäre Karrierechancen

Von Stefan Huf*

Abstract

The glass ceiling is a common metaphor for describing the under-representation of women in leadership positions. According to this metaphor, there are invisible barriers which prevent women from being promoted to management positions. The article explores the causes for the under-representation of women in management positions. Specifically, it argues that, in view of the traditional domestic and family division of labor, it is rational that personnel policies favor career opportunities for men rather than women. An egalitarian distribution of domestic and family responsibilities is therefore a basis prerequisite for egalitarian career opportunities.

Zusammenfassung

Die gläserne Decke ist eine seit Jahrzehnten populäre Metapher, um die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen abzubilden. Demnach bestehen in Unternehmen unsichtbare Barrieren, die Frauen davon abhalten, obere Managementpositionen zu erreichen. Der Beitrag geht der Frage nach den Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nach und zeigt auf, warum angesichts der tradierten häuslichen, familialen Arbeitsteilung eine rationale betriebliche Personalpolitik eher Männern als Frauen Karrierechancen eröffnet. Eine egalitäre Verteilung der Haus- und Familienarbeit zwischen den Geschlechtern ist demnach eine Grundvoraussetzung für egalitäre Karrierechancen.

Persistenz der vertikalen Segregation des Arbeitsmarktes nach Geschlecht

Auf den ersten Blick erscheint es paradox: Obwohl die Bildungs- und Erwerbsbeteiligung von Frauen seit Jahrzehnten stark zunimmt, weist die vertikale

* Stefan Huf ist Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart.

Segregation des Arbeitsmarktes nach Geschlecht ein hohes Beharrungsvermögen auf. Weder hinsichtlich der Bildungs- noch hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung stehen Frauen zwischenzeitlich Männern mehr nach. Sie erwerben in gleichem Umfang und in gleicher Höhe Bildungs- und Berufsabschlüsse (Hobler u. a. 2020: 8) und die Erwerbstätigenquote der 15–64-jährigen Frauen nahm in Deutschland von 1993, als sie 54,9 % betrug, auf 72,8 % im Jahr 2019 zu, während die Erwerbstätigenquote der Männer 2019 bei 80,5 % lag (Statistisches Bundesamt 2020). Und dennoch: Obwohl knapp die Hälfte der Beschäftigten weiblich ist (Statistisches Bundesamt 2017: 10), sind Männer und Frauen keineswegs paritätisch auf den unterschiedlichen betrieblichen Hierarchieebenen vertreten, vielmehr sind Frauen nach wie vor in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Unverändert gilt: Je höher die betriebliche Hierarchieebene, desto abwesender sind Frauen. So waren beispielsweise nur rd. 10 % des Top-Managements der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland 2019 weiblich (Kirsch/Wrohlich 2020: 39). Von den Vorständen der Dax-Unternehmen waren es 2020 rund 13 % (Allbright Stiftung 2020: 5). In den Vorstandsetagen der MDAX-Unternehmen lag der Frauenanteil 2019 bei knapp 9 % und bei den im SDAX notierten Unternehmen bei lediglich 6 % (Kirsch/Wrohlich 2020: 39). Hierbei erweist sich die vertikale Segregation des Arbeitsmarkts als hochgradig robust: Nicht anders als 2001 ist derzeit lediglich ein gutes Viertel der Führungskräfte in Deutschland weiblich (Statistisches Bundesamt 2012: 26, Bundesagentur für Arbeit 2019: 14, Neuberger 2002: 799–802).

Der Neuigkeitswert dieser Daten ist zwar einerseits gering, da die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bereits seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts nicht nur Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen ist (Schein 1973, Rosen/Jerde 1974, Schein 1975, Kanter 1977), sondern auch bereits seit Jahrzehnten unter wechselnden Überschriften (z. B. Geschlechtergerechtigkeit, Gleichstellung oder Diversity) auf der Agenda von Politik und Wirtschaft steht. Trotz des geringen Neuigkeitswert stellt die persistente vertikale Segregation des Arbeitsmarktes andererseits aber, nach wie vor, fundamental die Angemessenheit des Selbstverständnisses einer Gesellschaft in Frage, die sich im Kern der Chancengleichheit und des Leistungsprinzips verpflichtet sieht (Cech/Blair-Loy 2010: 375–377, Gottschall 2018: 362). In der, gemäß Selbstbild, Status und Positionen durch individuelle Leistung erworben und nicht auf Basis askriptiver Merkmale (wie soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Hautfarbe, Alter oder Geschlecht) zugeteilt werden. In einer sich als chancengleiche Leistungsgesellschaft begreifenden Gesellschaft darf die Geschlechtszugehörigkeit eigentlich keine Relevanz für die Gewährung von Zugangsrechten und Positionenvergaben haben. Das Geschlecht darf hier diesbezüglich keinen Unterschied machen (Luhmann 1988: 57). Damit ist auch die Legitimationsgrundlage für staatliche Initiativen zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte (z. B. Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an

Führungspositionen) und für frauenfördernde betriebliche Personalpolitik (Sabbatini/Crosby 2009) (z. B. Mentoringangebote für weibliche Führungsnachwuchskräfte oder Quotierung von Führungspositionen nach Geschlecht) gegeben, auch wenn diesen staatlichen und betrieblichen Initiativen bislang kein durchschlagender Erfolg beschieden ist (Reichelt 2018). „Despite the increased attention being paid to gender equality for decades, progression has slowed or stalled“ (Kossek/Buzzanell 2018: 813). Als Carleton Fiorina 1999 Vorstandsvorsitzende von Hewlett-Packard wurde und es damit erstmals eine Frau an die Spitze eines Fortune 500-Unternehmens schaffte, schien ein Damm gebrochen und optimistisch proklamierte sie: „No limits whatsoever. There is not a glass ceiling“ (Cotter u. a. 2001: 655). Zwanzig Jahre später muss konstatiert werden: Sie irrte.

Die Metapher der gläsernen Decke

Das Phänomen, das Frauen obere Managementpositionen nur höchst selten erreichen, wird auch als „gläserne Decke“ bezeichnet und wurde von Morrison et al. bereits in den 80er Jahren in einer Studie des Center of Creative Leadership in die fachwissenschaftliche Diskussion eingebracht (Morrison u. a. 1987). Demnach gibt es in Unternehmen unsichtbare Barrieren, die Frauen davon abhalten, obere Managementpositionen zu erreichen (Morrison u. a. 1987: 13). Die in der 90er Jahren eingesetzte US-amerikanische Federal Glass Ceiling Commission versteht die gläserne Decke als „unseen, yet unbreachable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements“ (Federal Glass Ceiling Commission 1995: 4). Obwohl nicht unmittelbar sichtbar, weil „gläsern“, ist die Decke demnach dennoch vorhanden und wird von Frauen erst erlebt, wenn sie daran stoßen und sie nicht zu durchdringen vermögen. Die Charakterisierung der Decke als „gläsern“ soll also darauf hinweisen, dass es sich um subtile, schwerlich zu durchschauende, vielgestaltige Barrieren handelt (Kumra 2017: 50).

Bilanzierungen der Ursachenforschung (Yukl/Gardner 2020: 384, Ng/Sears 2017: 133f., Tonn 2016: 46–74, Ayman/Korabik 2010: 159) ergeben daher stets eine große Anzahl an Faktoren, die als Aufstiegsbarrieren wirken (wie beispielsweise Diskriminierung, fehlendes Mentoring, fehlende Einbindung in informelle Netzwerke, Vorurteile gegenüber Frauen, Rolleninkongruenz oder homo-soziale Reproduktion) und sich zudem häufig gegenseitig beeinflussen und verstärken (Tharenou u. a. 1994). Einzelne Studien weisen gar jeweils über 20 unterschiedliche Ursachen auf (Ragins/Sundstrom 1989, Diehl/Dzubinski 2016).

Die große Popularität der Metapher deutet darauf hin, dass das anschauliche Bild von der gläsernen Decke auf Aspekte hinweist, die von nüchternen Begrifflichkeiten, wie vertikale Segregation oder Geschlechterungleichheit, nicht aus-

reichend transportiert werden. Die Attraktivität der Metapher liegt für Cotter u. a. darin begründet, dass sie zum Ausdruck bringt, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen nicht auf positionsrelevante Faktoren wie Qualifikation, Erfahrung, Fähigkeiten oder Motivation, sondern das eigentlich nicht-jobrelevante Kriterium der Geschlechtszugehörigkeit ursächlich ist (Cotter u. a. 2001: 657). „The glass ceiling is not simply a barrier for an individual, based on the person's inability to handle a higher-level job. Rather, the glass ceiling applies to women as a group who are kept from advancing higher because they are women“ (Morrison u. a. 1987: 13). Zum anderen liegt die Attraktivität der Metapher für Cotter u. a. darin begründet, dass sie insbesondere die Spitze der Unternehmenshierarchie in den Blick nimmt und die Abwesenheit von Frauen im Top-Management adressiert (Cotter u. a. 2001: 658). Und nicht zuletzt impliziert die Metapher, dass die Aufstiegsbarrieren für Frauen mit jeder Beförderung zunehmen. Je weiter nach oben Frauen in der Unternehmenshierarchie gelangen, desto größer und unüberwindbarer werden demnach die Barrieren (Cotter u. a. 2001: 658).

Die Metapher von der gläsernen Decke suggeriert also, dass organisationsinterne Ursachen Frauen maßgeblich davon abhalten, Spitzenpositionen zu erreichen. Zwangsläufig lenkt sie damit bei der Suche nach den Ursachen den Blick auf unternehmensinterne Bedingungen (z. B. die Unternehmenskultur, betriebliche Netzwerke oder die betriebliche Personalpolitik). „The metaphor has been expanded to more accurately reflect the nature of organizationally based gender disadvantage“ (Kumra 2017: 49). Weitestgehend unbeachtet bleiben hingegen unternehmensexterne Ursachen wie die staatliche Familien- und Sozialpolitik und die häusliche Arbeitsteilung.

Persistenz der geschlechtsspezifischen häuslichen Arbeitsteilung

Es klingt nach längst vergangenen Zeiten, wenn von treusorgenden (Ehe-) Frauen die Rede ist, die ihren karriereorientierten (Ehe-)Männern, den Rücken freihalten und es diesen ermöglichen, sich auf ihr berufliches Fortkommen zu konzentrieren. Doch haben sich die Zeiten tatsächlich fundamental geändert und gehört die traditionelle Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern der Vergangenheit an?

Nimmt man die häusliche Arbeitsteilung genauer in den Blick, wird eindeutig mehr Kontinuität als Wandel sichtbar: Übernahmen Männer 1992 31,4% der Hausarbeit und Kinderbetreuung stieg dieser Anteil nach Berechnungen des DIW äußerst moderat auf 37,2 im Jahr 2016 (Samtleben 2019: 141). Demnach übernehmen Frauen weiterhin rund 2/3 der im Rahmen von Hausarbeit und Kinderbetreuung anfallenden Aufgaben. „Während die Beschäftigtenquote von Frauen stetig stieg, erhöhte sich der Anteil von Männern an der Hausarbeit und Kinderbetreuung nur moderat“ (Samtleben 2019: 141). Der „Gender Care Gap“

erweist sich als äußerst stabil (BMFSFJ 2020): Frauen übernehmen nach wie vor mehr Haus- und Sorgearbeit als Männer. Zum selben Ergebnis kommt der Gesellschaftsreport des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg: Während 25–34-jährige Frauen mit Kindern 1996 täglich 16,3 Std. durch Hausarbeit, Besorgungen und Kinderbetreuung beansprucht waren, brachten sich 25–34-jährige Männer mit Kindern 1996 lediglich mit 4,2 Std. für ebendiese Tätigkeiten in der Familie ein. Nahezu unverändert die Zeitverwendung 20 Jahre später: 25–34-jährige Frauen mit Kindern verwendeten demnach 2016 15,2 Std. für Hausarbeit, Besorgungen und Kinderbetreuung an Werktagen, 25–34-jährige Männer mit Kindern hingegen 5 Std. (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2018: 9). Auch Eyerund/Orth sehen mehr Stabilität als Wandel, wenn sie in ihrer Untersuchung zur Verteilung der Hausarbeit nach Geschlecht zum Fazit gelangen: „Die Ergebnisse geben einen Hinweis darauf, dass klassische Aufgabenverteilungen im Haushalt nach wie vor weit verbreitet sind“ (Eyerund/Orth 2019: 2).

Gesamteuropäische Daten (Van der Lippe u. a. 2018) zeigen gar, dass die Beteiligung der Männer an der Hausarbeit auch nicht zunimmt, wenn der Mann erwerbslos ist und die Frau erwerbstätig ist. Der männliche Beitrag zur Hausarbeit ist vielmehr unabhängig vom eigenen Erwerbsstatus und dem Erwerbsstatus der Frau. Werden Frauen hingegen arbeitslos, erhöht sich ihr Beitrag zur Hausarbeit nochmals (Van der Lippe u. a. 2018: 658–666).

Auch beim Elterngeldbezug zeigt sich die Aktualität der traditionellen Rollenverteilung in Deutschland: Während rd. 95 % der Mütter Elterngeld in Anspruch nehmen und es im Durchschnitt 11,6 Monate beziehen, nimmt nur rd. 1/3 der Väter Elterngeld in Anspruch und die durchschnittliche Dauer des Bezugs beträgt lediglich 3 Monate (BMFSFJ 2020: 28–31, BMFSFJ 2018: 16). Sobald es zur Familiengründung kommt, werden überwiegend die traditionellen Geschlechterrollen eingenommen: Frauen sorgen sich primär um den Haushalt sowie die Kindererziehung, während Männer kontinuierlich erwerbstätig bleiben und das Familieneinkommen verantworten (BMFSFJ 2020: 28). Während bei der Mehrheit der Paare vor der Geburt des ersten Kindes beide Partner in Vollzeit erwerbstätig sind (71 %), sind es nach der Geburt des ersten Kindes nur noch 15 % (BMFSFJ 2020: 28). Mit der Geburt des ersten Kindes kommt es zu einer „Retraditionalisierung“ (BMFSFJ 2020: 28). Typischerweise unterbrechen Frauen dann ihre Erwerbstätigkeit. Kehren sie nach der Unterbrechung zurück ins Berufsleben, erfolgt dies überwiegend in Teilzeit. Erwerbstätige Frauen mit Kindern, die jünger als 10 Jahre sind, arbeiten über 70 % in Teilzeit, bei den Männern sind es rd. 6 % (WSI 2020). Die Erwerbsform Teilzeit ist mithin fast ausschließlich ein Frauenphänomen.

Hierbei ist die traditionelle häusliche Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern tief gesellschaftlich verankert und kann, historisch betrachtet, gar als ein Konstruktionsprinzip moderner Gesellschaften betrachtet werden (Gerhard

1991). Waren Produktion und Reproduktion im vormodernen Haushalt integriert, führte die Etablierung der Marktökonomie zu einer strikten Trennung von familialer Reproduktionssphäre einerseits und erwerbswirtschaftlicher Produktionssphäre andererseits. Die Entflechtung von Familie und Wirtschaft vollzog sich als Trennung von Haushalt und Produktion. Und zugleich wurden beide Sphären geschlechtsspezifisch besetzt: In der weiblichen Sphäre erfolgt seither die unbezahlte Hausarbeit sowie Kinder- und Angehörigenbetreuung und in der männlichen Sphäre die bezahlte, außerhäusliche Erwerbsarbeit (*Hausen* 1992). Konsequenterweise wurde in der ersten Fassung des Bürgerlichen Gesetzbuchs 1896 die Hausfrauenehe als Normalfamilie kodifiziert. „Um die Jahrhundertwende scheint sich für alle Schichten mehr oder minder durchgesetzt zu haben, dass der häusliche Bereich und die Familie der vorgesehene Lebens- und Tätigkeitsbereich für die Frau, der Bereich politischer und ökonomischer Aktivität die angemessene Tätigkeitssphäre des Mannes ist“ (*Dietzen* 1993: 56). Hierbei wurde das „male-breadwinner family model“ (*Lewis* 1992: 159) durch die sich im 20. Jahrhundert entwickelnde Wohlfahrtstaatlichkeit gestützt (*Lewis* 1992: 162, *Huf* 1998: 197–209, *Gleichen/Seeleib-Kaiser* 2017: 1) und erst in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts begann die signifikante Zunahme der Arbeitsmarktpartizipation von Frauen (*Gleichen/Seeleib-Kaiser* 2017: 4–8).

Häusliche Arbeitssteilung als Ursache für die gläserne Decke

Die nach wie vor gültige, historisch tief verwurzelte, traditionelle geschlechtsspezifische Teilung der Haus- und Sorgearbeit beeinflusst nicht nur das Geschlechterarrangement im Privatbereich, sondern hat auch Auswirkungen auf die Erwerbssphäre. Denn sie begründet schlechtere Karriereperspektiven von Frauen (*Carli/Eagli* 2018: 249).

Während es zur Erklärung geschlechtsbezogener Entgeltunterschiede (Gender Pay Gap) nicht unüblich ist, die häusliche Arbeitsteilung als eine zentrale Ursache zu erachten (*Matteazzi/Scherer* 2020, *Ferrant* u. a. 2014, *Correll* u. a. 2007, *Becker* 1998: 78), bleibt in der Diskussion um die Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bislang die Art der häuslichen Arbeitsteilung weitestgehend unbeachtet. Die Diskussion um die gläserne Decke ist vielmehr von der Annahme bestimmt, „vor allem betriebliche Faktoren wie Rekrutierungs- und Beförderungsmuster, Benachteiligung durch Vorgesetzte und die Beharrungstendenzen männlich dominierter Netzwerke hinderten Frauen am Aufstieg“ (*Ochsenfeld* 2012: 508). Hierbei wird der „Betrieb als maßgebliches Schichtungsregime betont“ (*Ochsenfeld* 2012: 508) und der private Haushalt als Ursache unberücksichtigt gelassen. Um ein vollständiges Bild hinsichtlich der Ursachen der gläsernen Decke zu erhalten, müssen jedoch auch außerbetriebliche Faktoren berücksichtigt werden (*Ochsenfeld* 2012: 527). Das in der Diskussion um den Gender Pay Gap entwickelte Argument, wonach die traditionelle

Rollenverteilung im privaten Haushalt die beruflichen Partizipations- und Verdienstmöglichkeiten von Frauen negativ beeinflusst, kann auch hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten erweitert werden. „Gender inequality in unpaid care work is the missing link that influences gender gaps in labour outcomes“ (Ferrant u. a. 2014: 1).

Die ungleiche Verteilung häuslicher Pflichten und die nach wie vor gültige klassische Rollenverteilung führt dazu, dass die Erwerbsbiographien von Frauen häufig Unterbrechungen aufweisen, wenn Kinder die Familie vergrößern oder Angehörige häuslich gepflegt werden. Familial gebundene Frauen weisen in der Konsequenz diskontinuierlichere Erwerbsbiographien als Männer auf. Nach einer oder mehrerer Familienpausen sind Frauen zudem häufig an einem beruflichen Wiedereinstieg in Teilzeit interessiert, um den überproportional von ihnen übernommenen häuslichen Pflichten nachkommen zu können. Im Vergleich zu Männern führt die traditionelle innerfamiliäre Rollenverteilung also zu einer höheren Teilzeitpräferenz bei Frauen. Durch die überproportional von Frauen übernommene Sorgearbeit für Kinder und Angehörige sind sie nicht nur zeitlich beansprucht, sondern auch in ihrer Mobilität eingeschränkt. Die häusliche Beanspruchung verlangt vielfach häusliche Anwesenheit und schränkt die Möglichkeiten hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität und geographischen Mobilität in der Erwerbstätigkeit zwangsläufig ein. Ihre zeitliche Verfügbarkeit und geographische Flexibilität im Beruf ist stärker als bei Männern familial rückgebunden und limitiert. Und nicht zuletzt sind familial gebundene Frauen durch die traditionelle häusliche Arbeitsteilung stärker als Männer am Aufbau und der Pflege beruflicher Netzwerke gehindert. Netzwerkaktivitäten, wie Kontaktpflege, berufsständisches oder soziales Engagement oder die Erhöhung der organisationsinternen Sichtbarkeit (Forret/Dougherty 2001: 306–307), erfordern Zeit und Flexibilität. Übernommene familiäre Pflichten schränken die Networkingmöglichkeiten ein und führen dazu, dass die berufsrelevanten Netzwerke von Frauen kleiner und lokaler sind (Greguletz u. a. 2019).

Zusammengefasst: Da unter den Vorzeichen der traditionellen häuslichen Arbeitsteilung nur Frauen ein Vereinbarkeitsproblem hinsichtlich Familie und Karriere haben, Männer hingegen friktionslos beides zugleich realisieren können, weisen Frauen diskontinuierlichere Erwerbsbiographien auf, sind eher an einer Erwerbsbeteiligung in Teilzeit interessiert, können weniger umfangreich Netzwerkaufbau und -pflege betreiben und sind in ihrer Mobilität eingeschränkt.

Da Arbeitgeber auf der anderen Seite insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen eher an einer dauerhaft kontinuierlichen Stellenbesetzung in Vollzeit mit Stelleninhabern interessiert sind, die zeitlich und geographisch möglichst flexibel sind und über ein weit verzweigtes Netzwerk verfügen, entsteht selbst bei gleicher Qualifikation, Motivation und Erfahrung ein Nachteil für Bewerberinnen. Für Neuberger ist es daher eine Form „rationaler Personal-

politik“ (Neuberger 2002: 774), (tatsächlich oder potenziell) familial gebundenen Frauen, Führungspositionen vorzuenthalten und Männer, unabhängig ihrer familialen Situation, bei gleicher Qualifikation, Motivation und Erfahrung, den Vorzug zu geben.

In dieser Argumentation werden die Auswirkungen der häuslichen Arbeitsteilung also aus der Perspektive des betrieblichen Personalmanagements bezüglich Mitarbeiterförderung und Stellenbesetzung betrachtet (Osterloh/Littmann-Wernli 2002). Im Zentrum stehen die Konsequenzen arbeitgeberseitiger Kenntnis hinsichtlich einer innerfamilial ungleichen Aufteilung häuslicher Aufgaben auf Entscheidungen im Rahmen des betrieblichen Talentmanagements und der betrieblichen Personalauswahl. Dies unterscheidet die Argumentation von humankapitaltheoretischen Analysen, die ausschließlich die Konsequenzen der häuslichen Arbeitsteilung auf den Qualifikationserwerb und das arbeitsangebotsseitige Verhalten von Frauen in den Blick nehmen und die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes, und mithin die arbeitgeberseitige Perspektive, unberücksichtigt lassen (Becker 1985, 1998).

Wenn es rational ist, im Falle gleicher Qualifikation, Motivation und Erfahrung auf den mobileren, zeitlich und geographisch flexibleren Aspiranten zu setzen, wird zudem ein schwerlich zu durchbrechender „Teufelskreis“ (Neuberger 2002: 774) in Gang gesetzt: Da Führungspositionen in der Regel höher vergütet sind als Stellen ohne Führungsverantwortung, führt die vornehmliche Besetzung von Führungspositionen mit Männern zu einer Verstärkung des Gender Pay Gaps. Unter der Annahme, dass Haushalte bestrebt sind, das Einkommen des Gesamthaushaltes zu maximieren, ist es sodann rational, dass Frauen beruflich eher zurückstecken, weil sie den geringeren Teil zum Haushaltseinkommen beisteuern, was die traditionelle häusliche Arbeitsteilung wiederum zementiert und verstärkt.

Diese Argumentation impliziert aber zugleich auch, dass betriebliche oder gesetzliche Maßnahmen, die darauf abzielen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen (wie beispielsweise Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen, Arbeitszeitflexibilisierung oder Erhöhung der Teilzeitmöglichkeiten) zwar die Erwerbsbeteiligung von Frauen vergrößern mögen, weil ihnen damit mehr Möglichkeiten der Teilnahme am Erwerbsleben offeriert werden, aber ungeeignet sind, die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu reduzieren, da hierdurch nicht an der traditionellen häuslichen Arbeitsteilung gerüttelt wird. Erwerbsarbeit wird dann zwar vereinbarer mit familialen Pflichten, aber diese verbleiben bei den Frauen und schmälern weiterhin deren Karrierechancen.

Daher ist eine egalitäre Verteilung der Haus- und Familienarbeit zwischen den Geschlechtern eine Grundvoraussetzung für egalitäre Karrierechancen. Erst im Falle egalitärer häuslicher Arbeitsteilung, bei der beide Geschlechter in glei-

chem Ausmaß die Haus- und Familienarbeit erbringen, gibt es aus Arbeitgeber-sicht keinen rationalen Grund mehr, das Geschlecht im Rahmen der Personal-entwicklung und der Besetzung von Führungspositionen zu berücksichtigen.

Die Herbeiführung einer egalitären häuslichen Arbeitsteilung erfordert zweifelsfrei einen grundlegenden kulturellen und politischen Wandel. Familienpoli-tische Maßnahmen, die derzeit die traditionelle häusliche Arbeitsteilung stüt-zen, wie das Ehegattensplitting oder die beitragsfreie Mitversicherung von Familienangehörigen in der gesetzlichen Krankenversicherung, sind sicherlich diesbezüglich eher kontraproduktiv. Eine politische Maßnahme, die geeignet wäre, egalitäre häusliche Arbeitsteilung zu fördern, wäre beispielsweise eine Re-form des Elterngeldes dahingehend, dass ein Bezug des Elterngeldes voraussetzt, dass beide Elternteile in zeitlich gleichem Umfang ihre Erwerbsarbeit unterbre-chen bzw. einschränken müssen. Auch die Gewährung der Elternzeit könnte an diese Voraussetzung gebunden werden.

Literatur

- Allbright Stiftung* (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise, Allbright Bericht 2020, Berlin.
- Ayman, R./Korabik, K.* (2010): Leadership. Why gender and culture matter, in: *American Psychologist*, Jg. 65, H. 3, S. 157 – 170.
- Becker, G. S.* (1985): Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor, in: *Journal of Labor Economics*, Jg. 3, H. 1, S. S33 – S58.
- Becker, G. S.* (1998): *A Treatise on the Family*, 4. Auflage, Cambridge/Mass.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)* (2018): Väter-report. Vater sein in Deutschland heute, Berlin.
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)* (2020): Kinder, Haushalt, Pflege – wer kümmert sich?, Berlin.
- Bundesagentur für Arbeit* (2019): Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018, Nürnberg.
- Carli, L. L.; Eagli, A.H.* (2018): Leadership and Gender, in: Antonakis, J.; Day, D. V. (Hrsg.): *The nature of leadership*, Los Angeles, S. 244 – 271.
- Cech, E. A.; Blair-Loy, M.* (2010): Perceiving glass ceilings? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology, in: *Social Problems*, Jg. 57, H. 3, S. 371–397.
- Correll, S. J. u.a.* (2007): Getting a job: Is there a motherhood penalty?, in: *American Journal Sociology*, Jg. 112, H. 5, S. 1297 – 1338.
- Cotter, D. A. u.a.* (2001): The Glass Ceiling Effect, in: *Social Force*, Jg. 80, H. 2, S. 655 – 682.

- Diehl, A. B./Dzubinski, L. M.* (2016): Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers, in: *Human Resource Development Quarterly*, Jg. 27, H. 2, 2016, S. 181 – 206.
- Dietzen, A.* (1993): Soziales Geschlecht. Soziale, kulturelle und symbolische Dimensionen des Gender-Konzepts, Opladen.
- Eyerund, T./Orth, A. K.* (2019): Geschlechterrollen: In der Theorie modern, in der Praxis klassisch, in: *Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Kurzbericht 17/2019*, Köln.
- Federal Glass Ceiling Commission* (1995): A solid investment: Making full use of the nation's human capital, Washington, 1995.
- Ferrant, G. u.a.* (2014): Unpaid Care Work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes, OECD Development Centre, Paris.
- Forret, M. L.; Dougherty, T.W.* (2001): Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, in: *Group & Organization Management*, Jg. 26, H. 3, S. 283 – 311.
- Gerhard, U.* (1991): Bewegung im Verhältnis der Geschlechter und Klassen und der Patriarchalismus der Moderne, in: Zapf, W. (Hrsg.): *Die Modernisierung moderner Gesellschaften*, Frankfurt (M.)/New York, S. 418 – 432.
- Gleichen, R. v./Seeleib-Kaiser, M.* (2017): Family Policies and the Weakening of the Male Breadwinner Model, Paper prepared for presentation at the 29th annual conference of the society for the advancement of socioeconomics, Lyon.
- Gottschall, K.* (2018): Arbeit, Beschäftigung und Arbeitsmarkt aus Genderperspektive, in: Böhle, F. u. a. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Band 2: Akteure und Institutionen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 361 – 396.
- Greguletz, E. u. a.* (2019): Why women build less effective networks than men, in: *Human Relations*, Jg. 72, H. 7, S. 1234 – 1261.
- Hausen, K.* (1992): Öffentlichkeit und Privatheit. Gesellschaftliche Konstruktionen und die Geschichte der Geschlechterbeziehungen, in: Hausen, K./Wunder, H. (Hrsg.): *Frauengeschichte – Geschlechtergeschichte*, Frankfurt (M.)/New York, S. 81 – 88.
- Hobler, D. u. a.* (2020): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. WSI-Report Nr. 56, Düsseldorf.
- Huf, S.* (1998): Sozialstaat und Moderne. Modernisierungseffekte staatlicher Sozialpolitik, Berlin.
- Kanter, R. M.* (1977): *Men and Women of the Corporation*, New York.
- Kirsch, A./Wrohlich, K.* (2020): Managerinnen-Barometer 2020, in: *DIW Wochenbericht*, Jg. 87, H. 4, S. 36 – 56.
- Kossek, E. K./Buzzanell, P. M.* (2018): Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change, in: *Human Resource Management*, Jg. 57, S. 813 – 822.
- Kumra, S.* (2017): Reflections on glass: second wave feminist theorizing in a third wave feminist age?, in: Madsen, S. R. (Hrsg.): *Handbook of Research on Gender and Leadership*, Cheltenham, S. 49 – 62.

- Lewis, J. (1992): Gender and the development of welfare regimes, in: *Journal of European Social Policy*, Jg. 2, H. 3, S. 159 – 173.
- Luhmann, N. (1988): Frauen, Männer und George Spencer Brown, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 17, H. 1, S. 47 – 71.
- Matteazzi, E./Scherer, S. (2020): Gender Wage Gap and the Involvement of Partners in Household Work, in: *Work, Employment and Society*, online-before-print, DOI: 10.1177/0950017020937936.
- Morrison, A. M. u. a. (1987): *Breaking the Glass Ceiling. Can Women Reach the Top of Amerca's Largest Corporations?*, Reading u. a.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., Stuttgart.
- Ng, E. S./Sears, G. J. (2017): The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalization on the representation of women in management, in: *Human Resource Management Journal*, Jg. 27, H. 1, 2017, S. 133–151.
- Ochsenfeld, F. (2012): Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten?, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 64, S. 507–534.
- Osterloh, M./Littmann-Wernli, S. (2002): Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche, in: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*, Wiesbaden, S. 123–141.
- Ragins, B. R./Sundstrom, E. (1989): Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective, in: *Psychological Bulletin*, Jg. 105, H. 1, S. 51–88.
- Reichelt, M. (2018): Frauen stoßen noch immer an die gläserne Decke – trotz betrieblicher Förderung der Chancengleichheit, in: *IAB-Forum*, Juli 2018, S. 1–9.
- Rosen, B./Jerdee, T. H. (1974): Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 59, H. 4, S. 511 – 512.
- Sabattini, L./Crosby, F. J. (2009): Ceilings and walls: Work-life and „family-friendly“ policies, in: Barreto, M. u. a. (Hrsg.): *The glass ceiling in the 21st century*, Washington, S. 201 – 224.
- Samtleben, C. (2019): Auch an erwerbsfreien Tagen erledigen Frauen eine Großteil der Hausarbeit und Kinderbetreuung, in: *DIW Wochenbericht*, Jg. 89, H. 10, S. 140 – 144.
- Schein, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 57, H. 2, S. 95 – 100.
- Schein, V. E. (1975): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 60, S. 340 – 344.
- Statistisches Bundesamt (2012): *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2017): *Qualität der Arbeit*, Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt* (2020): Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2019, in: www.destatis.de (Zugriff am 04.08.2020).
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg* (2018): Generation unter Druck? Die Beanspruchung von Menschen mittleren Alters. Gesellschaftsreport BW, Ausgabe 2, Stuttgart, 2018.
- Tharenou, P. u. a.* (1994): How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 37, H. 4, S. 899–931.
- Tonn, J. J.* (2016): Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, Wiesbaden.
- Van der Lippe u. a.* (2018): Unemployment and the Division of Housework in Europe, in: *Work, Employment and Society*, Jg. 32, H. 4, 2018, S. 650–669.
- WSI* (2020): Teilzeitquoten der aktiv erwerbstätigen Frauen und Männer nach Elternschaft und Alter des jüngsten Kindes, in: www.wsi.de (GenderDatenPortal, Zugriff am 04.08.2020).
- Yukl, G./Gardner III, W. L.* (2020): *Leadership in Organizations*, 9. Aufl., Harlow.