Studie „Mut zur Macht“: Drei von vier Beschäftigten erleben Karrierechancen als informell vermittelt

Berlin, 19. November 2026 – Karriere entscheidet sich in Deutschland aus Sicht vieler Beschäftigter nicht allein über Leistung und formale Kriterien: 75,3 Prozent sagen, dass Karrierechancen häufig informell vermittelt werden. Zugleich berichten Männer häufiger als Frauen, bei Beförderungsmöglichkeiten von Führungskräften empfohlen zu werden: 73,7 Prozent der Männer gegenüber 66,7 Prozent der Frauen.

Das zeigt der neue Report „Mut zur Macht“, den die Initiative Chef:innensache gemeinsam mit der Macromedia University veröffentlicht. Grundlage sind eine repräsentative Befragung von 1.000 Berufstätigen in Deutschland sowie zwei qualitative Studien mit insgesamt 46 Interviews.

Leistung allein reicht nicht: Zugang und Fürsprache prägen Karrierewege

Die Ergebnisse der repräsentativen Befragung zeigen, welche Bedeutung informelle Zugänge für beruflichen Aufstieg haben: 80,1 Prozent der Befragten sagen, dass der Zugang zu einflussreichen persönlichen Kontakten für Beförderungen wichtig ist. 71,2 Prozent halten Mentor:innen oder Sponsor:innen für entscheidend auf dem Weg in Führungspositionen.

„*Karrieren entscheiden sich nicht nur in Beurteilungsgesprächen, sondern auch daran, wer für wen spricht. Fürsprache gehört deshalb zur Führungsaufgabe – genauso wie transparente Kriterien für jede Beförderung*“, sagt Bettina Dietsche, Chief People and Culture Officer der Allianz und Vorstandsmitglied der Initiative Chef:innensache.

Frauen wollen führen – aber nicht um jeden Preis

Am Ehrgeiz liegt es nicht: In 31 Interviews mit Frauen, die die Voraussetzungen für eine Führungsposition erfüllen, bewerten 27 Führung positiv und sehen sich selbst als potenzielle Führungskräfte.

Sie knüpfen ihre Ambition aber an fünf Bedingungen: Chancengerechtigkeit, finanzielle Rentabilität, psychologische Sicherheit, weibliche Vorbilder und Work-Life-Integration. 28 von 31 wünschen sich flexiblere Arbeits- und Führungsmodelle, die Ergebnisse höher gewichten als Anwesenheit. Die Forschenden sprechen deshalb nicht von einer Ambitionslücke, sondern von einer Bedingungslücke.

Zum Internationalen Männertag: Führung als Pflicht

Der größte Unterschied bei den Führungsmotiven liegt im Pflichtgefühl: 55 Prozent der Männer, aber nur 40,8 Prozent der Frauen empfinden Führen als gesellschaftliche Pflicht. Beim Wunsch, andere zu unterstützen und gemeinsam etwas zu bewegen, liegen beide gleichauf – 87,5 Prozent sehen darin ein Motiv für Führung.

„*Männer in Führungspositionen haben es in der Hand, Frauen aktiv zu empfehlen und sichtbar zu machen. Fürsprache ist keine Frauenförderung, sondern gute Führung*“, sagt Dr. Frank Kohls, Director of HR bei IBM Deutschland und Vorstandsmitglied der Initiative Chef:innensache.

Zugang entscheidet auch über Einfluss in unsicheren Zeiten

Eine dritte Teilstudie mit 15 Führungskräften aus großen und mittelständischen Unternehmen zeigt: Krisen führen nicht automatisch zu mehr Hierarchie, häufiger bleibt Fachexpertise die Grundlage für Einfluss. Entscheidend ist der Zugang. Wer bereits in Entscheidungsrunden und Krisenteams sitzt, behält auch unter Druck Einfluss. Sind Frauen dort unterrepräsentiert, können Krisen bestehende Ungleichgewichte verfestigen.

Der Report schließt mit Praxisbeispielen, unter anderem von Bayer, Fraunhofer, RheinEnergie, RWE und Siemens – von Mentoring- und Netzwerkprogrammen bis zu Jobsharing und Führung in Teilzeit.

„*Mit dem 'Mut zur Macht'-Report schaffen wir eine wissenschaftliche Basis dafür, Macht und damit einhergehend Karriereambitionen, Rahmenbedingungen und Entscheidungsstrukturen besser zu verstehen. Der Report zeigt, dass es in einigen Bereichen schon Fortschritte gibt, traditionelle Rollenbilder aber immer noch existieren. Es ist elementar, Strukturen zu schaffen, die Frauen und Männern die gleichen Aufstiegs- und Entwicklungschancen ermöglichen*“, sagt Susanne Fabry, Vorstandsvorsitzende der Initiative Chef:innensache sowie Vorständin und Arbeitsdirektorin der RheinEnergie AG.

Zur Methodik

Der Report „Mut zur Macht. Frauen an die Spitze: Für eine gerechtere und leistungsfähigere Gesellschaft“ kombiniert eine repräsentative Befragung von 1.000 Berufstätigen in Deutschland (mit MAS Partners, Erhebungsjahr 2026), 31 Interviews mit Berufseinsteigerinnen und weiblichen Führungskräften (April bis Mai 2026) und 15 Interviews mit Führungskräften aus großen und mittelständischen Unternehmen. Autor:innen: Prof. Dr. Elisa Weisman, Prof. Dr. Hagen Habicht und Tino Siegl (Macromedia University).

Der vollständige Report steht kostenfrei zum Download bereit: **[Link]**

Über die Initiative Chef:innensache

Die Initiative Chef:innensache e.V. ist ein 2015 gegründetes, praxisnahes C-Level-Netzwerk zur Förderung chancengerechter Führung in Wirtschaft, Wissenschaft, Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor. Mitglieder des Netzwerks sind Allianz, Bayer, Bundesnachrichtendienst, Bundesministerium der Verteidigung, Deutsche Bahn, DEUTZ AG, DHL Group, DOSB, EnBW, Fraunhofer-Gesellschaft, Hensoldt, IBM, Johnson & Johnson, KION Group, McKinsey & Company, RheinEnergie, RWE, Siemens, Stifterverband und DIE ZEIT. Die Schirmherrschaft der Initiative trägt Bundeskanzler Friedrich Merz. Weitere Informationen unter www.chefinnensache.de.

Über die Macromedia University of Applied Sciences

Die Macromedia University of Applied Sciences ist eine staatlich anerkannte private Hochschule mit einem vielfältigen Angebot an Bachelor- und Masterstudiengängen an der Schnittstelle von Medien, Kultur, Kreativität, Wirtschaft, Design und Technologie. Weitere Informationen unter www.macromedia-fachhochschule.de.

Pressekontakt

Hannah Siegl

+49 173 6335839

presse@chefinnensache.de