



Frauen

# Frauen in Führungspositionen



# Frauen in Führungspositionen



<b>Vorwort</b>	6-7
<b>I. Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert</b>	8-9
<b>II. Ursachen für diese Situation: Risiken und Hemmnisse für Frauen</b>	10-14
1. „Gläserne Decke“	10
2. Festgelegte Rollenbilder	11
3. Mangel an weiblichen Vorbildern / Vorbildfunktion der Mütter	12
4. Machtinstinkt bei Frauen weniger ausgeprägt?	12
5. Unterschiedliche Motivation	13
6. Berufswahl	14
7. Teilzeit als Karrierehindernis	14
<b>III. Chancen und Erfolgsfaktoren für Frauen</b>	15-16
<b>IV. Vorteile gemischter Teams / weiblichen Führungsverhaltens</b>	16-17
<b>V. Bekämpfung von Lohnungleichheit</b>	18
<b>VI. Politische Konzepte, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen</b>	18-20
<b>VII. Praxistipps – was können Frauen selber tun?</b>	21-23
<b>VIII. Fazit</b>	24
<b>Literatur</b>	26-27



## Frauen in Führungspositionen

Liebe Leserinnen und Leser,

Ich freue mich sehr, Ihnen die erste Ausgabe einer neuen Broschürenreihe präsentieren zu können. Diese Reihe soll gezielt Frauen ansprechen, sie umfassend informieren und im Erwerbsleben begleiten. Die erste Ausgabe widmet sich dem aktuellen Thema „Frauen in Führungspositionen“. In Deutschland sind von 100 Top-Managern immer noch nur vier weiblich und 96 männlich – für das 21. Jahrhundert ungeheuerliche Zahlen. Diese Broschüre untersucht Chancen und Risiken von Frauen auf dem Weg an die Spitze.

Lesen Sie dazu den Beitrag „Erfolg hat kein Geschlecht!“, der über neue Forschungsergebnisse und Erkenntnisse aus diesem Bereich berichtet und überdies konkrete Praxistipps für Frauen enthält.

Außerdem finden Sie zum wichtigen Thema „Mentoring“ weiterführende Informationen sowie Literaturhinweise.

Es gibt noch viel zu bewegen! Frauen den Weg an die Spitze zu ebnen ist mir ein echtes Anliegen – dafür setze ich mich ein!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre – und: Liebe Leserinnen, seien Sie selbstbewusst und stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel! Ein Zitat von Emmeline Pankhurst (1858-1928) besagt:

*„Frauen sind erst dann erfolgreich, wenn niemand mehr überrascht ist, dass sie erfolgreich sind.“*

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten!

**Christine Haderthauer**

Staatsministerin  
Frauenbeauftragte der Staatsregierung

Die französische Schriftstellerin Germaine de Staël (1766 - 1817) hat einmal gesagt:

*„Genie hat kein Geschlecht.“*

Aber wie sieht es mit dem Erfolg aus? Hat der Erfolg ein Geschlecht? Wenn man sich die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung ansieht, gewinnt man den Eindruck, Erfolg sei und bleibe in unserer Gesellschaft männlich. Was sind die Hemmnisse für weibliche Karrieren? Und worin sind die Chancen für Frauen zu sehen? Wie kann und muss Frauen der Weg an die Spitze geebnet werden? Was können Frauen für ihre Karriere selber tun? Mit diesen Fragen – bezogen auf die Situation von Frauen in der Wirtschaft – befasst sich die vorliegende Broschüre.



### **I. Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert**

Die aktuellen Zahlen über den Anteil von Frauen an Spitzenpositionen in Deutschland zeichnen ein nicht zufriedenstellendes Bild: Frauen sind gerade in den obersten Gremien der großen privaten Unternehmen nach wie vor massiv unterrepräsentiert. In den Vorständen sind sie kaum vertreten: In den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors sind gerade 2,5 Prozent der Spitzenposten von Frauen besetzt. Nach wie vor ist hierzulande nur ein einziger DAX-Vorstand weiblich. Sogar im Finanzsektor, wo über die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind, stellen sie nur 1,9 Prozent der Vorstände.

Der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft sank im Jahr 2007 auf das Niveau von 2002 und ist mit nur 27 Prozent weiterhin unterdurchschnittlich.

Die Europäische Kommission, die den Frauenanteil in Spitzenpositionen der größten börsenorientierten Unternehmen der europäischen Länder vergleicht, ordnete Deutschland 2008 mit 13 Prozent nur knapp über dem europäischen Durchschnitt (11 Prozent) ein.

Studien zeigen, dass weibliche Führungskräfte zwar in hoch qualifizierten Fachpositionen und im unteren Management vergleichsweise häufig vertreten sind – im Mittel- und Topmanagement dominieren hingegen die Männer. An Qualifikationen mangelt es Frauen jedoch nicht – diesbezüglich gibt es kaum Unterschiede zwischen Frauen und Männern. In Bayern machen Frauen häufiger Abitur und erreichen bessere Notenpunkte. Bundesweit waren 54 Prozent der Schüler an Gymnasien 2005/2006 Mädchen, wohingegen an den Hauptschulen Jungen mit einem Anteil von 56 Prozent dominierten. Die meisten Führungskräfte deutschlandweit, Frauen wie Männer, haben ein Studium absolviert.

### II. Ursachen für diese Situation: Risiken und Hemmnisse für Frauen

#### Was hindert Frauen auf dem Weg an die Spitze?

##### 1. „Gläserne Decke“

Die berühmte „gläserne Decke“ existiert nach wie vor in vielen Bereichen. Der Begriff beschreibt eine unsichtbare, aber fest eingezogene Decke, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen versperrt. Je größer ein Unternehmen ist, desto schwerer fällt es einer Managerin, sich gegen ähnlich qualifizierte männliche Konkurrenten durchzusetzen. 70 Prozent der in einer Studie des Meinungsforschungsinstituts Forsa befragten Frauen empfanden ihre Karrierechancen als geringer als die ihrer männlichen Kollegen. Frauen fühlen sich von männlichen Netzwerken ausgebremst. Männliche Vorstände und Geschäftsführer merken mitunter gar nicht, dass sie immer wieder Stellen über Netzwerke besetzen, bei denen Frauen außen vor sind. Dabei wird mitunter „übersehen“, bei der Suche nach geeigneten Kandidaten in die „Frauenecke“ zu schauen.

##### 2. Festgelegte Rollenbilder

Männern wird mehr berufliche Kompetenz unterstellt, vor allem bei Führungsaufgaben. Unser Arbeitsmarkt ist nach wie vor auf einen Normarbeitnehmer zugeschnitten, der männlich, um die 40 Jahre alt und Vollzeit präsent ist. Die weibliche Geschlechterrolle und die berufliche Führungsrolle werden als wenig passfähig angesehen. Grund hierfür ist die Annahme der Firmen, dass Frauen mit geringerer Wahrscheinlichkeit dauerhaft im Unternehmen sein werden als Männer (sogenannte „statistische Diskriminierung“), obwohl geschlechtstypische Unterschiede in den Fluktuationsraten von Führungskräften empirisch nicht nachgewiesen sind. Frauen gelten wegen ihrer Gebärfähigkeit oftmals als „risikoträchtige Arbeitnehmer“, werden deshalb weniger oft oder zu einem geringeren Verdienst eingestellt und erhalten weniger Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. „Viele Manager kennen Frauen vor allem als Hausfrauen: Ihre Gattinnen halten ihnen den Rücken frei“, so die Organisations-Expertin Margit Osterloh von der Universität Zürich.

Frauen wird überdies häufig eingeschränkte Flexibilität unterstellt. Der Aspekt der beruflich familiären Doppelbelastung ist tatsächlich vor allem in den Köpfen der Männer verankert. Natürlich ist es für Managerinnen mit Kind manchmal schwieriger als für die kinderlosen Kollegen, bis spät in den Abend hinein im Büro präsent zu bleiben. Nur ist dies weniger Folge geringerer weiblicher Flexibilität als Konsequenz überflüssiger Rituale. So werden beispielsweise Sitzungstermine ohne zwingenden Grund auf 18 Uhr gelegt und in die Länge gezogen. Hier gilt es, endlich mehr Rücksicht auf Frauen (und Männer) mit Familienpflichten zu nehmen!



### 3. Mangel an weiblichen Vorbildern / Vorbildfunktion der Mütter

Eine wichtige Rolle für die berufliche Karriere einer Frau spielen weibliche Vorbilder. 64 Prozent der im Rahmen einer Studie zweier führender amerikanischen Wirtschaftsinstitutionen befragten Frauen nannten den Mangel an erfolgreichen weiblichen Vorbildern als eines der Top-Hindernisse für einen beruflichen Aufstieg. Frauen in den Führungspositionen von Unternehmen – sofern vorhanden! – ziehen talentierte Frauen nach sich, sie wirken insofern als „Magneten“: Das Unternehmen signalisiert weiblichen Nachwuchskräften auf diese Weise, dass Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.

Interessant ist, dass Frauen in Führungspositionen häufig berufstätige Mütter haben oder hatten. Mehr noch: Töchter, deren Mütter in gehobenen Positionen tätig sind, erreichen sehr viel häufiger als andere die höchste Gehaltsklasse. Unter den Müttern der Hochverdiener-Frauen findet sich der niedrigste Anteil an nicht erwerbstätigen Frauen. Damit hat die Vorbildfunktion der Mütter in leitenden Positionen offenkundig Auswirkungen auf den finanziellen Erfolg der Töchter. Bemerkenswert ist auch, dass Frauen sich offenbar nicht von der mit den Müttern erlebten Doppelbelastung durch Familie und Beruf von der Karriere abhalten lassen, sondern vielmehr die Berufstätigkeit einer Frau als Selbstverständlichkeit kennen lernen.

### 4. Machtinstinkt bei Frauen weniger ausgeprägt?

Männer machen ihre Ansprüche - im Gegensatz zu Frauen – offensiv geltend und sagen, wenn sie sich für eine bestimmte Stelle interessieren. Eine für die Position ebenso geeignete Frau gerät dabei in den Hintergrund. Frauen wollen oftmals gebeten werden, den neuen Job zu übernehmen – ähnlich wie Frauen einst zum ersten Walzer aufgefordert wurden.

Tendenziell ist der Machtinstinkt bei Männern ausgeprägter als bei Frauen: Unter den aufstiegsorientierten Männern gibt mehr als die Hälfte an, durch ihre Position viel Macht besitzen zu wollen, was nur für 38 Prozent der vergleichbaren Frauen gilt. Möglicherweise wirkt das häufig anzutreffende Machtbewusstsein der Männer wie eine „selffulfilling prophecy“. An dieser Stelle deshalb ein Appell: Frauen müssen sicherlich selber aktiver werden – es wurde auch noch keinem Mann eine Führungsposition hinterher getragen! Frauen müssen aufhören, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. Stattdessen sollten sie sich verstärkt den Aufstieg in Führungspositionen zutrauen und ihn wagen.



### 5. Unterschiedliche Motivation

Frauen und Männer werden durch unterschiedliche Dinge motiviert. Exemplarisch zeigt dies eine Studie des Bundesministeriums für Frauen, Senioren, Familie und Jugend namens „Frauen an die Spitze“ aus dem Jahr 2005. Frauen und Männer, die sich in Sportverbänden ehrenamtlich auf der Führungsebene engagiert hatten, wurden darin nach ihrer Motivationsstruktur befragt. Die Männer gaben sich in Bezug auf ihre Beweggründe selbstbewusster. Keiner der befragten Männer offenbarte Zweifel an seinen eigenen Fähigkeiten. Männer wurden von der Herausforderung angesprochen, von der Verantwortung und größeren Einflussmöglichkeiten. Allgemein der Gewinn an Macht war für die meisten Männer ein Grund, sich zu engagieren. Die befragten Frauen gaben dagegen an, es ginge ihnen vor allem um die Sache. Sie wollten „Gutes tun“, „Sinnvolles tun“, „Dinge umsetzen“. Das Gerangel um Macht, Einfluss und Prestige empfanden die befragten Frauen eher als lästig.

### 6. Berufswahl

Entscheidend für die Karriere ist auch die Berufswahl. Aufgrund der traditionellen Aufgabenteilung im Haushalt ist diese bei Frauen häufig an Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf geknüpft. Dies führt sie in typische Frauenberufe wie Bürokauffrau, Arzthelferin oder Friseurin. Berufszweige, die mehrheitlich von Frauen ausgeübt werden, bieten jedoch generell geringere Aufstiegsmöglichkeiten – für Frauen sogar in noch stärkerem Umfang als für Männer. Eher technikorientierte und naturwissenschaftliche Branchen bieten dagegen große Potenziale, die sich den Frauen noch nicht hinreichend erschlossen haben. Eines der Anliegen der Bayerischen Staatsregierung ist daher die Erweiterung des Berufsspektrums: Junge Frauen sollten viel häufiger den Schritt in die MINT-Branchen wagen, so wie junge Männer sich verstärkt sozialen Berufen widmen sollten.

Auch arbeiten Frauen häufiger als Männer in kleineren Betrieben (weniger als 20 Beschäftigte) in Führungspositionen (23 Prozent gegenüber 13 Prozent bei den Männern). Dies ist für Karriere- und Gehaltsentwicklung eher ungünstig, da die entsprechenden Verdienst- und Einflussmöglichkeiten sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes tendenziell geringer sind als bei großen Betrieben.

### 7. Teilzeit als Karrierehindernis

Für die Karriere wenig förderlich ist auch das Streben von Frauen in die Teilzeitbeschäftigung. Frauen nehmen in stärkerem Maße Teilzeiteinrichtungen in Anspruch und unterbrechen eher ihre Berufstätigkeit aus familiären Gründen als Männer, was sich ungünstig auf ihren Lohn, ihren beruflichen Aufstieg und ihre Rentenansprüche auswirkt. Hier gilt es, verkrustete Strukturen in der Arbeitswelt aufzubrechen und zu verändern.

### III. Chancen und Erfolgsfaktoren für Frauen

Auch wenn die Liste der Risiken und Hemmnisse noch zu lang ist – Chancen und Erfolgsfaktoren für Frauen gibt es durchaus! Mehr als zwei Drittel der von Forsa befragten Managerinnen erweisen sich als Optimistinnen und rechnen mit einem steigenden Anteil der Frauen im Top-Management.

Frauen verfügen heutzutage statistisch über eine gute Bildung und Ausbildung. Mehr Frauen als Männer machen Abitur und es gibt mehr weibliche als männliche Hochschulabsolventen in Deutschland. Weibliche Absolventen erzielen im Schnitt bessere Abschlüsse als ihre männlichen Kollegen. Eigentlich bringen Frauen die nötigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere mit. Es gilt mithin nur, die Stolpersteine auf dem weiteren Weg zu entfernen.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel werden die Karrierechancen gut ausgebildeter junger Frauen noch verstärken: Der demografische Wandel ist ein Ereignis, das die politische, soziale und ökonomische Situation in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten entscheidend verändern wird. Trotz der Wirtschaftskrise ist ein stetig zunehmender Fachkräftemangel zu diagnostizieren. Eine wichtige Folge: Kein Unternehmen wird es sich künftig leisten können, auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hochqualifizierter Frauen zu verzichten! Die Europäische Kommission stellte im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise in ihrem Gleichstellungsbericht 2009 fest, dass es wichtiger denn je sei, alle Talente zu mobilisieren: „Wir können es uns nicht leisten, wegen überholter Vorstellungen hinsichtlich der Rolle und Führungskompetenz von Frauen und Männern Fähigkeiten und Produktionspotenzial zu vergeuden“. Auch die Konsequenzen der Alterung sind eine große Herausforderung an die Anpassungsfähigkeit und den Reformwillen unserer Gesellschaft. Gerade gesellschaftliche Rollenbilder sind zu hinterfragen.

Außerdem steht es außer Frage, dass als weiblich geltende Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen und Organisationstalent immer wichtiger werden. In der Tat: Viele Frauen verfügen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten. Sie haben meist eine hohe Teamfähigkeit und sind sehr motiviert. Insgesamt kommt es immer mehr auf die Fähigkeiten an, Kontakte zu knüpfen, zu kommunizieren und eine Vertrauensbasis zu schaffen – typisch weibliche Verhaltensweisen liegen hier weit vorne im Rennen.

### IV. Vorteile gemischter Teams / weiblichen Führungsverhaltens

Unsere Gesellschaft könnte – und sollte! – daher deutlich mehr von weiblicher Führung profitieren. Hier seien nur einige wenige Beispiele aufgezählt: Gemischte Teams arbeiten besser als monokulturelle! Sie wachsen schneller, erzielen höhere Gewinne und sind an der Börse mehr wert. Mit Investitionen in Maßnahmen, welche das Vereinbaren von Erwerbstätigkeit und Familie erleichtern, können Betriebe finanzielle Rendite von etwa 25 Prozent erwirtschaften. Dies hat eine im Auftrag des Bundesfrauenministeriums durchgeführte Untersuchung der Prognos-AG ergeben. Der Grund: Nur in gemischten Teams können eher männliche Eigenschaften (Durchsetzungsstärke) und weibliche (Teamfähigkeit, Kommunikationsgeschick) gewinnbringend verbunden werden.

Frauen wenden bestimmte Führungspraktiken etwas häufiger an als Männer. Sie kümmern sich eher um Mitarbeiterentwicklung, führen Entscheidungen häufiger im Team herbei als im Alleingang, setzen auf Inspiration und arbeiten häufiger mit Belohnungen. Untersuchungen belegen außerdem eine positive Relation zwischen der Besetzung von Managementposten durch Frauen und finanzieller und organisatorischer Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Bei einem Vergleich der „Fortune“-500-Firmen erzielten die Firmen mit den meisten Frauen im Vorstand eine bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrente – diese Erkenntnis der Frauenorganisation Catalyst sorgte unlängst in den USA für Schlagzeilen.

Als Unternehmerinnen handeln Frauen oft besonders verantwortungsbewusst: Anstatt an ihrer Position als Chefin zu „kleben“, regeln sie viel öfter als männliche Kollegen bereits frühzeitig ihre Nachfolge. Dabei steht für sie der Erhalt von Arbeitsplätzen an erster Stelle – noch vor der Sicherung der eigenen Altersvorsorge.

Daher ist der Ökonomin Laura D. Tyson von der kalifornischen Berkley-Universität zuzustimmen, die behauptet: „Die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation hängt maßgeblich davon ab, wie sie talentierte Frauen fördert“.



### V. Bekämpfung von Lohnungleichheit

Die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen hängt insgesamt eng zusammen mit der Tatsache, dass Frauen in Deutschland nach wie vor weniger verdienen als Männer.

Oftmals besteht gar kein Anreiz für Frauen, Führungspositionen anzustreben, wenn sie auch auf der nächsten Karrierestufe weniger Geld verdienen als ihre männlichen Kollegen. Nach den Analysen des Führungskräfte-monitors des DIW werden Führungspositionen in Frauenberufen (Berufe mit einem Frauenanteil von 70 Prozent und mehr) schlechter entlohnt als in Männerberufen. Überdies erhalten weibliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft vor allem in konjunkturell schwachen Zeiten weniger häufig als Männer Gratifikationen, Sonderzahlungen, Gewinnbeteiligungen (Prämien) oder Vergünstigungen auf nicht monetärer Basis. Der Anteil zufriedener Führungskräfte steigt jedoch mit höherem Einkommen! Bisher bringt das Innehaben einer Führungsposition im Spitzenbereich hierzulande auch viele Belastungen mit sich: Dafür ist die Erreichbarkeit rund um die Uhr ein prominentes Beispiel. Wenn diese erhöhten Ansprüche aber nicht entsprechend finanziell ausgeglichen werden, da das Gehalt nicht vergleichbar steigt, ist dies ein Grund, warum Frauen mitunter auf höhere Positionen verzichten. Daher hat die Bekämpfung der Lohnungleichheit für die Bayerische Staatsregierung größte Bedeutung.

### VI. Politische Konzepte, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen

Jede Frau, die an die Spitze will, soll dies auch schaffen und nicht an der gläsernen Decke scheitern – was also tut die Bayerische Staatsregierung, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen?

Um die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu stärken, hat eine vernünftige Struktur bei der Kinderbetreuung oberste Priorität. Frauen, die nach der Geburt ihres Kindes arbeiten wollen, müssen Betreuungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Denn: Viele Frauen möchten auch mit Familie beruflich am Ball bleiben. Gleichzeitig entstehen mehr Arbeitsplätze: In Kindergärten und Kindertagesstätten. Daher schreitet die Staatsregierung bei dem Ausbau der Kinderbetreuung zügig voran.

Durch eine Internet-Plattform namens „eff-Projekt“ werden Führungskräfte und Personalverantwortliche sensibilisiert, da deren Agieren für die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens entscheidend verantwortlich ist. Frauen müssen entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es kann beispielsweise nicht sein, dass eine Ingenieurin nach der Kinderpause unter ihrem Qualifikationsniveau arbeiten muss, weil sie in Teilzeit zurückkehren will. Die Unternehmen sind mit aufgerufen, es den Frauen zu ermöglichen, Familie und Karriere zu vereinbaren. Angesichts des zunehmenden Fachkräftebedarfs und der demographischen Entwicklung kommt es darauf an, qualifiziertes Personal an das Unternehmen zu binden. Ziel der Internet-Plattform ist es, Führungskräften praxisnahe Instrumente für eine effiziente und familienbewusste Personalpolitik an die Hand zu geben.

Die Staatsregierung unterstützt außerdem Frauen beim Wiedereinstieg in den Beruf nach familiär bedingten Unterbrechungen. So fördern wir das Projekt „Frau und Beruf“, dessen Gegenstand eine berufsbezogene Beratung für Frauen ist. Weiterhin fördern wir Seminare für Frauen nach der Familienphase („Neuer Start“).

Durch zahlreiche Mentoringprojekte werden außerdem belastbare Netzwerke für Frauen geschaffen, um „weibliche Seilschaften“ zu schaffen. Diese Projekte, bei denen eine jüngere Frau, die am Beginn ihrer Karriere steht, durch eine erfahrene und erfolgreiche Person, die sich bereits in einer Führungsposition befindet, beraten und unterstützt wird, tragen reiche Früchte. Gute Erfahrungen erzielen beispielsweise auch Mentoringprojekte für Mädchen und Frauen in Naturwissenschaft und Technik. Studentinnen und Berufsanfängerinnen erhalten dabei durch berufserfahrene Mentoren und Mentorinnen aus Unternehmen oder Universitäten Einblick in die Strukturen und Anforderungen bestimmter Berufsfelder. Sie werden beim Berufsein- oder -aufstieg begleitet – ganz klar mit dem Ziel, mehr weibliche Führungskräfte oder Professorinnen in den naturwissenschaftlichen und technischen Bereichen aufzubauen und somit geschlechtsspezifische Nachteile von Frauen in diesen Bereichen auszugleichen.

Echte Chancengerechtigkeit wird jedoch nur dadurch zu erreichen sein, dass es zu einer wirklich partnerschaftlichen Aufgabenteilung zwischen Frauen und Männern kommt. Das setzt voraus, dass sich noch mehr Männer für die Familie verantwortlich fühlen, dass sie bereit sind, ihre Erwerbskarriere vorübergehend zu unterbrechen oder zu reduzieren, um sich der Betreuung der Kinder zu widmen. Hier ereignen sich derzeit gesamtgesellschaftliche Veränderungen: Über viele Jahre hinweg waren es nur zwei Prozent der Väter, die in Elternzeit gingen. Die Vätermonate gaben einen Schub, um mit tradierten Rollenbildern aufzuräumen: In Bayern liegt die Quote der Väter, die für ihre Kinder eine berufliche Auszeit nehmen, aktuell bei 22 Prozent.

## VII. Praxistipps – was können Frauen selber tun?

Frauen verfügen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten. Sie haben meist eine hohe Teamfähigkeit und sind sehr motiviert. Allerdings machen Männer ihre Ansprüche häufig offensiver geltend als Frauen – Frauen sind im Erwerbsleben offensichtlich zu wenig fordernd. Was sind dafür die Ursachen? Studien besagen folgendes:

- Frauen trauen sich oftmals zu wenig zu und haben statistisch häufiger als Männer Angst, sich unbeliebt zu machen oder ihren Arbeitsplatz zu verlieren.
- Frauen stecken berufliche Tiefschläge durchschnittlich schlechter ein als Männer und vermeiden mitunter notwendige Konflikte.
- Frauen achten mehr auf Tätigkeitsinhalte und das Betriebsklima als auf Positionen und Bezahlung. Oft verhandeln sie Pakete, in denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiger Faktor ist.
- Frauen haben häufig geringere Erwartungen an ihr Berufsleben als Männer: Das traditionelle Ernährermodell ist noch in vielen Köpfen, auch in denen vieler Frauen.
- Oftmals wagen Frauen es nicht, eine herausragende Position im Erwerbsleben anzustreben. Aufgrund der Herausforderung der Kindererziehung wollen viele Frauen sich nicht unter zusätzlichen Sozial- und Leistungsdruck gegenüber Kollegen und dem Arbeitgeber setzen.



Daher ein Appell an die Frauen: Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel! Frauen müssen sich den Aufstieg in Führungspositionen zutrauen und ihn wagen! Sich mehr zutrauen, aber auch bereit sein, den Preis zu zahlen, den Männer zahlen, die nach oben wollen – nämlich in vorderster Front auch mal Ungerechtigkeiten auszuhalten, alleine zu stehen, angegriffen zu werden. Die Unternehmen werden es sich daher künftig nicht leisten können, auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hochqualifizierter Frauen zu verzichten! Die Zeichen stehen auf Rückenwind für die Frauen!

Wie also können sich Frauen präsentieren, um zu zeigen, dass Frauen Perspektiven und Fähigkeiten einbringen, die das Unternehmen dringend braucht?

- Männer denken vorrangig in Hierarchien (Rangordnung vor Inhalt), Frauen mehr in Netzwerken. Frauen sollten sich häufiger bemerkbar machen („Platzhirschgebaren“), auch wenn es ihnen unnatürlich vorkommt.
- Frauen müssen üben, sich den entsprechenden Raum zu nehmen (sich Redezeiten genehmigen und Gestik bewusst einsetzen, etwa die Arme souverän über die Sessellehne legen anstatt sie im Schoß zu falten).
- Frauen unterschätzen häufig die Wirkung von Statussymbolen (Geld, Posten, Status), die Männern hingegen sehr wichtig sind (Stichwort: Welches Dienstwagenmodell steht wem wann zu?). Strebt man eine Führungsposition an, sollte man sich der Bedeutung der entsprechenden Statussymbole als Hilfsmittel bewusst sein.
- Das Beispiel einer Mentorin kann hilfreich sein. Frauen sollten gezielt berufliche Netzwerke pflegen und einsetzen (zum Thema Mentoring siehe unten „Weiterführende Informationen“).

- **Mein persönliches Credo ist:** Jede ist am Besten, wenn sie authentisch ist und ihren eigenen Weg geht. Ich rate jungen Frauen ganz bewusst, sich auch für Berufe jenseits der typisch weiblichen Klischeevorstellungen zu interessieren, denn gerade der technische Bereich bietet sehr gute Chancen. Nach wie vor gilt: Eine gute Bildung und Ausbildung sind der Grundstein für ein erfolgreiches Leben. Ferner ist ganz wichtig, dass Frauen sich nicht berufliche Neigungen wegen der Vereinbarkeitsproblematik von vornherein gedanklich abschneiden. Sie sollten den Mut haben, ihre beruflichen Träume zu verwirklichen und alle Chancen zu nutzen, die sich ihnen bieten. Oft hilft es, sich die Rollen verkehrt herum vorzustellen und in konkreten Situationen zu unterscheiden, ob man eventuell selber der „Mädchenfalle“ ins Netz gegangen ist oder Einstellungen überprüfen muss.



### VIII. Fazit

Man kann dem griechischen Philosophen Platon (427 – 347 v. Chr.) nur beipflichten, der sagte:

*„Es gibt keine Beschäftigung eigens für die Frau, nur weil sie Frau ist, und auch keine eigens für den Mann, nur weil er Mann ist. Die Begabungen finden sich vielmehr gleichmäßig bei beiden Geschlechtern verteilt.“*

Noch wird der Erfolg in unserer Gesellschaft in vielen Bereichen eher als männlich assoziiert. Aber die Frauen haben viele Chancen auf ihrer Seite: Typisch weibliche Fähigkeiten sind die gefragten „skills“ der Zukunft. Frauen verfügen statistisch über eine gute Bildung und Ausbildung. Der Talentpool der Frauen ist bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Der demografische Wandel und der stetig zunehmende Fachkräftemangel tun ihr Übriges: Ein Unternehmen, das heute keine talentierten jungen Frauen fördert, ist nicht zukunftsfähig. An den gut ausgebildeten Frauen führt in Zukunft kein Weg vorbei. Unsere Gesellschaft kann es sich auch nicht leisten, auf weibliche Talente zu verzichten.

Darum setzt sich die Bayerische Staatsregierung dafür ein, dass es in Zukunft – frei nach Germaine de Staël - lauten muss:

*„Der Erfolg hat kein Geschlecht!“*



Ihre Christine Haderthauer



### Literatur

#### Weiterführende Informationen zum Thema „Mentoring“:

Zur Unterstützung von Akademikerinnen hat das Bayerische Frauenministerium zahlreiche Mentoring-Projekte initiiert, zum Beispiel:

*Mentoring-Projekte für Akademikerinnen zur Berufs-, Lebens- und Karriereplanung*

#### Projekt: **ZAK Zentrum für angewandte Kompetenz**

Träger: Frauenakademie München e.V.

Projekthalt: Kompetenzbilanzberatung, Verbesserung des beruflichen Profils, zielgruppenspezifische Teamberatung zum beruflichen Einstieg, Kurz- und Langzeit-Mentoring zur Karriereplanung.

Kontakt: Tel: 089 725 18 48 / Fax: 089 721 38 30 / [www.zak.frauenakademie.de](http://www.zak.frauenakademie.de)

#### Projekt: **MENTORING med**

Träger: Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Projekthalt: Individuelle Begleitung und Unterstützung durch partnerschaftliche Austauschbeziehungen.

Vernetzungsmöglichkeiten für bessere Berufs- und Karrierechancen. Begleitendes Rahmen- und Seminarprogramm.

Kontakt: Tel.: 0931-888 4341 / Fax: 0931-318 7341 / [www.uni-wuerzburg.de](http://www.uni-wuerzburg.de)

*Mentoring-Projekte für Studentinnen, Doktorandinnen und Habilitandinnen*

#### Projekt: **Frauen – Chancen – Karriere**

Träger: Hochschule Deggendorf

Projekthalt: Mentoring-, Coaching- und Seminarangebot für Studentinnen. Betreuung und Karriereförderung von Absolventinnen. Netzwerkbildung mit Unternehmen.

Kontakt: Tel.: 0991 3615 223 / Fax 0991 3615 292 / [www.fh-deggendorf.de](http://www.fh-deggendorf.de)

#### Projekt: **UniMento**

Träger: Universität Augsburg

Durchführungsort: Augsburg

Projekthalt: Mentoring für Studentinnen, Studenten, Doktorandinnen und Postdoktorandinnen der Universität Augsburg zur Verbesserung der Karrieremöglichkeiten.

Kontakt: Tel.: 0821 598 46 09 Fax / [www.uni-augsburg.de](http://www.uni-augsburg.de)

#### Weiterführende Literaturangaben:

##### **Bönisch, Julia**

„Herren am Herd“, SZ-online vom 30.6.09

##### **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Studie „Unternehmensnachfolge durch Frauen“, Juni 2009

Dossier „Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern in Deutschland“, März 2009

Broschüre „Familienorientierte Personalpolitik“, August 2008

Studie „Frauen an die Spitze“, August 2005

##### **Bischoff, Sonja**

„Wer führt in (die) Zukunft?

Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland

– die 4. Studie“ Bielefeld, 1. Auflage 2005.

##### **Catalyst**

The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Oktober 2007

##### **Catalyst / The Conference Board**

Women in Leadership: A European Business Imperative  
USA / Brüssel, 2002

##### **Europäische Kommission**

Entscheidungsprozesse in den größten börsenorientierten Unternehmen

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/social\\_and\\_economic/top\\_50\\_companies/de037.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/social_and_economic/top_50_companies/de037.htm)

Bericht der Kommission zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2009  
Brüssel 2009, S. 10-11.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0077:FIN:DE:PDF>

##### **Hamann, Götz / Niejahr, Elisabeth / Scholter, Judith**

„Die Stunde der Frauen“

Die Zeit, 23.7.09, S. 17-18.

##### **Holst, Elke / Busch, Anne**

„Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern“  
Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 23/2009, S. 376-384.

##### **Holst, Elke / Schimeta, Julia**

„Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen“  
Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 18/2009, S. 302-309.

##### **Kahlen, Rudolf**

„Generation CEO“

Capital Nr. 11/2007, S. 160-167.

[http://www.heinerthorborg.com/generation\\_ceo/capital.pdf](http://www.heinerthorborg.com/generation_ceo/capital.pdf)

##### **Schmergal, Cornelia**

„Vitamin F“

Wirtschaftswoche Nr. 32 vom 4.8.08, S. 17-21.

[www.sozialministerium.bayern.de](http://www.sozialministerium.bayern.de)



Dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen wurde durch die berufundfamilie gemeinnützige GmbH die erfolgreiche Durchführung des **audits berufundfamilie®** bescheinigt:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de).



#### BAYERN DIREKT

ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung. Unter Telefon 0180 1 201010 (3,9 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz, höchstens 42 Cent pro Minute aus Mobilfunknetzen) oder per E-Mail unter [direkt@bayern.de](mailto:direkt@bayern.de) erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.



Bayerisches Staatsministerium  
für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen  
Winzererstr. 9, 80797 München  
E-Mail: [oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de](mailto:oeffentlichkeitsarbeit@stmas.bayern.de)  
Gestaltung: AKOM360 GmbH

Bildnachweis: Sigrid Olsson – [gettyimages.de](http://gettyimages.de) (Titel), Flying Colours Ltd/Digital Vision – [gettyimages.de](http://gettyimages.de) (S. 9), Flying Colours Ltd/Digital Vision – [gettyimages.de](http://gettyimages.de) (S. 10), Flying Colours Ltd/Digital Vision – [gettyimages.de](http://gettyimages.de) (S. 13), drubig-photo – [fotolia.com](http://fotolia.com) (S. 14), Flying Colours Ltd/Digital Vision – [gettyimages.de](http://gettyimages.de) (S. 17), Michaela Dusiková – [panthermedia.net](http://panthermedia.net) (S. 18), Günther Menzl – [fotolia.com](http://fotolia.com) (S. 20), Yuri Arcurs – [panthermedia.net](http://panthermedia.net) (S. 23), moodboard – [fotolia.com](http://fotolia.com) (S. 25).

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf umweltzertifiziertem Papier  
(FSC, PEFC oder vergleichbares Zertifikat).

Stand: März 2010

Artikelnummer: 1001 0265

Bürgerbüro: Tel.: 0 89/ 12 61-16 60, Fax: 0 89/ 12 61-14 70  
Mo – Fr 9.30 bis 11.30 Uhr und Mo – Do 13.30 bis 15.00 Uhr  
E-Mail: [Buergerbueero@stmas.bayern.de](mailto:Buergerbueero@stmas.bayern.de)

Hinweis: Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien, sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.