

Der Bayerische Landesfrauenrat (BayLFR) trägt zur Verwirklichung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit bei. Sein Ziel ist die Verbesserung der Situation der Frauen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Gleichzeitig fördert er die Zusammenarbeit der in Bayern tätigen Frauenverbände und Frauengruppen gemischter Verbände. Der Bayerische Landesfrauenrat (BayLFR) ist ein Zusammenschluss von 46 Landesfrauenverbänden und Frauengruppen gemischter Landesverbände. Er vertritt insgesamt mehr als 3 Millionen Frauen in Bayern und ist überkonfessionell, überparteilich und unabhängig. Der BayLFR trägt zur öffentlichen Meinungsbildung bei. Er gibt Stellungnahmen und Empfehlungen an Organe der Legislative und Exekutive ab in allen Fragen, die die gesellschaftliche Situation der Frau betreffen.



Winzererstr. 9, 80797 München  
Telefon: 089/12 61 15 20  
E-Mail: [baylfr@stmas.bayern.de](mailto:baylfr@stmas.bayern.de)

**in**

## Das Magazin des Bayerischen Landesfrauenrates

### Frauen in Führungspositionen

Interview zum Thema mit  
Staatsministerin Haderthauer  
/-> Seite 4

Von gläsernen Decken, Wänden  
und Labyrinthen  
/-> Seite 6

Mit Spitzenfrauen an die Spitze –  
wer führt in (die) Zukunft?  
/-> Seite 10





## /-> Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns sehr, Ihnen unser neues Magazin präsentieren zu können. Es widmet sich dem aktuellen Thema „Frauen in Führungspositionen“. In Deutschland sind von 100 Top-Managern immer noch nur vier weiblich und 96 männlich. Je mehr ich darüber nachdenke, umso ungeheurer finde ich diese Zahlen im 21. Jahrhundert!

Dass in Deutschland so wenige Frauen in Top-Führungspositionen gelangen, ist einer der Gründe, warum das Weltwirtschaftsforum unser Land letztes Jahr im internationalen Gleichstellungsranking herabgestuft hat. Von Platz sieben ist Deutschland auf Platz elf abgerutscht. Diese Rückstufung wurde explizit mit der größer werdenden Kluft bei der wirtschaftlichen und der politischen Beteiligung von Frauen in unserem Land begründet. Wir wollen, dass sich das ändert! Deswegen lautet unser Jahresmotto „Frauen an die Spitze!“ und aus demselben Grund untersucht dieses Heft Chancen und Risiken von Frauen auf dem Weg an die Spitze.

Lesen Sie dazu das spannende Interview mit der Bayerischen Staatsministerin für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, Frau Christine Haderthauer. Sie finden das Interview auf Seite 4.

Der Leitartikel stammt aus der Feder zweier Autorinnen und Sozialwissenschaftlerinnen des Deutschen Jugendinstituts, Frau Nina Bathmann und Frau Dagmar Müller. Beide führen derzeit für das Deutsche Jugendinstitut eine Studie durch zu dem aktuellen Thema „Karriereverläufe von Frauen“. Sie berichten in ihrem Artikel „Von gläsernen Decken, Wänden und Labyrinthen – Frauen in Führungspositionen“ über neue Forschungsergebnisse und Erkenntnisse aus diesem Bereich.

Außerdem finden Sie einen Bericht über unser gelungenes Fachgespräch „Mit Spitzenfrauen an die Spitze – wer führt in (die) Zukunft?“ mit Frau Prof. Sonja Bischoff auf der Seite 10.

Der aktuelle Kommentar des Bayerischen Landesfrauenrates widmet sich dem Dauerbrenner-Thema „Frauen (und Männer) zwischen Familie und Beruf“.

Außerdem wird unser Mitgliedsverband „Business and Professional Women“ seine Aufgaben und Schwerpunktbereiche vorstellen. Dieser Verband setzt sich für Frauen in Führungspositionen ein, was uns dazu veranlasste, ihm für diese Ausgabe die Vorstellung zu ermöglichen. Nicht gegen Männer, sondern für Frauenbelange in der Gesellschaft kämpfen und zwar durch Zusammenwirken von Frauen aller Länder mit Wissen, Nachhaltigkeit und Engagement – das ist das erklärte Ziel der BPW-Frauen. Lesen Sie mehr darüber auf Seite 11.

Ich wünsche Ihnen viele Erkenntnisse in unserem Heft – und: Frauen, seid selbstbewusst!

Ihre  
Hildegund Rüger

Präsidentin des Bayerischen Landesfrauenrates

**Interview /->** **„Stellt Euer Licht nicht unter den Scheffel“**  
Seite 4 Interview mit Staatsministerin Christine Haderthauer

**Bericht /->** **Von gläsernen Decken, Wänden und Labyrinth – Frauen in Führungspositionen**  
Seite 6 Nina Bathmann, Dagmar Müller

**Kommentar /->** **Frauen (und Männer) zwischen Beruf und Familie**  
Seite 9

**Bericht /->** **Mit Spitzenfrauen an die Spitze – wer führt in (die) Zukunft?**  
Seite 10 Das Fachgespräch „Quer gedacht“

**Bericht /->** **Business and Professional Women**  
Seite 11 Vorstellung eines Mitgliedsverbandes

#### Impressum

Herausgeber: Bayerischer Landesfrauenrat  
Winzererstr. 9, 80797 München  
Verantwortlich: Dr. Astrid Lang, Chefredaktion: Dr. Astrid Lang

/in ist die Zeitschrift des Bayerischen Landesfrauenrates  
Erscheinungszeitraum: 2 Ausgaben jährlich, Auflage: 2.000 Stück  
Gestaltung: [www.wormundlinke.de](http://www.wormundlinke.de)  
Titelfoto: © Kaarsten - Fotolia.com



# „Stellt Euer Licht nicht unter den Scheffel“

/-> Interview mit  
Christine Haderthauer  
Bayerische Frauenministerin  
und Frauenbeauftragte

/-> **in/->** Sehr geehrte Frau Staatsministerin Haderthauer, wie sind denn die aktuellen Zahlen über die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in Bayern?

**Haderthauer:** Frauen sind in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert: Auf der zweiten Führungsebene beträgt der Frauenanteil im Moment 33 Prozent, auf der ersten Führungsebene nur noch 24 Prozent (in Bayern wie im westdeutschen Durchschnitt). Im Top-Management findet man nach wie vor einen Anteil von nur vier Prozent Frauen.

**in/->** Warum schaffen es nach wie vor nur so wenige Frauen an die Spitze? Worin sehen Sie die Risiken und Hemmnisse für Frauen?

**Haderthauer:** Leider hat auf unserem Arbeitsmarkt nach wie vor der „Normarbeitnehmer“, männlich, um die 40 Jahre alt und vollzeitpräsent, die größten Chancen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird hierzulande immer noch vorrangig als eine Angelegenheit der Mütter gesehen, diskutiert und gelebt. Deshalb trifft der „Familienrucksack“ und seine Folgen für Karriere und Verdienst in unserer Gesellschaft einseitig die Frauen. Erst wenn Weiblichkeit keine Gehaltsbremse und Frausein kein Karrierehindernis mehr ist, werden auch mehr Spitzenpositionen in weiblicher Hand sein. Mir ist wichtig, dass Frauen entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es kann beispielsweise nicht sein, dass eine Ingenieurin, nachdem sie Kinder bekommen hat, unter ihrem Qualifikationsniveau arbeiten muss, nur weil sie jetzt in Teilzeit tätig ist. Hier sind vor allem die Unternehmen am Zug: Familie und Karriere zu vereinba-

ren, muss für beide Geschlechter leichter werden. Ein weiteres Hemmnis ist, dass Frauen von männlichen Netzwerken und Seilschaften ausgebremst werden. Männliche Vorstände und Geschäftsführer merken mitunter gar nicht, dass sie es immer wieder einfach „übersehen“, bei der Suche nach geeigneten Besetzungen in die „Frauenecke“ zu schauen.

**in/->** Gibt es auch Chancen und Erfolgsfaktoren für Frauen?

**Haderthauer:** Ich möchte nur ungern pauschalisieren. Dennoch stelle ich immer wieder fest, dass viele Frauen über ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Sie haben meist eine hohe Teamfähigkeit und sind sehr motiviert. Allerdings machen Männer ihre Ansprüche häufiger offensiver geltend als Frauen. An dieser Stelle appelliere ich an alle Frauen: „Stellt Euer Licht nicht unter den Scheffel“ – Frauen müssen sich den Aufstieg in Führungspositionen zutrauen und ihn wagen. Frauen müssen mutiger werden und ihren Hut selbstbewusst in den Ring werfen. 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, sehr alleine zu stehen, angegriffen zu werden.

Trotz der Wirtschaftskrise haben wir jetzt schon einen Fachkräftemangel. Dieser wird aufgrund der demografischen Entwicklung stetig zunehmen. Das heißt für mich: Kein Unternehmen wird es sich künftig leisten können, auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hochqualifizierter Frauen zu verzichten!



**in/-> Inwieweit könnte unsere Gesellschaft von mehr weiblicher Führung profitieren?**

**Haderthauer:** Es ist erwiesen, dass gemischte Teams die besseren Entscheidungen treffen! Nur in gemischten Teams können eher männliche Eigenschaften (Durchsetzungsstärke) und typisch weibliche (Teamfähigkeit, Kommunikationsgeschick) gewinnbringend verbunden werden. Wissenschaftliche Studien (Catalyst, Mc Kinsey) haben einen klaren Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Unternehmen und dem hohen Anteil von Frauen in den Leitungs- und Aufsichtsgremien dieser Unternehmen nachgewiesen. Frauen zeichnen sich gegenüber Männern generell durch vorsichtigeres und weniger risikoorientiertes Handeln aus. Frauen agieren tendenziell „nachhaltiger“ als Männer. Eine Studie belegt: Frauen, die selbständig sind, investieren vorsichtiger, gehen aber auch viel seltener insolvent als männliche Kollegen. Daher glaube ich persönlich auch, dass die aktuelle Wirtschaftskrise bei mehr Frauen in Führungspositionen nicht mit so gravierenden Ausmaßen eingetreten wäre.

**in/-> Wie sehen Sie die Situation von Frauen im Erwerbsleben anlässlich der eben genannten Wirtschaftskrise?**

**Haderthauer:** In der momentanen Rezession bestätigt sich der Trend, dass Männer von Arbeitsmarktkrisen durch Konjunkturabschwünge stärker betroffen sind als Frauen. Eine Erklärung hierfür dürfte sein, dass Männer häufiger als Frauen in konjunkturabhängigen Branchen tätig sind. Die Folge ist, dass es mehr und mehr Frauen gibt, die zumindest phasenweise als Alleinverdiener die Familie finanziell unterhalten. Ein um so gravierenderes Problem ist dann aber, dass Frauen meist schlechter bezahlt werden als Männer. Hier ist noch viel zu oft das Denken verankert, dass ein Mann seine Familie ernähren muss, eine Frau aber bestenfalls einen Zuverdienst erwirtschaftet. Beim Thema Lohngerechtigkeit müssen wir noch einen langen Atem haben. Ich bin erst dann zufrieden, wenn die Arbeit von Frauen genauso hoch bewertet wird, wie die Arbeit von Männern! Deshalb müssen typisch weibliche Berufe und Branchen finanziell endlich aufgewertet werden. Leider haben wir hierzulande einen stillschweigenden gesamtgesellschaftlichen Konsens aller, auch der Gewerkschaften und der übrigen Tarifvertragsparteien,

dass typische Frauenberufe wie Erzieherin, Kinderpflegerin oder Altenpflegerin schlechter bezahlt werden können als Männerberufe. Hier sind wir erst am Ziel, wenn diese Berufe so gut bezahlt werden, dass sie auch von Männern gewählt werden.

**in/-> Wie sind Ihre politischen Konzepte, um mehr Frauen den Weg an die Spitze zu ermöglichen?**

**Haderthauer:** Ich will, dass jede Frau, die an die Spitze will, dies auch schafft und nicht an der gläsernen Decke scheitert! Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken, hat eine vernünftige Struktur bei der Kinderbetreuung für mich oberste Priorität. Dies ist kein Frauenthema alleine, es muss zunehmend zum Thema der Männer werden! Dann werden wir schnell gute Lösungen haben. Daher schreitet die Staatsregierung bei dem Ausbau der Kinderbetreuung zügig voran. Außerdem sensibilisieren wir zum Beispiel durch eine Internet-Plattform des Projektes „effizient familienbewusst führen“ (eff) Führungskräfte und Personalverantwortliche, da deren Agieren für die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens entscheidend verantwortlich ist. Klar ist: Familienfreundlichkeit ist der Erfolgsfaktor der Zukunft. Ich appelliere an dieser Stelle an alle Unternehmen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihren Betrieben weiter voranzutreiben. Qualifizierte Fachkräfte suchen sich ihren Arbeitsplatz zunehmend nach diesem Kriterium aus – wo Familie auf der Strecke bleibt, gehen kluge Köpfe zur familienfreundlichen Konkurrenz. Und eines möchte ich nochmals betonen: Aus dem Frauenthema ist längst ein Männerthema geworden. Denn ein Lebensentwurf, der Beruf und Familie verbindet, ist auch Vätern immer wichtiger.

Daneben werden durch zahlreiche Mentoringprojekte belastbare Netzwerke für Frauen geschaffen, um „weibliche“ Seilschaften zu schaffen. Auch Coaching- und „High-Potential“-Programme für Spitzenfrauen führen in diese Richtung. Nicht zuletzt geben die Vätermomente, die in Bayern sehr gut angenommen werden, einen Schub, um mit tradierten Rollenbildern aufzuräumen.

# Von gläsernen Decken, Wänden und Labyrinthen – Frauen in Führungspositionen

/-> Nina Bathmann, Dagmar Müller vom Deutschen Jugendinstitut



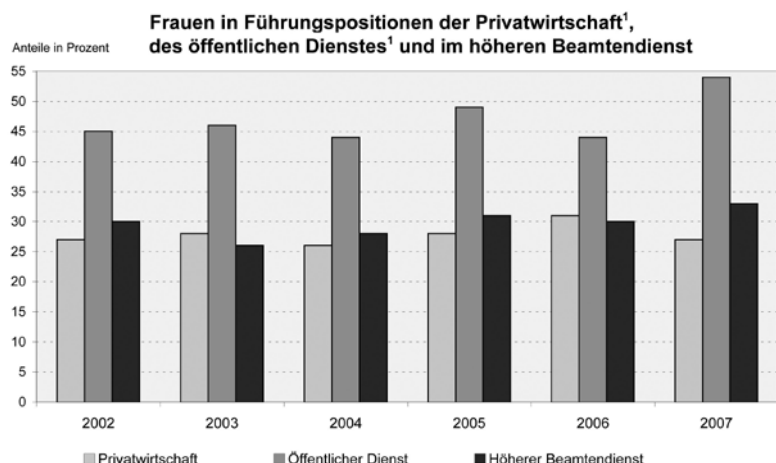
Trotz Bildungsvorsprungs und steigender Erwerbsbeteiligung sind Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen nach wie vor stark unterrepräsentiert. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) lag der Anteil der Frauen an den hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften in der Privatwirtschaft 2007 bei 27 % und damit (wieder) auf demselben Niveau wie 2002 (siehe Abb. 1). In den Vorständen der 200 größten Unternehmen waren Frauen 2008/09 nur mit 2,5 % vertreten (Holst/Schimeta 2009), d. h. spiegelbildlich besetzten Männer 97,5 % aller Vorstandsposten.

Generell gilt: je höher die Führungsebene, desto weniger Frauen sind anzutreffen. Frauen machen in ihrer beruflichen Karriere oft die Erfahrung, an unsichtbare Barrieren, die viel zitierte „gläserne Decke“ (glass ceiling), zu stoßen. Mit dieser Metapher wird das empirische Phänomen beschrieben, dass es Frauen kaum gelingt, in hohe und höchste Führungspositionen zu gelangen. Das

Problem weiblicher Diskriminierung lässt sich jedoch nicht nur auf den Übergang vom mittleren ins obere Management reduzieren. Vielmehr können Hindernisse auf allen Führungsebenen lokalisiert werden, so dass seit einiger Zeit auch das Bild des „Labyrinths“ (Eagly/Carli 2007) verwandt wird, um die Situation von Frauen im Berufsleben zu charakterisieren.

Doch selbst wenn Frauen in Führungspositionen gelangen, bleiben geschlechtsspezifische Ungleichheiten bestehen. So verdienten 2006 vollzeitbeschäftigte weibliche Führungskräfte in der Privatwirtschaft rund ein Viertel weniger als Männer in gleicher Position. Auch ihre Sondervergütungen fielen deutlich geringer aus (BMFSFJ 2009).

Was sind die Gründe für die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen? Die verbreitete Annahme, dass Frauen weniger karriereorientiert sind und eher einen auf Beruf und Familie gerichteten Lebensentwurf verfolgen als Männer, ist empirisch so nicht haltbar. Zum einen sind Frauen – wie auch Männer – keine homogene Gruppe, sondern



<sup>1</sup> Privatwirtschaft und öffentlicher Dienst: nur Angestellte, einschließlich hoch qualifizierter Fachkräfte

Datenbasis: SOEP, Berechnungen des DIW Berlin  
Quelle: Busch, Anne/ Holst, Elke (2009): Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 23/2009, S. 376-384 (www.diw.de)

verfolgen ganz unterschiedliche Lebensentwürfe. Zum anderen unterscheiden sich weibliche Führungskräfte in ihren Orientierungen kaum von männlichen Führungskräften (BMFSFJ 2009).

Ein entscheidendes strukturelles Karrierehindernis ist die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes: Frauen konzentrieren sich in Berufen, Branchen und Betrieben, die mehrheitlich von Frauen dominiert werden und in der Regel geringere Aufstiegs- und Verdienstchancen bieten als die Bereiche, in denen mehrheitlich Männer tätig sind. Bereits in der Ausbildung und im Studium werden die Weichen für die berufliche Zukunft gestellt: Frauen entscheiden sich eher für Dienstleistungsberufe, Männer bevorzugen technische und naturwissenschaftliche Berufe. Diese Segregation setzt sich innerhalb der Unternehmen fort in Form „gläserner Wände“ zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen. So arbeiten Frauen häufiger in Verwaltungsabteilungen, die für das Unternehmen als peripher angesehen werden, während Männer häufiger in strategisch zentralen Einheiten wie Forschung und Entwicklung, Produktion oder Vertrieb mit entsprechend höherem Einkommen und Prestige tätig sind. Indem Frauen der Zugang zu diesen strategisch zentralen und daher aufstiegsrelevanten Organisationsbereichen verwehrt bleibt, wird verhindert, dass sie überhaupt bis an gläserne Decken vorstoßen können (Ohlendieck 2003).

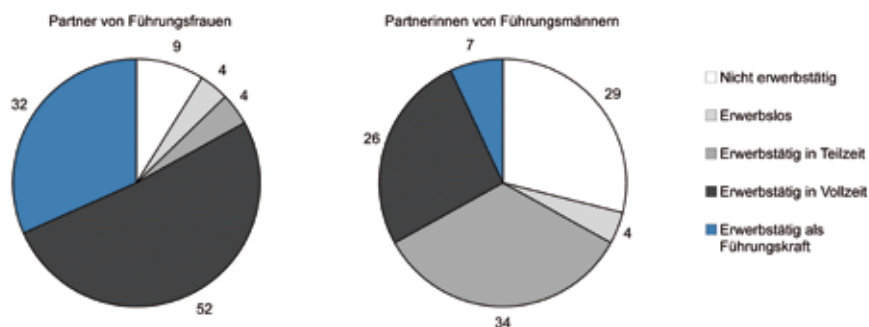
Neben strukturellen sind auch kulturelle Barrieren wirksam. So sind Vorstellungen über die ideale Führungskraft vorrangig an Männern zugeschriebenen Eigenschaften orientiert. Man spricht vom „think manager, think male“-Phänomen (vgl. Eagly/Carli 2007). Aufgrund ihrer bisher noch geringen Anzahl kommt Frauen in Führungspositionen der so genannte Token-Status von Minderheiten zu mit all den damit verbundenen Nachteilen. Ihre weibliche Geschlechtszugehörigkeit wird dadurch sichtbarer und zur maßgeblichen Interpretationsfolie ihres beruflichen Handelns gemacht, während ihre

fachlichen Kompetenzen und Leistungen demgegenüber zurücktreten. Die geschlechterstereotype Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen wird dadurch verstärkt.

Geschlechterstereotype bilden auch die Basis für „statistische Diskriminierungen“, indem sich Arbeitgeber bei Rekrutierung und Beförderungen an Durchschnittserwartungen über geschlechtstypisches Verhalten orientieren. Ein verbreitetes, empirisch widerlegbares Vorurteil ist, dass weibliche Führungskräfte auf Grund familiärer Verpflichtungen weniger produktiv sind oder häufiger ausfallen. Daher wird vermieden, Frauen in einem Alter, in dem gewöhnlich die Familiengründung ansteht, einzustellen. Das hat den paradoxen Effekt, dass kinderlose Frauen zwischen 25 und 35 deutlich geringere Chancen haben, in eine Führungsposition aufzusteigen oder sich dort zu halten als ihre männlichen Kollegen, die zwar Kinder haben, aber denen keine zeitliche Beanspruchung durch die Familie unterstellt wird (BMFSFJ 2009).

Das Ideal der Führungskraft geht im Prinzip von allzeitverfügbaren, mobilen und flexiblen Arbeitskräften aus und ist mit Fürsorge unvereinbar (Koch 2007). Es setzt das Ernährermodell voraus, das von männlichen Führungskräften mehrheitlich noch gelebt wird, während weibliche Führungskräfte häufiger allein oder mit einem ebenfalls vollzeitberufstätigen Partner leben. 32 % der weiblichen, aber nur 7 % der männlichen Führungskräfte, die in einer Partnerschaft leben, haben eine/n Partner/in, der oder die ebenfalls als Führungskraft tätig ist (siehe Abb. 2).

Erwerbsstatus der Partner/innen von abhängig beschäftigten Führungskräften in der Privatwirtschaft 2004



Datenbasis: Mikrozensus 2004 (gewichtete Daten), nur Führungskräfte mit Partner/in  
 Quelle: Kleinert, Corinna/ Kohaut, Susanne/ Brader, Doris/ Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus; eigene Darstellung auf Basis der Tabelle S. 208



Gerade für hoch qualifizierte Paare stellt sich das Problem, zwei berufliche Karrieren gleichzeitig und ggf. über größere räumliche Distanzen zu organisieren. Die daraus resultierenden Belastungen können dazu führen, dass einer der Partner, in der Regel die Frau, beruflich zurücksteckt, gerade auch, wenn Kinder gewünscht werden.

Gleichwohl ist auch die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ein strukturelles Problem. Mangels externer Betreuungsangebote sind familienbedingte Erwerbsunterbrechungen für Frauen immer noch die Regel. Die Persistenz traditioneller Arbeitsteilung in vielen Familien und die steigenden Ansprüche an die Qualität frühkindlicher Erziehung und Bildung verschärfen das Dilemma. Die Vorstellung, dass sich „Frauenberufe“ generell eher mit Familie vereinbaren lassen, gehört ebenfalls zu den verbreiteten Irrtümern. Tatsächlich sind in vielen Frauenberufen z. B. im Einzelhandel oder im Erziehungsbereich Arbeits- und Familienzeiten nur schwer zu koordinieren.

Die Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und dem Weg nach oben ist, wie gezeigt, ein komplexes Problem, welches nur unter der Heranziehung eines Bündels an Maßnahmen gelöst werden kann. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist zweifellos die Überwindung der horizontalen Segregation des Ausbildungs- und Berufsbereiches. Das Berufswahlspektrum, in dem junge Frauen und Männer in den Beruf einmünden, muss erweitert werden. Gleichzeitig sollte jedoch über eine Strukturreform des Ausbildungswesens nachgedacht werden, um die strukturellen Nachteile klassischer Frauenberufe zu beheben.

Nach dem Einstieg in das Berufsleben bedarf es einer gezielten und kontinuierlichen Nachwuchsförderung im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen. Hier können auch Mentoring-

Konzepte sinnvoll zum Tragen kommen. Cross-Gender-Mentoring als eine mögliche Variante setzt dabei bspw. auf gemischtgeschlechtliche Tandems und fördert so die Sichtbarkeit weiblicher Führungs-(nachwuchs)kräfte und die Gendersensibilität bei den beteiligten männlichen Mentoren und Mentees.

Diese Maßnahmen, die quasi an der „Basis“ ansetzen, können durch eine gesetzliche und mit Sanktionsmacht ausgestattete Quote auf den oberen und obersten Führungsebenen von Unternehmen sinnvoll flankiert werden, wie das Beispiel Norwegen zeigt. Eine glaubwürdige Unternehmenskultur, die die Gleichstellung von Frauen und Männern als ein zentrales Anliegen kommuniziert, vom Top-Management getragen und – im Idealfall – auch vorgelebt wird, kann ebenfalls ihren Beitrag dazu leisten, hartnäckige Geschlechterstereotype abzubauen.

Wichtig wäre auch, die Verfügbarkeitserwartungen an Führungskräfte zu verändern. Studien zeigen, dass die Arbeitsproduktivität bei kürzeren Arbeitszeiten höher ist als bei längeren Arbeitszeiten. Aus ökonomischer Sicht wäre es also rational, Führungskräfte nicht überlang zu beanspruchen. Flexible Arbeitsmodelle, die die vorherrschende Anwesenheitskultur ersetzen, würden auch die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf erleichtern. In diesem Zusammenhang ist nach wie vor notwendig, die bestehenden Rahmenbedingungen zu verbessern und eine flächendeckende, verlässliche und bezahlbare Kinderbetreuung für Kleinkinder und Schulkinder zur Verfügung zu stellen. Dabei ist jedoch im Blick zu behalten, dass auch Männer dazu angeregt werden müssen, gleichwertige Anteile an der Haus- und Familienarbeit zu übernehmen.

#### Literatur

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006. Baden-Baden
- Eagly, Alice H./ Carli, Linda L. (2007): Im Labyrinth der Karriere. Harvard Businessmanager 12/2007, S. 76-89
- Holst, Elke/ Schimeta, Julia (2009): Nach wie vor kaum Frauen in den Top-Gremien großer Unternehmen. Wochenbericht des DIW Berlin 19/2009, S. 302-309
- Kleinert, Corinna/ Kohaut, Susanne/ Brader, Doris/ Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/New York
- Koch, Angelika (2007): Teilzeitregelung in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern. Aus Politik und Zeitgeschichte B7/2007, S. 21-26
- Ohlendieck, Lutz (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Ursula (Hrsg.): Gender – From Costs to Benefits. Wiesbaden, S. 182-193
- Rusconi, Alessandra/ Solga, Heike (2008): Determinants of and Obstacles to Dual Careers in Germany. Zeitschrift für Familienforschung 19 (3), S. 311-336



## /-> Frauen (und Männer) zwischen Familie und Beruf

Eltern, vor allem Mütter, aber auch pflegende Männer und Frauen, haben unter den gegenwärtigen Bedingungen mit einem Arbeitszeitdilemma zu kämpfen: Entweder sie arbeiten trotz der familiären Verpflichtungen Vollzeit, dann sind sie selbst und die Familie von Überlastung und Zeitnot bedroht. Oder sie lindern dies durch Teilzeitarbeit, das bedeutet Karriereverzicht und ökonomische und sozialpolitische Nachteile. Es gilt daher, ein Konzept für „lebensverlaufsbezogene Arbeitszeiten“ zu entwickeln und auf die politische Agenda zu setzen, bei dem die zeitliche Entlastung im Familieninteresse nicht auf Kosten der Frauen geht.

Das Staatsziel in der Bayerischen Verfassung (Art. 118 Abs. 2 Satz 2), die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern und die Beseitigung bestehender Nachteile, ist trotz einiger Verbesserungen insoweit noch nicht erreicht.

Der Bayerische Landesfrauenrat stellt eine zunehmende „Entgrenzung“ der Arbeitszeit fest, sei es durch Überstunden, Arbeitszeitkonten ohne verbindliche Rahmenregelungen, Sonn- und Feiertagsarbeit, Nacharbeit ohne zwingende Notwendigkeit oder überlange Öffnungszeiten in Bereichen mit Kundenkontakten. In der Regel hat die Flexibilität der Unternehmen Vorrang vor der Zeitsouveränität der Betroffenen.

Zwar gibt es eine Reihe von gesetzlichen Grundlagen wie etwa Vereinbarungen der Tarifvertrags- oder Betriebsparteien mit Regelungen zur Arbeitszeit oder zur Freistellung aus persönlichen Gründen. Die Gesetze lassen jedoch häufig Ausnahmen zu (wie etwa Höchstarbeitszeiten im Arbeitszeitgesetz). Tarifvertragliche und betriebliche Regelungen sind zudem oft nur Absichtserklärungen und nicht einklagbar.

Um das Arbeitszeitdilemma, in dem sich Frauen (und auch einige Männer) mit Familienaufgaben befinden, nachhaltig zu überwinden, ist ein Bündel von Maßnahmen notwendig, die alle ineinander

greifen und miteinander verzahnt werden müssen. Isolierte Einzelmaßnahmen (wie zum Beispiel betriebliche Regelungen) sind ein wichtiger und notwendiger Bestandteil. Sie alleine können jedoch nicht gewährleisten, dass die Investitionen in Ausbildung und Weiterqualifizierung, die Wirtschaft und Gesellschaft und nicht zuletzt die Betroffenen erbringen, einem langen Erwerbsleben und den verschiedenen Lebensphasen von Frauen gerecht werden.

Deshalb fordert der Bayerische Landesfrauenrat alle Verantwortlichen auf, die Durchsetzung der nötigen gesellschaftlichen, gesetzlichen und tarifvertraglichen sowie betrieblichen Rahmenbedingungen zu forcieren, um dieses Arbeitszeitdilemma zu überwinden. Insbesondere ist eine Überwindung des traditionellen Ernährer- und Zuverdienermodells erforderlich. Die Kinderbetreuung ist flächendeckend, qualitativ hochwertig und kostenfrei auszubauen. Ebenso ist der Ausbau von Ganztagschulen (auch mit Ferienlösungen und verbindlichen Unterrichtszeiten) verstärkt voranzutreiben.

Als tarifvertragliche und betriebliche Rahmenbedingungen sind die Verbesserung der Arbeitszeitkultur in Unternehmen sowie der Personaleinsatzplanung zu nennen. Arbeitgeber, Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung sind gefragt, hier Lösungsmodelle zu entwickeln. Die Zusammenarbeit aller gesellschaftlichen Kräfte muss dringend forciert werden, um ein tragfähiges Konzept für „lebenslaufbezogene Arbeitszeiten“ zu erreichen. Auch das ist eine Möglichkeit, Kinder- und Altersarmut zu verhindern. Unsere Gesellschaft kann es sich nicht leisten, auf das Potential von Menschen mit Familienaufgaben ganz oder zeitweise zu verzichten.

Lesen Sie die vollständige Stellungnahme samt Forderungskatalog unter [www.lfr.bayern.de](http://www.lfr.bayern.de).

**Unterstützen Sie bitte unsere Forderungen!**



/-> Das Fachgespräch „Quer gedacht“:

## „Mit Spitzenfrauen an die Spitze – Wer führt in (die) Zukunft?“

/-> Das Fachgespräch „Quer gedacht“ mit Prof. Dr. Sonja Bischoff war ein voller Erfolg. Die Professorin für Betriebswirtschaftslehre hielt ein spannendes Impulsreferat über den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen. Seit mehr als 20 Jahren forscht Frau Bischoff kontinuierlich zum Thema „Männer und Frauen in Führungspositionen in Deutschland“. In ihrem Vortrag identifizierte sie Erfolgsfaktoren und Hindernisse auf dem Weg in die Führungsetagen. Nach wie vor sind deutschlandweit nur vier Prozent der TOP-Führungspositionen weiblich besetzt. Dabei müsste es sich mittlerweile längst herumgesprochen haben: Unternehmen profitieren von gemischten Teams!

Woran liegt es, dass die Führungsriege nach wie vor männlich dominiert ist? Und wer führt denn nun in (die) Zukunft? Darüber wurde – gemeinsam mit den Spitzenfrauen Frau Prof. Dr. Sonja Bischoff, Frau Staatsministerin Haderthauer, Frau Jutta Ertl, Vizepräsidentin des Bayerischen Landesamtes für Steuern und der Business-Frau Stephanie Czerny der Hubert Burda Media GmbH – diskutiert:

„Weiblichkeit darf keine Gehaltsbremse und kein Karrierehindernis sein. Frauen müssen entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Es kann beispielsweise nicht sein, dass eine Ingenieurin, nachdem sie Kinder bekommen hat, unter ihrem Qualifikationsniveau arbeiten muss, nur weil sie jetzt in Teilzeit tätig ist. Die Unternehmen müssen es Frauen ermöglichen, Familie und Karriere zu vereinbaren. Eine Auszeit wegen Familie ist kein Hemmschuh für die Karriere, im Gegenteil:

Es würde der einen oder anderen männlichen Führungskraft sehr gut zu Gesicht stehen, auch einmal Erfahrungen mit der Kindererziehung und Familienarbeit zu sammeln“, sagte Haderthauer und ergänzte: „Frauen dürfen aber auch nicht ihr Licht unter den Scheffel stellen. Sie müssen sich den Aufstieg in Führungspositionen zutrauen und ihn wagen!“

Die Präsidentin des Bayerischen Landesfrauenrates, Frau Rüger, gab die Losung aus: „Wir Frauen wollen ganz einfach 50 Prozent.“ Weiter machte sie den Missstand deutlich, dass Mädchen die besseren Schulabschlüsse hinlegen, aber dann beruflich von den Männern abgehängt werden – sowohl was Führungspositionen als auch das Gehalt angeht. Das brachte Präsidentin Rüger auf den Punkt wie folgt: „Schlaue Mädchen – reiche Männer!“.

„Quer gedacht“ ist eine Veranstaltungsreihe des Bayerischen Landesfrauenrates, die allgemein interessierende Themen der Gesellschaft aufgreift und mit hochkarätigen Gästen öffentlich diskutiert. Der Bayerische Landesfrauenrat wird diese Gespräche in regelmäßigen Abständen fortsetzen. Termin und Gäste werden rechtzeitig bekannt gegeben. Wir laden Sie bereits jetzt zur nächsten Veranstaltung herzlich ein.

## /-> Vorstellung eines Mitgliederverbandes

# Business und Professional Women

/-> Business und Professional Women (BPW) ist eines der größten Berufsnetzwerke von Frauen weltweit und in 40 Städten in Deutschland vertreten. BPW ist überkonfessionell, überparteilich und berufsübergreifend. BPW richtet sich an berufstätige Frauen unterschiedlichster Fachrichtungen, die beruflich weiterkommen, Verantwortung übernehmen und sich in einem Netzwerk engagieren wollen.

Der Club München besteht seit 1951 und ist mit knapp 150 Mitgliedern der größte in Deutschland. Dadurch hat er eine gewisse Vorbildfunktion, unterstützt viele neue Clubgründungen und setzt immer wieder neue Akzente. Besonders freut sich der Club München darauf, dass der XIII. European Congress vom 4.– 6. Sept. 2009 in München stattfinden wird.

Begonnen hat alles 1919 in Kentucky, wo die Rechtsanwältin Dr. Lena Philipps den BPW gründete und mit ihren zukunftsweisenden Ideen die ganze Welt bereiste. 1930 erfolgte der Zusammenschluss mit anderen nationalen Verbänden zum International Federation of BPW. Schon ab 1931 war auch Deutschland mit der „Vereinigung berufstätiger Frauen“ dabei – mit als erster Club der Münchner! Und auch nach politisch bedingter Auflösung 1933 war München bei der Neugründung vom „Deutschen Verband berufstätiger Frauen“ 1951 Clubstadt. 1998 wurde der Verband in BPW-Germany e.V. umbenannt.

Wieder und wieder – seit über 55 Jahren – mischt sich der DVbF/BPW in die laufenden Diskussionen um Gleichstellung der Frauen ein! Nie aber war der Club eine kämpferische Frauenrechtsorganisation. Nicht gegen Männer, sondern für Frauenbelange in der Gesellschaft kämpfen und zwar durch Zusammenwirken von Frauen aller Länder mit Wissen, Nachhaltigkeit und Engagement – das ist das Ziel. Das zieht sich wie ein Faden durch die Clubgeschichte, ebenso die Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen. Denn der BPW-Club ist kein Wundermittel gegen bestehende Ungleichheit. Aber er hat die Möglichkeit, die wirtschaftliche Position von Frauen zu stärken, indem einflussreiche berufstätige Frauen andere nachziehen. So ein gelebtes Netzwerk mit zukunftsweisenden Infrastrukturen gibt vielen Frauen die Gelegenheit

des Austausches und der Schaffung einer gemeinsamen Plattform für die Sicherung ihrer Existenzgrundlage. Der Münchner Club lebt dabei von seinen mannigfaltigen Aktivitäten und das Zusammenspiel der einzelnen Persönlichkeiten jeder Einzelnen. Es herrscht eine sehr persönliche, freundschaftliche Atmosphäre. So entstehen vielfach Freundschaften, Kooperationen, Synergien und gute geschäftliche Beziehungen.

Um dies zu fördern, wird eine große Vielfalt an monatlichen Veranstaltungen angeboten: Clubabende mit Vorträgen & Netzwerken, Business Lounge, Stammtisch, Unternehmerinnen-Lunch, Kurz-Events von Clubfrauen sowie regelmäßige Treffen des YOUNG BPW. Diese AG wird vom Club besonders unterstützt und von Annette Hirmer geleitet – nur eine unserer erfolgreichen Frauen in Führungspositionen. In weiteren AGs wie „Clubgründungen“, „Internet“, „Internationales“, „Wasser“, „magazine“, „Recht & Finanzen“, „4ever 50“, „Rote Tasche“, „IDP & Mentoring“ engagieren sich viele Clubfrauen ehrenamtlich, um Dinge zu bewegen, zu fördern, zu pflegen, durchzusetzen und zu unterstützen.

Letztes Jahr wurde durch die AG „Rote Tasche“ der amerikanische Equal Pay Day auch in Deutschland eingeführt. Die Bundesfamilienministerin Frau Ursula von der Leyen unterstützte die Kampagne von Anfang an. Seither schlossen sich viele Frauen-Netzwerke an, um beim jährlichen Equal Pay Day gemeinsam gegen die Frauen-Gehaltsschere anzugehen. Auch hier hat München mit seinem Motto „Marienplatz sieht rot“ einen Trend für weitere Club-Aktivitäten gesetzt. Auf internationaler Ebene unterstützt BPW die Dachorganisation BPW International, arbeitet mit der European Women's Lobby, hat beratende Funktionen in UN-Gremien und vernetzt sich weltweit. Um diese Vernetzung und engagierte Frauen aus anderen Ländern persönlich kennen zu lernen, ist der EC im September ([www.bpw-european-congress.org](http://www.bpw-european-congress.org)) die beste Gelegenheit: Auch Sie sind herzlich dazu eingeladen, you're welcome!

Eva Wobbe, 3. Vorsitzende BPW München.