

Universität Pardubice
Philosophische Fakultät

Frauen in den Führungspositionen in Deutschland
Erika Skálová

Abschlussarbeit
2011

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Erika SKÁLOVÁ**
Osobní číslo: **H07041**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro hospodářskou praxi**
Název tématu: **Ženy ve vedoucích funkcích v Německu**
Zadávající katedra: **Katedra cizích jazyků**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Tato práce je zaměřena na vývoj postavení žen ve vedoucích funkcích v Německu. Hlavním cílem je provést rozbor nejčastějších problémů a překážek, s nimiž se ženy při budování své profesní kariéry ve vysokých funkcích setkávají. Jako východisko budou pro tuto analýzu použity výstupy z průzkumu, který bude uskutečněn dotazníkovou formou. Zároveň bude zmíněno, jak jsou v tomto kontextu naplňována ustanovení ústavy včetně dodatku z roku 1994, který v Německu problematiku postavení žen řeší. 1. Vývoj postavení žen v Německu 2. Kvóty a další opatření pro podporu žen ve vysokých funkcích, jejich význam a uplatnění v praxi 3. Kontroverzní témata, zavedení kvót pro muže, rozdíly ve vedení mužů a žen 4. Analýza nejčastějších problémů s nimiž se ženy v Německu ve vrcholných funkcích setkávají

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Základní literatura: BERND, Gräfrath. Wie gerecht ist die Frauenquote?. Würzburg: Königshausen und Neumann, 1992. ISBN 3-88479-710-7
KLEINERT, Corinna. Frauen an der Spitze: Frauen in Führungspositionen. Campus Verlag, 2007. ISBN 978-3593383590
SCHULZ Anja. Spitzenfrauen: Porträts von Frauen in Führungspositionen. Ulrike Helmer Verlag, 2005. ISBN 978-3897411869
STEINHOFF, Fabian. Frauen im Management - Warum liegt die Frauenquote soweit zurück. Nordstedt: Books on Demand GmbH, 2007. ISBN 978-3-640-22754-9**

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Helena Baudyšová
Katedra cizích jazyků

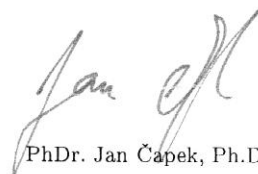
Datum zadání bakalářské práce: **30. dubna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2011**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.
děkan

L.S.



PhDr. Jan Čapek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Přelouči dne 17. 3. 2011

Erika Skálová

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen ganz herzlich bedanken, die mich sowohl während des ganzen Studiums als auch bei der Erarbeitung dieser Arbeit unterstützt haben. Ein großer Dank gehört meiner Betreuerin Mgr. Helena Baudyšová für ihre wertvolle Ratschläge und Bemerkungen, die sie mir während der Konsultationen geleistet hat.

ANNOTATION

Diese Arbeit befasst sich mit der derzeitigen Situation der Frauen in der Politik, Wirtschaft und im öffentlichen Dienst und zielt auf die Karrierehindernisse, vor denen Frauen heutzutage stehen. Als erstes werden einzelne Faktoren und Frauenquoten, die den Frauenanteil in den Führungsetagen beeinflussen erläutern. Folgend werden die Karrierehindernisse, die den Frauen den Weg in den Top-Management versperren, aufgezeigt und zum Abschluss werden Unterstützungsmaßnahmen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen positiv beeinflussen, genannt.

SCHLAGWÖRTER

Frauen; Führungspositionen; Karrierehindernisse; Frauenquote

NÁZEV

Ženy ve vedoucích funkcích v Německu

SOUHRN

Tato práce se zabývá současnou situací žen v politice, v soukromé a veřejné sféře a jejím cílem je zjistit překážky, se kterými se ženy při budování své profesní kariéry setkávají. Úvodem jsou popsány jednotlivé faktory, které ovlivňují počet žen v různých úrovních vedení a také jsou zde vysvětleny jednotlivé druhy kvót pro podporu zvýšení počtu žen ve vedoucích funkcích. Následně jsou popsány konkrétní problémy, které znemožňují ženám dosáhnout vysokých funkcí. Závěrem jsou popsána vládní opatření, by mohla pomoci jejich počet zvýšit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ženy; vedoucí funkce; překážky v kariéře; kvóty

TITLE

Women in executive positions in Germany

ABSTRACT

This work deals with present situation of women in politics, in private and public sphere and its goal is to find out obstacles, women has to face during building up their career.

Introduction gives a description of individual factors which influence a number of women in different levels of leadership. In this part are also explained individual sorts of quotas to increase the number of women in leading positions.

Next are described particular problems which unable women to achieve high posts.

The end gives an account of government restrictions which could help to increase their number.

KEYWORDS

Women; executive positions; career – building obstacles, quotas

Inhalverzeichnis

1	EINLEITUNG	10
2	FÜHRUNGSPPOSITIONEN	12
3	FRAUEN IN DER POLITIK	13
3.1	Bedeutendste Frauen der deutschen Politik	13
3.2	Frauenquoten in der Politik	14
4	FRAUEN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT	16
4.1	Privatwirtschaftliche Betriebe	16
4.2	Einflussfaktoren des Frauenanteils in der Privatwirtschaft	16
4.2.1	Personalstruktur und Betriebsgröße	16
4.2.2	Führungsebene	17
4.3	Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten	19
4.4	Frauenquote in der Privatwirtschaft	19
5	FRAUEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST.....	22
5.1	Führungsebene	22
5.2	Betriebsgröße.....	23
5.3	Gleichstellungsgesetz und Quotenregelung	23
6	KARRIEREHINDERNISSE	26
6.1	Hindernisse in der Einstiegsphase	26
6.2	Hindernisse in der Aufstiegsphase.....	27
6.3	Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere	28
6.3.1	Kinderbetreuung.....	29
6.3.2	Reduzierte Arbeitszeit.....	30
7	ZIELSETZUNG UND DATENERHEBUNG	32
7.1	Bedeutung und Planung der Karriere	35
7.2	Karrierenetzwerke	37
7.3	Kinderbetreuung.....	38
7.4	Teilzeitarbeit	40
7.4.1	Teilzeitarbeit als Karriere-Bremse	41
7.5	„Gläserne Decke“	42
7.6	Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit	43
7.7	Schwangerschaft und Karriere.....	45

7.8	Auswertung der Hypothesen	46
7.9	Quoten als Lösung.....	47
8	UNTERSTÜTZUNG VON FRAUEN DURCH DAS BUNDESFAMILIENMINISTERIUM	48
8.1	Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“	49
8.2	Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“	50
8.3	Förderprogramm „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“	50
8.4	„Lokale Bündnisse für Familie“	51
8.5	„Audit berufundfamilie“	51
8.6	Flexiquote - Lösung der Zukunft	52
9	RESÜMEE	52
10	RESUMÉ.....	54
11	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	56
12	QUELENVERZEICHNIS	57
13	ANLAGE	60

1 EINLEITUNG

Das Thema Frauen in Führungspositionen und damit zusammenhängende Frauenquote ist gegenwärtig in Deutschland aktueller denn je.

„Es gibt zweifellos viele gute Gründe, der männlichen Monokultur im Management den Kampf anzusagen. Kein einziger davon allerdings rechtfertigt die wohlfeile Forderung nach einer für alle Unternehmen einheitlichen Frauenquote. Die staatlich verordnete Einheitsquote als Patentrezept gegen männliche Dominanz in Führungspositionen hat denselben Effekt, den man Kortison als Patentmittel gegen Hautausschlag nachsagt: Die Symptome verschwinden - die Ursachen bleiben. Denn solange Unternehmen der Monokultur im eigenen Haus nicht selbst den Kampf ansagen, gilt der Satz von Albert Einstein: Um ein tadelloses Mitglied einer Schafherde sein zu können, muss man vor allem ein Schaf sein.“¹

Diese Arbeit befasst sich mit der derzeitigen Situation der Frauen in der Politik, Wirtschaft und im öffentlichen Dienst und zielt auf die Karrierehindernisse, vor denen Frauen heutzutage stehen.

Der erste Teil orientiert sich auf Faktoren wie Führungsebene, Betriebsgröße oder Personalstruktur, die den Frauenanteil in den Führungsetagen beeinflussen. Folgend werden da Unterstützungsmaßnahmen beziehungsweise Quotenregelungen und Frauenquoten, die das Ziel haben, die Frauenanzahl in den Top-Positionen zu erhöhen, erläutert.

In dem zweiten Teil werden die möglichen Karrierehindernisse, die den Frauen den Weg in das Top-Management versperren, aufgezeigt. Die größte Barriere stellt immer noch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere und damit zusammenhängende Mangel an Kinderbetreuungseinrichtungen oder das unzureichende Angebot von Teilzeitarbeit.

In dem dritten Teil wird ein Fragebogen bezüglich der Hindernisse, die Frauen am Eintritt in die Führungsetagen hindern, ausgewertet. Der Fragebogen wurde an deutsche

¹ Schröder, K. Gastbeitrag von Kristina Schröder zur FlexiQuote für Frauen in Führungssituationen, 2011. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/interviews,did=167000.html> (zit. Feb 14, 2011).

Politikerinnen quer durch das politische Spektrum verschickt, weil in der Politik die Einführung einer Frauenquote relativ oft ausgenutzt und in den letzten Wochen auch kontrovers diskutiert wird. Die Auswertungen der einzelnen Fragen erfolgen in graphischer Form von Diagrammen zu einzelnen Themen.

Schließlich werden in dieser Arbeit Maßnahmen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen positiv beeinflussen sollten, genannt. Es handelt sich um konkrete Programme und Initiativen gegenwärtigen Bundesregierung, die mit ihrer familienfreundlichen Politik die Frauen unterstützt.

Das Ziel der Arbeit ist, eine Bestandsaufnahme der Karrierehindernisse - Aufstiegshindernisse, die die Frauen in der Ein- und Aufstiegsphase überwinden müssen, zu erstellen.

2 FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Obwohl der Frauenanteil in den Führungspositionen in Deutschland von Jahr zu Jahr immer wieder gestiegen ist, ist die Anzahl der Frauen in den Top-Positionen noch gering.

Es gibt viele Definitionen, die den Begriff Führungsposition oder Führungskräfte erläutern. Corinna Kleinert benutzt im Buch *Frauen an der Spitze*² eine folgende Definition:

„Wissenschaftlich ausgedrückt, ist Führung die zielbezogene Beeinflussung in einem sozialen Gebilde. Im Alltag der Unternehmen beziehungsweise der Betriebe bezieht sich Führung entweder auf Aufgaben oder auf Personen: Bei den Aufgaben geht es um Managementfunktionen wie Zielsetzung, Planung, Organisation und Kontrolle. Die personenbezogene Führung äußert sich in der rechtlichen oder organisatorischen Weisungsbefugnis gegenüber bestimmten Personen oder Gruppen, die verpflichtet sind, den Weisungen zu folgen.“

Der Anteil der Frauen in den Top-Positionen ist einerseits davon abhängig, in welchem Bereich sie arbeiten, andererseits ist auch die Führungsebene von großer Bedeutung.

Die Führungsetage lässt sich dann in mehrere Hierarchiestufen verteilen.

„Gebräuchlich ist heute die Einteilung in untere, mittlere und obere/höhere Führungsebene beziehungsweise in Lower-, Middle- und Top-Management. Dabei werden die Bezeichnungen Manager/Managerin und Führungskraft weitgehend gleichbedeutend verwendet. Zum Top oder höheren Management gehören Vorstände, Geschäftsleitung, Geschäftsbereichs- und Hauptabteilungsleitung. Zum mittleren Management sind Filial-, Abteilungsleiter/innen und Leiter/innen von Kompetenzzentren zu zählen; Zweigstellen- und Gruppenleiter/innen gehören zum unteren Management.“³

Die hauptsächlichen Bereiche, wo die Frauen arbeitstätig sind, kann man in drei Gebiete gliedern, das heißt in die Politik, in die Privatwirtschaft und in den öffentlichen Dienst.

² Kleinert, K.; et al. *Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 27.

³ Kleinert, K.; et al. *Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 27.

3 FRAUEN IN DER POLITIK

3.1 Bedeutendste Frauen der deutschen Politik

Zu den bedeutendsten Posten in der Politik, die die Frauen in Deutschland bisher besetzt haben, gehören Ministerin, Ministerpräsidentin und Bundeskanzlerin.

Im Jahre 1961 ist zum ersten Mal eine Frau Ministerin in der Bundesrepublik geworden - Elisabeth Schwarzhaupt. Im Jahre 1966 folgte Sie Käte Strobel und als dritte Frau saß in der Regierung seit 1968 bis 1969 Aenne Brauksiepe. Die erste Ministerpräsidentin eines Bundeslandes der Bundesrepublik Deutschland war im Jahre 1993 Heide Simons geworden.⁴

Der höchste Posten in der Politik, der bisher eine Frau besetzt hat, ist die Bundeskanzlerin. Die Wahl gewann im September 2005 Angela Merkel gegen den Bundeskanzler Gerhard Schröder und ist bis heute Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland.⁵

Es gab noch keine Bundespräsidentin. Im Mai 2009 kandidierte Gesine Schwan, Mitglied der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), gegen Horst Köhler auf das Amt der Bundespräsidentin, Frau Schwan unterlag und als deutsches Staatsoberhaupt wurde wieder ein Mann gewählt – Horst Köhler.⁶

Zur Erhöhung des Frauenanteils in der deutschen Politik hat die sogenannte Frauenquote beigetragen.

⁴ Vgl. Frauen und Männer in politischen Führungspositionen und in Parlamenten, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/6-Politische-partizipation-und-buergerschaftliches-engagement/6-4-Frauen-und-maenner-in-der-institutionalisierten-interessenvertretung/6-4-3-frauen-und-maenner-in-politischen-fuehrungspositionen-und-in-parlamenten.html> (zit. September 10, 2010).

⁵ Vgl. Geschichte. Die Bundeskanzlerin. <http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Kanzleramt/Geschichte/geschichte.html> (zit. Sep 10, 2010).

⁶ Vgl. Lebenslauf. Gesine Schwan. <http://www.gesine-schwan.de/zur-person/lebenslauf/> (zit. Sep 10, 2010).

3.2 Frauenquoten in der Politik

„Frauenquote bezeichnet eine frauenbezogene Quotenregelung bei der Besetzung von Gremien und Stellen. Der angestrebte Zweck ist die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Frauenquoten wurden vor allem in den achtziger Jahren als wesentliches Instrument der Frauenförderung verstanden, bei der Vergabe politischer Ämter sind Frauenquoten mit dem Proporz vergleichbar. Der negativ besetzte Begriff Quotenfrau wird teilweise für Frauen verwendet, die auf Grund einer Bestehenden Quotenregelung gewählt bzw. eingestellt werden und nicht aufgrund ihrer Kompetenz.“⁷

Die erste Partei, die die Frauenquote eingeführt hat, waren im Jahre 1979 die Grünen. Ein Ziel der grünen Politik ist die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, das heißt, mindestens 50 % aller Ämter und Mandate sollten Frauen zustehen. Zurzeit sind 30 von 51 grünen Bundestagsabgeordneten Frauen, sieben der dreizehn Europaabgeordneten und drei der sechs Mitglieder des Bundesvorstands.⁸

Die zweite Partei, die die Geschlechterquote durchgesetzt hat, war im Jahre 1988 die SPD. Der Frauenanteil in den Spitzenämtern soll mindestens 40 % sein.⁹

Die Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU) hat bisher die Frauenquote abgelehnt, doch im Jahre 1996 hat sie ein sogenanntes Frauenquorum zur Unterstützung der Frauen in der Politik eingeführt.

„Frauenquorum ist eine abgeschwächte Form der Frauenquote, welche ein Quorum erreicht werden soll. Das Frauenquorum soll den Anteil an Frauen in bestimmten Positionen erhöhen, ohne jedoch zwingende Vorschriften über den Frauenanteil zu machen.“¹⁰

Die letzte Wahl zum 17. Deutschen Bundestag im Jahre 2009 hat wieder eine steigende Tendenz der Anzahl der weiblichen Mitglieder bestätigt, wobei bei der Grünen und der

⁷ Constensen, A. *Frauenquote für das deutsche Top-Management*; VDM Publishing House: Mauritius, 2010; S. 110.

⁸Vgl. Frauenpolitik.Bündis90/DieGrünen.<http://www.gruenepartei.de/cms/themen/rubrik/13/13341.frauenpolitik.htm> (zit. Okt 10, 2010)

⁹Vgl. Wiemken, J. SPD.http://www.spd.de/aktuelles/News/5058/20101013_fuer_frauen_quote_in_konze_rnvorstaenden.html (zit. Okt 13, 2010). www.spd.de

¹⁰ Constensen, A. *Frauenquote für das deutsche Top-Management*; VDM Publishing House: Mauritius, 2010; S. 117.

SPD die Beeinflussung von Frauenquoten ganz ersichtlich ist. Zurzeit beträgt der Frauenanteil in Deutschem Bundestag insgesamt 32,8 %.

Abbildung Nr. 1: Der 17. Deutscher Bundestag: Zusammensetzung nach Geschlecht

Fraktion	Frauen	Männer	Gesamt
CDU/CSU	48	191	239
SPD	56	90	146
FDP	23	70	93
DIE LINKE.	40	36	76
BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN	37	31	68
alle gesamt: 614	204	418	622

Quelle: Deutscher Bundestag. <http://www.bundestag.de/bundestag/abgeordnete17/index.jsp>

4 FRAUEN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT

4.1 Privatwirtschaftliche Betriebe

„Die privatwirtschaftlichen Betriebe formieren sich aus sonstigen Wirtschaftszweigen, wobei hier das Kriterium der Gewinnerzielung im Vordergrund steht. Dazu gehören traditionelle Handwerksbetriebe (verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungen und Reparatur) sowie Betriebe des Handels. Daneben gibt es Betriebe aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Erziehung und Unterricht sowie Kultur, Sport und Unterhaltung. Dazu könnten zum Beispiel Pharma-Unternehmen, Verlage oder Fitness-Center gehören.“¹¹

4.2 Einflussfaktoren des Frauenanteils in der Privatwirtschaft

Es gibt viele Einflussfaktoren, die den Frauenanteil in den Führungsfunktionen in der Privatwirtschaft beeinflussen. Zu den bedeutendsten gehören: die Betriebsgröße, die Branche und die Personalstruktur des Betriebes, sowie Führungsebene. Zu den anderen gehören noch der wirtschaftliche Hintergrund der Betriebe, die Betriebspolitik und die Unternehmenskultur.¹²

4.2.1 Personalstruktur und Betriebsgröße

Es gibt bestimmte Bereiche, in denen mehr Frauen beschäftigt sind, als in anderen. Zu sogenannten Frauendomänen gehören: Gesundheitswesen, Gastronomie, Wäscherei, Kosmetik usw. In diesen Branchen ist nicht nur die Präsenz von Frauen hoch, sondern auch der weibliche Anteil der Führungskräfte ist groß. Zusammenfassend lässt sich sagen, je mehr Frauen in dem Betrieb sind, desto mehr Frauen arbeiten in den Führungspositionen.¹³

¹¹Kleinert, K.; et al. *Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 32.

¹²Vgl. Kleinert, K.; et al. *Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 45.

¹³Vgl. Kleinert, K.; et al. *Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 40–43.

Was die Betriebsgröße betrifft, kann man sagen, dass mit zunehmender Betriebsgröße sinkt der Frauenanteil in den Führungsetagen. Je kleiner ein Betrieb ist, desto mehr Frauen hier beschäftigt sind.¹⁴

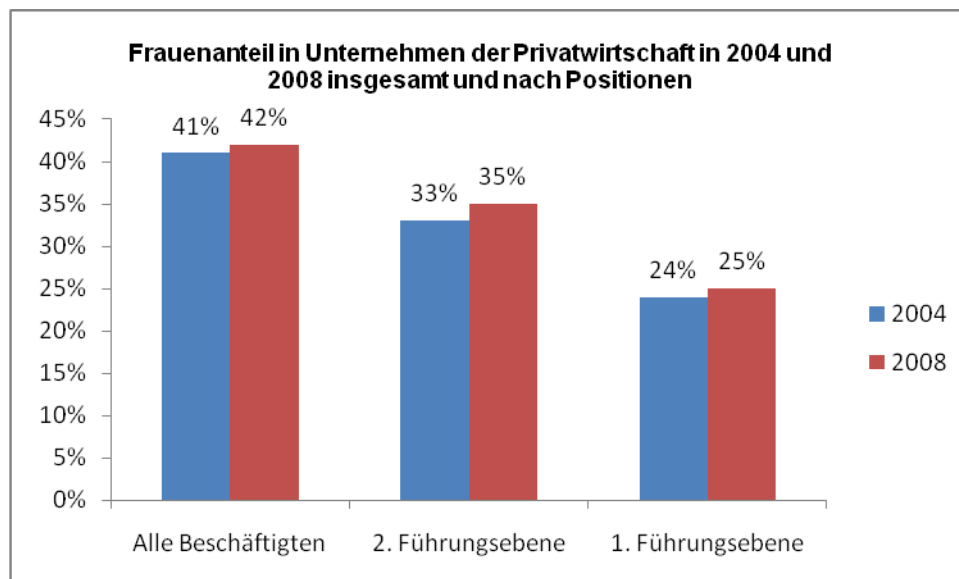
4.2.2 Führungsebene

Laut der Abbildung „Frauenanteil in Unternehmen der Privatwirtschaft in 2004 und 2008“¹⁵ des führenden Statistikportals in Deutschland Statista GmbH, waren im Jahre 2004 in der Privatwirtschaft 41 % aller Beschäftigten Frauen. Der Frauenanteil hat sich im Jahre 2008 um 1 % erhöht und ist auf 42 % gestiegen. Der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene ist auch gestiegen von 33 % im Jahre 2004 auf 35 % im Jahre 2008. Auf der ersten Führungsebene waren die Frauen im Jahre 2004 nur mit 24 % vertreten und der Frauenanteil hat vier Jahre später um einen Prozentpunkt zugenommen also im Jahre 2008 waren es 25 %.

¹⁴ Vgl. Kleinert, K.; et al. *Fraun Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 38.

¹⁵ Frauenanteil in Unternehmen, 2010. Statista. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/154301/umfrage/frauen-in-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-2004-2008/> (zit. Okt 01, 2010).

Abbildung Nr. 2: Frauenanteil in Unternehmen der Privatwirtschaft in 2004 und 2008 insgesamt und nach Positionen



Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/154301/umfrage/frauen-in-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-2004-2008/>

Es lässt sich also sagen: Je höher die Manager-Position, desto weniger Frauen sind dort beschäftigt. Es handelt sich um den sogenannten Effekt der „gläsernen Decke“.

Das Phänomen der „gläsernen Decke“ erläutert Prof. Dr. Christiane Funken, Professorin am Institut für Soziologie der Technischen Universität Berlin folgendermaßen:

„Der Begriff des „glass ceiling“, zu Deutsch „gläserne Decke“, wurde in den 70-er Jahren in den USA geprägt. Damit sind all die subtilen, nicht oder kaum wahrnehmbaren Mechanismen gemeint, die verhindern, dass Frauen Einzug in die Chefetagen halten. „Glass ceiling“ bezeichnet also eine für Frauen kaum überwindbare Barriere zwischen dem mittleren und oberen Management. Die „gläserne Decke“ ist unsichtbar und gerade deshalb sehr effektiv. Häufig können Frauen keinen konkreten Grund benennen, warum ihnen der nächste Schritt auf der Karriereleiter misslingt oder verwehrt bleibt. Zu beobachten ist lediglich, dass männliche Kollegen auf dem Weg nach oben erfolgreicher sind, ohne immer bessere Leistungen oder mehr Engagement zu zeigen.“¹⁶

¹⁶ Durchsichtig, aber kaum durchlässig, 2010. Universität Postdam. <http://www.uni-potsdam.de/portal/nov05/titel/gd.html> (zit. Okt 01, 2010)

4.3 Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsräten

Laut dem Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung: „*Spitzenpositionen in großen Unternehmen fest in der Hand von Männern*“¹⁷ sind die Frauen in Spitzenpositionen in der Privatwirtschaft immer noch schwach vertreten. In Vorständen der 200 größten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) in Deutschland waren Frauen im Jahre 2009 nur zu 2,5 % vertreten. Von insgesamt 833 Vorstandmitgliedern insgesamt waren nur 21 Frauen.

In den 100 größten Unternehmen waren Frauen in den Vorständen nur mit 0,9 % vertreten (4 von 441). Was die Aufsichtsräte betrifft, sieht die Situation für Frauen besser aus. Der Frauenanteil in den 200 größten Unternehmen ist etwa 10 % (214 von 2175). Die einzige Vorstandsvorsitzende von den 200 größten Unternehmen ist seit 2006 die Ikea-Chefin Petra Hesser.¹⁸

„In den Vorständen der DAX-30 Unternehmen¹⁹ war bis zum April 2010 nur eine einzige Frau vertreten (Barbara Kux bei Siemens).

- *Im April 2010 berief SAP Angelika Dammann in den Vorstand;*
- *Zum 1. Juni 2010 berief Petra Löscher Brigitte Ederer als zweite Frau in den Siemens-Vorstand;*
- *Zum 23. Juni 2010 berief EON Regine Stachelhaus in den Vorstand.*²⁰

4.4 Frauenquote in der Privatwirtschaft

In der letzten Zeit ist auch in der Privatwirtschaft immer öfter das Thema der Gleichstellung von Frauen und Männern und damit zusammenhängende Frauenquote diskutiert.

¹⁷ Vgl. Holst, E. Spitzenpositionen in großen, 2007. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.55752.de/07-7-1.pdf (zit. Okt 01, 2010).

¹⁸ Vgl. Holst, E. Spitzenpositionen in großen, 2007. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.55752.de/07-7-1.pdf (zit. Okt 01, 2010).

¹⁹ DAX – Index der Deutschen Börse, der die nach Marktkapitalisierung und Orderbuchumsatz größten deutschen Werte aus klassischen un Technologie-Branchen enthält

²⁰ *Frauenquote für das deutsche Top-Management*; VDM Publishing House: Mauritius, 2010; S. 62.

Alle Parteien, die im Bundestag vertreten sind, unterstützen die Gleichberechtigung und die Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Zur Unterstützung der Gleichberechtigung hat am 15.11.1994 der Artikel 3, Absatz. 2 des Grundgesetzes beigetragen.

„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.“²¹

Die Vorstellungen einzelner politischen Parteien, wie die Anzahl der weiblichen Führungskräfte in den Top-Positionen in der Privatwirtschaft wirklich zu erhöhen, sind doch unterschiedlich.

Die Grünen und die SPD wollen laut Dokumenten des deutschen Bundestages Quoten für Frauen in hohen Wirtschaftsposten durchsetzen. Die SPD fördert bis 2013 in jedem Aufsichtsrat ein Frauenanteil von mindestens 40 %. Nach Meinung der Grünen sollten mindestens 40 Prozent der Aufsichtsratsposten bis 2017 mit Frauen besetzt sein. Sie fördern nicht nur verpflichtende Regeln, sondern auch die Einführung von Sanktionen. Weiter wollen sie noch die Einführung einer Datenbank in die die Bewerberinnen für Aufsichtsratsmandate eingeführt werden sollten.²²

Die CDU und die Freie Demokratische Partei (FDP) sind gegen Frauenquoten in der Privatwirtschaft, und unterstützen freiwillige Vereinbarungen. Die CDU-Vorsitzende Angela Merkel hatte sich zwar gegen Frauenquoten ausdrücklich gewandt doch sie

²¹ Die Grundrechte. Deutscher Bundestag.
http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_01.html (zit. Okt 01, 2010).

²² Die Grundrechte. Deutscher Bundestag.
http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_01.html (zit. Okt 01, 2010).

förderte mehr Teilzeit-Arbeitsplätze sowie flexiblere Beschäftigungszeiten in der Privatwirtschaft.²³

Als erste von 30 größten und umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland hat im März 2010 die Frauenquote die Deutsche Telekom eingeführt. 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen sollen bis Ende 2015 mit Frauen besetzt sein.

Laut der Pressemitteilung des Personalvorstandes Thomas Sattelberger sind seit September 2010 im Business Leader Team schon sechs Managerinnen vertreten, früher waren da nur zwei und der Frauenanteil in Managemententwicklungsprogrammen ist auch gestiegen, von 18 % im Jahre 2009 auf 31 % im 2010.²⁴

²³Vgl. Noch manches im Argen. Deutscher Bundestag. http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/28822239_kw09_sp_gleichstellung/index.html (zit. Okt 01, 2010).

²⁴ Vgl. Frauenquote: Die "gläserne Decke" öffnen. Deutsche Telekom. <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/837544> (zit. Oct 01, 2010).

5 FRAUEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Laut der Bundeszentrale für politische Bildung gehören zu dem öffentlichen Dienst viele Bereiche.

“Die personalintensivsten Bereiche sind das Bildungswesen, die soziale Sicherung, die innere und äußere Sicherheit sowie das Gesundheitswesen. Für die Erbringung dieser Dienstleistungen werden sowohl Beamte als auch Arbeitnehmer eingesetzt.”²⁵

5.1 Führungsebene

Ungefähr 10 % aller Betriebe in Deutschland kann man zum öffentlichen Dienst dazurechnen. Davon verfügt etwa ein Drittel über eine zweite Führungsebene. Die erste Führungsebene haben nur 3 % Betriebe.²⁶

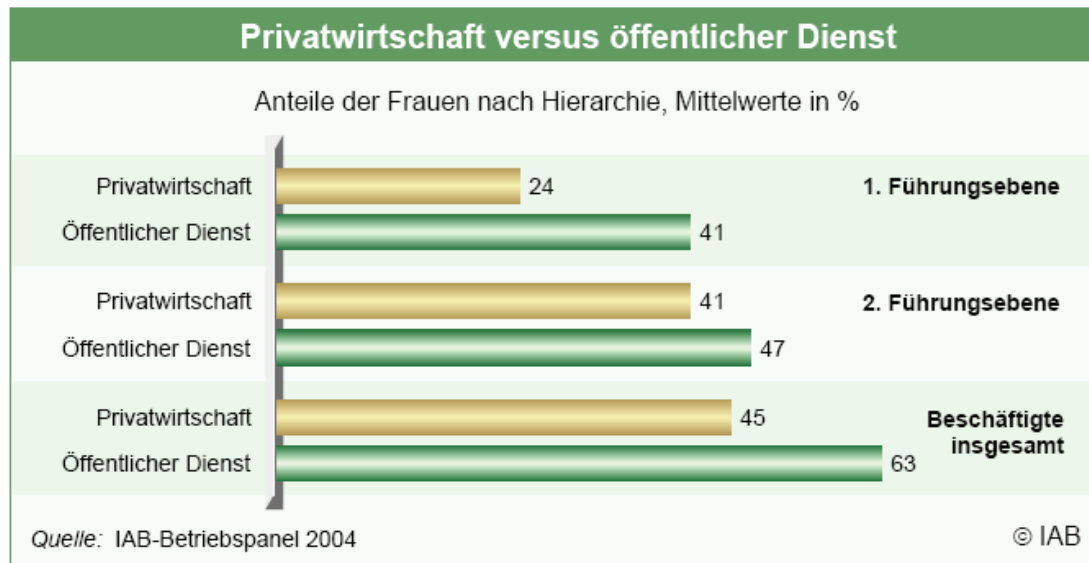
Nach der Abbildung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung „Privatwirtschaft versus öffentlicher Dienst“²⁷ ist der Frauenanteil im öffentlichen Dienst ganz hoch, im Vergleich mit der Privatwirtschaft ist um ca. 20 % größer, die Frauen bilden 63 % aller Beschäftigten. Auf der ersten Führungsebene sind die Frauen mit 47 % vertreten und in den Top-Positionen arbeiten 41 % der Frauen.

²⁵ Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Bundeszentrale für politische Bildung. http://www.bpb.de/wissen/68ET1Y,0,0,Besch%20ftigte_des_%20ffentlichen_Dienstes.html (zit. Nov 01, 2010).

²⁶ Vgl. Kleinert, K.; et al. *Fraun Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 51.

²⁷ Brader, D. IAB Kurzbericht, 2007. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf> (zit. Nov 02, 2010).

Abbildung Nr.3: Privatwirtschaft versus öffentlicher Dienst



Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>

5.2 Betriebsgröße

Die Größe eines Betriebes spielt auch im öffentlichen Dienst eine bedeutende Rolle. Auch da gilt, dass mit zunehmender Betriebsgröße sinkt die Anzahl weiblicher Führungskräfte. Je mehr Frauen in dem Betrieb im öffentlichen Sektor arbeiten, desto größer ist der Frauenanteil an den Leitungspositionen.²⁸

5.3 Gleichstellungsgesetz und Quotenregelung

In der Politik sowie in der Privatwirtschaft dienen zur Unterstützung der Frauen in den leitenden Positionen unter anderem die in den vorigen Kapiteln genannten Quoten. Die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten

²⁸ Vgl. Kleinert, C.; et al. *Fraun Frauen an der Spitze*; Campus Verlag: Frankfurt/New York, 2007; S. 52-54.

des Bundes unterstützt „Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern“²⁹, das am 5. Dezember 2001 in Kraft getreten ist.

Das Gleichstellungsgesetz dient der Gleichstellung von Frauen und Männern und hat das Ziel die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern.

Gemäß diesem Gesetz sollen im öffentlichen Sektor bei einer Beförderung oder Neueinstellung unter bestimmten Voraussetzungen Frauen bevorzugt werden, um eine für beide Geschlechter hälftige Stellenbesetzung zu erreichen.

Diese gesetzlich fundierte Pflicht bezeichnet man als „Relative Quotenregelung“.

„Diese Quotenregelung ist meist so formuliert, dass bei gleicher Qualifikation die Bewerberin dem Bewerber vorgezogen werden soll, bis ein Frauenanteil von x Prozent im entsprechenden Gremium erreicht ist. Dies ist in den meisten Fällen die Regelung, die schlussendlich durchgesetzt wird. Einigen Feministinnen geht eine solche Regelung jedoch nicht weit genug, da ihrer Meinung nach die Bedingung „gleiche Qualifikation“ zu viel Interpretationsspielraum lasse und in vielen Fällen dazu führe, dass die Kandidatin nur dann eingestellt werde, wenn sie deutlich höher qualifiziert sei als der Kandidat“³⁰

Die wesentlichen Schwerpunkte des Gleichstellungsdurchsetzungsgesetzes betreffen auch die Bewerbungsgespräche. Zum Beispiel gemäß § 3 des Gleichstellungsgesetzes sollen Auswahlkommissionen zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sein. In dem Fall, dass es aus triftigen Gründen nicht möglich ist, sollen die Gründe eingeschrieben sein.³¹

Gemäß § 7 sollen bei der Besetzung von Arbeitsplätzen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, zu Vorstellungsgesprächen mindestens ebenso viele Frauen wie Männer einzuladen werden, die die in der Ausschreibung vorgegebene Qualifikation aufweisen, vorausgesetzt, dass Bewerbungen von Frauen in ausreichender Zahl

²⁹ Gesetz zur Durchsetzung von Frauen und Männern, 2001. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Gl,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (zit. Okt 05, 2010).

³⁰ Constensen, A. *Frauenquote für das deutsche Top-Management*; VDM Publishing House: Mauritius, 2010; S. 110-111

³¹ Vgl. Gesetz zur Durchsetzung von Frauen und Männern, 2001. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Gl,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (zit. Okt 05, 2010).

vorliegen. Weiter bei der vergleichenden Bewertung dürfen die Frauen aufgrund von Familienpflichten oder der Kinderbetreuung nicht berücksichtigt werden.³²

In einigen Landesgleichstellungsgesetzen war in den neunziger Jahren auch geregelt, dass bei gleicher Qualifikation die Bewerberinnen bevorzugt werden. Der Europäische Gerichtshof urteilte jedoch im Jahre 1995, dass diese Regelung mit der Europäischen Gleichstellungsrichtlinie unvereinbar ist. In einem weiterem Urteil (Rs. Marschall) 1997 wurden die aufgestellten Prinzipien folgendermaßen revidiert:

„Bei gleicher Qualifikation von Bewerbern unterschiedlichen Geschlechts in Bezug auf Eignung, Befähigung und fachliche Leistung weibliche Bewerber in behördlichen Geschäftsbereichen, in denen im jeweiligen Beförderungsamte einer Laufbahn weniger Frauen als Männer beschäftigt sind, bevorzugt zu befördern sind, sofern nicht in der Person eines männlichen Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen, vorausgesetzt,

- diese Regelung garantiert den männlichen Bewerbern, die die gleiche Qualifikation wie die weiblichen Bewerber besitzen, in jedem Einzelfall, dass die Bewerbungen Gegenstand einer objektiven Beurteilung sind, bei der alle die Person der Bewerber betreffenden Kriterien berücksichtigt werden und der den weiblichen Bewerbern eingeräumte Vorrang entfällt, wenn eines oder mehrere dieser Kriterien zugunsten des männlichen Bewerbers überwiegen, und

- solche Kriterien haben gegenüber den weiblichen Bewerbern keine diskriminierende Wirkung.“³³

³² Gesetz zur Durchsetzung von Frauen und Männern, 2001. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Gl,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (zit. Okt 05, 2010).

³³ Hellmut Marschall gegen Land Nordrhein-Westfalen, 1997. Menschenrechte. http://www.menschenrechte.ac.at/docs/97_6/97_6_13.htm (zit. Dez 13, 2010).

6 KARRIEREHINDERNISSE

Laut der Angaben, die in den vorigen Kapiteln erwähnt sind, ist ersichtlich, dass der Frauenanteil in den Chefetagen in der Politik, in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst insgesamt weniger als 50 Prozent ist.

Die Frage lautet daher: Warum sind es immer die Männer, die in den Führungsetagen vorherrschen? Welche Hindernisse versperren den Frauen den Weg nach oben? Oder haben die Frauen selbst weniger Interesse an leitenden Positionen?

In den folgenden Kapiteln werden die Karrierebarrieren in der Einstiegs- und Aufstiegsphase beschrieben.

6.1 Hindernisse in der Einstiegsphase

Laut den Angaben in der 5. Studie von Sonja Bischoff „Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland“ gehört zu den am häufigsten genannten Hindernissen, die die Frauen genauso wie die Männer angegeben haben, die mangelnde Qualifikation (u. a. fehlendes Studium, falsche Vorbildung, fehlende Erfahrung, zu wenig Branchenkenntnisse, fehlende Sprachkenntnisse, Führungsdefizite, fehlendes Selbstvertrauen, unsicheres Auftreten, fehlendes Durchsetzungsvermögen). Über die betrieblichen und überbetrieblichen Gründe (z. B. Arbeitssituation, Marktsituation, Konjunktur, betriebliche Organisation, fehlende Einarbeitung, Konkurrenz um Stellen oder mangelnde Führung) beklagen sich Frauen etwas seltener als Männer. (10 % Frauen – 12 % Männer)³⁴

Allgemein kann man sagen, dass die Anzahl der Frauen, die in der Einstiegssituation die Karrierehindernisse spüren, von Jahr zu Jahr niedriger ist.

³⁴ Vgl. Bischoff, S. Hindernisse in der Einstiegsphase 2008 (2003/1998). *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 71-73.

Das Problem sehen die Frauen trotzdem immer mehr in der Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Der Frauenanteil, der sich über dieses Problem beschwert, ist von 5 % im Jahre 1998 über 6 % im Jahre 2003 auf 8 % im 2008 gestiegen.³⁵

Vorurteile gegenüber Frauen (z. B. fehlende Akzeptanz wegen Frausein, Ausgrenzung durch männliche Mitarbeiter oder Tätigkeit in Männerbranche) sind nach der Meinung der Frauen von Jahr 1998 zu Jahr 2008 kontinuierlich gesunken (von 16 % auf 9 %).³⁶

Interessant ist auch der Branchenvergleich, nach dem sich die Frauen deutlich seltener über die Vorurteile im Dienstleistungssektor als im Industrie beklagen.

Was die Aufgabenbereiche betrifft, beschweren sich die Frauen am häufigsten über die Vorurteile in folgenden Bereichen: Vertrieb/Verkauf (13 %), Personal (11 %), Marketing (10 %), Finanzen/Rechnungswesen/Controlling (9 %), Werbung/PR/Kommunikation (6 %), Geschäftsleitung (6 %). Am wenigsten beklagen sich über die Vorurteile in Produktion, Einkauf/ Materialwirtschaft/Logistik, Forschung und Entwicklung und Elektronische Datenverarbeitung / Informationstechnik (EDV/IT).³⁷

6.2 Hindernisse in der Aufstiegsphase

Zwischen den Karrierehindernissen in der Einstiegs- und Aufstiegsphase sind einige Unterschiede zu sehen. Laut der Abbildung „Hindernisse in der Aufstiegsphase (Einstiegsphase)“ lässt sich sagen, dass Männer die mangelnde Qualifikation in der Aufstiegsphase seltener als in der Einstiegssituation nennen. Frauen beklagen seltener betriebliche und überbetriebliche Gründe.

Die Frauen sind der Meinung, dass der Aufstieg am häufigsten durch die Vorurteile gegenüber Frauen behindert wird. Sogar 24 % der Frauen führen Klage darüber. In der

³⁵ Vgl. Bischoff, S. Hindernisse in der Einstiegsphase 2008 (2003/1998). *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 71-73.

³⁶ Vgl. Bischoff, S. Hindernisse in der Einstiegsphase 2008 (2003/1998). *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 71-73.

³⁷ Vgl. Bischoff, S. *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 73.

Einstiegssituation war es 9 %. Zu den Vorurteilen gehören Probleme mit weiblichen Vorgesetzten, Bevorzugung der Männern, Tätigkeit in einer Männerbranche, oder Druck, mehr als die Männer leisten zu müssen. Auch da gilt, dass über diese Probleme sich Frauen häufiger in der Industrie als in dem Dienstleistungssektor und dem Handel beklagen.³⁸

Der Anteil der Frauen, der sich in der Aufstiegsphase durch Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere behindert fühle, ist um 2 % höher als in der Einstiegsphase.

Abbildung Nr. 4: Hindernisse in der Aufstiegsphase (Einstiegsphase) 2008 (2004)

Hindernisse in der Aufstiegsphase (Einstiegsphase) 2008 (2004)		
	Männer	Frauen
Mangelnde Qualifikation	7 % (12 %)	11 % (10 %)
Betriebliche und Überbetriebliche Gründe	15 (12 %)	5 % (10 %)
Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen	19 % (9 %)	16 % (12 %)
Vorurteile wegen des Alters	2 % (2 %)	3 % (6 %)
Vorurteile gegenüber Frauen	0 % (0 %)	24 % (9 %)
Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere	1 % (1 %)	10 % (8 %)
Sonstige Hindernisse	5 % (7 %)	5 % (2 %)

Quelle: Bischoff, S. Hindernisse in der Aufstiegsphase (Einstiegsphase). *Wer führt in (die) Zukunft?*, S. 90

6.3 Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Durch das Problem der Vereinbarkeit von Karriere und Familie fühlen sich also 10 % Frauen im Vergleich zu 1 % Männern eingeschränkt. Was konkret jedoch finden die Frauen als größte Barrieren um die Kinderbetreuung und Karriere zu verbinden?

³⁸ Bischoff, S. Hindernisse in der Einstiegsphase 2008 (2003/1998). *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 89-97 .

Und warum leben Frauen in den leitenden Positionen häufiger allein und haben weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen?

Laut der 5. Studie von Sonja Bischoff³⁹, haben 36 % der weiblichen Führungskräfte kein Kind und nur 5 % der Frauen haben mehr als zwei Kinder.

Sind Kinder auf dem Weg nach oben wirklich ein Hindernis? Und warum? Einer von vielen Gründen könnte auch Mangel an Kinderbetreuungseinrichtungen sein.

6.3.1 Kinderbetreuung

Den Ausbau der Kinderbetreuung regelt in Deutschland das Kinderförderungsgesetz, das am 16. Dezember 2008 in Kraft getreten ist.

Das Gesetz enthält nach der Mitteilung des Ministeriums für Frauen, Senioren und Jugend folgende wichtige Regelungen:

- *„für die Ausbauphase bis zum 13. Juli 2013 werden rechtliche Verpflichtungen für die Bereitstellung von Plätzen eingeführt*
- *ab dem 01. August 2013 soll nach Abschluss der Ausbauphase ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder vom vollendeten ersten bis zum vollendeten dritten Lebensjahr eingeführt werden*
- *die Kindertagespflege wird deutlich profiliert, 30 Prozent der neuen Plätze sollen in diesem Bereich geschaffen werden“⁴⁰*

Die Anzahl der Kinderbetreuungseinrichtungen steigt von Jahr zu Jahr und damit auch die Anzahl der Kinder unter 3 Jahre in Kindertagesbetreuung.

Laut der Information des Statistischen Bundesamtes wurden im März 2010 rund 472.000 Kinder unter 3 Jahren in Kindertageseinrichtungen oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut. Das war um 55.000 Kinder mehr als in dem

³⁹ Vgl. Bischoff, S. *Wer führt in (die) Zukunft?*, 1st ed.; W. Bertelsmann Verlag GmbH Co. KG: Bielefeld, 2010; S. 43.

⁴⁰ Kinderförderungsgesetz, 2010. Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=133282.html> (zit. Dez 13, 2010).

Vorjahr. Der Anteil der Kinder in Tagesbetreuung an allen Kindern dieser Altersgruppe ist von 20 Prozent im Jahre 2009 auf 23 Prozent gestiegen.⁴¹

Obwohl der Ausbau der Kindergärten steigt, ist ihre Anzahl immer noch unzureichend.

6.3.2 Reduzierte Arbeitszeit

Zu dem Problem der Vereinbarkeit von Familie und Karriere gehört unter anderem auch die Arbeitszeit bzw. Teilzeitarbeit.

Die Teilzeitverhältnisse regelt im deutschen Arbeitsrecht das Teilzeit- und Befristungsgesetz.

„Teilzeitbefristungsgesetz – wurde zum einen die Richtlinie 1999/70/EG über befristete Arbeitsverträge in Deutschland und zum anderen die Richtlinie 1997/81/EG des Rates vom 15. Dezember 1997 zu der von UNICE, CEEP and EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Teilzeitarbeit umgesetzt.“⁴²

Nach dem § 1 ist Ziel dieses Gesetzes *„Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmern zu verhindern.“⁴³*

Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie man teilzeiterwerbstätig sein kann. Laut Information des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gibt es sieben Modelle⁴⁴, die die Chancen für Arbeitnehmer verbessern können:

1. Teilzeit classic
2. Teilzeit Classic Vario
3. Teilzeit Jobsharing
4. Teilzeit Invest

⁴¹Vgl. Pressemitteilung Nr.409 vom 10.11.2010, 2010. Statistisches Bundesamt Deutschland. www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/11/PD10__409__225,templateId=renderPrint.psm1 (zit. Dez 11, 2010).

⁴²TeilzeitundBefristungsgesetz.TeilzeitundBefristungsgesetz.<http://www.teilzeitbefristungsgesetz.de/volltext-teilzeitbefristungsgesetz/index.html> (zit. Dez 01, 2010).

⁴³ Teilzeit- und Befristungsgesetz. Teilzeit- und Befristungsgesetz. <http://www.teilzeitbefristungsgesetz.de/volltext-teilzeitbefristungsgesetz/index.html> (zit. Dez 01, 2010).

⁴⁴ Teilzeitmodelle. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <http://www.bmas.de/portal/10718/teilzeitmodelle.html> (zit. Dez 01, 2010).

5. Teilzeit – Team
6. Teilzeit Saison
7. Teilzeit Home

Theoretisch sollte die reduzierte Arbeitszeit keine Hinderung für die Karriere in der leitenden Position darstellen. In der Praxis sind jedoch die Anforderungen im Top-Management so hoch und anstrengend, dass man nur schwer die Teilzeitarbeit und die Führungsposition verbinden kann.

In der Führungsetage sind die Flexibilität sowie der überdurchschnittliche Arbeitseinsatz erwartet und für das Top-Management sind eher die langen Arbeitszeiten typisch. Diese Anforderungen zu erfüllen, ist vor allem für die Frauen mit Kindern ganz schwierig.

Laut des Bundesministeriums für Senioren, Frauen und Jugend ist jeder vierte Beschäftigte teilzeiterwerbstätig, davon sind vier von fünf Teilzeitbeschäftigten Frauen. Jede achte erwerbstätige Frau übt dazu noch eine geringfügige Beschäftigung aus (so genannte Minijobs). Große Unterschiede kann man zwischen Frauen und Männern sehen. Während 7 von 10 erwerbstätigen Müttern die Teilzeitbeschäftigung ausnützen, sind nur 5 % der Väter teilzeiterwerbstätig. 96 Prozent der Eltern wünscht sich bei der Arbeitszeitgestaltung mehr Flexibilität. Mit den Arbeitszeiten sind nur ein Drittel aller Eltern zufrieden. Sogar auch viele Väter würden gern einige Stunden weniger arbeiten.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Teilzeitarbeit. Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88110.html> (zit. Dez 01, 2010).

7 ZIELSETZUNG UND DATENERHEBUNG

In den vorherigen Kapiteln wurden die Barrieren, die den Frauen den Weg nach oben versperren, beschrieben.

Mein Ziel in dieser Arbeit war, auf Grund quantitativer Forschung festzustellen, welche konkreten Karrierehindernisse Frauen bei ihrer Karrierelaufbahn überwinden müssen. Ich konzentrierte mich auf Frauen in der Politik, wo Frauenquoten relativ oft ausgenützt werden.

Ich habe folgende Hypothesen formuliert und nachfolgend überprüft:

- Kinderbetreuungseinrichtungen sind in Deutschland in unzureichendem Maße vorhanden.
- Es gibt nicht genug flexible Arbeitsbedingungen für Frauen, was Ort und Zeit betrifft.
- Teilzeit-Tätigkeit schadet der Karriere.
- Die gläserne Decke hindert Frauen am Aufstieg in Führungspositionen.
- Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit ist ein Grund für die weibliche Unterrepräsentation bei Führungspositionen.

Zu dieser Erhebung habe ich einen Fragebogen (siehe Anlage) ausgearbeitet, der insgesamt dreizehn Fragen enthält.

Die ersten zwei Fragen betreffen das Alter der Befragten und die Anzahl der Kinder, was ursprünglich eines der Kriterien bei der Bewertung sein sollte. Später hat sich gezeigt, dass weder Alter noch Kinderanzahl einen Einfluss auf die Antworten hatten.

Die nächsten zehn Fragen enthalten die Themenbereiche, die ich im theoretischen Teil beschrieben habe, das heißt vor allem Kinderbetreuung, Teilzeitarbeit und Frauenquote.

Zwölf Fragen waren als geschlossen formuliert, das heißt, dass die Antwortmöglichkeiten durch eine explizite Nennung vorgegeben waren. Ich habe diesen Fragentyp gewählt, weil die Fragen schnell und leicht zu beantworten sind. Das Ausfüllen sollte etwa 2 – 3 Minuten dauern, also habe ich vorausgesetzt, dass diese Zeit für die potentiellen Befragten akzeptabel sein sollte.

Nur die letzte Frage formulierte ich als halboffen, das heißt als eine Kombination aus geschlossener und offener Frage, damit die Befragten eventuell selbst eine eigene Antwort bezüglich der Frauenquoten anführen konnten.

Den Fragebogen habe ich im Zeitraum September – Dezember 2010 per E-Mail an deutsche Politikerinnen aus fünf politischen Parteien (CDU/CSU, SPD, FDP, die Linke, Bündnis 90/die Grünen) mit Bitte um Ausfüllung verschickt.

Insgesamt habe ich den Fragebogen an 114 deutsche Politikerinnen gesendet. Die Kontaktdaten habe ich im Internet gefunden.

Bis zum 31.12.2010 habe ich 41 Antworten erhalten. Davon konnten sich 12 Politikerinnen auf Grund eines extrem hohen Termindrucks oder einer Dienstreise an der Umfrage nicht beteiligen. Insgesamt habe ich 28 beantwortete Fragebögen per E-Mail und 1 per Post zurückbekommen.

Von den 114 verschickten Fragebogen wurden also insgesamt 29 beantwortet, was einem Rücklauf von 25 % entspricht.

An der Umfrage haben folgende Politikerinnen namentlich teilgenommen:

Barbara Höll – Die Linke

Bender Birgitt – Bündnis 90/Die Grünen

Binder Karin – Die Linke

Griese Kerstin - SPD

Groth Annette – Die Linke

Gruß Miriam - FDP

Hasselfeldt Helga – CDU/CSU

Högl Eva- SPD

Höll Barbara – Die Linke

Humme Christel - SPD

Kastner Susanne - SPD

Keul Katja – Bündnis 90/Die Grünen

Klamt Ewa – CDU/CSU

Koczy Ute – Bündnis 90/Die Grünen

Krumwiede Agnes – Bündnis 90/ Die Grünen

Kunert Katrin – Die Linke

Laurischk Sibylle- FDP

Lazar Monika – Bündnis 90/Die Grünen

Leidig Sabina – Die Linke

Malczak Agnes – Bündnis 90/Die Grünen

Michalk Maria – CDU/CSU

Möhring Cornelia – Die Linke

Molitor Gabriele- FDP

Nahles Andrea- SPD

Paus Lisa – Bündnis 90/Die Grünen

Pawelski Rita – CDU/CSU

Pffeifer Sibylle – CDU/CSU

Piltz Gisela - FDP

Ploetz Yvonne – Die Linke

Diese Politikerinnen, die an der Umfrage beteiligt waren, gehören zu folgenden Altersgruppen:

- 20 – 30 Jahre: 7%
- 31 – 40 Jahre: 13%
- 41 – 50 Jahre: 32%
- 51 – 60 Jahre: 35%
- 61 und mehr: 13% .

7.1 Bedeutung und Planung der Karriere

Die Mehrheit der Frauen ist mit dem Verlauf ihrer Karriere zufrieden, aber warum ist eigentlich für sie ihre Karriere von Bedeutung? In der Umfrage konnten die Befragten null bis sechs Antwortmöglichkeiten markieren.

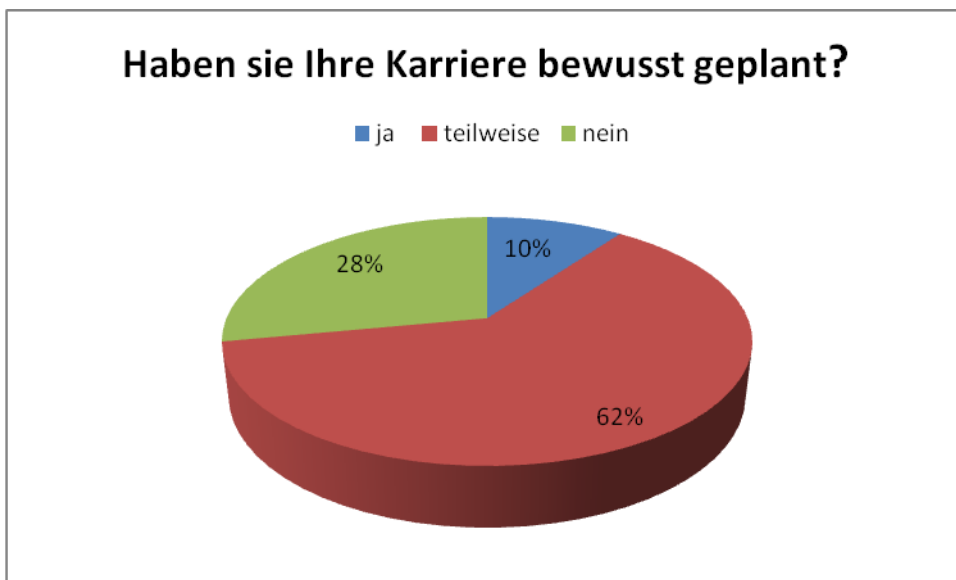
Mehr als drei Viertel, nämlich 83 % der Politikerinnen, haben angegeben, dass für sie bei der Karrierelaufbahn der Gewinn von neuen Erkenntnissen und von neuem Wissen von Bedeutung ist. Für 72 % der Befragten ist die persönliche Unabhängigkeit wichtig und 65 % der Frauen wollen so die finanzielle Unabhängigkeit erreichen. Nur 38 % wollen durch die Karriere soziale Kontakte knüpfen und für die gleiche Anzahl von Politikerinnen ist die Karriere wegen der Selbstverwirklichung bedeutend.

62 % der Frauen haben angeführt, dass sie ihre Karriere teilweise geplant haben, im Gegensatz zu 10 % der Befragten, die ihren Berufsweg bewusst aufgebaut haben. Der Frauenanteil, der den professionellen Aufstieg nicht vorausgesetzt hat, beträgt 28 %.

Abbildung Nr.5: Karrierebedeutung



Abbildung Nr. 6: Karriereplanung



7.2 Karrierenetzwerke

Was war eigentlich bei der Berufslaufbahn der Politikerinnen entscheidend? Können die Karrierenetzwerke, deren Anzahl in den letzten Jahren gestiegen ist, behilflich sein? Oder wird die Bedeutung von Netzwerken für den Karriereerfolg überschätzt?

Diese Art von Netzwerken wird immer öfter ausgenützt; es handelt sich um

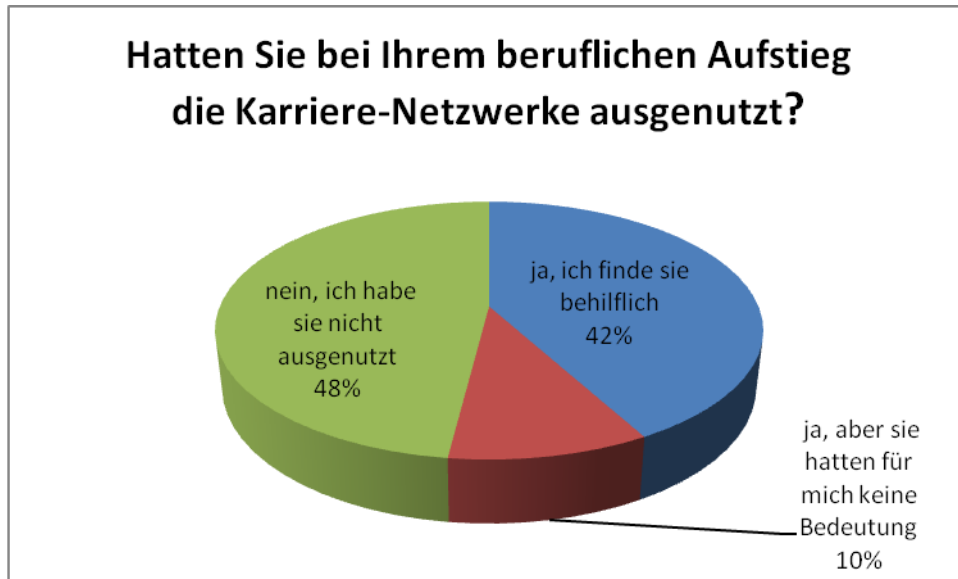
„Strukturen aus Elementen, die durch Verbindungen miteinander in Beziehung stehen. Ein Netzwerker zeichnet sich durch seine Fähigkeit aus, ein Beziehungsnetz aufzubauen, systematisch zu erweitern und diese Beziehungen für seine Ziele zu nutzen. Deshalb wird von Networking in der Geschäfts- und Berufswelt gesprochen, um

- *leichter freie Arbeitsstellen, auch nicht ausgeschriebene, im Rahmen einer Bewerbungsphase zu finden,*
- *sich in ähnlichen Situationen, wie Arbeitslosigkeit, Existenzgründung, Familienpause auszutauschen und gegenseitig zu unterstützen,*
- *Aufträge als Selbständiger zu akquirieren,*
- *Karriere machen zu können,*
- *sich themenspezifisch auszutauschen, Problemlösungen zu finden, Feedback zu bekommen, Zugang zu Spezialwissen und damit sein Fachwissen zu erweitern. Diesem Zweck dienen insbesondere Kompetenznetzwerke.“⁴⁶*

Kontakte spielen beim Karriereestieg eine bedeutende Rolle. Beziehungen zwischen Personen und Unternehmen können beim Berufseinstieg einen guten Start in die zukünftige Karriere bedeuten, und 42 % der Befragten haben sie bei ihrer Berufslaufbahn genutzt und finden sie förderlich. Nur für 10 % der Frauen, die sie ausgenützt haben, hatten sie keine Bedeutung. Ungefähr die Hälfte, nämlich 48 %, haben die Netzwerke überhaupt nicht verwendet.

Abbildung Nr.7: Ausnützung der Karriere-Netzwerke beim beruflichen Aufstieg

⁴⁶ Networking: Erfolgreich netzwerken. Arbeitsratgeber. http://www.arbeitsratgeber.com/netzwerke_0149.html (zit. Jan 27, 2011).



7.3 Kinderbetreuung

Die Mehrheit der Politikerinnen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, haben ein oder mehrere Kinder. Davon haben 45 % zwei oder mehrere Kinder und 16 % haben ein Kind. 39 % der Frauen haben angegeben, keine Kinder zu haben.

Ganze 87 % der Befragten fühlen einen Mangel an Unterstützung für Führungskräfte, die Karriere und Familie miteinander verbinden möchten. Es zeigt sich, dass dergleichen Meinung Frauen mit Kindern sowie kinderlose Frauen sind.

Der Frauenanteil, für den keine betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtungen in ausreichendem Maße und mit genügend Plätzen vorhanden sind, ist auch hoch, und zwar 87 %. Es stellt sich also heraus, dass familienbewusste Personalpolitik und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung immer noch problematisch sind.

Abbildung Nr. 8: Unterstützung für Führungskräfte

Gibt es genug Unterstützungen für Führungskräfte, die Karriere und Familie miteinander vereinbaren möchten?

■ ja ■ nein

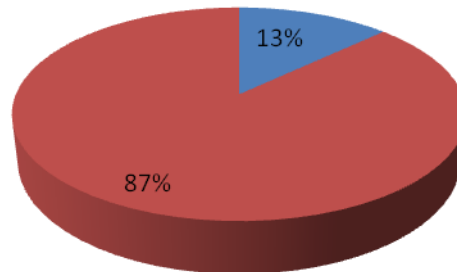
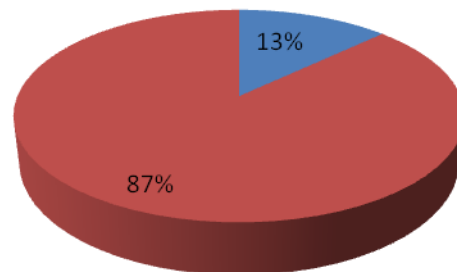


Abbildung Nr. 9: Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen

Sind betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen in ausreichendem Maße und mit genügenden Plätzen vorhanden?

■ ja ■ nein

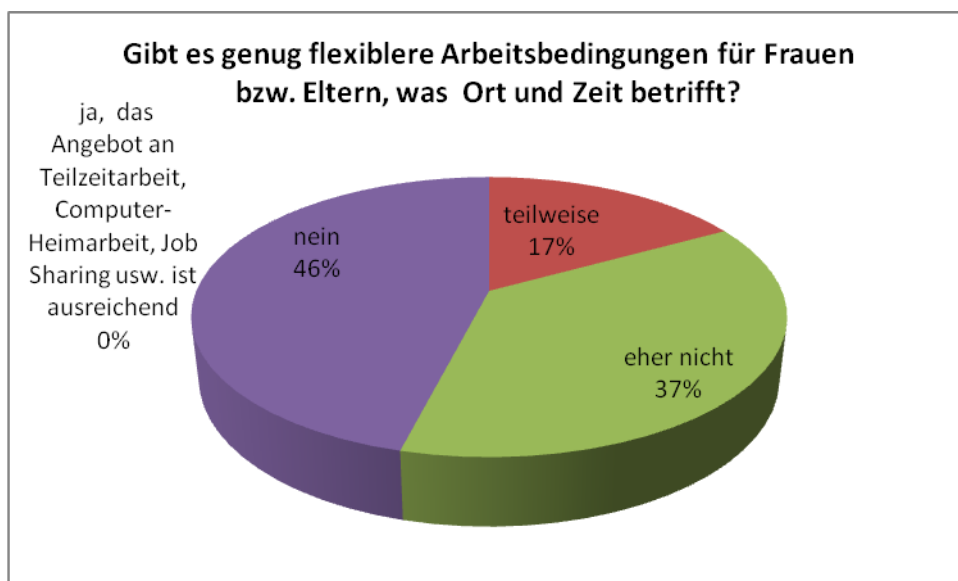


7.4 Teilzeitarbeit

Teilzeitbeschäftigung bietet Frauen die Chance, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Flexible Arbeitszeitmodelle bringen deutliche Vorteile nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für Arbeitgeber.

Auf die Frage, ob es genug flexiblere Arbeitsbedingungen für Frauen bzw. Eltern gibt, was Ort und Zeit betrifft, hat jedoch keine Politikerin die Antwortmöglichkeit „Ja, das Angebot an Teilzeitarbeit, Computer-Heimarbeit, Job Sharing usw. ist ausreichend.“ gewählt. Obwohl überall immer wieder die klaren Vorteile von reduzierter Arbeitszeit präsentiert werden, ist das Angebot unzureichend. Der Frauenanteil, der mit flexibleren Arbeitsbedingungen nicht oder eher nicht zufrieden ist, beträgt 83 %, und nur 17 % der Befragten finden das Angebot teilweise genügend.

Abbildung Nr. 10: Angebot an flexiblere Arbeitsbedingungen



7.4.1 Teilzeitarbeit als Karriere-Bremse

Es ist bestimmt schwierig, Teilzeitarbeit und eine Führungsposition aufeinander abzustimmen und Teilzeitführungskräfte sind immer noch die große Ausnahme. Es ist ersichtlich, dass Frauen, die Teilzeit arbeiten, weniger Aufstiegsmöglichkeiten haben. Zwei Drittel der befragten Frauen (74 %) sind der Meinung, dass Teilzeitbeschäftigung ganz oder teilweise der Karriere schadet. Nur 4 % finden Teilzeit-Tätigkeit nicht als karriereschädigt. Es scheint also, dass sich Teilzeitarbeit und eine erfolgreiche Berufslaufbahn fast ausschließen.

Abbildung Nr. 11: Teilzeit-Tätigkeit als Karrierebremse



7.5 „Gläserne Decke“

Das Phänomen der sogenannten „gläsernen Decke“ wurde bereits im dritten Kapitel erwähnt.

„Mit "gläserner Decke" wird eine uneingestandene Barriere bezeichnet, die Frauen oder Minderheiten den Zugang zu bestimmten Macht- und Verantwortungspositionen in ihren Berufen verwehrt.“⁴⁷

Haben Frauen beim beruflichen Aufstieg wirklich schlechtere Chancen als ihre männlichen Kollegen?

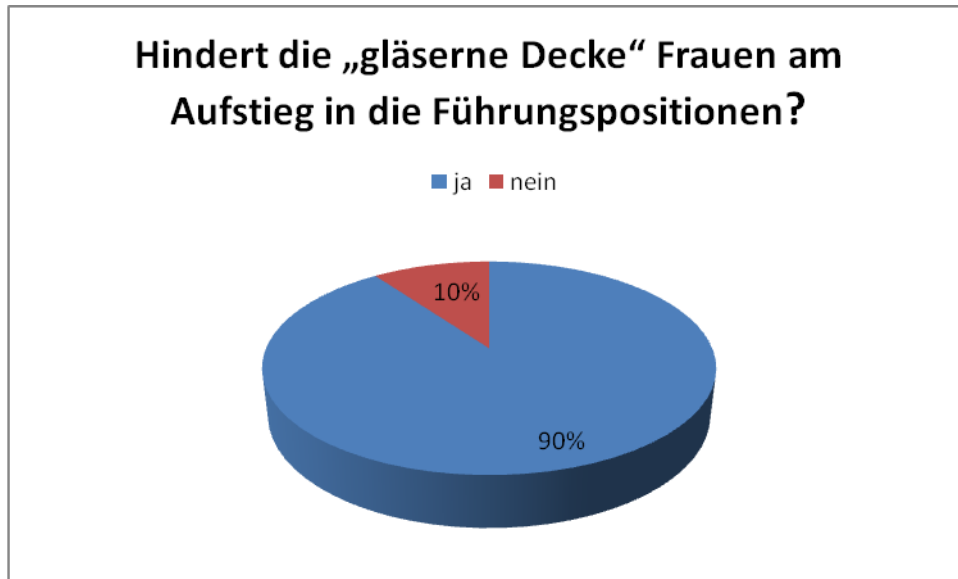
Laut der internationalen Studie "The Anatomy of the Glass Ceiling: Barriers to Women's Professional Advancement"⁴⁸ sind zwei Drittel aller Chefs davon überzeugt, dass eine Art „gläserner Decke“ existiert.

Der Umfrage zufolge sind 90 % der Politikerinnen der Meinung, dass die gläserne Decke Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hindert. Nur 10 % der befragten Frauen glauben, dass Frauen die gleichen Chancen am Arbeitsplatz haben. Die Umfrage zeigt, dass diese gesellschaftlichen Barrieren die Berufslaufbahn der Frauen wirklich behindern.

Abbildung Nr. 12: Gläserne Decke als Karrierebremse

⁴⁷Top-Management immer noch ein Herrenclub. Presseportal. <http://www.presseportal.de/story.htx?nr=795048> (zit. Nov 27, 2011).

⁴⁸ The Anatomy of the Glass Ceiling: Barriers to Women's Professional Advancement, 2011. Accenture. http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/9A504280-5296-43E5-B197-AE1FC48866F3/0/glass_ceiling.pdf (zit. Jan 23, 2011).



7.6 Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit

Was kann jedoch außer Kinderbetreuung, Teilzeitarbeit oder der gläsernen Decke eine weitere Barriere für die Karrierelaufbahn darstellen?

„Ich habe es zwei Mal gesagt. Meinst du, einer hätte zugehört? Und zwei Minuten später sagt Kollege Schröder das Gleiche, und alle sagen: Klasse Schröder!“⁴⁹ Dieser Ausschnitt aus dem Buch *Spiele mit der Macht* illustriert, meiner Meinung nach, die Situation der weiblichen Führungskräfte, die sich in Top-Positionen durchsetzen wollen.

Dem *Gander Datenreport*⁵⁰ zufolge werden Mädchen in Deutschland im Durchschnitt früher eingeschult, wiederholen seltener eine Klasse und besuchen häufiger Gymnasium als Jungen. Frauen verlassen auch Schulen und Unis mit besseren Noten als Männer.

⁴⁹ Knaths, Marion. Buchumschlag. *Spiele mit der Macht: Wie Frauen sich durchsetzen*; Hoffmann u Campe Vlg GmbH, 2007;

⁵⁰ Vgl. Bildung, Ausbildung und Weiterbildung. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/kapitel-eins,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf> (zit. Jan 27, 2011).

Wie ist es dann jedoch möglich, dass Führungspositionen fast ausschließlich von männlichen Managern besetzt sind?

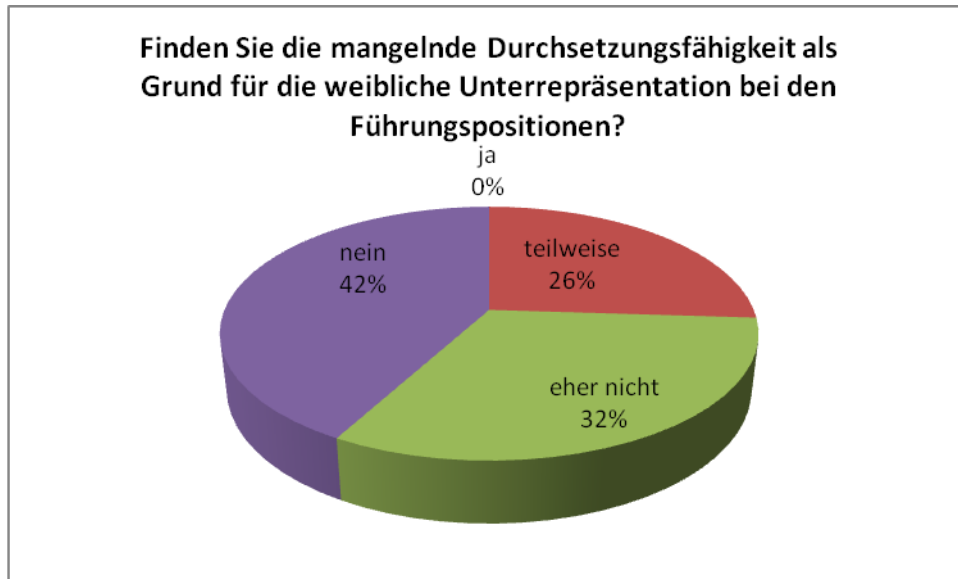
Frauen nehmen sich, meiner Schätzung nach, oft zu sehr zurück, können ihre Ansichten nicht deutlich und unüberhörbar präsentieren, und werden deswegen von Männern als Top-Managerinnen schwerer akzeptiert.

In den Köpfen vieler Männer, und leider auch vieler Frauen, ist wahrscheinlich weiterhin das veraltete Gesellschaftsmuster verankert, dass die Frau nicht für eine führende Position eines Unternehmens geeignet ist und „nur“ in die Rolle einer Assistentin passt.

Um eine Führungsposition zu erreichen, müssen Frauen, meiner Ansicht nach, ein außergewöhnlich starkes Durchsetzungsvermögen haben.

Laut der Umfrage finden überraschenderweise sogar drei Viertel der Politikerinnen (74 %), dass mangelnde Durchsetzungsfähigkeit keine oder eher keine Ursache für die weibliche Unterrepräsentation in leitenden Positionen ist. Der Frauenanteil, der mangelndes Durchsetzungsvermögen nur teilweise als Problem sieht, beträgt 26 %. Keine Befragte findet unzureichende Durchsetzung als Grund für den geringen Frauenanteil in Führungsetagen.

Abbildung Nr. 13: Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit als Karrierebremse



7.7 Schwangerschaft und Karriere

Viele Personalentwickler gehen schon im Voraus davon aus, dass junge Frauen irgendwann schwanger werden und für mehrere Jahre aus dem Beruf aussteigen.

Auch Frauen, die bereits in leitenden Positionen arbeiten, haben das Dilemma – Kind oder Karriere?

Die 33-jährige Familienministerin Kristina Schröder ist momentan als erste Bundesministerin in Deutschland schwanger und im Juli erwartet sie ihr erstes Kind. Sie will das Bundesministerium nach der gesetzlichen Mutterschutzzeit weiterführen.

„Regierungssprecher Steffen Seibert äußerte sein Unverständnis darüber, dass nun über Schröders Zukunft diskutiert werde. Alle sprächen immer über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sagte Seibert. "Nun wird zum ersten Mal eine Ministerin im Amt schwanger, und es werden gleich den ganzen Morgen schon die Fragen gestellt: 'Wie um Gottes Willen soll das gehen?'“⁵¹

Wie meine Umfrage belegt, ist der Frauenanteil, der Schwangerschaft als eine Karrierebarriere sieht, ganz hoch, ganze 73 %. Nur 27 % der befragten Politikerinnen sind der Meinung, dass die Angst der Personalreferenten vor höheren Fluktuationsraten

⁵¹Schröder will Kind und Karriere, 2011. Financial Times Deutschland. <http://www.ftd.de/politik/deutschland/:schwangere-ministerin-schroeder-will-kind-und-karriere/50216600.html> (zit. Jan 24, 2011).

weiblicher Führungskräfte, die durch Schwangerschaften entstehen, kein Aufstiegshindernis ist.

Abbildung Nr. 14: Schwangerschaft als Karrierebremse



7.8 Auswertung der Hypothesen

Die fünf Hypothesen, die ich in der Zielsetzung formuliert habe, kann ich folgendermaßen auswerten:

Vier Hypothesen wurden in der vorliegenden Arbeit belegt:

- Kinderbetreuungseinrichtungen sind in Deutschland in unzureichendem Maße vorhanden.
- Es gibt nicht genug flexible Arbeitsbedingungen für Frauen, was Ort und Zeit betrifft.
- Teilzeit-Tätigkeit schadet der Karriere.
- Die gläserne Decke hindert Frauen am Aufstieg in Führungspositionen.

Das bedeutet, dass nach Ansicht der deutschen Politikerinnen zu den Aufstiegshindernissen vor allem unzureichende Maße von Kinderbetreuungseinrichtungen und Mangel an flexible Arbeitsbedingungen gehören.

Dem beruflichen Aufstieg schaden auch Teilzeitarbeit und die sogenannte gläserne Decke.

Die fünfte Hypothese:

- Mangelnde Durchsetzungsfähigkeit ist ein Grund für die weibliche Unterrepräsentation bei Führungspositionen - dies wurde widerlegt.

Das heißt, dass die Politikerinnen der Meinung sind, dass mangelnde Durchsetzungsfähigkeit kein Grund für die geringe Anzahl an weiblichen Führungskräften ist.

Die vorliegenden Auswertungen haben allgemein bekannte Probleme von Frauen vermittelt und bestätigt.

7.9 Quoten als Lösung

Könnte das Entfernen der oben genannten Hindernisse eine Lösung für die Erhöhung der Frauenanzahl in Top-Positionen darstellen? Oder ist es außerdem notwendig, den Frauenanteil in Führungsetagen durch gesetzliche Quoten zu unterstützen?

Die große Mehrheit der Befragten (81 %) will Frauenquoten in der Politik und Wirtschaft per Gesetz durchsetzen. Viele Politikerinnen haben im Fragebogen sogar mehrere Ausrufezeichen hinzugefügt, um die Notwendigkeit der Quoten hervorzuheben. Die Befragten hatten die Möglichkeit, ihre eigene Ansicht über Frauenquoten aufzuschreiben, weil die Frage zu den Quoten als halboffen formuliert wurde. Die Frage lautete:

Sehen Sie eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote als den richtigen Weg an?

- ja, in der Politik
- ja, in der Wirtschaft
- ja, in der Politik und Wirtschaft
- nein, die Einführung ist unsinnig
- nein, die Einführung ist unnötig
- Ich bin anderer Meinung.

Hier sind einige Antworten:

- Ich bin für Frauenquoten in der Politik und Wirtschaft, zu mindestens als Übergangsregelung.
- Ich sehe die Frauenquoten als den richtigen Weg an, aber nicht durch Gesetz, sondern durch die Verpflichtung der Familien und Unternehmen.
- Ich bin für die Einführung von Frauenquoten, aber das reicht nicht aus.

Nur 16 % der befragten Politikerinnen sehen die Quoten als keinen richtigen Weg an und empfinden die gesetzlich vorgeschriebenen Quoten als unnötig oder unsinnig.

Das Thema Frauenquote ist wieder aktuell geworden, obwohl lange Zeit nicht darüber gesprochen wurde, weil es einige Frauen als diskriminierend empfinden, nur wegen der Quote in Führungsposition zu gelangen. Die gegenwärtige Bundesregierung ist sich dessen bewusst, dass es nötig ist, die Probleme von Frauen durch geeignete Legislative und weitere Maßnahmen zu lösen, und deshalb hat sie in den letzten paar Jahren einige Programme zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ins Leben gerufen.

8 UNTERSTÜTZUNG VON FRAUEN DURCH DAS BUNDESFAMILIENMINISTERIUM

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unterstützt mit seiner familienfreundlichen Personalpolitik und konkreten Programmen und Initiativen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Seit dem 30. November 2009 ist die Bundesministerin des Bundesfamilienministeriums Dr. Kristina Schröder, Mitglied der CDU.

Zu den Programmen, die das Ziel haben, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu unterstützen, gehören:

- Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“
- Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“
- Förderprogramm „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“
- „Lokale Bündnisse für Familie“
- „Audit berufundfamilie“⁵²

8.1 Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“

Diese Initiative hat die Bundesfamilienministerin Kristina Schröder mit dem Präsidenten des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann, am 29. Oktober 2010 in Berlin gestartet.

Familienbewusste Arbeitszeiten motivieren und unterstützen die Arbeitgeber, mehrere Arbeitszeitmodelle anzubieten, und ermöglichen den Müttern bessere Karrierechancen und den Vätern mehr Familienzeit zu haben.⁵³

Kristina Schröder sagt dazu:

„Der Wunsch nach mehr Zeit für die Familie steht bei berufstätigen Eltern ganz oben auf der Prioritätenliste. Und zugleich müssen sich die Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels als attraktive Arbeitgeber positionieren. Ein erfolgversprechender Weg sind flexible Arbeitszeitmodelle. Ich möchte deswegen mit Betrieben, Verbänden und Kammern darüber sprechen, wie wir die Arbeitszeiten so gestalten können, dass Menschen sowohl Leistung in ihrem Beruf bringen können als auch genügend Zeit für ihre Familie haben. Dazu brauchen wir innovative und

⁵² Familie und Arbeitswelt. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Familie/familie-und-arbeitswelt.html> (zit. Jan 10, 2011).

⁵³ Vgl. Familie und Arbeitswelt. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Familie/familie-und-arbeitswelt.html> (zit. Jan 10, 2011).

flexible Arbeitszeitmodelle, zum Beispiel mehr Teilzeit-Arbeitsplätze mit 30 bis 35 Stunden in der Woche."⁵⁴

8.2 Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und der Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Gewerkschaften und großen Stiftungen. Es handelt sich um eine zentrale Plattform für Unternehmen, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder engagieren.

Ein Ziel ist es, eine möglichst große Zahl von Unternehmen zu gewinnen, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der deutschen Wirtschaft fördern wollen. Bis zum 17.01.2011 wurden als Mitglieder dieses Unternehmensprogramm 3.249 Unternehmen und Institutionen registriert.⁵⁵

8.3 Förderprogramm „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“

Das Bundesfamilienministerium fördert mit diesem Programm die Einrichtung von neuen, betrieblich unterstützten Kinderbetreuungsplätzen. Das Förderprogramm richtet sich gezielt an Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten. Für jeden neuen Platz für Mitarbeiterkinder erhalten die Träger 50 Prozent der Betriebskosten bis zu einer Obergrenze von 6.000 Euro. Für „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ stehen bis

⁵⁴ Kristina Schröder fordert familienfreundlichere Arbeitszeiten, 2011. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen,did=166534.html> (zit. Jan 10, 2011).

⁵⁵ Vgl. Über das Netzwerk, 2010. Erfolgsfaktor Familie. <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=106> (zit. Jan 10, 2011).

Ende 2011 insgesamt 50 Millionen Euro aus dem Europäischen Sozialfonds zur Verfügung.⁵⁶

8.4 „Lokale Bündnisse für Familie“

Diese Initiative fördert die Vernetzung und Aktivierung unterschiedlicher lokaler Bündnisse aus vielen Gesellschaftsgruppen. (Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Kammern, Kommunen, Wohlfahrtsverbänden, Trägern, Kirchen, Gewerkschaften sowie Familien und Einzelpersonen). Das Bundesfamilienministerium koordiniert und unterstützt die Weiterentwicklung und die Öffentlichkeitsarbeit dieser Bündnisse mit seiner Servicestelle, die aus Mitteln des Bundesfamilienministeriums und des Europäischen Sozialfonds finanziert wird. An der Initiative nehmen bereits mehr als 600 Lokale Bündnisse teil. Mehr als 13.000 Akteurinnen und Akteure und über 5.000 Unternehmen engagieren sich bei etwa 5.200 Projekten.⁵⁷

8.5 „Audit berufundfamilie“

Das „Audit berufundfamilie“ ist ein Managementinstrument zur Förderung der familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen und gilt als herausragender Kompetenzträger in Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die berufundfamilie GmbH besitzt die europaweiten Markenrechte am Audit und begutachtet nicht nur laufende Maßnahmen in Unternehmen, sondern entdeckt auch Entwicklungspotenziale und bietet eine weiterführende Hilfestellung an. Das Audit

⁵⁶ Vgl. Betriebliche Kinderbetreuung. Erfolgsfaktor Familie. <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=318> (zit. Jan 31, 2011).

⁵⁷ Vgl. Über die Initiative Lokale Bündnisse für Familie, 2008. Lokale Bündnisse für Familie. <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/> (zit. Jan 10, 2011).

nutzen derzeit etwa 860 Unternehmen, Institutionen und Hochschulen und es wird vom Bundesfamilienministerium aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.⁵⁸

8.6 Flexiquote - Lösung der Zukunft

In den letzten Wochen sind Frauenquoten wieder ein häufig diskutiertes Thema in der Politikszene. Im Frühjahr 2011 wird die Bundesministerin Kristina Schröder ihren Stufenplan für die sogenannte FlexiQuote für mehr Frauen in Führungspositionen vorlegen.

Laut dieses Stufenplans werden Unternehmen ab einer gewissen Größe gesetzlich verpflichtet, eine individuell für sich selbst bestimmte Frauenquote festzulegen und zu veröffentlichen. Diese FlexiQuote soll dann sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat innerhalb von zwei Jahren erreicht werden. Kernpunkt dieses Stufenplans ist also eine gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung.⁵⁹

Das Familienministerin fügt hinzu: *„Ja zur flexiblen Quote und damit zur Quotenvielfalt - nein zur Einheitsquote: Das ist der Grundgedanke meines Stufenplans für mehr Frauen in Führungspositionen.“*

9 RESÜMEE

Obwohl nach sieben männlichen Amtsvorgängen Angela Merkel die erste Frau im Amt ist und in der Bundesregierung gleich fünf Ministerinnen sitzen (5 von 14 – das

⁵⁸Vgl. Berufundfamilie, 2008. Berufundfamilie. <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15> (zit. Jan 15, 2011).

⁵⁹ Schröder, K. Gastbeitrag von Kristina Schröder zur FlexiQuote für Frauen in Führungssituationen, 2011. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/interviews,did=167000.html> (zit. Feb 21, 2011).

entspricht einer Frauenquote von mehr als 30 %), sind Frauen in Top-Positionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst immer noch die Ausnahme. Heutzutage findet man in den Vorstandsetagen der DAX-30-Unternehmen nur eine Frau.

Die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau garantiert zwar Artikel 3 des Grundgesetzes und die Frauen dürfen im Beruf gegenüber Männern nicht benachteiligt werden, doch reicht es wahrscheinlich nicht um den Frauenanteil in Führungsetagen zu erhöhen.

Laut der Umfrage stellt für die Mehrheit der Frauen die Unvereinbarkeit von Familie und Beruf, und der damit zusammenhängende Mangel an Teilzeitangeboten, flexibleren Arbeitszeiten oder unzureichendem Angebot in der Kinderbetreuung, die entscheidende Karrierebremse dar.

Aus der Sicht der Frauen gehört zu den größten Karrierehindernissen auch die Existenz der gläsernen Decke. Der Einstieg in eine Führungsposition und der berufliche Aufstieg sollte für Frauen theoretisch kein Problem sein, doch die Gleichberechtigung endet oft nach ein paar Stufen auf der Karriereleiter. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen haben Frauen spürbar schlechtere Aufstiegschancen.

Die Förderung einer familienfreundlichen Arbeitswelt ist ein Schwerpunkt der Familienpolitik des gegenwärtigen Kabinetts. Mit ihren speziellen Frauenförderungsprogrammen und Initiativen unterstützt die heutige Regierung die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Es zeigt sich jedoch, dass diese Unterstützungsmaßnahmen nicht ausreichend effektiv sind, und daher ist das Thema Frauenquote wieder aktuell. Einen Stufenplan für die sogenannte FlexiQuote, die den Frauenanteil in Führungsetagen erhöhen sollte, wird die heutige Bundesministerin Schröder im Frühjahr 2011 vorlegen.

10 RESUMÉ

Přestože je nyní německou kancléřkou Angela Merklová, která má ve své vládě pět ministryň (z celkového počtu čtrnácti ministerstev je pět obsazeno ženami, což odpovídá kvótě přes 30%), jsou ženy ve vysokých funkcích a to až již v soukromé či veřejné sféře v Německu stále ještě spíše výjimkou. V současné době je v představenstvech třiceti největších německých akciových společností pouze jedna žena.

Rovnoprávnost mužů a žen je sice garantována v Ústavě článkem 3, podle kterého nesmějí být ženy vůči mužům v pracovním prostředí znevýhodněny, zdá se však, že toto ustanovení nestačí k tomu, aby ženy nebyly skutečně diskriminovány a mohl se tak zvýšit jejich počet ve vedoucích funkcích.

První část této práce se zaměřuje na faktory, které ovlivňují počet žen jak v politice, tak v soukromé a veřejné sféře, jako jsou například personální struktura, velikost podniku, či úroveň vedení. Dále jsou zde jmenovány nejvýznamnější ženy, které působily, či jsou nyní činné ve vedoucích funkcích v Německu. Největší podíl žen v top managementu je ve veřejné sféře, dále následuje politická scéna a nejméně žen je dosud v soukromé sféře až již v představenstvech či v dozorčích radách. V této části jsou také popsány různé druhy kvót pro zvýšení podílu žen ve vysokých funkcích a pozornost je věnována i jednotlivým politickým stranám a jejich postoji k zavedení těchto kvót.

Ve druhé části jsou popsány překážky, které muži a ženy považují za největší bariéru při budování profesní kariéry. Muži na prvním místě zmiňují problém s nadřízenými a kolegy, na druhém místě vnitřní podnikové důvody (např. firemní organizace, špatné vedení) a na třetí příčce potom figuruje nedostatečná kvalifikace.

Ženy narozdíl od mužů považují za největší bariéru předsudky proti ženám, na druhém místě udávají problémy s nadřízenými a kolegy a jako třetí v pořadí zmiňují, stejně jako muži, nedostatečnou kvalifikaci a problém sloučení rodiny a kariéry.

Ve třetí části této práce je popsáno a vyhodnoceno šetření na téma: „Překážky, se kterými se ženy při budování své profesní kariéry setkávají“, které bylo provedeno formou dotazníků zaslaných političkám z různých politických stran. Tato cílová skupina byla zvolena záměrně

z toho důvodu, že v politické sféře jsou v současné době kvóty nejen uplatňovány, ale stále častěji je i diskutováno o jejich zavedení v soukromé sféře.

Pro většinu dotazovaných žen představuje největší překážku při postupu do manažerských funkcí problém sloučení budování kariéry s rodinou. Konkrétně pak ženy uvádějí jako hlavní problém nedostatek nabídek umožňujících práci na zkrácený úvazek či flexibilní pracovní dobu a také nedostatečné množství firemních či mateřských školek. Současná legislativa sice obsahuje zákon upravující práci na zkrácený úvazek tzv. Teilzeit- und Befristungsgesetz a zákon řešící péči o děti, respektive počet míst v jeslích či mateřských školách, tzv. Kinderförderungsgesetz, ale zdá se, že sloučit kariéru a rodinu zůstává nadále pro ženy obtížné.

K dalším překážkám, které brání ženám prorazit do vrcholných funkcí, patří také fenomén označovaný v angličtině jako „glass ceiling“ a překládaný do německého jazyka jako „gläserne Decke“. Jde o teorii, na základě které se vysoce kvalifikovaným ženám daří probíjet do vedoucích funkcí pouze v rámci středního managementu, přičemž vysoké manažerské pozice zůstávají obsazeny pouze muži, ačkoliv jsou ženy pro danou pozici stejně kvalifikované a splňují dané požadavky jako jejich mužští kolegové.

Jedním ze stěžejních bodů současné vlády Angely Merkelové je rodinná politika a podpora pracovních podmínek, které by umožnily sloučení rodiny a kariéry. Toto se snaží podpořit speciálními programy a iniciativami, které mají za cíl zvýšit počet žen ve vedoucích funkcích. Zatím se však zdá, že jsou tato opatření nedostačná a nepřinášejí požadovaný efekt. Z těchto důvodů se v posledních týdnech opět začíná diskutovat otázka zavedení kvót. Na jaře letošního roku chce proto spolková ministryně Kristina Schröderová představit svůj plán pro zavedení takzvaných flexikvót v soukromé sféře, které by měly mít výrazný vliv na zvýšení počtu žen ve vrcholných funkcích. Jedná se o kvóty, které by si jednotlivé firmy samy stanovovaly a zavázaly se k jejich dodržování. Toto opatření by se mělo týkat jak představenstev, tak i dozorčích rad, kde by flexikvóta měla být dosažena během dvou let.

11 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
CEEP	European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General economic Interest - Europäischer Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft
CSU	Christlich-Soziale Union
DAX	Deutscher Aktienindex
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Einführungsgesetz
EGB	Der Europäische Gewerkschaftsbund
FDP	Freie Demokratische Partei
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnik
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe - Europäischer Arbeitgeberverband

12 QUELENVERZEICHNIS

Literaturverzeichnis

BISCHOFF, Sonja: *Wer führt in (die) Zukunft?* Männer und Frauen in Führungspositionen, 1. Auflage 2010, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2010, 258 S. ISBN 978-3-7639-3861-2

CONSTENSEN, Anna: *Frauenquote für das deutsche Top-Management*, Per Gesetz in die Führungsetage, Frankfurt am Main: Nürnberg/Campus Verlag, 2010, 144 S. ISBN 978-613-0-10659-1

KLEINERT, Corinna; KOHAUT Susanne; BRADER Doris; LEWERENZ Julia; *Frauen an der Spitze*, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte, Mauritius: VDM Publishing House Ltd., 2007, 175 S. ISBN 978-3-593-38359-0

Internetquellenverzeichnis

- **Accenture:** http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/9A504280-5296-43E5-B197-AE1FC48866F3/0/glass_ceiling.pdf
- **Arbeitsratgeber:** http://www.arbeitsratgeber.com/netzwerke_0149.html
- **Berufundfamilie:** <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15>
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales:** <http://www.bmas.de/portal/10718/teilzeitmodelle.html>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/6-Politische-partizipation-und-buergerschaftliches-engagement/6-4-Frauen-und-maenner-in-der-institutionalisierten-interessenvertretung/6-4-3-frauen-und-maenner-in-politischen-fuehrungspositionen-und-in-parlamenten.html>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** http://www.menschenrechte.ac.at/docs/97_6/97_6_13.html Menschenrechte. <http://www.bmfsfj.de/property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/interviews,did=167000.html>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/kapitel-eins,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:** <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Familie/familie-und-arbeitswelt.html>

- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:**
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Familie/familie-und-arbeitswelt.html>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:**
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/pressemitteilungen,did=166534.html>
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:**
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Presse/interviews,did=167000.html>
- **Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend:**
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88110.html>
- **Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend:**
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/kinder-und-jugend,did=133282.html>
Statista:http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/11/PD10__409__225,templateId=renderPrint.psml
- **Bundeszentrale für politische Bildung:**
http://www.bpb.de/wissen/68ET1Y,0,0,Besch%E4ftigte_des_%F6ffentlichen_Dienstes.html
- **Bündis90/DieGrünen:**
<http://www.gruenepartei.de/cms/themen/rubrik/13/13341.frauenpolitik.html>
- **Deutsche Telekom:** <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/837544>
- **Deutscher Bundestag:**
<http://www.bundestag.de/bundestag/abgeordnete17/index.jsp>
- **Deutscher Bundestag:**
http://www.bundestag.de/dokumente/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_01.html
- **Deutscher Bundestag:**
http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/28822239_kw09_sp_gleichstellung/index.html
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung:**
http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.55752.de/07-7-1.pdf
- **Die Bundeskanzlerin:**
<http://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BK/De/Kanzleramt/Geschichte/geschichte.html>
- **Erfolgsfaktor Familie:** <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=106>
- **Erfolgsfaktor Familie:** <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=318>
- **Financial Times Deutschland:**
<http://www.ftd.de/politik/deutschland/:schwangere-ministerin-schroeder-will-kind-und-karriere/50216600.html>
- **Gesine Schwan:** <http://www.gesine-schwan.de/zur-person/lebenslauf/>
- **Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung:**
<http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>
- **Lokale Bündnisse für Familie:** <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>

- **Presseportal:** <http://www.presseportal.de/story.htx?nr=795048>
- **SPD:**
http://www.spd.de/aktuelles/News/5058/20101013_fuer_frauen_quote_in_konzernvorstaenden.html
- **Statista:** <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/154301/umfrage/frauen-in-fuehrungspositionen-in-der-privatwirtschaft-2004-2008/>
- **Statistisches Bundesamt Deutschland.**
www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/11/PD10__409__225,templateId=renderPrint.psml
- **Teilzeit- und Befristungsgesetz:**
<http://www.teilzeitbefristungsgesetz.de/volltext-teilzeitbefristungsgesetz/index.html>.
- **Teilzeit- und Befristungsgesetz:**
<http://www.teilzeitbefristungsgesetz.de/volltext-teilzeitbefristungsgesetz/index.html>
- **Universität Potsdam:** <http://www.uni-potsdam.de/portal/nov05/titel/gd.html>

13 ANLAGE

Fragebogen

Guten Tag, ich studiere an der Universität Pardubice in der Tschechischen Republik und für meine Abschlussarbeit führe ich eine Erhebung hinsichtlich der Frauen in den Führungspositionen und Ihrer Aufstiegshindernisse, die ihnen den Weg nach oben versperren. Ich bitte Sie, beantworten Sie mir mal einige Fragen über Ihre Erfahrungen, was die Karrierebarrieren betrifft. Für Ihre Zeit wäre ich Ihnen dankbar. Das Ausfüllen dieses Fragebogens dauert 2 - 3 Minuten. Markieren Sie bitte zutreffende Antworten.

1. Wie alt sind Sie?

- 20 – 30 Jahre
- 31 -40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- 61>Jahre

2. Wie viel Kinder haben Sie?

- kein Kind
- ein Kind
- zwei und mehr Kinder

3. Warum ist für Sie Ihre Karriere von Bedeutung? (mehrere Antworten sind möglich)

- finanzielle Unabhängigkeit
- neue Erkenntnisse/neues Wissen
- persönliche Unabhängigkeit
- gesellschaftliche Anerkennung,
- soziale Kontakte
- Selbstverwirklichung

4. Haben sie Ihre Karriere bewusst geplant?

- ja
- teilweise
- nein

5. Hatten Sie bei Ihrem beruflichen Aufstieg die Karriere-Netzwerke ausgenutzt?

- ja, ich finde sie behilflich
- ja, aber sie hatten für mich keine Bedeutung
- nein, ich habe sie nicht ausgenutzt

6. Gibt es genug Unterstützungen für Führungskräfte, die Karriere und Familie miteinander vereinbaren möchten?

- ja
- nein

7. Sind betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen in ausreichendem Maße und mit genügenden Plätzen vorhanden?

- ja
- nein

8. Gibt es genug flexiblere Arbeitsbedingungen für Frauen bzw. Eltern, was Ort und Zeit betrifft?

- ja, das Angebot an Teilzeitarbeit, Computer-Heimarbeit, Job Sharing usw. ist ausreichend
- teilweise
- eher nicht
- nein

9. Finden Sie die Teilzeit-Tätigkeit als karriereschädigend?

- ja
- teilweise
- eher nicht
- nein

10. Hindert die „gläserne Decke“ Frauen am Aufstieg in die Führungspositionen?

- ja
- nein

11. Finden Sie die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit als Grund für die weibliche Unterrepräsentation bei den Führungspositionen?

- ja
- teilweise
- eher nicht
- nein

12. Sind Sie der Meinung, dass die Angst der Personalentwickler vor höheren Fluktuationsraten weiblicher Führungskräfte, die durch Schwangerschaften entstehen, ein Aufstiegshindernis sein kann?

- ja
- nein

13. Sehen Sie eine gesetzlich vorgeschriebene Frauenquote als richtiger Weg?

- ja, in der Politik
- ja, in der Wirtschaft
- ja, in der Politik und Wirtschaft
- nein, die Einführung ist unsinnig
- nein, die Einführung ist unnötig
- Ich bin anderer Meinung:

ICH DANKE IHNEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT UND WÜNSCHE IHNEN EINEN SCHÖNEN TAG.