



*Cornelia Edding, Gisela Clausen*

# **Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet**

| Verlag BertelsmannStiftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2014 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martina Schwenk

Lektorat: Viola Eigenberz, Hamburg

Herstellung: Sabine Reimann

Gestaltung: Visio Kommunikation GmbH, Bielefeld

Umschlagfoto: Katrin Biller, k.zwo, Bielefeld

Bildnachweis innen: Cartoons: Dirk Meissner, Köln;

Foto S. 5: Arne Weyhardt, Hamburg; Foto S. 7: Bundesregierung/Kugler;

Foto S. 84 oben: Frank Nürnberger, Berlin;

Foto S. 84 unten: Kristina Jentzsch, Halblech Berghof

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-514-2

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)



## Vorwort

---

Seit wann dürfen Frauen ihr eigenes Bankkonto führen und ohne Erlaubnis ihres Ehemanns eine Arbeit aufnehmen? Mögen bereits die Fragen Frauen der jüngeren Generation irritieren – die Antworten tun es wohl umso mehr: Die Kontoeröffnung ist seit 1962 möglich und die Entscheidung über eine Berufstätigkeit ab 1977! Entscheidende Eckpfeiler auf dem Weg zur Gleichberechtigung in unserer Gesellschaft liegen also noch nicht so lange zurück. Kulturen zu verändern, braucht Zeit, benötigt Vorbilder, aber zuallererst Personen, die Prozesse vorantreiben und umsetzen.

Nicht anders verhält es sich in Organisationen, weil Führungskräfte – ob männlich oder weiblich – einen Kulturwandel zu mehr Chancengleichheit gravierend beeinflussen und verantwortlich mitgestalten können. Frauen zur Realisierung ihrer Berufs- und Karriereziele zu ermutigen, ihre Kompetenzen wertzuschätzen und ihnen Selbstvertrauen zu vermitteln, ist bei weitem nicht nur eine Strategie gegen den demographischen Wandel – es ist ein Gebot der Fairness, der Gleichberechtigung und der Sinnstiftung.

Heute sind über 70 % der Frauen erwerbstätig. Die Hälfte der Studierenden in deutschen Hochschulen ist inzwischen weiblich. Junge Frauen besitzen darüber hinaus oftmals bessere Hochschul- und Schulabschlüsse als ihre männlichen Kollegen. Ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen sind ein wertvolles Potenzial für jede Organisation. Aber trotzdem findet sich in den oberen Etagen bundesdeutscher Unternehmen nach wie vor nur ein Anteil von ca. 10 % weiblicher Führungskräfte.



Natürlich braucht es organisatorische Rahmenbedingungen, um Frauen bei der Realisierung ihrer beruflichen Ziele zu unterstützen: die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Maßnahmen im Rahmen der Führungskräfte- und Personalentwicklung. Benötigt werden auch ein neues Rollenverständnis der Männer und insbesondere Führungskräfte, die sich ihrer Verantwortung bei der Förderung von Frauen bewusst sind: Nach welchen Maßstäben fördere ich Mitarbeiter? Wie kommuniziere ich in meinen Bereichen? Welche Anreize setze ich als Führungskraft?

Seit 2009 setzt sich die Bertelsmann Stiftung mit Executive Trainings, Hörbüchern und Studien für die Förderung weiblicher Führungskräfte ein. Diese Publikation wendet sich gezielt an Führungskräfte, um sie für *ihre* Möglichkeiten bei der Förderung weiblicher Mitarbeiter zu sensibilisieren und bei der Gestaltung chancengleicher Führungskulturen zu unterstützen.

Ich danke allen Beteiligten an der Studie, an der Publikation und in den Fokusgruppen für ihr großartiges Engagement – es ist für mich ein wertvoller Beitrag, um einerseits Frauen in ihren beruflichen Chancen zu unterstützen, aber insbesondere auch, um unsere Arbeitswelt gleichberechtigt, sozial und human zu gestalten.

*Liz Mohn*

stellv. Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

## Grußwort

---

Die amerikanische Frauenrechtlerin Susan B. Anthony hat einmal gesagt: „Our job is not to make young women grateful. It is to make them ungrateful, so that they keep on going.“ Heute – 150 Jahre nach dieser Feststellung – sind wir in Sachen Gleichberechtigung weit gekommen: Mary Barra hat bei General Motors das Steuer übernommen, die oberste Währungshüterin der USA heißt Janet Yellen und die kleine Tochter einer Berliner Rechtsanwältin fragte ihre Mutter in meiner Hörweite: „Mama, kann eigentlich auch ein Mann Bundeskanzlerin werden?“

Ich bin stolz und dankbar, dass ich die erste Frau bin, die in unserem Land zur Verteidigungsministerin ernannt wurde. Und ich hoffe, dass es nur ein Zufall ist, dass es gerade die erste Bundeskanzlerin dieses Landes war, die mich für dieses Amt ausgewählt hat.

In meinem neuen Amt betrete ich nun einen Bereich, in dem der Frauenanteil gerade einmal bei zehn Prozent liegt: Erst seit dem Jahr 2001 stehen Frauen überhaupt alle militärischen Laufbahnen offen.

Inzwischen leisten knapp 19.000 Soldatinnen ihren Dienst – Tendenz steigend. Zunehmend übernehmen Frauen in der Bundeswehr Führungspositionen. Und doch gibt es bis zum heutigen Tag in der ganzen Bundeswehr nur eine Generalin!

Die Studie „Truppenbild ohne Dame“ zeigt zudem eine Entwicklung, wie wir sie auch in anderen Bereichen erlebt haben.

Während anfänglich Frauen noch wohlwollend bei ihren ersten Schritten auf fremdem Terrain begleitet werden, so wandelt sich die Sicht, wenn Frauen anfangen, zu Konkurrentinnen zu werden.



„Das Integrationsklima für Frauen trübt sich leicht ein.“ So heißt es etwas vornehmer in unserer Bundeswehr-Studie.

Diese Mechanismen sind altbekannt und sie sollten uns nicht schrecken. Wir sind auf dem richtigen Weg – auch im Bereich der alten Männerdomäne „Verteidigung“. Das belegt ein Tweet, der für Furore sorgte: Er zeigt meine Amtskolleginnen Ine Eriksen (Norwegen), Karin Enström (Schweden), Jeanine Hennis-Plasschaert (Niederlande) und mich – bei einem Plausch mitten auf der Münchener Sicherheitskonferenz. „Verteidigungsministerinnen unter sich“ – so die Bildunterschrift.

Es ist vielleicht noch ein langer Weg, bis die erste Tochter fragen wird: „Mama, kann man auch als Mann Verteidigungsministerin werden?“ Aber die ersten Schritte sind gemacht. Die gute Nachricht ist doch: Weibliche Führung ist selbst in traditionellen Männerdomänen keine Frage mehr des „Ob?“, sondern des „Wie?“.

Das große Verdienst dieser Publikation der Bertelsmann Stiftung ist es, dass sie genau dieses „Wie?“ analysiert und Lösungen aufzeigt – intelligent und völlig frei von Dogmen. Mehr davon!

*Dr. Ursula von der Leyen*  
Bundesministerin der Verteidigung

**BAND 1**

# **Führung** Frauen und ihre Chefs



# Inhalt

Vorwort	
<i>Liz Mohn</i> .....	4
Grußwort	
<i>Ursula von der Leyen</i> .....	6
Lese-Hinweise .....	8
Einleitung .....	10
<b>1</b> Die Macht der kleinen Dinge .....	12
<b>2</b> „Die Frauen wollen ja nicht ...“ .....	16
<b>3</b> Das Sichtbarkeitsdilemma .....	21
<b>4</b> Extreme Minderheiten und extreme Mehrheiten .....	24
<b>5</b> Führen Frauen wirklich anders? .....	30
<b>6</b> Mixed Teams .....	36
<b>7</b> Ein guter Chef bindet .....	41
<b>8</b> Gender Pay Gap – bitte schließen! .....	46
<b>9</b> Vermeidbare Verluste .....	54
<b>10</b> Die gläserne Decke .....	59
<b>11</b> Der Sprung ins Top-Management .....	64
<b>12</b> Vorsichtig in der Führungsrolle .....	70
<b>13</b> Der Nonkonformist – ein Wunschbild .....	74
Quellenverzeichnis .....	78
Inhaltsverzeichnisse Band 2, 3, 4 .....	83
Die Autorinnen .....	84

## EINLEITUNG

# Führung Frauen und ihre Chefs

---

Entscheidend für den Aufstieg oder Nicht-Aufstieg von Frauen sind in deutschen Unternehmen nicht die Frauen selbst, sondern immer noch ihre Chefs. Sie ermöglichen oder behindern Karrieren. Natürlich müssen Frauen ihren Aufstieg wollen und aktiv betreiben. Es steht jedoch fest, dass Gender-Diversity in verantwortungsvollen Positionen nicht allein, ja, wahrscheinlich nicht einmal in erster Linie, eine Angelegenheit der Frauen ist.

Auf allen Stufen der Hierarchie sind Vorgesetzte die Türöffner für den Aufstieg. Sie sind die Personen, die in der täglichen Begegnung verborgene Talente entdecken, schlummernden Ehrgeiz wecken und Zögernde ermutigen können. Genauso können sie aber auch dafür sorgen – meist ohne es zu wollen, oft ohne es zu bemerken –, dass vielversprechende Frauen resignieren oder sich wegbewerben.

Lesen Sie in diesem Band, welche Rolle Führungskräfte, Unternehmenschefs wie auch direkte Vorgesetzte für die Karriere von Frauen spielen, und erfahren Sie, warum Vielfalt ein wichtiges Thema ist, um die Leistungsfähigkeit und Reputation Ihres Unternehmens auch in Zukunft zu sichern. Wir räumen für Sie mit den schlimmsten Führungsfrauen-Klischees auf und bieten Strategien zur Förderung fähiger Frauen – vorab ein paar Aspekte, die ausführlich beleuchtet werden:

---

Zu den größten Karrierehürden der Frauen gehören Mikro-Herabsetzungen: kleine Ungerechtigkeiten, flüchtige Kommunikationsakte, oft verdeckt, schwer beweisbar, tief schmerzhaft. Die Frage ist: Wie arbeiten Sie als Chef erfolgreich mit Mikro-Bestätigungen?

→ Kapitel 1

Wer Karriere machen möchte, will „gesehen“ werden. Frauen werden in Unternehmen aber oft nur als Frau gesehen, nicht als Leistungsträgerin und als Expertin mit Fach- und Führungskompetenz. Es gibt ein Sichtbarkeitsdilemma. Wie löst man es auf?

→ Kapitel 3

Man kann es kaum glauben, aber es ist immer noch so. Frauen werden geringer bezahlt, selbst wenn sie die gleiche oder vergleichbare Arbeit tun und gleich oder vergleichbar qualifiziert sind. Willkommen im Gender Pay Gap. Wie lässt er sich schließen?

→ Kapitel 8

Mit der gläsernen Decke ist gemeint, dass talentierte Frauen in Unternehmen kaum Chancen haben, ins obere Management aufzusteigen. Der Zugang ist wie durch eine unsichtbare Barriere verwehrt. Womit hat das zu tun? Wer sind die Hüter dieser gläsernen Decke?

→ Kapitel 10

Führungskräfte haben die Aufgabe und den Spielraum, Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. In diesem Band finden Sie jede Menge Hinweise, wo und wie Sie heute schon damit anfangen können.

**BAND 2**

# **Das Unternehmen** Schrittmacher der Veränderung



---

# Inhalt

Lese-Hinweise .....	4
Einleitung .....	6
<b>1</b> Doing Gender – die Macht der Unternehmenskultur .....	8
<b>2</b> Wie Mythen den Alltag prägen .....	17
<b>3</b> Business Case Frauen .....	21
<b>4</b> Quote als Chance .....	25
<b>5</b> Gender-Controlling – erstaunliche Zahlen .....	33
<b>6</b> Strategien gegen das Versanden .....	39
<b>7</b> Starker Hebel Task-Force .....	43
<b>8</b> Ohne Störung keine Neuerung .....	47
<b>9</b> Welche Maßnahmen sind erfolgreich? .....	52
<b>10</b> Förderprogramme – was sagen die Frauen? .....	58
Quellenverzeichnis .....	62
Inhaltsverzeichnisse Band 1, 3, 4 .....	67
Die Autorinnen .....	68

## EINLEITUNG

# Das Unternehmen Schrittmacher der Veränderung

Viele Unternehmen bemühen sich um Gender-Diversity, also darum, dass Frauen und Männer gleichermaßen auf allen Ebenen der Organisation tätig werden und Einfluss nehmen. Doch die Wirkung lässt oft noch zu wünschen übrig. Denn gelebte Diversity gehört zur Kultur einer Organisation – und die Veränderung dieser Kultur ist immer ein langfristiger, komplexer Prozess. Sie bedarf der Überzeugung und des echten Engagements mächtiger Promotoren, Leistungs- und Verantwortungsträger.

Mit diesem Band unterstützen wir genau diese dabei, eine eigene Position zum Thema Diversity und Cultural Change zu entwickeln und die träge Organisation in Gang zu setzen. Erste Ideen für Ansatzpunkte hier:

Jedes Unternehmen hat seine Kultur, bestehend aus Umgangsformen, Regeln, Konventionen. Es gibt offene Hochleistungskulturen, konservative Ausschlusskulturen – und vieles dazwischen. Speziell die Art und Weise, wie Männer und Frauen in Führungspositionen zusammenarbeiten, ist kulturell geprägt. Genau da muss ansetzen, wer etwas in Richtung erfolgreicher Vielfalt ändern will. Bloß wie?

→ [Kapitel 1](#)

Mythen sind falsche Vorstellungen, die in der Kultur eines Unternehmens und der Gesellschaft fest verankert sind. Da ist z. B. der „Mythos Normalbiographie“, hinter dem steckt: Es gibt einen männlichen Hauptverdiener und die Frau kümmert sich in erster Linie um die Kinder, ist weniger karrierebewusst und verdient dazu. Wie deckt man die destruktive Macht solcher Mythen auf?

→ [Kapitel 2](#)

---

Quoten zur Verbesserung der Gender-Balance sind nach wie vor umstritten. Weil Argumente wie „So wird ja Geschlecht statt Leistung zum Kriterium für die Besetzung einer Spitzenposition“ den Diskurs prägen. Dabei gibt es nachweislich viele Unternehmen, die bessere Ergebnisse erzielen, weil ihre Führungsspitzen aus Frauen und Männern bestehen.

Es lohnt sich doch sehr, einmal differenziert auf das Pro und Contra von Genderquoten zu blicken:

→ Kapitel 4

Die Gefahr des Versandens besteht bei jedem kulturellen Veränderungsprojekt. Das ist bedauerlich und folgenreich. Ein Gender-Diversity-Projekt, das einmal stecken geblieben ist, wird sich nur schwer neu auflegen lassen. Gibt es Anti-Versandungs-Strategien?

→ Kapitel 6

Welche Maßnahmen zur Steigerung der Diversity im Management haben eigentlich Erfolg? Liegen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse vor? Was funktioniert, sind gezielte Rekrutierungs- und Mentoringprogramme sowie die ernst gemeinte Einrichtung einer Position: die des Diversity-Managers, der außerdem Teil einer bereichsübergreifenden Task-Force für das Thema ist. Das ist doch schon etwas.

→ Kapitel 9

Wir wünschen Ihnen Raum für eine intensive Lektüre und eine Extra-Portion Energie für Ihre wirkungsvollen Diversity-Projekte.

**BAND 3**

# **Personalmanagement** Die Hüter der Verfahren



---

# Inhalt

Lese-Hinweise .....	4
Einleitung .....	6
<b>1</b> Der Anfang der Karriere .....	8
<b>2</b> Mythos Aufstiegskompetenz .....	14
<b>3</b> 70/20/10 – den Unterschieden auf der Spur .....	18
<b>4</b> Vernetzen – aber wie? .....	22
<b>5</b> Alternativen zur Karriereleiter .....	26
<b>6</b> Geschlossene Gesellschaft .....	32
<b>7</b> Personalberater: Gatekeeper oder Türöffner? .....	37
<b>8</b> Die Krux mit der Leistungsbeurteilung .....	41
<b>9</b> Auswahl und Diskriminierung .....	48
<b>10</b> Härtetest Assessment-Center .....	53
<b>11</b> Gendersensible Fortbildung .....	58
Quellenverzeichnis .....	62
Inhaltsverzeichnisse Band 1, 2, 4 .....	68
Die Autorinnen .....	69

## EINLEITUNG

# Personalmanagement

## Die Hüter der Verfahren

In einem fortschrittlich diversen Unternehmen arbeiten Männer und Frauen auf allen Ebenen der Organisation, das heißt auch im oberen Management. Neben den Führungskräften hat die Personalabteilung einen erheblichen Anteil daran, ob die Gender-Balance gelingt. Genau dort gibt es aber noch vieles zu justieren und zu optimieren. So sind Instrumente und Verfahren traditioneller Personalarbeit oft nur scheinbar geschlechtsneutral. Und bei der Rekrutierung, Leistungsbeurteilung und Potenzialeinschätzung werden – häufig unabsichtlich, immer aber verdeckt – Männer bevorzugt.

Erstaunlich, aber belegbar: Auch die Personalentwicklung hindert immer noch vielfach Frauen am Aufstieg. Wir zeigen Wege auf, wie eine geschlechtergerechte Personalpolitik gestaltet werden kann.

Hier ein Ausblick auf die Themen, die Sie in diesem Band erwarten:

Viele Vorgesetzte glauben, dass Frauen ihre Karriere ganz anders gestalten, andere Prioritäten setzen. Männer und Frauen haben nun mal unterschiedliche Karrierestrategien, Frauen fehlt es einfach an Aufstiegskompetenz, so heißt es oft. Höchste Zeit, mit diesem Mythos aufzuräumen.

→ Kapitel 2

Um befördert zu werden, muss man erfolgreich sein oder wenigstens als erfolgreich gelten. Wie und wo lernen Führungskräfte, ihre Arbeit erfolgreich zu tun? Das 70/20/10-Modell gibt Aufschluss: 70 % der wichtigen Lektionen werden durch schwierige Arbeitsaufgaben gelernt, 20 % durch andere Menschen, vor allem Vorgesetzte, und 10 % durch Weiterbildung. Da stellen sich tiefer bohrende Fragen wie: Unterscheiden sich die Arbeitsaufgaben, Beziehungen und Weiterbildungen von Männern und Frauen? Bekommen Männer vielleicht die karriereträchtigeren Aufgaben?

→ Kapitel 3

---

Ohne Aufbau und Pflege von Netzwerken kein beruflicher Aufstieg. Das ist klar. Aber welche Netze in Unternehmen nutzen eigentlich wem? Was bringen Frauennetzwerke? Was ist ein echtes Einflussnetz – und wie bekommen Frauen Zugang?

→ Kapitel 4

Personalberatungen spielen bei der Besetzung hoher Führungspositionen eine wichtige Rolle. Es gibt Personalberater als Gatekeeper. Sie bedienen häufig die Stereotype und Vorurteile ihrer Auftraggeber, machen z. B. weibliche Kompetenzen zu Schwächen (sorgfältiges Abwägen heißt dann nicht professionelles Risikomanagement, sondern Zaudern). Es geht aber auch anders: Wir werfen einen Blick nach England, wo man etwas energischer vorgeht, um Gender-Diversity auch in Top-Positionen zu erreichen, wo Personalberater als Türöffner fungieren.

→ Kapitel 7

Ausgewiesene Experten fragen sich seit Jahren, warum Assessment-Center (AC) solch beliebte Auswahlinstrumente sind. Schauen wir etwas genauer darauf, was AC wirklich leisten und was nicht, was sie kosten, wo Gefahren der Selbsttäuschung und Diskriminierung lauern. Lesen Sie, was Unternehmen alternativ tun können, um die Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu optimieren.

→ Kapitel 10

Viele Frauen steigen jung ein. Lassen Sie sie durch entsprechende Personalarbeit auch oben ankommen.

**BAND 4**

# **Karriere und Privatleben**

## Es muss im Leben mehr als alles geben



---

# Inhalt

Lese-Hinweise .....	4
Einleitung .....	6
<b>1</b> Lebensphasen und Karriereentscheidungen .....	8
<b>2</b> Familienfreundlichkeit – Return on investment .....	11
<b>3</b> Der Gewinn der Zertifizierung .....	18
<b>4</b> Wiedereinstieg: immer anders .....	23
<b>5</b> Die Rabenmutter .....	31
<b>6</b> Generation Y .....	36
<b>7</b> Teilzeit pro und kontra .....	41
<b>8</b> Die Unsichtbaren .....	48
<b>9</b> Und die Männer: Was tut sich da? .....	51
Quellenverzeichnis .....	57
Inhaltsverzeichnisse Band 1, 2, 3 .....	62
Die Autorinnen .....	63

## EINLEITUNG

# Karriere und Privatleben

## Es muss im Leben mehr als alles geben

Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben sind in Bewegung, teilweise in Auflösung. Dazu haben nicht zuletzt technologischer Wandel und globalisierte Formen der Arbeit beigetragen. Diversity-Management – ganz gleich, ob es um Genderthemen, um kulturelle Vielfalt oder um Generationsfragen geht – hat sich mit diesen Grenzverschiebungen zu beschäftigen. Und das heißt auch: mit neuen Lösungen für die Balance von Organisationsanforderungen, Karrierewünschen und persönlichen Interessenlagen zu sorgen.

Zunehmend gefragt ist eine Unternehmenskultur, die familienfreundlich und für Personal und Kunden gleichermaßen attraktiv ist.

Mit diesem Band unterstützen wir die Leistungs- und Verantwortungsträger, die ihr Unternehmen in diese Richtung voranbringen wollen, und bieten hier schon mal einen Querschnitt der Ansatzpunkte:

Berufstätige Frauen fühlen sich in der Verantwortung für die Familie und für ihre berufliche Karriere; sie wollen beides. Was können bzw. sollten Unternehmen für sie tun? Zum Beispiel eine Vorstellung von der Bedeutung der Lebensphasen entwickeln: von den typischen Aufgaben, Krisen und Entscheidungen, die in den einzelnen Phasen anstehen. Natürlich auch von den Entwicklungschancen.

→ [Kapitel 1](#)

---

Seit gut fünfzehn Jahren entstehen Gesellschaften, die sich für mehr Gender-Gerechtigkeit in der Wirtschaft engagieren. Sie beraten Unternehmen, prämiieren oder zertifizieren sie. Mal haben sie übergeordnet „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Namen und Fokus, mal fordern sie unmissverständlich und zugespitzt: Frauen in die Aufsichtsräte! Hier sind einige der einflussreichsten von ihnen:

→ Kapitel 3

Junge Frauen, die selbstbewusst sagen: „Ich bin Karrierefrau und Mutter“, findet man selten. Denn in Deutschland herrscht in vielen Köpfen offenbar immer noch die Vorstellung: Das Kind braucht seine Mutter, möglichst 24 Stunden täglich. Wer es anders macht, läuft Gefahr, als Rabenmutter stigmatisiert zu werden.

Zeit, etwas Wirkungsvolles für karrierebewusste junge Frauen zu unternehmen.

→ Kapitel 5

Was ist eigentlich mit den älteren Führungsfrauen? Sie sind erfahren, hochqualifiziert, voller Energie. Aber leider nicht auf dem Radarschirm des Personalwesens. Welch eine Verschwendung an Wissen, Erfahrung, Tatkraft – und welch ein Bedarf an Anti-Verschwendungs-Initiativen.

→ Kapitel 8

Wir wünschen uns, dass Sie in diesem Band Impulse finden, die Ihnen Lust auf erfolgreiche Projekte zwischen Arbeit und Privatleben vermitteln.



**BAND 5**

# **Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?**



Eine Literaturrecherche von Cornelia Edding

# Inhalt

Einleitung .....	6
<b>Teil I Umfrageergebnisse</b> .....	<b>8</b>
1.1 Determinanten beruflicher Karrieren von Hochschulabsolvent(inn)en unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte .....	9
1.2 Europe's Ideal Employers .....	10
1.3 New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation .....	11
1.4 2008 National Study of the Changing Workforce .....	12
1.5 Leaders in a Global Economy – Finding the Fit for Top Talent .....	13
<b>Teil II Wünsche und enttäuschte Wünsche</b> .....	<b>14</b>
2.1 Karrierewünsche von Männern und Frauen .....	14
Karrierefaktor Gehalt .....	15
Karrierefaktor sozialer Status .....	15
Karrierefaktor Führungsverantwortung und Führungsmotivation ....	16
Karriererückblick erfahrener Managerinnen .....	17
2.2 Von Generation zu Generation .....	18
Ansprüche an den Beruf bei Berufseinsteigerinnen .....	19
Ansprüche an den Beruf bei Frauen der Y-Generation .....	20
Zurückschrauben der beruflichen Ziele .....	21
Das Selbstbild von Top-Frauen damals und heute .....	21
2.3 Beziehungen am Arbeitsplatz .....	22
Merkmale guter Arbeitsbeziehungen .....	23
Kooperieren oder konkurrieren? .....	24
Merkmale wichtiger Arbeitsbeziehungen – Männer und Frauen im Vergleich .....	25

2.4	Authentisch bleiben .....	27
	Was bedroht die Identität? .....	27
	Selbstentfremdung und Ent-Identifizierung .....	28
	Das Projekt „Karriere“ als Identitätsschutz .....	29
2.5	Frauen steigen aus I – „the hidden brain drain“ .....	31
	Gründe für die Unterbrechung der Karriere .....	31
	Berufliche Neuausrichtung nach Unterbrechung der Karriere .....	32
	Verantwortliche für das Vereinbarkeitsproblem .....	33
2.6	Frauen steigen aus II – Frauen in männerdominierten Branchen ..	33
	Gründe für den Frauenschwund in technischen Berufen .....	34
	Wann Frauen gehen oder bleiben .....	35
	Das Phänomen des „cooling out“ .....	36
<b>Teil III Veränderungen der Wünsche im Lebensverlauf .....</b>		<b>38</b>
3.1	Grundlagen der Lebensphasenforschung .....	38
	Kontinuität und Wechsel im Lebensverlauf .....	38
	Phasen im Berufsleben von Frauen .....	39
3.2	Die Bedeutung der Berufsarbeit in einzelnen Lebensphasen .....	39
	Die Generation der Berufsanfängerinnen .....	39
	Die Generation der 30- bis 40-Jährigen .....	40
	Die Generation der 40- bis 50-Jährigen .....	40
	Literaturliste .....	42
	Die Autorin .....	48

## EINLEITUNG

# Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?

Was können Unternehmen tun, um engagierte, kompetente Frauen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen und zu halten? Was können sie tun, um sie ihren Möglichkeiten entsprechend zu fördern und zu entwickeln?

Um diese Frage so zu beantworten, dass sie für die Unternehmenspraxis relevant wird, genügt es nicht, Aufstiegshindernisse zu identifizieren. Ebenso wichtig ist es, die Wünsche der Frauen kennenzulernen: Was erwarten sie von ihrer Arbeit, ihren Kollegen und Vorgesetzten? Was motiviert und ermutigt sie? Unter welchen Bedingungen sind sie bereit, Verantwortung zu übernehmen? Wie können ihre Vorgesetzten sie dabei unterstützen? In welchem Maße sind Frauen willens, sich an die Kultur ihres Unternehmens anzupassen? Kann man überhaupt von „die Frauen“ sprechen? Welche Bedeutung haben Alter, Branche oder Status? Und nicht zuletzt: Unterscheiden sich die Vorstellungen der Frauen tatsächlich von denen der Männer?

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung „Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?“ dient dazu, jenseits gängiger Klischees diese Terra incognita zu erkunden. Die hier vorgelegte Literaturrecherche ist Teil dieses Vorhabens.

Untersuchungen, die sich unmittelbar mit den Erwartungen berufstätiger Frauen an ihre Arbeit, ihre Kollegen oder ihre Vorgesetzten befassen, sind selten. Deshalb haben Expertinnen zu Beginn dieses Projektes in einem Workshop mögliche „Suchfelder“ identifiziert, die bei der Suche nach relevanten Texten die Richtung vorgeben sollten.

---

Im Folgenden werden Ergebnisse aus Umfragen, Reports, wissenschaftlichen Arbeiten und Experimenten sowie Erfahrungsberichte zum Thema vorgestellt und auf ihre Bedeutung hin geprüft. Die Datenlage ist insgesamt eher dürftig, die Quellen sind weit verstreut und die Befunde von sehr unterschiedlicher Qualität. Auf viele interessante Fragen gibt es keine oder nur vorläufige Antworten. Es wäre zum Beispiel wichtig, mehr darüber zu wissen, wie sich die Wünsche von Männern und Frauen unterscheiden, ob es „berufsfeldspezifische“ Vorstellungen gibt – also etwa Unterschiede zwischen der Forscherin in der Universität und der Betriebswirtin im Unternehmen – oder ob und wie sich die Wünsche im Laufe von Lebensphasen verändern. Insgesamt ergibt die Zusammenschau der verschiedenen Texte einige wenige Gewissheiten und etliche Hypothesen, die es wert sind, weiterverfolgt zu werden. Sie wirft aber auch manche neue Frage auf.

Der Text ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden Umfrageergebnisse zum Thema vorgestellt, auf die sich der weitere Text gelegentlich bezieht. Der zweite Teil beschreibt im Rahmen kleiner Kapitel die Wünsche und Vorstellungen berufstätiger Frauen, so wie sie aus Umfragen, Reports und angrenzenden Forschungsgebieten deutlich werden. Im Mittelpunkt des dritten Teils steht das Thema „Veränderung“: Wie wandeln sich die Vorstellungen von Arbeit und die Ansprüche an Arbeit im Laufe des Lebens? Eine Liste der verarbeiteten Literatur schließt den Text ab.

## Die Autorinnen

### Dr. Cornelia Edding



Dr. Cornelia Edding arbeitet in freier Praxis als Beraterin und Coach für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Dynamik von Teams und Organisationen. Die berufliche Entwicklung von Frauen liegt ihr besonders am Herzen. Sie ist Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Supervisorin (DGSv) und Mitglied des Fortbildungsinstituts TOPS München-Berlin e.V. Sie lebt und arbeitet in Berlin und auf dem Hof zur Linde in der Uckermark.

In den letzten Jahren hat sie mehrere Buchprojekte zu Gruppendynamik und Teamarbeit abgeschlossen. In Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung sind unter ihrer maßgeblichen Mitwirkung zwei Hörbücher im Themenkomplex Gender-Diversity entstanden:

- „Der Erfolg steht Ihnen gut“ – Karrierestrategien für Frauen
- „(Ver-)Führung zur Chancengleichheit“ – ein Wegweiser für Führungskräfte

### Gisela Clausen



Gisela Clausen ist als diplomierte Psychologin und Gründerin von Clausen + Co seit 1982 als Trainerin, Coach und Organisationsberaterin tätig. Kleinere mittelständische Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen sowie große Wirtschaftsbetriebe zählen zu ihren Klienten. Sie ist außerdem Ausbilderin für Gruppendynamik (DAGG) und Supervisorin (DGSv). Zusätzlich ist sie Dozentin für „Change“ und „Konfliktmanagement“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Ihr Lebensmittelpunkt ist Hamburg.

Zu ihren Veröffentlichungen zählen Aufsätze und Artikel in den Themenkreisen „Führung“ und „Arbeitsfähigkeit von Gruppen und Gremien“.