

Nummer

52

2/2011

# Frauen **A**KTIV in Baden-Württemberg



**Baden-Württemberg**

MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG,  
FAMILIEN UND SENIOREN

CHANCENGLEICHHEIT FÜR FRAUEN UND MÄNNER

**Schwerpunkt:**

*Frauen  
in Führungs-  
positionen*

**Seite 6:**

*Unternehmens-  
kultur  
umbauen*

**Seite 7:**

*Die Frauenquote -  
wie machen es  
andere?*

## Termine

- **7. Juni 2011 Ladies Lunch** After work - nur für Frauen, Heinrich Böll Stiftung, TurmForum im Hauptbahnhof, Stuttgart, Anmeldung: [www.boell-bw.de](http://www.boell-bw.de)
- **17. - 19. Juni 2011 FRAUEN GESTALTEN! Stress durch Ehrenamt? – Zeitmanagement** Frauenkolleg II, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Wendgräben, [www.kas.de/wendgraeben/de/events/45721](http://www.kas.de/wendgraeben/de/events/45721)
- **23. - 26. Juni 2011 20 Jahre Mädiale – Mädchenkulturfestival**, Frankfurt a.M., [www.maediale2011.de](http://www.maediale2011.de)
- **26. Juni - 17. Juli 2011 Fußballweltmeisterschaft 2011** <http://de.fifa.com/womensworldcup/index.html>
- **6. Juli 2011 „Football under cover“** Filmvorführung in Aalen, Kino am Kocher
- **14. - 16. Juli 2011 25 Jahre BeFF** Berufliche Förderung von Frauen e.V. Stuttgart, [www.beff-fraundberuf.de](http://www.beff-fraundberuf.de)
- **14. Juli 2011 Alt und Jung - so funktioniert's** Fachtagung, Sozialministerium Baden-Württemberg und Zentrum für Allgemeine Wissenschaftliche Weiterbildung, Ulm, Stadthaus, [www.kojala.de/fachtagung2011](http://www.kojala.de/fachtagung2011)
- **26. - 30. Juli 2011 10 Uhr Informatica feminale 2011** Sommerhochschule Baden-Württemberg, Netzwerk FIT Hochschule Furtwangen, [www.informatica-feminale-bw.de](http://www.informatica-feminale-bw.de)  
Evangelische Akademie Bad Boll, Tel.: 071 64/79-0, E-Mail: [info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de), [www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)
- **13. - 18. Juni 2011 Zeit für das Wichtige – Zeit für das Leben** Seminar zu Selbstmanagement und Lebenskunst
- **30. Juni - 1. Juli 2011 Kraftvoll bleiben in schwierigen Zeiten** Burnout begegnen – eine Herausforderung für Führungskräfte
- **7. Juli 2011 Strategien gegen Frauenfeindlichkeit und Fremdenfeindlichkeit** Jahrestagung der Interreligiösen Konferenz Europäischer Theologinnen  
Agentur für Arbeit Stuttgart, Nordbahnhofstr. 30-34, Tel.: 0711/920-3565, E-Mail: [stuttgart.bca@arbeitsagentur.de](mailto:stuttgart.bca@arbeitsagentur.de), [www.arbeitsagentur.de/stuttgart](http://www.arbeitsagentur.de/stuttgart)
- **14. Juni 2011 9 Uhr Der Wiedereinstieg in den Beruf** weitere Termine: 9.08., 12.07. 2011
- **30. Juni 2011 15 Uhr Tagesmutter werden – eine neue berufliche Perspektive auch für mich?**  
Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten an den wissenschaftlichen Hochschulen Baden-Württembergs, MuT Mentoring und Training zur berufsbegleitenden Unterstützung und Förderung von hochqualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen, E-Mail: [vaeth@lakog.uni-stuttgart.de](mailto:vaeth@lakog.uni-stuttgart.de), [www.MUT-Programm.de](http://www.MUT-Programm.de)
- **30. Juni - 1. Juli 2011 Orientierungsveranstaltung: Mentoring und Hochschule als Apparat** zentrale Veranstaltung zur Aufnahme in das MuT-Mentoringprogramm, Buchenbach
- **15. Juni Beruf, Berufung, Berufungsverfahren** Heidelberg  
Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, Tel.: 0711/16409933, E-Mail: [Maria.Ochedowski@lpbbw.de](mailto:Maria.Ochedowski@lpbbw.de), [www.lpbbw.de](http://www.lpbbw.de)
- **1. - 3. Juli 2011 Utopia - Ideen zur Gesellschaft von morgen** Politische Denk- und Schreibwerkstatt für Frauen
- **15. - 17. Juli 2011 Frauen am Ball** Radioworkshop für junge Frauen
- **22. - 24. Juli 2011 Älterwerden mit Visionen** Sommerliche Denk-Tage auf der Alb
- **13. Sept. 2011 Besuch im Staatsministerium**
- **16. Sept. - 18. Okt. 2011 Zauberwort Gender Mainstreaming** E-Learning-Kurs für Frauen und Männer

## Broschüren/Bücher

- **Wer führt in (die) Zukunft?** Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – die 5. Studie, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hg.), Bischoff, Sonja, Bielefeld 2010
- **Das norwegische Experiment** Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), Storvik, Aagoth/Teigen, Marie, <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07310.pdf>
- **Per Gesetz mehr Frauen an die Spitze** Hans Böckler Stiftung (Hg.), Böckler Impuls 9/2010, [www.box2.boeckler-boxen.de/images/impuls\\_2010\\_09\\_3.pdf](http://www.box2.boeckler-boxen.de/images/impuls_2010_09_3.pdf)
- **Führungskräftemonitor 2010** Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.358490.de/diwkompakt\\_2010-056.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.358490.de/diwkompakt_2010-056.pdf)
- **Studie zu Frauen in Führungspositionen** FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte, [www.fidar.de](http://www.fidar.de)
- **Podium und Pampers** Bender Christiane, Heidelberg 2010
- **Die Chancengesellschaft. Mut zum Aufstieg in Deutschland** Nahrendorf, Rainer, Sankt Augustin 2010
- **Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung** Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen, Bundesgeschäftsstelle des Deutschen Juristinnenbundes, Berlin 2010
- **The women matter** Studie über Zusammenhänge von Diversity und Unternehmenserfolg von McKinsey 2010, [www.mckinsey.de/html/publikationen/women\\_matter/index.asp](http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp)
- **Familie, Wissenschaft, Politik** Ein Kompendium der Familienpolitik, Wissenschaftlicher Beirat des BMFSFJ (Hg.) 2010, [www.dji.de/dasdj/home/news\\_1012\\_kompendium.pdf](http://www.dji.de/dasdj/home/news_1012_kompendium.pdf)
- **Monitor Familienforschung Nr. 24** Ehe, Familie, Werte – Migrantinnen und Migranten in Deutschland, [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)
- **Im Fokus – Familienpflegezeit** [www.bmfsfj.de/mag/root-maerz-23.html](http://www.bmfsfj.de/mag/root-maerz-23.html)
- **Im Fokus – Bundeskinderschutzgesetz** [www.bmfsfj.de/mag/root-maerz-16.html](http://www.bmfsfj.de/mag/root-maerz-16.html)
- **Kinderschutz und Frühe Hilfen** Report der Familienforschung Baden-Württemberg, [www.faf0-bw.de/Familien\\_in\\_BW](http://www.faf0-bw.de/Familien_in_BW)
- **Ehrenamt: Neue Erfüllung – Neue Karriere** Wie sich Beruf und öffentliches Ehrenamt verbinden lassen?, Pinl, Claudia, Regensburg 2010
- **Stifterinnen** Frauen erzählen von ihrem Engagement, Bloemer, Vera, Bundesverband Deutscher Stiftungen 2010
- **Feminismus – und morgen?** Wettig-Danielmeier, Inge/Oerder, Katharina, Vorwärts Buch GmbH 2011
- **Schwestern zur Sonne zur Gleichheit** Die Geschichte des 8. März von seinen Anfängen bis heute, Deutscher Frauenrat (Hg.), bei: [kontakt@frauenrat.de](mailto:kontakt@frauenrat.de), [www.frauenrat.de](http://www.frauenrat.de)
- **Büchermenschen in Deutschland** Eine Studie über die berufliche Situation und die Bedingungen beruflicher Karrieren von Männern und Frauen im deutschen Buchhandel und Verlagswesen, Fröhlich, Romy, LIT Verlag 2010
- **Deutsch auf Vorderfrau** Pusch, Luise, Wallstein 2011

## Adressen

- **Internetplattform „Frauen und Führung – Karriereforum** Baden-Württemberg, [www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)
- **Kontaktstudium Frauen in Führungspositionen** am KIT  
Karlsruher Institut für Technologie, [www.pma.kit.edu/personalentwicklung](http://www.pma.kit.edu/personalentwicklung)
- **Plattform „Frauen in Führungspositionen in Schule und Verwaltung“** [www.kultusportal-bw.de](http://www.kultusportal-bw.de)
- **Deutscher Corporate Governance Kodex** Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung in Deutschland, [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de)
- **FidAR – Frauen in Aufsichtsräte e.V.** [www.fidar.de](http://www.fidar.de)
- **WoB-Index** Ranking börsennotierter Unternehmen auf der Basis des Frauenanteils in der Führungsspitze, [www.fidar.de/wob-index](http://www.fidar.de/wob-index)
- **Business and Professional Women (BPW) Germany e.V.** [www.bpw-germany.de](http://www.bpw-germany.de)
- **European Women's Management Developpement International Network (EMWD)** [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)
- **Zonta** Internationaler Zusammenschluss berufstätiger Frauen in leitender oder selbstständiger Position, [www.zonta-union.de](http://www.zonta-union.de)
- **Stärkere Präsenz von Frauen in Aufsichtsgremien** Projekt des Verbands Deutscher Unternehmerinnen, [www.vdu.de/aufsichtsgremien/projektinformationen](http://www.vdu.de/aufsichtsgremien/projektinformationen)
- **Europäische Datenbank Frauen in Führungspositionen** [www.db-decision.de](http://www.db-decision.de)
- **European Women's Talent Bank** [www.womenlobby.org](http://www.womenlobby.org)
- **Bundesverband der Frau in Business und Management e.V.** [www.bfbm.de](http://www.bfbm.de)
- **BDS Unternehmerinnen Region Stuttgart e.V.** [www.bds-us.de](http://www.bds-us.de)
- **Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in Baden-Württemberg** Statistik Aktuell, Ausgabe 2010, [www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Statistik\\_AKTUELL/803410006.pdf](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Statistik_AKTUELL/803410006.pdf)

- **Frau in Bewegung** Mutmachkampagne zur Frauenfußball-WM 2011, [www.fraueninbewegung.de](http://www.fraueninbewegung.de)
- **Gender Kicks 2011** Infos des Gunda-Werner-Instituts zur Frauen-Fußball-WM, [www.gwi-boell.de/web/index.html](http://www.gwi-boell.de/web/index.html)
- **Frau unter Männern, Mann unter Frauen** Mitmachprojekt des Deutschen Komitees für UN Women, [info@unwomen.de](mailto:info@unwomen.de)
- **FrauenMediaTurm** Informationszentrum zur Geschichte der Emanzipation, [www.frauenmediatum.de](http://www.frauenmediatum.de)
- **Babycafé** Mütterforum Stuttgart, [www.muetterforum.de](http://www.muetterforum.de)

## Ausstellungen

- **Verlacht, verboten und gefeiert – die Tour 2011** Frauenfußball-Wanderausstellung, [www.bpb.de](http://www.bpb.de)
- **FRAUENSILBER.Paula Straus, Emmy Roth & Co.** Silberschmiedinnen der Bauhauszeit, 19.02.-19.06.11 im Badischen Landesmuseum Karlsruhe, [www.landesmuseum.de](http://www.landesmuseum.de)

## IMPRESSUM

Herausgeber: Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren  
Baden-Württemberg  
Postfach 10 34 43, 70029 Stuttgart  
Fax: 07 11/1 23- 39 99  
E-Mail: [Poststelle@sm.bwl.de](mailto:Poststelle@sm.bwl.de)  
Internet: [www.sozialministerium.de](http://www.sozialministerium.de)

Redaktion:  
Harald Frank (V.i.S.d.P.), Sina Möller, Sozialministerium/  
Ludmilla Fromme, Staatsanzeiger  
Projektmanagement:  
Verlag/Vertrieb:  
(Bestellungen/  
Adressänderungen)  
Ludmilla Fromme, Staatsanzeiger  
Staatsanzeiger für Baden-Württemberg  
GmbH, Postfach 10 43 63, 70038 Stuttgart  
Internet: [www.staatsanzeiger.de](http://www.staatsanzeiger.de)  
Tel.: 07 11/6 66 01-3740  
Fax: 07 11/6 66 01-58  
E-Mail: [l.fromme@staatsanzeiger.de](mailto:l.fromme@staatsanzeiger.de)

Anzeigenpreise:  
Satz:  
Druck:  
Friederike Rook, Staatsanzeiger  
Ungeheuer & Ulmer KG GmbH & Co.,  
Ludwigsburg  
Titelgestaltung:  
Nantschegg & Company, Reutlingen

ISSN 1613-9925  
Einzelhefte erhalten Sie gegen Zusendung eines  
ausreichend frankierten DIN A4-Umschlags kostenlos.  
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier. Nachdruck mit Quellenangabe  
gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht unbedingt  
mit der Meinung der Redaktion übereinstimmen.

Redaktionsschluss dieses Hefts: 06.05.2011

...und mehr im Internet: [www.frauen-aktiv.de](http://www.frauen-aktiv.de)

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema „Frauen in Führungspositionen“ war in den vergangenen Monaten häufig in den Schlagzeilen und wurde teilweise heftig von Politik und Wirtschaft diskutiert. Zur Förderung des Meinungsbildungsprozesses in Baden-Württemberg fand am 20. Januar 2011 das Kaminesgespräch „Politik trifft Wissenschaft – Frauen in Führungspositionen“ in der Stuttgarter Börse statt. Dabei wurden neueste Forschungsergebnisse vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) im Kreis von Landtagsabgeordneten, Wirtschaftsvertretungen und Spitzenfrauen diskutiert. Im Ergebnis bestand breiter Konsens, dass eine gesetzlich geregelte Frauenquote für Aufsichtsräte ein erster notwendiger Schritt sei, dem weitere begleitende Maßnahmen folgen müssten.

Mit der heutigen Ausgabe von „AKTIV – Frauen in Baden-Württemberg“ versuchen wir nun, Fakten zusammenzustellen, um das Thema „Frauen in Führungspositionen“ aus gleichstellungspolitischer Sicht zu beleuchten. Einen „Königsweg“ bzw. einen „Königinnenweg“ können wir Ihnen leider auch nicht präsentieren. Aber wir hoffen, dass die Informationen und Praxisbeispiele Sie ermutigen, selbst aktiv zu werden. Diskutieren Sie über das Thema und finden Sie Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Feilen Sie an Ihrer Strategie zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen und setzen Sie sie dann um. Wir freuen uns, wenn wir später über Ihre Erfolge berichten können.

Und für alle Frauen, die sich entscheiden, Karriere machen zu wollen und Führungsverantwortung zu übernehmen, sei uns ein Hinweis auf zwei ältere Ausgaben von AKTIV erlaubt. Das Heft Nr. 22 mit dem Schwerpunktthema „Potenziale erkennen und nutzen“ enthält praktische Tipps zur Selbstdarstellung und Bewerbung. Und Heft Nr. 17 zeigt, wie wichtig Netzwerkarbeit und Mentoring für das eigene Weiterkommen sein können. Die Artikel dieser Hefte finden Sie auf unserer Homepage [www.frauen-aktiv.de](http://www.frauen-aktiv.de). Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe.

Ihr Redaktionsteam  
Ministerium für Arbeit und Sozialordnung,  
Familien und Senioren Baden-Württemberg



Liebe Leserinnen und Leser,

der Mittelstand, das Rückgrat unserer Wirtschaft, macht es vor: In jeder vierten Führungsposition arbeitet eine Frau. Vielfach sind es Töchter, die ein Familienunternehmen erfolgreich leiten.

Im öffentlichen Dienst sind mittlerweile 30 Prozent der Führungskräfte weiblich, im Bundeskabinett sogar 37 Prozent.

Doch wie anders ist das Bild in den großen börsennotierten Unternehmen in Deutschland: An der faktischen Männerquote von 97 Prozent in den Vorständen hat sich in den letzten zehn Jahren nichts geändert.

Das sendet ein völlig falsches Signal an die talentierten weiblichen Nachwuchskräfte. Wenn Ihnen der Weg an die Spitze in Deutschland verwehrt wird, bleibt als Alternative nur eine Karriere im Ausland. Dort ist man auf das Potenzial der Frauen längst aufmerksam geworden und fördert es aktiv: Länder wie Spanien, Frankreich, Norwegen und Großbritannien ziehen beim Thema Frauenquote gerade an uns vorbei.

Elterngeld, Ganztagsschulprogramme oder Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz für unter dreijährige – die Politik hat in den letzten Jahren gute Rahmenbedingungen geschaffen, um Familienaufgaben mit Berufschancen vereinbaren zu können.

Zahlreiche weibliche Talente sind da: Frauen stellen mittlerweile 56 Prozent der Abiturjahrgänge und 51 Prozent der Universitätsabschlüsse.

Sorgen wir also dafür, dass das Potenzial der Frauen überall zur Geltung kommt, in der Breite wie an der Spitze!

Dr. Ursula von der Leyen MdB  
Bundesministerin für Arbeit und Soziales



Prof. Dr. Sonja Bischoff  
ehemals Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und Programmdirektorin des Master-Studiengangs „Entrepreneurship“

Die öffentliche Diskussion über das Für und Wider einer gesetzlichen Quote für Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft reißt nicht ab. Dabei gibt es bislang keine zuverlässigen Studien mit Aussagen über die Anteile von Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft. Demzufolge sind zahlreiche Äußerungen rein spekulativer Natur und halten einer genaueren Betrachtung nicht immer stand.

1986 führte ich die erste vergleichende empirische Studie über Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland durch. Auf meine Bitte hin ermittelte der Adress-Verlag Hoppenstedt damals erstmalig den Frauenanteil in Führungspositionen in der Wirtschaft in seinen Dateien. Dieser betrug 1986 4,5 Prozent. Als ich 1991 die zweite Studie durchführte waren es nur 5 Prozent. Aber dann stiegen die Anteile kontinuierlich bis auf 19 Prozent im Jahr 2010. Elke Holst vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin berichtete sogar bereits 2006 von 31 Prozent.

Wenn gut 80 Prozent der Führungsnachwuchspositionen in der Wirtschaft mit Absolventen und Absolventinnen der Wirtschaftswissenschaften, Ingenieur- und Naturwissenschaften besetzt werden, aber im Jahr 2007 nur 36 Prozent (inklusive Lehramtsstudiengänge und Promotionen) Frauen in diesen Fachrichtungen an Deutschlands Universitäten einen solchen Abschluss erworben haben, gibt es angesichts dieser Zahlen die häufig beklagte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen doch offenbar gar nicht!

### Frauen in Ingenieur- und Naturwissenschaften studieren nicht nachfragekongruent

Gleichzeitig ist zu bedenken, dass Frauen, die in den Fachrichtungen Ingenieur- und Naturwissenschaften einen Abschluss gemacht haben, nicht nachfragekongruent studiert haben. Unter den besonders häufig seitens der Arbeitgeber nachgefragten Absolventen der Informatik hatten 2007 nur 16 Prozent Frauen einen Abschluss erworben, im Maschinenbau und in der Verfahrenstechnik immerhin 19 Prozent, aber in der ebenfalls stark nachgefragten Elektrotechnik nur 9 Prozent.

Damit ist klar, dass nicht etwa die 51 Prozent Hochschulabsolventinnen des Jahrgangs 2007 für eine Karriere in der Wirtschaft zur Verfügung stehen, sondern nur ein Bruchteil davon. Außerdem darf nicht vernachlässigt werden, dass auch Frauen, die die Qualifikation für Ein- und Aufstieg in Führungspositionen der Wirtschaft mitbringen, sich womöglich für den traditionellen Lebensentwurf als Hausfrau und Mutter entscheiden. Soviel Freiheit muss sein!

Die aktuelle Diskussion ist stark fokussiert auf die geringen Frauenanteile in den Spitzengremien von Großunternehmen, woraus umstandslos gefolgert wird, dass eine Frauenquote das Mittel der Wahl sei, um diesen offenbar beklagenswerten Zustand zu verändern.

Dazu ist zunächst einmal festzustellen, dass die Großunternehmen zwar im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen, aber keineswegs repräsentativ für „die Wirtschaft“ sind. Repräsentativ – gerade für die deutsche Wirtschaft – sind die Klein- und Mittelbetriebe, in denen – auch an der Spitze – anteilmäßig deutlich mehr Frauen führen als in den Großunternehmen. Nach

den Dateien des Hoppenstedt Verlags befinden sich 2009 im Topmanagement der kleinen und mittleren Unternehmen annähernd 13 Prozent Frauen (in Großunternehmen 6 Prozent), im Mittelmanagement sogar bis zu 38 Prozent (in Großunternehmen 18 Prozent) – und zwar ganz ohne Quote und in der Regel auch ganz ohne besondere „frauenfördernde“ Maßnahmen. Damit ist klar, dass nicht groß angelegte Förderprogramme, insbesondere nicht die am häufigsten in Großunternehmen angebotene Maßnahme „Wiedereinstiegszusage nach der Familienpause“ Frauen voran bringen, sondern ganz einfach die wirtschaftliche Vernunft, die sich darin niederschlägt, dass der richtige Mensch an den richtigen Platz gebracht wird. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass nach meiner jüngsten Studie 53 Prozent der Männer und 48 Prozent der Frauen im mittleren Management keine Unterbrechung ihrer beruflichen Laufbahn zugunsten der Familie wünschen; nur 18 Prozent der Frauen und 16 Prozent der Männer sprechen sich für eine „Familienpause“ aus.

### Eine Quote führt nicht zwangsläufig zu einer qualitativen Verbesserung

Grundsätzlich muss eine Quote abgelehnt werden, da eine lediglich quantitative Veränderung der Besetzung von Führungspositionen nach Maßgabe der Geschlechter (oder anderer beliebiger Merkmale) nicht zwangsläufig zu einer qualitativen Verbesserung der Unternehmensleitung führen wird. Wer das fachfremde Kriterium „männliches Geschlecht“, das womöglich in der Vergangenheit zu häufig eine Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen gespielt hat, durch das andere fachfremde Kriterium „weibliches Geschlecht“ bei der Auswahl von Führungskräften ersetzt, wird nicht zwangsläufig mehr Qualität in die Führung bringen. Die jedoch ist erforderlich, wenn – wie meine aktuelle Studie zeigt – die Hälfte der Frauen und knapp zwei Fünftel der Männer im mittleren Management mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind – und als häufigster Grund für die Unzufriedenheit die Qualität der vorgesetzten Führungsebenen genannt wird. Das heißt, dass offenbar die Potenziale – und zwar vorrangig die der Frauen – im mittleren Management nicht ausgeschöpft werden. Denn Unzufriedenheit bedeutet mangelhafte Arbeitsfreude und damit auch mangelndes Engagement für den Unternehmenserfolg.

Apropos Unternehmenserfolg: Wissenschaftliche Untersuchungen sollen zu dem Ergebnis gekommen sein, dass „mit mehr“ Frauen in Führungspositionen an der Spitze Unternehmen erfolgreicher seien als ohne oder mit „weniger“ Frauen im Führungsteam. Wer sich nur ein bisschen mit der – im Übrigen höchst umstrittenen – betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung auskennt, weiß, dass unterschiedlicher Unternehmenserfolg niemals monokausal erklärbar ist. Selbst das älteste, weltweit angelegte Forschungsprojekt, das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategy) kommt nach jahrzehntelanger Forschung auf Basis der Daten der größten global agierenden Unternehmen zu dem Ergebnis, dass mehrere, gleichzeitig in unterschiedlichem Maße wirkende Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Renditen und Cash Flows als Ergebnisgrößen verantwortlich sind. Erstens ist die Welt der erfolgswirksamen Unternehmensentscheidungen nicht so einfach zu

### BUCHTipp

Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft – die 5. Studie, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, Bielefeld 2010

erklären wie von mancher Argumentation „pro Frau“ suggeriert wird, und zweitens werden in Frage zu stellende Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung nicht dadurch „wahr“, wenn man sie geradezu gebetsmühlenartig wiederholt. Zumindest unter Frauen, die selbst Spitzenpositionen in Kontrollgremien übernehmen wollen bzw. für mehr Frauen in diesen Gremien werben, sollten die genannten Zusammenhänge bekannt sein.

Deutliche Zeichen der Zurückhaltung der Männer und Frauen im mittleren Management gegenüber der Karriere sind die seit 1986 stagnierenden Anteile aufstiegswilliger Männer und Frauen: Die der Frauen liegen konstant bei einem guten Drittel, die der Männer bei rund 44 Prozent, aber seit 1986 auch nicht zunehmend. Man kann also feststellen, dass der Beruf des Topmanagers weder unter Männern noch unter Frauen in den letzten mehr als 20 Jahren an Attraktivität gewonnen hat.

Dennoch bleibt die Lücke zwischen aufstiegswilligen Männern und Frauen, so dass sich die Frage stellt, wie mehr Frauen als bisher für einen weiteren beruflichen Aufstieg gewonnen werden können.

Seit 1986 werden als häufigstes Karrierehindernis von den Frauen die „Vorurteile gegenüber Frauen“ genannt. Zuletzt seltener in der Einstiegsphase, aber 2008 gleich häufig wie 1986 in der Aufstiegsphase, und zwar überdurchschnittlich häufig von den aufstiegswilligen Frauen. Dabei handelt es sich nicht etwa um „Hirngespinnste“ der Frauen, sondern dahinter stehen handfeste persönliche Diskriminierungserfahrungen. Ihren deutlichen Niederschlag finden diese in dem seit 1986 und immer noch – zumindest im Durchschnitt – nachweisbaren Einkommensnachteil der Frauen im Verhältnis zu Männern in vergleichbaren Positionen.

Dagegen ist das Thema „Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ eher kein Thema, wenngleich auch diesbezüglich bessere Rahmenbedingungen ihre Wirkung entfalten könnten, zumindest indem die „mangelnde Vereinbarkeit“ als Argument gegen die Frauen entfallen würde.

Welche zu relativierende Bedeutung die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Karriere für die Aufstiegsneigung von Frauen hat, machen folgende, zum wiederholten Mal festgestellte Ergebnisse der jüngsten Studie deutlich. Von den Frauen, die weiter nach oben wollten, hatten 40 Prozent Kinder; unter denen, die einen weiteren Aufstieg kategorisch für sich ablehnten, waren 65 Prozent mit Kindern. Allerdings erklärten in beiden Gruppen anteilmäßig etwa gleich viele (oder gleich wenige) Frauen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ein Hindernis bei Einstieg und Aufstieg gewesen sei.

#### Frauen im Unternehmerinnenstatus gelingt die Vereinbarkeit von Karriere und Familie besser

Im Übrigen zeigen meine Studien, dass Frauen im Unternehmerinnenstatus offenbar die Vereinbarkeit von Karriere und Familie besser gelingt als den Frauen im reinen Angestelltenstatus in Führungspositionen. Frauen im Unternehmerinnenstatus haben deutlich häufiger und mehr Kinder als Frauen im reinen Angestelltenstatus, und das bei längeren Wochenarbeitszeiten als die angestellten Frauen sie angeben. Frauen im Unternehmerinnenstatus können häufiger als ihre angestellten Kolleginnen zu Hause arbeiten. Das heißt sie können

freier und selbstbestimmter gleichzeitig über Arbeitszeit und Arbeitsort disponieren. Insofern würde eine entsprechende „Unternehmerkultur“ in Großunternehmen Frauen begünstigen. Die gibt es ohne Zweifel im Topmanagement, aber nicht in ausreichendem Maße im unteren und mittleren Management, wo eine solche Kultur gerade für aufstiegswillige Frauen im Zeitraum der Familiengründung von Vorteil wäre.

#### Mit steigendem Einkommen steigt auch der Anteil aufstiegswilliger Frauen

Unter diesen Umständen ist es nachvollziehbar, dass die Anteile der Frauen, die weiter aufsteigen wollen, mit höherer Hierarchieebene abnehmen, während das unter Männern gerade umgekehrt ist. Andererseits: Was für Männer immer schon galt, ist nun auch für Frauen festzustellen. Mit steigenden Einkommen steigt nicht nur der Anteil aufstiegswilliger Männer, sondern auch der Anteil aufstiegswilliger Frauen! Auch das ist gut nachvollziehbar. Die deutlichste und auch materialisierte Anerkennung im Führungskräftebereich findet ihren Ausdruck im Einkommen. Wessen Leistung – bedingt durch Vorurteile – nicht adäquat honoriert wird, wird kaum die Motivation zu weiterem Aufstieg entwickeln. Und da liegt der Schlüssel: Der nach wie vor festzustellende Einkommensnachteil der Frauen in Führungspositionen des mittleren Managements der Wirtschaft dämpft deren Aufstiegsbereitschaft!

Die den Frauen entgegenkommende „Unternehmerkultur“ würde auch helfen, Einkommensnachteile zu beseitigen. Ein „objektiver“ Grund für die schlechtere Bezahlung von Frauen im Vergleich zu Männern in vergleichbaren Positionen liegt nämlich darin, dass Frauen seltener als Männer über variable, das heißt leistungs- und/oder erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile verfügen. „Unternehmerkultur“ bedeutet eben auch, dass die Gratifikationen in höherem Maße von der Leistung abhängig zu machen sind, das heißt nicht Anwesenheit sondern Ergebnisse belohnt werden, was den Frauen ohne Zweifel entgegenkommt.

Allerdings muss auch an dieser Stelle etwas „Wasser in den Wein“ gegossen werden. Leider ist es so, dass Frauen sehr viel seltener als Männer meinen, dass die Vorstellung „vom Unternehmer im Unternehmen“ ein realistisches Modell für die angestellte Führungskraft im Unternehmen sei. Und gefragt nach den Orientierungsmerkmalen zukünftig erfolgreichen Führungsverhaltens betonen beide – Männer und Frauen – gleichermaßen am häufigsten die „Mitarbeiterorientierung“. Allerdings ist im Zusammenhang mit der Idee von dem den Frauen adäquaten „Unternehmermodell“ festzustellen, dass am zweithäufigsten die Männer das Merkmal „Ergebnisorientierung“ anführen, unter den Frauen sind es weniger als halb so viele wie unter den Männern. Bleibt die Frage, warum Frauen das „Unternehmermodell“ häufiger ablehnen bzw. ihm reservierter gegenüberstehen als Männer.

Dennoch: Wer Frauen so bezahlt, wie sie es verdienen, wird sie für sich gewinnen können – und die Besten an sich binden können! Wenn Frauen auf diesem Wege in Führungspositionen der Wirtschaft kommen, dann wird aus der „unendlichen Geschichte eine gute Geschichte“! ■

#### Das ZITAT

*Gehälter mit variablen Anteilen fallen grundsätzlich höher aus als Gehälter, die ausschließlich aus Fixgehältern bestehen. „Unternehmerkultur“ bedeutet eben auch, dass die Gratifikationen in höherem Maße von der Leistung abhängig zu machen sind, das heißt nicht Anwesenheit sondern Ergebnisse belohnt werden, was den Frauen ohne Zweifel entgegenkommt.*

(Sonja Bischoff)

# Unternehmenskultur umbauen



Mechthilde Maier  
Leiterin Group Diversity Management  
bei der Deutschen Telekom AG

## Das ZITAT

*Uns war zu jedem Zeitpunkt bewusst, dass mit dem Setzen einer Quote das Problem keineswegs erledigt ist. Sie war und ist es aber, die uns nun beständig zur Entwicklung weiterer fortschrittlicher personalpolitischer Ansätze drängt.*  
(Mechthilde Maier)

Als erstes Dax-30-Unternehmen hat die Deutsche Telekom AG eine Frauenquote eingeführt. Bis Ende 2015 werden 30 Prozent der oberen und mittleren Führungspositionen im Unternehmen mit Frauen besetzt werden. Die konzerninterne Regelung gilt weltweit. Mit der Entscheidung für die Quote wurden flankierende personalwirtschaftliche Maßnahmen entlang der gesamten Talentkette beschlossen und Rahmenbedingungen entwickelt, die es Frauen und Männern ermöglichen, Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen.

Wir sind davon überzeugt, und das erste Jahr nach Einführung der Quote gibt uns Recht, dass unser Unternehmen mit mehr Frauen im Management besser wird. Gemischte Teams, das zeigen viele Untersuchungen, sind nicht nur innovativer, sondern auch produktiver und geschäftlich erfolgreicher. Unternehmen mit einem hohen Anteil an weiblichen Führungskräften schaffen kulturellen und finanziellen Mehrwert. Studien belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil ein signifikant besseres Unternehmensergebnis und höhere Rentabilität erzielen.

Und schließlich: Anleger und Fonds achten verstärkt auf nachhaltiges Wirtschaften, wozu auch die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen gehört. Es gibt also ganz handfeste betriebswirtschaftliche Argumente für mehr Frauen in Führungspositionen.

## Etablierte Hierarchien lassen sich nicht durch bloße Absichtserklärungen ändern

Wie gelingt es, Unternehmenskultur in einem Unternehmen umzubauen? Wir haben uns für den Weg einer verbindlichen Vorgabe entschieden. Insbesondere deshalb, weil sich tradierte Rollenmuster, etablierte Hierarchien, „old-boys“-Netzwerke und eingefahrene Mentalitäten eben nicht durch bloße Absichtserklärungen ändern lassen. Das hat uns die Vergangenheit gelehrt. Denn Karrierepolitik in Unternehmen ist in erster Linie Kulturpolitik.

Mit der Entscheidung für die Quote haben wir eine Reihe von flankierenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen entlang der gesamten Talentkette beschlossen. Wie jedes wichtige Thema in unserem Unternehmen steuern wir Frauenförderung nun konzernweit über Kennzahlen, die weltweit gelten. Bei den Neueinstellungen müssen etwa doppelt so viele Bewerberinnen berücksichtigt werden wie dem durchschnittlichen Frauenanteil bei den Absolventen dualer Studiengänge und bei den Hochschulabsolventen entspricht. Das gilt in erster Linie für technische und naturwissenschaftliche Fächer.

Zur Verbreiterung der unternehmensinternen Talentbasis soll der Frauenanteil in der Talentförderung auf 30 Prozent angehoben werden. In Führungskräfteentwicklungsprogrammen müssen mindestens 30 Prozent der Teilnehmenden (ab dem Jahr 2012 40 Prozent) Frauen sein, damit diese Programme stattfinden. Der

Frauenanteil in Assessment Centern und Management Audits muss mindestens 30 Prozent betragen. Bei der Besetzung von Topmanagement-Funktionen muss die engere Auswahl („short list“) einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent aufweisen.

Uns war zu jedem Zeitpunkt bewusst, dass mit dem Setzen einer Quote das Problem keineswegs erledigt ist. Sie war und ist es aber, die uns nun beständig zur Entwicklung weiterer fortschrittlicher personalpolitischer Ansätze drängt. Denn eine systematische Förderung von weiblichen Talenten kommt in keinem Fall ohne ein fortschrittliches Programm zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aus.

Momente der Wahrheit liegen für uns in den Feldern der Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen, der Rückkehroptionen nach der Elternzeit, der Rekrutierungsströme und dem Umgang mit Zeit.

## Frauen und Männern müssen Beruf und Privatleben besser vereinbaren können

Entscheidend ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Frauen und Männern ermöglichen, Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Deshalb bauen wir die Möglichkeiten einer individualisierten und flexibilisierten Arbeit in Teilzeit und/oder aus dem Home-Office aus. Außerdem haben wir flexible Arbeitszeit- und Jobsharing-Modelle gerade auch für Führungskräfte entwickelt. Eine übergeordnete Zielsetzung dabei ist es, Zeitsouveränität zu ermöglichen und Ergebnisorientierung zu fördern.

Weitere personalpolitische Maßnahmen betreffen individualisierte Elternzeitoptionen, Wiedereinstiegsprogramme und einen deutlichen Ausbau der betrieblichen Kinderbetreuungsangebote – unser Budget in diesem Bereich haben wir von sechs auf acht Millionen Euro erhöht – sowie Angebote zur praktischen Unterstützung im Alltag. Zudem haben wir Diversity Consultants etabliert. Das sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Beratung für weibliche Talente und Führungskräfte anbieten und zu Fragen rund um die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie der Elternzeit zur Verfügung stehen.

Symbolisch haben wir das Thema Zeitsouveränität durch unsere Richtlinie zum Umgang mit mobilen Arbeitsmitteln hinterlegt. Sie erklärt Wochenende, Urlaube und Feierabende zur e-mail-freien Zeit. Wir müssen weg von einem Arbeitsverständnis, das diejenigen, die am längsten am Schreibtisch sitzen oder sich jederzeit verfügbar zeigen, als beste Mitarbeiter wähnt.

Die Quote ist ein kontroverses Instrument und kein Allheilmittel – dessen sind wir uns bewusst. Allen Zweifeln und aller Kritik zum Trotz haben wir bei uns in den letzten Monaten mehr an ernstgemeinteter Veränderungsbereitschaft in der Frage der Frauenförderung gesehen als in den Jahrzehnten zuvor. Und die Quote ist noch mehr: Sie ist der Dominostein, der einen tiefgreifenden Kulturwandel in unserem Unternehmen anstößt. Sie ist die Keimzelle für die Entfaltung umfassender Vielfalt bei der Telekom.

Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch in den Köpfen: Wir betreiben Kulturarbeit, wollen tradierte Muster aufbrechen, festgefahrene homogene Strukturen und monokulturelle Systeme öffnen. Wenn uns das gelingt, erreichen wir unser übergeordnetes Ziel, dass sich nämlich die Quote mittelfristig selbst überflüssig macht. ■

Norwegen hat es allen vorgemacht. Lange bevor die Diskussion über Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft den Rest des europäischen Kontinents erreichte, wurden im hohen Norden Überlegungen angestellt, wie die Geschlechtergleichstellung auch in Unternehmen verwirklicht werden könnte. Vom ersten Gesetzentwurf für eine Quotenregelung 1999 bis zur vollständigen Umsetzung vergingen dann fast zehn Jahre. Heute sitzen in den Verwaltungsräten norwegischer Aktiengesellschaften 40 Prozent Frauen und damit ist das Land bisher (noch) einsame Spitze.

Wie kam es zu dieser Entwicklung? Wie in vielen anderen europäischen Ländern bis heute, hatte die Gleichstellungspolitik in Norwegen traditionell vor der Privatwirtschaft Halt gemacht. Das norwegische Geschlechtergleichstellungsgesetz regelte ausschließlich die Besetzung staatlicher Gremien und Ausschüsse, für die eine 40-prozentige Geschlechterquote sowohl für Frauen als auch für Männer galt. Die Mitte-Rechts-Koalition unter Ministerpräsident Bondevik brach mit dieser Tradition und legte einen Gesetzentwurf für die Einführung einer entsprechenden Quote für Unternehmen vor. Einen solchen Regulierungswillen in Bezug auf die Unternehmenskultur hätte man eher von den Sozialdemokraten erwartet – und so entstand eine breite politische Allianz für die Quote: Bei der Abstimmung im Parlament 2003 stimmten die Arbeiterpartei und die sozialistische Linkspartei mit der Regierung. Nur die dem rechten Spektrum angehörende Fortschrittspartei votierte gegen das Gesetz.

Außerhalb des Parlaments gab es viele Gegner der Quote. In der öffentlichen Debatte, die die Einführung des Gesetzes begleitete, äußerten sich insbesondere Vertreter der Industrie und der Arbeitgeberverbände kritisch zu dem Vorhaben. Sie wiesen auf die unternehmerische Freiheit hin, das Führungspersonal selbst und unabhängig vom Merkmal des Geschlechts zu bestimmen. Auch sahen sie das demokratische Recht der Anteilseigner, Kandidaten aufzustellen, außer Kraft gesetzt. Schließlich argumentierten einige, es gäbe nicht genügend Frauen mit dem nötigen Erfahrungswissen, so dass aufgrund der Quotenregelung kompetente Männer durch weniger kompetente Frauen ersetzt würden. Die Befürworter der Frauenquote, die hauptsächlich aus dem politischen Umfeld kamen, unterstrichen das Gerechtigkeitsprinzip und erachteten die männliche Dominanz in den Führungspositionen norwegischer Unternehmen als ein Zeichen für Geschlechterdiskriminierung. Sie beklagten, dass das Arbeitskräftepotenzial der Frauen bisher nicht ausreichend ausgeschöpft würde und dadurch eine Homogenisierung von Strukturen und Entscheidungsprozessen geschaffen worden sei. Außerdem ging es aus Sicht der Quotenbefürworter bei dieser Frage auch um eine gleichberechtigte Teilhabe beider Geschlechter an wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen, also um eine Grundfrage der Demokratie. Es ist bemerkenswert, dass die Diskussionen um die Einführung einer Frauenquote auch in anderen europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien, Belgien und Deutschland ähnlich kontrovers verlaufen.

#### Das norwegische Gesetz für die 40 Prozent-Geschlechterquote ließ Raum für eine Stufenlösung

Bei ihrer Einführung 2004 war die Quote zunächst nur für alle staatlichen und kommunalen Betriebe verbindlich. Aktiengesellschaften in Privatbesitz wurde eine zweijährige Frist eingeräumt, um die Quoten freiwillig zu

# Die Frauenquote – wie machen es andere?

erfüllen. Doch die Fortschritte in diesem Zeitraum waren enttäuschend: 2006 waren erst 18 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder in den Aktiengesellschaften Frauen. Deshalb wurde die Quote auch für Aktiengesellschaften verpflichtend, wiederum mit einem zweijährigen Spielraum für die endgültige Erfüllung. Im Jahr 2009 war das Ziel schließlich erreicht und mindestens 40 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder waren Frauen.

Norwegische Experten sind sich einig: Die erfolgreiche Umsetzung der Quotenregelung ist auf die harten Sanktionen zurück zu führen, die Unternehmen bei der Nichterfüllung drohten. Anfang 2008 verstießen noch 77 Aktiengesellschaften gegen die Quotenregelung. Ein Großteil der Unternehmen konnte den Frauenanteil in den Verwaltungsräten noch im Laufe des Jahres an die gesetzlichen Anforderungen anpassen; einige wandelten allerdings ihre Unternehmensform von einer Aktiengesellschaft in eine GmbH um, um die Quotenanforderung zu umgehen.

#### Acht Jahre nach ihrer Einführung ist die Geschlechterquote in Norwegen unumstritten

Welche Auswirkungen hatte die Quote auf norwegische Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt? Erste Untersuchungen zeigen, dass die Quote mittlerweile auch unter den zunächst skeptischen Führungskräften aus der Wirtschaft Zustimmung findet. Dies mag vor allem damit zusammen hängen, dass sich ihre Befürchtungen nicht bewahrheitet haben: Die weiblichen Verwaltungsratsmitglieder sind nicht weniger qualifiziert als ihre männlichen Kollegen; sie haben sogar ein höheres Ausbildungsniveau. Die Beteiligung von Frauen an der Macht in Unternehmen hat nicht dazu geführt, dass diese schlechter aufgestellt sind.

Ist Europa auf dem norwegischen Weg? Noch sind nur zwölf Prozent der Aufsichtsräte in Europa weiblich, in Vorständen sind es sogar nur zehn Prozent. Und Vorstandsvorsitzende sind weiterhin zu 97 Prozent männlich. Die Europäische Kommission hat nun auf Initiative der Justizkommissarin Viviane Reding den ersten Schritt für einen Gesetzesvorschlag auf europäischer Ebene getan. Und Kommissarin Reding hat angekündigt, dass sie von der Seite der Unternehmen klare Signale und Verpflichtungen, vor allem aber Veränderungen erwartet, damit die Politik nicht regeln muss, was bislang versäumt wurde.

Und wo steht Deutschland? Die Bundesregierung hat trotz der mageren Bilanz der vor zehn Jahren eingegangenen Selbstverpflichtung der Unternehmen den nächsten Schritt nicht gewagt. Eine gesetzliche Regelung für eine Geschlechterquote in Aufsichtsräten und/oder Vorständen ist in weiter Ferne. Die SPD fordert für beide Gremien mindestens 40 Prozent und die Grünen wollen 40 Prozent Frauenanteil für Aufsichtsräte.

Die öffentliche Diskussion über das Für und Wider einer Quote reißt nicht ab. Eines aber wird aus der norwegischen Erfahrung deutlich – ohne gesetzliche Regelung wird sich auch in Deutschland nichts ändern. Die Frage ist nur noch, ob sie aus Berlin oder aus Brüssel kommt. ■

#### Das ZITAT

*In Norwegen können Verwaltungsräte mit weniger als 40 Prozent Frauen- oder Männeranteil nicht in das Unternehmensregister eingetragen werden. Das Unternehmen muss so lange Geldstrafen zahlen, bis die Quote erfüllt ist. Wenn auch dies keine Wirkung zeigt, kann das norwegische Ministerium für Handel und Industrie das Unternehmen zwangsweise auflösen.*  
(Cilia Ebert-Libeskind)

Cilia Ebert-Libeskind  
Planungsgruppe der SPD-  
Bundestagsfraktion

AKTIV 52 II/2011



# Karriereforum Baden-Württemberg



Dr. Birgit Buschmann  
Leiterin des Referats Frau, Wirtschaft  
und Technik im Wirtschaftsministerium  
Baden-Württemberg

## WEBTipp

Internetplattform „Frauen und Führung –  
Karriereforum Baden-Württemberg“:  
[www.spitzenfrauen-bw.de](http://www.spitzenfrauen-bw.de)

Performansteigerung durch Frauen  
an der Spitze:  
[www.mckinsey.de/html/publikationen/  
women\\_matter/index.asp](http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp)

Catalyst-Studie:  
[www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

Das Wirtschaftsministerium hat unter der Dachmarke „Spitzenfrauen – Wege ganz nach oben“ verschiedene Maßnahmen entwickelt, um Frauen beim Aufstieg gezielt zu unterstützen. Dazu gehört neben Kongressen und Modellprojekten der Aufbau und Betrieb der Internetplattform „Frauen und Führung – Karriereforum Baden-Württemberg“.

Die Erhöhung des Frauenanteils im Management ist ein wichtiges wirtschaftspolitisches Thema und zentraler Bestandteil einer zukunftsorientierten Standortpolitik. Aktuelle Studien belegen, dass der Unternehmenserfolg mit dem Frauenanteil in Führungspositionen wächst.

### Die Wirtschaft ist immer dringender auf gut qualifizierte Frauen angewiesen

Bedingt durch den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel wird es immer mehr zu einer gesamtwirtschaftlichen Notwendigkeit, das ungenutzte Potenzial von Frauen besser auszuschöpfen. Bereits heute schließen viele Frauen ihr Studium mit besseren Noten ab als ihre männlichen Kommilitonen. Wenn ein Unternehmen also auf die Besten setzen will, dann kommt es heute und in Zukunft gar nicht mehr an den Talenten der gut qualifizierten und hoch motivierten Frauen vorbei.

Trotz des hohen Bildungsniveaus sind Frauen bisher nur selten in den Top-Positionen der Wirtschaft vertreten. Nur 22 Prozent aller Führungspositionen in Baden-Württemberg sind bisher mit Frauen besetzt. Für das Wirtschaftsministerium ist es deshalb ein vordringliches Ziel, die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass mehr Frauen in baden-württembergischen Unternehmen Führungs- und Spitzenpositionen erreichen. Um diesen Prozess zu beschleunigen, sind strukturelle Veränderungen, aber auch flankierende Maßnahmen notwendig.

Das Dachportal „Frauen und Führung – Karriereforum Baden-Württemberg“ ist ein Forum für Frauen in Baden-Württemberg, die ihre Karriere fest im Blick haben.

Wir möchten damit

- Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen durch ein Expertinnenforum und den Aufbau einer Community begleiten und unterstützen,

- eine zentrale Informationsplattform und Anlaufstelle bieten,
- ein Netzwerk für und mit Spitzenfrauen, Expertinnen und Unternehmen aufbauen.

Zahlreiche Spitzenfrauen „zum Anfassen“ aus verschiedenen Branchen in Baden-Württemberg, die es bereits in die obersten Führungsebenen von Wirtschaftsunternehmen geschafft haben, werden mit ihren Karrierewegen als positive Rollenvorbilder im Rahmen von Kurzporträts und Interviews vorgestellt. Damit werden praktische Erfahrungen und Karrieretipps weitergegeben. Frauen sollen ermutigt werden, sich für eine Managementkarriere zu entscheiden, diese gezielt anzugehen, Aufstiegskompetenz zu entwickeln und sich Karriereperspektiven zu erschließen.

### Auf der Plattform finden sich Unterstützungsangebote, Netzwerke und Initiativen der Wirtschaft

Mit dem Aufbau einer Community möchten wir Transparenz über die Anforderungen in Spitzenfunktionen und Aufsichtsräten schaffen. Auch können sich aufstiegswillige Frauen, Expertinnen und Unternehmen über aktuelle Karrierethemen, Strategien und Erfolgsfaktoren sowie über Zukunftstrends in der Wirtschaft austauschen.

Die Plattform bündelt zahlreiche, bereits vorhandene Unterstützungsangebote für Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen in Baden-Württemberg, stellt sie vor und bietet Vernetzungsmöglichkeiten. So werden u. a. Branchen-Netzwerke und Berufsverbände, Anlaufstellen, Expertinnen und Projekte gelistet, die den Aufstieg begleiten und wertvolle Kontakte und Unterstützung auf dem Karriereweg geben können.

Wir möchten aber auch Unternehmen Gelegenheit geben zu zeigen, wie das Potenzial hochqualifizierter Frauen als Innovations- und Wettbewerbsfaktor durch innerbetriebliche Maßnahmen für die Wirtschaft bestmöglich erschlossen werden kann.

Präsentiert werden daher auch Initiativen der Wirtschaft und beispielhafte Maßnahmen für innerbetriebliches Talentmanagement, Mentoring- und Karriereförderprogramme, Gender- und Diversitymanagement, Cross Company Networks aber auch familienbewusste und lebenslaforientierte Personalpolitik. Zum Beispiel werden Lösungen für Paare, die beide Karriere machen wollen – „Dual Career Services“ – vorgestellt. Unternehmen können sich damit als besonders attraktive Arbeitgeber für Spitzenfrauen in Baden-Württemberg positionieren.

Verbunden mit der Plattform sind weitere interaktive Angebote wie Karrierewiki und Karrierecoampus, Blog, Trendletter und Community-Events. Der Karriereentwicklung von Frauen soll damit insgesamt mehr Schub gegeben werden. Gleichzeitig erhalten Personalverantwortliche und Entscheidungsträger und -trägerinnen in Unternehmen Anstöße für Maßnahmen, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Die Internetplattform „Frauen und Führung – Karriereforum Baden-Württemberg“ wird vom Steinbeis-Innovationszentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim im Auftrag des Wirtschaftsministeriums konzipiert, umgesetzt und betrieben. Sie wird von Juli 2010 bis Dezember 2013 aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und aus Landesmitteln gefördert.

Wir laden alle Interessierten ein, das Portal zu nutzen, um dauerhaft Fortschritte auf dem Weg zu mehr Top-Managerinnen in Baden-Württemberg zu erzielen. ■

### „O-Töne“ auf dem Portal

*„Karriere macht man nicht auf dem geraden Weg – wagen Sie sich auch in unbekannte Territorien. Neugier und internationale Affinität sind wichtig, wie gutes Vernetztsein und gute Kommunikation. Es braucht professionelle Tiefe und eine über die eigene Profession hinausgehende Breite. Haben Sie Mut, so zu sein wie Sie sind. Vertrauen Sie ihren eigenen Fähigkeiten. Nehmen Sie Kritik nicht persönlich. Selten ist sie wirklich persönlich gemeint und das Wichtigste: Haben Sie Freude an Ihrer Aufgabe.“ Dr. Angelika Dammann, Personalvorstand, Arbeitsdirektorin SAP AG*

*„Some see things as they are and ask why. Others dream things that never were and ask why not!“ George Bernard Shaw. – Immer an sich glauben, Netzwerke aufbauen, seinen Weg zielstrebig weiter gehen, auch bei Hindernissen, möglichst viele Perspektivwechsel in der Berufskarriere vollziehen, um sich in kurzer Zeit möglichst viel Wissen, Erfahrungen und Kontakte anzueignen.“ Prof. Uta-Micaela Dürig, Leiterin weltweite Unternehmens-Kommunikation Robert Bosch GmbH*

Der Anteil der Frauen in schulischen Führungspositionen in Baden-Württemberg steigt kontinuierlich an. Um diese positive Entwicklung zu unterstützen, wurde auf der Homepage des Kultusministeriums die Plattform "Frauen in Führungspositionen" eingerichtet.

Die rechtlichen Grundlagen sind vorhanden: Frauen und Männer sind nach dem Grundgesetz gleichberechtigt. Die Verfassung gibt dem Staat zugleich den Auftrag, bestehende Nachteile auszugleichen. Wie steht es aber in der schulischen Praxis um die Gleichberechtigung in Führungspositionen?

In schulischen Führungsämtern arbeiten mehr Männer als Frauen. In allen Schularten verringert sich die Frauenquote mit jeder höheren Besoldungs- oder Entgeltgruppe. Der Anteil an Bewerberinnen auf schulische Führungspositionen bleibt meist hinter dem Anteil an Bewerbern zurück. Seit In-Kraft-Treten des Landesgleichberechtigungsgesetzes am 1. Januar 1996, das im Jahr 2005 durch das Chancengleichheitsgesetz abgelöst wurde, ist der Anteil von Frauen in schulischen Führungspositionen kontinuierlich angestiegen.

**Frauenquoten sind je nach Schulart sehr unterschiedlich, der Trend insgesamt aber ist positiv**

Eine Differenzierung nach Schularten zeigt, dass die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Bereich der Gymnasien und der kaufmännischen Schulen mit Blick auf den hohen weiblichen Anteil an den Beschäftigten vergleichsweise hoch ist. An den gewerblichen Schulen ist der Nachholbedarf besonders groß, er muss aber vor dem Hintergrund einer vergleichsweise geringen Beschäftigungsquote von Frauen in diesem Schultyp gesehen werden.

Eine Arbeitsgruppe – Vertreterinnen und Vertreter der Schulverwaltung, der Lehrerbildungseinrichtungen, Schulleiterinnen und Schulleiter und Beauftragte für Chancengleichheit – hatte den Auftrag herauszufinden, warum sich Frauen vor allem um Schulleitungsstellen nur zurückhaltend bewerben, und Maßnahmen zu entwickeln, um Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Eine Umfrage unter Lehrerinnen zu den Zusammenhängen zwischen dem Interesse an der Übernahme von Führungspositionen einerseits und der Schulart, dem Alter, den Familienpflichten, der Ausgestaltung des Bewerbungsverfahrens und den bestehenden Fortbildungsangeboten andererseits ergab, dass viele Frauen einen großen Informationsbedarf haben und sich gebündelte Informationen wünschen. Dies war der Anlass, die Plattform "Frauen in Führungspositionen" auf der Homepage des Kultusministeriums einzurichten.

Die Internetseiten wenden sich gezielt an Frauen, die sich für eine Führungsposition interessieren. Sie enthalten außerdem Anregungen für Schulleiterinnen und Schulleiter, die als Führungskräfte vor Ort über den besten Einblick in Leistung und Befähigung der an ihrer Schule tätigen Lehrkräfte verfügen und daher für die Personalentwicklung an ihrer Schule eine Schlüsselrolle innehaben. Mit Hilfe des Portals können sich Interessierte per Mausclick unter der Rubrik "Informationen für Frauen in Führungspositionen" über Führungspositionen in Schulen, Schulaufsicht und Lehrerbildung informieren. Die Seiten wurden am 8. März 2005 anlässlich des Internationalen Frauentags frei geschaltet.

# Führungspositionen in Schule und Verwaltung

Auf der Homepage finden sich Informationen

- zu Aufgaben und Anforderungen von Führungspositionen in Schule, Schulaufsicht und Lehrerbildung;
- zur Ausgestaltung des Bewerbungsverfahrens. Es wird Einblick in die einzelnen Verfahrensschritte und die gestellten Anforderungen gegeben. So soll die durch das aufwändige Verfahren hervorgerufene Zurückhaltung vor Bewerbungen abgebaut werden;
- zu Qualifizierungswegen, die es Frauen ermöglichen, ihre Kompetenzen zu erweitern, Leitungsverantwortung zu übernehmen und sich ein eigenes Bild davon zu machen, welche Aufgaben eine Führungsposition beinhaltet. Geeignete Tätigkeitsfelder können z. B. die Mitwirkung bei schulorganisatorischen Aufgaben oder der Öffentlichkeitsarbeit sowie die eigenverantwortliche Vorbereitung und Leitung von Konferenzen und schulischen Veranstaltungen sein;
- zu spezifischen Fortbildungsangeboten für Lehrkräfte;
- zu Frauenfördermaßnahmen der Schulleitung ("Fördermodell"). Drei Projektschulen im Regierungsbezirk Karlsruhe haben Modelle unter Berücksichtigung der jeweiligen Besonderheiten der Schule entwickelt. Diese stehen den Schulleitungen zum Download zur Verfügung und geben Anregungen zu gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen an Schulen.

Weitere Informationen und Links runden das Angebot ab: Die Teilzeitmöglichkeiten in schulischen Führungspositionen sind dargestellt. Ein beispielhafter Terminplan gibt Einblicke in den Berufsalltag einer Schulleiterin oder eines Schulleiters. Frauen, die Führungsverantwortung übernommen haben, berichten über ihren Werdegang,

Die Frauenförderung zeigt Wirkung. Im Jahr 1996 betrug der Anteil an Frauen in schulischen Führungspositionen im Durchschnitt aller Schularten noch 18 Prozent. Im Jahr 2004 waren bereits 28,5 Prozent der Führungskräfte an Schulen Frauen. Diese Entwicklung hat sich mit einer Steigerung auf rund 40 Prozent im Jahr 2009 fortgesetzt. Da die Frauenquoten in den Schularten, Schultypen und einzelnen Führungspositionen weiterhin erhebliche Unterschiede aufweisen, ist eine differenzierte Betrachtung auch künftig unverzichtbar.

## Schulleiterinnen und Schulleiter müssen ihre Schlüsselrolle wahrnehmen

Schulleiterinnen und Schulleiter müssen an ihrer Schule Potenziale von Frauen erkennen und fördern und ggf. bereit sein, auf eine gute Arbeitskraft an ihrer Schule zu verzichten und sie für weiterführende Aufgaben und Funktionen zu empfehlen. Personalverantwortliche in der Schulverwaltung sind aufgefordert, aktiv Frauenförderung zu betreiben, indem sie sich Personalkennntnis über potenzielle Kandidatinnen verschaffen, Frauen gezielt ansprechen und zur Bewerbung auffordern. Nicht zuletzt sind die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von großer Bedeutung. Jeder Beitrag, der zu gleichen Beschäftigungsanteilen von Frauen und Männern in Führungsämtern führt, zählt. ■

### Das ZITAT

*Die Beauftragten für Chancengleichheit in Schule und Schulverwaltung leisten wichtige Beiträge, indem sie ihre Dienststellen bei der Verwirklichung von Chancengleichheit beraten und tatkräftig unterstützen.*  
(Christine Eisele)

### Mehr INFORMATIONEN

Plattform „Frauen in Führungspositionen in Schule und Verwaltung“:  
[www.kultusportal-bw.de](http://www.kultusportal-bw.de), unter der Rubrik: Informationen für Frauen in Führungspositionen

Christine Eisele  
Ministerium für Kultus, Jugend  
und Sport Baden-Württemberg



# Die Gesellschaft muss handeln



## Das GESPRÄCH

Dr. Stephanie Mair-Huydts ist seit Januar 2010 Sprecherin der Geschäftsführung von MAIRDUMONT. Der Verlag ist Marktführer für touristische Informationen in Deutschland. Zum Verlagsprogramm gehören die Reiseführer Marco Polo, Baedeker Allianz, DuMont, Lonely Planet – deutsche Ausgabe sowie das ADAC und Shell Kartografieprogramm, die Falk Stadtpläne und Stadtatlanten, der Varta Führer und das Kompass Wander- und Radwanderprogramm. MAIRDUMONT wurde 1948 gegründet und ist ein Familienunternehmen mit rund 480 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Nach ihrer Promotion in St. Gallen und verschiedenen Praktika im Ausland fing Stephanie Mair-Huydts 1989 bei MAIRDUMONT an. Seit 1996 ist sie Verlegerin für alle Reiseführerserien von MAIRDUMONT, seit 2000 Geschäftsführerin. Über ihre Erfahrungen an der Spitze des Verlags sprach Ludmilla Fromme mit Stephanie Mair-Huydts.

**Sie führen die Verlagsgruppe MAIRDUMONT und sind somit eine der wenigen Frauen in einer Spitzenposition. Haben Sie schon immer eine Führungsposition angestrebt?**

Nein, ich habe keine Führungsposition angestrebt, sondern mir sind die Branche Verlag und das Thema Touristik an sich wichtig. Ich finde es nach wie vor sehr, sehr spannend in diesem Bereich und an diesem Thema zu arbeiten – und es macht einfach Spaß.

**Was ist das Besondere für Sie, im Unternehmen Ihrer Familie zu arbeiten und es zu führen?**

Schon als Kind wollte ich unbedingt in dem Unternehmen arbeiten, das mein Großvater gegründet und dann mein Vater übernommen hat.

Der Verlag hat für mich immer eine besondere Anziehungskraft gehabt. Natürlich war auch das Reisen an sich immer Thema bei uns zu Hause; wir waren als Familie viel unterwegs.

Nach der Promotion und einigen Praktika im Ausland war klar, wohin ich gehen werde. Und dann, Schritt für Schritt, habe ich im Verlag Führungsaufgaben übernommen.

Als dann Anfang 2010 der Generationenwechsel stattfand, also mein Vater in den Beirat wechselte und ich Sprecherin der Geschäftsführung wurde, war das schon ein großer Schritt für mich, aber auch eine tolle Herausforderung. Mein Ziel ist es, den Verlag für die Zukunft gut aufzustellen.

**Worin besteht Ihrer Meinung nach der Unterschied zwischen einem Aufstieg von Frauen in einem Familienunternehmen und einem in anderen Firmen?**

Der Unterschied liegt meiner Meinung nach nicht zwischen einem Familienunternehmen und einem anders geführten Unternehmen, sondern an der Branche.

Es ist von Branche zu Branche sehr unterschiedlich, wie gut Frauen in Führungspositionen aufsteigen können. Zum Beispiel sind im Bankwesen weniger Frauen in oberen Positionen, ganz im Gegensatz zu Firmen mit dem Schwerpunkt auf Konsum- oder Marketingthemen.

**Warum sind Ihrer Meinung nach Frauen in den Führungsetagen deutscher Unternehmen unterrepräsentiert?**

Für Frauen in Deutschland ist das Umfeld nicht optimal: Es fehlt an Möglichkeiten der Kinderbetreuung, und das sowohl von Babys und Kleinkindern als auch von Schulkindern.

Das Schulsystem funktioniert, indem die Schülerinnen und Schüler viel nach der Schule zu Hause machen, beispielsweise Hausaufgaben, Referate vorbereiten etc. und hier auch viel Unterstützung von den Eltern erforderlich ist.

Es hat in den vergangenen zehn Jahren schon deutliche Verbesserungen gegeben, aber der Ausbau an Kinderbetreuung ist noch nicht ausreichend.

Dabei ist es so wichtig, ein gutes Umfeld zu schaffen: Frauen sollten kein schlechtes Gewissen haben, wenn sie arbeiten, weder in ihrer Rolle als Ehefrau/

Partnerin noch als Mutter oder Arbeitnehmerin. Das Wort „Rabenmutter“ zum Beispiel gibt es nur in Deutschland.

Frauen haben zudem einen anderen Führungsstil: Ich erlebe immer wieder, dass Männer geschickter darin sind, sich selbst zu „verkaufen“, ihre Karriere voranzubringen, während Frauen eher im Team arbeiten. Auch das ist sicher ein Grund, weshalb Frauen in Führungsebenen unterrepräsentiert sind.

Auch beim Gehalt muss sich noch viel ändern: Es sollte selbstverständlich sein, dass Frauen und Männer für dieselbe Arbeit gleich bezahlt werden.

**Im Moment wird heftig über die Notwendigkeit einer Frauenquote diskutiert. Wie stehen Sie persönlich zur „Quote“?**

Eine Quote ist für mich nicht der richtige Ansatz – es geht doch um die Qualifikation! Wobei es in Deutschland wohl derzeit der einzige Weg ist: die Gesellschaft muss sich zum Handeln gezwungen sehen, beispielsweise in der Kinderbetreuung.

**Was würden Sie heute jungen Frauen raten, die gerne Karriere machen möchten und auch vor einer Führungsposition keine Angst haben?**

Eines ist absolut wichtig: Frau bleiben – mit allen Stärken und allen Schwächen. Und sich gut vernetzen, das wird auch immer wichtiger. Ich denke, mit viel Engagement, Freude am Beruf, aber auch Durchsetzungskraft kann man es schaffen.

**Wie hoch ist ungefähr der Frauen- und Männeranteil in den verschiedenen Ebenen in Ihrem Unternehmen? Fördern Sie Frauen explizit?**

Die Frauenquote bei MAIRDUMONT liegt insgesamt bei 51 Prozent, in der Geschäftsführung bei 33 Prozent und im Führungskreis bei 42 Prozent.

Wir fördern Frauen, indem wir ihnen flexible Arbeitszeiten anbieten. Es arbeiten zudem viele Frauen – auch in Führungspositionen – in Teilzeit. Auch gibt es zum Beispiel die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus zu arbeiten.

**Sicher kommt es oft vor, dass Sie sich in der Geschäftswelt ausschließlich unter Männern befinden. Versuchen Sie dann der bessere Manager zu sein? Oder wie sieht Ihre persönliche Strategie aus?**

Nein, ich möchte kein besserer Manager sein, sondern finde es viel besser, Frau zu bleiben. Wichtig ist sich zu vernetzen und diese Kontakte auch zu nutzen.

Meiner Meinung nach bringt ein gemischtes Team mehr Freude und weniger Konkurrenz. Verschiedene Führungsstile befruchten einander, davon bin ich überzeugt.

**Als Geschäftsführerin mit Kindern sind Sie für viele ein Vorbild. Wie haben Sie persönlich Karriere und Beruf vereinbaren können? Welche politische Unterstützung wäre Ihrer Meinung nach notwendig?**

Ich habe viel Glück: Einen wunderbaren Mann, der mein wichtigster Berater ist und mir vieles abnimmt. Dann seit 14 Jahren dieselbe tolle Kinderfrau. Ich sehe es auch als Glück an, dass wir uns diese Hilfe finanziell leisten können.

Und außerdem wohne ich sehr nah am Verlag, so dass ich mittags immer zu Hause mit der Familie essen kann.

Was die politische Unterstützung angeht: Wie gesagt: Die Infrastruktur – vor allem die Kinderbetreuung – muss einfach besser werden. ■

# T H E M E N

## 3. Bundesnetzwerkkonferenz Arbeitswelt und Familie

Am 24. März 2011 fand, nach vorjährigen Treffen in Bremen und Brandenburg, die dritte Bundesnetzwerkkonferenz „Arbeitswelt und Familie“ in Stuttgart statt. Eingeladen hatte die Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt im Rahmen des vom Sozialministerium Baden-Württemberg geförderten Projekts „Kompetenzzentrum Beruf & Familie“. Nach einem Grußwort des Staatssekretärs im Sozialministerium, Dieter Hillebrand MdL, diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus acht Bundesländern über Serviceangebote für Unternehmen und Verbände sowie über geeignete Methoden, familienfreundliche Betriebe bei der Netzwerkarbeit oder der Flexibilisierung der Arbeitszeit sinnvoll zu unterstützen. Dabei stellten die verschiedenen Projekte, wie beispielsweise „FaBel – Familie-Beruf Lernen“ aus Thüringen, das „Kompetenzzentrum Vereinbarkeit Leben“ in Mecklenburg-Vorpommern oder „Betriebsplus Familie“ aus Nordrhein-Westfalen ihre jeweiligen Tätigkeitsbereiche vor. Vom diesjährigen Arbeitstreffen in Stuttgart geht der Impuls aus, weitere Angebote für Beschäftigte z.B. in Hotellerie und Gastronomie und im Gesundheitswesen zu entwickeln und Unternehmensverbände noch stärker zu unterstützen.

## 7. Kamingespräch „Frauen in Führungspositionen“

Anfang des Jahres 2011 fand in der Stuttgarter Börse das 7. Kamingespräch „Politik trifft Wissenschaft“ zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ statt. Neben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und Menschen aus Politik und Verbänden waren auch Top-Managerinnen eingeladen, die es selbst bis an die Spitze eines Unternehmens geschafft hatten. Prof. Hagen Lindstädt vom Karlsruher Institut für Technologie (KIT) stellte auf der Basis einer umfassenden Untersuchung bei deutschen Unternehmen Zahlen vor, die aufzeigten, dass Frauen in allen Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind. Als Ursachen dafür wurde eine ganze Reihe von Gründen benannt, angefangen von unzureichenden Kinderbetreuungseinrichtungen bis hin zu fehlenden Netzwerken, die Frauen auf ihrem Weg an die Unternehmensspitze unterstützen. Sozialministerin Dr. Monika Stolz MdL verwies auf die positiven Erfahrungen, die in Norwegen mit einer gesetzlichen Quote für Frauen in Aufsichtsräten erzielt wurden. Sie sprach sich dafür aus, auch in Deutschland eine solche Quote gesetzlich zu verankern. Notwendig seien darüber hinaus weitere Maßnahmen, etwa umfangreiche Berichtspflichten der Unternehmen.

## 1. Gleichstellungsbericht der Bundesregierung

Am 25. Januar 2011 wurde das Sachverständigen Gutachten „Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf“ für den Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend übergeben. Das Gutachten zeigt, dass es der Gleichstellungspolitik in Deutschland trotz erheblicher Fortschritte an einem gemeinsamen Leitbild fehlt. Politische und rechtliche Maßnahmen in unterschiedlichen Lebensphasen stünden unverbunden nebeneinander. Die Folge sei, dass gleichzeitig Anreize für unterschiedliche Lebensmodelle gesetzt werden oder dass die in der einen Lebensphase gewährte Unterstützung in der nächsten abbricht bzw. in eine andere Richtung weist. Diese Brüche gelte es abzubauen. Das Gutachten entwickelt ein gesellschaftliches Leitbild unter Berücksichtigung der Lebenslaufperspektive. Näher untersucht wurden die vier Kernthemen „Bildung und Erwerbsleben“, „Rollenbilder und Recht“, „Zeitverwendung im Spannungsfeld von Erwerbs- und Sorgearbeit“ und „Soziale Sicherung im Alter für Frauen und Männer“, zu denen Handlungsempfehlungen formuliert wurden. Gleichstellungspolitik müsse als Quer- und Längsschnittaufgabe wahrgenommen werden. Die Bundesregierung kündigte die Veröffentlichung ihres Gleichstellungsberichts für Frühjahr/Sommer 2011 an.

Das Gutachten mit Zusammenfassung finden Sie unter:  
[www.gleichstellungsbericht.de](http://www.gleichstellungsbericht.de)

## 3. Hohenheimer Tage der Familienpolitik

„Nachhaltige Familienpolitik für alle Generationen. Kinder – Eltern – Großeltern“ ist das Motto einer bundesweiten Fachtagung zur Familienfreundlichkeit in Deutschland. Hierzu laden die Familienforschung Baden-Württemberg und die Katholische Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart am 12. und 13. Oktober 2011 ins Tagungszentrum in Stuttgart-Hohenheim ein.

Informieren, ins Gespräch kommen und gemeinsam weiterdenken, wie Deutschland familienfreundlicher werden kann – das ist das Ziel der Veranstaltung. Eine familienfreundliche Gesellschaft kann nur gelingen, wenn alle Generationen beteiligt sind, wenn Netzwerke zwischen Jung und Alt bestehen. Familie im Generationenzusammenhang ist daher ein Schwerpunkt der wissenschaftlichen Beiträge und der vorgestellten Praxisbeispiele der Tagung 2011.

Ein zweiter Schwerpunkt ist die Situation der Familie vor dem Hintergrund der aktuellen Familienpolitik. Teilnehmende und Experten werden Rückschau halten, wie sich die Familienfreundlichkeit in Deutschland seit der ersten Tagung vor vier Jahren entwickelt hat und wo weiterer Handlungsbedarf besteht. Anmeldeschluss ist der 20. September 2011.

Das Programm und Informationen finden Sie unter:  
[www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/FaFo/Programm20111012.pdf](http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/FaFo/Programm20111012.pdf)

## Fachtag Demografie – Alt und Jung gemeinsam!

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat das Interesse an intergenerationellen Projekten und Aktionen in den letzten Jahren zugenommen. Unter der Schirmherrschaft des Sozialministeriums Baden-Württemberg wird gemeinsam mit dem Zentrum für Allgemeine Wissenschaftliche Weiterbildung (ZAWiW) der Universität Ulm am 14. Juli 2011 im Stadthaus Ulm deshalb eine Fachtagung durchgeführt.

Die Fachtagung „Alt und Jung – so funktioniert's! Impulse setzen in Baden-Württemberg“ hat das Ziel, mit Fachvorträgen, Praxisbeispielen, Diskussionen und unterstützenden Materialien in der Vergangenheit bereits erfolgreich durchgeführte intergenerationelle Lernprojekte und daraus resultierende Erfahrungen für die breite Öffentlichkeit transparent zu machen. Aufgezeigt werden soll, wie Alt-Jung-Projekte in unterschiedlichen Bereichen angestoßen und umgesetzt werden können.

Weitere Infos unter:  
[www.kojala.de/fachtagung2011](http://www.kojala.de/fachtagung2011)

**KONTAKT** zum Ministerium  
für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Senioren

Schellingstraße 15  
70174 Stuttgart  
E-Mail: [Sina.Moeller@sm.bwl.de](mailto:Sina.Moeller@sm.bwl.de)

# P R O J E K T E

## Von der Mätresse zur Herzogin

**Stuttgart: Erinnerung an Franziska von Hohenheim, die vor 200 Jahren starb**

Wer war Franziska von Hohenheim (1748 - 1811)? Ihre Lebensgeschichte weist alle Elemente eines romantischen Märchens auf: einem jungen Mädchen aus armen Verhältnissen gelingt durch die Liebe eines Prinzen der Aufstieg zur ersten Dame am Hof und später sogar zur Regentin des Landes. Aus unserer Perspektive ist es nicht einfach, ein objektives Bild von den Lebensumständen dieser ungewöhnlichen Frau zu gewinnen, die einerseits als fromme und tugendhafte Dame verehrt und zugleich als Mätresse moralisch verurteilt wurde.

Die spätere Reichsgräfin von Hohenheim kam am 10. Januar 1748 in Adelmansfelden zur Welt. Ihre Eltern Wilhelm und Johanna Charlotte von Bernerdin gehörten dem ritterschaftlichen Adel an. Mit 16 Jahren heiratete sie den aus einer reichen Familie stammenden Freiherrn Friedrich Wilhelm Reinhard von Leutrum, der 1769 von Herzog Carl Eugen von Württemberg zum Kammerherrn ernannt wurde. Wahrscheinlich kam es im Herbst 1771 während eines Jagdaufenthaltes in Kirchheim unter Teck zu einer folgenreichen Aussprache zwischen Carl Eugen und Franziska, deren Ehe in einer tiefen Krise steckte. Schließlich verließ Franziska ihren Gemahl, der kurz darauf in die Scheidung einwilligte.

Im Januar 1772 wurde Franziska offiziell als Mätresse am Hof eingeführt. Der verliebte Regent schenkte ihr das Hohenheimer Landgut zum Geburtstag. Sie fühlte sich wohl in der Abgeschiedenheit, fern von den Zwängen der höfischen Etikette. Das Paar richtete sich bescheiden in den Räumen des alten Hohenheimer Schösschens ein. Später lebte es im Kavaliersbau des halbfertigen neu errichteten Schlosses in einer Privatwohnung nach bürgerlichem Geschmack. Kaiser Josef II. verlieh 1774 den Titel „Reichsgräfin von Hohenheim“ an Franziska, so dass die enge Verbundenheit mit dem Landgut sich auch in ihrem Namen widerspiegelte.

Franziska hatte keine Ambitionen, sich in politische Angelegenheiten einzumischen. Sie war jedoch keineswegs unterwürfig und wagte es trotz des Standesunterschiedes, dem Herzog ehrlich ihre Meinung zu sagen. Trotz der innigen Zuneigung zu dem 20 Jahre älteren Herzog fühlte sie sich in ihrer Rolle als Mätresse nicht wohl. Erst 1780, nachdem die erste Gemahlin Carl Eugens, die ihn schon nach wenigen Jahren verlassen hatte, verstorben war, stand der Weg für eine Legalisierung der Partnerschaft offen. Der Vatikan verweigerte allerdings seine Zustimmung zu der Ehe des katholischen Herzogs mit der geschiedenen Protestantin. So kam es, dass die Hochzeit einen Tag nach Franziskas 37. Geburtstag in aller Stille stattfand.



Franziska von Hohenheim, Porträt von Jakob Friedrich Weckerlin, um 1790

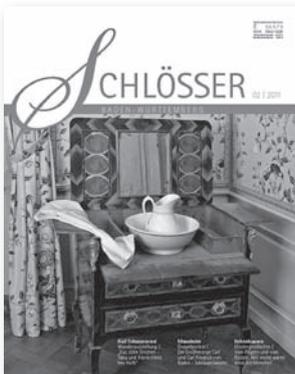
Die Lebensgemeinschaft des ungleichen Paares währte mehr als 20 Jahre, bis der Herzog 1793 verstarb. Noch in der Todesnacht musste die Trauernde ihr geliebtes Hohenheim verlassen und sämtlichen Schmuck zurückgeben. Nachdem Franziskas Erbansprüche juristisch geprüft worden waren, erhielt sie eine finanzielle Entschädigung. Als Wittwensitz wurde ihr das Schloss Kirchheim unter Teck zugesprochen. Dort verstarb die verwitwete Herzogin wenige Tage vor ihrem 63. Geburtstag.

### Mehr **INFORMATIONEN**

Den ausführlichen Beitrag können Sie in Heft 1|2011 des Magazins Schlösser Baden-Württemberg nachlesen.



## Mehr wissen, mehr erleben.



„Schlösser Baden-Württemberg“ führt sachkundig und reich bebildert durch die Schlösser und Gärten, Kirchen und Klöster, Burgen und Ruinen im Land.

■ „Schlösser“ vermittelt Hintergrundwissen über Schlossbewohner, Herrscher und Künstler. Der Blick auf Architektur und Ausstattung lässt vergangene Zeiten wieder aufleben. Anregungen zur Freizeitgestaltung bieten insbesondere die Service-Seiten mit Hinweisen auf Ausstellungen, Konzerte und Sonderführungen in den Bauwerken.

4 Ausgaben/Schnupperpreis 2011 statt 22,80 € **nur 14,80 €**

→ [www.schloesser-magazin.de](http://www.schloesser-magazin.de)

Staatsanzeiger  Verlag

Medien aus  
Baden-Württemberg



Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH  
Breitscheidstr. 69 • 70176 Stuttgart  
Telefon: 0711/66601-30 • Telefax: 0711/66601-34