

Mathias Kittner

Frauen in Führungspositionen in einem von männerdominierten Berufsfeld

Eine empirische Untersuchung zu den Einflussfaktoren auf Frauen bei der Entscheidung
für eine berufliche Karriere am Beispiel eines technisch-orientierten sächsischen
Unternehmens

eingereicht als

Masterarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Mittweida, 2014

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. phil. Gudrun Ehlert
Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. phil. Christoph Meyer

Bibliografie

Kittner, Mathias:

Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld. Eine empirische Untersuchung zu den Einflussfaktoren auf Frauen bei der Entscheidung für eine berufliche Karriere am Beispiel eines technisch-orientierten Unternehmens aus Sachsen. 123 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/ Roßwein (HS), Fakultät Soziale Arbeit
Masterarbeit 2014

Die Masterarbeit befasst sich mit Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld und auf die Einflussfaktoren auf ihr Privatleben und ihre Karrierechance. Dabei werden anhand von Interviews weibliche Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen eines technischen Unternehmens zu ihrer beruflichen Karriere, der Konfrontation mit geschlechtsspezifischen Vorurteilen, der persönlichen Akzeptanz im Unternehmen sowie gängigen Klischees und ihrer subjektiven Meinung zur Einführung einer gesetzlichen Regelung befragt. Das Thema der „Gleichberechtigung in Deutschland“ wird von der Teilung Deutschlands nach dem zweiten Weltkrieg, bis hin zur aktuellen Situation kurz umrissen und erläutert. Zur Klärung der Bedeutung der Karriere für Erwerbstätige, werden Besonderheiten und Kriterien herausgearbeitet. Die Erläuterungen werden anhand von Studien untermauert und geben somit einen besseren Einblick in die Thematik. Im empirischen Teil wird untersucht, inwiefern ein Zusammenhang zur Realität besteht. Im Verlauf der Arbeit wird immer wieder Bezug zu thematisch relevanten Studien genommen und die Verknüpfung zum Genderkontext und der Praxis im Unternehmen hergestellt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	5
1 Einleitung	6
2 Definitionen	8
2.1 Geschlechterrollen	8
2.2 Führungskräfte	10
2.2.1 Aufsichtsrat	13
2.2.2 Operatives Geschäft	13
2.2.3 Anforderungen an Führungskräfte	14
3 Geschichte der beruflichen Gleichstellung in Deutschland	17
4 Karriere	20
4.1 Karriereplanung	21
4.2 Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen	23
4.2.1 Gläserne Decke	23
4.2.2 Doppelbelastung Beruf vs. Familie	25
4.2.3 Doppelte Drucksituation als Frau	26
4.2.4 Frauen und Erwerbstätigkeit	27
5 Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit	29
5.1 Hoppenstedt-Analyse	29
5.2 IAB-Führungskraftanalyse	30
6 staatliche Maßnahmen	32
6.1 Bundesgleichstellungsgesetz	32
6.2 Gesetzliche Frauenquote	33
7 Empirische Untersuchung	37
7.1 Zielsetzung	37
7.2 Methodische Vorgehensweise	38
7.2.1 Forschungsdesign	38
7.2.2 Instrument	39
7.2.3 Durchführung	40
7.2.4 Aufbereitungsverfahren	41

7.3	Auswertung	41
7.3.1	Biografische Ausgangslage	42
7.3.2	Beruf	47
7.3.3	Auswirkungen	58
7.3.4	Gesetzliche 40 Prozentregelung für Frauen	62
7.3.5	Anregungen für die Zukunft	64
8	Fazit	68
9	Literaturverzeichnis	70
Anhang: Interview Transkription		
A	Interview	79
B	Interview	88
C	Interview	103
D	Interview	113
Eidesstattliche Erklärung		123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Beispiel für Hierarchische Strukturen	11
Abbildung 2 Beispiel für Vernetzung von Führungskräften	12

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ASF	Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Frauen
BgleiG	Bundesgleichstellungsgesetz
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BRD	Bundesrepublik Deutschland
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DDR	Deutsche Demokratische Republik
GG	Grundgesetz
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAI	Institut für angewandte Innovationsforschung
Infas	Institut für angewandte Sozialwissenschaften
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
UdSSR	Union der sozialistischen Sozialrepubliken
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

1 Einleitung

Meine Abschlussarbeit im Masterstudiengang „Soziale Arbeit“ beschäftigt sich mit dem Themenbereich „Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen“. Im Fokus meiner Arbeit steht die Gleichberechtigung bei der Besetzung von Führungspositionen in männerdominierten Berufsfeldern. Obwohl die Zahl der zu besetzenden Führungspositionen in Deutschland stetig steigt, liegt der Anteil von Frauen in der Privatwirtschaft (Stand: 2010) bei etwa 30 Prozent und ist damit seit 2001 nur um 8 Prozentpunkte gestiegen. Daher ist davon auszugehen, dass Frauen trotz gleicher oder besserer Qualifizierung nach wie vor in Führungspositionen gegenüber Männern unterrepräsentiert sind (vgl. BMFSFJ 2012; DIW 2012).

In der Gesellschaft, der Politik und den Medien steht der Begriff der Gleichberechtigung häufig auf der Agenda und dient als Diskussionsgrundlage. Der Global Gender Gap (2013) ein neuer Index zeigt, dass Deutschland in Bezug auf die Chancengleichheit von Mann und Frau anderen Staaten hinterher hinkt, während ein bedeutend kleineres Land wie Island auf Rang eins des erschienen Global Gender Gap Index des World Economic Forum liegt. Für diese Rangliste ermitteln die Genfer Experten, wie groß die Chancenunterschiede zwischen den Geschlechtern in den einzelnen Ländern sind. Traditionell sind die nordischen Länder im Ranking besonders weit vorn angesiedelt, wenn es darum geht, eine chancengleiche Gesellschaft aufzubauen.

Einen anderen Verlauf hat die Gleichberechtigung in Deutschland genommen insbesondere während der Teilung in Ost- und Westdeutschland. In dieser Zeit wurden unterschiedliche politische Ziele verfolgt. Innerhalb der BRD wurde vor allem familienorientiert statt berufsorientiert propagiert, während die DDR für die berufliche Gleichberechtigung der Frau stand z. B. wurden Kinderbetreuungsstellen eingerichtet, um Frauen zu ermöglichen, berufstätig zu sein. Die Bedeutung der Gleichberechtigung steht bis heute unter einem ständigen Wandel, da weiterhin Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen. Erste Maßnahmen zur Förderung der Gleichberechtigung in Unternehmen wurden in der Vergangenheit erarbeitet und bereits umgesetzt. Beispielsweise traten gesetzliche Regelungen wie der Gleichstellungsgrundsatz im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft, welcher Frauen die Möglichkeit bieten sollte, ähnliche Berufsebenen zu beanstanden wie ihre männlichen Kollegen. Der Gleichstellungsgrundsatz ist in den meisten Bundesländern in den Landesverfassungen verankert. Sie verpflichten sich damit,

die Gleichstellung umzusetzen, sei es durch „wirksame Maßnahmen“ oder durch „Ausgleich bestehender Ungleichheiten“. Alle Länder haben in den letzten Jahren Landesgleichstellungsgesetze (LGG) verabschiedet, die meist auch für die jeweiligen Hochschulen gelten.

Für neuen Gesprächsbedarf sorgte zudem die Diskussion einer gesetzlichen Regelung, die besagt, dass zukünftig 40 Prozent der Frauen in Führungspositionen weiblich sein müssen. Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die qualitative Untersuchung eines Unternehmens. Dabei wurden Frauen aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmenshierarchie mithilfe einer leitfadengestützten Interviews zu ihren Erfahrungen befragt. Ziel der Auseinandersetzung mit dem genannten Thema ist es, die aktuelle Situation am Beispiel eines technischen Unternehmens darzustellen. Es soll ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis gezogen werden. Auch mögliche Potenziale, Grenzen und Probleme in der Umsetzung, die sich auf die Unternehmensführung auswirken können, sollen aufgezeigt werden. Zu Beginn meiner Ausarbeitung gehe ich zunächst auf die weiblichen und männlichen Geschlechterrollen sowie deren Wandel bis in die heutige Zeit ein. Im weiteren Verlauf wird das „Unternehmen“ definiert und Ursachen für bestehende Philosophien in Unternehmen erläutert. Hierbei gebe ich Erläuterungen für die bestehende Ausrichtung von Unternehmen in der Personal- und Führungspolitik. Zum Abschluss meiner Ausarbeitung werden die theoretischen gesammelten Daten kritisch betrachtet und durch eine empirische Untersuchung in einem von männerdominierten Berufsfeld bewertet.

2 Definitionen

2.1 Geschlechterrollen

Der Ausdruck „Geschlechterrollen“ (gender role) wurde anfangs mit dem Begriff „Geschlecht“ (gender) gleichgesetzt und in den verschiedensten Bereichen der Gesellschaft verwendet. In der allgemeinen Sprachwissenschaft bezeichnet das Wort Gender im Englischen den Genus bzw. das grammatikalische Geschlecht d. h. die Unterscheidung zwischen weiblich, männlich und sächlich. In der Medizin wurde der Ausdruck „Geschlechterrollen“ erstmals von dem amerikanischen Psychiater John Money im Jahr 1955 verwendet. Er bezeichnete damit biologische Besonderheiten bei der Geschlechterdifferenzierung. Intersexuelle Körper weisen deshalb Ähnlichkeiten mit beiden Geschlechtern dem männlichen und weiblichen auf. Money gilt als einer der einflussreichsten Sexualwissenschaftler der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und noch heute ist seine eingeführte Unterscheidung von Sex und Gender in der Wissenschaft bekannt. Er bezeichnete die Geschlechterrolle wie folgt: „Der Begriff Geschlechterrolle wird benutzt, um all jene Dinge zu beschreiben, die eine Person sagt oder tut, um sich selbst auszuweisen als jemand, der oder die den Status als Mann oder Junge, als Frau oder Mädchen hat“ (Money 1955 zit. n. Money/Ehrhardt 1982, 9). Um seine These zu untermauern, versuchte Money, einen der beiden eineiigen männlichen Zwillinge der Familie Reimer als Mädchen aufzuziehen. Sie dienten Money als ein perfektes Forschungsobjekt, da ein Zwilling bei einer missglückten Operation als Baby seinen Penis verlor. Money wollte damit beweisen, dass Menschen weniger von unserem Erbgut beeinflusst sind als man bisher angenommen hat. Das Ergebnis dieses Versuchs war, dass der als Frau erzogene Zwilling seine Rolle nicht akzeptierte. Im Alter von 14 Jahren teilte man ihm mit, dass er genau wie sein Zwillingenbruder als Junge geboren sei. Daraufhin traf er die Entscheidung als Mann weiterzuleben. Nachdem er erfuhr, dass Money in einer Fachzeitschrift seinen Versuch als Erfolg darstellte, ging er mit dem Buch „Der Junge der als Mädchen aufwuchs“ (Walter Verlag, Düsseldorf 2000) in die Öffentlichkeit, um andere Kinder davor zu bewahren. Im Alter von 38 Jahren nahm er sich das Leben. Entgegen der Annahme Money's, zeigte sein Versuch, das Vorhanden sein einer Relevanz des biologischen Geschlechts, wonach dieses keine reine Sozialisationsfrage ist (Ayaß 2008, 166 fff.).

Nach Meinung vieler Sozialwissenschaftler beinhaltet der Begriff „Geschlechterrollen“ Verhaltensweisen, die innerhalb einer Kultur oder Gesellschaft akzeptabel sind. An diesem Punkt sind Geschlechterrollen kein biologisches Phänomen, sondern stellen soziale Zuschreibungen dar, bei der männliche und weibliche Individuen eine Geschlechtsidentität zugewiesen wird. Dadurch muss differenziert zwischen dem gegebenen biologischen Geschlecht „Sex“ einerseits und den gesellschaftlich und kulturell erworbenen Rollenerwartungen „Gender“ andererseits unterschieden werden. Von der Gesellschaft vorgegebene Geschlechterrollen werden daher in sozialen Interaktionen und symbolischen Ordnungen konstruiert und sind damit veränderbar. (Patzel-Mattern, o. J.)

Fallbeispiel klassische Familienbild:

Innerhalb einer traditionellen Familie wird die Rollenverteilung durch die Mutter und den Vater dem Kind vorgelebt. Die soziale Rolle der Mutter wird nach konservativen Wertevorstellungen vertreten und steht für Kinder, Küche und Kirche (3 K's sind eine Alliteration nach Wilhelm II), während der Vater sich seiner Karriere widmet (1 K des Vaters). Beim Heranwachsen kann sich jedoch die konstruierte Ordnung verändern, da das Kind mit anderen Personen in Interaktion tritt und dadurch in seiner Ordnung beeinflusst werden kann.

Die biologischen Gegebenheiten sind offenbar geschlechtsspezifisch, was sich an den äußeren Geschlechtsorganen erkennen lässt und zudem allem Anschein nach unveränderbar ist. Obwohl Geschlechter- und Gehirnforscher immer mehr davon ausgehen, dass die wenigsten biologischen Gegebenheiten von Männern und Frauen angeboren und unveränderlich sind, sondern durch die Erziehung der Eltern und der Gesellschaft gefördert werden. Der Biologe und Psychologe Markus Hausmann, der an der Universität Bochum Forschungen zum Thema Gender betreibt, meint dazu: „Innerhalb der Geschlechter gibt es weit größere Unterschiede als zwischen den Geschlechtern“ (Hausmann 2003, 56).

Dass es jedoch einige biologische Unterschiede gibt, davon sind die meisten Forscher überzeugt. Der Psychologe Harry Reis hat an der Universität Rochester seine Forschungsarbeit zum Thema Geschlechtsunterschiede erarbeitet. Diese Forschungsarbeit beinhaltet die Auswertung von 13 Studien mit mehr als 13.000 ProbandInnen, dabei wurden Unabhängigkeitsstreben, Gewissenhaftigkeit und Partnerwahl abgefragt. Er stellte

fest, dass es Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, allerdings bei körperlichen Eigenschaften wie der Größe oder dem Gewicht. Andererseits überschneiden sich die Eigenschaften zwischen Männern und Frauen über weite Teile.

Beispiel:

Das klassische Bild von einem typischen Mann impliziert, dass er nicht zuhören kann. Jungs sich gerne prügeln, Autos lieben, rational sind und allgemein in der Gesellschaft als das starke Geschlecht angesehen werden. Während die typische Frau die Rolle des schwachen Geschlechts einnimmt, da sie mit Puppen spielen, kommunikativer sind, Klamotten lieben und emotionaler sind. Jedoch sind die Unterschiede zwischen Männern und Frauen gar nicht so gravierend. Beispielsweise kann eine Frau sehr gut in Mathe oder Physik sein, obwohl sie vielleicht körperlich schwächer ist und als junges Mädchen mit Puppenspielen hat.

Der Unterschied zwischen Männern und Frauen ist ein populäres Thema. Zudem gibt es unzählige Literaturquellen dazu, was als typisch männlich oder typisch weiblich zu bezeichnen sei. Natürlich gibt es keine klare Definition, was es bedeutet, männlich oder weiblich zu sein. Ausschließlich die körperlichen Merkmale sind eindeutig, dennoch werden Frauen gegenüber Männern nicht gleichberechtigt behandelt. Somit dient die Gender-Diskussion der Herstellung geschlechtergerechter Rahmenbedingungen und Strukturen, so dass beispielsweise Arbeit, Einkommen und Macht zwischen den Geschlechtern gleich verteilt wird.

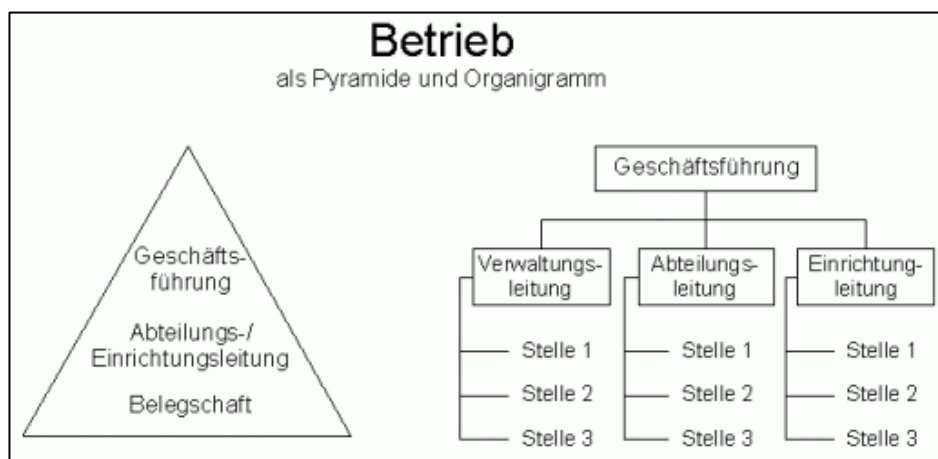
2.2 Führungskräfte

Als Führungskräfte bezeichnet man Personen, die innerhalb eines Unternehmens, aufgrund ihrer hierarchischen Stellung über anderen Personen stehen. Dabei dienen sie in Organisationen zur „zielorientierten, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation“. (Wunderer/Grunwald 1980, 62). Unter der hierarchischen Stellung versteht man eine Rangordnung, bei der Aufgaben von oben nach unten weitergeleitet werden (siehe Abbildung 1). Eine Führungskraft wird durch andere Führungskräfte gewählt oder ernannt und erhält dadurch einen höheren Stellenwert

innerhalb des Unternehmens. Einige wichtige Voraussetzungen für eine Führungskraft sind: klare Wertesysteme, klar formulierte Ziele, Wissen um die eigenen Schwächen, Selbstdisziplin, Reflektion des eigenen Verhaltens, die Stärke haben, andere zu motivieren, auf ihre Gesundheit achten und für ihre nötige Lebensbalance zu sorgen. (Dahms 2010², 13 ff.;

Als Beispiel dient hier die Darstellung von zwei verschiedenen Varianten für Rangordnungen innerhalb eines Unternehmens als Pyramide und als Organigramm. In beiden Varianten befinden sich die Führungskräfte entweder in der Geschäftsführung oder in untergeordneten leitenden Positionen, z. B. in der Personalleitung. Je niedriger die Position, desto geringer ist die Verantwortung gegenüber unterstellten Kollegen und das Aufgabengebiet.

Abbildung 1: Beispiel für Hierarchische Strukturen



(Quelle Koch/ Holt (2003), 317)

Aufgrund des stetigen Wandels in der Arbeitswelt haben Führungskräfte in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung für Unternehmen gewonnen. Sie müssen Veränderungen rechtzeitig erkennen, haben maßgeblich Einfluss bei wichtigen Entscheidungen für das gesamte Unternehmen oder wichtige Teilbereiche innerhalb des Unternehmens und sind für den Erfolg bzw. Misserfolg verantwortlich (siehe Abbildung 2). Aufgabenbereiche einer Führungskraft sind Personal- und Sachverantwortung. Darunter versteht man:

- Aufsicht, Fürsorge oder Verfügungsgewalt über andere Mitarbeiter
- zu führen, zu motivieren und zu entwickeln, Ziele für sich und die Mitarbeiter zu definieren

- Aufgaben zu delegieren und als Multiplikator für die Kommunikation der Unternehmensaufgaben zu dienen
- für administrative Aufgaben zuständig zu sein
- Führungskräfte haben Persönlichkeit und Vorbildfunktion
- zuständig für Mitarbeitergespräche, Einstellungsgespräche, Arbeitszeugnisse, Kündigungen und Zielvereinbarungen

Die oben genannten Fähigkeiten erfordern Weiterbildungen und zunehmend auch gezieltes Coaching. Ebendiese genannten Fähigkeiten werden oft Männern zu gesprochen, weshalb Frauen einen geringen Anteil bei der Besetzung von Führungspositionen ausmachen. Wobei man bei der Position der Führungskraft zwischen Aufsichtsgremien und der operativen Führungsebene in Unternehmen unterscheiden muss (vgl. Kastner/Zimmermann 2005, 170 ff.)

Obwohl der Anteil an Frauen in Aufsichtsräten zugenommen hat, sind sie weiterhin unterrepräsentiert. Laut einer Studie des DIW (2012), gelangen Frauen nur in den Aufsichtsrat, da sie durch ihre weiblichen Kolleginnen gewählt wurden, haben aber nach der Wahl untergeordnete Aufgaben gegenüber den männlichen Mitgliedern. Verglichen mit dem Aufsichtsrat, wird das Kerngeschäft eines Unternehmens vorrangig durch Männer geführt, während Frauen dort kaum vertreten sind. Wenn Frauen in diese Führungsebene gelangen, stehen sie oft als Einzelkämpfer einer Männerwelt dar und stehen einer möglichen Diskriminierung wegen ihres Geschlechts gegenüber.

Abbildung 2: Beispiel für Vernetzung von Führungskräften



(Quelle Bartschert, o. J.)

2.2.1 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat ist ein Kontrollgremium innerhalb eines Unternehmens. Seine Aufgabe ist es, die Geschäftsführung bei der Unternehmensführung zu überwachen. Neben seiner Kontrollpflicht ist der Aufsichtsrat für die Prüfungspflicht und Berichtspflicht zuständig. Beispielsweise kann der Aufsichtsrat den Jahresabschluss prüfen und wichtige Erkenntnisse auf der Hauptversammlung vorstellen. Des Weiteren kann der Aufsichtsrat der Geschäftsführung auch beratend zur Seite stehen. Die Personen in einem Aufsichtsrat werden von der Hauptversammlung gewählt. Die Anzahl der Plätze im Aufsichtsrat ist abhängig von der Größe des Unternehmens und der Geschäftsform (AG, GmbH usw.). Ab einer Betriebsgröße von mehr als 500 Mitarbeiter ist ein Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben. Die Amtsdauer eines Aufsichtsratsmitgliedes beträgt höchstens vier Bilanzjahre. Unter einem Bilanzjahr versteht man den Bericht der Einnahmen und Ausgaben über das ganze Jahr gesehen. Am Ende eines Bilanzjahres wird der Vorstand für seine Tätigkeiten nach Vorlage des Berichts entlastet durch die Mitglieder insofern es keine Beanstandungen gibt (vgl. Abshagen 2009, 49 f.).

2.2.2 Operatives Geschäft

Das operative (laufende, eigentliche) Geschäft ist das Kerngeschäft eines Unternehmens und bezeichnet sämtliche Unternehmensaktivitäten, die dem eigentlichen Unternehmenszweck entsprechen und mit denen man Gewinn erzielen möchte. Zum Beispiel weist ein Unternehmen der Automobilbranche unter dem operativen Geschäft folglich die Umsätze aus dem Verkauf von produzierten Pkw aus oder ein Dienstleistungsunternehmen mit beratender Tätigkeit. Folglich gehören die Gewinne und Einnahmen aus Aktienspekulationen und Grundstückverkäufen nicht zum operativen Geschäft von Unternehmen, da sie nicht aus deren Tätigkeitsfeldern stammen. (vgl. Friedag/ Schmidt 2009, 39 f.)

2.2.3 Anforderungen an Führungskräfte

Die Anforderungen an Führungskräfte lassen sich in folgende Kompetenzen unterteilen:

a) fachliche Kompetenzen

- eigene fachliche Erfahrung, um die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter und deren Ergebnisse zu beurteilen.
- zielorientiert zu führen sowie die Notwendigkeit des Einsatzes zusätzlicher Experten erkennen zu können.

b) persönliche Kompetenzen (Entscheidungsfindung, Zeitmanagement)

- Wertebewusstsein: Die Führungskraft besitzt ein kulturgerechtes Wertesystem.
- Lernwilligkeit: Die Führungskraft ist sich bewusst, dass ein permanenter Lernprozess die unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg ist.
- Feedback: Sie fordert Rückkoppelung von den Mitarbeitern.
- Förderung: Sie sieht ihre zentrale Funktion in der Förderung der Mitarbeiter.
- Akzeptanz: Die Anerkennung der Persönlichkeit durch Mitarbeiter und Kollegen ist notwendige Voraussetzung, damit die Führungskraft eine Vorbildfunktion ausüben kann.
- Objektivität: Die Führungskraft kann mit emotionalen Abstand Aufgaben lösen; sie ist in der Lage, sich in die Metaebene zu versetzen.
- Selbstkontrolle: Sie besitzt die Fähigkeit, eigene Impulse und persönliche Belange unter Kontrolle zu halten.
- Autorität: Sie hat das Gefühl, in eine Führungsrolle hineinzugehören und ist eine „natürliche“ Führungspersönlichkeit, die aus einem starken Selbstbewusstsein heraus die volle Verantwortung übernimmt.
- Aktive Handlungsorientierung: Sie orientiert sich an Problemen und Bedürfnissen des Unternehmens
- Offenheit: Sie besitzt die Fähigkeit, aus dem gewohnten Denken auszubrechen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen.
- Sinn für Humor: Sie nimmt sich selbst nicht zu ernst.

c) Methodenkompetenzen (Kreativitätstechniken)

- Lernfähigkeit: Auf der Grundlage einer entwickelten, individuellen Lerntechnik kann sich die Führungskraft mit hoher Effizienz in einem permanenten Prozess neue Fähigkeiten aneignen. Sie befindet sich damit in einem dauernden Lernprozess, in dem sie aus Erfahrungen lernt.
- Denkfähigkeit: Die Fähigkeit, abstrakt zu denken und Dinge auf den Begriff zu bringen, zu organisieren und unterschiedliche Daten in einen zusammenhängenden Bezugsrahmen zu integrieren; die Führungskraft kann kreative Prinzipien, Werte, Konzepte und Daten aus allen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Bereichen organisieren und integrieren (vernetztes Denken).
- Interaktionen: Die Führungskraft beeinflusst die Interaktionen in der Gruppe über eine geeignete Methodik.
- Steuerung: Sie gestaltet Prozesse, indem sie die Lernmethodik und Problemlösungsstrategien der Mitarbeiter mitentwickelt.
- Kreativität: Sie kann die Kreativität der Mitarbeiter über geeignete Methoden fördern.
- Präsentation: Sie besitzt die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge verständlich darzulegen.

d) sozialkommunikative Kompetenzen (Kommunikation, Konfliktmanagement, Motivation, Gruppendynamik)

- Interaktionen: Die Führungskraft kann Einstellungen und Verhalten anderer beeinflussen; sie bezieht die Mitarbeiter in hohem Maße in Analysen und Entscheidungsfindungen mit ein und macht damit „Betroffene“ zu „Beteiligten“.
- Kommunikation: Sie kann Gedanken und Gefühle mitteilen.
- Sensibilität: Sie besitzt die Fähigkeit, Gefühlsschwankungen anderer wahrzunehmen und ernst zu nehmen.
- Konfliktfähigkeit: Sie erkennt Konflikte frühzeitig und ist in der Lage, diese durchzustehen und zu einer Lösung zu führen.
- Delegation: Sie kann Aufgaben entsprechend den Fähigkeiten und Entwicklungszielen der Mitarbeiter delegieren.
- Engagement: Sie sieht sich selbst als aktiv partizipierendes Mitglied der Organisation, nimmt sich Zeit für die Mitarbeiter, forscht nach ihren Problemen und hat damit den Finger am Puls des Unternehmens.

- Persönliche Reife: Die Führungskraft besitzt die Fähigkeit, auf der Grundlage einer ausgeglichenen Persönlichkeit, mit Mitarbeitern und Vorgesetzten konstruktive Beziehungen aufzubauen und zu entwickeln.
- Soziale Verantwortung: Sie akzeptiert die soziale Verantwortung eines Managers und demonstriert dabei aktive Führungsqualitäten.

Viele der genannten Kriterien an Führungskräfte lassen sich nicht explizit zuordnen, daher muss man zwischen aufgaben- und personenbezogenen Anforderungen bei der Festlegung unterscheiden, die aus den Aufgabenmerkmalen und dem Verhalten erfolgreicher Manager abgeleitet werden. Anforderungen sind die intellektuellen Fähigkeiten, ein starker Wille zum Erfolg und die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Menschen in verschiedenen Situationen zurechtzukommen. Das ist wichtig für eine effektive Gestaltung der Unternehmenszukunft. Die zukünftigen Rahmenbedingungen für erfolgreiches Handeln von Führungskräften und Managern ergeben sich u. a. aus der zunehmenden Globalisierung der Märkte und immer rascher verlaufenden technologischen Entwicklungen. Zusammengefasst werden an die aktuellen und zukünftigen Führungskräfte sehr hohe Anforderungen gestellt. Wobei man nur schwer allen Anforderungen wie z. B. analytischer und ganzheitlicher Denkweise gepaart mit Sensibilität in der Realität gerecht werden kann. Eine erfolgreiche Führungskraft muss sich angesichts der Vielfalt der Anforderungen im Klaren sein, welche Schlüssel-Verhaltensweisen bei ihr verändert werden sollten, so dass daraus ein möglichst großer Ausstrahlungseffekt entsteht. (vgl. Woelky 2008, 238 ff.)

3 Geschichte der beruflichen Gleichstellung in Deutschland

Während der Teilung Deutschlands im Oktober 1949 war die Rollenverteilung in der Familie klar. Dem Mann oblag die finanzielle Versorgung der Familie, während die Frau für Kinder und Familie zuständig war. In den vergangenen Jahrzehnten eroberten Frauen zunehmend den Arbeitssektor. Alte Wertevorstellungen über das weibliche Geschlecht wie Küche, Kirche und Kinder (auch die 3 K's genannt) wurden nach und nach aufgehoben. (vgl. Bründel/ Hurrelmann 1999, 9).

Entscheidend dafür war die Frauenbewegung, welche ihre Entstehung im Kaiserreich hatte. Die erste Welle der Frauenbewegung in Deutschland begann im Jahr 1865 durch die Gründung des ersten Frauenbildungsvereins in Leipzig. In den folgenden Jahrzehnten wuchs die Bewegung stark an und bildete eine Phalanx gegenüber der von Männern dominierten Welt. Insbesondere während der Nachkriegszeit nach 1945 übernahmen die sogenannten „Trümmerfrauen“ zumindest übergangsweise die Tätigkeit der verstorbenen oder in Kriegsgefangenschaft geratenen Männer. Diese Zeit diente der Frauenbewegung jedoch weniger als Emanzipationsmotor, da die Berufswelt weiterhin in typische Männer- und Frauenberufe unterteilt blieb und Frauen dem Mann immer noch in der Erwerbstätigkeit untergeordnet waren (vgl. Nave- Herz 1997⁵, 13ff.).

Die zweite Welle der Frauenbewegung in den 1960er Jahren erreichte die öffentliche Agenda mit verschiedenen Themen, wie beispielsweise der Forderung nach mehr Bildung, dem Wahlrecht und der Erwerbstätigkeit. Axel Schildt äußerte sich dazu: "Wenn es gar nicht anders geht und wo sie trotz allen Widerstandes sich ihren Platz erkämpft, wird er ihnen gelassen, aber fast auf jedem Gebiet unter gewissen einschränkenden Bedingungen" (Schildt 1993, 396) und zeigte damit, dass Frauen trotz des Kampfes für Gleichberechtigung im Berufsleben weiterhin dem Mann untergeordnet waren. Trotz der Frauenbewegung und zunehmender Emanzipation in Deutschland hielt man an den bestehenden Geschlechterrollen fest. Somit blieben Männer das dominierende Geschlecht in Beruf und Wissenschaft. Beispielhaft für die Rangordnung zwischen Männern und Frauen, war es lange Zeit nur Frauen vorbehalten, das Babyjahr, Teilzeitarbeit, Zuverdienst usw. in Anspruch zu nehmen. Aufgrund dieser Gegebenheiten konnten Frauen meist nur, zweitrangige Positionen in Unternehmen ausüben. Frauenpolitik galt als Beweis eines gelungenen Teilversuchs im Experiment gesellschaftlicher Umgestaltung (vgl. Budde 1997, 9 ff.).

Erst zu Beginn der Teilung in Ost- und Westdeutschland kam es zu einer unterschiedlichen Fortführung dieser Politik. In Ostdeutschland wurde im Vergleich zu Westdeutschland die Frauenbewegung anerkannt und gefördert, so dass am 8. März 1947 mit dem Demokratischen Frauenbund Deutschlands (DFD) in der sowjetischen Besatzungszone die erste einheitliche demokratische Massenorganisation von Frauen in der deutschen Geschichte entstand, während in Westdeutschland die Frauenbewegung ins Stocken geraten war. So kam es im Mai 1949 durch die Förderung der westlichen Besatzungsmächte mit dem bundesweiten Zusammenschluss des Deutschen Frauenrings (DFR) erstmals zu einem wirklichen Dachverband der organisierten Frauenbewegung. Der Deutsche Frauenrat (DF) entwickelte sich 1969 nach mehrmaligen Namens- und Strukturwechseln zu einem wirklichen Dachverband der organisierten Frauenbewegung aus dem 1951 gegründeten Informationsdienst für Frauenfragen oder dem Demokratischen Frauenbund, der erst drei Jahre später am 02. April 1950 gegründet wurde. Doch bereits am 10. April 1957 wurde der DFD mit einer schriftlichen Begründung verboten, da sein Wirken sich laut offizieller Begründung gegen die verfassungsmäßige Ordnung der Bundesrepublik richtete (vgl. Nave- Herz 1997, 50 fff.).

Derweil traten für die Frauen der Deutschen Demokratischen Republik gesetzliche Regelungen in Kraft wie die in der Verfassung vom 07. Oktober 1949, in der die Gleichberechtigung der Frau verankert war. Alle Gesetze und Bestimmungen die ihr entgegenstanden, wurden aufgehoben (Art. 7). Der Staat wurde dementsprechend verfassungsrechtlich verpflichtet, nur gesetzlichen Regelungen zu treffen, die gewährleisten, dass die Frau ihre Aufgaben als Mitglied der Gesellschaft mit ihren familiären Verpflichtungen vereinbaren konnten (Art. 18). Beispielsweise wurde Artikel 3 (Gleichheitsgrundsatz) der trotz des erbitterten Widerstands des Öffentlichkeit (Public Relations)-Hauptausschusses in das Grundgesetz aufgenommen. Im Artikel 117 GG setzte man eine Frist bis zum 31. März 1953. Vor deren Ablauf sollten die gesetzlichen Bestimmungen, die der Frau in der BRD nicht das gleiche Recht wie dem Mann einräumten, aufgehoben werden. Erst ab 1957 wurden dazu nach mehrfachen Anmahnungen in Intervallen gesetzliche Bestimmungen erlassen. Auch gesetzliche Regelung der UdSSR wie der Befehl 253 - Gleicher Lohn für gleiche Arbeit (1976 angestoßen und im Artikel 18 der Verfassung der DDR kodifiziert), änderte nichts daran, dass Frauen weiterhin unmündig gegenüber ihren Ehemännern waren. Die Deutsche Demokratische Republik hatte eine hohe Erwerbsquote von 91,2 Prozent bei den Frauen.

Gründe dafür waren unter anderem die gesamtgesellschaftlich verwirklichte Gleichberechtigung der Frauen, spezialisierte Qualifizierungsprogramme (Art. 21, 24, 38 u. a.) zur Förderung der Integration (Werbung mit dem Slogan „Zukunft Sichern“), Ausbau von Mütterberatungsstellen, Bereitstellung von Kinderbetreuung und zusätzliche materielle Hilfe (vgl. Schüller 2008, o. S.).

Die Politik der BRD prangerte den Erwerbszwang der DDR-Frauen an und verfolgte das Ziel, familienorientiert statt berufsorientiert zu handeln, so dass es Frauen freigestellt war, eine entlohnte Arbeit auszuüben. Dessen ungeachtet, wurde 1957 ein Gleichberechtigungsgesetz verabschiedet, welches die Erwerbstätigkeit von Frauen nur im Notfall ermöglichte und gleichzeitig an die Zustimmung des Mannes gebunden war. Bis in die 1970er Jahre war es üblich, dass Frauen als Hausfrauen tätig waren und maximal in einem Nebenjobberwerbstätigt. Erst in den 80er stieg die Zahl der weiblichen Erwerbstätigen von 30 Prozent (1950er Jahre) auf 33 Prozent. Die steigenden Bildungschancen deckten sich jedoch nicht mit den Berufschancen. Arbeitsbereiche wie Wissenschaft und Technik konnten nur wenige weibliche Fachkräfte vorweisen (vgl. ebd.).

Die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten 1989/90 warf die Frauen der DDR aus emanzipatorischer Sicht um eine historische Epoche zurück, da die Gesetze der BRD übernommen wurden. Dementsprechend blieben die Familienaufgaben in Frauenverantwortung und damit auch die Langlebigkeit des Mütterlichkeitsideals. Auch im 21. Jahrhundert ist diese Verteilung noch aktueller als man denkt. So verdienen Frauen bei gleicher Arbeitsleistung noch immer weniger als Männer. Nur ein geringer Teil der berufstätigen Frauen besetzt Führungspositionen in Unternehmen. In Ostdeutschland gibt es noch heute mehr Kindertagesstätten als in Westdeutschland und vorrangig Mütter in Westdeutschland bleiben über die vorgegebene Elternzeit daheim, um sich um das Kind zu kümmern (vgl. Stitz 2008, o. S.).

4 Karriere

Das Wort Karriere einwickelte sich aus dem lateinischen Begriff „carrus“ (Wagen oder Fahrstraße). Seine Bedeutsamkeit wurde im modernen Sprachgebrauch auf den Lebensweg erweitert und später speziell auf den „beruflichen Werdegang“ übertragen. Somit bezeichnet Karriere im heutigen Sprachgebrauch meist die persönliche Berufsbiographie eines Menschen. Dabei sind jedoch die Art der Tätigkeit und der jeweilige Erfolg nicht definiert (vgl. Hölzle 2009, 68 f.).

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass im Prinzip jeder in seinem Beruf Karriere machen kann. Wer sich auf der sogenannten „Überholspur“ befindet und viele berufliche Erfolge verzeichnen kann, macht im gegenwärtigen Verständnis Karriere. Die Frage dabei bleibt, wie definiert jeder für sich selbst Karriere und welches Ziel verfolgt man damit. Anzunehmen ist, dass oftmals die Arbeitsmotivation und Identifikation mit dem eigenen Job sinkt, sofern man unter den eigenen Möglichkeiten bleibt. Der Karrierecoach Jürgen Hesse erklärt dazu, dass „[...] zufriedene Arbeitnehmer diejenigen sind, die ihr eigenes Vorhaben erreicht haben“ (vgl. Jabs 2011, o. S.) also Menschen, die ihre beruflichen Ziele stets geplant haben und Schritt für Schritt diesen Weg gegangen sind. Des Weiteren fügt er hinzu, dass zwei grundlegende Fragen geklärt sein müssen: „Was ist ihr Ziel und wie gelangen Sie dorthin?“. Dabei kann laut Hesse eine Potenzialanalyse helfen, den eigenen Wünschen auf die Spur zu kommen.

Fallbeispiel:

Karsten G. ist nach seinem Abitur in die alten Bundesländer gezogen, um dort eine Ausbildung als Versicherungskaufmann zu machen. Wie jedes Jahr zu Weihnachten kommt er heim und besucht seinen Eltern über die Feiertage. Wie jedes Jahr bekommt er eine Einladung seiner alten Schule zum Absolventenball. Dieser ist wie üblich am ersten Weihnachtsfeiertag. Wenn er könnte, würde er die Einladung gleich wegwerfen. Denn wie jedes Jahr fühlt er sich unwohl beim Gedanken daran, alte Klassenkameraden zu treffen. Dieses ständige Fragen „Wie geht es dir und was machst du jetzt eigentlich so?“ Das alles nur damit die ehemaligen Klassenkameraden oder Freunde heraus posaunen können, was sie alles erreicht haben und an welchem Punkt ihrer Karriere sie gerade stehen. Wenn sie zum Beispiel erzählen, dass sie renommierte Ärzte in einer Privatklinik sind oder im Fernsehen Karriere gemacht haben. Da kann Karsten G. mit seiner Ausbildung als Versicherungskaufmann nicht mithalten.

In der heutigen Zeit ist der Ausspruch „Karriere machen“ meist Managern, die eine Sekretärin, einen Firmenwagen und ein sechsstelliges Gehalt vorweisen, vorbehalten. Das ist zumindest das Bild, welches oft medial und in der Gesellschaft als typisch für den Begriff „Karriere“ angesehen wird. Jedoch definiert jeder „Karriere machen“ anders und somit kann Karsten G. wenn ihn die ehemaligen Mitschüler fragen, beruhigt antworten, dass er Spaß an seiner Arbeit hat und nebenbei noch Zeit für die Familie bleibt und das in seinen Augen Karriere ist, was möglicherweise für ihn eine erfolgreiche Karriere bedeutet.

4.1 Karriereplanung

Jeder von uns kennt sie, die Frage von Eltern, Lehrern, Behörden und Unternehmen: „Wo sehen Sie sich in fünf oder zehn Jahren?“. Die Karriereplanung hat in der Gegenwart mehr an Bedeutung hinzugewonnen. Die Bedeutung von ehrenamtlichen Tätigkeiten, Auslandsaufenthalten oder besonderen beruflichen Erfolgen für den Lebenslauf ist hoch wie nie zuvor und ein erfolgreicher Studien- oder Ausbildungsabschluss eine wichtige Voraussetzung für Erfolg im Beruf. Wie das statistische Bundesamt für Bildung in Deutschland im Jahresbericht 2012 ermittelt hat, ist die Anzahl der Studienanfänger deutlich gestiegen. Wobei man feststellen muss, dass gerade der Anteil an weiblichen Studienanfänger zugenommen hat und deutlich mehr Frauen ihr Studium abschließen als ihre männlichen Kommilitonen. Zu einer effektiven Karriereplanung gehören:

a) persönliche Bestandaufnahme

Die eigenen Stärken, Schwächen, Talente und Kompetenzen für sich definieren z. B. durch eine Potenzialanalyse (siehe Anhang). Damit man die eigenen Ziele und Grenzen realistisch einschätzen kann und entsprechend plant.

b) Ohne Ziele kein Weg

Grobe Vorstellungen zu haben, wohin Karriereweg einmal führen soll. Gerade am Anfang mangelt es an Erfahrung und Vorstellungskraft, so dass man sich zunächst in verschiedenen Branchen und Richtungen ausprobiert und sich daran orientiert.

c) Operationale Karriereziele

Präzise Etappenziele können für das Fernziel von Bedeutung sein. Zum Beispiel der Traum als Unternehmensleiter bei BMW. Mögliche Etappenziele wären hier Filialleiter oder Abteilungsleiter im Vertrieb usw.

d) Regelmäßige Standortbestimmungen

Gelegentlich die aktuelle Tätigkeit hinterfragen. Ist man noch auf der Spur, um seine Ziele zu erreichen. Es ist durchaus legitim, bestehende Richtungen über den Haufen zu werfen.

e) Flexibel bleiben

Die Karriereplanung läuft selten gradlinig ab, auch wenn man alle Weichen effektiv stellt wie ein guter Abschluss an der Universität, Arbeitsreferenzen in bekannten Unternehmen usw. Oft kommen Jobangebote überraschend oder sie bleiben völlig aus. Daher sollte man bei der Planung flexibel sein und Chancen ergreifen.

f) Es ist nie zu spät

Eine aktive Gestaltung der Karrierelaufbahn ist notwendig. Doch wer sie einmal außer Acht lässt, kann immer noch seine Ziele erreichen auch wenn der Vorstandposten schon weg ist. Eventuell gibt es andere Positionen, die für den Karrierepfad hilfreich und z. B. durch Weiterbildungen erreichbar

g) Das richtige Timing finden

Langes Verharren im Unternehmen kann die Karriere verhindern. Daher sollte man ausloten, welche Möglichkeiten es im Unternehmen gibt und sich ggf. für ein anderes Unternehmen mit besseren Perspektiven entscheiden.

h) Die Nase im Wind haben

Das in- und externe Netzwerken ist von großer Bedeutung, um mitzubekommen, wo in der Branche und im Unternehmen sich welche Chancen auftun und um zu wissen, wo die Entscheider sitzen.

i) Flagge zeigen

Egal, wie zufrieden und wechselunwillig man in seiner aktuellen Position ist, sollte man seinen Arbeitgeber regelmäßig signalisieren, dass man für gute Angebote und Projekte zu haben ist.

j) Auch mal Nein sagen

Karriereschritte sollten stets kritisch betrachtet werden. Entscheidend ist, inwieweit diese hilfreich sind und zu den eigenen Zielen passen. So sinnvoll es auch ist, offen für Neues und Ungewöhnliches zu sein: Positionen, die gar nicht passen, sollte man taktvoll, aber konsequent ablehnen. (Heitze 2012, 1)

4.2 Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen

Eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und das Deutsche Institut für Wirtschaftsförderung belegt, dass nur 3 Prozent der berufstätigen Frauen in den Vorstandsebenen und 11 Prozent im Aufsichtsrat sind. Vergleicht man die Anzahl der Frauen in Führungspositionen in gesamt Europa, stellt man fest, dass Deutschland im europäischen Vergleich nur den 11. Rang einnimmt und mit 30,8 Prozent unter dem Durchschnitt liegt. Folgende Hindernisse können Gründe für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen sein (vgl. BMFSFJ 2012; DIW 2012).

4.2.1 Gläserne Decke

Als „Gläserne Decke“ wird das Schutzschild der männlichen Führungspositionen bezeichnet. Eine unsichtbare Barriere scheint zu verhindern, dass hochqualifizierten Frauen Chancen auf leitende Positionen in Unternehmen oder Organisationen haben.

Obwohl Frauen ausreichend für leitende Positionen qualifiziert sind, kommt ihre Karriere auf der Ebene des mittleren Managements ins Stocken (vgl. Welzig 2011, 11 ff.).

In einer Untersuchung des Glass-Ceiling-Effekts von David Cotter (2001) wurde dieser Effekt bei afroamerikanischen und weißen Frauen vorgefunden, jedoch nicht bei männlichen Mitgliedern ethnischer Minderheiten. Die „Gläserne Decke“ sei demnach ein unsichtbare Barriere, die nur Frauen betrifft. Gründe für dieses Verhalten sind drei verschiedene Mentalitätsmuster, die Männern in Führungspositionen Schutz bieten.

a) Konservative Exklusion

- Männer, die Frauen in Führungspositionen generell nicht wollen, weil sie der Auffassung sind, dass sie die eingespielten, bewährten Zirkel und Netzwerke der Männer stören würden.

b) Emanzipierte Grundhaltung

- Frauen und Männer sind gleichberechtigt und müssen in Führungsetagen der Unternehmen gleich stark vertreten sein
- **ABER** im Mittleren Management okay aber im Top-Management gelten andere Regeln: „Vorstand, das ist eine andere Sportart!“

c) Radikaler Individualismus

- Es spielt keine Rolle, ob der Kandidat für eine leitende Position männlich oder weiblich ist.
- Es kommt allein auf die Persönlichkeit, die fachlichen Qualifikationen und die Kontinuität der Berufsbiografie an.
- **ABER** es gibt wenig Frauen, die sich für eine Führungsposition entscheiden. Grund dafür ist oft, dass sich qualifizierte Frauen für die Familiengründung entscheiden und somit eine notwendige Berufskontinuität fehlt

Damit Frauen die genannten Mentalitätsmuster der männlichen Führungspositionen durchbrechen, Bedarf es Maßnahmen, die von beiden Seiten eingehalten werden müssen. (vgl. BMFSFJ 2012; 17 ff.).

4.2.2 Doppelbelastung der Frau durch Beruf und Familie

Frauen stehen nach Abschluss ihres Studiums oder ihrer Ausbildung oft vor der Entscheidung: Familie oder Karriere und dem damit verbundenen Problem der Doppelbelastung. Die ideologische Rollenverteilung der Frauen in Deutschland ist daher hochbelastet. Die Arbeitsgemeinschaft Sozialdemokratischer Frauen (ASF) ist eine Frauenorganisation der SPD und hat sich dieser Aufgabe angenommen. Die Arbeitsgruppe setzt sich für die Gleichstellung von Männern und Frauen in Politik und Gesellschaft ein. Jedoch bleibt die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen bis heute ungelöst. Ein Kernproblem der Doppelbelastung für Frauen ist, dass es für die Politik im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Aspekten nur ein Randproblem darstellt. Dies geht aus einem Bericht des Hamburger Parteitages von 1977 hervor. Damals war man der Meinung, dass Frauen trotz Arbeitslosigkeit, dennoch verheiratet und somit versorgt und abgesichert sind. Erst wenn man die Aufgaben für Frauen innerhalb der Familie minimiert, hat sie eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und dies kann gemeinsam solidarisch bewältigt werden (vgl. Wettig- Danielmeier 1995, 9 fff.).

Derzeit beginnen laut des 4. Bildungsberichtes (2012) immer mehr Frauen ein Studium und schließen es im Gegensatz zu ihren männlichen Kommilitonen auch erfolgreich ab. Nach Abschluss des Studiums beginnen diese qualifizierten Fachkräfte nach der Suche nach einem geeigneten Beruf. Während Männer sich ohne größere Bedenken auf ihre Karriere konzentrieren, stehen Frauen oft zeitnah vor der Entscheidung: Karriere oder Familie. Für Frauen spielt die Familienplanung eine bedeutende Rolle. Da es oftmals Zeit und Energie kostet, sich bis nach oben zu arbeiten und sich die Frage nach der Karriereplanung stellt. Daher entscheiden sich viele Frauen für eine Familie, während der Mann diese meist noch nicht in Betracht zieht. Nur wenige Frauen arbeiten auf eine leitende Position hin. Jene, die sich für eine Karriere entscheiden, sind mit größter Wahrscheinlichkeit ledig und ohne Kinder. Das belegt eine Studie des BMBF vom 2012, die besagt, dass 54 Prozent der männlichen Führungskräfte in einer festen Partnerschaft mit Kind leben, während 24 Prozent der weiblichen Führungskräfte ledig und ohne Kind sind. Für eine Entlastung kann der weitere Ausbau der Kindertagesbetreuung sorgen. Noch ist das Angebot in gesamt Deutschland jedoch noch nicht ausreichend. So fehlen Plätze für Kinder in Kindertagesstätten oder die vorhandenen Einrichtungen bieten nur unpassende Öffnungszeiten für Vollzeitbeschäftigte. In einer Pressemitteilung des Europäischen

Parlaments (2013) „Fehlende Kindertagbetreuung hemmt Frauen bei der Arbeitssuche“ wird von 57 Prozent der Befragten die fehlende Kinderbetreuungseinrichtungen als Hindernis bei der Arbeitssuche angegeben. Selbst im Bewerbungsprozess um ein neues Arbeitsverhältnis glauben 50 Prozent der Befragten, dass es eine Rolle spielt, ob eine Frau bereits Kinder hat oder eventuell Kinder plant. Hier ist die Politik gefragt, um einen Bildungsauftrag zu erstellen, der eine flächendeckende Versorgung mit Ganztagsplätzen ermöglicht. Für Frauen ist es jedoch schwierig, ohne Beruf ein Betreuungsangebot zu erhalten, während sich zeitgleich ohne Betreuungsangebot die Erwerbschancen verringern. Dementsprechend sind für Frauen Kind und Karriere weiterhin zwei schwer zu vereinbarende Aspekte ihres Lebens, die ggf. eines genauen Zeitmanagements bedarf (vgl. Europäisches Parlament 2013, 1).

4.2.3 Doppelte Drucksituation als Frau

Selten haben Frauen sich so unter Druck gesetzt gefühlt wie in den vergangenen Jahren. Der Spagat zwischen Kind und Karriere scheint oft zu groß. Frauen leben mit der Angst, dass ein Kind sie in das berufliche Abseits treibt. Im Zuge einer Langzeitstudie (2008-2013) wurden die Befragungsteilnehmerinnen im Abstand von fünf Jahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie befragt. Der Aussage „Wer Kinder hat, kann keine wirkliche Karriere machen“ stimmten heute 53 Prozent zu. Das sind 17 Prozent mehr als noch vor fünf Jahren. Diese Zerrissenheit spiegelt sich auch im hohen Kinderwunsch von 93 Prozent der befragten Frauen wieder, den aber weniger als die Hälfte bisher umgesetzt hat bzw. umsetzen konnte (vgl. WZB/ infas 2013).

Die Frauen, die sich für eine Karriere entscheiden, haben oft selbst die höchsten Ansprüchen an sich und ihre Arbeit. Bereits während des im Studiums oder später im Beruf stehen sie stark unter Druck das gilt vor allem für Jüngere. Demzufolge kämpfen fast Dreiviertel (73 Prozent) der 20 bis 29 jährigen Frauen mit den hohen Anforderungen, die sie selbst an sich stellen. Laut einer repräsentativen Forsa-Umfrage (2014) wird der Druck auf Frauen geringer, bleibt allerdings dennoch vergleichsweise hoch. Von den über 30-jährigen Frauen spüren 63 Prozent Druck, bei den über 40- Jährigen liegt er noch bei 57 Prozent. Ein weiterer Stressfaktor für viele Frauen ist der hohe Zeitdruck (51 Prozent). Der Kampf um Anerkennung macht jeder Fünften (22 Prozent) zu schaffen. Trotz des

subjektiven Stressgefühls haben nur sehr wenige Frauen die Möglichkeit, ihren Stress abzubauen. In der Altersgruppe von 30 bis 39 Jahren unternimmt knapp jede zweite Frau (47 Prozent) nichts gegen den übermäßigen Druck. Dies ergab eine Untersuchung im Auftrag von Coca-Cola, wobei ein Meinungsforschungsinstitut 1049 Frauen zwischen 20 und 49 Jahren befragte.

4.2.4 Frauen und Erwerbstätigkeit

Die Gesamtbevölkerung Deutschlands teilt sich in 49 Prozent Männer und 51 Prozent Frauen auf. Von diesen 51 Prozent der weiblichen Gesamtbevölkerung sind 46 Prozent in einem erwerbstätigen Arbeitsverhältnis. Der Anteil der erwerbstätigen Frauen hat in den letzten Jahren stark zugenommen, auch wenn sie oft nur in Teilzeitjobs oder Aushilfsjobs tätig sind (vgl. BMFSFJ 2012; DIW 2012).

Nachdem sich das Selbstverständnis der Frauen verändert hat, akzeptieren sie eine Bevormundung nicht mehr und haben ein verstärktes Interesse an materieller Unabhängigkeit. In der heutigen Zeit sind Frauen gegenüber Männern aber in vielen Bereichen immer noch benachteiligt. So verdienen Frauen im Vergleich weniger für die gleiche Arbeit. Zudem haben sie geringere Aufstiegschancen sobald sie ihre Elternzeit wahrnehmen oder geraten schneller in die Arbeitslosigkeit, da sie oft nur in Teilzeitberufen tätig sind. Frauen werden in der Wirtschaft oft als Entlastungschance für den Arbeitsmarkt gesehen, falls es zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt kommt. Aufgrund dieser beruflichen Situation werden Frauen schneller wieder entlassen, wenn es zu wirtschaftlichen Problemen innerhalb des Unternehmens kommt. Auch unterliegen viele klassische Frauenberufe den neuen Technologien, da gerade bei Büroberufen rationalisiert wird, wobei es 53 Prozent der traditionellen Frauenberufe betrifft, während nur 2 Prozent der Männerberufe betroffen sind (vgl. Wettig- Danielmeier, 1995, 10 - 14).

In der Besetzung von leitenden Positionen beträgt der Frauenanteil nur 15 Prozent im mittleren Management. Je höher die Position wird, desto geringer ist der Frauenanteil. Gründe dafür sind, dass viele Frauen unter ihrer Qualifikation beschäftigt sind, obwohl sie die gleichen Voraussetzungen mitbringen wie ihre männlichen Mitstreiter um die Position. Des Weiteren „müssen“ sich Frauen oft zwischen Familie oder Karriere entscheiden und fangen beim Wiedereinstieg ins Arbeitsleben nach der Elternzeit teilweise wieder bei Null

an. Die Frauen, welche sich in höheren Positionen gelangen wie dem Aufsichtsrat, werden oft durch andere Frauen hineingewählt. (vgl. BMFSFJ 2012; DIW 2012).

5 Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit

Der Anspruch der Frauenbewegung war es, die Ungleichheit zwischen Frauen und Männern zu beseitigen. Gerade in der Erwerbstätigkeit sollten die Hürden für Frauen abgebaut werden. Frauen sollten die gleichen Berufschancen wie Männer haben. Um dies zu ermöglichen, sollte Frauen der Druck der Doppelbelastung durch die Familie und den Job genommen werden z. B. durch Kindertagesstätten, Elternzeit für den Mann und viele weitere Entlastungen.

Der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist trotz Bundesgleichstellungsgesetz weiterhin gering. Auch eine freiwillige Einigung zwischen Bundesregierung und Wirtschaft zur Stärkung der Frauenerwerbstätigkeit blieb seit 2001 ohne gewünschten Erfolg. Frauen sind im Verhältnis zu ihren männlichen Kollegen kaum in Top-Gremien großer Unternehmen vertreten.

Laut des Instituts für Wirtschaftsforschung wurde in den 200 größten Unternehmen Deutschlands ein Frauenanteil von 3,2 Prozent in Führungspositionen ermittelt. Dem zu Folge sind von den 906 verfügbaren Führungspositionen nur 29 mit Frauen besetzt. Selbst unter den 100 größten Unternehmen und DAX30 (30 umsatzstärksten Unternehmen wie zum Beispiel BASF oder Siemens) liegt der Frauenanteil in leitenden Positionen sogar nur bei 2,2 Prozent. Weniger gravierend sind die Unterschiede in der Aufteilung innerhalb der Aufsichtsräte. Dort sind 10,6 Prozent der Sitze der größten Unternehmen von Frauen besetzt. Hier stehen 243 Frauen 2.050 Männern gegenüber. Das bedeutet einen Anstieg von 0,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dabei ist jedoch zu beachten, dass 70 Prozent aller Frauen in der Arbeitnehmerschaft sind und die besetzten Positionen durch die Mitbestimmungsregelung als Vertreter in die Kontrollgremien gewählt wurden (vgl. DIW 2012).

Wenn der Anteil vergrößert werden soll, sind verbindliche Zielgrößen notwendig. Diese müssen entschlossen umgesetzt werden, da andere Varianten der Umsetzung an Glaubwürdigkeit verloren haben wie Studien belegen.

5.1 Hoppenstedt-Analyse

Die Hoppenstedt Firmeninformation führte 2013 eine Analyse unter deutschen Unternehmen durch. Das Ziel war es, den Frauenanteil in Führungspositionen zu ermitteln. Seit 1995 untersucht Hoppenstedt basierend auf dem Bestand der eigenen Firmendatenbank den Anteil weiblicher Führungskräfte in den 260.000 größten Unternehmen Deutschlands. Seit Beginn der Analyse konnte ein stetiges Wachstum ausgemacht werden, dennoch bleibt der Anteil an Frauen in Führungspositionen auf einem geringen Niveau, so dass die Chefetagen deutscher Topunternehmen weiterhin in Männerhänden blieben und Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern in dieser Hinsicht ein „Entwicklungsland“ darstellt. Trotz guter Ausbildung und hohen Abschlüssen an den Universitäten bleiben Frauen Einzelkämpfer in den Chefetagen vieler deutscher Unternehmen. Auch wenn das Land seinen ersten weiblichen Kanzler hat, sind die Voraussetzungen für Frauen in Leitungsfunktionen nicht besser geworden. In der Analyse von 2010 galt Barbara Kux als Vorstandsmitglied der Siemens AG als Rarität den DAX Unternehmen. Aktuell sind drei weitere Frauen Brigitte Ederer (Siemens), Angelika Dammann (SAP) und Regine Stachelhaus (E.on) in den Vorstand aufgestiegen. Nur vier Frauen haben es an die Spitze der Pyramide der DAX 30 Konzerne geschafft. Dies zeigt, dass obwohl es eine Steigerung von 3 auf 6,3 Prozent gab, in Großunternehmen (Unternehmen mit mehr als 20 Mio. Euro Umsatz), dass Frauen in Führungspositionen immer noch eine Seltenheit sind und Topunternehmen nur selten auf sie zurückgreifen. Regionale Untersuchungen zeigen, dass Frauen in den alten Bundesländern im Top-Management stärker vertreten sind wie beispielsweise in Berlin. Gründe dafür sind die strukturellen Bedingungen in der ehemaligen DDR und Firmen mit geringer Betriebsgröße sowie Familienunternehmen im damaligen Osten. Die Analyse zeigt aber auch deutlich, dass sich in den letzten 15 Jahren einiges in deutschen Führungsriegen verändert hat. So setzen die neuen Bundesländer zunehmend auf Frauen im Managementbereich. Auch wenn die oberen Chefetagen weiterhin in Männerhand bleiben, ist der Frauenanteil im oberen und mittleren Management von 8 Prozent auf rund 21 Prozent gestiegen. Frauen sind also zunehmend in kleinen und mittleren Chefetagen anzutreffen.

Als eine Hürde im Berufsleben der Frau nennt die Studie die Vereinbarkeit von Kind und Karriere als wichtigen Faktor, welcher hinderlich beim Aufstieg in die Führungsbasis ist. Hierbei wurde ermittelt, dass sich der Frauenanteil in Unternehmen im Alter von 20 bis 30

Jahre noch auf rund 25 Prozent beläuft. Ab 30 bis 40 Jahre sinkt er auf nahezu 17 Prozent ab und nimmt jede weitere Altersdekade immer mehr ab (diese Entwicklung bezeichnet man auch als sogenannten Babyknick). Zudem wurde festgestellt, dass Personalwesen, Finanzen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit nach wie vor frauendominierte Berufe sind. Seit März ist ihr Anteil in Leitungsfunktionen in der Öffentlichkeitsarbeit auf 51 Prozent, im Finanz- und Rechnungswesen (Mittelständische Betriebe) auf 72 Prozent und um 6 Prozent in der Forschung gestiegen. Gebiete wie der Bergbau, Finanz- und Versicherungswesen werden weiterhin durch Männer dominiert.

5.2 IAB- Führungskraftanalyse

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) untersuchte in mehreren Führungskraftstudien der vergangenen Jahre die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen auf Basis deutschlandweit repräsentativer Daten. Dabei wurden verschiedene Länderarbeitsmärkte miteinander verglichen. Auf Basis des IAB-Betriebspanels von 2004 wurde die betriebliche Seite der Beteiligung von Frauen in Führungspositionen analysiert. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Arbeitgeberbefragung zu betrieblichen Bestimmungsgrößen der Beschäftigung. Die Prüfung umfasste rund 13.000 Betriebe aller Branchen und Größenklassen. Hierbei wurde die Führungsebene in zwei Bereiche geteilt: In die oberste Führungsebene (Geschäftsführung, Vorstand usw.) und die zweite Führungsebene (Führungspositionen unter dem Vorstand z. B. Abteilungsleiter). Wobei nur 19 Prozent der privatwirtschaftlichen Betriebe überhaupt zwei Führungsebenen haben. Der Aufbau der Betriebe wurde wie folgt gegliedert:

a) Kleinstbetriebe 1 - 9 Arbeiter mit ca. 1/4 Frauenanteil, b) Kleinbetriebe 10 - 49 Arbeiter mit ca. 1/3 Frauenanteil und c) Großbetriebe mit einem Frauenanteil von unter 5 Prozent.

Wichtige aktuelle Ergebnisse sind:

- 45 Prozent aller Beschäftigten sind weiblich (1,9 Millionen)
- 26 Prozent der Frauen sind in der ersten Führungsebene vertreten (2008: 25 Prozent)

- 19 Prozent der Frauen sind in der ersten Führungsebene vertreten (2008: 10 Prozent)
- Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Betrachtung der Organisationsform: Filialen
- Frauen sind vorwiegend in der 1. Ebene im Gesundheitswesen, privaten Dienstleistern (40 Prozent) oder Einzelhandel (32 Prozent) vertreten
- genaues Gegenteil im Bau und verarbeitenden Gewerbe (10 - 15 Prozent)
- Anteil an Führungspositionen: 43 Prozent bis zum 30 Lebensjahr, 30 Prozent in der Familienphase und 20 Prozent ab 40 Lebensjahr, aber auf einem geringen Niveau angestellt
- Frauen, die in der Familienphase sind, haben keine verbesserten Chancen
- Frauen in Führungspositionen sind häufiger alleine oder alleinerziehend
- Je höher die Position der Frauen desto häufiger sind sie kinderlos
- Während Männer in genau der gleichen Situation eine andere Familienform haben
- 68 Prozent der Frauen in der 1. Ebene haben keine Kinder unter 18 Jahren nur bei 47 Prozent der Männern ist das auch der Fall

6 Staatliche Maßnahmen

6.1 Bundesgleichstellungsgesetz

Die Erwerbstätigkeit ist im 21. Jahrhundert für Männer und Frauen von gleich hoher Bedeutung. Wobei es für Frauen erschwert wird, da sie zahlreiche Hürden wie familiäre Aufgaben, Erziehung der Kinder und Akzeptanz des Mannes überwinden müssen, um eine leitende Positionen zu erreichen. Durch die Einführung des Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) mit dem Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Beseitigung bestehender und Verhinderung künftiger Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, sollen Frauen gefördert werden und bestehende Benachteiligungen abgebaut werden. Das Gesetz hat nach § 1 das Ziel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und die Gleichstellung von Mann und Frau zu gewährleisten.

(1) Dieses Gesetz dient der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie der Beseitigung bestehender und der Verhinderung künftiger Diskriminierungen wegen des Geschlechts in dem in § 3 genannten Geltungsbereich dieses Gesetzes. Nach Maßgabe dieses Gesetzes werden Frauen gefördert, um bestehende Benachteiligungen abzubauen. Ziel des Gesetzes ist es auch, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für Frauen und Männer zu verbessern. Dabei wird den besonderen Belangen behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen Rechnung getragen.

(2) Rechts- und Verwaltungsvorschriften des Bundes sollen die Gleichstellung von Frauen und Männern auch sprachlich zum Ausdruck bringen. Dies gilt auch für den dienstlichen Schriftverkehr.

Das Bundesgleichstellungsgesetz §1 stand am 30.11.2001 oben auf der politischen Agenda. Zur Diskussion standen neben dem Fachkräftemangel und der demographische Entwicklung Deutschlands, auch eine stärkere Beteiligung von Frauen in der Erwerbsarbeit zu fördern. Während die Arbeitgeber von ihren Beschäftigten immer mehr Flexibilität, Mobilität und Erreichbarkeit voraussetzten, wurden die zeitlichen Anforderungen von Frauen innerhalb einer Familie als Hindernis angesehen. Da sie nicht auf die Berufstätigkeit verzichten wollten, standen sie vor der Entscheidung Karriere oder Familie.

Ziel dieser Regelung war es eine familienfreundliche Arbeitswelt zu schaffen und somit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Durch Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergleichheit, wie familienfreundliche Arbeitszeiten oder einem Dienststellenklima, galt es die Interessen von Frauen nicht aus den Augen zu verlieren. Im Interessensfokus stand nicht die Reduzierung von Frau und Kind, sondern viel mehr die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Männer und Frauen sollte durch dieses Gesetz mehr Gelegenheit haben, ihre Interessen und Bedürfnisse mit dem Beruf in Einklang zu bringen, um Kinder zu erziehen und ebenso Angehörige zu pflegen, ehrenamtlich zu arbeiten oder politisch aktiv zu sein. Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf konnte nur bedingt umgesetzt werden, da Frauen weiterhin vor der Entscheidung standen Kinder oder Karriere. Die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote soll das nun ändern und Frauen die Möglichkeiten bieten, eine Karriere einzuschlagen.

6.2 gesetzliche Frauenquote

Der Weg zur gesetzlichen „Frauenquote“ ab 2016, ist seit einigen Jahren ein stark diskutiertes Thema auf der Agenda der Bundesregierung. So dass es einen Eingang in die partei-politischen Konzepte und Programme der 18. Legislaturperiode der Parteien findet. Ziel dieser „Frauenquote“ ist die Gleichstellung der Frauen in der Gesellschaft durch eine gesetzliche Regelung. Diese Regelung besagt, dass 30 Prozent der Mitglieder in Aufsichtsräten mitbestimmungspflichtiger und börsennotierter Unternehmen Frauen sein müssen. Darüber hinaus sollen große Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet werden, ab 2015 verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und in den obersten Management-Ebenen festzulegen. Als Vorbild dient hier, das europäische Nachbarland Norwegen. Hier wurde die Quote von 40 Prozent weiblicher Aufsichtsräte bereits 2003 per Gesetz allen Aktiengesellschaften verordnet. Mit Erfolg, da 42 Prozent der norwegischen Aufsichtsräte Frauen sind (2003; vor dem Gesetz waren es nur 7 Prozent). Da die Erfahrungen früherer Versuche, die Frauenquote zu erhöhen scheiterten, z. B. die sogenannte Flexi-Quote 2011 oder eine interne Regelung zwischen Politik und Unternehmen, um die Frauenquote zu erhöhen, brachten wenig Erfolg. Jedoch lassen sich die Befürworter und Gegner für die „Frauen-Quote“ nicht anhand einer Partei, Ideologie oder Geschlecht einordnen. Die folgenden Aussagen bekannter Politiker und

Unternehmer, welche sich zu einer „Frauen- Quote“ äußern, zeigt die gespaltenen Meinungen zur Thematik auf.

Pro „Frauenquote“

Barbara Steffens, nordrhein-westfälische Emanzipationsministerin
(Grüne):

„Ich hätte gerne eine Quote wie in Norwegen auch in Deutschland. Warum sollte man nicht Notwendigkeiten, die auch für die Unternehmen hilfreich sind, beschleunigen? Wir hatten gerade eine Wirtschaftskrise. Von wem waren die führenden Posten besetzt? Das waren verdammt viele Männer. Und an diesen Posten, wo verdammt viele Männer gesessen haben und verdammt viel vor die Wand gefahren haben, hätte ich gerne mal im Vergleich dazu Frauen sitzen gesehen.“

Focus Magazin, 02.08.2010

Die Quote helfe Frauen „vorerst nicht, die ganz praktischen Probleme wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu lösen oder die gesellschaftlichen Widerstände abzubauen“. Die würden aber erst geringer, wenn mehr Frauen an entscheidender Stelle säßen. „Insofern drängt sich die Quote geradezu auf - im Interesse einer starken deutschen Volkswirtschaft.“

Welt am Sonntag, 04.07.10

Thomas Sattelberger, Vorstand Personal der Deutschen Telekom AG:
„Es geht uns bei der Frauenquote nicht um politisch korrekte Alibiregelungen, sondern um die spürbare und nachhaltige Umsetzung von Chancengleichheit für die besten Talente, egal welchen Geschlechts. Unsere jahrelangen Maßnahmen zur Frauenförderung waren redlich und gut gemeint, der durchschlagende Erfolg blieb wie in allen großen Unternehmen leider aus. Deshalb gehen wir jetzt einen neuen und mutigen Weg.“
Career Women in Motion, 15.03.2010

Kontra "Frauen - Quote"

Hans Heinrich Driftmann, Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages:

Dass so wenige Frauen in Führungspositionen seien, habe unterschiedliche Ursachen. Einerseits seien Familie und Beruf noch nicht gut genug vereinbar. Andererseits mieden Frauen nach wie vor die technischen Berufe. "Eine gesetzliche Quote kann diesen sehr unterschiedlichen Ursachen keine Rechnung tragen".

Die Welt, 18.09.10

Erklärung der Deutschen Arbeitgeberverbände:

Quoten seien "der falsche Weg", um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Frauen bräuchten keine Quoten, sondern "bessere Chancen zur Verwirklichung ihrer Berufskarriere". Hierzu müssten Hürden beseitigt werden, die sie am beruflichen Fortkommen hinderten. So müsse Kinderbetreuung ausgebaut werden und ein gesellschaftliches Umdenken stattfinden bei der traditionellen Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen.

Stern, 17.09.2010

Heidrun Schulz, Leiterin der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz/Saarland der Bundesagentur für Arbeit:

„Grundsätzlich ist eine Quote nicht das, was ich für sinnvoll halte. Der Gedanke daran ist zwar nachvollziehbar, aber für mich ist es eher die „Wenn's gar nicht anders geht“-Lösung. Echte Überzeugung und daraus resultierend eine Selbstverpflichtung von Firmen würde mir viel, viel besser gefallen. Nur: Das Ergebnis stimmt noch nicht. Mit Blick auf die demografische Entwicklung werden wir es uns aber nicht leisten können, das Potenzial gut ausgebildeter Frauen verkümmern zu lassen.“

Saarbrückener Zeitung, 18.09.2010

Die oben aufgeführten Aussagen von Befürwortern und Gegnern der „Frauenquote“ dienen als Beleg für die Brisanz dieser gesetzlichen Regelung. Häufig wurde dabei als Begründung für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen, die fehlende familiäre Entlastung für Frauen genannt, welche sich für eine berufliche Karriere entscheiden.

7 Empirische Untersuchung

Im anschließenden Abschnitt wird die empirische Untersuchung beschrieben, welche sich mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld“ befasst. Es werden zunächst das Ziel und die Arbeitsweise erläutert. Im Anschluss werden die Ergebnisse ausgewertet und abschließend im Fazit diskutiert.

7.1 Zielsetzung

Ziel der empirischen Untersuchung soll es sein, einen Zugang zur Bedeutung von Gleichberechtigung für Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld zu geben. Dabei wird insbesondere die Akzeptanz unter den Kollegen, Hemmschwellen für die berufliche Laufbahn und Auswirkungen auf beruflicher und persönlicher Ebene untersucht, welche eine wichtige Rolle für die Gleichberechtigung in Unternehmen spielen. Die Ergebnisse können anschließend dazu beitragen, das Verständnis von Gleichberechtigung bei der Besetzung von Führungspositionen zu klären. Neben den Chancen für die weiblichen Erwerbstätigen sollen auch Hindernisse und Auswirkungen im persönlichen Kontext Beachtung finden. Da insbesondere in höheren Positionen viele Fachkräfte unter Belastungsdruck und Burnout leiden, wie eine umfassende Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI 2011) zeigt, ist abzuschätzen, ob Frauen aufgrund der Gleichberechtigungsproblematik besonders davon betroffen sind. Die vorliegende empirische Untersuchung soll Schlussfolgerungen der ausgewählten Studien anhand von Frauen in Führungspositionen in männerdominierten Berufsfeldern überprüfen.

Um zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen der ausgewählten Studien und der Realität besteht, wird überprüft, ob eine höhere weibliche Beteiligung in Führungspositionen sich auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken kann. Möglicherweise würden mehr Frauen vermehrt einen Karriere anstreben, wenn es bessere Betreuungsmöglichkeiten für die Familie gäbe oder eine Entlastung bei der Kindererziehung durch mehr Beteiligung des Mannes vorhanden wäre. Möglicherweise wäre das Interesse an Führungspositionen größer, wenn Frauen die gleiche Bezahlung wie ihre männlichen Kollegen bekommen würden oder der Staat mehr Maßnahmen zur

Förderung des Frauenanteils in technischen Berufen auf den Weg bringen würde. Andererseits könnten die genannten Aussagen nicht mehr zeitgemäß sein, da das Bild einer klassischen Rollenverteilung im Berufsleben ausscheidet und die Akzeptanz der Berufstätigkeit durch Männer den Frauen Chancen auf eine leitende Position bieten. Vielleicht haben geschlechterspezifische Erfahrungen während der Erwerbstätigkeit einen Einfluss auf das Anstreben oder den Verlauf der eigenen Karriere von Frauen. Oder wird sich das Bild der klassischen Rollenverteilung langfristig in den Führungsebenen halten und Frauen weiterhin daran hindern, eine Karriere anzustreben, in dem sie diskriminiert werden. Die Einführung einer gesetzlichen Regelung könnte der Durchbruch für die Frauenwelt sein, um endgültig in die Führungsebenen der Männer vorzudringen.

7.2 Methodisches Vorgehen

Um die Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung nachvollziehen zu können, wird im Folgenden das Design und die Stichprobe vorgestellt. Die angewandte Methode, das Führen leitfadengestützter Interviews, wird vorgestellt und näher erläutert. Vor der Auswertung der Daten wird die Durchführung der Befragung dargestellt.

7.2.1 Forschungsdesign und Stichprobe

Um die Chancengleichheit von Frauen in Führungspositionen und deren Auswirkung auf ihr Privatleben zu ermitteln, wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, welches eine umfangreiche Informationsgewinnung ermöglicht. Aufgrund des zeitlichen Rahmens wurde die Untersuchung als Querschnittsstudie angelegt. Um ein geeignetes, technisch-orientiertes Unternehmen zu finden, mit ausreichend Frauen in Führungspositionen, wurde im Internet recherchiert und regionale, sächsische Unternehmen kontaktiert. Von den 20 geeigneten Unternehmen, hatten 14 Unternehmen keine Kapazitäten für die Durchführung einer solchen Untersuchung und fünf Unternehmen blieben ohne Rückmeldung. Ein Unternehmen war bereit im Rahmen der Untersuchung eine Zusammenarbeit anzubieten. Dieses Unternehmen beschäftigt Frauen in Führungspositionen unterschiedlicher Bereiche und weißt ein Handbuch zur Gleichstellung innerhalb des Betriebes vor. Somit wurden in

Absprache vier Frauen in leitenden Positionen für die Interviews ausgewählt und im Vorfeld durch einen Ansprechpartner vom Unternehmen persönlich befragt, inwiefern eine Interviewbereitschaft durch sie besteht. Einzige Einschränkung bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen war, dass sie in unterschiedlichen Lebensphasen ihrer Karriereplanung sein müssen. Die zur Analyse genutzte Stichprobe setzt sich aus vier weiblichen Teilnehmerinnen im Alter von 32 bis 61 Jahre, aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen wie Qualitätsmanagement, Vertriebscontrolling, Bilanzbuchhaltung und Finanzen/Einkauf zusammen. Zur Gewährung von Anonymität der Interviewten werden eindeutige, persönliche Daten und der Name des Unternehmens im Folgenden nicht näher benannt.

7.2.2 Instrument

Um den begrenzten zeitlichen Ressourcen gerecht zu werden, erfolgte die Erhebung der Daten mittels leitfadengestützter Interviews. Dieses setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Der verwendete Interviewleitfaden ist nach den Anforderungen von Helfferich aufgebaut und in jeweils vier Themenblöcke wie Einstiegsmotivation, Zufriedenheit über berufliche Situation, Umsetzung der Aufgaben im Beruf und Anregungen für die Zukunft unterteilt. Für die einzelnen Themenblöcke wurden erzählgenerierende Fragen formuliert, um dadurch umfangreiche Antworten zu erhalten. Zusätzlich wurden in zwei weiteren Spalten konkrete Fragen und Aufrechterhaltungsfragen formuliert, um die genauen Aussagen des Interviewten erfassen zu können. Im ersten Themenblock wird auf die beruflichen Ausgangslage eingegangen, welche Einfluss auf den beruflichen Werdegang im Bereich der Motivation, Ziele und Arbeit haben. Im zweiten Themenblock wird hauptsächlich darauf eingegangen, welchen Einfluss und welche Folgen eine leitende Position auf die Frauen hat und welche geschlechtsspezifischen Erfahrungen sie in Bezug auf Gleichberechtigung und Diskriminierung persönlich gemacht haben. Im letzten Themenblock wird auf Anregungen und Wünsche der Interviewten eingegangen, die sie auf ihrer und der Sicht der Frauen für die Zukunft äußern. Abschließend konnten die Mitarbeiterinnen ihre subjektive Meinung zum Thema Frauenquote mitteilen (vgl. Helfferich 2011, 180).

7.2.3 Durchführung

Um den Interviewleitfaden empirisch zu erproben, wurde ein Pretest mit zwei weiblichen Testpersonen aus unterschiedlichen Unternehmen und in verschiedenen leitenden Positionen durchgeführt. Dadurch konnte die Verständlichkeit der Fragen überprüft und mögliche Unklarheiten des Interviewleitfadens beseitigt werden. Nach dem Pretest wurden lediglich einige Frageformulierungen der Verständlichkeit halber abgeändert. Anschließend wurde die Planung der Durchführung der Interviews mit einem stellvertretenden Ansprechpartner vom Unternehmen abgesprochen. Dies setzte eine telefonische Absprache voraus. Geplant wurden vier Interviews mit weiblichen Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens an einem Tag. Die Unternehmen baten im Voraus um Sichtung des Interviewleitfadens. Um jedoch zu verhindern, dass sich die Interviewpartnerinnen auf die Fragen vorbereiten oder andere Personen involviert wurden, konnte diesem Wunsch nicht nachgegangen werden.

Für die Interviews wurde im Unternehmen ein Beratungsraum mit Getränken und Gebäck vorbereitet sowie ein Ablaufplan für die Reihenfolge festgelegt. Aufgrund des separaten Raumes und des Ablaufplans wurde ein reibungsloser Interviewablauf ohne Störquellen gewährleistet. Die Sicherung der Audioaufnahmen erfolgte über ein Diktiergerät.

Vor dem Einstieg in das Interviews erfolgte eine Begrüßung der Mitarbeiterinnen sowie Erklärung der Hintergründe und des Ziels der Befragung. Informationen, wie Adressaten und Urheber des Interviews, als auch der Ablauf und die Dauer wurden gegeben. Insbesondere wurden hierbei die Freiwilligkeit und die Anonymität der Teilnahme betont. Des Weiteren wurden persönliche Daten auf einem Steckbrief erhoben. Dieser beinhaltete Familienstand, Kinder, beruflicher Abschluss und Position im Unternehmen.

Zu Beginn des Interviews wurden Fragen zur Kategorie der biographischen Ausgangslage gestellt. Dafür erfolgten Fragen nach dem beruflichen Hintergrund und der Motivation für die Anstellung in ihrem Unternehmen. Außerdem wurden geschlechterspezifische Erfahrungen in diesem Zeitraum erfragt. Im weiteren Verlauf des Interviews wurden in den Kategorien Beruf und Auswirkungen, Informationen über das aktuelle Befinden erhoben. Dafür erfolgten Fragen zur Karriere und Zusammenarbeit im Unternehmen. Außerdem wurden geschlechterspezifische Erfahrungen und Gender- bedingte Hindernisse im Unternehmen erfragt. In Verbindung damit wurden gleichzeitig persönliche, berufliche und intrapersonale Hindernisse für ihre beruflichen Karriere genannt.

Am Ende des Interviews hatte jede Teilnehmerin die Möglichkeit, sich zur gesetzlichen 40-Prozent Regelung und Wünschen für die Zukunft zu äußern. Während der Durchführung der Interviews kam es einmalig zu einer Unterbrechung durch ein Telefonat. Ansonsten gab es keine weiteren Auffälligkeiten. Im Durchschnitt dauerten die Interviews etwa 30 Minuten. Nach Abschluss des Interviews und dem verbundenen Abschalten des Diktiergeräts, hatten sie die Möglichkeit, Kritik an der Durchführung der Interviews zu äußern. Die Kritik bestand darin, dass die Aussprache lauter hätte sein können. Im Anschluss erfolgte eine herzliche Verabschiedung und eine persönliche Bedanken für die Teilnahme am Interview.

7.2.4 Aufbereitungsverfahren

Um die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen zur inhaltlichen Auswertung nutzen zu können erfolgte ein spezielles Aufbereitungsverfahren. Die im Interview gewonnenen Daten wurden mithilfe der Software F4, welche speziell für die Transkription von Audiodateien entwickelt wurde, in Schriftform gebracht und für die Weiterverarbeitung festgehalten. Die Weiterverarbeitung der Datensätze erfolgte in Anlehnung an die Transkriptionsregeln nach Dresing/Pehl. Um eine effektive Datenanalyse durchführen zu können, wurde ein Kategorienschema zur Auswertung erstellt. Der Einsatz der Analyse-Software AQUAD 7 ermöglichte zudem die qualitativen Daten nach den zuvor gebildeten Kategorien effektiv auszuwerten. Zur Auswertung der Interviews wurden sie einzeln analysiert und zutreffende Aussagen den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Im Anschluss daran wurden mittels AQUAD 7, die Aussagen zu den einzelnen Kategorien aufgelistet und für die Auswertung verwendet. Die Auswertung zu den jeweiligen Kategorien werden nachfolgend durch Zitate aus den Interviews belegt. (Dresing/ Pehl 2013, 21 ff.;

7.3 Auswertung

Nachfolgend werden die Aussagen der Mitarbeiterinnen hinsichtlich relevanter, thematischer Kategorien zusammengefasst und dargestellt. Dabei dienen die Zitate aus den Interviews zur Verdeutlichung der Annahmen.

7.3.1 Biografische Ausgangslage

Beruflichen Erfahrungen

Unter die Kategorie berufliche Erfahrungen fallen Aussagen zum beruflichen Werdegang der Mitarbeiterinnen sowie Eindrücke aus anderen Unternehmen, mit denen die interviewten bereits Kontakt hatten. Ein Teil der Mitarbeiterinnen des Unternehmens war zuvor bei anderen Arbeitgebern mit ähnlicher Ausrichtung tätig oder kamen als Quereinsteiger in das Unternehmen. Grundlegend erwähnten die Mitarbeiterinnen die Wiedervereinigung Deutschlands 1990 als einen wichtigen Einflussfaktor auf ihre berufliche Laufbahn. Diese politische, gesellschaftliche und selbstverständlich auch wirtschaftliche Umbruchphase brachte für jeden Mitarbeiterinnen umfassende Veränderungen mit sich und forderte ihrerseits schnelle Entscheidungen. Erwähnt wurden dabei die neuen Möglichkeiten im Unternehmen und die zusätzliche Chance, sich kreativ einzubringen.

Bsp.: *„Es hat nicht lang gedauert da kam die Wende und da ging es ganz schnell, dass ich neben meinem angestammten Beruf. Ich hab zuerst die Rechtsabteilung geleitet beim **** damals und dann hab ich im Prinzip gleich nach der Wende 90 im Juli den zuerst Personal und Finanzen übernommen und dann Personal abgegeben und Einkauf dazu genommen das war 92, ja und dann bin ich in der Position geblieben.“* (Interview 1, 61 Jahre)

*„Mmh, meine Ausbildung habe ich hier gemacht. Dann kam ja die Wendezeit, hab dann meinen Sohn geboren und als ich dann wieder hier anfangen wollte war ja dann, ich sag mal alles anders Wende und und und. Und war dann nicht mehr hier im Unternehmen bin mit entlassen worden. Hab dann ne Umschulung gemacht zum Industriekauffrau und hab dann auch in dem Beruf kurzzeitig gearbeitet direkt in dem Beruf. Und hatten dann die Möglichkeit übers Arbeitsamt nen Lehrgang zu machen Transportlogistik und das beinhaltete nen Praktikum, das hab ich dann wieder hier im **** gemacht. Seitdem also seit mittlerweile 17 Jahren bin ich jetzt wieder hier, hab dann praktisch die Chancen genutzt über diesen zweiten es war dann schon der dritte, meine dritte Ausbildung praktisch die ich gemacht hab und bin dann hier geblieben.“*(Interview 2, 44Jahre)

Mit der Wiedervereinigung Deutschlands gingen für viele Mitarbeiterinnen auch große berufliche Veränderungen einher. Neben jenen Mitarbeiterinnen, welche ihren Arbeitsplatz behalten konnten, verlor ein Teil seinen Arbeitsplatz oder erhielt die Möglichkeit, durch Weiterbildungen zur alten Wirkungsstätte zurückzukehren. Andere Mitarbeiterinnen wiederum absolvierten eine Ausbildung oder ein Studium, sammelten Erfahrungen im Berufsleben und konnten sich in einem anderen Unternehmen weiterentwickeln.

Bsp.: „Wenn ich ganz ehrlich bin, weil mich niemand anders genommen hat. Also ich bin Bürokauffrau geworden, weil es die einzige Lehrstelle 1998 war, die ich da bekommen habe. Ich habe mich in allen möglichen Richtungen beworben. Ja, handwerklich wie Bürotätigkeit ja und dann hab ich gerne meine Ausbildung gemacht 3 Jahre und nun ist auch gut und jetzt bringst du das. Da baust du drauf auf.“(Interview 4, 32 Jahre)

„Ja, und ich hätte ja auch flüchten können sagen wir mal so in meinen Beruf als Anwalt und das wollte ich, ich wollte in der Industrie bleiben, das hat mir eben gefallen.“(Interview 1, 61 Jahre)

„Ich hab nach meinem Studium bereits in einer anderen Firma gearbeitet, hab dort direkt Vertrieb gemacht. Also ne Art Key Account kann man sagen und kenne das Unternehmen hier dadurch, dass ich hier aus der Region komme. Und hat mich interessiert und hab mich dann hier beworben und bin dann seit 2001 hier im Unternehmen beschäftigt.“(Interview 3, 42 Jahre)

„Ich bin früher zwölf Jahre nach Chemnitz gefahren und mit Kind ist das ziemlich anstrengend. Und ja hab ich mich beworben auf die ausgeschriebene Stelle und hab dann gesagt geht los.“ (Interview 4, 32 Jahre)

Insgesamt bewerten die Mitarbeiterinnen ihre beruflichen Erfahrungen als förderlich für ihren Lebenslauf. Des Öfteren werden das Interesse und die Freude am eigenen Beruf betont, obwohl das Berufsleben durch die Wiedervereinigung teilweise negativ beeinflusst wurde oder die Berufswahl durch einen Mangel an passenden Lehrstellen eingeschränkt

blieb. Durch die berufliche Weiterentwicklung boten sich den Frauen neue Chancen und sie blieben weiterhin erwerbstätig.

Berufliche Motivation

Die Kategorie berufliche Motivation befasst sich mit Aussagen der Mitarbeiterinnen über die Beweggründe zu ihrer beruflichen Neuorientierung von anderen Unternehmen hin zur *****. Der Großteil der interviewten Mitarbeiterinnen war bereits beim genannten Arbeitgeber tätig oder kam als Quereinsteiger ins Unternehmen. Dadurch können auch die Unterschiede von der ***** zu anderen Unternehmen bewertet und beschrieben werden.

Als positiv wurden die Tatsachen hervorgehoben, dass die ***** ein großes regionales Unternehmen, jedem einzelnen Mitarbeiterinnen persönliche Entwicklungschancen ermöglicht und eine gute Erreichbarkeit bietet.

Bsp.: *„Weil es für den Standort ziemlich großes Unternehmen ist oder das größte Unternehmen. Zukunftsorientiert arbeitet und für mich als Perspektive und privat ist es eine unheimliche Erleichterung vom Arbeitsweg her.“(Interview 4, 32 Jahre)*

„Ich kannte das Unternehmen hier dadurch, dass ich hier aus der Region komme und es hat mich interessiert und hab mich dann hier beworben und bin dann seit 2001 hier im Unternehmen beschäftigt.“(Interview 3, 42 Jahre)

„Natürlich die Nähe, man kennt das Unternehmen und auch die, die Größe und natürlich auch die Entwicklungsmöglichkeiten“ (Interview 2, 44 Jahre)

Neben der guten Lage für die Mitarbeiterinnen innerhalb ihres Einzugsbereichs und der Größe des Unternehmens bietet die ***** zudem ein breites Spektrum an Tätigkeitsfeldern. Dies war für die Mitarbeiterinnen ein weiterer ausschlaggebender Grund für die Bewerbung. Hervorgehoben wurde auch der verstärkte Grundgedanke des Unternehmens, seine Mitarbeiterinnen an Führungspositionen heranzuführen. Durch diese Mitarbeiterförderung soll die familiäre Philosophie der ***** gefördert werden und die Mitarbeiterinnen langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Oftmals werden

schleichende intrapersonale Prozesse in Gang gebracht, welche je nach eigener Voraussetzung unterschiedlich ablaufen können.

Bsp.: *„Bei der Einstellung kam's dann aber eher wo man erstmal sagte, das ist eher Vertriebskoordination also eine übergreifende Funktion im Vertrieb (...). Die Stelle bei meiner Einstellung war mehr als Assistent des Geschäftsführers angesiedelt damals und ja halt am Anfang eine Mitarbeiterin und ja so wie sich auch Strukturen ändern, hat sich das halt gewandelt. Zum einen ist die Abteilung gewachsen und sind neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder dazu gekommen und ja, erstmal was Positives bei dem rausspringen...was man eben nicht gleich sieht.“*
(Interview 3, 42 Jahre)

„Ja, ich denke, es war halt nen Entwicklungsprozess, ähm, was eigentlich auch interessant war für mich seit 1 1/2 Jahren mache ich eigentlich mehr oder weniger die Stellvertretung wenn der Vertriebsleiter nicht da ist und ja, da hat man dann schon ein großes Betätigungsfeld. Wo ich sag, macht Spaß und ist ausreichend interessant.“(Interview 3, 42 Jahre)

„(...) Wir stehen aber aufgeschlossen gegenüber, wenn sich Frauen qualifizieren wollen. Also in meinem Bereich das ist es zum Beispiel so, haben welche in ihrer Freizeit den Bilanzbuchhalter gemacht in der Finanzbuchhaltung und das hab ich natürlich unterstützt und die Firma auch. Und wenn jemand nach vorne strebt, dann kriegt er auch die Unterstützung aber es ist nicht so, dass es soo viele sind, die sich in eine Führungsposition begeben wollen.“(Interview 1, 61 Jahre)

*„Man muss auch sagen, dass **** ein familiengeführtes Unternehmen ist und damit auch sehr seriös, das ist so.“* (Interview 1, 61 Jahre)

„Das kommt für uns denke ich nicht in Frage. Schon durch die, durch die Fertigung also fertigungsbedingt sind es hauptsächlich Männer beschäftigt, sind körperlich schwere arbeiten. Wir arbeiten zwar dran, dass viele ich sag ma leichter und mit Hilfsmitteln und und und ähm ich sag mal die ganzen arbeiten da vereinfacht werden. Aber größtenteils sind es, ist es wirklich männerlastig was bei

uns ist. Wir bräuchten dann mehr Frauen, die unsere Männerberufe erlernen. Wir haben schon manchmal weibliche Lehrlinge die zum Beispiel Schlosser oder Industriemechaniker oder Werkzeugmacher lernen. Aber das ist pro Lehrjahr sind es höchstens zwei Mädels, die das machen. Ansonsten ist es schon auch dadurch bedingt. Wir werden ich sag mal, in nächster Zeit ja männerlastig bleiben. (Interview 2, 44 Jahre)

Insgesamt schätzen die Mitarbeiterinnen die **** im Vergleich zu anderen Unternehmen mit ähnlicher Ausrichtung als guten Arbeitgeber ein. Als Gründe dafür nennen sie das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben und die Aussicht auf einen beruflichen Aufstieg. Des Weiteren betonen die Mitarbeiterinnen, dass die ****, ein familiengeführtes Unternehmen ist und für sie damit einen individuellen Charakter besitzt. Trotz der zahlreichen Möglichkeiten an Beschäftigungsfeldern, die das Unternehmen bietet, ist der größte Anteil der Mitarbeiter nach wie vor männlich. Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils waren bisher wenig erfolgsversprechend. Es gibt zwar stets Mitarbeiterinnen, die sich für eine Lehre im Unternehmen entscheiden, doch haben sie es schwer, sich in diesem Berufsfeld durchzusetzen.

Geschlechterspezifische Erfahrungen

In die Kategorie „Geschlechterspezifische Erfahrungen“ zählen Aussagen der Mitarbeiterinnen, zu ihren bisherigen Erfahrungen mit Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts. Diese beziehen sich auf die Tätigkeit in früheren Unternehmen.

Bsp: *"Ich denke, Klischees werden schon bedient und ich denke, Klischees bedient man aber auch selber mit, aber ich wurde damit noch nicht konfrontiert"(Interview 3, 42 Jahre)*

*"Also ich hab ja als Juristin hat ich überhaupt keine Probleme weil wir ja an Gerichten und als die Juristinnen auch in in gerade jetzt haben wir auch wieder zwei Frauen in der Zentrale in ****, da hab ich keine Probleme"(Interview 1, 61 Jahre)*

"Also bis jetzt zum Glück noch keine, weder negative noch positive also." (Interview 4, 32 Jahre)

Zusammenfassend ist zuzusagen, dass keine der Mitarbeiterinnen negative Erfahrungen in vorhergehenden Arbeitsverhältnissen gesammelt hat. Die Mitarbeiterinnen heben positiv hervor, dass sie nicht aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert wurden.

7.3.2 Beruf

Akteure

In die Kategorie „Akteure“ zählen Aussagen der MitarbeiterInnen, die in Verbindung mit der **** stehen. Dabei geht es um, die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens durch KollegenInnen, den VorgesetztenInnen und externe GeschäftspartnerInnen. Besonders betont wird von den Interviewpartnerinnen, dass als sehr angenehm empfundene kollegiale Umfeld im Unternehmen. Sie fühlen sich von ihren KollegenInnen unterstützt und akzeptiert. Auch in der Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen wird ein gleichberechtigter Umgang, auf einer Ebene, beschrieben.

Bsp.: *„Ja, die Zusammenarbeit und Unterstützung von Kollegen funktioniert und auch Absprachen im Team. Ich fühle mich da schon akzeptiert.“ (Interview 2, 44 Jahre)*

„Also ich hab ja viele Jahre auch die Vertretung noch gemacht vom damaligen Geschäftsführer. Musste da die Geschäftsleitung auch wenn er auf Dienstreise war, alleine durchführen und da saß ich immer mit Männern und konnte also dort auch also ich bin da akzeptiert worden und hab auch immer ganz klar gesagt, sag ich jetzt mal, ein bisschen einfach wo es lang geht.“(Interview 1, 61 Jahre)

„Ja, das war selbst also gleichberechtigt und ja, wenn ich Unterstützung gebrauchen konnte von anderen, das war ein geben und nehmen. Also das ist auch heute noch so.“ (Interview 3, 42 Jahre)

Die Zusammenarbeit mit den zuständigen Vorgesetzten und den unterstellten MitarbeiterInnen im Unternehmen funktioniert gut. Die KollegenInnen akzeptieren in der Regel ihre weiblichen Vorgesetzten, indem Entscheidungen und Anweisungen anerkannt werden. Allerdings zeichnet sich ab, dass bei Mitarbeitern in einer leitenden Funktion die persönliche Bindung zu den ihnen unterstellten Mitarbeitern nachlässt. Gleichzeitig wird aber der Kontakt bis in die Chefetage möglich.

Bsp.: *„Also ich sag mal, zu den ganz alten Kollegen hat man nicht mehr so den Kontakt. Also das ist aber auch schon stellenweise auch räumlich bedingt. Wo man mehr Kontakt hin hat, ist zu denn Partnern also aus der Geschäftsleitung. Das hat man früher so überhaupt nicht erlebt. Man ist nicht zu seinem Vorgesetzten bis zum Produktionsleiter und dann nochmal noch nen zentralen US-Leiter bis dorthin und weiter ist man nicht gekommen.“ (Interview 2, 44 Jahre)*

„Also ich denke, es ist schon in der Richtung anerkannt das man es gut macht und auch wo manche sagen nein, die Entscheidungen die Verantwortung, die will ich gar nicht.“ (Interview 3, 42 Jahre)

Die ähnlichen Antworten der Mitarbeiterinnen lassen vermuten, dass die Beziehung zwischen unterstellten Mitarbeitern, Vorgesetzten und der leitenden Position als Vermittler insgesamt intakt ist. Folglich funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ebenen, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat. Wertschätzung und Kritik können gleichermaßen geäußert werden und bilden letztendlich einen wichtigen Rahmen für eine gelungene Zusammenarbeit.

Karriere

Für die Kategorie „Karriere“ wurden die interviewten Mitarbeiterinnen befragt, anhand welcher Kriterien sie persönlich den Aspekt Karriere definieren, welche Ziele sie sich selbst gesteckt haben und ob die Rahmenbedingungen dafür im Unternehmen gegeben sind. Auffällig war, dass die Mitarbeiterinnen die persönliche Bedeutung von Karriere eher als zweitrangig bewerten. Die befragten Mitarbeiterinnen betrachten ihre Karriere als weniger bedeutend. An erster Stelle stehen für sie meist die Familie und Gesundheit. Dennoch

streben sie unterschwellig eine berufliche Karriere an, was durch ihre persönliche Qualifikation oder der eigenen Anforderungen an sich selbst begründet werden könnte.

Bsp.: *„Also Bedeutung muss ich ganz ehrlich sagen das kommt an dritter Stelle in meinem Lebensfaden ganz oben steht meine Familie. Also würde ich auch nichts dagegen machen. Und dann sag ich mal, man hat ja auch ein Privatleben, ne Freizeit und der berufliche Werdegang ja , wenn er positiv verläuft, ist es schön, aber ansonsten ja ist halt einfach Arbeit sag ich mal, mehr im Leben.“(Interview 4, 32 Jahre)*

„Ich sag mal, hat schon einen Stellenwert für mich. Ich hab schon versucht immer so vom normalten Qualitätskontrolleuer mich da ein bisschen abzuheben, um da doch mehr Verantwortung zu übernehmen. (...) So Karriere an sich , dass man unbedingt jetzt ich sag mal so unbedingt vorne dran stehen muss, das find ich, ist bei mir nicht sodass vordergründige aber eben doch so Verantwortung übernehmen und sich net in der breiten Masse mit verstecken.“ (Interview 2, 44 Jahre)

„Man will sich weiterentwickeln, aber wo man direkt sagt, ich hab den Karriereplan im Kopf und möchte unbedingt da hin, ne hatte ich nicht.“ (Interview 3, 42 Jahre)

Als grundlegend positiv wurde erwähnt, dass die Mitarbeiterinnen der **** ihre selbstgesteckten Karriereziele im Unternehmen verwirklichen konnten. Ein Grund dafür, sind die Rahmenbedingungen die das Unternehmen bietet. Ein großer Teil der Mitarbeiterinnen ist durch Veränderungen der Unternehmensstrukturen oder Einflüsse von außen wie mündlicher Zuspruch von Vorgesetzten in die leitenden Positionen gekommen.

Bsp.: *„Stand natürlich die Nähe. Man kennt das Unternehmen und auch die Größe und natürlich auch die Entwicklungsmöglichkeiten. Das andere war ein sehr kleines Unternehmen und da man sich ja noch nach seinem Studium auch nochmal umorientieren wollte, möchte und was anderes kennen lernen möchte. Ja, so ist das eigentlich die Wahl auf das **** damals gefallen.“ (Interview 3, 42 Jahre)*

„Also von der Seite her hab ich festgestellt Vertrieb (..) da würde ich gerne weitermachen und so war auch die Intension, sich hier zu bewerben und hier im Vertrieb mitzuarbeiten und bei der Einstellung kam's dann aber eher wo man erstmal sagte, das ist eher Vertriebskoordination also eine übergreifende Funktion im Vertrieb. Vertrieb, Vertriebskoordination und Vertriebscontrolling und die Stelle bei meiner Einstellung war mehr als Assistent des Geschäftsführers angesiedelt damals. Und ja halt am Anfang eine Mitarbeiterin und ja so wie sich auch Strukturen ändern hat sich das halt gewandelt zum einen ist die Abteilung gewachsen und sind neue Aufgaben, Tätigkeitsfelder dazu gekommen und ja."(Interview 3, 42 Jahre)

„Na da bin ich angesprochen worden. Es es gab dann eine Umstrukturierung in denn Bereichen. Erst gab's (...) könnt jetzt nicht mal genau sagen, wann, schätze mal zehn Jahre ungefähr gabs eine Struktur, da gab's nur zwei Fertigungsbereiche und da war de sämtliche Abteilungen, egal ob es Qualität, Arbeitsvorbereitung Disposition die war immer zentral gesteuert. Da hatten wir praktisch ein Vorgesetzten und alle anderen haben dann ihre Aufgabenfelder gehabt und dann durch die Umstrukturierung sind die Fertigungsbereiche neu aufgeteilt worden und jetzt organisiert sich jeder Fertigungsbereich selber und da bin ich angesprochen worden, ob ich den Posten als Gruppenleiter übernehmen möchte." (Interview 2, 44 Jahre)

Weniger förderlich wurde von den Mitarbeiterinnen die Tatsache erwähnt, dass sie oft nicht ausreichend auf die neuen Aufgaben vorbereitet wurden. Den Mitarbeiterinnen fehlte zum Teil das Fachwissen oder das passende Coaching, welches sie auf die zukünftigen Tätigkeiten vorbereitet. Dennoch sind alle befragten Mitarbeiterinnen mit ihrer Position zufrieden und fühlen sich der Arbeitssituation gewachsen.

Bsp.: *„(...)die Herausforderungen zur Wenden waren sehr interessant, also waren wie gesagt schwere Entscheidungen auch zu treffen. Ich meine wir hatten dreimal Personalabbau machen müssen nach der Wende. Ja und ich hätte auch flüchten können sagen wir mal so in meinen Beruf als Anwalt und das wollt ich, ich wollte in der Industrie bleiben. Das hat mir gefallen."(Interview 1, 61 Jahre)*

„Nee, vielleicht hab ich das falsch dargestellt, so neu ist es eigentlich nicht. Wie gesagt, ich hab als, als Assistent angefangen mit einer Mitarbeiterin. Es hat sich dann von der Zeit her war es schon von Anfang an ne kleine Führungsposition und ja das hat sich über die zehn bis zwölf Jahre hin entwickelt und deshalb hat sich durch die Position nicht so großartig verändert für mich“ (Interview 3, 42 Jahre)

„Es gab immer in der Gruppe manchmal so mal so ein Wochenende Führungsworkshops. Da hab ich teilgenommen, aber jetzt so direkt Coaching in der Führungsaufgabe, da war damals überhaupt keine Zeit, einfach man hat es oder man hat es nicht.“ (Interview 2, 44 Jahre)

Insgesamt werden die konzeptionellen Ziele des familiengeführten Unternehmens demnach zufriedenstellend umgesetzt. Die befragten Mitarbeiterinnen wurden an ihre leitenden Positionen herangeführt und empfinden diese Position als angemessen. Aber auch die persönlichen Ziele der Mitarbeiterinnen konnten im Unternehmen aufgrund der Förderung der beruflichen Weiterentwicklung erreicht werden, so dass über einen kurzen oder langen Zeitraum leitende Positionen möglich sind. Lediglich das Coaching der Führungskräfte könnte noch weiter ausgebaut werden, da es bisher als nicht ausreichend empfunden wird.

Gender-spezifische Erfahrungen im Unternehmen

Zur Untersuchung der genderspezifischen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen im Unternehmen wurden sie nach ihrem persönlichen Empfinden befragt. Dabei spielen die Eindrücke eine Rolle, welche vor dem ausüben der leitenden Position gesammelt wurden und aktuell wahrgenommen werden.

Bsp.: *„Was anderes ist es, de Führungspositionen zu begleiten. Also jetzt mein Geschäftsleiterin und Prokuristin, das ist schon nen bisschen anders. Da musst du dich mit der Männerwelt auseinandersetzen. Ich war zum Beispiel immer wenn wir Geschäftsleitungssitzung in **** hatten die einzige Frau unter zwanzig Männern.“ (Interview 1, 61 Jahre) 1)*

„Ich sag, ich sag nein, weil ich mich durchsetzen kann. Ich hab da kein Problem das ist, ich muss ja auch nach außen auftreten und dort wenn sie mit Lieferanten verhandeln. Ich bin ja wie gesagt auch im Einkauf oder mit Banken verhandeln. Ich bin da, ich bin da sehr selbstbewusst und engagiert im Auftreten, dass mein Partner auch und insofern hatte ich keine Probleme.“(Interview 1, 61 Jahre)

„Ich denke, Klischees werden schon bedient und ich denke, Klischeesbedient man aber auch selber mit. (...) Man kann ja immer sagen, wenn man sagt man hat's als Frau schwieriger in ne Führungsposition zu kommen es ist ja erstmal das allgemeine Klischee. (...) Wenn man das hier anguckt, denk ich schon, dass man schon och ne speziell auch im Vertrieb sehr viele Frauen haben und ich würde auch nicht sagen, dass es nicht so ist da ma keine Chance hat.“ (Interview 3, 42 Jahre)

„Gar nicht, gar nicht und wenn, dann sind's Einzelfälle und wenn die gravierend wären, würde ich mich dran erinnern. Ich hatte ja auch mit öffentlichen Einrichtungen zu tun also, mit Bürgermeister und anderen also wie gesagt ich hab da keine Probleme mit.“ (Interview 1, 61 Jahre)

Zusammenfassend kann man die geschlechterspezifischen Erfahrungen, die die Mitarbeiterinnen im Unternehmen gemacht haben, ebenfalls als positiv betrachten. Wobei sich die Aussagen der älteren Mitarbeiter von den jüngeren unterscheiden. Gründe dafür könnten die bereits erwähnten, von den älteren Mitarbeitern erlebten Umstrukturierungen im Zuge der deutschen Wiedervereinigung, man hauptsächlich mit Männern in höheren Ebenen zu tun hat und der damalige Mangel an Frauen in leitenden Positionen zu heute sein.

Genderbarrieren

Bei der Kategorie Genderbarrieren wurden die Mitarbeiterinnen zu aktuellen vorherrschenden Gründen befragt, die Hindernisse für Frauen darstellen in Führungspositionen zu gelangen. Dabei werden folgende Bereiche betrachtet: eigene

Motivation, Entlohnung, Position als Führungskräfte, Familie vs. Beruf und Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt. Die Aussagen zu den Bereichen werden zusammengefasst. Die Äußerungen der Mitarbeiterinnen sind dabei sehr divergent und sollen einen Überblick über positive und negative Eindrücke geben.

Die **eigene Motivation** der Frauen, eine leitende Position in Unternehmen anzustreben, wurde von den Mitarbeiterinnen als grundlegend vorhanden eingeschätzt. Dabei sei die Motivation der Frauen aber gering, da viele der qualifizierten Frauen nicht an ihre eigene Stärke und die ihnen gegebenen Möglichkeiten glauben. Des Weiteren wurde oft der Punkt vertreten, dass es wenig Frauen gibt, die sich für technische Berufe interessieren. Dies wird jedes Jahr insbesondere bei der Einstellung neuer Lehrlinge deutlich.

Bsp.: *„Und das hab ich natürlich unterstützt und die Firma auch und wenn jemand nach vorne strebt, dann kriegt er auch die Unterstützung. Aber es ist nicht so, dass es soo viele sind, die sich in eine Führungsposition begeben wollen.“ (Interview 1, 61 Jahre)*

„Wir haben schon manchmal weibliche Lehrlinge, die zum Beispiel auch Schlosser oder Industriemechaniker oder Werkzeugmacher lernen na. Aber das ist pro Lehrjahr sind es höchstens zwei Mädels, die das machen. Ansonsten ist es schon auch dadurch bedingt, wir werden, ich sag mal in nächster Zeit ja männerlastig bleiben.“ (Interview 2, 44 Jahre)

„Aber das sie sich dessen bewusst sind, ja was sie eigentlich, was sie eigentlich auch können.“ (Interview 3, 42 Jahre)

Durch die familiäre Ausrichtung des Unternehmens wird, im Vergleich zu Kapitalunternehmen, vermehrt auf die Förderung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern Wert gelegt. Dennoch ist es für das Unternehmen nach wie vor schwierig, weibliche Lehrlinge zu gewinnen, da technische Berufe aufgrund der körperlich schweren Produktionsabläufe, langfristig vor allem für männliche Bewerber geeignet sind. Der

Großteil der Mitarbeiterinnen empfindet, das fehlende Bewusstsein von Frauen über die eigenen Fähigkeiten als, Grund für den geringen Frauenanteil in den Führungspositionen.

Die gerechte **Entlohnung** von weiblichen und männlichen Mitarbeitern wird von den befragten Mitarbeiterinnen unterschiedlich wahrgenommen. Dem Großteil der Mitarbeiterinnen sind keine Unterschiede bei der Entlohnung bekannt, wobei diese dennoch zwischen Mitarbeitern aus anderen Fachrichtungen existieren sollen. Die betroffenen Mitarbeiter haben ihre Bedürfnisse jedoch gegenüber dem Betriebsrat geäußert, so dass sie in den kommenden Sitzungen bei auf der zuständigen Ebene angesprochen und neue Verträge ausgehandelt werden. Kritisch wurde erwähnt, dass viele Frauen nicht in der Lage sind, ihre eigenen Gehaltsvorstellungen konkret zu äußern.

Bsp.: *„Ja, gibt's eben auch keine Unterschiede, also die gabs nie das also Frauen für das gleiche weniger Lohn bekommen haben, das gab's nicht. Und ich selber ja auch also ich wäre ja nach meiner Leistung vergütet, sag ich mal, und nicht und es wird nicht daran gedacht, dass ich ne Frau bin also das gibt's nicht. Man muss auch sagen, dass **** ein familiengeführtes Unternehmen ist und damit auch sehr seriös.“(Interview 2, 44 Jahre)*

„Ja, denke ich schon, das das das hört man so. Sag mal man kann das ja , das sind ja Fakten, die kann man ja nur begrenzt bewerten, sag ich ma und zum andern muss man das auch wieder selbstkritisch sehen, in der Beziehung, das bedient vielleicht dann so ein Klischee nicht sehr gut, ähm, zu sagen was man will ist dann schon so teilweise auch ein Frauenproblem. Zu wissen, was man wert ist, um zu sagen ich, will das so was die Männer vielleicht da der eine oder andere doch machen mehr machen würde.“(Interview 3, 42 Jahre)

Insbesondere die Offenheit der Mitarbeiterinnen bezüglich ihrer Entlohnung zeigt Probleme auf, welche Frauen auf ihrem Weg in eine Führungsposition behindern. Ein Grund für die Unterschiede bei der Entlohnung könnte die Zurückhaltung der weiblichen Angestellten beim Äußern ihrer Gehaltsvorstellungen sein. Dies widerspricht der bisherigen Vermutung, dass Frauen aufgrund ihres Geschlechts unterschiedlich entlohnt

werden. Wobei die Mitarbeiterinnen wiederholt erwähnten, dass ihre Unternehmen familiengeführt ist und somit Unterschiede zu Kapitalunternehmen bestehen können.

Des Weiteren wurden die Mitarbeiterinnen zu ihrer **Position als Führungskraft** und über ihr Befinden in einer leitenden Position befragt. Dies beinhaltet die Anforderungen an Führungskräfte und die Thematik der Gleichverteilung der Geschlechter innerhalb der Führungsebene. Obwohl der überwiegende Teil der Mitarbeiterinnen bereits eine Führungsposition ausübt und dadurch die vielschichtigen Möglichkeiten im Unternehmen wahrnimmt, werden sie dennoch von ihnen subjektiv unterschiedlich empfunden. Sie bewerten ihre leitende Position als positiv, sehen jedoch auch die Verantwortung, mit welcher sie gleichzeitig konfrontiert werden. Dabei wird vor allem der ständige Lernprozess erwähnt, dem sich nicht jeder gewachsen fühlt, sofern er nicht bereit ist, selbstreflektiert und kritisch zu denken.

Bsp.: *„Aber das hat mir erst jetzt wieder jemand gesagt aus der Geschäftsführung und Inhabern geführten Familien das ich da eigentlich keine Probleme hatte im Gegenteil also ich kann mich gut durchsetzen und wenn man es nicht kann, kann man so ne Aufgabe nicht annehmen.“(Interview 1, 61 Jahre)*

„Aber es kommt eben auch drauf an, wie man sich der Aufgabe stellt, wie man mit Leuten umgehen kann und ich bin in der Beziehung sicherlich dafür bekannt dass ich sehr sehr gradlinig bin, sehr offen, aber eben auch sehr konsequent das wissen auch meine Mitarbeiter“(Interview 1, 61 Jahre)

„Ich hoffe, dass ich das dann genauso gut mache wie meine Vorgängerin und privat denke ich, wäre es vielleicht schon psychisch sag ich mal, ganz schön anstrengend, da ist der Druck einfach groß und größer wird.“ (Interview 4, 32 Jahre)

Einige der befragten Mitarbeiterinnen bringen demnach wichtige Voraussetzungen mit, eine leitende Position im Unternehmen auszuüben. Dadurch gehen sie leichter mit der neuen Drucksituation um als andere. Die KollegInnen haben somit die Möglichkeit, sich diese Eigenschaften anzueignen und am Beispiel zu lernen, indem sie ihr eigenes

Verhalten im Umgang mit Kollegen oder bei Arbeitsabläufen hinterfragen. Obwohl sich einige der Mitarbeiterinnen einen höheren Frauenanteil in der Führungsebenen wünschen bzw. das vorhandene Potenzial der Frauen mehr ausschöpfen möchten, gehen sie jedoch nicht davon aus, dass dies dem Unternehmen mehr Erfolg bringen würde.

Bsp.: *„Also ich glaube, die Frage ist auch nicht ganz sauber, weil es sicherlich nicht fifty fifty geben wird. Aber der Erfolg hängt meines Erachtens nicht vom Geschlecht ab, der Erfolg hängt von dem Tun und Wirken der Person ab. Ob Frau oder Mann es bleibt dahin gestellt. Man sagt Frauen bestimmte Eigenschaften oder spricht den bestimmte zu Eigenschaften zu die Männer nicht haben. Das sag ich gut umgekehrt ist das sicherlich genauso, entscheidet ist wie man seinen Beitrag bringt und die Firma voran treibt.“ (Interview 2, 44 Jahre)*

„Auf der anderen Seite sag ich, denke ich, schon eine, eine Mischung da zum Erfolg sehr beitragen kann, weil ohne da ein Klischee zu bedienen, denke ich schon das es halt immer so verschiedene Stärken und Schwächen gibt und die sich zum einen ausgleichen können.“ (Interview 3, 42 Jahre)

In der Gesamtheit betrachtet, würden die Mitarbeiterinnen einen höheren Anteil an Frauen im Unternehmen begrüßen. Da somit bestimmte weibliche Eigenschaften mit im Unternehmen wirken könnten, welche möglicherweise positive Synergieeffekte mit sich bringen könnten. Dennoch sind sich die Mitarbeiterinnen einig, dass sich durch mehr Frauen im Unternehmen nicht zwingend eine potentielle Erfolgssteigerung einstellen würde. Erfolg ist nach Aussage der Interviewpartnerinnen insbesondere von den individuellen Eigenschaften der leitenden Persönlichkeit abhängig. Als negativ beurteilen die Mitarbeiterinnen die Aussicht darauf, dass sich zukünftig der Frauenanteil im Unternehmen erhöht, da es sich um ein technisches Unternehmen handelt und sich weiterhin nur wenige weibliche Lehrlinge auf Positionen dafür bewerben.

Familie vs. Beruf wurde als ein Kernproblem der Mitarbeiterinnen angesehen, da weibliche Kolleginnen aufgrund der Doppelbelastung von Familie und Beruf keine Karriere anstreben könnten. Die genannten Gründe für diese Situation waren aber sehr

unterschiedlich. Als positiv wurde bewertet, dass sich bei den jüngeren Generationen die Betrachtungsweise für die Zuständigkeiten innerhalb der Familie geändert habe. Das heißt, dass Männer an der Erziehung ihrer Kinder teilhaben wollen und die Berufstätigkeit der Frauen anerkennen.

Bsp.: *„Ich stand nie vor der Wahl Karriere oder Familie, aber viele andere in meinem Team stehen vor der Frage und da denke ich schon, dass es da wesentlich schwieriger ist, weil wer halt denn Spagat zwischen Familie, Kindern und Job zu machen hat.“ (Interview 3, 42 Jahre, ohne Kind)*

„Mmh, auf jeden Fall also dann kann man den Beruf nicht ausüben. Bin ich überzeugt davon wenn, ma Kinder hat ich sag jetzt mal die auch bis zum Schulalter 12 bis 14 Jahre denke ich bis dahin kann man so nen Beruf nicht ausüben. Das funktioniert nicht, außer man hat so nen starken Hinterhalt, wo man sagt jetzt gut Ehemann hat die Freiräume, das er das machen kann. Also sich dann um Familie und auch Kinder entsprechend kümmern.“ (Interview 1, 61 Jahre, ohne Kinder)

Die Frage, ob bessere Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder, den Frauen die Entscheidung ob Kind oder Karriere erleichtern würde, haben die Mitarbeiterinnen realistisch eingeschätzt. Dabei wurde vermehrt die Meinung geäußert, dass flächendeckende KiTa- Plätze für Familien die Entscheidungen der Frauen für ein Kind erleichtern würde. Die Hälfte der befragten Frauen lehnt es jedoch ab, ihr Kind den ganzen Tag in eine Kindertagesstätte zu schicken, somit wäre eine Vollzeitposition im Anschluss an die Elternzeit keine Option.

Bsp.: *„(...)ich denke, auch das ist immer noch so nen Grund mit, warum Frauen nicht vollbeschäftigt auf Arbeit gehen. Warum viele versuchen, in Teilzeit zu gehen, weil sie das alles nicht untern Hut bekommen Familie, Kinder und Haushalt, es ist ein Grund auf jeden Fall“ (Interview 2, 44 Jahre)*

„Das denke ich bei uns ja nicht mal. Also ich bei noch niemanden gehört hab, dass er kein Krippenplatz oder kein Kindergartenplatz bekommen hat. Aber wer will

schon sein Kind früh um sechs dort abgeben und abends um sechs wieder abholen."
(Interview 3, 42 Jahre)

Die überwiegend positive Resonanz auf die Thematik, dass KiTa-Plätze eine Entlastung seien, lässt drauf schließen, dass sich bei einer flächendeckenden Ausstattung von Betreuungsmöglichkeiten mehr Frauen für eine leitende Position im Unternehmen entscheiden würden. Über einen längeren Zeitraum gesehen ist es aber unwahrscheinlich, dass sich mehr Frauen sich für technische Berufe begeistern werden. Selbst bekannte Projekte wie der Girlsday, welcher junge Mädchen insbesondere an Berufe im technischen Bereich heranführen soll, haben bisher nicht den erwünschten Erfolg gebracht.

Bsp.: „Werbung wird eigentlich genug gemacht. Es gibt den Girlsday oder was weiß ich was für Veranstaltungen. Das, das ist noch zu sehr ausgeprägt in unserer Gesellschaft, dass die Mädchen eben standardmäßig Frisörin oder Assistentin oder was weiß ich wer und sich von allen Seiten her geprägt. Da das ist nicht nur die Familie oder nur die Schule oder ja zu wenig auf die Idee kommen sich auch mal in der Technik auszuprobieren.“(Interview 1, 61 Jahre)

Insgesamt können Maßnahmen, die das Interesse an geschlechteruntypischen Berufen wecken sollen, nicht alleine dazu beitragen, dass sich mehr Mädchen für technische Berufe interessieren. Genannte Gründe der Mitarbeiterinnen sind der starke Einfluss der Schulen und Familien während des Heranwachsens und mögliche Hobbys, die bereits in eine andere genderspezifische Richtung gehen.

7.3.3 Auswirkungen

Alltagsveränderungen

Neben den beruflichen Veränderungen, die das Ausüben einer leitenden Position mit sich bringen, werden auch Veränderungen auf privater Ebene und intrapersonale Veränderungen beobachtet, auf welche die Mitarbeiterinnen der **** im Gespräch besonders eingehen.

Einen großen Anteil der Veränderungen, die sich durch das Ausüben einer leitenden Position ergeben, sind laut der Interviewpartnerinnen der **** im privaten Bereich zu finden. Bereits bei der Karriereplanung stoßen viele Frauen an ihre Grenzen, da Karriere und Kinder parallel zu planen nur schwer möglich ist. Weitere Auswirkungen auf die Karriereplanung könnten auch Probleme in der Partnerschaft sein oder dass aufgrund des hohen Zeitaufwands erst gar keine Partnerschaft möglich ist, wodurch auch der eventuell bestehende Kinderwunsch auf der Strecke bleibt.

Bsp.: *„Insofern war der Werdegang recht kontinuierlich kann man sagen aber eben auch sehr, sie sehen es ja ich bin ledig also ich hätte das bestimmt mit Familie nicht machen können, muss man auch sagen.“(Interview 1, 61 Jahre, ohne Kind)*

„Also ich sag mal familiär hab ich da wenig Probleme. Ich hab mein Sohn, ist schon erwachsen, hat einen eigenen Haushalt. Mein Mann hat Verständnis dafür, das ich de Woche über wenig zu Hause bin. Wir haben uns da ein bisschen aufgeteilt. Ist halt, also ich sag mal auch als Selbsterhaltungstrieb geht er jetzt einkaufen und hat kochen gelernt.“ (Interview 2, 44 Jahre, mit Kind)

„Ja, mit Sicherheit der Zeitaufwand das man dann sicherlich versucht gewisse Probleme zu lösen indem man halt auch mehr Zeit investiert in die Firma und somit halt das Privatleben hinten ansteht.“ (Interview 4, 32 Jahre, mit Kind)

Aber auch Freundschaften können unter dem enormen Zeitaufwand leiden. Zudem können die physischen und psychischen Belastungen der betroffenen Personen zunehmen, so dass eine als unkontrollierbar wahrgenommene Zukunft besteht.

Bsp.: *„Naja, also ich bin da, ich auch zwanzig Jahre in Berlin war und das unmittelbar nach ´m Studium, hab ich meinen Freundeskreis in Berlin und den zu pflegen da hab ich mir noch einiges anhören müssen, da hat man schon die Firma erstmal vor*

das ganze gestellt und hat natürlich auch seine Kontakte nicht regelmäßig pflegen können." (Interview 1, 61 Jahre)

„Ich hoffe, dass ich das dann genauso gut mache wie meine Vorgängerin und privat denk ich, wäre es vielleicht schon psychisch sag ich mal ganz schön anstrengend, da der Druck einfach groß und größer wird." (Interview 4, 32 Jahre)

Der erste große Schritt Richtung Karriereplanung im Unternehmen beginnt somit für einige Mitarbeiterinnen mit der Neustrukturierung des Alltags. Statt Resignation und sozialer Abkapselung vom bisherigen Alltag haben die Mitarbeiterinnen ihr familiäres Umfeld wie Ehemann oder Eltern darauf eingestellt bzw. von ihren Absichten informiert damit sie ihre beruflichen Ziele erreichen können, ohne mit Widerständen im sozialen Umfeld rechnen zu müssen. Aber auch das Abschalten nach dem Arbeitstag und das Pflegen sozialer Netzwerke wie Aktivitäten in Vereinen und das Treffen von Freunden, werden in den Alltag eingebunden. Oftmals erkannten die Befragten durch Doppelbelastungen in Beruf und Alltag die Notwendigkeit, auf eigene Signale zu reagieren und mehr Rücksicht auf die eigene Gesundheit zu nehmen. Möglicherweise lässt sich hier auch eine Begründung finden, weshalb Familie und die eigene Gesundheit wichtiger als die eigene Karriere eingeschätzt werden (siehe Kapitel 4).

Bsp.: *„(...) und das hat sich dann jetzt geändert. Also das steht man auch nicht durch also immer nur für de Firma da sein irgendwo muss man dann nochmal für sich selber die Kurve kriegen sag ich mal, um sich noch noch was anderes zu gönnen. Ich bin dann auch 2003 hab ich mir dann einen Traum erfüllt, hab mir ein Haus gebaut und das war schon privat auch Herausforderung und anstrengend. Ja, das hat schon ein paar Spuren hinterlassen, da hat ich dann ein paar Schwierigkeiten och gesundheitlich und da musste ich dann irgendwann mal versuchen die Reißleine zu ziehen." (Interview 1, 61 Jahre)*

*„(...)Was ich aufgegeben hab, ist mein Ehrenamt, ich war im Vorstand hab die Finanzen also war dort Schatzmeister beim **** beim Fußballverein. Das hab ich so als Ehrenamt erstmal abgegeben, weil mir das, das wurde mir wirklich zu viel dann. Das weil de am Wochenende komplett nochmal de ganze Tag fehlt. Finde ich jetzt im Nachhinein nicht ganz so schlimm. Ist für den Verein, war es a bissel*

schade (.) und man hilft dann trotzdem noch mit wenn hier irgendwas ist. Aber wie gesagt, dass ist das was ich wirklich Aufgrund dessen aufgegeben hab. Aber ansonsten hab ich hier noch zwei drei Vereine wo ich in der Woche über, eher was für mich dann mache, wo ich mal zum Volleyball und zum Sport noch gehe. Und ansonsten unsere, mmh wir sind's Wochenende och sehr aktiv. Also da hab ich mich nicht eingeschränkt." (Interview 2, 44 Jahre)

Bei denn Alltagsveränderungen nimmt der berufliche Aspekt einen geringen Anteil ein. Die beruflichen Erfolge können sich bei den einzelnen Mitarbeiterinnen ganz unterschiedlich äußern. Sie sehen neben Anerkennung durch die anderen KollegenInnen, auch andere Schritte als Erfolg ihrer Leistung als Führungskraft an, wodurch auch die Motivation für die Fortführung der Aufgabe erfolgt.

Bsp.: *„Ja, das ist so, dass ist wirklich so. Ich hab auch von seinem Schwiegersohn der Nachfolger wird. Bei ihm ist das genauso also wenn ich, ich fahre nach **** und begleite dort bestimmte Prozesse. Ja, da schickt er mir ein Schreiben, alle wären begeistert und bedankt sich bei mir und da sag ich was will ich eigentlich mehr." (Interview 1, 61 Jahre)*

(...) Aber ansonsten bin ich also ich muss sagen, ich bin mit der Position zufrieden. Sie macht mir Spaß und ist auch akzeptiert und ich bekomme teilweise denk ich auch nen gutes Feedback von meinen MitarbeiterInnen oder KollegInnen und von der Seite her würde ich das schon eigentlich eher als erfolgreich betrachten." (Interview 3, 42 Jahre)

Intrapersonelle Veränderungen

Auch wenn oftmals die Aufgabenverteilung der Führungskräfte gerade, im Umgang mit den untergestellten KollegenInnen nicht zufriedenstellend umgesetzt werden konnte, hat es ein Umdenken beim Umgang mit KollegenInnen angestoßen, so dass ein Lernprozess bei den befragten leitenden Positionen stattgefunden hat und zukünftig zu Veränderungen diesbezüglich führt.

Bsp.: *„Ja, dass könnte ich eigentlich wenn ich das will jeden Tag ändern aber ich denke an meinem Führungsstil die Möglichkeit hab ich ja jeden Tag den zu ändern wenn es den ginge. Ich denke, man kann den nur sehr begrenzt ändern. Das ist so meine Grundeinstellung, ich sag Mensch ändern sich nur bedingt.“(Interview 3, 42 Jahre)*

„Wo man am Anfang vielleicht zu viel sich um jedes Problem gekümmert hat, kümmern wollte. Macht man jetzt teilweise zu wenig man ist nicht konsequent genug. Das ist eigentlich das so wie soll ich den sagen (..) na wirklich ne Konsequenz zum Beispiel Ablauf von der Tätigkeit her und auch in der Umsetzung von Vorhaben. (..) Ma hat ne neue Idee am man sagt so ab nächste Woche machen wir das so und so nach drei vier Wochen ist es wieder eingeschlafen. Es kontrolliert niemand (..) man ist jedenfalls nicht konsequent in der ganzen Umsetzung. Wie gesagt darauf läuft’s ja eigentlich raus.“ (Interview 2, 44 Jahre)

Die Alltagsveränderungen haben auf einen Großteil der Mitarbeiterinnen zu Beginn ihrer leitenden Tätigkeit einen negativen Einfluss auf ihr Privatleben. Die größte Hürde ist demnach die Anfangszeit, da wegen des enormen Zeitaufwands Partnerschaften, Freunde und eigene Interessen oft auf der Strecke bleiben. Erst im späteren Verlauf lässt meist der Druck nach und den eigenen Interessen wird wieder mehr nachgegangen. Wichtig ist es, seine eigenen Grenzen zu kennen, um einer Überbelastung vorzubeugen. Zeitgleich besteht aber auch die Möglichkeit, dass die Familienplanung aufgrund der leitenden Position auch der Strecke bleibt. Die Mitarbeiterinnen bewerten trotz unterschiedlicher Voraussetzungen die interpersonalen Veränderungen bewerten, da ihre Entwicklung im Unternehmen kontinuierlich verläuft und selbst kleinste Veränderungen als Erfolge wahrgenommen werden. Die Mitarbeiterinnen sehen selbst minimale Reaktionen der KollegenInnen als positives Feedback und als Motivation für ihre eigene Arbeit. Obgleich das oberste Ziel die perfekte Ausübung einer leitenden Position ist, kann eine gemeinsame Familienplanung eine Karriereplanung möglich machen, da Männer verstärkt an der Erziehung der Kinder teilhaben wollen und die Erwerbstätigkeit der Frauen anerkennen.

7.3.4 Gesetzliche 40 Prozent - Regelung

Der Anteil von Frauen in den Spitzengremien großer Unternehmen bewegt sich in Deutschland bereits seit Jahren auf einem sehr niedrigen Niveau. Die Hoppstet-Studien zu diesem Thema belegen, dass sich dies bezüglich in den letzten Jahren wenig getan hat. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) verweist zu diesem Thema darauf, dass entsprechende Fortschritte bei der Besetzung der Spitzengremien mit Frauen erst durch gesetzliche Zielsetzungen erreicht werden können. Um den Effekt gesetzlicher Regelungen, wie beispielsweise der gesetzlichen 40 Prozent-Regelung abzuschätzen wurden die Mitarbeiterinnen gebeten den Nutzen solcher Gesetzgebungen abzuwägen. Die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen kann deutliche Aussagen zu dieser Thematik treffen. Der Großteil spricht sich gegen eine gesetzliche Regelung aus, die besagt, dass 40 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt werden müssen. Als Grund wird angegeben, dass Frauen aufgrund ihrer Qualifikation in diese Position gelangen sollen und nicht durch eine vorgeschriebene Quote. Dabei ist festzustellen, dass auch nur ein geringer Anteil der Frauen in leitenden Positionen tätig sein möchte. Man gewinnt den Eindruck, als würden die befragten Mitarbeiterinnen andere Varianten der Einführung einer gesetzlichen Regelung bevorzugen.

Bsp.: *„Mmh, also muss ich sagen, hab ich, würd ich kein uneingeschränktes ja muss unbedingt sein, das find ich muss man wirklich nach Eignung besetzen die Führungsposition und warum ich mein wiederrum wenn Frauen für so eine Position da sind warum soll man den nicht den Vorrang geben, kann ja gemacht werden aber am Ende find ich, muss jedes Unternehmen das wirklich für sich entscheiden, weil man kann nicht von der Regierung oder von irgendwoher vorgeben so hast du deinen Betrieb zu führen.“ (Interview 2, 44 Jahre)*

„Negativ, ich halte davon nichts. Das ist Zwang und Zwang ist nicht gut. Ich was will ich mit einer Quote, ich beschäftige Frauen, hab die Quote erfüllt und die Arbeit wird nicht erfüllt, das muss ja von jedem selber kommen. Ich muss es wollen, ich muss das war in Bezug auf die vorhergehende Frage die Bedingungen schaffen, das Frauen Positionen einnehmen können. Ich muss kein Zwang da reinbringen, ich halte von der Quote nichts.“ (Interview 1, 61 Jahre)

„(...) finde ich eigentlich Quatsch muss ich mal so sagen. Weil viele Frauen werden es ja wohl nicht machen wollen, weil bei vielen halt auch noch diese, mmh, bei mir ist das ja auch noch so. Ne Frau ist für das Kind zuständig sag ich, na für mich, gehe zwar arbeiten bin emanzipiert mit meiner Selbstständigkeit und und und aber die Frau hat für das Kind zu sorgen. Die Frau, na ist für gewisse Dinge nu einfach mal da und hat das zu machen und dann weiß ich nicht, weil 40 Prozent das ist ganz schön viel und das ist überhaupt realisierbar ist, dass ist ja dann auch diese Fachkräfte müssen ja auch ausgebildet werden und also ich persönlich würde da kein Gesetz befürworten.“ (Interview 4, 32 Jahre)

Die Aussichten als „Quoten-Frau“ durch gesetzliche Regelungen in der Führungsebene tätig zu sein, wird als wenig attraktiv eingeschätzt. Eher sollen Frau und Mann gleichberechtigt nach ihrer Qualifikation behandelt werden und Unterstützungsmöglichkeiten für Familien im Allgemeinen geschaffen werden. Insgesamt ist der Wunsch vorhanden, dass es mehr Frauen in Führungspositionen gibt, allerdings bestimmen nach wie vor sowohl gesellschaftliche Denkweisen und Rollenmuster, als auch die Schwierigkeit Familie und Beruf zu vereinen, die persönliche Entscheidung eine solche Position anzustreben. Gesetzliche Regelungen sollten sich nach Meinung der befragten Mitarbeiterinnen deshalb eher auf die herausgestellten, grundlegenden Schwierigkeiten beschränken, welche den Zugang zu Führungspositionen erschwert und unattraktiv erscheinen lässt.

7.3.5 Anregungen für die Zukunft

Unter der Rubrik „Wünsche und Anregungen“ sollen Änderungshinweise in Bezug auf Frauen in leitenden Positionen, welche von den befragten Mitarbeiterinnen während der Interviews aufgeführt wurden, dargestellt werden. Die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen kann deutliche Aussagen dazu treffen, welche Aspekte in Zukunft modifiziert oder überarbeitet werden müssten. Mehrfach wurde in den Interviews die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt. Offensichtlich würde man es als empfehlenswert erachten, wenn der Staat

bessere Grundvoraussetzungen für diese Vereinbarkeit schafft zum Beispiel eine flächendeckende gewährleistete Kinderbetreuungsmöglichkeit, so dass Frauen mit Kindern gleichzeitig ihrem Beruf nachgehen können bzw. die eigenen Karrierepläne verwirklichen können. Müttern sollte es gewährleistet sein, dass sie ihre Kinder, den Arbeitszeiten angepasst, in Kindertagesstätten geben können und so die eigene berufliche Laufbahn nach der Elternzeit ungehindert wieder aufgenommen werden kann. Gleichzeitig wird in den Interviews deutlich, dass Mütter ihre Kinder nicht täglich in eine Ganztagsbetreuung geben wollen, da sie an der Entwicklung des eigenen Kindes teilhaben möchten und die Familie einen höheren Stellenwert, als die eigene berufliche Karriere hat. Dennoch ist der Wunsch vorhanden Frauen gleichermaßen die Möglichkeiten zu bieten, Führungspositionen wahrzunehmen, wie auch den männlichen Kollegen und gleichzeitig auch mehr dafür zu tun, damit dieses Vorhaben umgesetzt wird.

Bsp.: *"Das denke ich bei uns ja nicht mal. Also ich bei noch niemanden gehört, dass er kein Krippenplatz oder kein Kindergartenplatz bekommen hat. Aber wer will schon sein Kind früh um sechs dort abgeben und abends um sechs wieder abholen."*
(Interview 2, 44 Jahre)

"Warum viele versuchen, in Teilzeit zu gehen, weil sie das alles nicht untern Hut bekommen Familie, Kinder und Haushalt es ist ein Grund auf jeden Fall."
(Interview 2, 44 Jahre)

"Es wird zwar viel drüber gesprochen Frauen in Führungspositionen und und und auch wenn es nicht so umgesetzt wird wie sich das wahrscheinlich vorgestellt worden ist. Manche Frauen haben sicherlich die Ambitionen auch gar nicht, aber trotzdem wünsche ich mir, dass es doch immer weiter voran getrieben wird."(Interview 2, 44 Jahre)

„Ja ich meine die Kindertagesstelle das ist schon so das er da auch hinget. Dass die bis halb 5 das Kind betreuen. Aber wenn ich wüsste ich bin auf Arbeit und mein Kind (..) ist irgendwo ne Woche im Internat oder irgendwo also ich wäre damit nicht zufrieden. Ich würde mir dann auf Arbeit dann (..) ständig Gedanken machen was macht er, wie geht's ihm und und und. Also das wäre keine Entlastung das (..)

würde ich dann schon selber genießen wollen (lachen)." (Interview 4, 32 Jahre)

„Mmh, was könnte ich mir da wünschen. (.....) eigentlich sind es halt diese wenn wieder eine Frau ein Kind kriegt sag ich mal. Das sie dann trotzdem die gleichen Möglichkeiten hat wie ein Mann. Ne und das dann halt nicht so abgestempelt wir im Lebenslauf wie Frau 25 hat eine Kind mmh (skeptisch). Geht man ja doch, gehen viele ja doch mit Vorsicht ran also das dann doch. Während sich ein 25-jähriger Mann dort bewirbt und dort steht drinne, dass er ein Kind hat und ich denk der wird eher genommen wie ne Frau. Also das dieses dieser Spagat zwischen (.) Frauen, Kind und Mann und Kind. Das das noch zu gross ist .das dort die Gleichberechtigung halt (..) mehr da ist. Wo ich jetzt sagen muss, ich bin hier nicht benachteiligt worden. Die haben gewusst, dass ich ein Kind hab und die haben sich für mich entschieden. Also das ist (...) wo sich bestimmt auch Männer auf den Posten beworben haben. Na aber das denke ich, ist in vielen Unternehmen noch nicht so, also das da schon eher Männern genommen werden wie Frauen mit Kindern.“ (Interview 4, 32 Jahre)

Teilweise wünschen sie die Mitarbeiterinnen, dass mehr Frauen an ihre fachlichen Fähigkeiten glauben und sich stärker bewusst werden, was sie in der Arbeitswelt leisten können. Gerade in Bezug auf den Arbeitgeber, die Bezahlung und ihre beruflichen Ziele im Unternehmen. Weiterhin erachten sie auch einen größeren Frauenanteil im Unternehmen als förderlich. Für sie bieten sich dadurch mehr Chancen im Umgang miteinander und mit den Geschäftspartnern. Dabei scheint aber auch die Einschätzung dahin zu gehen, dass nicht immer mehr Frauen im Unternehmen gleichzeitig mehr Erfolg bedeuten.

Bsp.: *„Ich finde das schon sehr positiv, wenn man wenn sich das noch ähm in eine höhere Gleichverteilung vielleicht entwickeln würde. oder entwickeln könnte aber ich wäre niemanden der für irgendwelche Quoten oder so plädiert weil (.) entweder das entwickelt sich weiter weil es halt so ist.“* (Interview 3, 42 Jahre)

„Erfolg, den kann ma auf verschiedene Art und Weise haben, dass muss nicht immer ich sag mal der Weg ist der richtige oder der. Wir hatten zum Beispiel vorher einen Geschäftsführer der hat ne vollkommen andere Führungsphilosophie

gehabt als der jetzige und trotzdem haben beide ja ihren Erfolg." (Interview 2, 44 Jahre)

„Ne, würde nicht mehr Erfolg bringen" (Interview 4, 32 Jahre)

Ein weiterer genannter Punkt betrifft das Miteinander mit den Kollegen in den einzelnen Abteilungen. Gerade im Umgang mit unterstellten Kollegen besteht der Wunsch nach mehr Gemeinschaft, während man sich von der Chefetage wünscht, dass die Leitung mehr Anerkennung im Unternehmen findet.

Bsp.: "Na, einfach Offenheit, das ma gradlinig sein kann und sagen kann hier, ich hab das und das Problem, das man da offen und ehrlich miteinander umgeht. Dass wäre das, wo ich sag darauf würde ich wirklich sehr viel Wert legen und nicht das einer jetzt Angst haben muss uhhh , ich kann mit der nicht reden." (Interview 4, 32 Jahre)

"Und wenn ich sage, freundschaftliche Basis aber schon den Mitarbeitern das Gefühl vergibt, die sind genauso viel wert wie ein Chef." (Interview 4, 32 Jahre)

„Ja im Endeffekt sag ich mal generell, den Respekt vor der Arbeit des andern aber das will ich eben nicht sagen, das der nicht vorhanden ist. Sondern generell, das ist aber relativ schwierig inwieweit man sich in den andern reinversetzen kann. Was der andere tut und warum das so getan wird, aber ich denk schon das, dass man nicht sagen kann. Das würd ich mir wünschen sondern es liegt ja an uns aktiv irgendwie was zu verändern aber die Illusion, dass da irgendwas von mir bekomm die hab ich da nicht mehr." (Interview 3, 42 Jahre)

„Direkt bei uns in der Abteilung würde ich mir wünschen(...), das teilweise nen bisschen mehr auf die Probleme die gerade anstehen eingegangen wird. Zum Beispiel (..) wir haben ne Reklamation, was ganz alltägliches na kommt nicht jeden Tag drei mal vor aber jeden so. So sehen sie ich hab bei mir in der Abteilung auch noch ne Kollegin die ist so alt wie ich. Die hat auch ein erwachsenes Kind und die bringt sich auch sehr mit ein na sie sieht auch Arbeit. Wenn ein Problem da ist, die fragt dann auch kann ich dir noch irgendwo helfen oder so ohne das ich da irgendwo

was sage. Die anderen Kollegen, sind genauso sind auch seit zehn Jahren bei uns in der Abteilung. hoffentlich spricht sie mich jetzt nicht an, hoffentlich muss ich jetzt nicht noch ne halbe Stunde länger bleiben. So das, wie soll ich das sagen, so das das na Verständnis um ma ne Bereitschaft da ma zu zeigen dem andern von sich aus mal zu helfen ohne das der Vorgesetzte jetzt gesagt hat mach mal das und das. So nen bisschen Selbstständigkeit da mal entwickeln, das hätte ich gerne, weil ich sag mal das ganze untereinander das Kollegiale das das funktioniert so weit." (Interview 2, 44 Jahre)

Obwohl die Mitarbeiterinnen größtenteils einen zufriedenen Eindruck machen, gibt es auch einige Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen. So sei es für die Einschätzung von Frauen in Führungspositionen notwendig, sich ein Feedback der MitarbeiterInnen einzuholen, da diese direkt im Unternehmen agieren und mit den gegebenen Bedingungen den Arbeitsalltag begehen müssen.

8 Fazit

Diese Arbeit verfolgt das Ziel, die Einflussfaktoren für Frauen in Führungspositionen in einem männerdominierten Berufsfeld zu ermitteln und auszuwerten. Bereits zu Beginn der Untersuchung stellte es sich in der Recherche als schwierig heraus, nach einem geeigneten Unternehmen mit einer großen Anzahl an weiblichen Mitarbeitern in leitenden Positionen zu recherchieren. Ebenso schwierig war es, ein Unternehmen mit entsprechender Anzahl an weiblichen Führungskräften für diese empirische Untersuchung zu gewinnen. Sodass erst nach mehrmaligem Anfragen an unterschiedliche, technisch-orientierte Unternehmen eine positive Rückmeldung übermittelt wurde und die Durchführung dieser empirischen Untersuchung beginnen konnte.

Im ersten Schritt wurden die wesentlichen Begriffe „Geschlechterrollen“ und „Karriere“ umfangreich definiert. Des Weiteren wurde anhand von Studien wie der IAB- und der Hoppenstedt-Studie eine Brücke zwischen Theorie und Praxis geschaffen. Betrachtet man die IAB-Studie, sind Frauen in leitenden Positionen eindeutig unterrepräsentiert in Deutschland. Es ist absehbar, dass in naher Zukunft der Anteil an Frauen in Führungspositionen weiterhin nur langsam steigen wird. Dies konnte durch Prognosen bereits bestehender Studien sowie den im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews im Unternehmen und der folgenden Auswertung bekräftigt werden. Die Interviews haben gezeigt, dass wie viele Hindernisse und Einschränkungen Frauen verkraften müssen, wenn sie den Schritt in eine berufliche Karriere wählen. Dies zeigt wie komplex und kompliziert diese Thema ist und dementsprechend auch regelmäßig in den Medien und Diskussionsrunden im Fernsehen dargestellt wird. Allein die ständige Präsenz in den Medien zeigt, dass bisherige Maßnahmen der Regierung und Wirtschaft zur Steigerung des Frauenanteils in leitenden Positionen bisher wenig erfolgreich waren. Unverbindliche Absprachen zwischen der Regierung und den Unternehmen wurden nicht eingehalten. Somit besteht auch zukünftig Diskussionsbedarf und der Gedanke wächst, dass zur Lösung der Problematik andere Wege gegangen werden müssen.

Des Weiteren wurde durch eine gezielte Fragestellung das Thema der gesetzlichen Frauenquote ausgewertet. Diese gesetzliche Regelung der Regierung, die besagt, dass 40 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt werden müssen als nicht wesentlich förderlich eingeschätzt wurden. Studien belegen dagegen, dass viele Positionen aufgrund

des Mangels an qualifizierten Frauen oder ihrem fehlenden Interesse am Arbeitsfeld nicht besetzt werden könnten. Dabei hat sich herausgestellt, dass bei Frauen allein schon der Gedanke durch ein Gesetz eine Position zu erhalten, für Unmut sorgt. Zudem herrscht die vorrangige Meinung, dass Unternehmen ihre Entscheidungen im Unternehmen autark treffen sollten und nicht einer gesetzlichen Regelung unterliegen sollten. Die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews bestätigen die Auffassung, dass Frauen selbst entscheiden möchten, ob sie eine leitende Position ausüben wollen, da die Mehrheit eventuell gar kein Interesse daran hat. Sinnvoller wäre es, sich umfassender mit den Gründen für den geringen Anteil an Frauen in technischen Berufen sowie in Führungsebenen zu beschäftigen und nicht ein Gesetz als Lösung zu formulieren. Viel mehr sollten Grundvoraussetzungen geschaffen werden, damit Frauen ohne persönliche Einschränkungen eine berufliche Karriere einschlagen können. Darunter versteht man grundlegende Dinge wie flächendeckende Kinderbetreuung oder Elternzeit für Väter interessanter zu machen. Dies kann eine Entlastung für Frauen schaffen, da die Verantwortungen innerhalb einer Familie aufteilt werden können. Andererseits denken jüngere Generationen, dass eine klare Rollenverteilung innerhalb einer Partnerschaft nicht mehr zeitgemäß ist. Viele junge Männer wollen an der Erziehung ihrer Kinder teilhaben und nehmen selbst die Elternzeit bzw. Anteile daran für sich in Anspruch. Auch die Erwerbstätigkeit von Frauen wird anerkannt und ist auch gewünscht. Das bestätigt auch die Auswertung der Interviews.

Des Weiteren wurde erwähnt, dass eindeutige Unterschiede zwischen kapital- und familiengeführten Unternehmen vorhanden sind. Da sich diese Unterschiede erst durch die intensive Literaturrecherche und die Interviews herausstellten, blieben sie ohne Wertung. Den in der Einleitung gesetzten Zielen, ein besseres Verständnis und auch Lösungsschritte für den Umgang mit Frauen in Führungspositionen zu entwickeln, bin ich näher gekommen. Dennoch müsste ich noch viele weitere Interviews mit weiblichen Angestellten in leitenden Positionen führen, bis ich eindeutig eine flächendeckende Meinung dazu erhalten habe. Für eine zukünftige Arbeit wäre es sicher interessant, einerseits einen Vergleich anzustellen, in dem auch die männlichen Kollegen des gleichen Unternehmens zu dem Thema befragt werden und andererseits Interviews in einem kapital geführten Unternehmen durchzuführen. Obwohl der Kampf der Frauen um mehr Gleichberechtigung in der Gesellschaft und im Berufsleben bis heute anhält, und Gesetze bisher nicht ausreichend zu einer Verbesserung ihrer Situation beigetragen haben, kann ein

jeder durch sein eigenes Verhalten dazu beitragen, dass wir in einer emanzipierten Gesellschaft leben, in der Mann und Frau gleichgestellt sind.

9 Literaturverzeichnis

Abshagen, H. U. (2004): Aufsichtsrat und Beirat. Die praktische Arbeit. München: Rudolf Haufe.

Allmendinger J. (2013): Studie Frauen auf dem Sprung. URL: <http://www.wzb.eu/de/pressemitteilung/studie-frauen-auf-dem-sprung-das-update-2013> [Stand: 25.08.2014]

Ayaß, R. (2008): Kommunikation und Geschlecht- Eine Einführung. Stuttgart: Kohlhammer.

Bartscher, T. (o.J.): Vernetzung von Führungskräften. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57296/fuehrungskraefte-v7.html> [Stand: 21.08.2014]

BMBF (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebensverlauf. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

BMFSFJ (2012): Frauen in Führungspositionen- Barrieren und Brücken. Berlin.

Bründel, H./ Hurrelmann, K. (1999): Konkurrenz- Karriere- Kollaps. Männerforschung und der Abschied vom Mythos Mann. Stuttgart: Kohlhammer.

Budde, G.- F. (1997): Einleitung: Zwei Welten? Frauenerwerbsarbeit im deutsch-deutschen Vergleich. In: Budde, G.- F. (1997): Frauen arbeiten. Weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland nach 1945, S.7- 18. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Dahms, M. (2010²): Motivieren, Delegieren, kritisieren. Die Erfolgsfaktoren der Führungskraft. Wiesbaden: Gabler.

DIW (2012): Führungskräftemonitor 2012. Berlin.

Dresing, T./Pehl, T. (2013⁵): Praxisbuch Interview, Transkription und Analyse. Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende. URL: http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf [Stand: 11.07.2014]

Europäisches Parlament (2013): Fehlende Kindertagbetreuung hemmt Frauen bei der Arbeitssuche. URL: http://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/public/story/20130305STO06228/20130305STO06228_de.pdf [Stand: 15.08.2014]

Friedag, H. R./ Schmidt, W. (2009): Management 2.0: Kooperation. Der entscheidende Wettbewerbswandel. München: Rudolf Haufe.

Forsa (2014): Hör auf dein Herz. URL: <http://www.coca-cola-deutschland.de/media-newsroom/pressemitteilungen/keine-zeit-fuers-ich-frauen-tun-sich-schwer-mit-der-work-life-balance> [Stand: 29.09.2014]

Hausmann, M. (2003): Frau und Mann. Der große Unterschied: Eine Frage der Symmetrie. In: Gehirn & Geist. Jahrgang 6, Heft 3, S. 56-61.

Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews.

Heitze U. (2012): Was sie bei der Karriereplanung berücksichtigen sollten. URL: <http://app.handelsblatt.com/unternehmen/voll-durchstarten-was-sie-bei-der-Karriereplanung-beruecksichtigen-sollten> [Stand: 12.10.2014]

Hoppenstedt (Hrsg.) (2013): Frauen im Management 2013. Darmstadt: Hoppenstedt URL: http://www.zeitzeichen-rlp.de/download/hoppenstedt_studie_2012_frauen_im_management.pdf [Stand: 22.08.2014]

Hölzle, K. (2009): Die Projektlaufbahn. Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern. Wiesbaden: Gabler.

IAI (2011): Burnout: Jeder vierte Manager ist Risikokandidat. URL: <http://www.presstext.com/mobile/#/details/?id=20111012003&query=Kley&channel=0> [Stand: 10.10.2014]

- Jabs, A. (2011): Was bedeutet Karriere? Was heißt Karriere machen? URL: <http://www.berufsstrategie.de/nachrichten-jobwelt-bewerbung/karriere-machen.php> [Stand: 02.09.2014]
- Kastner, H./ Zimmermann, R. (2005): Prozessmanagement in der Anlagentechnik- ein Projektbericht am Beispiel der voestalpine KREMS GmbH. In: Engelhardt- Nowitzki, C./ Wolfbauer, J. (Hrsg.) (2005): Gelebtes Netzwerkmanagement, S. 161- 174. Göttingen: Cuvillier Verlag
- Koch, C./ Holt, T. v. (2003): Verein oder GmbH? Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins. Jahrgang 2013, Heft 9, S. 315- 325.
- IAB (Hrsg.)/ Fuchs, J./ Hummel, S./ et al. (2010): Entwicklung des Arbeitsmarktes 2010. Die Spuren der Krise sind noch länger sichtbar. (IAB- Kurzbericht, 03/2010). URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0310.pdf> [Stand: 20.08.2014]
- IAB (Hrsg.)/Kohaut, S./ Möller, I. (2013): Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. (IAB-Kurzbericht, 23/2013). URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf> <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf> [Stand: 17.08.2014]
- Money, J./ Ehrhardt, A. A. (1982): Männlich, Weiblich. Die Entstehung der Geschlechtsunterschiede. Hamburg: Rohwolt.
- Nave- Hertz, R. (19975): Die Geschichte der Frauenbewegung in Deutschland. Hannover: Niedersächsische Landeszentrale für politische Bildung.

Patzel- Mattern, K.(o. J.): Geschlechtergeschichte. URL: <http://www.uni-konstanz.de/FuF/Philo/Geschichte/Tutorium/Themenkomplexe/Grundlagen/Forschungsrichtungen/Geschlechtergeschichte/geschlechtergeschichte.html> [Stand: 18.09.2014]

Peuckert, R. (20045): Familienformen im sozialen Wandel.

Schildt, A. (1993): „Mach mal Pause!“. Freie Zeit, Freizeitverhalten und Freizeitdiskurse in der westdeutschen Gesellschaft der 60er Jahre. In: Archiv für Sozialgeschichte Bd. 33. Jahrgang 1993, S. 357- 406.

Schüller, E. (2008): Frauen und Männer sind gleichberechtigt. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauenbewegung/35275/neuanfang-im-westen> [Stand: 17.08.2014]

Social Forces (2001): The Glass Ceiling Effects Report 2001. University of North Carolina Press.

Stitz, M. (2008): Ungleiche Schwestern- Frauenbewegung seit 1989. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauenbewegung/35296/ungleiche-schwesteren> [Stand: 20.08.2014]

Welzig, E. (2011): Durch die gläserne Decke . Frauen in Männerdomänen. Wien/ Köln/ Weimar: Böhlau Verlag .

Wettig- Danielmeier, I. (1995): Frauensachen. Über die Gleichstellung der Frauen. Marburg: Schüren Presseverlag.

Woelky, G. (2008): Existenzgründung durch ehemalige Führungskräfte der Medienwirtschaft – eine Perspektive der Personengruppe Best Ager?. Berlin: Lit Verlag.

World Economic Forum (2013): The Global Gender Gap Report 2013. Cologne/ Geneva.

Wunderer, R./ Grunwald, W. (1980): Führungslehre, Band 1. Berlin/ New York: De Gruyter.

WZB/ infas (2013): Brigitte- Studie: Frauen auf dem Sprung Das Update 2013. URL: <http://www.wzb.eu/de/pressemitteilung/studie-frauen-auf-dem-sprung-das-update-2013> [Stand: 21.08.2014]

Anhang

Interview A

- I: Mmh, Frau *** (..)mmh, danke erstmal das Sie hier die Zeit gefunden haben nochmal. Mmh die erste Frage ist mmh erzählen sie doch einmal wie kam es zu dieser Berufswahl ? #00:00:01-5#
- T: Meinen sie jetzt meinen Abschluss als Diplom Juristin oder den Einsatz hier im Werk? #00:00:15-0#
- I: Ähm zum einen als Juristin und zum andern wie sie kurzer Werdegang wie sie hier zum Werk gekommen sind und welche Position sie hier haben? #00:00:20-1#
- T: Ja, na gut Juristin ich hab (.) mmh in meiner (.) Heimatstadt (.) ähm Schneeberg hier um de Ecke hab ich eine (..) gute Richterin kennen gelernt bei. Wir müssen uns ja in der 11 Klasse ja schon orientieren was wir machen wollen. (.) Ja und habe ich mich och entschlossen Jura zu studieren, mir hat der Beruf auch gefallen. Eigentlich mal in der Richtung Rechtsanwalt (.) mein Rechtsanwalt habe ich, ich kann (lachen) also auch noch nebenbei Praktizieren. Aber das mach ich im Moment nicht (.) : Ja na da bin ich eben zur Humboldt Universität nach Berlin hab ich studiert (.) war dann im Außenhandeln lange Zeit (..) bis 87 und dann bin ich (.) in weil ich ab und zu in Chemnitz zu tun hab am Gericht (.) Handelsgericht nannte sich damals hat man mich angesprochen ob ich nicht Interesse hätte hierher zu gehen Marienberg hat (.) einen Juristen gesucht und da bin ich dann hierher gegangen und das war 88 und da hat's nicht lang gedauert kam die Wende (.) und da ging es ganz schnell das ich neben meinem angestammten Beruf. Ich hab zuerst die Rechtsabteilung geleitet beim Federnwerk damals (.) und dann hab ich im Prinzip (..) gleich nach der Wende 90 im Juli den zuerst Personal und Finanzen übernommen und dann Personal abgegeben (.) und Einkauf dazu genommen das war 92 (.) ja und dann bin ich in der Position geblieben, hab lange Jahre die Stellvertretung gemacht für unsere Geschäftsführung (...) und (.) ja (..) hab dann in allen Firmen die wir gegründet haben (.) Firmenkäufe Prokura bekommen und dann von der Zentrale in Marktreplitz was ja nicht ganz so üblich ist (..) auch ne Prokura für die ****. #00:00:27-9#
- I: Mmh #00:02:26-4#
- T: Insofern war der Werdegang (..) recht kontinuierlich kann man sagen (..) aber eben auch sehr (...) sie sehen es ja ich bin ledig also ich hätte das bestimmt mit Familie nicht machen können. Muss man auch so sagen. #00:02:27-6#
- I: Okay #00:02:44-8#
- T: Es war nach der Wende sehr sehr hart (...).#00:02:45-4#
- I: Okay also würden sie sagen das die Wende sie dahingehend beeinflusst hat? Ähm diesen neuen Werdegang einzuschlafen.#00:02:48-6#

- T: Ja na weil die Wende hat ja ganz andere Strukturen in denn Firmen auch erfordert.(.) Heute ist es wieder anders, heute sucht man wieder Juristen in denn Firmen. Und ähm ja und heute ist es eben schwer Juristen zu finden und so bin ich mit meinem Beruf den ich erlernt hab, konnte ich mich auch sehr gut einbringen. (.) In fragen Gesellschaftsrecht, wir haben ja 90 alles ändern müssen GmbH Gründung vom VEB zum zur GmbH. Naja gut und das lag mir und da hat sich das dann so entwickelt , das ich eben dann och andere Firmenpositionen auch mit übernommen hab wie eben die Frage Finanzen und Einkauf. #00:02:55-6#
- I: Mmh, gab es familiäre Gründe warum Sie Juristin vorher gemacht haben (.) z.B. die Eltern die Juristen ? #00:03:34-3#
- T: Nein, mein Vater war Lehrer das wollte ich sehr gerne werden (.) ursprünglich (.) aber da bin ich so zu sagen ausgemustert geworden weil ich mit Stimmbändern Probleme hatte und selbst ja also für mich stand immer Lehrer oder Jurist und mein Vater war Lehrer meine Mutter war (.) Post (..) leiterin Postamtsleiterin. #00:03:41-8#
- I: Okay, also ich fasse nochmal kurz Zusammen. Sie sind Juristin, sind nach der Wender hier her gekommen. Haben //ne vor der Wende // #00:04:06-1#
- T: //ne vor der Wende// #00:04:13-2#
- I: also vor der Wende, haben in verschiedenen Bereichen hier waren sie tätig. #00:04:13-8#
- T: Naja verschieden nicht (..) eigentlich von Anfang an Finanzen nach gleich nach der Wende und hab dann im Prinzip noch das Gebiet Einkauf mit Personal gewechselt und mache seit 92 Finanzen und Einkauf. #00:04:18-4#
- I: Okay, Mmh welche persönliche Bedeutung hat den für Sie Karriere (..) oder der berufliche Werdegang? #00:04:34-9#
- T: Ja, also (...) ich hatte eigentlich immer (..) also och in im Außenhandel gewisse ja als Jurist ist man immer so bisschen steht man so nen bisschen ich sag ma über diesen Dingen manchmal und ja hier ist es einfach so gekommen und ja (...). Ich hätte es ja nicht annehmen brauchen. #00:04:47-0#
- I: Mmh #00:05:10-2#
- T: Das man als man diese Anliegen an mich gestellt hat aber das hab ich gemacht aber ich bin bestimmt nicht so das ich jetzt sage ich muss mich nach oben kämpfen. Also dieses muss #00:05:10-8#
- I: Mmh #00:05:20-2#
- T: Das ist bestimmt nicht meine Sache aber ich wollte es so und so ist es gekommen. #00:05:21-1#

- I: Okay (.) Mmh und aber mich würde mal interessieren warum haben Sie sich den grade dafür entschieden, diesen Schritt zu gehen (.) diese diese leitende Position auszuüben?(.) Also kann ja sein das es da irgendwelche Beweggründe gab. #00:05:30-0#
- T: Ja, die gab es bestimmt weil ähm (..) die Firma war Interessant (.) die Herausforderungen zur Wende waren sehr Interessant also warn wie gesagt schwere Entscheidungen auch zu treffen. Ich meine wir hatten dreimal Personalabbau machen müssen nach der Wende. Ja und ich hätte ja auch flüchten können sagen wir mal so in meinen Beruf als Anwalt (..) und das wollte ich, ich wollte in der Industrie bleiben, das hat mir eben gefallen. Also ich hab gerne in der Firma gearbeitet die wie gesagt ich hab vom Außenhandel her große Erfahrungen mitbringen können zur Wende. Und in sofern ich wollte nicht anderes machen und das war auch gut so. Es hat sich eine Kontinuität eingestellt in unser Entwicklung in der Firma und das konnte ich mit Begleiten. (..) Wie gesagt es war hart am Anfang waren das Stunden, das macht heute bestimmt niemand mehr. Von um sieben bis nachts manchmal um eins, zwei (..) und ja ich hab's eben gerne gemacht. #00:05:45-1#
- I: Okay, Ähm das sie ja eine Juristin sind und diese Position ausüben. Welche Erfahrungen haben sie den bisher Aufgrund ihres Geschlechts gemacht in diesem Berufsfeld? Also im speziellen als Juristin? #00:06:50-6#
- T: Also ich hab ja als Juristin hat ich überhaupt keine Probleme weil wir ja an Gerichten und als die Juristinnen auch in in grade jetzt haben wir auch wieder zwei Frauen in der Zentrale in Markklöpwitz, da hab ich kein Problem gehabt. (.) Was anders ist es de Führungsposition zu begleiten also jetzt mein Geschäftsbereichsleiterin und Prokuristin das ist schon nen bisschen anders, da musst du dich mit der Männerwelt auseinandersetzen.(.) Ich war zum Beispiel immer wenn wir Geschäftsleitungssitzung in Marktrefletz hatten, die einzige Frau (.) unter zwanzig Männern. Aber das hat mir erst jetzt wieder jemand gesagt aus der Geschäftsführung und Inhaber geführten Familien das ich da eigentlich (..) keine Probleme hatte im Gegenteil also ich kann mich gut durchsetzen (..) und wenn man es nicht kann , kann man so ne Aufgabe nicht Annehmen. #00:07:05-2#
- I: Okay, Ähm also ich fasse nochmal kurz zusammen, sie hatten als Juristin wenig Probleme damit, also wurden wenig mit Klischees konfrontiert und erst seitdem sie nach der Wende oder vor der Wende die neue Position ausgeübt haben (.) wurden sie damit konfrontiert. Haben sie den ein Beispiel auch dafür ? #00:08:00-8#
- T: Ich sag ich sag nein weil ich mich durchsetzen kann ich hab da (..) kein Problem das ist, ich muss ja auch nach außen auftreten und dort wenn sie mit Lieferanten verhandeln. Ich bin ja wie gesagt auch im Einkauf oder mit Banken verhandeln (.) Ähm ich bin da (.) ich bin da sehr selbstbewusst und Angagiert im Auftreten das merkt mein Partner auch und in sofern hatte ich keine Probleme. #00:08:25-6#
- I: Okay, Ähm ... #00:08:52-8#
- T: Sie wollen welche haben oder ? #00:08:56-3#

- I: Mmh #00:08:57-7#
- T: Sie wollen wohl Probleme haben also (lachen) #00:08:58-3#
- I: ne ne ne ne, mich interessiert das alles von Anfang bis Ende. #00:09:00-0#
- T: Okay #00:09:04-1#
- I: Wenn es natürlich keine Probleme gibt ist es natürlich noch besser. #00:09:05-0#
- T: Ich hab keine gehabt weil wie gesagt das bescheinigen mir viele, wenn ich was sage das funktioniert das, das ist so.#00:09:07-8#
- I: Sie sagten ja grade das man sich durchsetzen muss wenn man diese Position ausübt sollte man das können (.) Ähm welche Einfluss hat den ihre neue Position im Unternehmen auf sie gehabt ?#00:09:16-4#
- T: Ja, das war eine große Herausforderung wenn sie solche gravierenden Bereiche leiten wie Finanzen und Einkauf. Ich mein wir schleusen heute 50 Millionen hier im Einkauf durch das Unternehmen für die bist du verantwortlich. Ähm Finanzen ist klar da bist de dafür verantwortlich das die Liquidität immer das ist (.) und musst zur rechten Zeit auch bei Banken präsent sein. Ja (...) das waren vollkommen neue Herausforderungen und eben auch die Frage ausm Ostbetrieb nen Westbetrieb zu machen (.) das war was ganz anderes. Ich bin ja auch in die Finanzen Bilanzierung und so rein (.) (lachen) gestürzt ohne das ich das gelernt hab. Aber es kommt eben auch drauf an wie man sich der Aufgabe stellt, wie man mit Leuten umgehen kann und (..) ich bin in der Beziehung sicherlich dafür bekannt das ich sehr sehr gradlinig bin (.) sehr offen (.) aber eben auch sehr konsequent das wissen auch meine Mitarbeiter. #00:09:30-8#
- I: Okay, hat sich den auch was für Sie Privat verändert (.) also (..) was hat das Einfluss auf Sie genommen? #00:10:33-3#
- T: Ja sicherlich also ich hab (.) bis zehn Jahre nach der Wende und mehr (..) kaum Zeit gehabt mich Privat zu beschäftigen weil ich von früh bis spät Sonnabend, Sonntag in die Firma eingebunden war. (.) Und (...) dadurch ist das Privatleben zu kurz gekommen, also ich konnte och ich bin wenig in Urlaub (..) vielleicht einmal im Jahr 5 Tage (.) und das hat sich dann jetzt geändert also (..) weil das steht man auch nicht durch also (..) immer nur für de Firma da sein irgendwo muss man dann nochmal für sich selber die Kurve kriegen sag ich mal um sich och noch was anderes zu gönnen. Ich bin dann auch 2003 hab ich mir dann einen Traum erfüllt, Haus gebaut (.) und das war schon Privat auch Herausforderung und anstrengend. Ja das hat schon ein paar Spuren hinterlassen , da hat ich dann ein paar Schwierigkeiten och gesundheitlich und da musste dann irgendwann mal versuchen die Reißleine zu ziehen. #00:10:43-0#
- I: Okay, Mmh wir haben ja heute den //11.09. //wie zufrieden sind sie den mit dem bisherigen Verlauf ihrer Tätigkeit als Führungskraft?#00:11:44-2#
- T: Mmh #00:11:48-0#

- T: Ja ich bin eigentlich sehr zufrieden (...) weil ich sage wir haben die Firma gut aufgestellt (..) wir haben die Wende überstanden, haben der Firma ein eigenes Profil geben können. (..) Und (...) ich selbst hab auch im Einkauf dafür meinen Beitrag leisten können (..) und wenn ich manchmal so im Benchmark sehe wie andere (..) stehe sich am Markt bewegen also jetzt speziell im Einkauf dann bin ich nicht unzufrieden. #00:11:56-5#
- I: Okay, würden sie sagen das sie als Führungskraft angekommen sind? #00:12:33-3#
- T: Ja, bin ich. #00:12:36-9#
- I: Mmh, probieren wir mal ein bisschen näher ins Unternehmen reinzugehen. Ähm wie erleben sie den ihre neue Tätigkeit im Unternehmen, also mit neue Tätigkeit meine ich jetzt ihre Position im Unternehmen zum Beispiel zeitliche Ressourcen, Gestaltungsspielräume usw. ?#00:12:41-1#
- T: Die hatte ich in jeden Fall und hab ich auch heute noch. Ich entscheide im Einkauf, eigentlich fast alles alleine im Team (.) und (..) geb darauf die Prämissen vor also insofern hab ich och dauer, das macht's eigentlich aus das man nicht irgendwo nen Handlanger ist sonder das man Entscheidungsräume hat und die hat ich immer. (.) Und ich konnte mir die Lieferanten aussuchen, ich hab Verhandlungen geführt und da ging's um nicht ganz wenig wenn mit großen Lieferanten wenn se da 1000 von Tonnagen durchschleusen und ja also ich hatte Spielräume und die muss man auch haben sonst funktioniert's nicht. #00:13:09-8#
- I: Mmh, sie sagten es grade die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern , Kollegen, Unterstützung von Kollegen (..) Aufgabenverteilung, Absprachen im Team können sie da vielleicht noch was dazu sagen? (...) Grade für Sie Frau die jetzt diese Führungsposition ausübt. #00:13:50-8#
- T: Also, ich hab ja viele Jahre auch die Vertretung noch gemacht vom damaligen Geschäftsführer. Ähm musste da die Geschäftsleitung auch wenn er auf Dienstreisen war alleine durchführen und da saß ich immer mit Männern und konnte also dort auch also ich bin da akzeptiert worden und hab auch immer ganz klar (.) gesagt sag ich jetzt mal ein bisschen einfach wo es lang geht. #00:14:08-0#
- I: Mmh #00:14:31-8#
- T: Und da hat sich auch keiner dagegen gestellt. Natürlich haben se hin und wieder mal in so ner Position auch prallen sie auf Meinungen die sich mit ihrer nicht decken, da muss man dann Abwegen und och mal zurück rudern können. Das ist ja auch normal, das zeichnet ja eigentlich auch eine Führungskraft aus, das man auch mal die die das Denken der anderen annimmt. Weil es ist ja manchmal auch dafür Gründe gibt die durchaus Berechtigung finden. Aber ich hab wie gesagt da (...) schon immer mein (..) ja (.) mein Stil gefunden und bin auch angenommen worden.#00:14:32-4#
- I: Haben sie, Haben sie im Vorfeld so ein Coaching gemacht oder war das gegeben?#00:15:09-5#

- T: Es gab immer in der Gruppe manchmal so (..) mal so ein Wochenende Führungsworkshop (..) da hab ich teilgenommen aber jetzt so direkt Coaching in der Führungsaufgabe, da war damals überhaupt keine Zeit. Einfach man hat es oder man hat es nicht. #00:15:15-4#
- I: Okay, Mmh also würden nochmal zusammenfassend, würden sie sagen das die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern , Kollegen, Mitarbeitern auch was die Unterstützung betrifft (.) ähm das okay ? #00:15:33-5#
- T: Ja das war selbst also gleichberechtigt und ja wenn ich Unterstützung gebrauchen konnte von andere, das war einen geben und nehmen also das ist auch heute noch so.#00:15:48-1#
- I: Okay, also würden sie das sie seitdem sie hier im Unternehmen sind, weniger mit Klischees konfrontiert werden?#00:15:58-9#
- T: Gar nicht, gar nicht und wenn dann sind's Einzelfälle und wenn die gravierend wären würde ich mich dran erinnern. Ich hatte ja auch mit öffentlichen Einrichtungen zu tun also mit Bürgermeister und anderen also wie gesagt ich hab da (.) keine Probleme mit. #00:16:06-0#
- I: Ähm, inwieweit spielt die Frauenthematik in diesem Unternehmen eine Rolle? #00:16:24-4#
- T: Ja (lachen) also es ist nicht so das wir jetzt sagen wir wollen ne Quote haben, so ist es nicht.(.....) Wir stehen aber aufgeschlossen gegenüber wenn sich Frauen qualifizieren wollen also in meinem Bereich das ist es zum Beispiel so, haben welche in ihrer Freizeit den Bilanzbuchhalter gemacht in der Finanzbuchhaltung. Und das hab ich natürlich unterstützt und die Firma auch (..) und wenn jemand nach vorne strebt dann kriegt er auch die Unterstützung aber es ist nicht so das es soo viele sind. Die sich in Führungspositionen begeben wollen. #00:16:31-1#
- I: Okay, ähm ich hab ja im Internet gesehen es gibt ja ein Leitbild auf der Internetseite. #00:17:12-7#
- T: Mmh #00:17:18-5#
- I: Ähm (..) inwieweit wird dort, ist dort die Gleichstellung mit beinhaltet, da steht drin gleiche Leistung oder gleiche Stellen gute Arbeit oder so ? #00:17:19-3#
- T: Ja, gibt's eben auch keine Unterschiede, also die gab's nie das also Frauen für das gleiche weniger Lohn bekommen haben, das gab's nicht. Und ich selber ja auch also ich wäre ja nach meiner Leistung vergütet sag ich mal und nicht (...) und es wird nicht daran gedacht das ich ne Frau bin also das gibt's nicht. Man muss auch sagen, das *** ein Familiengeführtes Unternehmen ist und damit auch sehr seriös (..) das ist so. #00:17:35-2#
- I: Okay, das hatte ich im Internet gesehen #00:18:05-4#

- T: Ja #00:18:06-6#
- I: Ähm, wie würden sie den Erfolg Gleichverteilung der Geschlechter im Unternehmen einschätzen, also wenn jetzt 50 Prozent Frauenanteil wären? #00:18:08-4#
- T: Wenn 50 Prozent, die Frage habe ich nicht ganz verstanden. #00:18:21-1#
- I: Wenn 50 Prozent der Belegschaft im Unternehmen Frauen wären, wie würden sie den Erfolg zum Beispiel heißt es ja in den Nachrichten mehr Frauen mehr Erfolg? #00:18:23-9#
- T: Also ich glaube die Frage ist auch nicht ganz sauber weil es sicherlich nicht fifty fifty geben aber der Erfolg hängt meines Erachtens nicht vom Geschlecht ab, der Erfolg hängt von dem Tun und Wirken der Person ab. Ob Frau oder Mann ist bleibt dahin gestellt. Man sagt Frauen bestimmte Eigenschaften oder spricht den bestimmte zu Eigenschaften zu die Männer nicht haben. Das sag ich gut umgekehrt ist das sicherlich genauso. Entscheidend ist wie man seinen Beitrag bringt und die Firma voran treibt. #00:18:37-4#
- I: Okay, sind ja fast durch. #00:19:13-7#
- T: (lachen) #00:19:16-4#
- I: Ähm, es sind noch 5 Fragen, Sie sagten ja vorhin (...) also ich stell einfach mal die Frage. Wie schätzen sie den Erfolg ihrer Position als Führungskraft? #00:19:17-7#
- T: Für meine Aufgabe?#00:19:33-3#
- I: Ja #00:19:34-3#
- T: Sehr positiv (..) sehr positiv, ich kriege das auch zu spüren. Ich sagte ja wir haben auch die Scherdel - Gruppe den Sitz der Zentral in Markplapnitz, der Geschäftsführende Gesellschafter ist ja der Herr *** . Und also ich hab da, genieße da hohe Anerkennung, das ist so also meine Arbeit ich selbst hab dort hohe Wertschätzung, das kann ich sagen und das wird ihnen auch jeder bestätigen (lachen). Also ich hab zum Beispiel jetzt wo ich meinen 60 Geburtstag hatte der Herr *** ist ganz schwer krank. Der ist nach Marienberg gekommen zu meinem Geburtstag, konnte kaum noch laufen hat sich aber durchgerungen mir die Ehre zu erweisen. #00:19:36-1#
- I: Das ist super, das freut mich. #00:20:24-2#
- T: Ja das ist so, das ist wirklich so. Ich hab auch von seinem Schwiegersohn der Nachfolger wird bei ihm ist das genauso also wenn ich. Ich fahre jetzt viel nach Markttrefflitz und begleite dort bestimmte Prozesse. Ja da schickt er mir ein Schreiben, alle wären begeistert und bedankt sich bei mir und da sag ich was will ich eigentlich mehr. #00:20:26-6#

- I: Ähm, sie sagten ja vorhin, das ihre Tätigkeit als Führungsposition sie im Privatleben sehr beansprucht hat, gibt es da noch was anzufügen ? Weil sie sagten ja vorhin Haus bauen, wenig Freizeit hat.#00:20:49-5#
- T: Naja also ich bin da, ich auch zwanzig Jahre in Berlin war und das unmittelbar nachm Studium hab ich meinen Freundeskreis in Berlin (..) und den zu pflegen da hab ich mir doch einiges anhören müssen, da hat man schon die Firma erstmal vor das ganze gestellt und hat natürlich auch seine Kontakte nicht regelmäßig Pflegen können. Das hat sich wieder geändert, worüber ich auch sehr froh bin. Ich sag ja man muss irgendwo muss man die Reißleine ziehen um sich wieder einzuordnen. Und ich hatte dann auch Privat noch nen sehr schweres oder einschneidendes Ereignis, mein Vater ist da gestorben 2008 (..) und meiner Mutter ist dann Demenz ausgebrochen (..) und die hab ich dann zu mir geholt und da hat ich praktisch Dienst aber hab dann auch noch das machen müssen. Und was ich gerne gemacht hab aber das hat natürlich zur Folge das ich hier in der Firma auch ein bisschen zurückstecken musste.#00:21:14-9#
- I: Okay, es heißt ja immer in den Medien oder Zeitschriften, das ja die Doppelbelastung der Frau enorm ist falls sie eine berufliche Karriere anstrebt. Inwieweit hat sie das beeinflusst? #00:22:23-1#
- T: Na ich hab keine Familie, das sagt eigentlich alles. Also wenn ich Kinder gehabt hätte und verheiratet wäre oder nen Partner hätte würde das, da hätte die Partnerschaft drunter leiden müssen. #00:22:40-5#
- I: Wir kommen jetzt zum letzten Themengebiet, das ist Wünsche und Anregungen und ist sehr angenehm. Haben sie erstmal noch Fragen dazu? #00:22:56-8#
- T: Ne ich denke nicht, wenn sie noch Fragen haben, wenn sich im Laufe ihrer Arbeit irgendwas ergibt dann stehe ich auch gerne zur Verfügung. #00:23:05-3#
- I: Was würden sie den an ihrem Führungsstil ändern wenn sie nochmal im Unternehmen anfangen würden oder gibt es da was, was sie ändern würden ?#00:23:18-3#
- T: Ne #00:23:28-1#
- I: Wenn sie nochmal Revue passieren lassen, würden sie da was ändern oder einen andern Weg einschlagen ?#00:23:28-3#
- T: Ne, (..) würd ich nicht, es würde nur die Frage stehen (...) Anfang des wegges sag ich mal als ich hier her gekommen bin stellst du dich der Aufgabe oder machst du gehst du in Richtung Rechtsanwalt, gehst du raus aus der Industrie (..) und die Frage hat sich mir ach ich wollte es nicht ich wollte Industrie machen und meine Freundin ist auch Juristin, die hat nun die andere Seite gewählt die war Richterin und macht jetzt Anwältin. Ich sag den Weitblick den ich gekriegt hab durch die Firma (..) Global das ist schon auch ne positive Seite die man der Arbeit abgewinnen kann. Man lernt hier viele kennen und ist nicht so Eingeschränkt wie ich sag mal nen Rechtsanwalt ist auch nicht nur eingeschränkt aber die Tätigkeit ist

nicht so weitreichend wie hier. #00:23:34-8#

I: Okay aber persönliche Verhalten oder Umgang mit Kollegen oder Mitarbeitern ?
#00:24:37-5#

T: Ne, (...) mir sagen im Gegenteil einige, wenn jetzt doch ma von der Jugend her ein bisschen anderer Wind weht, das es schade ist wenn ich da (..) wir handeln in verschiedenen Bereiche und wenn ich da wär würde es bestimmt anders laufen. Und insofern (..) wie gesagt ich bin konsequent ich bin streng, das bin ich. (..) Aber ich kann auch meine Kollegen loben und ihnen auch Anerkennung widmen zu teil werden lassen und das ist eigentlich das wichtigste an einer Führungskraft. Das man nicht auf seine Mitarbeiter einschlägt (lachen). #00:24:42-6#

I: Jetzt kommt die letzte Frage zu dem Themengebiet, so das es praktisch die vorletzte Frage ist. Was wünschen sie sich für die Zukunft und die Frauenwelt ?
#00:25:27-6#

T: Ach naja für mich persönlich wünsche ich mir eigentlich, das wichtigste und wertvollste ist das man Gesund bleibt. (..) Und nicht von einem Tag aufn andern wenn man dann ma ausscheidet, dadurch Krank wird da muss man sich auch vorbereiten, das man dann ein ganz anderes Leben hat und sich Aufgaben vornimmt. Ja und für Kolleginnen und auch anderswo wünsche ich mir eigentlich das sie schon mehr präsent sind. Ich hatte früher zum Beispiel mal im Einkauf eine Frau (..) die ist dann gegangen jetzt hab ich wieder nur Männer im Einkauf und in der Finanzbuchhaltung ist es ein bisschen anders. Ja das wäre schon wünschenswert weil ich sag mal so die Frauen haben auch eine gewisse Konsequenz das hab ich schon beobachten können und auch Gradlinigkeit. #00:25:46-2#

I: Okay #00:26:41-8#

T: Aber wer Familie hat, da gelten mitunter auch andere Prioritäten. Es seiden man kann, dem Partner nen bisschen was abverlangen, das der mit einspringen kann aber das ist ja meistens so das die dann beide in solchen Positionen und da gibt's dann doch immer Prioritäten wo einer oder anderer zurück stecken muss und öfters ist es die Frau. #00:26:42-7#

I: Denken sie den, ich muss mal wieder die Medien erwähnen, denken sie den das Kindertagesstätten zur Entlastung beitragen könnten (..) weil ja immer dieses Drumherum gibt bevor man sich für eine Karriere entscheidet? #00:27:05-9#

T: Ja, ich sag sie merken es ja auch hier in der Firma oder wenn sie mit Kollegen reden, sie kommen ja noch mit der Frau *** zusammen. Das ist für die ganz wichtig, das noch nie von ihrem Kind ist, die Betreuung sichern kann. Und ich halte es schon, wir hatten zu DDR - Zeiten Kindergärten und man kriegt's jetzt hin wenn Schulferien sind, wo geben die Eltern es hin, ist ja nichts da für die Kinder. Die müssen dann in der Zeit Urlaub machen, selbst wenn die Firma irgendwelche Hochzeiten hat eigentlich gesagt wird du kannst im Moment kein Urlaub machen. Aber wo sollen sie, wer keine Großeltern hat weiss mit den Kindern nicht wohin. Also ich halte es für unbedingt erforderlich und ich bedaure das eigentlich das es

nur noch ist ja jetzt in den Schulen genauso wer fährt heute noch mit Kindern als Lehrer los. Die Verantwortung ist viel zu groß und früher gab es Ferienlage, das gibt's jetzt zum Teil noch. Das war ne sehr schöne Sache und dann wussten die Eltern ihre Kinder sind aufgehoben und sie mussten nicht überlegen was mach ich jetzt wie teile ich das alles ein, das mein Kind regelmäßig Betreuung hat.
#00:27:23-6#

I: Wie stehen sie der 40 Prozent Regelung gegenüber, die besagt das der Frauenanteil in Führungspositionen festgeschrieben werden soll? #00:28:30-9#

T: Negativ (.) ich halte davon nichts (..) das ist Zwang (..) und Zwang ist nicht gut. Ich was will ich mit einer Quote, ich beschäftige Frauen, hab die Quote erfüllt und die Arbeit wird nicht erfüllt, das muss ja von jedem selber kommen. Ich muss es wollen, ich muss das war in Bezug auf die vorhergehende Frage die Bedingung dafür schaffen, das Frauen Positionen einnehmen können. Ich muss kein Zwang da rein bringen (.) Ich halte von der Quote nichts. #00:28:44-7#

I: Ich bedanke mich #00:29:17-7#

Interview B

I: So Frau ***, erzählen Sie doch einmal wie kam es zu dieser Berufswahl?
#00:00:03-3#

T: Die Berufswahl an sich Qualitätskontrolle hab ich zu DDR - Zeiten getroffen. Ich bin ja noch ein Wendekind, hab meine Lehre vor der Wende begonnen (..) und Federnwerke Marienberg war früher schon der größte Arbeitgeber hier und ich wollte keine (.) kein Beruf ergreifen wo ich ganzen Tag ich sag mal im Büro sitz. Das war eigentlich so damals meine Motivation. Den Beruf Facharbeiter für Qualitätskontrolle gab's damals als Ausbildungsberuf also hab ich das ja (..) ich sag mal mich beworben und dann denn Beruf gelernt. #00:00:10-3#

I: Also sind sie von Anfang an (.) seitdem sie also haben sie ihre Ausbildung hier gemacht ? #00:00:46-6#

T: Mmh, meine Ausbildung habe ich hier gemacht, dann kam ja die Wendezeit (..) hab dann (.) meinen Sohn geboren und als ich dann wieder hier anfangen wollte war ja dann, ich sag mal alles anders (.) Wende und und und , und war dann nicht mehr hier im Unternehmen bin mit entlassen worden. Hab dann ne Umschulung gemacht zum Industriekaufmann oder Industriekauffrau und hab dann auch in dem Beruf kurzzeitig gearbeitet direkt in dem Beruf. Und hatte dann die Möglichkeit übers Arbeitsamt nen Lehrgang zu machen Transportlogistik(..) und das beinhaltete nen Praktikum, das hab ich dann wieder hier im Federnwerk gemacht. Seitdem also seit mittlerweile 17 Jahren bin ich jetzt wieder hier, hab dann praktisch die Chancen genutzt über diesen (.) zweiten es war dann schon der dritte, meine dritte Ausbildung praktisch die ich gemacht hab und bin dann hier (.) konnte hier bleiben und da konnte ich wieder in meinem alten Beruf arbeiten. #00:00:53-0#

I: Okay, haben sie den im Vorfeld vor ihrer Ausbildung schon irgendwelche

Erfahrungen gesammelt oder hat sie irgendwas beeinflusst, da diese Ausbildung zu machen? #00:01:58-4#

T: Welche Ausbildung jetzt, denn Industriekauffrau? #00:02:07-3#

I: Genau. #00:02:10-0#

T: Mmh, das war ja mehr aus ich sag jetzt mal aus der Not raus. Man war Arbeitslos Arbeitsmarkt bot hier nicht so viele Möglichkeiten (...) und man hat sich dann versucht irgendwohin zu orientieren und das hat mich eigentlich bewogen dann die Ausbildung zu machen. #00:02:11-6#

I: Okay, aber so das sie jetzt sagen, Ja Familiär mein Dad oder meine Mutti die arbeiten oder haben in so einem Bereich gearbeitet ? #00:02:27-1#

T: Nein, gar nicht. Wenn es danach gegangen wäre hätten wir wahrscheinlich unser Marienberg hier verlassen, weil mein Mann hat dann außerhalb gearbeitet, der hat in Richtung Stuttgart, ähm war der als Maurer tätig, war praktisch immer auf Montage und wenn es dann nach ihm gegangen wäre, wären wir jetzt nicht mehr hier. Aber da hab ich mich durchgesetzt(lachen). #00:02:35-5#

I: Okay (lachen), mmh sie sagten ja das sie über den dritten Weg wieder hier rein gekommen sind. #00:02:55-8#

T: Mmh #00:03:02-3#

I: Aber warum haben sie sich grade hier beworben, also warum grade dieses Unternehmen? #00:03:02-5#

T: Na wie gesagt, das hing auch mit erstens kannte ich denn Betrieb (...) wusste was mich hier so ungefähr erwartet (...) Transportlogistik ist immer mal im Unternehmen so mit na ich sag mal was was halt auch was in der Richtung ähm wie soll ich den sagen (...) das bietet wo ich meine Ausbildung mache nicht Transportlogistik mach hier weiss ich ja, gibt's vom Versand oder vom Wareneingang bis zum Versand gibt's eigentlich alles Verpackungsvorschrift und und und das wird halt alles hier intern gemacht und die Möglichkeiten boten sich halt. #00:03:07-3#

I: Okay, Ähm welche persönliche Bedeutung hat für Sie Karriere, also der berufliche Werdegang? #00:03:39-3#

T: Mmh (...), ich sag mal es hat schon einen Stellenwert für mich (...) ich hab schon versucht immer so vom normalen Qualitätskontrolleur mich da ein bisschen abzuheben und da doch mehr Verantwortung zu übernehmen. Auch nicht unbedingt aber nur die Karriere an sich sondern eher so bissel ich möchte Verantwortung mit übernehmen. Ich möchte aber sagen so, hier geht's lang und das find ich richtig und versuch mich da dann schon auch schon durchzusetzen. Zur Karriere an sich, das man unbedingt jetzt ich sag mal so unbedingt vorne dran stehen muss das find ich (...) ist bei mir nicht so das vordergründige aber eben doch so Verantwortung übernehmen und sich net in der breiten Masse mit verstecken.

Und dann andere hier so Spannemann geh du voran und ich stehe dort nur rum.
#00:03:50-4#

I: Mmh, Sie sind Qualitäts, ihre Position nochmal Stellvertretende Betriebsrätin und Gruppenleiter Qualität? #00:04:43-0#

T: Ich weiss nicht ob sie sich ein wenig damit beschäftigt haben, wie unser Unternehmen aufgebaut ist. Wir haben ja verschiedene Fertigungsbereiche (..) und jeder Fertigungsbereich hat ne eigene Qualitätsabteilung (..) und in dieser Qualitätsabteilung bin ich praktisch dann der Leiter dafür. #00:04:53-1#

I: Okay, also wie genau die Aufteilungen hier sind und welche Abteilungen es gibt hab ich noch keinen genauen Einblick. Ich denke das der Herr *** da nochmal ein bisschen was dazu erzählt. #00:05:12-2#

T: Ja, gibt's eine wird er Ihnen sicherlich geben, ne Präsentation hier (.) Firmenpräsentation und dann wie die Struktur (.) dann in den Bereichen ist.
#00:05:19-9#

I: Okay, Herr *** kommt ja später noch. #00:05:29-0#

T: Mmh, also wenn da was fehlen würde, könnte ich Ihnen auch was schicke.
#00:05:30-7#

I: Super danke, Ähm warum haben sie sich den für diese leitende Position entschieden, also wie kam es dazu? #00:05:35-2#

T: Na da bin ich angesprochen worden. Es es gab dann eine Umstrukturierung in denn Bereichen. Erst gab's (...) könnt jetzt nicht mal genau sagen wann schätze mal zehn Jahre ungefähr gab's eine Struktur, da gab's nur zwei Fertigungsbereiche und da war de sämtliche Abteilungen egal ob es Qualität, Arbeitsvorbereitung Disposition die war immer zentral gesteuert. Da hatten wir praktisch ein Vorgesetzten und alle anderen haben dann ihre Aufgabenfelder gehabt und dann durch die Umstrukturierung sind die Fertigungsbereiche neu Aufgeteilt worden und jetzt organisiert sich jeder Fertigungsbereich selber und da bin ich angesprochen worden ob ich den Posten als Gruppenleiter übernehmen möchte. #00:05:41-9#

I: Was hat sie damals dazu bewogen diese Position einzunehmen, also ihre persönlichen Gründe? #00:06:29-4#

T: Also ich hab im Vorfeld ne Ausbildung noch gemacht ne interne das gibt's bei uns so gibt so ne **** ist in Anlehnung an Industriemeister. Und die Ausbildung hab ich gemacht und hab so schon meine Ambition gehabt, da wie sagen wa ma nen Stück vorwärts zu kommen und nicht als ich sag mal in Anführungsstricheln normaler Qualitätskontrolleur dann auf dieser Position zu bleiben. Jetzt hab ich mehr Verantwortung, hab Kundenkontakt, Lieferantenkontakt (.) also ich denk das macht also mir macht's Spaß. #00:06:35-8#

I: Okay zur Verständnisfrage, wie muss ich mir das vorstellen, wie viel stehen da

Leute unter ihnen oder wie ist das oder Arbeiten sie da im Team?#00:07:07-4#

- T: Ja im Team, also ja ich hab direkt jetzt erstma fünf Leute unter mir, die in meiner Abteilung also die in der Qualitätssicherung mit arbeiten. Wir sind dann aber nochmal verantwortlich wir haben verschiedene Sortierabteilungen für 100 Prozent Prüfungen und und und. Und das untersteht uns dann auch mal, also die ganze Einweisung deiner Mitarbeiter (..) Überwachung und Ausschreibungen was dann dort ist noch beinhaltet. #00:07:16-0#
- I: Mmh, wie gesagt das war für mich jetzt eine Verständnisfrage. #00:07:44-5#
- T: Mmh #00:07:45-9#
- I: Dadurch das man ja die einzelnen Personen hier nicht kennt. Hat sich den für sie was verändert im Unternehmen oder wie empfinden die ihre neue Position im Unternehmen? #00:07:47-0#
- T: Es hat sich viel verändert. Ähm im Laufe der Jahre also ich sage mal Ich war für mich persönlich, ich habe weniger Freizeit, ich bin viel auf Dienstreisen und ich sag mal auch über zwei drei Tage (...), die Position unserer Kunden hat sich verändert. Wir fahren jetzt nicht mehr so viel in Deutschland rum, wir fahren nach Polen nach Tschechien, Slowakei (..) viel auch in die Osteuropäischen Länder. Die Kundenanforderungen sind Emans gestiegen in der letzten Zeit dadurch auch umdenken bei uns gefordert. In Richtung Qualität, die ganzen Ansprüche wie gesagt also das damit muss man umgehen können müssen. Geht nicht anders. Auch wenn man manchmal gedacht hat naja gut das sitzt man noch nen bisschen aus also irgendwann holt einen die Zeit ein. Sage kann man nichts dann (..) dran rütteln (..). Ja ich denke mal man ist halt damit gewachsen und irgendwie also (..) kann mich noch an meine erste Zeit erinnern als ich das gemacht hab. Konnte ich manche Nacht nicht schlafen oder so na also das hab ich alles mit nach Hause genommen. (..) Sag ich jetzt allen neuen Mitarbeitern oder Kollegen die jetzt auch in Führungspositionen kommen als Meister als Gruppenleiter Disposition oder ist egal jetzt was. Ich versuch den dann wirklich auch immer Mut zu machen und sag nach nem halben dreiviertel ein Jahr braucht ihr und dann habt ihr ne gewissen Routine ne Erfahrung dann erarbeitet. Aber am Anfang, das also es ist schon schwer. #00:07:57-8#
- I: Haben sie den im Vorfeld ein Coaching gemacht oder einen Lehrgang besucht? #00:09:33-5#
- T: Nein, also ich muss sagen, ich hab den Shuttle meister gemacht dieses interne. Aber alles andere hat mir irgendwie manches schmerzlich und manches auch (..)wie sagt man durch normale Kontakte alles gelernt. #00:09:37-9#
- I: Okay und wie erleben sie ihre neue Tätigkeit im Unternehmen also grade jetzt was zeitliche Ressourcen, räumliche Gegebenheiten oder Zusammenarbeit mit Geschäftspartner und Mitarbeitern betrifft? #00:09:52-1#
- T: Mmh, schwierig zu beschreiben. Man hat ne andere Anerkennung, einen anderen Bestand unter den Kollegen (..) man merkt das auch wie se einem gegenüber treten.

Ich sag jetzt mal so jetzt kommt die Frau *** jetzt also zum Beispiel in die Fertigung. Ich mach einmal am Tag jetzt so kurz zum Abend einmal am Tag mach ich ne Runde durch unseren Fertigungsbereich und lass mich überall mal sehen. Das die Kollegen wissen hier so hat (..) also sie ist da und hat das hier so nen bisschen unter Kontrolle. Komm ich dann noch dreimal am Tag außer der Reihe dann wissen die sofort es ist irgendwas los. Wir haben ne Reklamation irgendwelche Probleme schon daran merkt ma das ma ich sag mal ne andere Position hat als jetzt meine Kollegen die (.) die mit mir arbeiten meine ich sag mal meine Laufkontrolle zum Beispiel die an der 15 mal an der Maschine ist zum Beispiel.(..) Anerkennung, ich denke mal in meinen Augen wird es schon anerkannt aber vom vorgesetzten (.) auch daran muss man nen bisschen dran arbeiten. Also die Qualität stand bei uns im Unternehmen nicht immer so im Vordergrund oder wurde manchmal auch ein bisschen belächelt und ja als muss mit sein. (.) Die ganze Arbeit ich sag na gut Zeit und fertig, das ganze drum rum also die ganze Dokumentenlage hat sich da verändert die Bearbeitung die Kundenportale die gepflegt werden müssen und und und na wie gesagt das ist solche Sachen das muss ma wirklich erstmal sich erarbeiten das dann die Anerkennung da ist. Kollegen fragen oft nach Rat, kommen manchmal auch zu oft, lassen sich Entscheidungen abnehmen, das ist das was mir nicht so gefällt. wo ich immer noch dran arbeite dann auch mal zu sagen, hier der Stift ist halt jetzt rot und nicht grün und das musst du genauso entscheiden wie ich. Na damit wir da mehr Freiheiten wieder hat (..) ja. #00:10:08-7#

- I: Hat sich den, was dann für sie verändert seitdem sie die neue Position hatten mit neuen Kollegen und alten Kollegen weil wenn man eine neue Position ausübt kann es ja zu Veränderungen kommen. #00:12:06-7#
- T: Mmh (bejahend)also ich sag mal zu den also ganz alten Kollegen hat man nicht mehr so den Kontakt also ist aber schon stellenweise auch räumlich bedingt. wo man mehr Kontakt hin hat ist ähm zu den Partnern also aus der Geschäftsleitung das hat man früher so überhaupt nicht erlebt. Man ist nicht zu seinem Vorgesetzten bis zum Produktionsleiter und dann nochmal noch nen zentralen US - Leiter bis dort hin und weiter ist man nicht gekommen. jetzt hat man wöchentliche Meetings zum Beispiel also nur mitm Geschäftsführer. Und wie gesagt es hat sich da schon gewandelt, das hatten wir früher nicht. #00:12:18-1#
- I: Mmh (..), das Thema lautet ja Frauen in Führungspositionen, inwieweit werden sie den mit Klischees seit Beginn ihrer neuen Position / Tätigkeit konfrontiert hat sich da vielleicht was verändert oder wie ist es den hier? #00:12:52-4#
- T: Also ich persönlich, hab also jetzt keine Vorurteile oder irgendwas aus der Belegschaft gespürt, das es jetzt heißt oh ne jetzt macht die das noch oder so hier das die Frau die bringt es ja eh nicht. Das Gefühl hatte ich nicht, eher so jetzt mach deine Position annehmen, das will ich gar nicht machen was du da machen musst. Also ich denke es ist schon, in der Richtung anerkannt das man es gut macht und auch wo manche sagen nein die Entscheidungen die Verantwortungen die will ich gar nicht. Egal ob von Männern oder Frauen ich sag mal wir haben ja hauptsächlich Männer bei uns in den Bereichen. Also ich könnte nicht sagen das ich da das Gefühl hab da irgendwie wie soll ich den sagen belächelt zu werden oder nicht ernst genommen werden. #00:13:09-0#

- I: Okay, wie schätzen sie allgemein die Frauenthematik im Unternehmen ein also spielt das hier eine Rolle? #00:13:57-1#
- T: Inwiefern jetzt? #00:14:05-6#
- I: Ähm, ja es heißt ja immer in den Medien, mehr Frauen in Führungspositionen und allgemein im männerdominierten Berufsfeld und die Unternehmen diskutieren ja inwieweit spielt den die Frauenthematik hier eine Rolle? #00:14:07-1#
- T: Ist schon alleine durch Anteil, von unserm geringeren Anteil und der Frauen bei uns der Frauen in Führungspositionen zu bringen. Aber ich denke nicht, das wenn geeignete Frauen für gewissen Positionen da sind das die benachteiligt werden würden.(..) Also das glaub ich nicht, also wenn jetzt eine Frau zum Beispiel geeignet ist für eine Meisterstelle und es gibt da doch noch Auswahl auch Männer die sich da noch mit dafür Interessieren würden glaub ich nicht das es (...) zwingend wie soll ich mich ausdrücken, zwingend (Telefon Klingelt) weil es halt ne Frau ist, die dann nicht zunehmen. Das glaub ich nicht, also ich denk Frauen sind bei uns anerkannt. #00:14:24-0#
- I: Okay, weil es steht ja im Leitbild drinnen, ähm schauen sie ruhig es ist kein Problem. #00:15:08-8#
- T: Ne ich will bloß leiser drehen, damit ma hier wenn er später wieder anruft oder ich kann zurückrufen. #00:15:15-1#
- I: Achso wie bewerten sie die, es gibt ja auf der Internetseite gibt es ja das Leitbild. #00:15:25-3#
- T: Mmh (bejahend) #00:15:32-1#
- I: Ähm, da steht so drin Gleichstellung für gleiche Arbeit so das da keine Abstriche gemacht werden zwischen Männern und Frauen. Wie bewerten sie die Umsetzung dieses Leitbilds? #00:15:32-7#
- T: Mmh, da bin ich ja schon ein bisschen voreingenommen, durch meine Betriebsrattätigkeit. Ich kenn ja zum größten de, ich sag mal großen teils unserer Bezahlung. Also es gibt unterschiede nicht nur zwischen Männern und Frauen, gibt auch Unterschiede zwischen Männern und Männern und zwischen gleichartigen Tätigkeiten, das gibt's. #00:15:43-6#
- I: Entschuldigen Sie wenn ich jetzt nach bohre. Man liest, es heißt ja immer Frauen verdienen weniger für die gleiche Tätigkeit. Gibt's da irgendwelche Bereiche oder Sie müssen jetzt hier nicht die Bereiche nennen aber können sie mir ein bisschen mehr dazu erzählen? Besteht da die Möglichkeit? #00:16:10-4#
- T: Na würd ich jetzt nicht so gerne machen wollen. Also ich weiss, jetzt wenn ich jetzt von mir ausgehe ne, da weiss ich das die anderen Kollegen die die es machen

ja nur Männer sonst. Die gleiche Tätigkeit machen, das es schon ähnlich ist in unserer Bezahlung. Also da, also auf der Schiene funktioniert das. Aber es gibt im Angestelltenbereich große Unterschiede, aber ich möchte das jetzt keine Abteilungen nennen und auch in der Produktion (..) gibt's auch Unterschiede also auch zwischen Männern und Frauen. #00:16:31-1#

I: Okay, also würden sie sagen, das es ein Problem ist? #00:17:07-5#

T: Schon #00:17:11-3#

I: Also auch ein Problem auch auf andere Unternehmen, das Frauen weniger verdienen? #00:17:11-5#

T: Ist ein Problem, wir für uns, wir als Betriebsrat wir versuchen uns der Sache anzunehmen. Haben das auf unsern nächsten Plan mit drauf stehen das wir auch eine neue Eingruppierung machen möchten. Das ma, ich sag mal die Eingruppierungen die vor 20 Jahren mal gemacht worden sind, die sind ja nun jetzt lange nicht mehr aktuell und das danach dann auch die entsprechende Bezahlung erfolgen muss. #00:17:16-3#

I: Ähm eine Verständnisfrage, sie sind Stellvertreter Betriebsrat und Gruppenleiterin Qualität? #00:17:48-1#

T: Mmh (bejahend) #00:17:54-8#

I: Es geht ja darum, das viele Frauen erreichen ja eine leitende Funktion aufgrund von Wahlen zum Beispiel Aufsichtsrat und werden durch ihre weiblichen Kolleginnen gewählt, können sie mir da kurz einen Einblick geben, über die Wahl wie das also sich das bestätigt oder nicht? #00:17:59-8#

T: Es kann sich hier gar nicht so bestätigen, ich will nicht abstreiten das ich nicht von Frauen gewählt werde. Aber, ich hab, ich mach das jetzt die 4 Periode bin ich im Betriebsrat mit. Seit drei Perioden Stellvertreter und ich hab, das klingt jetzt vielleicht ein bisschen na gut ich sag es trotzdem ich hab die letzten drei Perioden mit Abstand die meisten Stimmen hier im Betrieb und das kann nicht nur von den Frauen gekommen sein. Das geht vom Anteil her gar nicht. Ich sag ma was, was mich auch als Person denk ich immer wieder bestätigt und nicht nur weil es gibt auch Männerstimmen zum Beispiel Ich kreuze alle Frauen an solche Meinungen gibt's auch na aber ich denke nicht das dies also vorrangig der Fall ist. #00:18:24-9#

I: Okay, für war mich war nur die Frage weil es ja immer in Zeitungen usw. , das Aufsichtsräte von vielen weiblichen Positionen besetzt werden, das dies halt meistens durch Wahlen passiert weil sie von ihren weiblichen Kolleginnen gewählt werden. #00:19:13-0#

T: Wie gesagt das schließe ich jetzt nicht aus, ich denke das schon das dies gemacht wird aber der Hauptanteil der wählenden Belegschaft kommt ja aufn Fertigung, aus der Fertigung und das ist ein Produktionsbereich und dort sind ja größtenteils Männer beschäftigt. #00:19:28-6#

- I: Okay, aber wie würden sie denn Erfolg einer Gleichverteilung der Geschlechter im Unternehmen einschätzen? #00:19:45-8#
- T: Na kommt jetzt drauf an, hier so in welche Richtung (..) meinen sie das jetzt (..) von der Anerkennung her von vom Betätigungsfeld oder wie soll ich das verstehen? #00:19:57-9#
- I: Es würde in jede Richtung gehen, es würde um die Anerkennung es würde auch denn Erfolg des Unternehmens betreffen. #00:20:11-2#
- T: Mmh #00:20:19-3#
- I: Was würde das den verändern, was könnte es verändern? #00:20:20-5#
- T: Na ich versteh die Frage noch nicht richtig, ähm auf was wir hinaus wollen. Wenn wir jetzt mehr Frauen in Führungspositionen hätten? #00:20:28-8#
- I: Stellen sie sich vor im Unternehmen arbeiten jetzt 50 Prozent Frauen im ganzen Unternehmen. #00:20:36-3#
- T: Ahh okay, so in die Richtung hab ich jetzt nicht gedacht weil mmh das kommt für uns denk ich nicht in Frage schon durch die, durch die Fertigung also Fertigungsbedingt sind es hauptsächlich Männer Beschäftigungen, sind körperlich schwere arbeiten. Wir arbeiten zwar dran, das vieles ich sag ma leichter und mit Hilfsmitteln und und und ähm ich sag mal die ganzen arbeiten da vereinfacht werden. Aber größtenteils sind es, ist es wirklich männerlastig was bei uns ist. Wir bräuchten dann mehr Frauen die unsere Männerberufe erlernen. Wir haben schon manchmal weibliche Lehrlinge die zum Beispiel auch Schlosser oder Industriemechaniker oder Werkzeugmacher lernen na. Aber das ist pro Lehrjahr sind es höchstens zwei Mädels die das machen. Ansonsten ist es schon auch dadurch bedingt wir werden ich sag mal in nächster Zeit ja Männer lästig bleiben. #00:20:41-5#
- I: Mmh, sie sagten grade das wenn mehr Frauen in Führungspositionen wären, würde sich dann was für die ändern ? #00:21:40-2#
- T: Mmh (bejahend), denk ich #00:21:48-4#
- I: Wenn ja in welche Richtung könnte das gehen oder würde das den Erfolg des Unternehmens beeinflussen? #00:21:50-2#
- T: Erfolg, den kann ma auf verschiedene Art und Weise haben, das muss nicht immer ich sag mal der Weg ist der richtige oder der. Wir hatten zum Beispiel vorher einen Geschäftsführer der hat ne vollkommen andere Führungsphilosophie gehabt als der jetzige und trotzdem haben beide ja ihren Erfolg. #00:21:56-9#
- I: Mmh #00:22:14-9#

T: Das Unternehmen steht gut da und wie gesagt das passt ja. So würd ich das denken. Wenn, ich denk durch Frauen, de geeigneten Frauen natürlich dann ne ,da würde sich schon das ein oder andere positiv entwickeln. Schon der Umgang mitm Menschen, ich denk da haben Männer (.)Probleme dann ich sag das mal auch die Kommunikation zu suchen, dann immer zu sagen was... Ich geb dir jetzt ne Aufgabe und die erkläre ich dir jetzt. Von Männern wird das oftmals so gemacht, ja so bum, da hast du hier ,das machst du. Wo wir Frauen da schon eher, ich weiss nicht warum das so ist aber ich denk (.) ist bei vielen Frauen ausgeprägt. Ich Erkläre dir das jetzt erstmal du machst das jetzt und das ist jetzt so und so aus dem und dem Grund. Schon alleine das ganze Verständnis und so, ich denke das ist bei Frauen ausgeprägter (.) und das würde uns hier gut tun. Das ist ja ganz oft eine Kritik aus der Belegschaft, wir werden nicht genügend informiert, wir wissen nichts und warum müssen wir das jetzt schon wieder machen. Und das (.) wie gesagt das ist so ein Beispiel da würde ich sagen das wäre mit Frauen besser. Und auch das ganze organisatorische Frauen sind schon da stellenweise strukturierter und (.) was sie auch nicht so machen mit ihrer Meinung gleich so ich sag mal raus plauzen und nichts anderes mehr gelten lassen. Ohne sich die ein oder andere Meinung dann anhört und sagt mmh (.) gut in die Richtung hast du jetzt nicht gedacht oder das hat er vielleicht gar nicht so unrecht musstn ja nicht gleich sagen hier kannst de nochmal drüber nachdenken. und wo bei Männern also wie gesagt ich bin ja nun in den Runden immer mal mit dabei (.) Der eine sagt so bumm das ist jetzt so und es ist halt so fertsch. #00:22:15-1#

I: Okay #00:24:07-3#

T: Denk ich so, das würde, das ist schon positiv hier beeinflussen alles(lachen). #00:24:07-6#

I: Wie schätzen sie denn Erfolg ihrer Position als Führungskraft im Unternehmen ein? #00:24:14-1#

T: Mmh, da krieg ich ja immer mal vorgeworfen, das ich ja (..) bissel meine Muttiseite da immer raus kehre. Ich bin stellenweise mmh (..), ich hab ja auch hier in meinem Bereich zum Beispiel viele was heißt junge Väter also die, als Vater sind die jung die sind jetzt nicht mehr so jung als Mensch die sind so um die 35 bis 40. Aber alle noch junge Väter (.) sind 4 Leute (.) da ist das Kind krank, da kann de Frau nicht weg, da ist das nicht und jenes nicht. Und ich sag dann gut, mach ich es halt selber (.) wo jemand anderes dann oder ein Mann vielleicht oh sagen würde; ne du machst das jetzt noch zu ende oder du darfst jetzt halt nicht gehen, oder musst du schon wieder später kommen oder irgendwas. Das ist das(..), wo ich dann aber wirklich dann Sagen gut mach mal ja oder ich kann schon ja das. Genau gegenüber auch manchmal mitm Kunden oder Lieferanten (.) da versucht man dann schon auch gewisse Position zu vertreten aber ich denk ma hat als Frau dann auch so bissel (..) na eher das Gespür wenn man zu weit geht, was manchmal hilft was manchmal auch ein Nachteil ist. Wo man sagt ne wäre ich jetzt auf der Position geblieben wäre vielleicht das und das rausgekommen. Aber gut das kann man auch sowieso, hinterher kann man dann immer leicht reden (lachen) #00:24:18-6#

I: (lachen) (..)das ist richtig. Welchen Einfluss hat den die berufliche Karriere für sie?

Ich sag jetzt mal es gibt ja berufliche Karriere heißt ja immer, okay wenn man jetzt (.) aufsteigt im Beruf / Unternehmen muss man sich ja immer entscheiden. Man steht ja immer vor der Entscheidung zwischen Familie oder Beruf. Welchen Einfluss hatte die berufliche Karriere für sie? #00:25:43-1#

T: Also ich sag mal familiär hab ich da wenig Probleme. Ich hab mein Sohn ist erwachsen, hat einen eigenen Haushalt. Mein Mann hat Verständnis dafür, das ich de Woche über wenig zu Hause bin. Wir haben uns da ein bisschen aufgeteilt. Ist halt, also ich sag mal auch als Selbsterhaltungstrieb geht er jetzt einkaufen und hat kochen gelernt (lachen). Was ich aufgegeben hab ist mein Ehrenamt, ich war im Vorstand (.) hab die Finanzen also war dort Schatzmeister beim FSV Motor Marienberg beim Fußballverein. Das hab ich so als Ehrenamt erstmal abgegeben weil mir das , das wurde mir wirklich zu viel dann. Das weil de am Wochenende komplett nochmal de ganze Tag fehlt(..) Finde ich jetzt im nachhinein nicht ganz so schlimm. Ist für denn Verein, war es a bisschen schade (.) und man hilft dann trotzdem noch mit wenn hier irgendwas ist. Aber wie gesagt das ist das was ich wirklich Aufgrund dessen aufgegeben hab. Aber ansonsten hab ich hier noch zwei drei Vereine wo ich in der Woche über, eher was für mich dann mache wo ich mal zum Volleyball und zum Sport noch gehe. Und ansonsten unsere, mmh wir sinds Wochenende och sehr aktiv. Also da hab ich mich nicht eingeschränkt. #00:26:10-0#

I: Okay, sie sagten ihr Sohn ist (...) oh 2 Kinder ? #00:27:25-2#

T: Ne eins. #00:27:31-4#

I: Okay, passt schon ein Kind, würden sie sagen das sie das beeinflusst hätte wenn ihr Kind jetzt noch jünger wäre?#00:27:33-0#

T: Mmh, auf jeden Fall (.) also dann kann man den Beruf nicht ausüben. Bin ich überzeugt davon wenn ma Kinder hat ich sag jetzt mal die auch bis zum Schulalter 12 - 14 Jahre denke ich bis dahin kann man so nen Beruf nicht ausüben. (..) Das funktioniert nicht, außer man hat so nen starken Hinterhalt wo man sagt jetzt gut Ehemann hat die Freiräume das er das machen kann. Also sich dann um Familie und auch Kinder entsprechend kümmern. #00:27:44-4#

I: Okay, wie gesagt ich hab bloß gesehen das ihr Kind 24 Jahre alt ist und meistens ist es ja der Kinderwunsch der da noch ne Rolle spielt. #00:28:14-8#

T: Mmh (bejahend) #00:28:23-3#

I: Mmh, haben sie noch Fragen oder Anregungen (lachen)? #00:28:24-7#

T: Das ist mein erstes Interview (lachen), ich hab sowas noch nie mitgemacht. #00:28:31-1#

I: Kommen wir zum letzten Themengebiet, das ist dann immer angenehm Wünsche und Anregungen. Würden sie an ihrem Führungsstil was ändern wenn sie nochmal im Unternehmen anfangen könnten ? #00:28:38-3#

T: Mmh (.....) , also was ich auf alle Fälle ändern würde was ich auch jetzt noch gerne ändern möchte ist das ma, ein strukturierten Ablauf festen Ablauf vorgegebenen Ablauf wie auch immer von seiner Tätigkeit (..) bekommt oder was so gesagt sich machen kann. Man ist zu sehr fremdgesteuert man lässt sich zu sehr beeinflussen von irgendwelchen ich sag mal Telefonaten, E-Mail das das das vorgesetzt was auch immer (..). Was ich gerne so direkt also da hätte ich schon gerne mal wie gesagt nen Ablauf der (..) mehr Strukturiert halt ist, ich weiss nicht wie ich es anders jetzt ausdrücken soll. (..) Und (..) das ähm das vom Unternehmen her die Unterstützung dann für Frauen (...) in der Führung dann auch wirklich so da ist. Ich hab so vorhin gesagt ich Anerkennung und so ist alles da. Ich denke also das ist auch so . Aber das andere Meinungen, jetzt auch von uns besser gehört werden umgesetzt werden. Und man sich da wirklich das ein oder andere och mal annimmt jetzte sagt ma mmh ich hab das zwar jetzte gehört aber das schieb ich erstmal wieder hinten ran. Das ist aber was, was man im Laufe der Zeit so so lernt was die die wie soll ichn sagen (..) die Tätigkeit auch mitbringen wo man am Anfang vielleicht zu viel sich um jedes Problem gekümmert hat, kümmern wollte. Macht man jetzt teilweise zu wenig man ist nicht konsequent genug. Das ist eigentlich das so wie soll ich den sagen (..) na wirklich ne Konsequenz zum Beispiel Ablauf von der Tätigkeit her und auch in der Umsetzung von vorhaben. (..) Ma hat ne neue Idee am man sagt so ab nächste Woche machen wir das so und so nach drei vier Wochen ist es wieder eingeschlafen. Es kontrolliert niemand (.) man ist jedenfalls nicht Konsequent in der ganzen Umsetzung. Wie gesagt darauf läuft's ja eigentlich raus. #00:28:51-9#

I: Also nochmal kurz zusammengefasst, An ihrem Führungsstil das sie sich da wünschen würden das sie manchmal konsequenter sind? #00:30:59-7#

T: Mmh ja. #00:31:08-9#

I: Sie meinten vorhin irgendwas von Struktur, da würde ich gerne nochmal nachhaken. #00:31:12-1#

T: Also nicht Struktur im Unternehmen an sich nicht wie man aufgebaut sind, sondern an der ganz am Struktur ähm an der Struktur von meinem Arbeitsablauf. #00:31:17-1#

I: Also der Tagesablauf ? #00:31:26-7#

T: Ja, der Tagesablauf (.) es gibt Feste, es gibt Regelbesprechungen wo ich nichts dran machen kann, das ist klar. Aber man lässt sich zu sehr beeinflussen und das man da ich sag mal wirklich nen mittel oder Weg findet wie setze ich das um und so kann man dich und sich effektiver oder konsequenter arbeiten. Das eine und wie hier das (..) beinhaltet dann das andere oder es resultiert dann daraus. #00:31:27-4#

I: Würden sie sagen, das den ihr Zeitmanagement ähm nen bisschen //lachen// vielleicht helfen würde #00:31:53-9#

T: // lachen// #00:32:00-1#

I: korrigieren sich mich wenn ich falsch liege. Es klang bisher so heraus, das sie

gerne ein offenes Ohr haben für die Kollegen und deswegen sagen sie
Zeitmanagement oder Tagesablauf. #00:32:00-8#

T: Mmh, so einen Lehrgang hab ich ja schon mal gemacht mit dem Zeitmanagement und man kommt dann wieder. Alles ist gut und schön na, man hat riesen Vorhaben hier und geht zwei drei Tage gut. Also so die Erfahrung hab ich gemacht. Hab auch mit anderen Kollegen gesprochen die das auch mitgemacht haben. So wie ist das den bei euch, bin nur ich zu dämlich das umzusetzen oder ne ne also es geht vielen so. #00:32:14-8#

I: Okay, würden sie sagen das so ein Coaching oder so als Führungskraft bzw. leitende Tätigkeit, es gibt ja manchmal so Seminar vom Arbeitgeber angeboten das die hilfreich wären? #00:32:38-7#

T: Hilfreich und wie gesagt und schaden kann sowas nicht. #00:32:56-4#

I: Wird das angeboten? #00:33:00-8#

T: Also, müssten wir ansprechen in der Personalabteilung hier Herr *** hat die und kümmert sich dann drum. Wenn man das direkt (..) dann mal man hat hier also einmal im Jahr können wir dann (..) einen Vorschlagsbogen abgeben. Also es gibt immer so Weiterbildungsbedarf kann, gibt's schon vorgaben kann man dann sein Interesse anmelden bzw. für Lehrgänge die jetzt nicht drauf stehen oder Seminare irgendwas dann. #00:33:02-4#

I: Ich kenne das von meinem alten Arbeitgebern und da war es ähnlich das man so einen Katalog hatte. #00:33:26-8#

T: Wer war das? #00:33:32-3#

I: TÜV (..) Bildungsträger? #00:33:34-6#

T: Mmh #00:33:36-6#

I: Und da gab's halt immer so nen Katalog am Anfang des Jahres glaub ich. Wo man dann ankreuzt wo man gerne hin möchte. Dann wird es eingereicht, ob man den dahin kann, das wird dann von oben entschieden. #00:33:37-3#

T: Warum haben sie jetzt nochmal da aufgehört oder war das befristet? #00:33:47-3#

I: Ich musste die Zeit überbrücken zwischen Bachelor und Master und war da noch als studentische Hilfskraft tätig und ich denke es reicht beim Bildungsträger. Also mir hat der Job im Jugendamt mehr Spaß gemacht als beim Bildungsträger weil beim Jugendamt sind die Fälle nen bisschen heißer und man hat mehr Handhabe. Beim Bildungsträger ist es, der Teilnehmer kommt aufn Parkplatz ich sag hallo und begleite ihn wieder bis zum Parkplatz am Ende des Tages. Aber die Probleme da kann ich im Endeffekt wenig machen. Also einem sind ja die Hände gebunden. Deswegen es war eine gute Erfahrung, es hat mir Spaß gemacht aber ich denke ich

bin offen für neues. #00:33:50-9#

T: Das hätte mir ja auch immer gefallen. Ich wollt ja zu gerne immer Lehrmeister werden hier. Das mit den Jugendlichen hier so was // das // #00:34:32-8#

I: Ich kann nur sagen ich musste unterrichten dort Mathe, Geschichte, Geographie und Pb. (..) es macht Spaß es ist nicht der klassische Unterricht. Das kann ich ihnen bestätigen. #00:34:40-7#

T: Ich fahre auch manchmal mit, wenn man hier jetzt ma Anfang des Lehrjahres gibt's bei uns so kennen lernen Wochenenden. Das geht aber über die Gewerkschaft, es wird in so ein Ferienpark irgendwo je nach dem wird das dann gemacht. Ja aber ich fahre da gerne mit. Fahren immer zwei drei Leute vom Betriebsrat mit. Schon alleine so das ganze mal kennen lernen wieder hier und denkt man nicht wie unterschiedlich das ist na. Die ganzen Gruppen die da kommen und jetzte sind ja die Lehrlingsklassen sind ja nicht mehr so wie früher, das jetzt alle zwischen 16 und 18 sind. Man hat ja jetzt wirklich, das geht los von 16 bis de ältesten Lehrlinge manchmal sind an die 30. Der Entwicklungsstand grad bei den Jung oder bei denn Männern (.) find ich ja (...) also ganz bemerkenswert weil viele sind mit 16, 18 selbst mit Anfang 20 sind manche noch nicht fertig mit ihrer Entwicklung das die haben gar keine Vorstellung was wollen se ma was machen sie ma. Na dann hat man die Lehrlinge, die so sag mal 23, 24 sind. Haben manche schon Familie sind schon verheiratet und so ,das ist wie gesagt das ist erstaunlich. #00:34:57-1#

I: Warum haben sie nicht den Ausbilder gelernt ? Wir müssen aber auch gleich wieder zurück zum Thema kommen. #00:36:05-1#

T: Ne das, das kommt jetzt so dann nicht mehr in Frage. Wir haben jetzt einen jungen Lehrausbilder. Der ist eingestellt worden vor weiss nicht 5 Jahren oder so und der ist richtig gut. Mir würde jetzt erstmal noch das technische (.) Verständnis fehlen, die müssten mich ja dann nochmal richtig in die ganzen Maschinen einarbeiten und so. Ich denke nicht , das das ich denke die würden mich hier gar nicht weglassen (lachen). #00:36:12-3#

I: (lachen) Wir müssen wieder zurück kommen. #00:36:36-7#

T: Mmh #00:36:41-8#

I: Ich glaub die Frage haben sie weitestgehend schon beantwortet. Aber was würden sie den im alltäglichen Miteinander mit denn Kollegen sich so wünschen? #00:36:43-1#

T: Mmh, (...) ist gar nicht so einfach. Also ich sag ist ja auch unterschiedlich. Direkt bei uns in der Abteilung würde ich mir wünschen(...), das teilweise nen bissel mehr auf die Probleme die grade anstehen eingegangen wird. Zum Beispiel (..) wir haben ne Reklamation, was ganz alltägliches na kommt nicht jeden Tag 3 mal vor aber jeden so. So sehen sie ich hab bei mir in der Abteilung auch noch ne Kollegin die ist so alt wie ich. Die hat auch ein erwachsenes Kind und die bringt sich auch sehr mit ein na sie sieht auch Arbeit. Wenn ein Problem da ist, die fragt dann auch kann

ich dir noch irgendwo helfen oder so ohne das ich da irgendwo was sage. Die anderen Kollegen, sind genauso sind auch seit 10 Jahren bei uns in der Abteilung. hoffentlich spricht sie mich jetzt nicht an, hoffentlich muss ich jetzt nicht noch ne halbe Stunde länger bleiben. So das, wie soll ich das sagen, so das das na Verständnis um ma ne Bereitschaft da ma zu zeigen dem andern von sich aus mal zu helfen ohne das der Vorgesetzte jetzt gesagt hat mach mal das und das. So nen bisschen Selbstständigkeit da mal entwickeln, das hätte ich gerne weil ich sag mal das ganze untereinander das Kollegiale das das funktioniert so weit. Muss mich nicht mit jeden Kollegen an Kaffeetisch setzen der da in meinem Nachbarbüro sitzt und und und. Aber so (..) wie gesagt das bisschen so das wie soll man sagen, so schön hier übern Tellerrand mal raus gucken. Jetzt nicht nur mein Umfeld sondern mal gucken der andere daneben hat auch noch nen Problem. Betrifft vielleicht mein Bereich noch mit, kann ich noch mal mit eingreifen und kann der überhaupt die Teile jetzt liefern. Wenn ich das und das nicht gemacht habe, so und nicht nur denken ich hab meine Teil getan und fertig. Na so das das bisschen das miteinander, das fehlt mir ein bisschen. Und das kann man in der kleinen Abteilung und dann kann man das auch über die großen Bereiche dann sogar dann übertragen so ist es ähnlich. Dort der Werkzeugbau, hier ich hab ein Werkzeug gebaut. Ob die Teile noch 3 Maßabweichungen haben und ob ich da nen Problem mitm Kunden hab (..) interessiert die dann erstmal nicht mehr. Ihr hab das Werkzeug ihr habt eure Teile, macht was draus. #00:36:53-8#

- I: Denken Sie das es eine Rolle spielt Männlein oder Weiblein. Also sie sagten ja es sind ja mehr Männer hier, das es deswegen so ist? #00:39:10-1#
- T: Kann ich mir schon vorstellen, das es mit Frauen (..) anders funktioniert würde besser. Könnte ich mir vorstellen ja wird sicherlich mit allen auch nicht gehen. Wir haben zum Beispiel auch reine Frauenabteilungen, die unterscheiden sich wie Tag und Nacht. In der einen Abteilung, da haben sich dort zwei Gruppen gebildet. Man merkt dort förmlich wenn man rein kommt wie dort ne Spannung da ist. Und dann haben wir, die bei uns im Bereich sind die Frauen, die sind irgendwie zusammen gewachsen und wenn es dort heißt wir machen am Sonnabend ne Sonderschicht. Wir brauchen 3 Frauen, da kommen nicht 3 Frauen, da kommen alle aus der Abteilung und sagen die da sind wir halt um Zehn wieder fertig. So das Kollegiale das gäbs in der anderen Abteilung auch bei denn Frauen dort nicht. #00:39:22-4#
- I: Aber das ist sehr interessant. Was wünschen sie sich den für die Zukunft. Also sie für sich jetzt persönlich und allgemein für die Frauenwelt ? #00:40:16-8#
- T: Mmh (lachen), was ich mir so für die Frauenwelt wünsche, hab ich überhaupt noch gar nicht nachgedacht. Also erstmal das, ich sag mal die Anerkennung und alles der Frau denke ich hat bei uns in Deutschland sag ich mal schon so einen hohen Stellenwert. Es wird zwar viel drüber gesprochen Frauen in Führungspositionen und und und auch wenn es nicht so umgesetzt wird wie sich das wahrscheinlich vorgestellt worden ist. Manche Frauen haben sicherlich die Ambition auch gar nicht (..) aber trotzdem wünsche ich mir , das es (..) doch immer weiter voran getrieben wird. (..) Für mich persönlich wünsche ich mir, also beruflich das ich das was ich vor hab in Zukunft als Betriebsratsvorsitzende (..) Hab ich mir ein paar Ziele gesteckt, was ich gerne verändern möchte Vieles hat sich ja auch bewährt, das muss ich nicht verändern und das ich das entsprechend im Sinne mmh der Belegschaft

und auch immer mit meinem Gewissen und so vereinbaren kann. Das ich das umsetzen und vertreten kann. #00:40:28-9#

I: Denken Sie den das viele (.) der Frauen, das Doppelbelastung eine Rolle spielt warum Frauen in Führungspositionen oder denn Schritt nicht Wagen? #00:41:37-9#

T: Mmh (bejahend) denke ich. Ich denke, das denke ich und ich denke auch das ist immer noch so nen Grund mit warum Frauen nicht Vollbeschäftigt auf Arbeit gehen. Warum viele versuchen in Teilzeit zu gehen weil sie das alles nicht untern Hut bekommen Familie, Kinder Haushalt, es ist ein Grund auf jeden Fall. #00:41:48-0#

I: Also, es heißt ja immer die Kindertagesstätten sind nicht genug vorhanden. #00:42:09-3#

T: Das denke ich bei uns ja nicht mal. Also ich bei noch niemanden gehört das er kein Grippen Platz oder kein Kindergartenplatz bekommen hat. Aber wer will schon sein Kind früh um sechs dort abgeben und abends um sechs wieder abholen. #00:42:18-1#

I: Ja, das ist richtig #00:42:29-5#

T: Na wie gesagt das muss wirklich dann jeder, es gibt ja Frauen wo dann auch die Männer zuhause bleiben (..) aber (..) wie gesagt ich denke das gibt's auch immer mehr die Väter hier diese zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen. Aber schon eher alle wieder froh sind, das sie hier sind und aber auch im Laufe der Zeit sich das jetzt geändert hat. Die Männer auch mal zuhause bleiben wenn's Kind mal Krank ist. Oder wenn da mal was ist wo das Kind hat halt irgend einen Auftritt oder so die Männer wollen das genauso. Die wollen da genauso an der Entwicklung irgendwo teilhaben und das Verständnis denk ich das das muss noch wachsen in vielen Unternehmen. Bei uns auch ganz ausgeprägt, das da kein Verständnis da ist, wenn halt auch bei Männern Vätern da mal das private im Vordergrund steht. #00:42:30-1#

I: Mmh (bejahend) #00:43:20-9#

T: Das, der ganze Wandel jetzt (..) gibt auch bei uns so oft die Diskussion 3 - Schicht arbeiten. Viele Jugendliche oder ausgelernte Lehrlinge junge Facharbeiter wollen das nicht mehr. Die wollen sich weiterentwickeln wollen machen. Bei vielen steht dann auch die Arbeitszeit mit im Vordergrund, das bisschen muss flexibler gestaltet werden. Keine 3 - Schichten keine Wochenende Arbeit und genauso ist das bei Frauen. #00:43:21-6#

I: Denken sie den das dieses Klischeehafte, dieses der Mann muss arbeiten, muss Geld verdienen (..) sie sagten es ja grade, das das Unternehmen offener werden muss. #00:43:46-2#

T: Mmh #00:43:57-9#

I: Also, so nochmal zusammengefasst, weil da der Blickwinkel nicht da ist oder wie

ist das? #00:43:58-3#

- T: Weil, ich sag mal so die die über 45 so ab mein Alter so auch die Männer betrifft das dort genauso. Die haben das Verständnis nicht dafür, also erlebe ich ganz oft und wir haben ja auch noch. ich sag mal unsere Geschäftsleitung dann ähm Kollegen oder die Männer sitzen die dafür das Verständnis noch nicht so aufbringen. Was wir zwar jetzt immer wieder ansprechen grad als Betriebsrat , das wir jetzt andere Prioritäten setzen müssen. Auch bei Einstellung oder ich sag mal von von den Fachkräften. Auch wie halten wir die Leute das da nicht immer nur das Geld im Vordergrund steht. #00:44:06-7#
- I: Und wie stehen sie dann der 40 Regelung gegenüber, die besagt das mehr Frauen zukünftig in Führungspositionen tätig werden sollen? #00:44:48-2#
- T: Mmh, also muss ich sagen hab ich würd ich kein uneingeschränktes ja muss unbedingt sein (..) das find ich muss man wirklich nach Eignung (.) besetzen die Führungsposition und warum ich mein wiederum wenn Frauen für so eine Position da sind warum soll man den nicht den Vorrang geben, kann ja gemacht werden (lachend) aber am Ende find ich muss jedes Unternehmen das wirklich für sich entscheiden. Weil man kann nicht von der Regierung oder von irgendwoher vorgeben so hast du deinen Betrieb zu führen. Ich find schon immer, das ist noch was was in der Verantwortung der Geschäftsleitung oder des was weiss ich je nachdem ob die nun privat oder sonst wie geführt sind. Das die Verantwortung in den Betrieben in den liegen muss wie soll das sonst funktionieren das gibt's nur im ist hier ja ähnlich gibt nen Beirat. Wo zum Beispiel Bürgermeister mit drinne sitzen und der und der aber wie wollen die uns helfen wenn hier wirklich mal was dann am dampfen ist. Da hab ich zwar meine Regelung umgesetzt aber ob mein Betrieb dann noch genauso wirtschaftlich arbeitet (..) kann man ja so nicht einschätzen. #00:45:00-8#
- I: Okay, würden sie sagen das andere Wege vielleicht mehr Erfolg bringen? #00:46:12-9#
- T: Ja, wie gesagt ich hab also uneingeschränktes Ja nicht aber wie gesagt Frauen schon immer mit voran immer (lachen). Aber nicht zwingend in so ner Prozentregelung (.) das unterzubringen finde ich. #00:46:17-4#
- I: Frau ***, wir wären hier jetzt fertig, ich bedanke mich für ihre Zeit. #00:46:33-5#

Interview C

- I: So, Frau *** erzählen sie doch mal wie kam es zu dieser Berufswahl? #00:00:03-3#
- T: Mmh (...), zur Berufswahl an und für sich ? #00:00:08-9#

- I: Genau, denn Beruf den sie jetzt ausüben. #00:00:12-6#
- T: Mmh (...),ich hab ja Wirtschaft studiert und bin Diplomkauffrau geworden und sag ganz ehrlich das eher mehr oder weniger (...) aus Mangel an konkreten anderen Vorstellungen (lachen). #00:00:21-0#
- I: Und deswegen haben sie sich, // ähm (..)// #00:00:40-1#
- T: Das Studium gemacht. #00:00:43-2#
- I: Okay, gab's den irgendwas was sie im Vorfeld beeinflusst hat oder irgendwelche persönlichen Erfahrungen? #00:00:44-0#
- T: Ne #00:00:50-3#
- I: Meistens ist es ja so, das zum Beispiel die Eltern in dem Bereich tätig sind. #00:00:50-9#
- T: Nein #00:00:54-8#
- I: Warum haben sie sich gerade hier beworben ? #00:00:59-4#
- T: Ich hab nach meinem Studium bereits in einer anderen Firma gearbeitet, hab dort direkt vertrieb gemacht. Also (.) ne Art Key Account kann man sagen und (.) kannte das Unternehmen hier dadurch das ich hier aus der Region komme. Und hat mich interessiert und hab mich dann hier beworben und bin dann seit 2001 hier im Unternehmen beschäftigt. #00:01:05-5#
- I: In welchem Unternehmen waren sie vorher? #00:01:27-2#
- T: Ich war in der Spezialwerke ***** in Bergstein, ein Unternehmen was viel Klopapier immer herstellt und weltweit verkauft. #00:01:30-4#
- I: Okay #00:01:40-1#
- T: Hab dort denn Export gemacht. #00:01:40-4#
- I: Gabs da etwas besonderes was sie hier angesprochen hat außer der Standort? #00:01:42-1#
- T: Stand, natürlich die Nähe man kennt das Unternehmen und auch die (.) die Größe und natürlich auch die Entwicklungsmöglichkeiten. Das andere war ein sehr kleines Unternehmen und da man sich ja doch nach seim Studium auch nochmal umorientieren wollte möchte und (.) was anderes kennen lernen möchte. Ja so ist das eigentlich (..) die Wahl auf das Federnwerk damals gefallen und ja. #00:01:50-7#
- I: Welche persönliche Bedeutung hat für sie Karriere? #00:02:14-5#
- T: Ist nicht unbedeutend aber ich denke (.) ähm die Bedeutung (..) wandelt sich wenn

ma vielleicht dann auch zufrieden ist mit dem was man tut oder mit der Stellung die man erreicht hat oder dem Punkt. Würde ich so sehen. #00:02:32-9#

T: Okay, aber standen sie mal vor der Wahl zwischen Familie oder Karriere.
#00:02:46-5#

I: Ne ich stand nicht vor der Wahl #00:02:51-7#

T: Weil es gibt ja , wenn man die Karriere also jetzt mal die Karriere einschlägt. Muss man sich ja zwischen was entscheiden. Deswegen ist ja die Frage wie wichtig für sie oder welche persönliche Bedeutung Karriere für sie hat? #00:02:55-1#

I: Es hat schon eine, wenn ich es so sehe sag ich es hat schon eine Bedeutung für mich. Aber ich wollte schon gerne wenn ich das Studium gemacht hab auch was draus machen. Wenn man das so sagen kann. #00:03:11-7#

T: Haben sie sich Karriereziele gesteckt? #00:03:22-9#

I: Ne (..) Ne (.) also nach dem ersten Unternehmen schon wobei der Job auch Spaß gemacht hat. Und dann hat man gesagt gut okay, ähm man will sich Weiterentwickeln (.) aber wo man direkt sagt ich hab den Karriereplan im Kopf und möchte unbedingt da hin (.) ne hatte ich nicht. #00:03:27-5#

T: Okay, (..) ähm sie üben eine leitende Funktion aus als Gruppenleiterin Vertriebscontrolling. Wie kam es zu dieser Position und warum haben sie sich für diese Position entschieden? #00:03:43-6#

T: Ja ich denk das ist, ist ja auch eine Entwicklung gewesen. Wie gesagt, in meinem vorhergehenden Unternehmen war ich im Vertrieb tätig und ähm um auf die erste Frage vielleicht auch ganz kurz zurück zu kommen. Vertrieb war eigentlich nichts was ich machen wollte. Beim Studium wollte ich eigentlich, ähm mich hab ich mich auf Personal und Bankwesen spezialisiert gehabt und das war eigentlich die ursprüngliche Richtung. Mit dem Vertrieb in dem einen Unternehmen, das war eher nen Zufall und hat mir aber dann sehr viel Spaß gemacht. Also von der Seite her hab ich festgestellt Vertrieb (..) da würde ich gerne weitermachen und so war auch die Intension sich hier zu bewerben und hier im Vertrieb mitzuarbeiten und bei der Einstellung kam's dann aber eher wo man erstmal sagte, das ist eher Vertriebskoordination also eine übergreifende Funktion im Vertrieb. Vertrieb, Vertriebskoordination und Vertriebscontrolling und die Stelle bei meiner Einstellung war mehr als Assistent des Geschäftsführers angesiedelt damals. Und ja halt am Anfang eine Mitarbeiterin und ja so wie sich auch Strukturen ändern hat sich das halt gewandelt zum einen ist die Abteilung gewachsen und sind neue Aufgaben, Tätigkeitsfelder dazu gekommen und ja. #00:04:01-1#

I: Okay, eine Verständnisfrage für mich, sie sind Gruppenleiter im Vertriebscontrolling. Wie muss ich mir das vorstellen. Stehen da (.) wo stehen sie und wer steht da unter ihnen also wie viele? #00:05:11-6#

T: Also im Vertrieb insgesamt sind wir so um die 30 Personen. Da gibt es zum einen denn Kundendienst die halt die direkte Kundenbetreuung (.) übernehmen jeweils

mit Keyaccount und dem Innendienst und dann gibt's halt auch so, man könnte das als Servicebereiche im Vertrieb bezeichnen. Einmal das Vertriebscontrolling, meine Abteilung. Wie der Name schon sagt Controlling Tätigkeiten aber auch übergreifende Geschichten für die Kundenteams bzw. auch ähm (..) die ganze Geschichte Stammdaten Management Auftragsanlage. Was eigentlich dann auch schon den gesamten Betrieb gilt. Und dann gibt's noch ne Abteilung Vertriebskalkulation, ist auch so ne Serviceabteilung im Vertrieb ist. #00:05:24-9#

I: Okay und unter ihnen stehen jetzt wie viele Leute ungefähr? #00:06:03-0#

T: Unter mit stehen aktuell exakt (..)(lachen) unter klingt blöd 4 Mitarbeiter hab ich jetzt aktuell und ja dann mein Vertriebsleiter (..) dann als nächste Hierarchie Ebene. #00:06:06-7#

I: Okay und welchen Einfluss hat ihre neue Position im Unternehmen für sie? #00:06:19-3#

T: Ja ich denke es war halt nen (..) nen Entwicklungsprozess und ähm (..) was eigentlich dann auch interessant war für mich seit 1 1/2 Jahren mache ich eigentlich mehr oder weniger die Stellvertretung wenn (..) der Vertriebsleiter nicht da ist und (..) ja da hat man dann schon ein großes Betätigungsfeld. Wo ich sag macht Spaß und ist ausreichend Interessant (lachen). #00:06:28-0#

I: Mmh (lachen), denken sie das die Ausübung ihrer neuen Position, das sie sich dadurch verändert haben? #00:06:51-3#

T: Ja, das denke ich schon das man sich verändert dabei. #00:07:04-0#

I: Inwieweit, können sie da Beispiele nennen ? #00:07:06-7#

T: (lachen) Ja ich denke es ist ein Lernprozess, das was man theoretisch beim Studium gelernt bekommt von Mitarbeiterführung pipapo. Ähm das lernt man dann alles in der Praxis irgendwie (..) nochmal wie man damit umgehen muss und (..) ja das ist so ne Herausforderung ist mit den unterschiedlichen (..) Menschen und Mitarbeitern zusammen zu arbeiten und ja. #00:07:09-0#

I: Hat sich für sie was Privat verändert ? #00:07:33-0#

T: Ich denke mal generell ist die Arbeit natürlich schon ein großer Teil des Lebens. (..) und wenn es Spaß macht dann auch und (..) Ich denke schon das man sich natürlich auch bis zu einem gewissen Punkt ähm verändert, das man halt ja (..) für manches Wissen muss was man will da vielleicht auch insgesamt. (...) Sich verändern auch, das man vielleicht auch dominant wird, was weiss ich muss ich sagen. #00:07:40-0#

I: Wo würden sie den sagen, das sie sich da verändert haben bzw. inwieweit denken sie den das sie sich verändert haben durch die neue Position? #00:08:04-6#

T: Weiss ja nicht ob man das nur an der Arbeit fest machen kann oder an der Tätigkeit fest machen kann. Insgesamt ähm (..) ist das so wieso ein Entwicklungsprozess wenn man sagt man ist Student, dann hat man seine

Position. Weder beruflich noch im Leben gefunden und dann (..) hat man irgendwann den ersten Schock oder dann die Stelle so (..) klar das bringt einem was, das man sich da (...) ja. #00:08:21-4#

I: Okay, Wie würden sie ihre Position im Unternehmen wahrnehmen, also wie empfinden sie ihre neue Position im Unternehmen mit Kollegen, Geschäftspartnern usw.? #00:08:46-6#

T: Wie meinen sie das? #00:09:04-6#

I: Ähm, //also ...// #00:09:06-3#

T: Ob ich zufrieden bin oder was? #00:09:10-8#

I: Ja es geht ja darum, das das Thema Frauen in Führungspositionen heißt und für mich ist halt die Frage wie erleben sie ihre neue Tätigkeit im Unternehmen also praktisch im Umgang mit Mitarbeitern. #00:09:12-5#

T: Positiv eigentlich. #00:09:25-1#

I: Man sagt ja immer wenn man, also Beispiel man sagt ja immer wenn man eine neue Position ausübt (.) kann es sein das die Zusammenarbeit mit Kollegen mit denen man früher zu tun hatte leidet. #00:09:28-0#

T: Ne, vielleicht hab ich das falsch dargestellt. So neu ist es eigentlich nicht, wie gesagt ich hab als Assistent angefangen mit einer Mitarbeiterin. Es hat sich dann (.) von der Zeit her war es schon von Anfang an ne kleine Führungsposition. Und ja das hat sich über die 10 - 12 Jahre hin entwickelt und deshalb bin ich halt in die Position nicht so großartig verändert für mich. #00:09:37-4#

I: Okay, also würden sie sagen das ist halt (..) die Unterstützung von Kollegen, Zusammenarbeit mit Kollegen, Aufgabenverteilung, absprachen im Team und sowas. #00:09:57-7#

T: Das funktioniert. #00:10:05-8#

I: Das funktioniert. #00:10:07-3#

T: Also ich fühle mich da schon akzeptiert. #00:10:09-6#

I: Okay dann hab ich ja die Antwort auf die Frage, wie empfinden sie ihre neue Position im Unternehmen. #00:10:12-0#

T: Okay (lachen) #00:10:16-4#

I: Inwieweit werden den Klischees ähm (..) oder inwieweit haben sie den die Erfahrung gemacht mit Klischees Aufgrund ihres Geschlechts in diesem Berufsfeld? Einmal bevor sie hier angefangen haben weil sie haben ja studiert.

- Das ist ja nun nicht der Studiengang den (...) viele Frauen machen. #00:10:17-2#
- T: Wirtschaftswissenschaften mmh oh ja find ich schon (...) warum? #00:10:36-6#
- I: Ich hatte mal 2 Semester Wirtschaftsingenieurswesen. #00:10:41-1#
- T: Okay, ist das technisch orientiert oder? #00:10:44-7#
- I: Mmh ? #00:10:46-8#
- T: Das ist dann technisch orientierter? #00:10:47-3#
- I: Ja, genau. #00:10:48-4#
- T: Ich denke Klischees werden schon bedient und ich denke Klischees bedient man aber auch selber mit. #00:10:51-9#
- I: Haben sie da ein Beispiel, also wenn sie eins haben (lachen)? #00:10:59-4#
- T: (lachen), na ist schwierig (...). #00:11:04-4#
- I: Na es geht ja darum, ob sie im Vorfeld mit Klischees konfrontiert wurden sei es im Studium und dann hier halt im Unternehmen? #00:11:08-9#
- T: Ne (..) ne. #00:11:16-5#
- I: Weil sie üben ja jetzt eine neue Position aus, ob man da mit Klischees konfrontiert wird weil es ja nicht der Regelfall ist das Frauen in diese Position kommen? #00:11:20-6#
- T: Ist schwierig,(...) ich denke schon das es die Klischees gibt, das die bedient werden aber ich sehe das nicht nur als als negativ. Ich sag mal man macht das ja selber genauso wo man sagt. Das ist nun mal so es gibt ähm (...) also ich würde es nicht nur mit Nachteilen behaftet sehen also nicht negativ eher (...). #00:11:38-8#
- I: Gibt's den die Möglichkeit, das sie mit ein Beispiel nennen, also das es mir verständlicher wird da sie ja sagten das es die Klischees gibt? #00:12:03-5#
- T: Man kann ja immer sagen, wenn man sagt man hats als (.) als Frau schwieriger in ne Führungsposition zu kommen. Es ist ja erstmal das allgemeine Klischee. Ja in so ner, ich denke es ist oftmals so schon wo man sagt die Männer haben oftmals ihre 3 Jahre befristet. Wenn man das hier anguckt denk ich schon das man schon och ne (..) speziell auch im Vertrieb sehr viele Frauen haben(..) und (.) ich würde auch nicht sagen, das es nicht so ist da ma keine chance hat. Dort keine Möglichkeit hat zum einigen (.) an uns Frauen selber wissen ob wir das wollen und ob wir das auch entsprechende Artikuliert was man da will und was man da möchte. Also das ma da bei uns selber anfangen und zum andern na nochmal auf die Eingangsfrage zurück zukommen. Ich stand nie vor der Wahl Karriere oder Familie aber viele andere in meinem Team stehen vor der Frage und (.) da denke ich schon das es da

wesentlich schwieriger ist weil (.) wer halt den Spagat zwischen Familie, Kindern und Job zu machen hat. Ähm ja der muss es denk ich aus ner andern Brille sehen. #00:12:13-7#

- I: Mmh, inwieweit spielt den die Frauenthematik im Unternehmen eine Rolle? Man liest es ja in Zeitungen oder in den Medien aber welche Rolle spielt sie hier im Unternehmen? #00:13:19-2#
- T: Puh (...) schwierig (...) ja ich sag mal ich würde das pauschalisieren ich würde schon sagen das (.) hängt an manchem selber (...). #00:13:43-2#
- I: Ich meine sorgt es den für diskussionsbedarf, ist es denn Thema im Unternehmen ? #00:13:54-7#
- T: Ne (..) würde ich nicht sagen. #00:14:05-7#
- I: Weil es heißt ja, es gibt ja das Leitbild auf der Internetseite. Ähm wo drauf steht Gleichstellung um jeden Punkt für die selbe Arbeit. Wie bewerten sie den die Umsetzung des Leitbilds ? #00:14:10-4#
- T: Ja ich sag ma wieder, das ist dann och wieder Person abhängig (..) zum einen ist es nun mal so wie schon gesagt das den Spagat den ich vielleicht nicht machen muss, das den viele andere machen müssen oder (.) und deshalb (.) an der Umsetzung auch eher scheitern würden. Aber ich denke das ist kein kein kein **** Problem sondern ich denke das ist (...) das ist ein generelles Problem. #00:14:30-6#
- I: Und wie würden Sie denn Erfolg einschätzen bei einer Gleichverteilung der Geschlechter im Unternehmen also wenn jetzt (..) mehr Frauen ich sag jetzt mal zum einen als Mitarbeiter hier anfangen würden und zum andern als Führungskraft? #00:14:59-4#
- T: Ich finde das schon sehr positiv, wenn man wenn sich das noch ähm in eine höhere Gleichverteilung vielleicht entwickeln würde. oder entwickeln könnte aber ich wäre niemanden der für irgendwelche Quoten oder so plädiert weil (.) entweder das entwickelt sich weiter weil es halt so ist. Aber ich glaub keine Frau möchte in ne Position oder irgendwohin nur damit sie die Quote erfüllt den. Also das ist, das wäre das schlimmste was je passieren kann (lachen) wenn man dann (...) wenn man macht, macht's deswegen dann weil halt (.) ne also derjenige (.) das würde ich eigentlich Geschlechts unabhängig sehen. Auf der andern Seite sag ich denke ich schon eine eine Mischung da zum Erfolg sehr beitragen kann. weil ohne da ein Klischee zu bedienen, denke ich schon das es halt immer verschiedene stärken und schwächen gibt und die sich zum einen ausgleichen können. Das man das halt dann doch mal, es gibt schon aus meiner Sicht ne weibliche und ne männliche Brille bis zu einem gewissen Punkt. Und auch in einer Kundenverhandlung oder generellen Verhandlung denk ich schon (.) das es ne Karte ist die man (..) durch aus nutzen sollte ohne das irgendwie negativ zu meinen. Sondern einfach, ist es manchmal so der eine kann mit dem andern besser genauso wie teilweise ähm nicht nur Geschlechter spezifisch na der eine Mensch kann mit dem einen gut und der andere mit dem andern. Aber ich denke da so ne Mischung ist schon oftmals (...) ja ganz positiv. #00:15:20-3#

- I: Und wie schätzen sie den Erfolg ihrer Position als Führungskraft im Unternehmen ein? #00:16:47-9#
- T: Schwierig, (.) also meinen persönlichen Erfolg oder? #00:16:55-6#
- I: Genau #00:16:59-8#
- T: Ich denke schon (..) wenn man da kritisch ist dann dann ich denke schon das man das selbstkritisch sehen muss. Wenn man sagt es gibt so und so viel dinge die man verändern verbessern könnte pipapo. Aber ansonsten (..) bin ich (..) also ich muss sagen ich bin mit der Position zufrieden. Sie macht mir Spaß und ist auch akzeptiert und ich bekomme teilweise denke ich auch ein gutes Feedback von meinen Mitarbeitern oder Kollegen und von der Seite her würde ich das schon eigentlich eher als erfolgreich betrachten. #00:17:06-9#
- I: Sie sagten ja vorhin, das halt (.) viele Kolleginnen von Ihnen das die halt vor der Entscheidung stehen zwischen ähm Familie Karriere. #00:17:38-5#
- T: Mmh #00:17:45-9#
- I: Hat den diese Karriere die sie eingeschlagen haben. Hat sie den Einfluss auf ihr Privatleben außer auf die Familie? #00:17:46-0#
- T: Ne würde ich nicht sagen. #00:17:59-7#
- I: Auf ihr Zeitmanagement? #00:18:02-6#
- T: Ne. #00:18:08-5#
- I: Mal eine übertriebene Frage, was wäre den wenn sie vor der Entscheidung stehen würden sich zwischen Familie oder Karriere zu entscheiden? #00:18:12-1#
- T: Das ist ganz schwierig zu beantworten. Weil ich denke das man hat ja schon ne gewisse Position erreicht. Wenn man das noch nicht hatte, vorher da hat man denke ich eher das Leitbild vor sich. Wo man sagt ich muss das unbedingt jetzt erreichen bevor. Während man später vor der Entscheidung stünde dann könnte es auch durch aus sein das man sagt na ich hatte das erreicht jetzt stünde erstmal wieder andere im Vordergrund. Das kann ich nicht beantworten. #00:18:25-1#
- I: Okay, gibt es etwas was sie (.) was sie an ihrem Führungsstil ändern würden, wenn sie nochmal von vorne Anfangen könnten? #00:18:46-6#
- T: An meinem Führungsstil? #00:19:01-2#
- I: Ja #00:19:02-1#
- T: Ja (..) das könnte ich eigentlich wenn ich das will jeden Tag ändern aber ich denke (..) an meinem Führungsstil (..) die Möglichkeit hab ich ja jeden Tag den zu ändern wenns den ginge (lachen). Ich denke man kann den nur sehr begrenzt ändern. Das

ist so meine Grundeinstellung, ich sag Mensch ändern sich nur bedingt.
#00:19:09-4#

I: Das ist ja meistens so das wenn jemand ähm ne Position ausübt ich sag mal ins kalte Wasser geworfen wird, man muss sich anpassen, man muss sich durchsetzen. Deswegen die Frage ob sie was daran ändern würden?
#00:19:30-2#

I: Stellen sie sich vor ich bin in einer Führungsposition, bin zu jedem total nett, mache von jedem die Aufgaben obwohl es nicht meine Aufgabe ist weil
#00:19:48-1#

T: Das lernen sie irgendwann, das ist nicht nur am Anfang (lachen). #00:19:59-1#

I: Aber es gibt ja zum Beispiel, wo man sagt okay da müsste ich ein bisschen konsequenter sein oder (..) freundlicher oder keine Ahnung. Das ist jetzt am Beispiel von mir, deswegen frag ich sie ja ob es da was gibt, was sie ändern würden? #00:20:02-2#

T: Ich denke das ich teilweise einfach noch ähm (..) Zielorientierter oder durch (...) ja den das würde ich schon ändern aber das ist eben den das ich in der Vergangenheit sondern wo ich sag das ist eher täglicher Kampf den man mit sich selber führt. ob man das alles richtig macht und ob man es genau weiss wo man sagt Mensch (..) bestimmte Dinge müsste ich ändern. #00:20:17-6#

I: Mmh #00:20:42-3#

T: Aber ja wie ich es schon sagte, ich denk der Mensch kann sich nur begrenzt ändern also man kann da immer so (..) an Sachen arbeiten aber. #00:20:43-9#

I: Gibt's den was spezielles was auf sie zutreffen würde also wo sie jetzt sagen Mensch? #00:20:54-7#

T: Ja wie schon gesagt zum Teil was heißt zum Teil (...) noch konsequenter und zielorientierter (..) bestimmte Mitarbeiter zu führen. #00:21:00-5#

I: Okay, was würden sie sich den an dem alltäglichen Miteinander mit den Kollegen und Kolleginnen wünschen? #00:21:12-6#

T: Ja im Endeffekt sag ich mal generell, den Respekt vor der Arbeit des andern aber das will ich eben nicht sagen das der nicht vorhanden ist. Sondern generell, das ist aber relativ schwierig (.) inwieweit man sich in den andern reinversetzen kann. Was der andere tut und warum das so getan wird aber ich denk schon das, das man nicht sagen kann (.) das würd ich mir wünschen sondern es liegt ja an uns aktiv irgendwie was zu verändern aber die Illusion das da irgendwas von mir bekomm die hab da nicht mehr (lachen). #00:21:43-2#

I: Okay #00:22:14-0#

- T: Ich sag mal, das find ich schon das ma die Möglichkeiten haben Sachen aktiv zu gestalten. Ob wir das immer machen oder nicht ist ne andere Geschichte. Aber die Möglichkeiten die sind schon gegeben. #00:22:14-8#
- I: Und was (..) was würdest du dir für die Zukunft wünschen also was für die Frauenwelt und was für dich? #00:22:26-3#
- T: Na, das vielleicht das die Frauen auf den Spagat bei manchen nicht steht weil ich sag mal ich denke ich hab da ja vielleicht doch durch die Lebensumstände oder auch die Chancen gekriegt mich dahin zu entwickeln. Wo ich vielleicht jetzt bin und wo ich sag das macht mir Spaß. Aber ich denke das och in unserem Unternehmen ganz ganz viele Frauen mit (...) mindestens mit dem gleichen Potenzial gibt. Und das die sich vielleicht über alle ihre Möglichkeiten manchmal bewusster werden und ja (...) das die Frage nach dem Spagat nicht steht wobei ich nicht weiss wie das funktionieren kann. und eigentlich kann ma auch den Männern nicht absprechen das die nicht genauso gut sich um ihre Kinder kümmern möchten. Also ne (lachen) das ist schwierig schwierige Antwort. #00:22:36-8#
- I: (lachen) das ist richtig. #00:23:25-3#
- T: Aber das sie sich dessen bewusst sind ähm (...) ja was sie eigentlich (...) was sie eigentlich auch können. #00:23:27-2#
- I: Okay, (..) ich da nochmal eine andere Frage stellen. Inwieweit spielt den ähm, was denken sie den diese Doppelbelastung, ob man das durch Kindertagesstätten ob man da für Entlastung sorgen kann? #00:23:41-9#
- T: Ja #00:23:56-5#
- I: Also wenn man dort mehr Plätze anbietet? #00:23:59-3#
- T: Ja #00:24:01-1#
- I: Und inwiefern spielen den Gehaltsunterschiede eine Rolle zwischen Männern und Frauen für die gleich Tätigkeit. Das ist eine Frage die mir grade im Kopf rum schwirrt(lachen)? #00:24:01-9#
- T: (lache) Das kann man ja selber schlecht beurteilen (...) #00:24:14-7#
- I: Also es heißt ja immer in den Nachrichten, das halt Frauen für die selbe Tätigkeit einen anderen Lohn bekommen als ihre männlichen Kollegen. #00:24:23-7#
- T: Ja denke ich schon das das ähm (..) das hört man so(lachen). Sag mal man kann das ja, das sind ja Fakten die kann man ja nur begrenzt ähm bewerten sag ich ma. Und zum andern muss man das auch wieder Selbstkritisch sehen, in der Beziehung das bedient vielleicht dann so ein Klischee nicht sehr gut. Ähm (..) zu sagen was man will ist dann schon so (..) teilweise auch ein Frauenproblem.(...) Zu wissen was man Wert ist um zu sagen ich will das so was die Männer vielleicht da der eine oder andere doch machen mehr machen würde. #00:24:32-3#

- I: Okay (lachen) #00:25:07-4#
- T: (lachen) vielleicht bin ich ja durch geknallt , ja aber ne ich sag mal das ist das was ich sage auf der einen Seite kann man aber sagen ja und auf der anderen Seite muss man oft mal kritisch sagen es liegt ja an uns selber. Es verbietet ja niemand (...). #00:25:08-4#
- I: Ja, das ist richtig. Kommen wir zur letzten Frage. Wie stehen sie der 40 Prozent Regelung, die besagt das mehr Frauen gesetzlich in Führungspositionen festgeschrieben werden sollen ? #00:25:24-5#
- T: Würde ich überhaupt nicht befürworten (...) Ja weil dann ist es wieder so ne so ne Quote und ich sag mal die die (.) die Quote kann mich nicht retten dann eher die Umstände zu schaffen das halt ähm mehr Frauen den Spagat nicht machen müssen sondern das sich das ganze automatisch natürlich entwickelt das finde ich gut. Aber nicht das man sagt de // Muffti// #00:25:40-9#
- I: //die Muffti?// #00:26:08-1#
- T: (lachen) wie man sagt so per Festlegung, wir brauchen noch drei um unsere Quote zu erfüllen. Also das wird weder Frauen gut tun noch dem Unternehmen und noch der Akzeptanz. #00:26:09-4#
- I: Wir wären dann fertig mich dem Interview und ich bedanke mich für ihre Zeit. #00:26:25-9#

Interview D

- I: So Frau *****, erzählen sie doch einmal wie kam es zu dieser Berufswahl? #00:00:02-3#
- T: Wenn ich ganz ehrlich bin weil mich niemand anders genommen hat (lachen). Also ich bin Bürokauffrau geworden weil es die einzige Lehrstelle 1998 war, die ich da bekommen habe.(...) Ich habe mich in allen möglichen (..) Richtungen beworben. Ja handwerklich wie (.) Bürotätigkeit (.) ja und dann hab ich gerne meine Ausbildung gemacht 3 Jahre und nun ist auch gut und jetzt bringst du das, da baust du drauf auf. #00:00:09-4#
- I: Mmh #00:00:39-8#
- T: Ist ja irgendwo so #00:00:40-5#
- I: Haben sie, den (.) vorher schon Erfahrungen gesammelt in dem Bereich bzw. gab es Einflussfaktoren? #00:00:42-1#

- T: Ne, gar nicht.(..) gar nicht ne. #00:00:49-7#
- I: Warum haben sie sich grade hier beworben ? #00:00:54-1#
- T: Weil es für (.) denn Standort (.) ziemlich großes Unternehmen ist, oder das größte Unternehmen. #00:00:57-6#
- I: Mmh #00:01:05-1#
- T: Zukunftsorientiert arbeitet und für mich als perspek,Perspektive sagt (.) privat ist es eine unheimliche Erleichterung vom Arbeitsweg her. Ich bin früher 12 Jahre nach Chemnitz gefahren (..) und mit Kind ist das ziemlich anstrengend. (...) Und (.) ja hab ich mich dann halt hier einfach beworben auf die ausgeschriebene Stelle. (...) Und hab dann gesagt (..) geht los. #00:01:06-2#
- I: Okay, welche Bedeutung hat denn Karriere für oder der berufliche Werdegang ? #00:01:37-4#
- T: Also Bedeutung muss ich ganz ehrlich sagen das kommt an (..) dritter Stelle. In meinem Lebensfaden ganz oben steht meine Familie also würde ich auch nicht dagegen machen. Und dann sag ich mal man hat ja auch ein Privatleben ne Freizeit (..) und der berufliche Werdegang ja (..) wenn er positiv verläuft ist es schön (lachen) aber ansonsten ja ist halt einfach Arbeit sag ich mal. (...) Mehr im Leben(lachen). #00:01:44-8#
- I: Mmh, würden sie (..) ich könnt sie jetzt Fragen ob sie sich Karriereziele stecken, da sie ja sagten es gibt mehr im leben. #00:02:15-5#
- T: (lachen) Also keine, keine Ziele die jetzt (.) Momentan erstrebenswerter sind. Also ich muss jetzt wie gesagt erstmal abwarten wie das hier so weiter geht. Was mich hier noch so erwartet und dann denk ich in nem halben dreiviertel Jahr wenn ich dann weiss wo ich stehe. Könnte ich ihnen die Frage dann sicherlich (lachen) näher beantworten. #00:02:27-0#
- I: Okay, auf einer Skala von 1 bis 10, wenn sie das jetzt mal Einordnen müssten was Karriere und Familie betrifft von der Wertigkeit.(...) 10 ist super und eins ist Schlecht wo würden sie den da die Karriere und die Familie einordnen ? #00:02:46-4#
- T: Also definitiv nach der Familie (..) ich denke mal so 6 - 7 (...). #00:03:11-5#
- I: Und die Karriere ? #00:03:18-3#
- T: Ja also die Karriere war 6 - 7. #00:03:20-0#
- I: Achso #00:03:21-8#
- T: Familie (lachen) (..) 10. #00:03:22-7#

- I: Ähm, (...) sind sie aktuell in einer leitenden Position? #00:03:31-3#
- T: Bitte? #00:03:37-3#
- I: Sind sie in einer leitenden Position ? #00:03:37-8#
- T: Ja noch nicht so richtig (lachen). #00:03:39-4#
- I: Noch nicht so richtig? #00:03:40-9#
- T: Ne deswegen weiss ich eben noch nicht so richtig was ja da der Herr *** sich jetzt hier so gedacht hat. #00:03:41-7#
- I: Können sie nochmal sagen was für eine leitende Position sie in Aussicht haben? #00:03:47-1#
- T: Ähm die Überwachung (..) Kredit und Buchhaltung (...) mit (..) fünf (...) Sachbearbeiterinnen sag ich mal. Und das dann alles zu koordinieren. #00:03:52-4#
- I: Und sie hätten dann wie viele Kolleginnen? #00:04:10-1#
- T: Also in diesem ganzen Buchhaltungskreis sind wir 9. #00:04:14-7#
- I: Okay #00:04:18-0#
- T: Und unter mir wären dann wohl 4 bis 5. #00:04:19-4#
- I: Okay und sie stehen jetzt vor der Entscheidung ob sie #00:04:21-8#
- T: Naja, ich glaub da werd ich so rein gedrückt jetzt(lachen). #00:04:24-6#
- I: Da sie ja noch nicht in dieser Position sind aber gibt's den Pro und Kontra für sie, das sie in dieser Entscheidung beeinflussen könnte? #00:04:29-0#
- T: Ähm ja eigentlich (...) beeinflussen könnte mich da jetzt nichts. Ne bis auf Aufgabengebiete wo ich sagen muss(..) hab ich keine Ahnung momentan müsste ich mich hinsetzen und lernen. Also das wäre das einzige Problem an der Geschichte. Das es da Dinge gibt die ich jetzt als diesen Buchhaltungsklumpen sag ich mal (..) die da noch daneben stehen, die ich mir jetzt noch aneignen müsste. Also das wäre das einzige negative (..) EDV - Programme und irgendwelche Sachen die da noch reinspielen. #00:04:40-1#
- I: Gibt's den, da noch einen privaten Grund vielleicht der sie animieren würde diese Position auszuüben oder nicht ? #00:05:17-1#
- T: Ne #00:05:23-7#
- I: Also wäre das dann kurz Zusammengefasst, wären es halt das aneignen von neuen Dingen was dagegen sprechen könnte. #00:05:27-5#

- T: Ja genau weil EDV ist nicht meins.(lachen) #00:05:35-4#
- I: Welchen Einfluss hätte ihre Position dann im Unternehmen dann auf sie? Also wenn sie jetzt die neue Position ausüben welchen Einfluss hätte das dann auf sie im Unternehmen? #00:05:42-6#
- T: Will ich nicht wissen, wie ? #00:05:55-9#
- I: Welchen Einfluss hätte ihre neue Position im Unternehmen auf sie wenn sie sich jetzt dafür entscheiden diese Position einzunehmen? #00:05:58-3#
- T: Versteh ich jetzt nicht so richtig. #00:06:09-4#
- I: Bzw. Was würde sich dadurch für sie Verändern Privat sowohl als auch? #00:06:10-6#
- T: Also für das Unternehmen wird sich bestimmt nichts verändern. Ich hoffe das ich das dann genauso gut mache wie meine Vorgängerin. Und privat denk ich wäre es vielleicht schon (...) psychisch sag ich mal (..) ganz schön (lachen) anstrengend. Da ist der Druck einfach groß (.) größer wird. #00:06:16-9#
- I: Mmh, (..) ja würden sie sagen das sie sich selbst mehr unter Druck setzen ? #00:06:37-1#
- T: Ja #00:06:46-9#
- I: Inwiefern würde sich das zeigen? #00:06:50-2#
- T: Ich werde nervös (lachen) und also ich kann dann zuhause nicht abschalten. (..) Weil es dann immer wieder für mich also wie ne Belastung darstellt. (..) Also gestern zum Beispiel hatten wir hier oben diesen Vorfall (.) also ich hab das den ganzen Abend, hab ich das nicht losgelassen. Auch zuhause dann also ich nehm das mit nachhause und versuch dann irgendwie eine Lösung zu finden. Wie könnte ich dieses Problem (..) lösen in der Firma. #00:06:53-9#
- I: Okay, also das beantwortet ja schon die nächste Frage. Wie empfinden sie ihre neue Position im Unternehmen. Sie sagten ja grade das sie das (.) mit nachhause genommen haben. #00:07:25-4#
- T: Ja, ich sag mal weil wie gesagt ich bin zwei Monate hier und Versuch als neue Mitarbeiterin dann schon nach bestem Wissen und Gewissen die Aufgaben zu erfüllen. Und dann geht was nicht und das ist halt ja anstrengend. #00:07:34-6#
- I: Wie erleben sie die Tätigkeit die sie jetzt haben im Unternehmen? #00:07:50-8#
- T: Positiv also. #00:07:56-9#
- I: Ähm im speziellen auch was die Gestaltungsspielräume betrifft in Zusammenarbeit ich sag jetzt mal mit Kollegen, Unterstützung von Kollegen,

Aufgabenverteilung Absprachen, Arbeitsteilung im Team? #00:07:58-8#

- T: Ja das passt, das haben sie alles sehr gut koordiniert. #00:08:12-1#
- I: Okay, denke sie das sie wenn sie diese leitende Position ausüben. Denken sie das sich für sich was ändern würde, wenn ja was? #00:08:16-0#
- T: Ja mit Sicherheit der Zeitaufwand das man dann (..) sicherlich versucht (.) gewisse Probleme (..) zu lösen (.) indem man halt auch mehr Zeit investiert in die Firma(..) Und somit halt das Privatleben hinten ansteht. #00:08:29-9#
- I: Okay und welche Veränderung würden im Unternehmen vielleicht stattfinden? Könnte es zu Veränderungen kommen in Bezug auf Kollegen oder Mitarbeitern? #00:08:50-8#
- T: Nein (...) denke ich nicht. #00:09:04-5#
- I: Weil meine nächste Frage wäre dann, Inwieweit sie schon Erfahrungen gemacht haben, das sie Aufgrund ihres Geschlechts mit Klischees konfrontiert wurden? #00:09:07-0#
- T: Also bis jetzt zum Glück noch keine (.)weder negativ noch positiv also. #00:09:21-3#
- I: Also im Vorfeld bzw. jetzt im Unternehmen (..) ist das nicht der Fall? #00:09:27-9#
- T: Ne #00:09:32-9#
- I: Da sie ja noch recht neu sind (..) inwieweit spielt den die Frauenthematik hier im Unternehmen eine Rolle, haben sie da schon einen Einblick? #00:09:34-5#
- T: Inwieweit Frauenthematik ? #00:09:43-4#
- I: Naja es gibt ja das Frauen als Führungskräfte und Frauen in technischen Berufen sind jetzt nicht Problemfelder. sind ja Themen die sehr aktuell sind. Inwieweit spielt den die Frauenthematik hier eine Rolle? #00:09:45-1#
- T: Na da hab ich kein Einblick(..) ne das also ich seh zwar was das es ne ziemlich hohe Frauenquote gibt hier drin. Aber das es da (.) irgendwelche Themen gibt oder irgendwelche Gespräche das ma aufgegriffen wurde könnte ich jetzt nicht sagen. #00:10:00-7#
- I: Denken sie den das eine Gleichverteilung der Geschlechter im Unternehmen zum Erfolg beitragen würde? Also wenn jetzt mehr Frauen in den Führungsebenen wären. #00:10:21-5#
- T: Ne (...) würde nicht zu mehr Erfolg führen. #00:10:31-4#
- I: Haben sie da eine Begründung dafür? #00:10:35-4#

- T: Ja weil es ist einfach denk ich schon gleichverteilt ist (..) weil muss man siehts ja was (...) wie soll ich das sagen ne (lachen) (.....) also ich weiss ja im Grunde genommen weiss ich ja noch nicht wie die ganzen Strukturen jetzt hier so sind wer leitende Positionen in diesem Unternehmen macht. Na also ich hab meine direkte Vorgesetzte die über mir steht ist eine Dame. Dann gibt's noch einen Geschäftsführer und wie das jetzt in die andern Abteilungen aussieht wer da (..) leitende Positionen hat. Ob das Männer oder Frauen sind das weiss ich leider noch nicht so genau. #00:10:39-3#
- I: Ähm aber inwieweit würden den (.) mehr Frauen in Führungspositionen oder ein größerer Frauenanteil auch in der Belegschaft das Unternehmen verändern ? #00:11:19-2#
- T: Das kann ich nicht sagen, wüsste ich jetzt nicht weil obs da überhaupt ne Veränderung gäbe. Ja vielleicht (...) weiss nicht dinge strenger handhaben oder ne sanftere Hand zu führen könnte ich jetzt weiss ich nicht muss ich sagen bin ich (..) hab ich zu wenig Einblick jetzt noch in das ganze Branche. #00:11:30-3#
- I: Okay, es gibt ja Beispiel. Es gibt ja immer so wo man sagt okay ich meine der Mann ist aggressiv der will rangeln und die Frau möchte reden und Blumen pflücken. #00:11:51-9#
- T: Mmh (lachen) #00:12:04-4#
- I: Das wäre jetzt so ein Klischee oder halt Eigenschaften die für den Mann und die Frauen sprechen. Und die Frage geht ja so in die Richtung halt ob halt mehr Frauen ähm in Führungsebenen ob halt die was am Führungsstil oder am Verhalten verändern würden? #00:12:04-9#
- T: Das könnte ich jetzt nicht sagen weil es gibt ja auch.... ich weiss nicht ist ja auch jeder dann anders. Es kann ja ein Mann genauso (..) höflich und sanft sein wie eine Frau. Also ich weiss es nicht also ich denke das hat mit dem Geschlecht jetzt nicht wesentlich was zu tun. #00:12:23-1#
- I: Die Frage welche Einfluss hätte ihre berufliche Karriere auf ihr Privatleben. Hatten sie vorhin schon mal kurz angerissen. Und Blabla (..) sagen sie nochmal schnell? #00:12:46-9#
- T: (lachen) Zeit #00:13:01-7#
- I: Ähm Zeit und im speziellen im Privatleben meine ich Familie Kinderwunsch Privatleben da sagten sie ja genau die Zeit. Inwieweit hat das Einfluss (..) oder hätte das den Einfluss? #00:13:03-2#
- T: Ja ich sag mal was man länger hier sitzt ist man ja weniger zu Hause. Na mein Freund der arbeitet bis abends 19 Uhr (..) das Kind müsste irgendwo zu dem Omas oder sonst welchen Leuten gestopft werden. und als Mutter als Vormund hat man dann halt die Zeit einfach nicht. Und das muss ich ehrlich sagen wäre mir persönlich (...) nicht so (.) angenehm da ist mir das Private jetzt wichtiger wie der

Beruf. Also mal ne Überstunden sag ich ja gar nichts aber wenn das ständig passiert, dann (...) ist man ja auch unzufrieden. Man hat mit dem (.) Partner mit dem Kind nicht mehr so viel zu tun das (..) würde mich also psychisch (..) schon belasten.
#00:13:17-1#

I: Gibt's den was, was sie entlasten würde um den Spagat zwischen Familie und Karriere zu verringern. #00:14:02-0#

T: Geld(lachen) #00:14:09-9#

I: Auch wenn man jetzt auf der einen Seite die Karriere mit dem Geld hat. Aber es gibt ja manchmal Dinge die entlasten? #00:14:13-7#

T: Freizeittechnisch jetzt oder Sport oder wie meinen sie das? #00:14:22-6#

I: Na es gibt ja, es gibt ja Betreuungsstellen, Kindertagesstätten der Mann der sich um das Kind kümmert usw. gibt's den da irgendwas was sie entlasten würde?
#00:14:27-0#

T: Ja ich meine die Kindertagesstelle das ist schon so das er da auch hingehet. das die bis halb 5 das Kind betreuen. Aber wenn ich wüsste ich bin auf Arbeit und mein Kind (..) ist irgendwo ne Woche im Internat oder irgendwo also ich wäre damit nicht zufrieden. Ich würde mir dann auf Arbeit dann (..) ständig Gedanken machen was macht er wie geht's ihm und und und. Also das wäre keine Entlastung das (..) würde ich dann schon selber genießen wollen (lachen). #00:14:38-5#

I: Ähm, kommen wir auch schon zum letzten Themengebiet, geht ruck zuck hier. (..) Gibt's irgendwelche Eigenschaften also die Frage zielt jetzt auf den Führungsstil. Das Themengebiet heißt Wünsche und Anregungen. #00:15:10-4#

T: Mmh #00:15:25-3#

I: Und die Frage zielt eigentlich auf ihren Führungsstil ab, gibt es den irgendwas was sie sich wünschen würden wenn sie diese Position ausüben würden?
#00:15:26-5#

T: Also das man sich schon, (...) also ma (..) Gefühl an die Mitarbeiter vermittelt das man nicht der Chef ist also das man schon irgendwo gleichgestellt ist. Klar hat man mehr mehr Verantwortung und auch mehr Berechtigungen vielleicht für irgendwas. Aber schon (.) alle an einem Strang ziehen und sagen (...) du bist genauso viel wert wie ich. Bloß ich delegiere das halt alles (..) und du machst einfach also das (...) das wäre so meins. #00:15:39-7#
#00:16:20-0#

I: Okay #00:16:17-5#

T: Und wenn ich sage freundschaftliche Basis aber schon die Mitarbeitern das Gefühl vergibt die sind genauso viel wert wie (..) wie ein Chef. #00:16:18-3#

- I: Was würde sie sich im alltäglichen Miteinander mit den Kollegen und Kolleginnen wünschen? Unter dem Blickwinkel oder Blickpunkt Frauen in Führungspositionen. #00:16:29-9#
- T: Na einfach Offenheit, (...) das ma gradlinig sein kann und sagen kann hier (.) ich hab das und das Problem (.) das man da offen und ehrlich miteinander umgeht(..) Das wäre das wo ich sag darauf würde ich wirklich sehr viel Wert legen(..) Und nicht das einer jetzt Angst haben muss uh (..) ich kann mit der nicht reden. #00:16:36-0#
- I: Denken sie das es da Unterschiede gibt zwischen Männern und Frauen? #00:17:07-1#
- T: Ja #00:17:10-0#
- I: Wie zeigen sie die oder wie könnten sich die zeigen? #00:17:12-9#
- T: Also ich (.) mmh. #00:17:17-2#
- I: Oder welche Erfahrungen haben sie da bisher gemacht? #00:17:18-5#
- T: Ja ich denke, das die Frauen da ganz bisschen intensiver drauf eingehen wenn halt auch (.) ma jemand ein Problem hat das die Frauen sich damit mehr Identifizieren können. Wie so ein Mann, nen Mann wie man vorhins das Klischee schon sagte der ist vielleicht nen bisschen grober. (..) Also denke ich schon das das das solche Sachen (..) schon vorkommen. #00:17:21-7#
- I: Wie gesagt, sagen sie was sie denken. #00:17:43-1#
- T: Mmh Ja würd ich jetzt so sagen. Wie gesagt es gibt ja auch Männer die halt auch sensibler sind wie manche Frau. Also ich denke da ist schwierig dort um ein Argument zu finde . #00:17:45-9#
- I: Okay, wenn sie sich was wünschen könnten für die Zukunft, was wäre das für sich jetzt und für die Frauenwelt und einmal aus Sicht der Männer? #00:17:57-0#
- T: Mmh, was könnte ich mir da wünschen. (....) eigentlich sind es halt diese wenn wieder eine Frau ein Kind kriegt sag ich mal. Das sie dann trotzdem die gleichen Möglichkeiten hat wie ein Mann. Ne und das dann halt nicht so abgestempelt wird im Lebenslauf wie Frau 25 hat ein Kind mmh (skeptisch). Geht man ja doch , gehen viele ja doch mit Vorsicht ran also das dann doch. Während sich ein 25 jähriger Mann dort bewirbt und dort steht drinne das er ein Kind hat und ich denk der wird eher genommen wie ne Frau. Also das dieses dieser Spagat zwischen (.) Frauen, Kind und Mann und Kind. Das das noch zu groß ist .das dort die Gleichberechtigung halt(..) mehr da ist. Wo ich jetzt sagen muss ich bin hier nicht benachteiligt worden. Die haben gewusst das ich ein Kind hab und die haben sich für mich entschieden. Also das ist (...) wo sich bestimmt auch Männer auf den Posten beworben haben. Na aber das denke ich ist in vielen Unternehmen noch

nicht so, also das da schon eher Männern genommen werden wie Frauen mit Kindern. #00:18:15-2#

I: Okay, gibt es den sonst noch was, was sie aus Sicht der Frauen was sie sich da wünschen würden?(...) Man kann auch sagen aus Sicht der Frauenwelt.
#00:19:21-0#

T: Ne wüsste ich jetzt nicht (..) weil ich muss sagen ich hab jetzt noch keine negativen Erfahrungen gemacht. Um irgendwas so (..) über Männer jetzt irgendwie diskriminierendes Frauen gegenüber waren aber. #00:19:30-7#

I: okay und aus Sicht der Männer gibt's den da irgendwas? Wo sie sagen, ich würde mir wünschen(lachen) #00:19:42-2#

T: (lachen) Ja #00:19:50-6#

I: Das ähm Männer (..) sich der Sache mal annehmen offener Denken oder offener sind (..) keine Ahnung. #00:19:52-1#

T: Na ich denke das stimmt in der heutigen Gesellschaft schon passiert. #00:20:01-6#

T: Ne ? (lachen) #00:20:06-9#

I: (lachen) doch doch. #00:20:08-3#

T: Also ich (.) joah also ich würde das halt von meim Freund einfach mal so sehen. Weil der akzeptiert das das ich voll arbeiten gehe. Das ich zu unserem Lebensunterhalt beitrage das das (..) einfach läuft das man so Gleichgestellt ist.
#00:20:10-0#

I: Denken sie, also denken sie den das da so ein Generationswandel stattgefunden hat also im Arbeitsleben? #00:20:23-9#

T: Mmh Generationswandel, das lässt einfach das ein von der Gesellschaft jetzt ist das einfach so. (..) Heute Frauen die sind nun mal jetzt (..) selbständiger emanzipierter na wie das nu so ist (lachen). Ähm das sagen sie nun halt jetzt ja ich mach das halt weil ich das so möchte. #00:20:32-4#

I: Okay, wie sehen sie den eigentlich die 40 Prozentregelung oder wie stehen sie der Regelung gegenüber die besagt das der Frauenanteil gesetzlich festgeschrieben werden soll in Führungspositionen? #00:20:51-5#

T: Die find ich nicht so (...) find ich eigentlich Quatsch muss ich mal so sagen. (.) Weil (..) viele Frauen werden es ja wohl nicht machen wollen (.) weil bei vielen halt auch noch diese (..) mmh bei mir ist das ja auch noch so. Ne Frau ist für das Kind zuständig (.) sag ich na für mich, gehe zwar arbeiten bin emanzipiert mit meiner Selbstständigkeit und und und aber die Frau hat für das Kind zu sorgen die Frau na ist für gewisse Dinge nu einfach mal (.) da und hat das zu machen. (.) Und dann weiss ich nicht weil 40 Prozent das ist ganz schön viel.(..) Und das überhaupt

realisierbar ist das ist ja dann auch diese Fachkräfte müssen ja auch ausgebildet werden. und also ich persönlich (...) würde da kein Gesetz (...) befürworten.
#00:21:03-5#

I: Okay, sie sagten ja vorhin auch schon das ihr Partner das ja schon ein Umdenken stattgefunden hat. #00:21:58-1#

T: Ja #00:22:04-0#

I: Falls sie keine weiteren Fragen haben wären wir jetzt fertig. Ich bedanke mich für ihre Zeit und wünsche noch einen schönen Tag #00:22:11-3#

T: Danke ebenso #00:22:20-8#

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift