



Ansichtssache: Führung

Umfrage zu Führungskompetenz,
Unternehmenskultur und
Work-Life-Balance

Fachkongress WomenPower 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Einleitung	5
1.1. Die wichtigsten Ergebnisse in Kürze	5
1.2. Methode	6
2. Ergebnisse der Studie im Einzelnen	7
2.1. Teilnehmer/innen der Studie	7
2.2. Führung und Kompetenz	8
2.3. Unternehmenskultur	16
2.4. Work-Life-Balance	23
3. Fazit	30
4. Anhang	33
4.1. Fragebogen	33
4.2. Deutsche Messe / HANNOVER MESSE / WomenPower	36
4.3. Helga-Stödter-Stiftung	37
4.4. Impressum / Kontakt	40

Vorwort

Ansichtssache: Führung

Das Potenzial von Frauen in Führungspositionen ist für die deutsche Wirtschaft unverzichtbar geworden. Frauen sind heute besser qualifiziert als jemals zuvor in der Geschichte und haben in dieser Hinsicht längst mit den Männern gleichgezogen. Angesichts eines Mangels an Fachkräften verbietet es sich, dieses Potenzial zu vernachlässigen. Zukunftsforscher sehen Frauen in entscheidenden Positionen von Wirtschaft und Politik deshalb auch bereits als Megatrend.

Der Fachkongress **WomenPower**, der seit 2004 jährlich im Rahmen der HANNOVER MESSE stattfindet, hat vor diesem aktuellen Hintergrund Frauen und Männer nach ihren Ansichten zur Führungskultur in deutschen Unternehmen befragt.

Welche Führungskulturen werden sich langfristig durchsetzen?

Welche Kompetenzen sind in Zukunft gefragt?

Welche Work-Life-Balance Modelle werden in deutschen Unternehmen realisiert?

Gerade die Frage nach gelebten Work-Life-Balance-Modellen ist von großer Relevanz für die Zukunft der Unternehmen und der Gesellschaft. Der demografische Wandel verlangt nach einer besseren Integration von Arbeitswelt, Beruf und Familie. Nicht zuletzt ist die erfolgreiche Umsetzung solcher Modelle Voraussetzung dafür, dass hoch qualifizierte Frauen wieder häufiger eine eigene Familie gründen. In kaum einem anderen europäischen Land sehen Frauen sich heute noch vor die Frage gestellt – Karriere oder Familie? Diese Entweder-oder-Entscheidung in Deutschland führt zu sinkenden Geburtenraten, die langfristig die gesamte Volkswirtschaft gefährden.

Aber auch für die einzelnen Unternehmen wird es zukünftig verstärkt darauf ankommen, sich als Arbeitgeber attraktiv darzustellen. Nur so können sie qualifizierte Fachkräfte langfristig binden. Für die Nachwuchsgeneration sind die Angebote, die eine Integration von Arbeitswelt und Familie ermöglichen, ein entscheidender Faktor für die Wahl des Arbeitgebers. Das gilt übrigens für Frauen und Männer gleichermaßen.

Ziel des Kongresses **WomenPower**, der unter der Schirmherrschaft von Bundesfamilienministerin Dr. Ursula von der Leyen steht, ist es deshalb im Dialog mit Entscheidern aus Wirtschafts- und Industrieunternehmen das Thema Chancengerechtigkeit im Beruf voranzutreiben. Im „Europäischen Jahr der Chancengleichheit“ widmete sich **WomenPower** aktuellen arbeitspolitischen Trends und Karriereperspektiven, innovativen Konzepten zur besseren Integration von Arbeitswelt, Beruf und Familie sowie den Themen Unternehmens- und Führungskultur.

Um diese Entwicklungen genauer zu analysieren, wurde in diesem Jahr in Zusammenarbeit mit der Deutschen Messe AG und der Helga Stödter-Stiftung erstmalig eine kongressbegleitende Umfrage zu den Schwerpunktthemen der diesjährigen Veranstaltung durchgeführt.

Herausgekommen ist ein interessantes Stimmungsbarometer, das zeigt, mit welchen unterschiedlichen Widerständen Frauen als Führungskraft bei männlichen oder weiblichen Kollegen zu kämpfen haben. Die Ergebnisse zeigen außerdem, wie viele Wünsche für eine „gute Unternehmenskultur“ sowie gelebte Work-Life-Balance in Unternehmen noch offen bleiben.

So ist schließlich eine umfangreiche Sammlung mit vielen Ideen und Anregungen für Rahmenbedingungen und Umsetzung erfolgreicher Work-Life-Balance-Modelle zustande gekommen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Sepp D. Heckmann

Vorsitzender des Vorstandes

Deutsche Messe AG

1. Einleitung

Der Fachkongress **WomenPower** findet seit 2004 jedes Jahr im Rahmen der HANNOVER MESSE statt. Im Rahmen dieses größten Technologieereignisses der Welt beschäftigt sich **WomenPower** sich ganz bewusst mit den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Erfolgs auch und gerade von Frauen. Dazu gehören arbeitspolitische Trends, Unternehmens- und Führungskultur ebenso wie praxisnahe Konzepte der Wirtschaft zur besseren Integration von Arbeitswelt, Beruf und Familie und nicht zuletzt Karriereperspektiven und Erfolgsstrategien von Frauen.

Diese aktuellen Themen werden im Rahmen von **WomenPower** auf zwei Ebenen diskutiert: Zum einen von Experten und führenden Vertretern aus Wirtschaft und Politik in Vorträgen und Podiumsdiskussionen, zum anderen von den Teilnehmerinnen, deren Meinungen und Vorstellungen in der begleitenden Befragung erfasst werden.

Die Ergebnisse dieser Befragung sollen hier im Einzelnen dargestellt und erläutert werden. In ihrem Fazit bewerten Helga Stödter und Gabriele Hantschel von der Helga Stödter-Stiftung diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der langjährigen Auseinandersetzung um Chancengerechtigkeit im Beruf.

1.1 Die wichtigsten Ergebnisse in Kürze

- Frauen trauen sich die Integration von Beruf und Familie durchaus zu.
- Allerdings brauchen sie dazu im Beruf Handlungsspielräume und flexible Rahmenbedingungen.
- In vielen Unternehmen fehlt es nach wie vor an diesen Rahmenbedingungen, v.a. an flexiblen Arbeitszeitregelungen.
- Die Diskrepanz zwischen den grundsätzlich vorhandenen Maßnahmen zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur und der Wirklichkeit in den Unternehmen ist noch immer erheblich.

- Frauen in Führungspositionen stoßen bei ihren männlichen Kollegen und Mitarbeitern auf größeren Widerstand als bei Kolleginnen und Mitarbeiterinnen.

1.2 Methode

Die Deutsche Messe AG und die Helga-Stödter-Stiftung haben vom 20. März bis 10. Mai 2007 anlässlich des Fachkongresses **WomenPower 2007** die Befragung „Ansichtssache: Führung“ durchgeführt.

Die Befragung richtete sich an interessierte Frauen und Männer sowie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Kongresses **WomenPower 2007** am 20. April 2007.

Die Teilnahme an der Befragung war online und offline möglich. Online im Vorfeld der Veranstaltung über die Internetseite von **WomenPower 2007** (www.hannovermesse.de/womenpower) sowie offline als Fragebogen, der am Veranstaltungstag an die Kongressteilnehmerinnen ausgehändigt wurde.

Geantwortet haben ganz überwiegend Frauen und einige Männer aus verschiedenen Unternehmensbereichen, Branchen und in unterschiedlichsten Positionen.

Der Fragebogen umfasste 22 Fragen, die zu vier Themenblöcken zusammengefasst waren:

- Persönliche Daten
- Fragen zu Führung/Kompetenz
- Fragen zur Unternehmenskultur
- Fragen zu Arbeitszufriedenheit und Work-Life-Balance

Die Antworten waren entweder vorgegeben, mit „ja/nein“ zu beantworten, auf einer Skala anzukreuzen (wichtig/nicht wichtig – trifft voll zu/trifft nicht zu, ...) oder ließen eine offene und freie Beantwortung zu.

Die Teilnahme erfolgte anonym.

2. Ergebnisse der Studie im Einzelnen

2.1 Die Teilnehmer/innen der Studie

Insgesamt 272 Frauen und 7 Männer haben sich an der Befragung beteiligt. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden die Ergebnisse durchgängig in der weiblichen Form wieder zu geben. Die männlichen Teilnehmer sollen dadurch nicht ausgeschlossen werden. Sie sind selbstverständlich stets mitgemeint.

Das mittlere Alter der Teilnehmerinnen an der Befragung beträgt 41,2 Jahre. Sie leben ganz überwiegend in einer Ehe oder Partnerschaft (rund 77 Prozent).

Nahezu die Hälfte der Befragten hat Kinder (rund 46 Prozent). Die meisten von ihnen haben ein oder zwei Kinder. Angesichts des Durchschnittsalters von 41,2 Jahren verwundert es nicht, dass die Kinder zwischen fünf und 20 Jahren alt sind und damit auch in aller Regel noch im Haushalt der Befragten leben.

Ein breites Spektrum zeigt sich in den Positionen der Befragten: Vertreten waren drei Vorstände und elf Geschäftsführerinnen. Die größte Gruppe der Teilnehmerinnen stellen mit 26,3 Prozent die Projektleiter/innen, gefolgt von 15,5 Prozent aus dem Bereich Assistenz/Office Management. An dritter Stelle stehen die selbständigen Unternehmerinnen (15,2 Prozent). Rund 12 Prozent der Teilnehmerinnen sind Teamleiterinnen, rund 10 Prozent Abteilungsleiterinnen und auch die Bereichsleiterinnen sind mit 5,7 Prozent gut vertreten.

Die Befragten arbeiten überwiegend im Dienstleistungssektor (34,4 Prozent) oder in der Industrie (23,8 Prozent), gefolgt von Forschungseinrichtungen/Universitäten und dem öffentlichen Bereich.

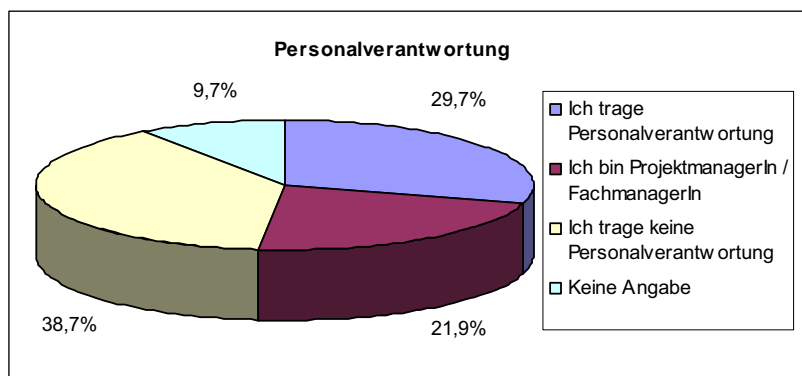
Hinsichtlich der Unternehmensgröße ergab sich ein ausgeglichenes Bild: Beteiligt waren zu 33,7 Prozent Personen aus mittelständischen Unternehmen (100 bis 2.499 Mitarbeiter), gefolgt von Großunternehmen (2.500 Mitarbeiter und mehr) mit 31,2 Prozent und Kleinstunternehmen mit unter 10 Mitarbeitern (22,43 Prozent).

2.2 Führung und Kompetenz

„Männliche Entscheidungsträger sollten akzeptieren, dass Frauen die gleiche Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit haben wie Männer. Und das auch, wenn der Führungsstil weiblicher Führungskräfte anders ist als der ihrer männlichen Kollegen.“

Abteilungsleiterin (47) in einem Industriekonzern, 19 Mitarbeiter

Unternehmerische Zukunft braucht mehr Kompetenzen und Potenziale von Frauen. Und das nicht nur wegen des demografischen Wandels, der bereits in vielen Branchen, insbesondere in der Industrie und im Finanzsektor, zu einem Führungs- und Fachkräftemangel führt. Für die verstärkte Integration von Frauen spricht vor allem die höhere Marktkapitalisierung von Unternehmen, in denen mehr Frauen in Vorstands- und Aufsichtsratspositionen sitzen. Das zeigen die Studien der Cranfield School of Management im Centre for Women Business Leaders in England. In den USA hat Catalyst 2004 vergleichbare Ergebnisse veröffentlicht. Die jährliche Sustainability-Studie der Weltbank stellt regelmäßig fest, dass nachhaltig arbeitende Unternehmen erfolgreicher sind - und das sind eben häufig Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil bei den Entscheidungspositionen.



Grund genug, um Frauen in verantwortungsvollen Positionen zu fragen, welche Kompetenzen in Zukunft wichtig sind, welche Einstellung sie zu Führung und Macht haben und welche Vorstellungen sie von guter Unternehmenskultur haben.

Für mehr als die Hälfte der Befragten (51,6 Prozent) in unserer Studie gehört Personalführung zu ihrem Aufgabenprofil. Davon tragen knapp 30 Prozent der Befragten direkte Personalverantwortung. Hinzu kommen die Projektleiterinnen, die ebenfalls für Mitarbeiter verantwortlich sind (21,9 Prozent).

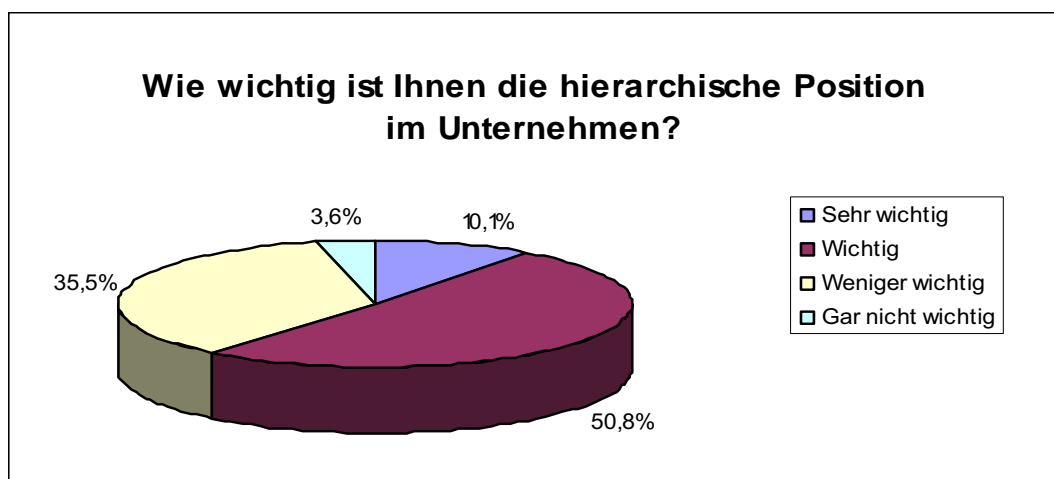
Im Mittel tragen die Befragten bereits seit rund neun Jahren Personalverantwortung.. Dabei sind sie durchschnittlich für 37 Mitarbeiter verantwortlich. Nur wenige Frauen, (8 Prozent) sind für mehr als 100 Mitarbeiter verantwortlich. Bei Projektmanagerinnen oder Fachmanagerinnen, die heutzutage häufig „remote“ Management betreiben, d.h. Teams führen, deren Mitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten, beträgt die Anzahl durchschnittlich sechs Mitarbeiter.

Hierarchie und Macht

„Es kommt nicht in erster Linie auf die Karriere an, sondern darauf, dass man gemeinsam etwas Sinnvolles in die Welt setzt. Wenn man daran auch noch verantwortlich mitwirken darf – umso besser“

Abteilungsleiter (51), mittelständischer Industriebetrieb, 12 Mitarbeiter, sieben Kinder

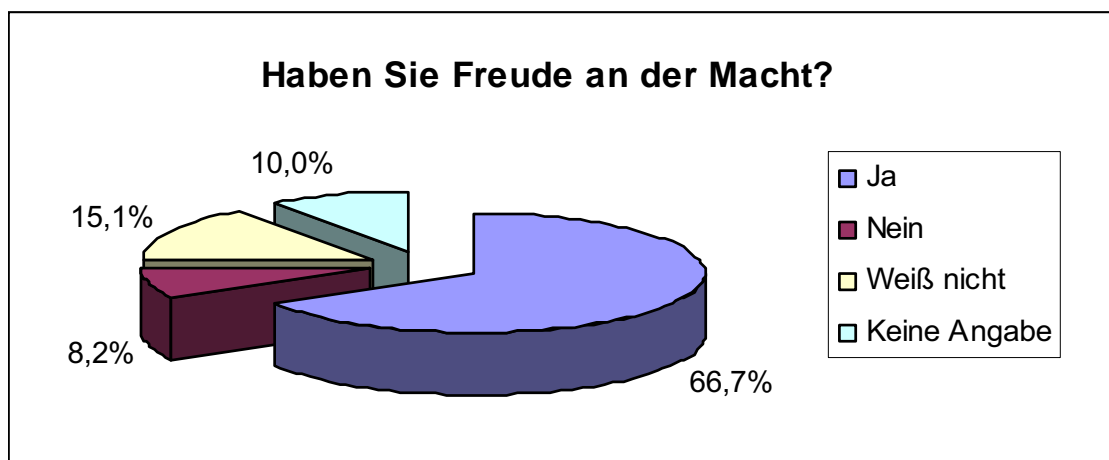
Auf die Frage „Wie wichtig ist Ihnen die hierarchische Position im Unternehmen?“ gaben 50,8 Prozent der Befragten an, dass diese wichtig ist. Für sehr wichtig halten allerdings nur 10,1 Prozent der Befragten ihre hierarchische Position.



Verglichen mit den Antworten von Männern aus anderen Studien¹ scheinen Frauen der Hierarchie weniger Bedeutung zuzumessen.

Frauen zeigen sich motivierter und zufriedener, wenn die Führung in der Gruppe rotiert oder keiner eine herausragende Rolle spielt.

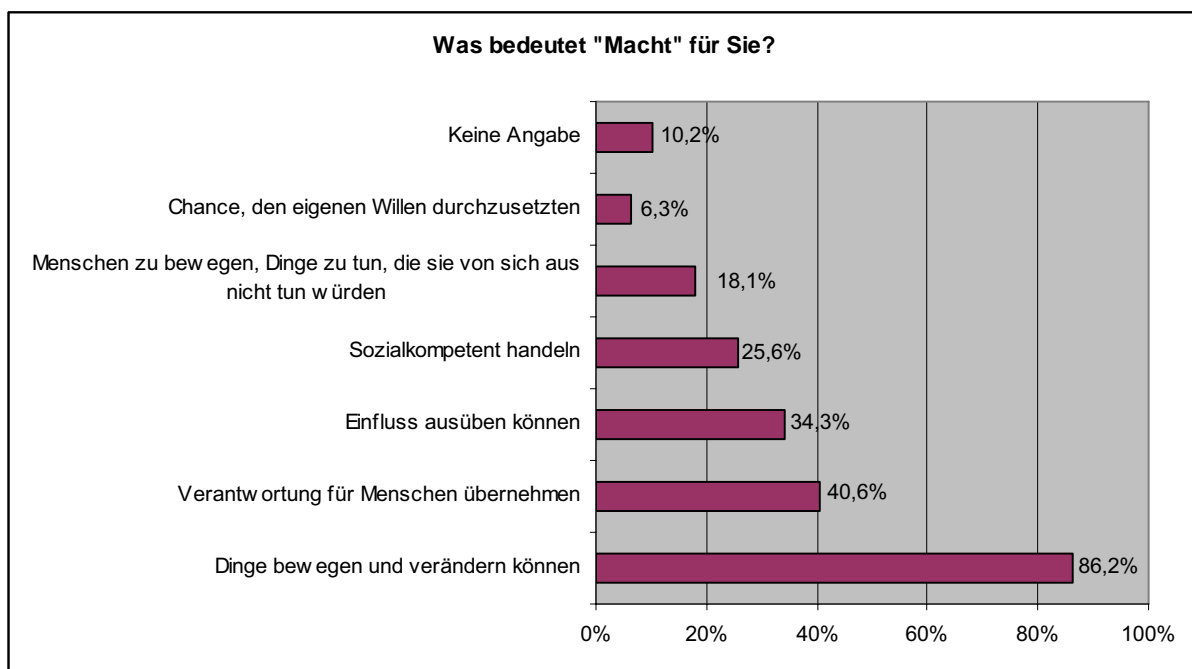
Eine höhere Position in der Hierarchie eines Unternehmens geht immer auch mit einem Zuwachs an Macht einher. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass Frauen in Führungspositionen dem Thema „Macht“ durchaus positiv gegenüber stehen, weil sie der Ansicht sind, dass Macht bedeutet, Einfluss nehmen zu können. Zwei von drei Teilnehmerinnen (66,7 Prozent) haben Freude an der Macht, nur eine Minderheit von 8,2 Prozent verneint diese Frage.



¹Quellen: dpa 8/2001, Forschungsarbeit zum Thema Führungsstil, Dr. Nathalie Klingen sowie Storytelling Studie 2001 „Bleibt Dornröschen ungeküsst?“, Karolina Frenzel, System + Kommunikation

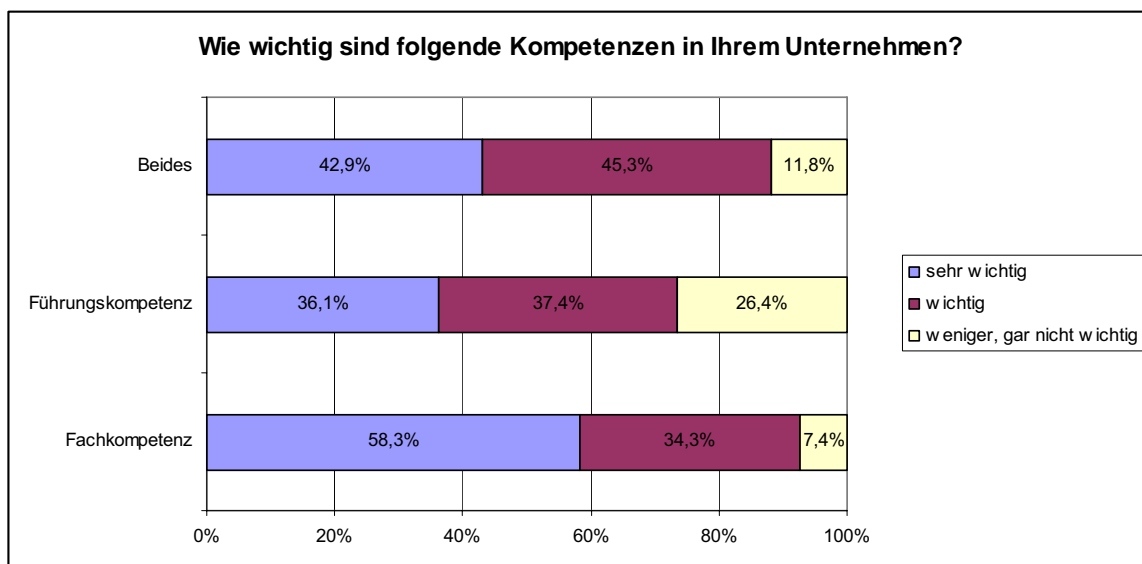
Dabei haben Frauen sehr klare Vorstellungen davon, wie sie diesen abstrakten Begriff definieren. Auf die Frage „Was bedeutet Macht für Sie?“ (bis zu zwei Nennungen möglich) antworten 86,2 Prozent mit „Dinge bewegen und verändern zu können“. Für 40,6 Prozent der Teilnehmerinnen bedeutet Macht „Verantwortung für Menschen übernehmen“ und für 34,3 Prozent ist „Einfluss ausüben können“ ein wesentlicher Bestandteil von Macht. Dagegen ist nur für 6,3 Prozent der Befragten Macht vorrangig eine „Chance den eigenen Willen durchzusetzen“.

Die Zusammenschau der Antworten auf die Fragen nach der Macht zeigt, dass Frauen Freude an der Macht haben, weil sie ihnen die Möglichkeit gibt, „Dinge bewegen und verändern zu können“. Nicht zuletzt deshalb geben wahrscheinlich 60,9 Prozent an, dass ihnen die Hierarchie im Unternehmen wichtig bis sehr wichtig ist. Dem Umkehrschluss „Nur wer machtbewusst ist, kann Führung übernehmen“ (Frage 16), stimmen dagegen nur 13,4 Prozent der Befragten zu.

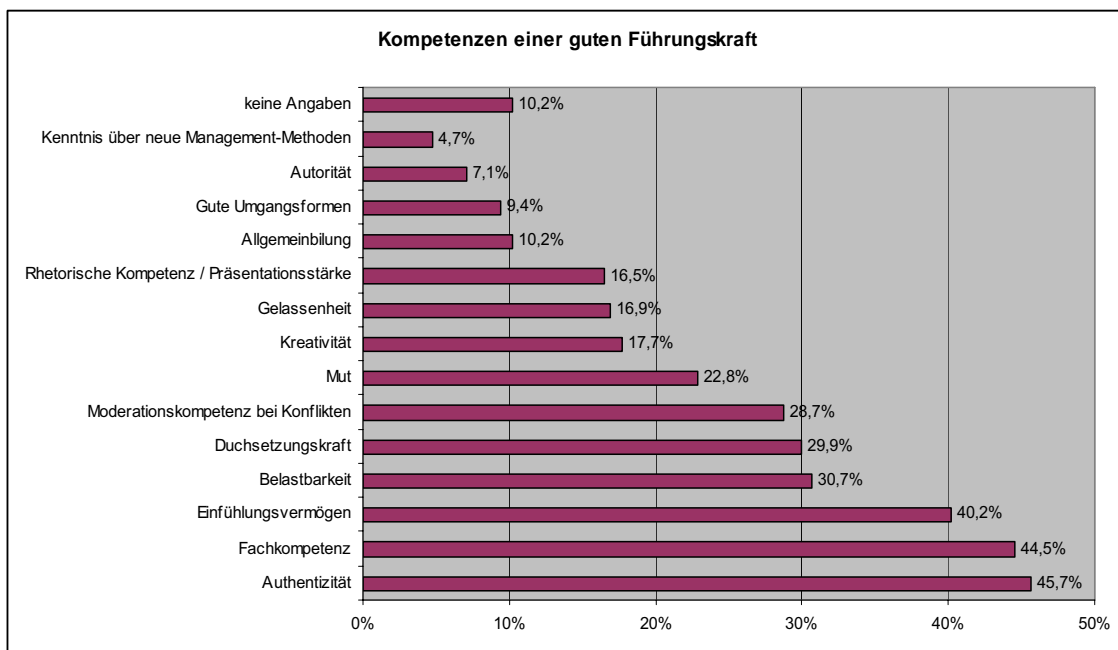


Schlüsselkompetenzen

Bei der Frage nach den wichtigsten Kompetenzen einer guten Führungskraft überwiegt bei den Befragten mit 58,3 Prozent die Dimension der Fachkompetenz. Eine Kombination aus Fach- und Führungskompetenz wiederum erachten 42,9 Prozent der Teilnehmerinnen für sehr wichtig. Doch nur für jede dritte Frau (36,1 Prozent) steht die Führungskompetenz an erster Stelle. Hier zeigt sich eine deutliche Abweichung in der Einschätzung zwischen den befragten Frauen und vielen Unternehmern: Letztere messen Führungsqualifikationen und Kompetenzen im Bereich Personalverantwortung eine steigende Bedeutung zu und investieren verstärkt in die Fortbildung in diesem Bereich. Frauen sollten hier umdenken und ihre Führungsqualifikationen gezielt stärken.



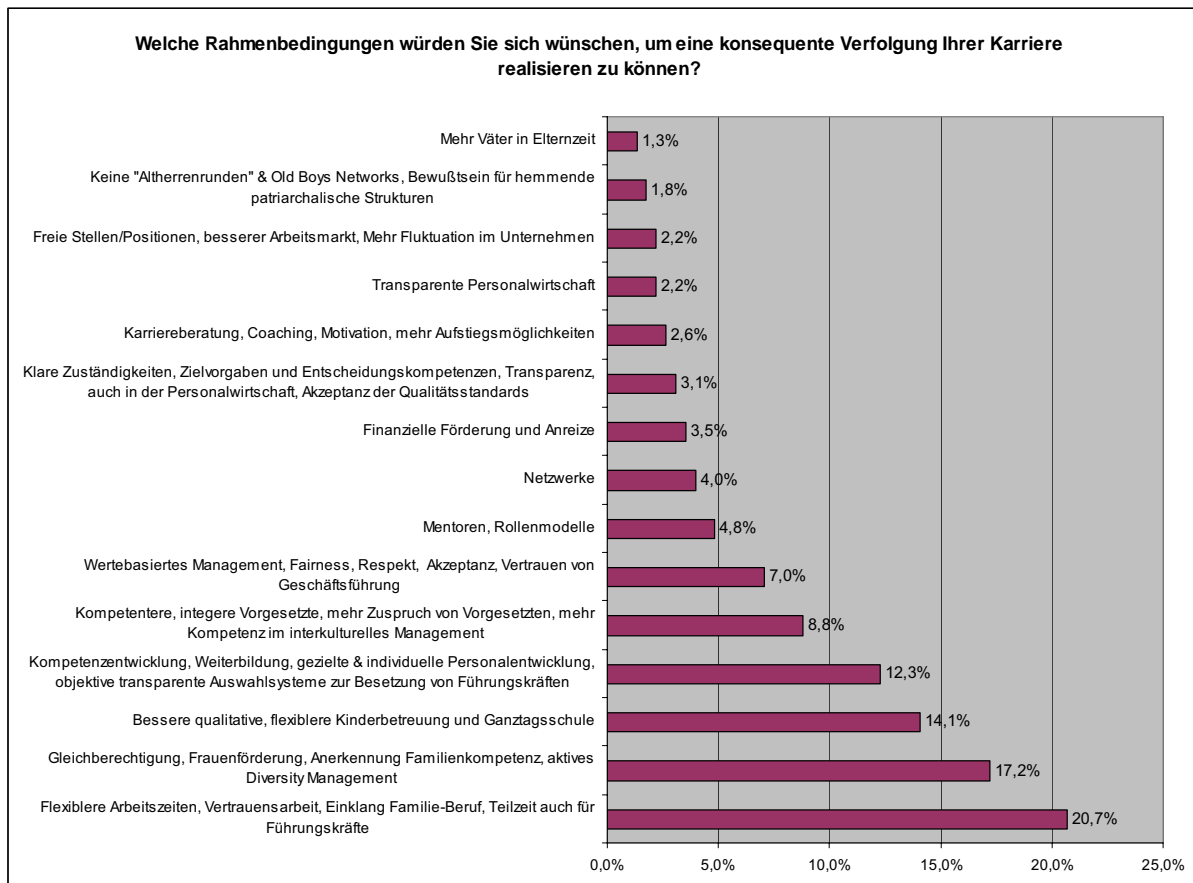
Befragt nach den Kompetenzen für eine gute Führungskraft im Einzelnen wird Authentizität mit 46,7 Prozent an erster Stelle genannt, gefolgt von der Fachkompetenz mit 44,5 Prozent und Einfühlungsvermögen mit 40,2 Prozent. Wenig Bedeutung messen die Befragten dagegen guten Umgangsformen (9,4 Prozent), Autorität (7,1 Prozent) und Kenntnissen über neue Management-Methoden (4,7 Prozent) zu. Auch an diesem Punkt weichen die Ansichten der Teilnehmerinnen stark von den Trends im Personalmanagement ab: Neben den Soft Skills werden „gute Manieren“ immer wichtiger.



Ideale Rahmenbedingungen

„Ideale Rahmenbedingungen für meine Karriere wären: Aufstiegschancen, ein motiviertes Team sowie die Möglichkeit eigene Ideen umzusetzen.“

Teamleiterin (35), Handelsunternehmen, vier Mitarbeiter.



Im Themenblock „Führung und Kompetenz“ galt die abschließende Frage den Rahmenbedingungen, die die Teilnehmerinnen sich wünschen, um ihre Karriere konsequent weiterverfolgen zu können. Hier rangieren ein Mix aus flexibleren Arbeitszeiten, Vertrauensarbeit und Einklang Familie-Beruf, sowie Teilzeit auch für Führungskräfte mit 20,7 Prozent der Nennungen an der Spitze. Dieses Ergebnis belegen auch andere Studien. Obwohl es in vielen Unternehmen gute Ansätze für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt, kritisieren viele Frauen und auch immer mehr Männer in Führungspositionen, dass eine gelebte Vereinbarkeitskultur in Unternehmen oft nur unzureichend existiert. Regelungen, die die Vereinbarkeit von

Familie und Beruf erleichtern, müssen in den meisten Unternehmen individuell ausgehandelt werden. Das ergab die Studie „Karriere(k)nick Kinder“ der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (März 2006).

An zweiter Stelle wurden mit 17,2 Prozent – wie bereits seit Jahren – Gleichberechtigung, Frauenförderung, Anerkennung der Familienkompetenz und aktiveres Diversity Management gefordert. 14,1 Prozent der Befragten wünschen außerdem eine bessere, qualitative, flexiblere Kinderbetreuung und Ganztagschule. Angesichts der aktuellen tagespolitischen Diskussion um die Quantität und Qualität der Krippenplätze in Deutschland ist dieses Ergebnis keine Überraschung.

Als nächster Kritikpunkt wird von 12,3 Prozent der Teilnehmerinnen das Fehlen einer gezielten und individuellen Kompetenz- und Personalentwicklung in Unternehmen angesprochen. Nach wie vor sind objektive und transparente Auswahlssysteme zur Besetzung von Führungspositionen Mangelware, obwohl diese Forderung seit Jahren bekannt ist.

Immerhin jede elfte Teilnehmerin (8,8 Prozent) wünscht sich Vorgesetzte, die mehr Kompetenz in interkulturellem Management besitzen – nicht gerade ein Lob für die Qualitäten der Führungskräfte. Dies unterstreichen auch die sieben Prozent Antworten, die ein wertebasiertes Management, Fairness, Respekt, Akzeptanz und Vertrauen in der Geschäftsführung zu den positiven Rahmenbedingungen zählen.

Mentoring und Rollenmodelle (4,8 Prozent) sowie Netzwerke (vier Prozent) rangieren lediglich im Mittelfeld der gewünschten Rahmenbedingungen für die eigene Karriere. Ein überraschendes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass diese Personalinstrumente zu den anerkannten Maßnahmen gehören, wenn es darum geht die Managementkarrieren von Frauen zu unterstützen. Das mag daran liegen, dass diese Instrumente immer noch nicht auf breiter Ebene bekannt sind und genutzt werden. Diesen Schluss legen zumindest die große Nachfrage an entsprechenden Seminaren sowie das steigende Engagement von Frauen in Netzwerken nahe. Coaching und Karriereberatung belegen die hinteren Plätze der Karrierefaktoren mit lediglich 2,6 Prozent der Nennungen.

Zusammenfassend fallen nahezu 80 Prozent der genannten Rahmenbedingungen für eine bessere Karriereorientierung auf notwendige Verbesserungen in Unternehmen. Dazu gehören vor allem:

- Flexiblere Arbeitszeiten und Vertrauensarbeitszeit
- Umsetzung von Gleichberechtigung
- Bessere Kinderbetreuung
- Kompetenz- und Personalentwicklung sowie Transparenz von Auswahlssystemen
- Kompetentere Vorgesetzte
- Wertebasiertes Management

2.3 Unternehmenskultur

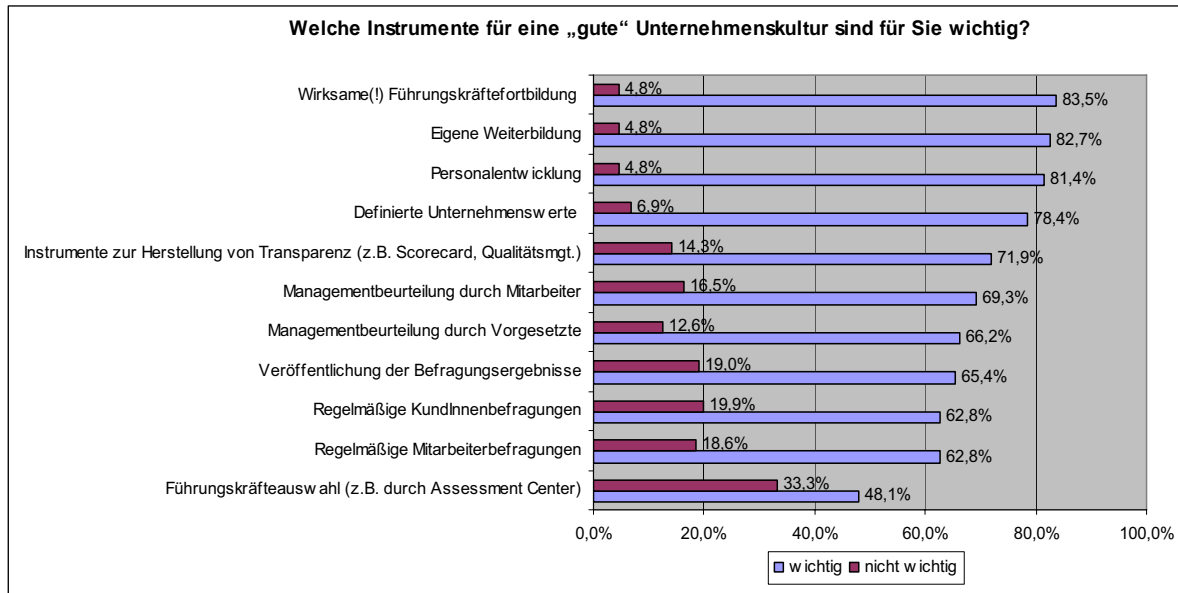
„Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich aus durch ein offenes, vertrauensvolles Klima, klar definierte Ziele, Anerkennung und Respekt für die Arbeit bei gegenseitiger Wertschätzung.“

Projektleiterin (33), mittelständisches Dienstleistungsunternehmen

Ein weiterer Themenkomplex der Befragung ging der Frage nach, wie eine erfolgreiche Unternehmenskultur aussehen muss, die den Anforderungen der Globalisierung, des demographischen Wandels und dem daraus resultierenden Wettbewerbsdruck gewachsen ist. Denn die Unternehmenskultur ist für den Geschäftserfolg ebenso wichtig wie die Strategie. Davon sind 91 Prozent der Führungskräfte weltweit überzeugt, wie eine Studie der Unternehmensberatung Bain & Company 2007 ergab, an der 1221 Führungskräfte aus 70 Ländern teilnahmen.

Erfolgreiche Instrumente

In unserer Studie wurden die Teilnehmerinnen nach Instrumenten einer guten Unternehmenskultur befragt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, zu überprüfen, ob diese Instrumente in den Unternehmen auch gelebt werden.



An erster Stelle steht für die Teilnehmerinnen eine wirksame Führungskräfteentwicklung (83,5 Prozent), gefolgt von den klassischen Instrumenten wie eigene Weiterbildung (82,7 Prozent) und Personalentwicklung (81,4 Prozent). Dass Frauen ihre Fortbildung in die eigene Hand nehmen und sie auch selbst finanzieren, ist dabei ein Trend, der sich seit längerem beobachten lässt: An vierter Stelle rangieren definierte Unternehmenswerte (78,4 Prozent), die damit für die Befragten einen der Grundpfeiler für eine gute Unternehmenskultur bilden.

Transparenz in der Beurteilung der Arbeitsergebnisse (rund 72 Prozent) und der Leistung des Managements (rund 70 Prozent) sind nach Meinung der Teilnehmerinnen weitere wichtige Faktoren für eine gute Unternehmenskultur. Rund 63 Prozent der Befragten halten regelmäßige Befragungen von Kunden und Mitarbeitern für wichtig. Überraschenderweise halten jedoch auch zwischen 18,6 und 20 Prozent der Teilnehmerinnen diese Instrumente für nicht wichtig für die Unternehmenskultur.

Auf verhältnismäßig wenig Zustimmung trifft der Einsatz von gezielten Instrumenten zur Führungskräfteauswahl, wie beispielsweise Assessment Center. Knapp die Hälfte der Befragten findet sie wichtig, während rund ein Drittel sie für „nicht wichtig“ hält.

Interessante Ergebnisse brachte die Auswertung über die angebotenen und tatsächlich gelebten Instrumente einer guten Unternehmenskultur. An erster Stelle der angebotenen Instrumente stehen mit 57,6 Prozent erwartungsgemäß die definierten Unternehmenswerte. Allerdings geben 28,1 Prozent an, dass diese Werte nicht gelebt werden. Die definierten Unternehmenswerte werden also nur in etwa der Hälfte der Unternehmen auch tatsächlich umgesetzt.

Ähnlich sieht es bei den Bewertungen der Managementbeurteilungen durch Vorgesetzte (44,2 Prozent) und durch Mitarbeiter (41,1 Prozent) aus. Mehr als jede zweite Befragte vermisst das Vorleben dieser Instrumente im Unternehmen – ein Armutszeugnis für die Firmen!

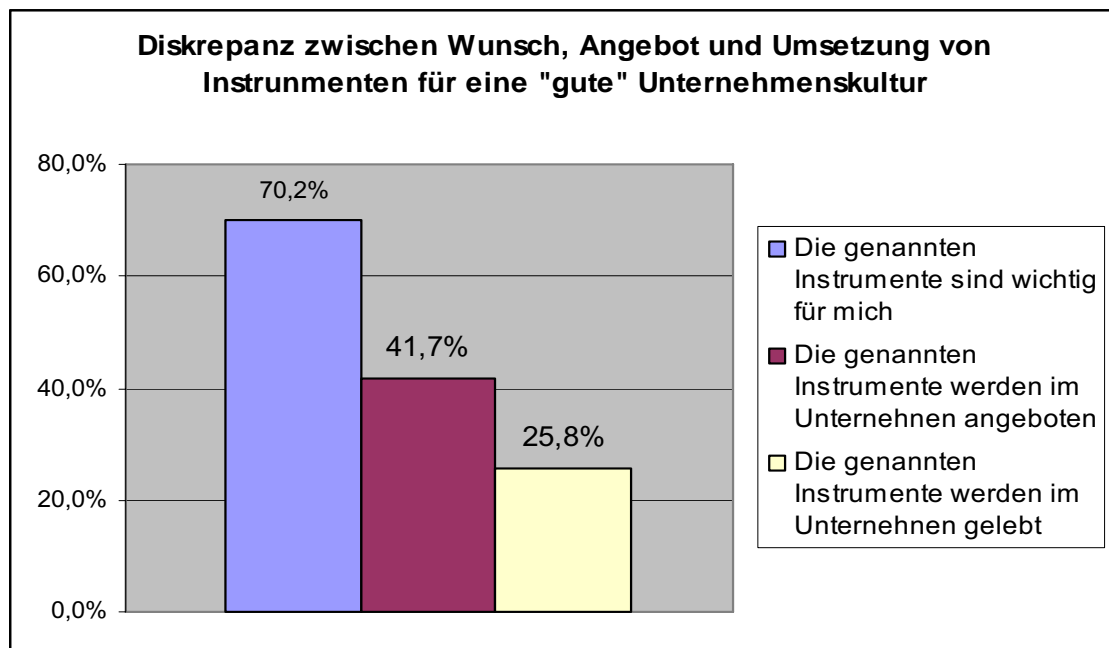
Noch deutlicher sind die Ergebnisse bei den Standardinstrumenten Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Nur jede Dritte gibt an, dass diese Instrumente angeboten werden, und davon sind mehr als 60 Prozent überzeugt, dass diese Instrumente im Unternehmen nicht wirklich genutzt werden.



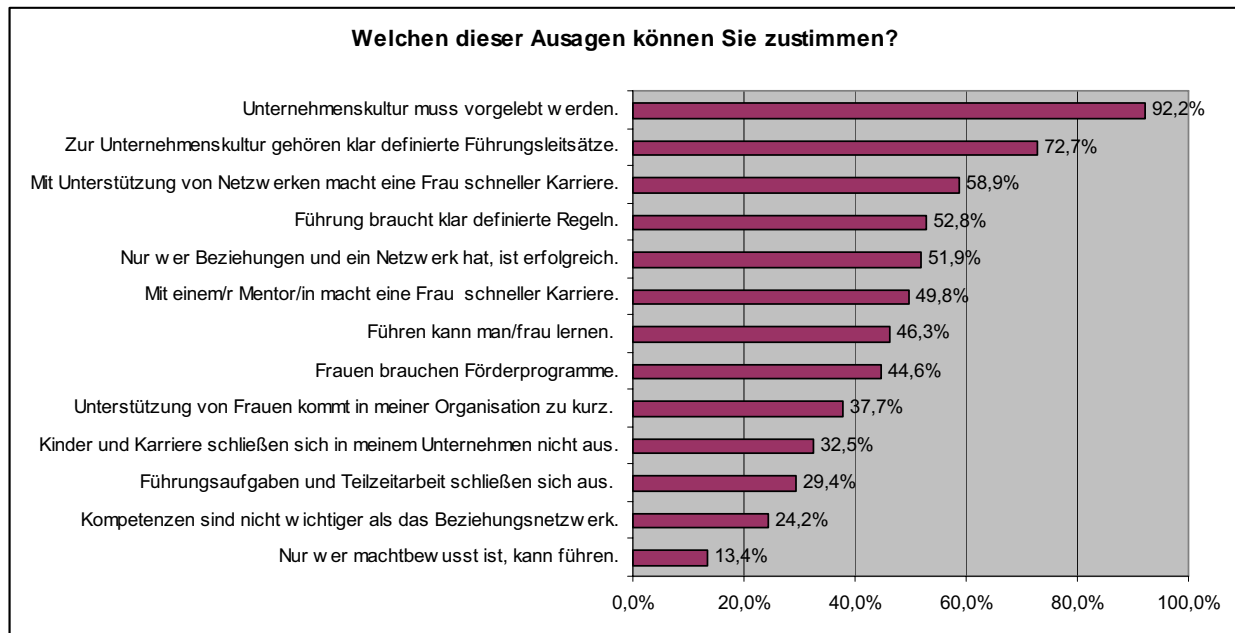
Die Teilnehmerinnen beobachten also eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Palette an grundsätzlich vorhandenen Maßnahmen zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur (41,7 Prozent) und der gelebten Wirklichkeit im Unternehmen. Nur 25,8 Prozent der Teilnehmerinnen geben an, dass diese Angebote auch verwirklicht werden. Dieser Eindruck verstärkt sich noch, wenn man die angebotenen Instrumente vergleicht mit denen, die die Befragten für wichtig halten (70,2 Prozent). Im Bereich Unternehmenskultur gibt es also noch erheblichen Nachholbedarf.

Vorbilder und Netzwerke

Die Unternehmenskultur wird aber nicht nur durch entsprechende Maßnahmen gestaltet, sondern auch durch eine Reihe weiterer Themen, die in der Studie abgefragt wurden.



Nach Meinung der Befragten steht das Thema Unternehmenskultur an erster Stelle. 92,2 Prozent sind der Ansicht, dass sie vorgelebt werden muss. Dazu tragen klar definierte Führungsleitsätze wesentlich bei, meinen 72,7 Prozent und rund 53 Prozent stimmen der Aussage zu: Führung braucht klar definierte Regeln.



Ein weiteres Schwerpunktthema sind in diesem Zusammenhang Netzwerke, Beziehungen und Mentoring. Hier sehen mehr als die Hälfte der Frauen den Bedarf, sich zu engagieren, weil sie der Ansicht sind, dass Frauen durch das Engagement in Netzwerken (58,9 Prozent), Beziehungspflege (51,9 Prozent) und Mentoring (49,8 Prozent) im Beruf erfolgreicher sein können. Allerdings sind nur 24,2 Prozent der Ansicht, dass Beziehungsnetzwerke ebenso wichtig sind wie Fachkompetenz.

Kontrovers: Frauenförderung

Ein seit langem kontroverses Thema sind Frauenförderprogramme. Viele Führungskräfte lehnen sie ab, mit der Begründung, dass in Unternehmen das Leistungsprinzip Vorrang habe und gute Frauen ihren Weg auch ohne Förderung machten. Diese Aussage widerlegen zahlreiche Untersuchungen. So kam die repräsentative Accenture Studie von 2006 „Anatomie des Glass Ceilings“ zu dem Ergebnis, dass

- Frauen härter arbeiten müssen als Männer
- Ehrgeiz und Selbstorganisation wichtige Karriere-Voraussetzungen sind
- Hierarchien für Frauen weniger durchlässig, Karriere fördernde Vorgänge weniger transparent sind
- das Engagement in internen Netzwerken sehr wichtig ist
- die höchsten Barrieren für die Karriere von Frauen in der fehlenden Chancengleichheit der Gesellschaft gesehen werden.

Die Teilnehmerinnen unserer Studie halten dennoch nur zu 44,6 Prozent Frauenförderprogramme für notwendig. Gleichzeitig stellten aber 37,7 Prozent der Befragten fest, dass die Unterstützung von Frauen in ihrem Unternehmen zu kurz kommt.

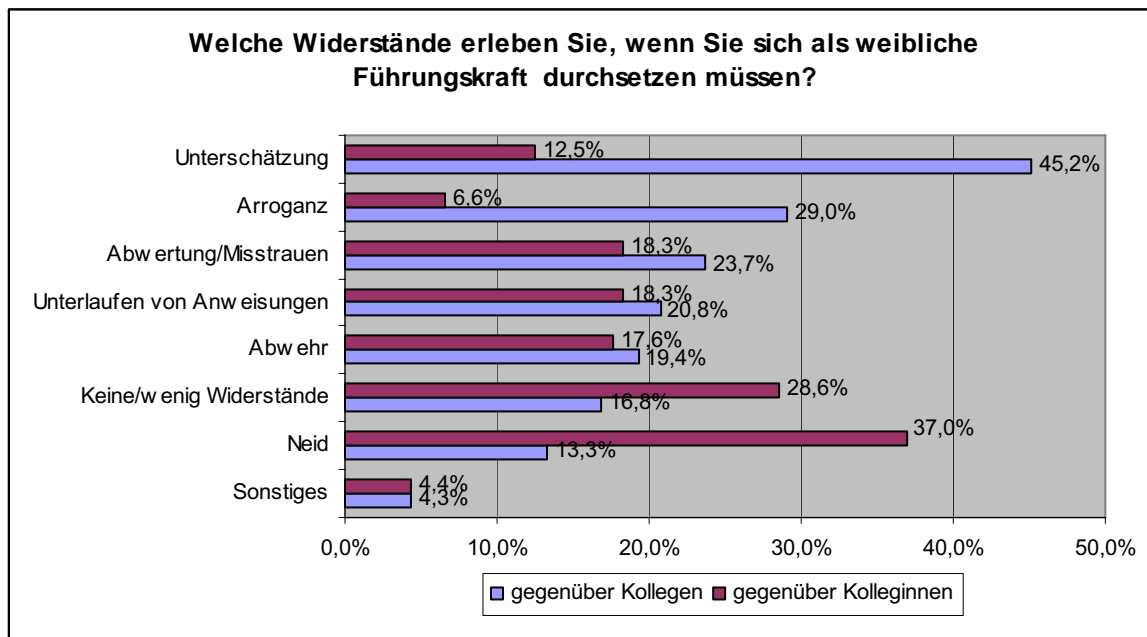
Kinder und Karriere

Zu diesem Befund passt, dass nur rund ein Drittel der Teilnehmerinnen der Meinung ist, in ihrem Unternehmen schlössen sich Kinder und Karriere nicht aus. Die aktuelle öffentliche Diskussion zur Situation der Krippenplätze und Ganztagschulen – angestoßen durch Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen – hat vielleicht einige Unternehmen angeregt, diesem Thema mehr Aufmerksamkeit zu widmen und eigene Angebote zu entwickeln, beispielsweise Vertrauensarbeitszeit oder Teilnahme an lokalen Familienservices und Netzwerken. Es sind aber immer noch viel zu wenige Unternehmen.

Führungsposition in Teilzeit – ist das möglich? 29,4 Prozent der Befragten halten das für nicht realisierbar. Umgekehrt sind zwei von drei Frauen der Ansicht, dass Führungsaufgaben auch bei reduzierter Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Das steht in deutlichem Widerspruch zu der in vielen Unternehmen vorherrschenden Meinung, dass eine Managementposition nur durch Vollzeitkräfte ausgefüllt werden kann. Dennoch haben einzelne Unternehmen Pilotprojekte eingeführt. Schließlich stehen viele Manager ihrem Kernarbeitsbereich ebenfalls nicht uneingeschränkt zur Verfügung, weil sie durch Zusatzaufgaben in übergreifenden Projekten, Aufsichtsratsmandate oder ehrenamtliche Tätigkeiten in Verbänden o.ä. anderweitig gebunden sind.

Widerstände gegen weibliche Führungskräfte

Für eine gelebte Unternehmenskultur ist es wichtig, dass Widerstände frühzeitig aufgedeckt und analysiert werden, um rechtzeitig dagegen anzugehen. Frauen in Führungspositionen begegnen sowohl bei Kollegen wie auch bei Kolleginnen unterschiedlichen Widerständen.



Bei Männern gibt es immer noch bewusst oder unbewusst Probleme, Vorbehalte und sogar Abwehrmechanismen, wenn sich Frauen als Führungskraft gegenüber Männern durchsetzen. Fast jede zweite Frau (45,2 Prozent) fühlt sich unterschätzt und muss gegen diese subversive Form des Widerstandes ankämpfen. Ein erstaunliches Ergebnis angesichts der Tatsache, dass Frauen heute hervorragend qualifiziert sind – häufig sogar besser als ihre männlichen Kollegen.

29 Prozent der Frauen kämpfen mit Neid von Kollegen. Abwertung oder Misstrauen sind mit 23,7 Prozent ebenfalls nicht selten. Jeder fünfte Befragte hat es bereits erlebt, dass ihre Anweisungen nicht befolgt oder unterlaufen wurden. Immerhin erleben aber auch 16,8 Prozent der Befragten keine Widerstände.

Da die Frage zu den Widerständen offen gestellt wurde, gaben einige Frauen persönliche Erfahrungen wider. Neben Tratsch und Missachtung wurde auch über aktives Mobbing von Männern gegen Frauen berichtet.

Ganz anders dagegen die Ergebnisse auf die Frage, welche Widerstände von Kolleginnen kommen. An erster Stelle steht mit 37,0 Prozent Neid, als zweite Nennung folgt dann aber sofort „keine Widerstände“ mit 28,6 Prozent. Dieses Ergebnis räumt ein wenig mit dem Vorurteil auf, dass Frauen häufig keine weiblichen Chefs akzeptieren und es unter Frauen „Krieg“ gibt.

2.4 Work-Life-Balance

„Wir brauchen unternehmerischen Mut und die Loslösung von starren Zeitkorsetts, so dass familiäre Dinge auch erledigt werden können“

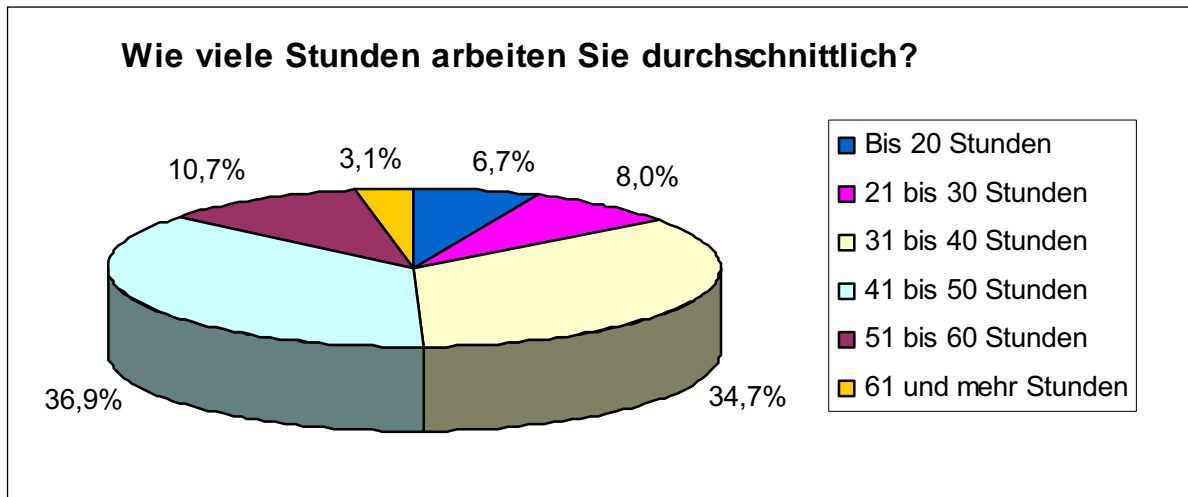
Bereichsleiterin (52), mittelständisches Unternehmen der Verpackungsindustrie, Personalverantwortung seit elf Jahren

Work-Life-Balance ist ein unvermindert wichtiges Thema für Führungskräfte und zwar sowohl für Frauen als auch für Männer. Das zeigen regelmäßige interne Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen, bei denen die Umsetzung von Work-Life-Balance meist schlechte Noten bekommt. Auch Studien belegen hier Entwicklungsbedarf. Ein Beispiel dafür ist die 2005 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und acht deutschen Großunternehmen in Auftrag gegebene Work-Life-Balance-Studie, die von der Prognos AG durchgeführt wurde. Das Ergebnis ist eindeutig: betriebliche Personalpolitik, die auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben setzt, leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, senkt die Lohnnebenkosten und fördert das Wirtschaftswachstum in Deutschland u. a. durch eine höhere Geburtenrate und eine Stimulierung der Binnennachfrage.

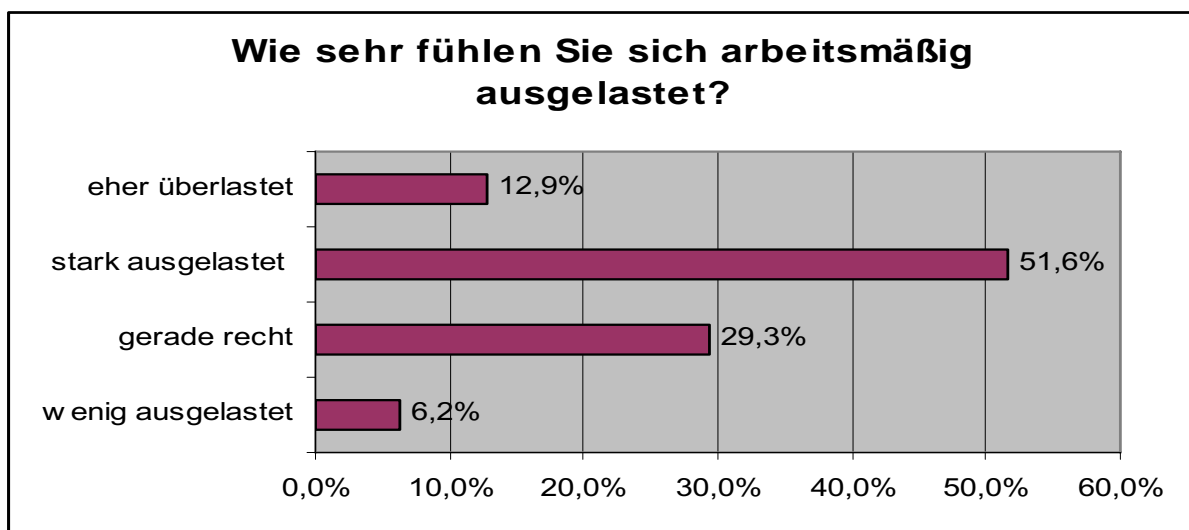
Ein wesentlicher Faktor für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Privatleben sind die Arbeitszeiten. Die von uns befragten Frauen arbeiten durchschnittlich 43 Stunden pro Woche. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch bei den Teilnehmerinnen der Studie das klassische Muster der Polarisierung – Vollzeit mit Überstunden oder Teilzeit. Etwas mehr als die Hälfte - 50,7 Prozent - haben eine wöchentliche Arbeitszeit von 41 und mehr Stunden. Den weitaus größten Anteil machen dabei diejenigen mit einer Arbeitszeit von 41 bis zu 50 Stunden aus.

Sie repräsentieren mehr als ein Drittel aller Befragten (36,9 Prozent). Bis zu 60 Stunden arbeiten immerhin 10,7 Prozent der Befragten.

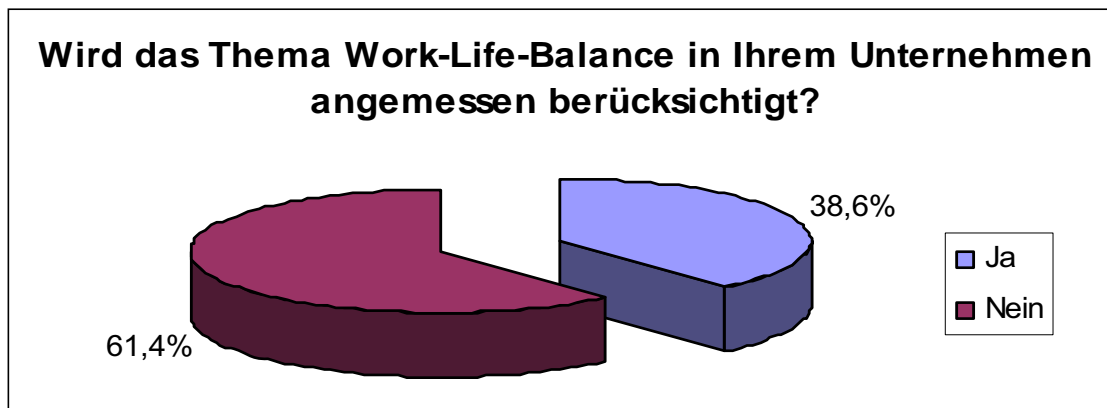
40 Stunden und weniger in der Woche arbeiten dagegen 49,4 Prozent der Teilnehmerinnen. Davon sind die Frauen mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 31 bis zu 40 Stunden die größte Gruppe mit 34,7 Prozent. Nur 6,7 Prozent arbeiten 20 Stunden und weniger pro Woche.



Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit mag auch ein Gradmesser für die empfundene Belastung durch die Arbeit sein: Immerhin fühlt sich mehr als die Hälfte der Befragten (51,6 Prozent) arbeitsmäßig stark ausgelastet, 29,3 Prozent empfinden ihre Arbeitsbelastung dagegen als gerade richtig. Lediglich eine Minderheit (12,9 Prozent) fühlt sich überlastet.



Führungskräfte und Karrierefrauen haben aber nicht nur einen Job, sondern daneben eine ganze Reihe weiterer Verpflichtungen wie gesellschaftlich-politisches Engagement oder die Sorge für Kinder und andere Angehörige. Das Leben findet nicht nur „nine to five“ statt. So ist es verständlich, dass knapp zwei Drittel der Befragten (61,4 Prozent) mit der im Unternehmen realisierten Balance von Arbeitszeit und Privatleben nicht zufrieden ist. 38,6 Prozent haben dagegen keine Einwände.

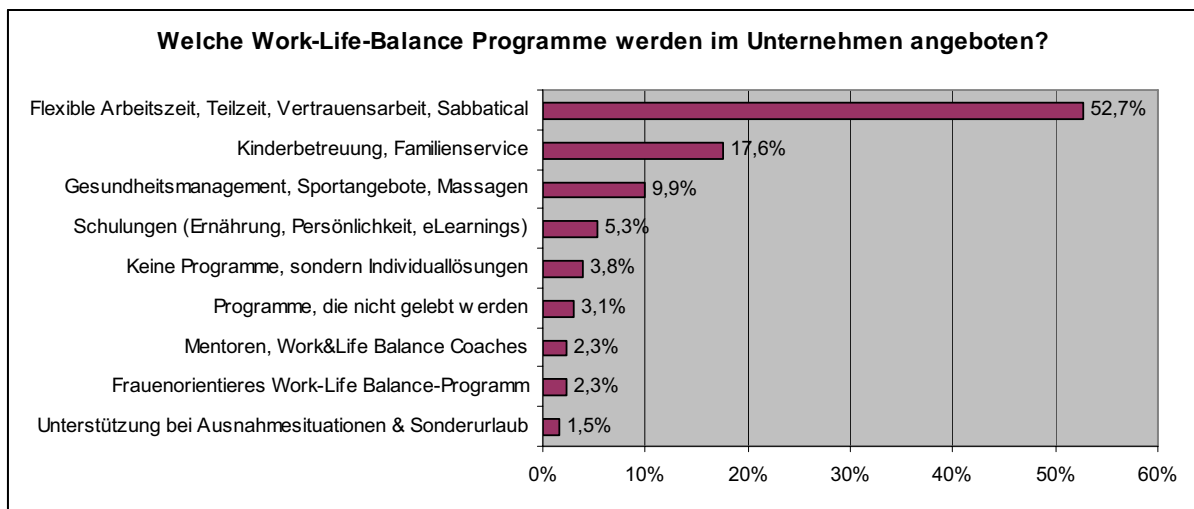


Um die Frage nach den gewünschten Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance besser einordnen zu können, wurden die Teilnehmerinnen zunächst nach den bereits vorhandenen Programmen befragt.

Mit Abstand an erster Stelle stehen hier Arbeitszeitmodelle wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und Vertrauensarbeit, die in 52,7 Prozent aller Unternehmen realisiert werden. Als weitere Möglichkeiten die Arbeitszeit den eigenen Bedürfnissen anzupassen nennen die Befragten: Ausgleichstage, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Sabbatjahre sowie ergebnisorientiertes und selbstverantwortliches Arbeiten, das den Mitarbeitern eine größere Zeitsouveränität ermöglicht.

An zweiter Stelle rangieren mit 17,6 Prozent Kinderbetreuung und Familienservice. Zu den weiteren Maßnahmen, die Mitarbeitern die Vereinbarung von Beruf und Familie erleichtern, gehören Netzwerke für Kinderbetreuung, Eltern-Kind-Büros oder die Übernahme von Kinderbetreuungskosten.

Als dritter Punkt wird mit 9,9 Prozent das betriebliche Gesundheitswesen genannt. In diesem Bereich bieten Unternehmen ihren Beschäftigten eine ganze Palette von Angeboten wie Gesundheitschecks, Rückenschule, Sportangebote, Firmenmitgliedschaft in Fitnessclubs sowie regelmäßige Vor-Ort- Massagen. Die Gesundheitsförderung spielt in vielen Unternehmen eine wachsende Rolle. Der demographischen Wandel fordert hier von ihnen gezielte Aktivitäten, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten.



Neben diesen drei großen Bereichen werden weitere Einzelmaßnahmen zur Work-Life-Balance angeführt, wie etwa Schulungen zum Thema Vereinbarkeit (5,3 Prozent), Individuallösungen (3,8 Prozent), Unterstützung in Ausnahmesituationen (1,5 Prozent), Mentoren oder Work-Life Balance Coaches (2,3 Prozent).

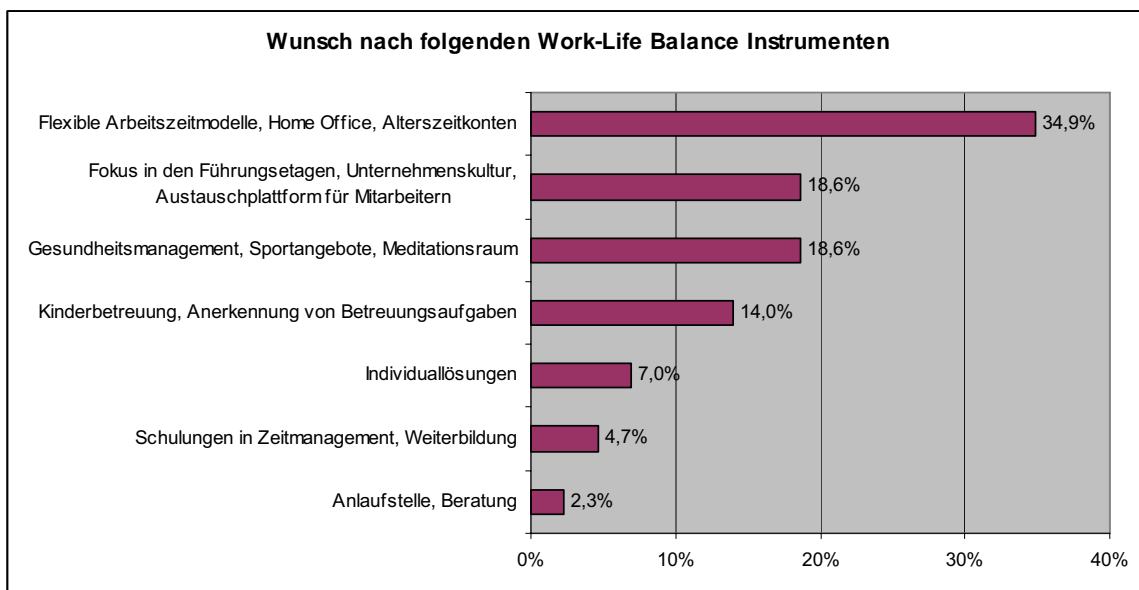
Umsetzungsprobleme

Immerhin 3,1 Prozent der Befragten berichten, dass einzelne Maßnahme vom Unternehmen zwar in Publikationen genannt, aber nicht umgesetzt werden. So wird berichtet, dass Beschäftigten in Teilzeit in der Regel wenig interessante Aufgaben zugewiesen würden oder Teilzeit in ihrem Unternehmen grundsätzlich tabu sei. In einigen Unternehmen (2,3 Prozent) gilt der Bereich Work-Life Balance als Frauenthema und bietet ausschließlich Maßnahmen, die sich vorrangig an Frauen richten. Das ist bedauerlich, denn Stress-Symptome, wie Burn-Out oder Tablettenmissbrauch, sind bei Führungskräften weit verbreitet. Und gerade unter den Führungskräften sind die Männer immer noch in der Mehrzahl.

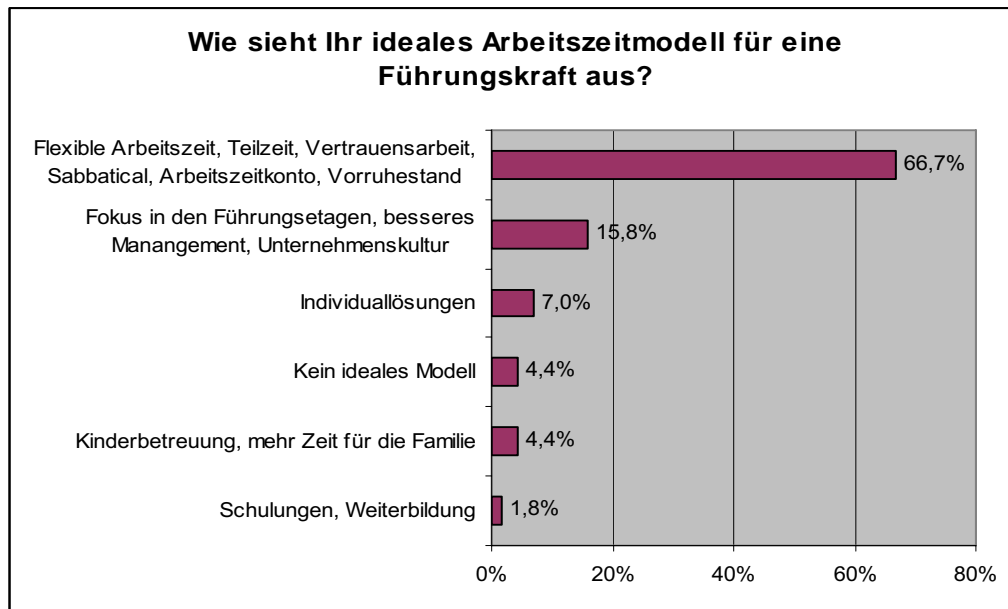
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mehrzahl der Unternehmen in unserer Untersuchung bereits Maßnahmen und Programme zur Verbesserung der Work-Life-Balance haben. Leider werden sie aber noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt. Hinzu kommt, dass sie sich vorrangig an Frauen richten und in nicht wenigen Fällen mit Nachteilen für diejenigen verbunden sind, die sie in Anspruch nehmen.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum fast zwei Drittel der Befragten (61,4 Prozent) der Meinung ist, das Thema Work-Life-Balance würde in ihrem Unternehmen nicht angemessen berücksichtigt.

Was fehlt also, was wünschen sich die Befragten, um Privat- und Berufsleben besser vereinbaren zu können? Ganz oben auf der Wunschliste rangieren flexible Arbeitszeiten, die sich 34,9 Prozent der Befragten wünschen. An zweiter Stelle (18,6 Prozent) nennen die Teilnehmerinnen die Verankerung des Themas in den Führungsetagen der Unternehmen. Ebenfalls 18,6 Prozent der Befragten halten Gesundheitsmanagement und Sportangebote für vordringlich. Erst an vierter Stelle folgt mit 14 Prozent der Wunsch nach Kinderbetreuung und der Anerkennung der Betreuungsleistung. Rund sieben Prozent der Befragten votieren für Individuallösungen. Rund drei Prozent der Befragten wünschen Schulungen in Zeitmanagement und Weiterbildung. Am wenigsten gewünscht werden Anlaufstelle und Beratung mit 2,3 Prozent.



Auf die abschließende Frage, wie für sie das ideale Arbeitszeitmodell für eine Führungskraft aussieht, antworteten zwei Drittel (66,7 Prozent) der Befragten mit „Flexible Arbeitszeiten“. Die genannten Arbeitszeitmodelle reichen dabei von Teilzeit bis zu Arbeitszeitkonten und Vorruhestandsregelungen.



Die Arbeitszeit in eigener Verantwortung und Regie planen zu können, ist demnach für die meisten Teilnehmerinnen die beste Lösung um Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bekommen. Daraus wird deutlich, dass Frauen sich durchaus zutrauen, einen Ausgleich zwischen den Anforderungen dieser beiden Lebensbereiche zu finden. Was bisher fehlt, sind Unternehmen in ausreichender Zahl, die den Frauen das gleiche zutrauen, wie diese sich selbst.

Führungsvorbilder gesucht: Gutes Zeitmanagement, Kommunikation und Delegation

Dementsprechend halten 15,8 Prozent der Teilnehmerinnen es für zentral, dass die Unternehmensleitungen sich mit diesem Thema befassen und ausgewogene Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte zum Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Die dazu gegebenen Antworten sind so aufschlussreich, dass hier einige Aussagen wiedergegeben werden sollen:

- „Führungskräfte sollten ansprechbar für die Belange der Mitarbeiter sein und regelmäßigen Kontakt halten.“
- „Führungskräfte sollten in der Regel mit der vereinbarten Arbeitszeit auskommen.“
- „Führungskräfte sollten sich durch gutes Zeitmanagement und die Fähigkeit zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung auszeichnen. Sie dürfen den Überblick über das Ganze nicht verlieren und brauchen dazu ein gewisses Maß an Distanz, dass sie nicht aufgeben sollten, indem sie sich zu sehr in das operative Geschäft ihrer Mitarbeiter einklinken.“
- „Umfassende Kommunikation und Abstimmung über Maßnahmen mit Vorgesetzten und Führungskreis Kollegen sollte die Regel sein. Das Gefühl, alle sitzen im selben Boot, sollte vermittelt werden. Klare Entscheidungen sollten getroffen und eingehalten werden, Änderungen von Entscheidungen müssen umfassend begründet und kommuniziert werden.““
- „Wichtig ist, dass eine Führungskraft sich selbst konsequent führt und steuert. Familie, Freizeit darf nicht zu kurz kommen: Kompromisse, Entgegenkommen, Absprachen und vor allem Planung und Einhalten der Pläne - mit wenigen Ausnahmen - sind wichtig.“
- „Arbeitszeit hat nichts mit einer guten oder weniger guten Führungskraft zu tun.“
- „Durch richtige Delegation von Fachaufgaben wird genügend Zeit erwirtschaftet, um die Führungsaufgaben wahrzunehmen. Wann die Arbeitszeit stattfindet, ist dabei unerheblich, wenn man für die Mitarbeiter erreichbar ist.“
- „Vorgesetzte, die nicht aus Angst sofort alles abblocken, sollten die Regel sein“.

Hier wird also eindeutig an die Führungskompetenz der Vorgesetzten appelliert. Dazu gehören erfolgreiches Zeitmanagement, eindeutige Delegation und klare Kommunikation.

3. Fazit

Wieder einmal hat diese Studie gezeigt, dass Frauen die Integration von Beruf und Familie sehr wohl praktizieren, aber Handlungsspielräume und flexible Rahmenbedingungen nach wie vor fehlen. Dieser Ruf nach mehr Flexibilität ist so alt wie die 1988 gegründete Helga Stödter-Stiftung – und bis jetzt hat sich in Deutschland nur sehr wenig geändert. Über viele Jahre unterstützt die Stiftung Initiativen zu Mixed Leadership. Einige Unternehmen, vor allem die größeren Firmen haben Anstrengungen unternommen, weil sie das Potenzial von Frauen als notwendig und vorteilhaft erkannt haben – Stichworte Global Diversity, Schlüsselqualifikationen, soziale Kompetenz und Fachkräftemangel. Aber innerhalb der Firmen selbst sind diese Erkenntnisse noch nicht Allgemeingut. Die alten Vorurteile und Vorbehalte einzelner Mitarbeiter, die viel zitierten „männlichen Strukturen“ in der Firmenhierarchie und die Unternehmenskultur bilden nach wie vor Barrieren für den beruflichen Aufstieg. Dies hat diese Studie wieder eindeutig gezeigt: Instrumenten zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur sind zwar vorhandenen, aber an der Umsetzung fehlt es noch, und der Widerstand bei männlichen Kollegen und Mitarbeitern gegenüber Frauen in Führungspositionen ist nach wie vor groß.

Über Jahrzehnte wissen wir aus unserer Stiftungsarbeit, dass nicht überall in Europa die Erfahrungen zum Erreichen von Chancengleichheit so deprimierend sind wie in Deutschland, In der EU sind beispielsweise in Nordeuropa weibliche Erwerbsquoten sehr hoch (70 bis 90 %). in Deutschland sind dies nur 61 %. Im Vergleich zu anderen Ländern liegt Deutschland bei den Zahlen für die Rückkehr der Mütter an den Arbeitsplatz innerhalb eines Jahres nach Geburt des Kindes mit 17 % weit hinter Großbritannien und Frankreich (zirka 80 %) und den Niederlande (94 %). In Deutschland scheint also das Vorhandensein von Kindern die Erwerbsarbeit von Frauen stärker zu beeinträchtigen als in anderen vergleichbaren Staaten. Dies liegt, wie wir wissen, weitgehend an der mangelnden Flexibilität in Unternehmen und an der fehlenden Kinderbetreuung für unter Dreijährige, wie diese Studie bestätigt.

Es werden immer noch keine Konsequenzen gezogen aus der Tatsache, dass die Marktkapitalisierung von Unternehmen höher ist, wenn mehr Frauen in Vorstands- und Aufsichratspositionen sitzen (Quellen: Cranfield School of Management,

England, Catalyst, USA). Die jährliche Sustainability-Studie der Weltbank stellt wiederkehrend fest, dass nachhaltig arbeitende Unternehmen erfolgreicher sind - und gerade dort arbeiten mehr Frauen in Entscheidungspositionen.

Deshalb ist es wichtig, Erwartungen an Unternehmen, Politik und Gesellschaft für eine Chancengleichheit von Frauen und Männer im Management klar zu formulieren und nachhaltig umzusetzen – wie es einige Länder uns vormachen: In Unternehmen sollten die klassischen Instrumente wie Netzwerke, Coaching-Programme, Mentoring, frauenspezifische Führungstrainings angeboten und genutzt werden – laut der WomenPower-Studie werden diese Instrumente zu wenig kommuniziert und tatsächlich implementiert. Die Förderung von karriereorientierten Frauen muss in die Unternehmensstrategie aufgenommen werden, am besten über Zielsetzungsvereinbarungen im Management. Denn auch wenn der Vorstand und die Geschäftsführung hinter den Programmen für eine wertebasierte und Chancengleichheit unterstützende Unternehmenskultur stehen, ist es oft die Mittelmanagementebene, die diese Instrumente aussitzt, da keine messbaren Zielvorgaben existieren. Denn der Business Case Gender Diversity überzeugt: es kostet mit über 150.000 Euro zu viel, gut ausgebildete und erfahrene Frauen im Management nach der Schwangerschaft zu verlieren.

Auch an uns selbst - Frauen wie Männer - sollten wir Erwartungen einfordern. Die Stärken der unterschiedlichen Führungsstile und Kompetenzen sollten beidseitig genutzt werden. Dass die Mehrzahl der an der Studie beteiligten Frauen immer noch glauben, dass Fachkompetenz zu den wichtigsten Qualifikationen einer Führungskraft gehört, ist erschreckend, Führungskompetenz ist nur für jede dritte Frau wichtig. Diesem Irrglauben sind wir bereits in früheren Jahren in der Stiftung immer entgegengetreten und haben Frauen ermutigt, Führungskompetenz aufzubauen. Aufgrund der demographischen Entwicklung und dem daraus resultierenden Führungskräftemangel ist diese immer noch herrschende Meinung bei Frauen sehr bedenklich. Der Aufbau von Kompetenzen für Führungsqualifikationen wird immer wichtiger und dringlicher gesucht – die Ausbildungskosten von Unternehmen in diesem Bereich bestätigen dies. Denn heute müssen Führungskräfte in der Lage sein, ihre Mitarbeiter auch ohne unmittelbare Fachkompetenz zu motivieren. Im Sinne eines“ job enrichment“ fordern die Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz.

Kompetenzen und Verantwortung werden auf die unteren Ebenen der Organisation verlagert und damit die Selbstorganisation in der Arbeitsausführung gefördert. Für die Führungskräfte heißt das: sie müssen einen mitarbeiterorientierten Führungsstil zeigen, gepaart mit sozialen Know-how. Also: Frau sollte für die Qualifikation ihrer Führungskompetenz etwas tun und die Bedeutung nicht unterbewerten.

Mixed Leadership sollte selbstverständlicher werden als der einzige Weg zu mehr Chancengleichheit. Dies setzt jedoch einen Bewusstseinswandel bei den Männern und der Gesellschaft voraus - und dies bedingt häufig auch, dass Frauen für sich selbst ihre Erwartungen einfordern.

Aus der fast 20jährigen Erfahrung der Stiftung leisten wir regelmäßige Beiträge zur gesellschaftlichen Mixed Leadership-Entwicklung. Die Stiftung will der Gesellschaft Impulse geben, um die Möglichkeiten der Mitgestaltung und Beteiligung von Frauen an unternehmerischen Entscheidungsprozessen zu erweitern - all dies nicht nur zum Wohle der Frauen, sondern im Interesse von gesellschaftlichem Fortschritt und Unternehmenserfolg.

Dr. Helga Stödter

Gabriele Hantschel

Stiftungsratsvorsitzende

Vorstandsvorsitzende

Helga-Stödter-Stiftung

Helga-Stödter-Stiftung

4. Anhang

4.1 Fragebogen

Persönliche Daten

1. **Alter:** _____ Jahre
2. **Geschlecht:** weiblich männlich
3. **Familienstand:** in Partnerschaft/ Ehe allein stehend / Single
4. **Kinder:** nein ja, Anzahl: _____ Alter (z.B. 3, 7):

5. **Position:** Assistenz/Office Management Projektleiter/in Teamleiter/in
 Abteilungsleiter/in Bereichsleiter/in Geschäftsführer/in
 Vorstand UnternehmerIn (selbständig)
6. **Branche:** Bank/Versicherung Bauwirtschaft Dienstleistungen
 Handel Industrie Informationstechnologie
 Öffentlicher Bereich Forschungseinrichtung/Universität
 sonstige _____
7. **Unternehmensgröße:**
 Kleinunternehmen (< 10 Mitarbeiter) Kleinunternehmen (10 - 99 Mitarbeiter) Mittelstand (100 – 2.499 Mitarbeiter) Großunternehmen (≥ 2.500 Mitarbeiter)

Fragen zum Kongressthema: Führung / Kompetenz

9. **Ich...**
 trage Personalverantwortung seit _____ Jahren Anzahl der MitarbeiterInnen. _____
 bin ProjektmanagerIn / Fachmanagerin Anzahl der ProjektmitarbeiterInnen _____
 trage keine Personalverantwortung
10. **Wie wichtig ist Ihnen die hierarchische Position im Unternehmen?**
 sehr wichtig wichtig weniger wichtig gar nicht wichtig
11. **Wie wichtig sind folgende Kompetenzen in Ihrem Unternehmen?**
Fachkompetenz sehr wichtig wichtig weniger wichtig gar nicht wichtig
Führungskompetenz sehr wichtig wichtig weniger wichtig gar nicht wichtig
Beides sehr wichtig wichtig weniger wichtig gar nicht wichtig
12. **Haben Sie Freude an der Macht?**
 ja nein weiß nicht
13. **Was bedeutet „Macht“ für Sie? (Bitte maximal zwei Definitionen auswählen)**
 Verantwortung für Menschen übernehmen Dinge bewegen und verändern können
 Chance, den eigenen Willen durchzusetzen Einfluss ausüben können
 Menschen zu bewegen, Dinge zu tun, die sie von sich aus nicht tun würden
 Sozialkompetent handeln
14. **Wir haben für Sie einige Eigenschaften einer guten Führungskraft aufgelistet. Treffen Sie bitte eine Auswahl: Welche der unten aufgeführten Kompetenzen zeichnet Sie aus? (Bitte maximal drei der für Sie wichtigsten Kompetenzen auswählen)**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Fachkompetenz | <input type="checkbox"/> Allgemeinbildung |
| <input type="checkbox"/> Einfühlungsvermögen | <input type="checkbox"/> Authentizität |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungskraft | <input type="checkbox"/> Autorität |
| <input type="checkbox"/> Mut | <input type="checkbox"/> Gelassenheit |
| <input type="checkbox"/> Belastbarkeit | <input type="checkbox"/> Moderationskompetenz bei Konflikten |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Kenntnis über neue Management-Methoden |
| <input type="checkbox"/> Gute Umgangsformen | <input type="checkbox"/> Rhetorische Kompetenz / Präsentationstärke |

15. Welche Rahmenbedingungen würden Sie sich wünschen, um eine konsequente Verfolgung Ihrer Karriere realisieren zu können?

Fragen zum Kongressthema: Unternehmenskultur

16. Welche Instrumente für eine „gute“ Unternehmenskultur sind für Sie wichtig, werden in Ihrem Unternehmen angeboten und werden auch gelebt:

	wichtig	nicht wichtig	wird im Unternehmen angeboten	wird im Unternehmen gelebt
Definierte Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementbeurteilung durch Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementbeurteilung durch Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfteauswahl (z.B. durch Assessment Center)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirksame(!) Führungskräftefortbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige KundInnenbefragungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veröffentlichung der Befragungsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instrumente zur Herstellung von Transparenz (z.B. Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Welchen dieser Aussagen können Sie zustimmen:

	trifft voll zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Zur Unternehmenskultur gehören klar definierte Führungsleitsätze.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenskultur muss vorgelebt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führung braucht klar definierte Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führen kann man/frau lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen sind nicht wichtiger als das Beziehungsnetzwerk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur wer machtbewusst ist, kann führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur wer Beziehungen und ein Netzwerk hat, ist erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frauen brauchen Förderprogramme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit Unterstützung von Netzwerken macht eine Frau schneller Karriere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit einem/r Mentor/in macht eine Frau schneller Karriere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung für Frauen kommt in meiner Organisation zu kurz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinder und Karriere schließen sich in meinem Unternehmen nicht aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungsaufgaben und Teilzeitarbeit schließen sich aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Welche Widerstände erleben Sie, wenn Sie sich als weibliche Führungskraft gegenüber Kollegen durchsetzen müssen? (Maximal drei Möglichkeiten ankreuzen)

- Neid Abwehr Unterlaufen von Anweisungen
 Arroganz Abwertung/Misstrauen Unterschätzung
 keine/wenig Widerstände Sonstiges _____

19. Welche Widerstände erleben Sie, wenn Sie sich als weibliche Führungskraft gegenüber Kolleginnen durchsetzen müssen? (Maximal drei Möglichkeiten ankreuzen)

- Neid Abwehr Unterlaufen von Anweisungen
 Arroganz Abwertung/Misstrauen Unterschätzung
 keine/wenig Widerstände Sonstiges _____

Fragen zum Kongressthema: Arbeitszufriedenheit / Flexibilität / Work-Life-Balance

20. Wie viele Stunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche? _____ Stunden

21. Wie sehr fühlen Sie sich arbeitsmäßig ausgelastet?

- eher überlastet stark ausgelastet gerade recht wenig ausgelastet

22. Wird das Thema Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen angemessen berücksichtigt?

- Ja Nein

Wenn **Ja**, benennen Sie kurz, welche Programme/Maßnahmen werden angeboten? Wenn **Nein**, was sollte zur Verfügung stehen?

23. Wie sieht Ihr ideales Arbeitszeitmodell für eine Führungskraft aus?

4.2 Deutsche Messe



Deutsche Messe Hannover

Seit ihrem Gründungsjahr 1947 hält die Deutsche Messe in Hannover eine Spitzenposition unter den weltweit führenden Messeveranstaltern. Sie behauptet sich seitdem in einem immer rasanter wachsenden Wettbewerbsumfeld mit ihren international ausgerichteten Fachmessen am weltgrößten Messeplatz in Hannover, aber auch in Shanghai, Istanbul und ab Dezember 2007 im indischen Bangalore. Pro Jahr beläuft sich das Veranstaltungsvolumen auf rund 100 Messen und Ausstellungen im In- und Ausland mit rund 27.500 Ausstellern und zwei Millionen Besuchern. Die beiden bekanntesten Leitmessen sind CeBIT und HANNOVER MESSE – beide marktführend in ihrer Branche.

HANNOVER MESSE

Die HANNOVER MESSE ist das jährlich weltweit wichtigste Technologieereignis. Einmal im Jahr finden unter dem Dach der HANNOVER MESSE eine Reihe internationaler Leitmessen statt, die Trends, Entwicklungen und Innovationen aus sämtlichen Kernbereichen aller wichtigen Industrien abbilden. Schwerpunkte der HANNOVER MESSE sind die Bereiche Automatisierung, Energietechnologien, Antriebs- und Fluidtechnik, Zulieferung sowie Forschung und Entwicklung.

Fachkongress WomenPower

Seit 2004 findet im Rahmen der HANNOVER MESSE der Fachkongress **WomenPower** statt, der sich seitdem zu einem der wichtigsten Foren und Diskussionsplattform für zukunftsorientierten Wissenstransfer zu arbeits- und gesellschaftspolitischen Trends für Frauen im Beruf und Themen rund um Karrierestrategien, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Netzwerke etabliert hat. Das Kongressprogramm gibt Einblicke in Erfolgsstrategien und innovative Konzepte der Wirtschaft zur besseren Integration von Arbeitswelt und Familie und vermittelt praxisnah Informationen für alle Berufsphasen: vom Berufseinstieg bis zur Karriereförderung, wie z.B. Karriereperspektiven für Ingenieurinnen, Mentoring-Programme, Trainings zum Umgang mit verdeckten Hemmnissen im beruflichen Alltag u. v. m.

4.3 Helga-Stödter-Stiftung



Die **Helga Stödter Stiftung – Frauen für Führungspositionen** – wurde 1988 errichtet. Sie ist unverändert die einzige Stiftung in der Bundesrepublik zum Thema der Frauen in und für Führungspositionen. Die Stiftung will der Gesellschaft Impulse geben, um die Möglichkeiten der Mitgestaltung und Beteiligung von Frauen an unternehmerischen Entscheidungsprozessen zu erweitern – all dies nicht nur zum Wohle der Frauen, sondern des Interesse von gesellschaftlichen Fortschrittes und Unternehmenserfolgen. Zu ihren Zielen gehört eine ausgewogene Repräsentanz von Frauen und Männern im Management und die Etablierung von Mixed Leadership als Standard in Unternehmen und Institutionen.

Der Stiftungsrat besteht aktuell aus Frau Dr. Helga Stödter (Vorsitz), Prof. Sonja Bischoff, Prof. Michel E. Domsch und Gabriele Eick. Den Vorstand bilden Gabriele A. Hantschel (Vorsitz) und Christina Framke.

„Wenn Du etwas bewegen kannst, dann tue es!“ – nach diesem Grundsatz arbeitet die Stifterin **Dr. Helga Stödter** in vielen Organisationen und Initiativen mit. So war sie als Mitglied des Juristinnenbundes Präsidentin der internationalen Juristinnenvereinigung FIDA. Sie war Gründerin und Präsidentin von EWMD International (European Women’s Management Development Network 1986-1988), Gründerin und Ehrenvorsitzende von FIM – Frauen im Management. Sie erhielt mehrere Auszeichnungen, unter anderen das Bundesverdienstkreuz am Bande.

Helga Stödter ist verwitwet, Mutter von drei Töchtern und 14 Enkeln und lebt in Wentorf bei Hamburg. Frau Dr. Stödter ist Vorsitzende des Stiftungsrates.

Vorstandsvorsitzende ist **Gabriele A. Hantschel**. Frau Hantschel ist Wirtschaftsingenieurin (TU Karlsruhe) und arbeitete u.a. am Fraunhofer Institut. Acht Jahre war sie Managerin bei der KPMG Unternehmensberatung und vier Jahre bei Cambridge Technology Partners (heute Novell). 2000 wechselte sie zu Microsoft in die Zentrale nach München, wo sie u.a. eine der beiden Consultingsparten verantwortete. Seit 2007 ist sie als Service Managerin bei IBM in Köln tätig. Zahlreiche Vorträge, Publikationen und Interviews sind von ihr erschienen, .

Auch Frau Hantschel hat mehrere ehrenamtliche Aufgaben übernommen. Sie ist Mitglied von EWMD (European Women's Management Development Network) seit 1990, Country Representative Germany (1992-1996) und EWMD Internationale Präsidentin (2003-2005). Sie ist im Beirat der WomenPower/ Hannover Messe und Mitglied der Gesellschaft für Informatik seit 1982. Frau Hantschel ist verheiratet und hat eine Tochter.

Publikationen zu verschiedenen Mixed Leadership-Themen sind auf Anfrage erhältlich.

Der Sitz der Stiftung ist:

Golfstraße 7. 21465 Wentorf

Telefon 040/7201099, Fax 040/49219392

Email: info@helga-stoedter-stiftung.de

Bankverbindung: Kto 1394123333 – Haspa BLZ 20050550

4.4 Impressum - Kontakt

Deutsche Messe AG

Messegelände

D - 30521 Hannover

www.messe.de

Fachkongress WomenPower

Kontakt:

Cristina Festerling

Tel: +49 511 89-32003

Fax: +49 511 89-32004

cristina.festerling@messe.de

www.hannovermesse.de/womenpower

Helga-Stödter-Stiftung

Golfstr. 7

21456 Wentorf

Tel: +49 40 720 10 99

Fax: +49 40 492 19 392

info@helga-stoedter-stiftung.de

Text und Redaktion: Dr. Iris Schneider, Textkontor

Dr. Iris Schneider ist freie Journalistin, Autorin und Dozentin. Mit ihrer Agentur Textkontor berät sie Unternehmen und Organisationen in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist Expertin für interkulturelle und mehrsprachige Kommunikation. Daneben ist sie zunehmend als Beraterin in der Organisations- und Personalentwicklung tätig. Dr. Schneider ist verheiratet und hat drei Kinder. Sie lebt und arbeitet in Bonn.

Titelfotos: Mit freundlicher Genehmigung von PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG, Blomberg.