



Till Reichert / Alexa Michels

## Frauen und Karriere

- eine empirisch gestützte Analyse  
von Hindernissen und Erfordernissen -

Arbeitsbericht Nr. 97

**I** nstitut für  
**U** nternehmensführung und  
**U** nternehmensforschung

September 2003

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>1. Einleitendes Vorwort .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Relevante Daten für den Berufseinstieg?.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Geschlechtsspezifische Unterschiede im Berufsalltag? .....</b>	<b>11</b>
3.1 Geschlechtsspezifische Einschätzung verschiedener Einflussfaktoren bei der Wahl der Arbeitsstelle .....	11
3.2 Geschlechtsspezifische Einschätzung bestimmter Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale für den Beruf.....	18
3.3 „Benachteiligung“ von Frauen im Berufsleben? .....	23
3.4 Exkurs: Ansätze zur Verbesserung des Studiums.....	35
<b>4. Karrierestrategien für Frauen.....</b>	<b>40</b>
4.1 Individuelle Basisstrategien .....	40
4.1.1 Wahl des „richtigen“ Studienfachs .....	40
4.1.2 Vereinbarung von Beruf und Familie .....	41
4.1.3 Weitere Ansatzpunkte erfolgversprechenden Verhaltens.....	42
4.2 Inanspruchnahme fremder Unterstützung .....	43
4.2.1 Firmeninterne Förderungsprogramme.....	43
4.2.2 Mentoring.....	43
4.2.3 Der Netzwerkgedanke.....	44
<b>5. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>45</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>IV</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Verzeichnis der bisher erschienenen Arbeitsberichte.....</b>	<b>XI</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1: Alter beim Examen .....	4
Abb. 2: Gesamtnote des Exams .....	5
Abb. 3: Anzahl der Fachsemester .....	6
Abb. 4: Erworbene Zusatzqualifikationen .....	7
Abb. 5: Zeit zwischen Bewerbung und erster Stelle .....	8
Abb. 6: Quervergleich zwischen Examensnote und Zusage zu erster Stelle .....	9
Abb. 7: Quervergleich zwischen Fachsemesteranzahl und Zusage zu erster Stelle .....	10
Abb. 8: Wichtigkeit des Faktors „Gehalt“ .....	11
Abb. 9: Wichtigkeit des Faktors „angenehmes Betriebsklima“ .....	12
Abb. 10: Wichtigkeit des Faktors „meinen Interessen entsprechende Aufgaben“ .....	13
Abb. 11: Wichtigkeit des Faktors „Prestige“ .....	14
Abb. 12: Wichtigkeit des Faktors „Ort“ .....	15
Abb. 13: Wichtigkeit des Faktors „geregelte Arbeitszeiten“ .....	16
Abb. 14: Wichtigkeit des Faktors „Aufstiegsmöglichkeiten“ .....	17
Abb. 15: Wichtigkeit des Faktors „Fleiß“ .....	19
Abb. 16: Wichtigkeit des Faktors „zeitliche Flexibilität“ .....	20
Abb. 17: Wichtigkeit des Faktors „Engagement“ .....	21
Abb. 18: Wichtigkeit des Faktors „Auftreten“ .....	21
Abb. 19: Wichtigkeit des Faktors „Aussehen“ .....	22
Abb. 20: Wichtigkeit des Faktors „Fachwissen“ .....	22
Abb. 21: Vermutete Benachteiligung um Bereich „Bezahlung“ .....	24
Abb. 22: Nettoeinkommensverteilung der Antwortenden .....	25
Abb. 23: Zustimmung zur Aussage „Kinder bzw. der geäußerte Kinderwunsch führen zu Benachteiligungen von Frauen im Berufsleben“ .....	27
Abb. 24: Werden Frauen von ihren männlichen Kollegen ernstgenommen? .....	28
Abb. 25: Werden Frauen von ihren Kolleginnen ernstgenommen? .....	29
Abb. 26: Werden Frauen von ihren Geschäftspartnern ernstgenommen? .....	30
Abb. 27: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Studium .....	31
Abb. 28: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Bewerbungsverfahren .....	32
Abb. 29: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Beruf .....	32
Abb. 30: Wichtigkeit des Geschlechts aus Sicht des Arbeitgebers bei der Personalauswahl .....	33

---

Abb. 31: Haben Frauen im Beruf grundsätzlich die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten wie Männer?.....34

Abb. 32: Während des Studiums erlernte Eigenschaften.....35

Abb. 33: Wichtigkeit des Faktors „Durchsetzungsvermögen“ .....36

Abb. 34: Zustimmung und Ablehnung zu BA/MA-Studiengang und Credit Point-System.....37

Abb. 35: Zustimmung zur Forderung nach „stärkerer Praxisorientierung“ .....38

## 1. Einleitendes Vorwort

*„In der Schule haben Mädchen die besseren Zensuren, später oft die besseren Studienabschlüsse, in der Wirtschaft rufen fortschrittliche Unternehmen nach mehr weiblichen Führungskräften und loben deren Flexibilität und ihre ‚emotionale Intelligenz‘. Doch in der Praxis sieht es vor allem in Deutschlands Großunternehmen immer noch düster aus: Im mittleren Management liegt der Anteil der Frauen bei 11 Prozent, bei den Spitzenjobs sind es 3,6. Weil sie nicht führen dürfen? Nicht führen können? Oder wollen sie nicht?“,* schreibt ‚Der Spiegel‘ in 1999 (Bruhns et al. (1999), S. 87), und diese Grundproblematik ist nach wie vor äußerst aktuell.

In diesem Arbeitsbericht wird das Untersuchungsfeld einer möglichen „Benachteiligung von Frauen“ in Studium und Berufsleben näher beleuchtet. Der Fokus dieser Arbeit ist folgender: Es wird zunächst anhand verschiedener Kriterien aufgezeigt, dass das subjektive Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Berufsleben durchaus vorhanden ist. Es schließen sich kritische Überlegungen zu möglichen Ursachen an, die manche Benachteiligungsaspekte zu relativieren vermögen. Entscheidender als die Frage, ob Frauen tatsächlich die gleichen Karrierechancen haben wie Männer, ist hier allerdings die pragmatische Anschlussfrage: Wenn dem nicht so ist, was können Frauen selbst für ihre Karriere tun? Insofern werden im zweiten Schwerpunkt der Arbeit Informationen für den Berufeinstieg als auch für eine verbesserte Karriereplanung - insbesondere für Frauen - gegeben.\*

Der vorliegende Arbeitsbericht wäre ohne die großzügige Unterstützung mehrerer Institutionen bzw. Personen nicht möglich gewesen. Die Autoren\*\* haben an dieser Stelle zunächst der Frauenförderung der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum und dem Rektorat der Ruhr-Universität für die entsprechende Förderung zu danken.

---

\* Es ist darauf hinzuweisen, dass in dieser Arbeit nicht versucht wurde, statistisch signifikante Nachweise für tatsächliche Benachteiligungen herauszuarbeiten. Die Aufgabe, das hypothetische Konstrukt „Benachteiligung im Berufsleben“ in geeigneter umfassender Weise zu operationalisieren und empirisch auf ein Vorhandensein zu überprüfen, bleibt anderen Untersuchungen vorbehalten.

\*\* Dipl.-Ökonomin Alexa Michels ist Junior Product Manager im Marketing bei Deutsche BP AG, Dipl.-Ökonom Till Reichert ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Ruhr-Universität Bochum.

Zur Erlangung empirischer Daten, die das Ausgangsmaterial der Untersuchung bilden, wurde von einer Projektgruppe des Lehrstuhls für Angewandte Betriebswirtschaftslehre IV (Marketing) der Ruhr-Universität Bochum ein Fragebogen erstellt, der sich an Absolventen und Absolventinnen der Wirtschaftswissenschaft der Jahre 1996 - 2001 richtete. Zu danken ist in diesem Zusammenhang Herrn Prof. Dr. Peter Hammann, der die Leitung der Projektgruppe innehatte, sowie Frau Ilka Reichel, M. A. und cand. rer. oec. Marc Thiemann für die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung und Abwicklung der Fragebögen.

Die Autoren danken ferner dem Institut für Unternehmungsführung und Unternehmungsforschung für die Aufnahme des Arbeitsberichtes in seine Publikationsreihe sowie Dipl.-Ökonomin Anja Sohn für die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Das Erhebungsdesign der vorliegenden Studie stellt sich wie folgt dar: Insgesamt wurden 1104 Fragebögen an die Absolventinnen und Absolventen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Examensjahre 1996 - 2001 verschickt. Davon wurden 830 auf dem Postweg und 274 per E-Mail versandt. Das Versenden der Fragebögen erfolgte im Zeitraum November/Dezember 2001. Als „Stichtag“ für die Berücksichtigung eingegangener Fragebögen wurde der 8. Februar 2002 gewählt. Die Gesamtzahl der beantworteten Fragebögen beträgt 240, wobei 159 Männer und 71 Frauen antworteten. 10 Personen machten keine Angaben zum Geschlecht, so dass auf deren Beantwortung bei der geschlechterspezifischen Auswertung verzichtet werden musste.\* Das Alter der Antwortenden streute zwischen 23 und 40 Jahren. Der Rücklauf entspricht einer akzeptablen Quote von 21,7%. Die im Folgenden Arbeitsbericht verwendeten absoluten und relativen Kennzahlen beziehen sich immer auf die Menge der jeweils auf eine Frage Antwortenden - trotz einer Gesamtzahl von 240 Rücksendungen wurde jede Frage maximal in 230 Fällen beantwortet. Der verwendete Fragebogen ist dem Arbeitsbericht als Anlage beigelegt.

An einigen Stellen wurde eine weitere aktuelle Studie der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft herangezogen, um gewonnene Ergebnisse abgleichen zu können. Es handelt sich dabei um „Die Absolventenumfragen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft - Eine Längsschnittanalyse“ des Lehrstuhls für Quantitative Analyse (Statistik/Ökonometrie) unter Leitung von Herrn Prof. Dr.

---

\* Wo eine geschlechterspezifische Zuordnung der antwortenden Personen möglich ist, wird im Folgenden fallweise von Absolventinnen und Absolventen, von weiblichen und männlichen Antwortenden bzw. von Frauen und Männern gesprochen, ohne damit eine Bewertung zu verbinden.

M. Lösch. Diese Längsschnittanalyse umfasst Absolventen- und Absolventinnenbefragungen der Jahre 1994 - 2000.\*

Im Folgenden soll kurz der Gang der Untersuchung dargestellt werden: Nach der Einleitung wird in Kapitel 2 folgende Frage absichtlich offen formuliert: „Relevante Daten für den Berufseinstieg?“. In Kapitel 3 werden „Erfahrungen während der Berufstätigkeit“ untersucht. Kapitel 4 schließlich beschäftigt sich mit „Karrierestrategien für Frauen“.

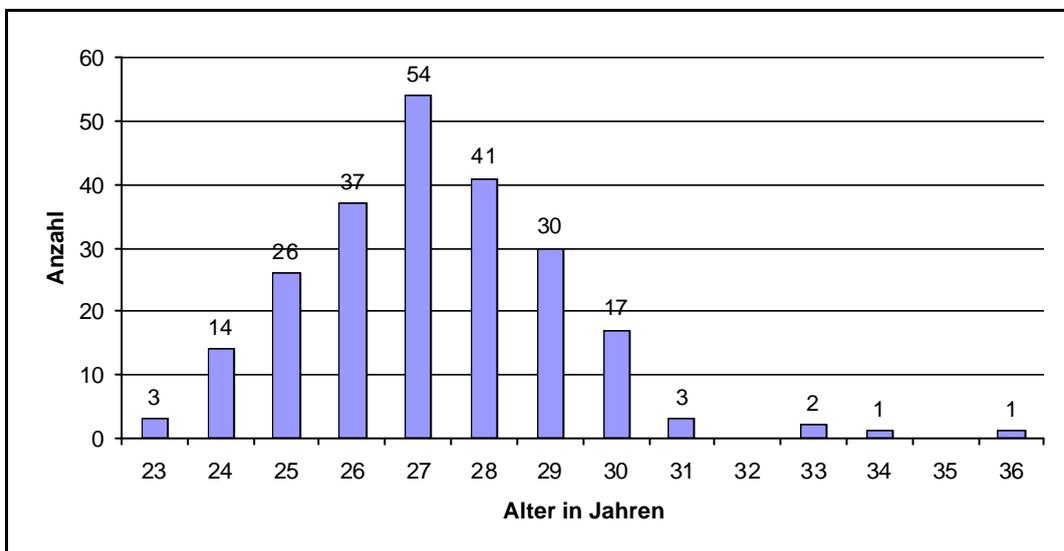
---

\* Vgl. Gayer (2002). Der Lehrstuhl für Quantitative Analyse führt seit dem Prüfungstermin Herbst 1994 in gewissen zeitlichen Abständen Absolventenbefragungen durch. Erfragt werden unter anderem Erfahrungen im Studium, berufliche Möglichkeiten sowie Einstiegskonditionen auf dem Arbeitsmarkt. Ergänzt wird die Auswertung der Befragungsrückläufe jeweils durch die Auswertung der Prüfungsbogen aller Absolventen der Examenstermine, die vom Prüfungsamt der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise werden zusätzliche Informationen über die Verteilung demographischer und studienspezifischer Merkmale der Absolventen gewonnen. Die Rücklaufquote des Herbsttermins 1994 betrug bei 43 von 166 möglichen Antwortenden 26%. Seit dem Frühjahrsprüfungstermin 1995 wurden im Rahmen einer Nachfassaktion die Absolventen, die innerhalb eines Zeitraums von etwa zwei Monaten nach Versendung der Fragebogen nicht oder nur anonym geantwortet hatten, erneut angeschrieben. Somit war es möglich, die Rücklaufquote auf 45% (Frühjahr 1995), 44% (1998), 54,1% (1999) bzw. 46,3% in 2000 zu steigern.

## 2. Relevante Daten für den Berufseinstieg?

Im Folgenden soll die Gruppe der befragten Personen zunächst kurz in Kenndaten vorgestellt werden, welche aus personenbezogenen Einzelfragen des Fragebogens gewonnen werden konnten. Es handelt sich um Fragen, die sich auf den Abschluss des Studiums beziehen und für den Berufseinstieg als relevant erachtet werden können.

Das Alter der befragten Personen beim Examen (*Frage 1*)<sup>\*</sup> betrug 23 bis 36 Jahre (vgl. **Abb. 1**), wobei über 50% der Antwortenden zwischen 26 und 28 Jahre alt waren. Hierbei sind keine bedeutsamen geschlechtsspezifischen Unterschiede festzustellen. Sowohl für Absolventinnen und Absolventen betragen Modalwert und arithmetisches Mittel 27 Jahre.

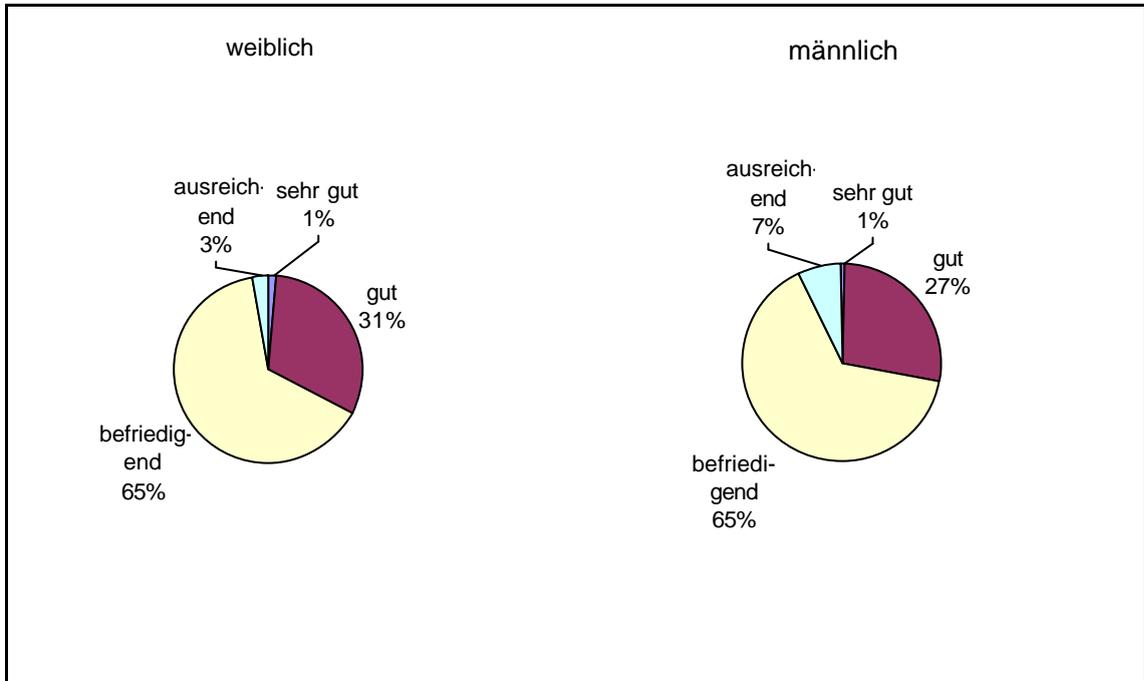


**Abb. 1: Alter beim Examen**

---

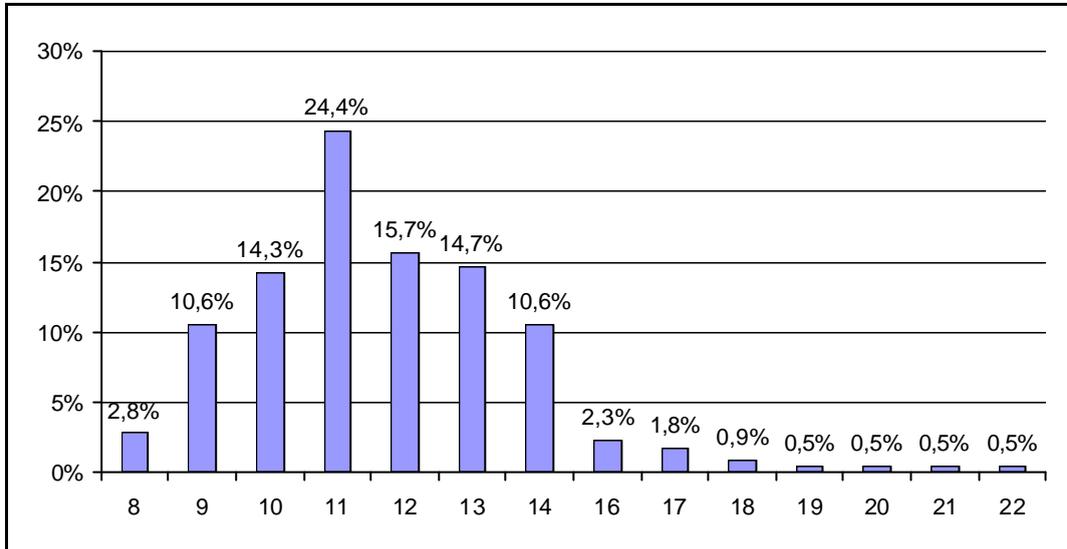
\* Wie im weiteren Verlauf dieser Studie wird die Nummer der jeweiligen Einzelfrage, so wie sie im Fragebogen verzeichnet ist, in Klammern kursiv der Auswertung hintangestellt.

**Abb. 2** zeigt die Verteilung der Gesamtnoten des Examens (*Frage 2*). Die überwiegende Mehrzahl der Antwortenden (65%) schloss das Examen mit „Befriedigend“ ab. Die Note „Sehr Gut“ wurde jeweils einmal an eine Frau und einmal an einen Mann vergeben. Weniger als ein Drittel der Absolventinnen (31%) und Absolventen (27%) erhielten die Note „Gut“. Die Note „Ausreichend“ wurde mehr als doppelt so häufig an Männer wie an Frauen verteilt (7% gegenüber 3%). Somit beendeten Frauen ihr Examen im Schnitt etwas besser als Männer.



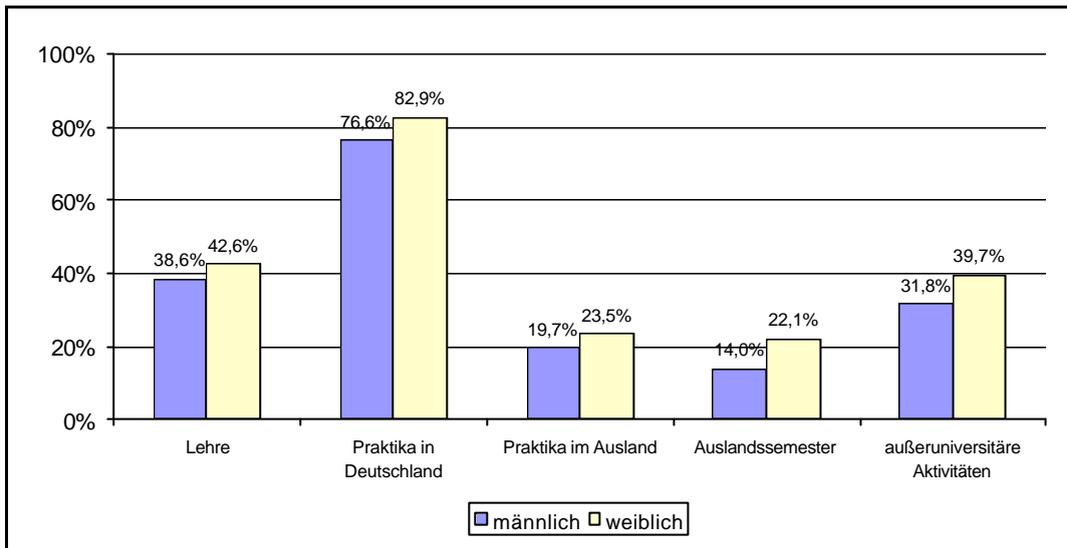
**Abb. 2: Gesamtnote des Examens**

Die Studiendauer der Abschließenden (*Frage 3*) variiert zwischen 8 und 22 Fachsemestern, wobei 90% der Antwortenden ihr Studium nach 9 bis 14 Fachsemestern beendeten (vgl. **Abb. 3**). Im Rahmen unserer Untersuchung sind keine wesentlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede feststellbar. Die Längsschnittdanalyse hingegen zeigt eine „im Durchschnitt etwas kürzere Studienzeit der weiblichen Absolventen“ (Gayer (2002), S. 3).



**Abb. 3: Anzahl der Fachsemester**

**Abb. 4** gibt einen Überblick über die Zusatzqualifikationen, die von den Absolventen vor oder während ihrer Studiumszeit erworben wurden (*Frage 5*). Auffällig ist hierbei, dass - unabhängig von der Art der erworbenen Zusatzqualifikation - der Prozentsatz der Frauen, die angaben, eine Zusatzqualifikation erworben zu haben, immer über der entsprechenden Prozentzahl der Männer liegt. Geschlechterunspezifisch gaben die Absolventen am häufigsten „Praktika in Deutschland“ als erworbene Zusatzqualifikation an (79%), gefolgt von „Lehre“ (40%), „außeruniversitären Aktivitäten“ (34%) sowie „Auslandspraktika“ (21%) und „Auslandssemester“ (16%).



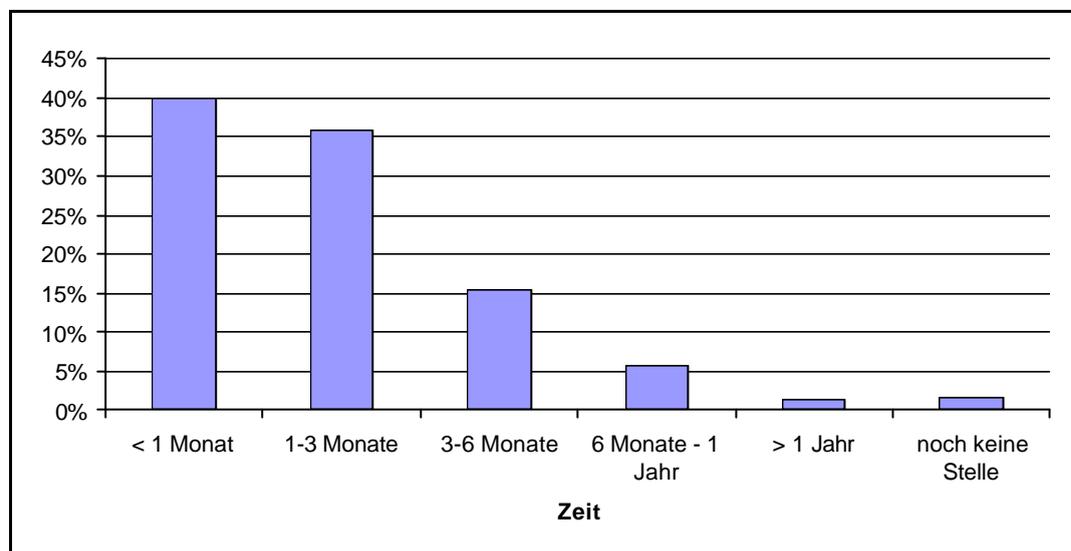
**Abb. 4: Erworbene Zusatzqualifikationen**

In der Längsschnittanalyse nannten die Absolventen „Praktika“ ebenfalls an erster Stelle der erworbenen Zusatzqualifikationen, gefolgt von „kaufmännischer Ausbildung“, „Auslandspraktika“ und „Auslandssemester“ sowie „EDV-Kenntnisse“ und „Fremdsprachen“.

**Bezüglich der fachlichen Qualifikation der Antwortenden lässt sich somit neben der im Durchschnitt etwas besseren Gesamtnote der Frauen (und der in der Längsschnittanalyse festgestellten kürzeren Studiendauer) als auch im Bereich der vorhandenen Zusatzqualifikationen eine leicht höhere Qualifizierung der Absolventinnen feststellen.**

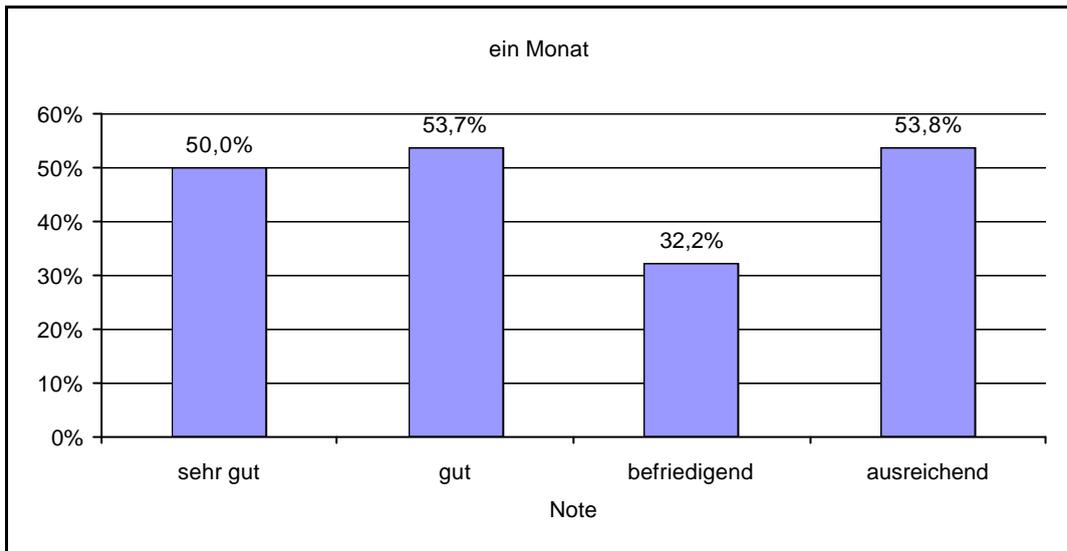
Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob die oben angeführten Qualifikationen den Berufseinstieg erleichtern, wurde verglichen, ob zum einen die Abschlussnote des Examens und zum anderen die Fachsemesteranzahl bei Studienabschluss die Zeitdauer zwischen der ersten Bewerbung und der Zusage zur ersten Stelle beeinflussen. Es wurde hierbei bewusst der Zeitraum ab der ersten Bewerbung und nicht etwa der Zeitpunkt des Studienabschlusses gewählt, um die Phase des „aktiven Bemühens“ um eine Stelle zu erfragen. Hierbei war zu vermuten, dass eine bessere Examensnote und eine kürzere Studienzeit tendenziell eine geringere Bewerbungsdauer nach sich ziehen.

In *Frage 6* wurde zunächst die Zeit zwischen der ersten Bewerbung und der Zusage zur ersten Berufsstelle abgefragt. Wie **Abb. 5** zu entnehmen ist, verging - hierbei unabhängig vom Geschlecht - bei mehr als 75% der Antwortenden maximal ein Zeitraum von 3 Monaten.



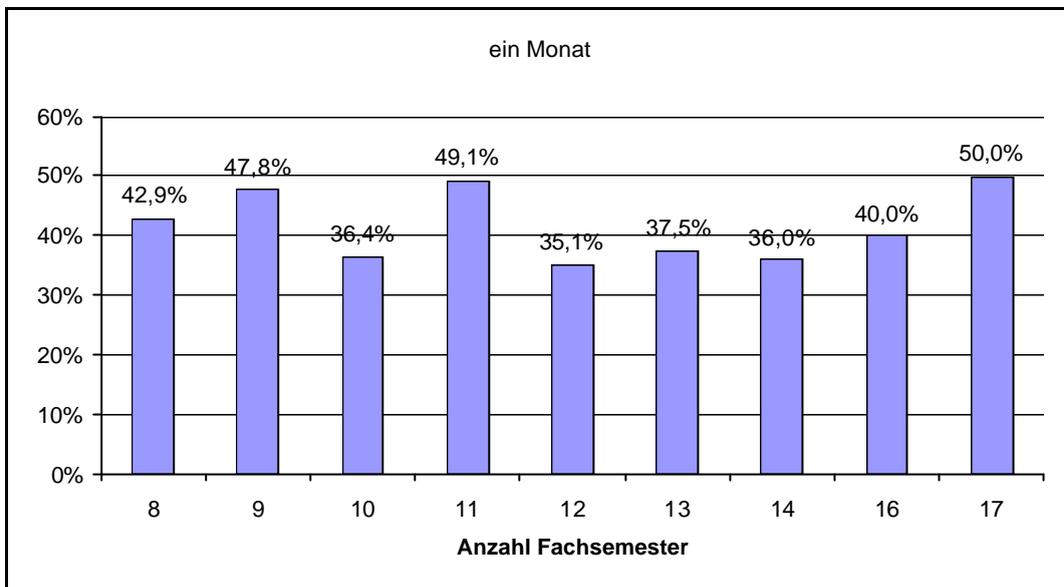
**Abb. 5: Zeit zwischen Bewerbung und erster Stelle**

Im Quervergleich zwischen der Examensnote und dem „Warten“ auf eine Stellenzusage zeigt **Abb. 6**, dass über 50% der Antwortenden, die ihr Examen mit „Sehr Gut“ und „Gut“, aber auch mit „Ausreichend“ abgeschlossen haben, maximal einen Monat bis zur Stellenzusage warteten. Jedoch mussten 68% derjenigen Absolventen, welche die Note „Befriedigend“ erhielten, mehr als einen Monat warten, bis sie ihre erste Stelle antreten konnten (*Frage 2 i.V.m. Frage 6*). Die Vermutung eines Zusammenhangs zwischen Examensnote und Wartezeit konnte somit nicht bestätigt werden.



**Abb. 6: Quervergleich zwischen Examensnote und Zusage zu erster Stelle**

**Abb. 7** verdeutlicht, dass auch kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Anzahl der Fachsemester und der Wartezeit von einem Monat zwischen der ersten Bewerbung und der Zusage zur ersten Stelle besteht (*Frage 3 i.V.m. Frage 6*).



**Abb. 7: Quervergleich zwischen Fachsemesteranzahl und Zusage zu erster Stelle**

**Die anfänglich geäußerte Vermutung bestätigt sich somit interessanterweise nicht: Die Examenskandidaten mit den besten Noten bzw. kürzesten Studienzeiten waren nicht unbedingt diejenigen mit kurzer oder sogar ohne Wartezeit. Ein geschlechterspezifischer Unterschied konnte hierbei nicht festgestellt werden.**

Zum selben Ergebnis kommt auch die Längsschnittanalyse (Gayer (2002), S. 7).

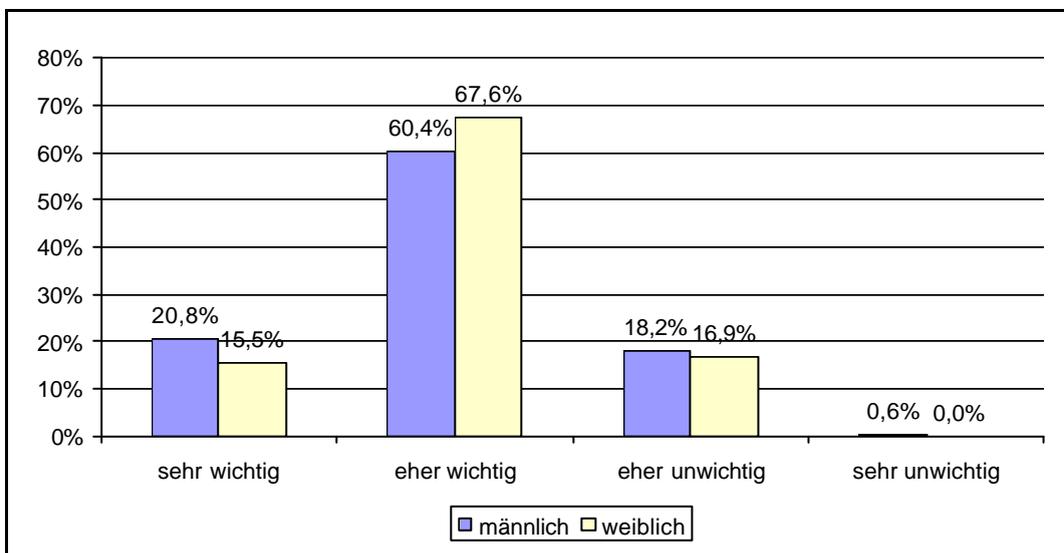
### 3. Geschlechtsspezifische Unterschiede im Berufsalltag?

#### 3.1 Geschlechtsspezifische Einschätzung verschiedener Einflussfaktoren bei der Wahl der Arbeitsstelle

In diesem Kapitel wird zunächst herausgearbeitet, inwiefern schon bei der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit von Faktoren bei der Wahl der Berufsstelle geschlechtsspezifische Unterschiede festzumachen sind (*Frage 9*). Die folgenden Faktoren wurden von den Absolventinnen und Absolventen im Einzelnen abgefragt:

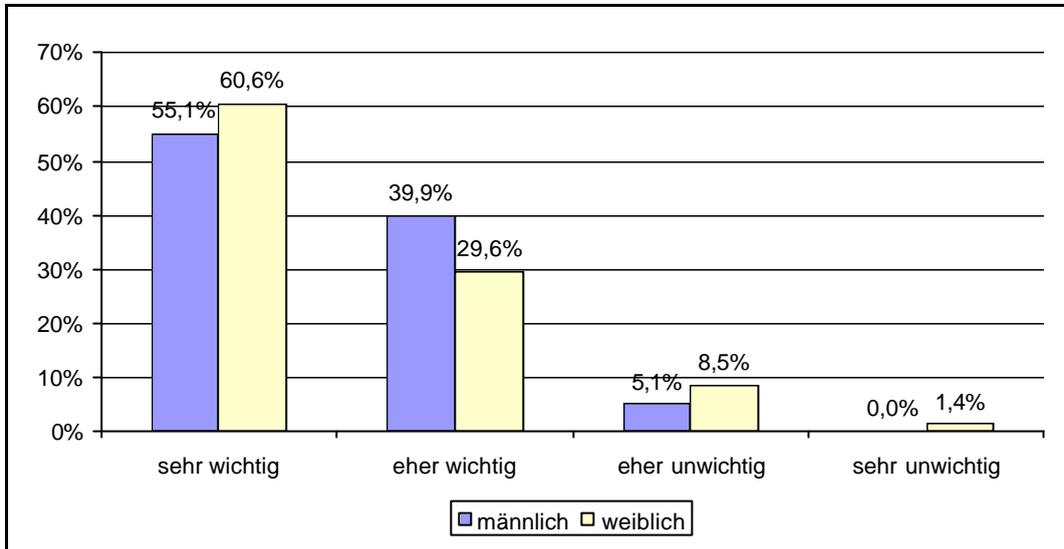
- Die Höhe des Gehalts,
- ein angenehmes Betriebsklima,
- den Interessen entsprechende Aufgaben,
- der Ort der Arbeitsstelle,
- geregelte Arbeitszeiten,
- Aufstiegsmöglichkeiten sowie
- das mögliche „Prestige“ des Arbeitgebers.

Bezüglich des erstgenannten Faktors „Gehalt“ besteht weitgehend Einigkeit: Für 83% der Frauen und für 81% der Männer ist dieser Faktor bei der Berufswahl wichtig (vgl. **Abb. 8**).



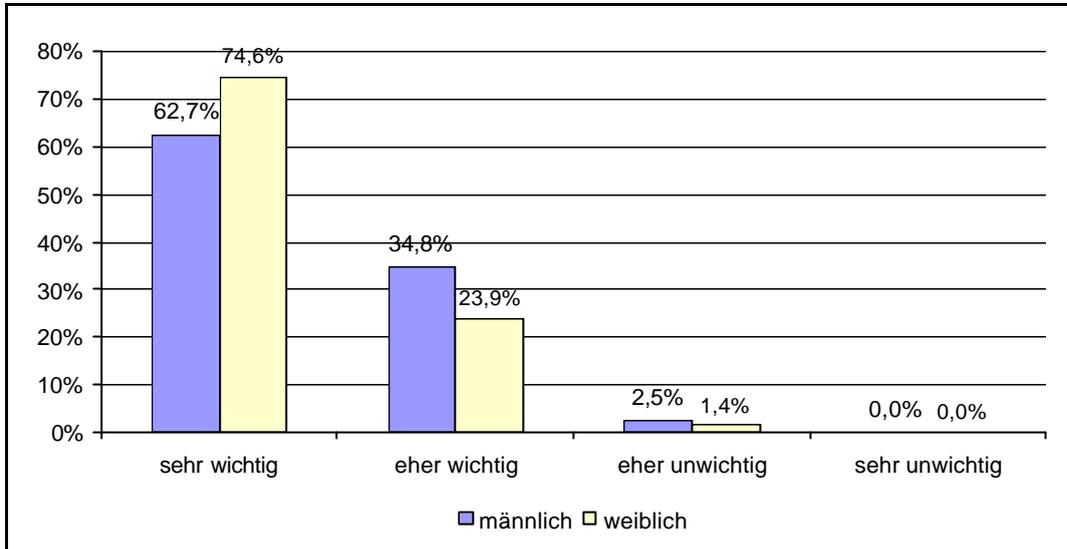
**Abb. 8:** Wichtigkeit des Faktors „Gehalt“

**Abb. 9** verdeutlicht, dass sowohl Männer als auch Frauen ihren Aussagen nach auf ein „angenehmes Betriebsklima“ etwa gleich viel Wert legen. Zwar halten mehr Frauen als Männer diesen Faktor für „sehr“ wichtig (61% gegenüber 55%), dafür empfinden mehr Männer als Frauen ein „angenehmes Betriebsklima“ für „eher“ wichtig (Frauen 40% der Männer, 30% der Frauen).



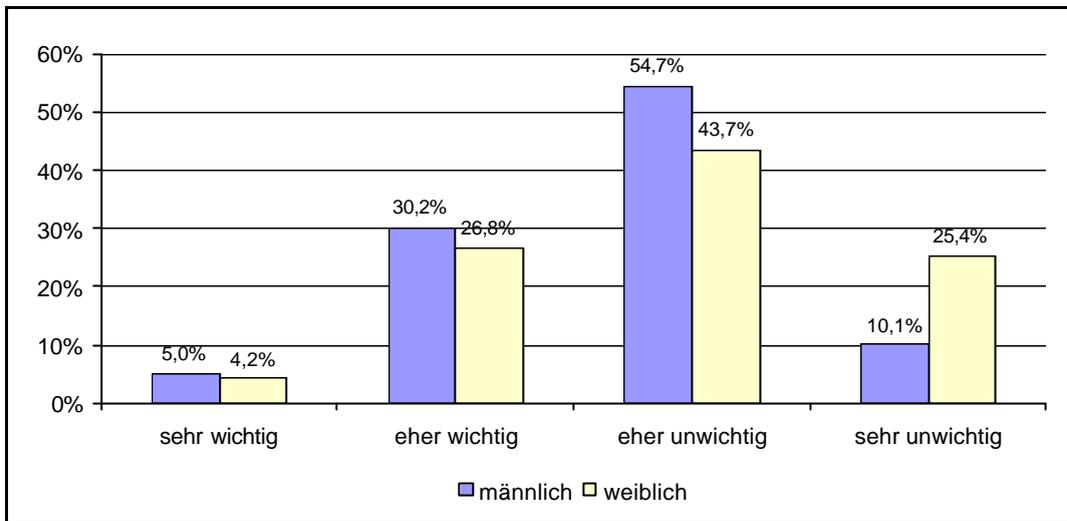
**Abb. 9: Wichtigkeit des Faktors „angenehmes Betriebsklima“**

Ein ähnliches Empfinden zeigt sich beim Faktor „ein den Interessen entsprechendes Aufgabenfeld“. Wie **Abb. 10** zu entnehmen ist, halten mehr Frauen als Männer diesen Faktor für „sehr“ wichtig (75% gegenüber 63%). Dafür schätzen 35% der Männer ein den Interessen entsprechendes Aufgabenfeld für „eher“ wichtig ein, jedoch nur 24% der Frauen denken so.



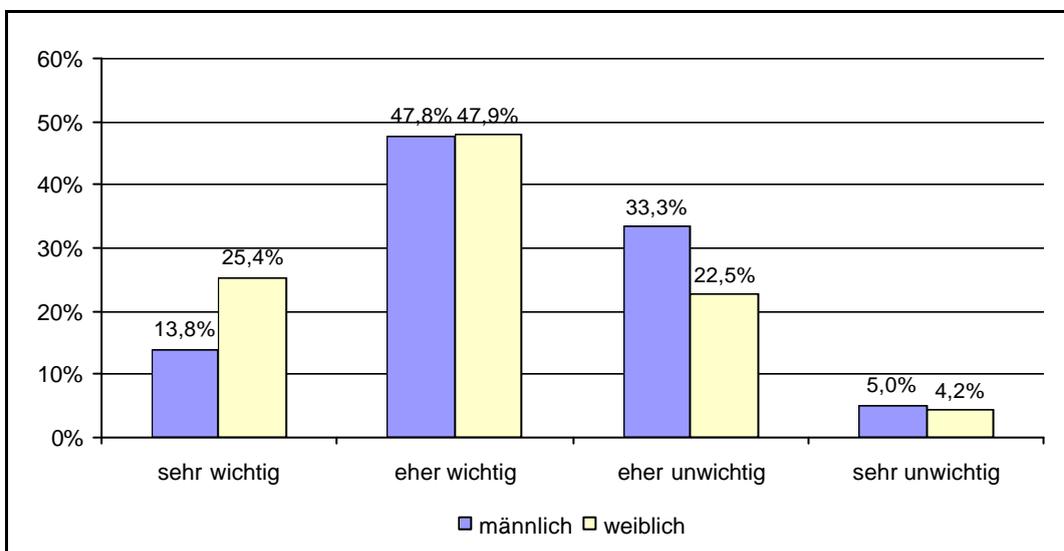
**Abb. 10: Wichtigkeit des Faktors „meinen Interessen entsprechende Aufgaben“**

**Abb. 11** lässt erkennen, dass „Prestige“ den männlichen Antwortenden als Auswahlfaktor für die Arbeitsstelle geringfügig wichtiger erscheint als den weiblichen Antwortenden (35% gegenüber 31%).



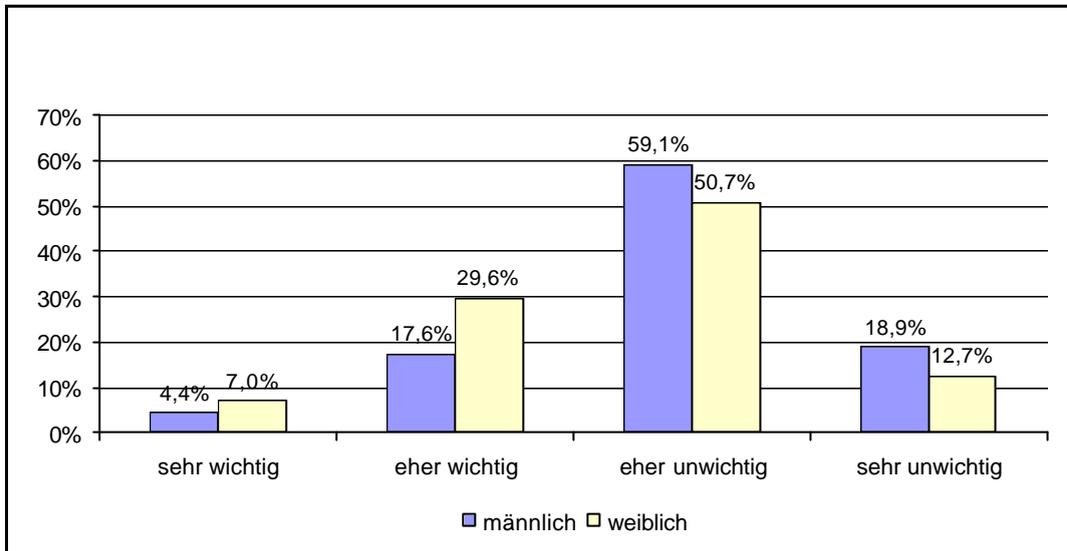
**Abb. 11: Wichtigkeit des Faktors „Prestige“**

Zum Teil unterscheidet sich das Empfinden männlicher und weiblicher Antwortender jedoch deutlich. So bewerten die weiblichen Antwortenden den „Ort“ der Arbeitsstätte als Auswahlfaktor eindeutig höher als die männlichen Antwortenden (73% gegenüber 62%) (vgl. **Abb. 12**). 25% der Frauen halten den „Ort“ sogar für „sehr“ wichtig, was nur für 14% der Männer zutrifft. Gerade im Hinblick auf die Aussichten für den späteren beruflichen Aufstieg scheint dieser Punkt sehr interessant. **Wenn man davon ausgeht, dass es für zahlreiche Führungspositionen mittlerweile unabdingbar scheint, flexibel auf räumliche Veränderungen zu reagieren, kann man davon ausgehen, dass eine „sehr hohe Wichtigkeit“ des Arbeitsortes einer Karriere nicht förderlich ist. Insofern positioniert sich jede vierte Frau mit dieser Einschätzung „karriere hemmend“, wobei dies nur jeder siebte Mann tut.**



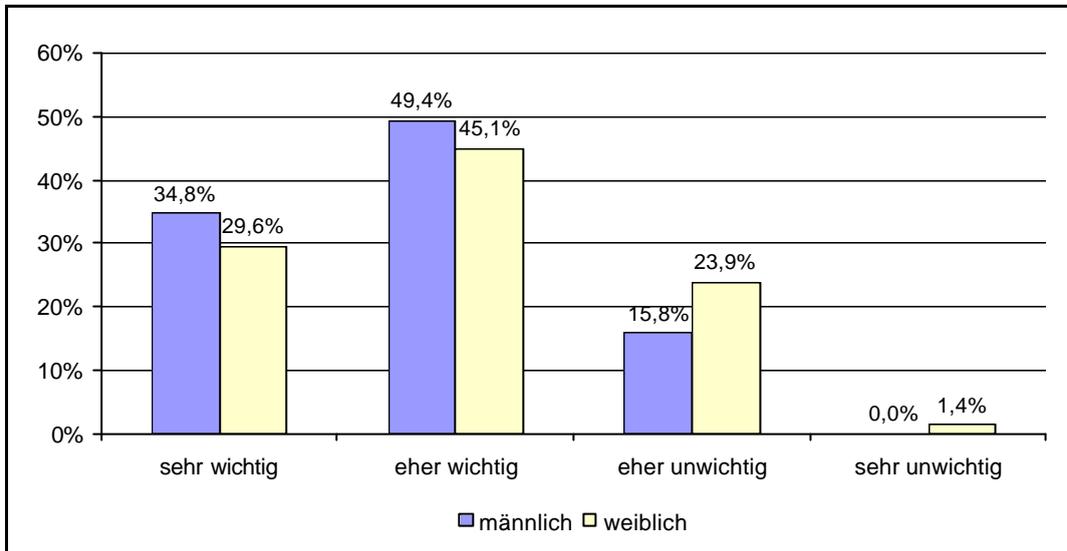
**Abb. 12: Wichtigkeit des Faktors „Ort“**

**Abb. 13** zeigt, dass mehr als ein Drittel der antwortenden Frauen eine „geregelte“ Arbeitszeit für wichtig erachten, während dies nur knapp mehr als ein Fünftel der männlichen Befragten finden (37% ggü. 22%). Somit spiegelt auch die Einschätzung der Wichtigkeit „geregelter Arbeitszeiten“ bei Frauen mehr als bei Männern eine karrierehemmende Einstellung wider. Denn gerade in Führungspositionen wird ein flexibler Umgang mit der Arbeitszeit insbesondere im Hinblick auf häufige Überstunden gefordert.



**Abb. 13: Wichtigkeit des Faktors „geregelte Arbeitszeiten“**

Aufschlussreich im Hinblick auf die grundsätzliche Einstellung hinsichtlich der persönlichen Berufsplanung scheint weiterhin die Beantwortung der Frage, inwiefern „Aufstiegsmöglichkeiten“ bei der Wahl der Berufsstelle wichtig sind. Es ist ein deutlicher geschlechtsspezifischer Unterschied festzustellen, wenn jede vierte Frau „Aufstiegsmöglichkeiten“ bei ihrem Arbeitgeber eher bis (sogar) sehr unwichtig findet, wobei nur jeder sechste Mann diesen Faktor für eher unwichtig hält (25% ggü. 16%, vgl. **Abb. 14**).



**Abb. 14: Wichtigkeit des Faktors „Aufstiegsmöglichkeiten“**

Es lässt sich vermuten, dass mehr Frauen als Männer bei der Auswahl ihrer Arbeitsstätte Wert auf den Ort der Arbeitsstelle sowie geregelte Arbeitszeiten legen, um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können.

Umgekehrt deutet der bei Männern häufiger geäußerte Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten und Prestige eher auf ein „klassisches“ Karrieredenken hin.

**Zusammenfassend ist anzumerken, dass gerade die Auswahlfaktoren, die von Männern und Frauen unterschiedlich bewertet wurden, möglicherweise die „traditionelle“ Rollenverteilung von Männern und Frauen widerspiegeln.**

### 3.2 Geschlechtsspezifische Einschätzung bestimmter Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale für den Beruf

Interessant scheint grundsätzlich auch die Frage, ob geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Einschätzung der Bedeutung von „Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen für den Beruf“ (*Frage 13*) bestehen. Hierbei sollten die Absolventinnen und Absolventen die Wichtigkeit folgender Faktoren einschätzen:

- Fleiß,
- Durchsetzungsvermögen,
- Rhetorik,
- zeitliche und örtliche Flexibilität,
- Fachwissen,
- Auftreten,
- Engagement,
- Teamfähigkeit,
- Aussehen,
- Kommunikationsfähigkeit und
- Sozialkompetenz.

Dabei zeigt sich, dass folgende Faktoren von Männern wie Frauen als relativ gleichermaßen wichtig („sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“) für den Beruf erachtet werden:

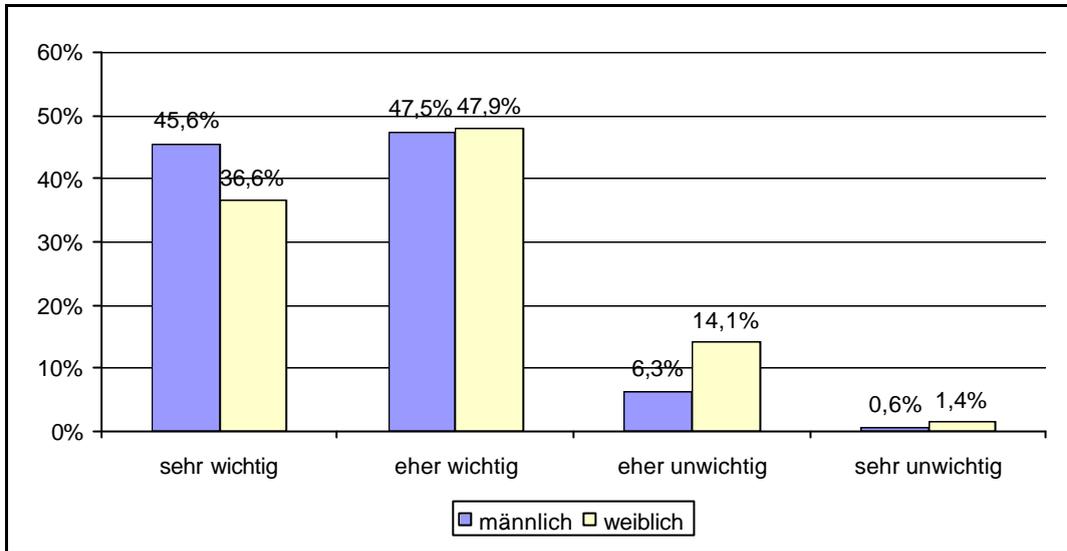
- Durchsetzungsvermögen (Männer 98%, Frauen 100,0%),
- Rhetorik (Männer 84%, Frauen 89%) und
- örtliche Flexibilität (Männer 80%, Frauen 82%).

Auch die Wichtigkeit von Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen, die üblicherweise als „frauenspezifisch“ angesehen werden, wie

- Kommunikationsfähigkeit (Frauen nahezu 100%, Männer 96%),
- Sozialkompetenz (Frauen 87%, Männer 81%) und
- Teamfähigkeit (Frauen 86%, Männer 91%)

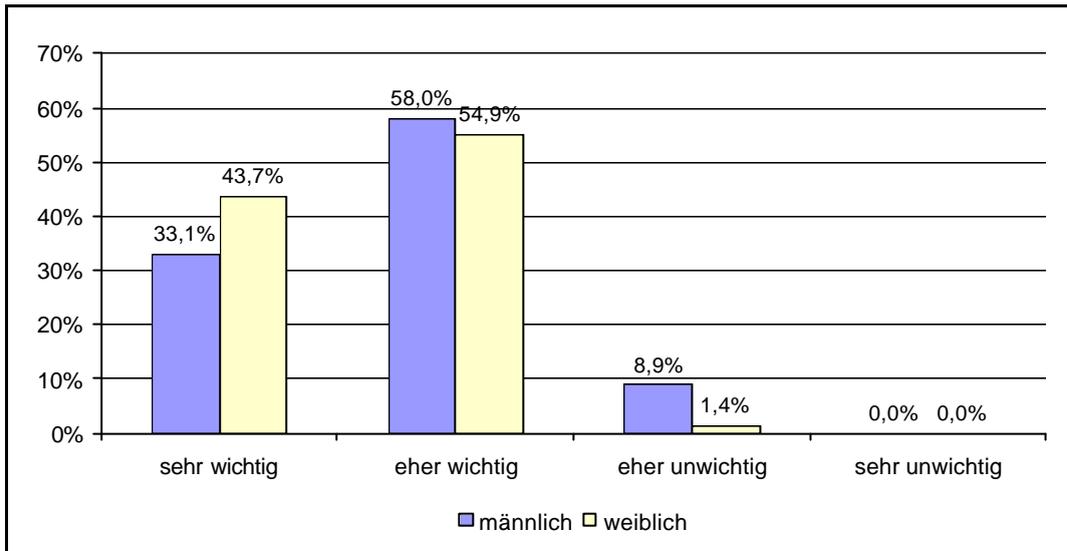
wird von Männern und Frauen etwa als gleich wichtig angesehen.

Unterschiede werden in der Bewertung des Faktors „Fleiß“ deutlich. Im Gegensatz zu Männern bewerten Frauen dessen Wichtigkeit deutlich geringer (vgl. **Abb. 15**). Ein Sechstel der Frauen halten „Fleiß“ sogar für „unwichtig“, während nur jeder vierzehnte Mann dieser Ansicht ist.



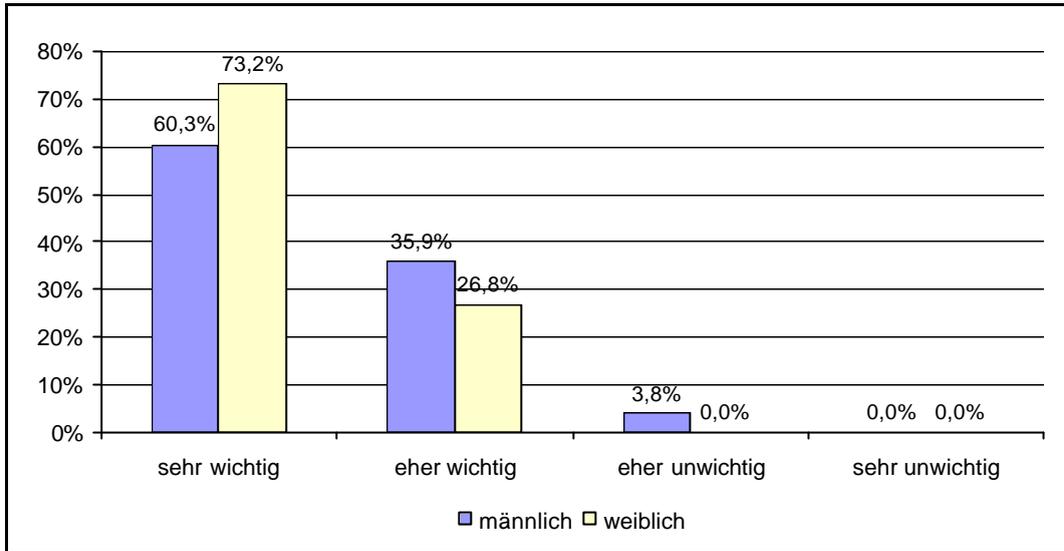
**Abb. 15:** Wichtigkeit des Faktors „Fleiß“

Die Wichtigkeit „zeitlicher Flexibilität“ im Beruf bewerten Frauen besonders hoch (fast 99% und damit deutlich höher als Männer, 91%), vgl. **Abb. 16**. Dies erscheint gerade vor dem Hintergrund interessant, dass mehr als ein Drittel der antwortenden Frauen eine „geregelte“ Arbeitszeit für wichtig hält (siehe oben die Auswertung zu *Frage 9*). Zunächst klingt dies widersprüchlich. **Möglicherweise deutet dies aber darauf hin, dass Frauen die Wichtigkeit dieser Eigenschaft - gerade in Führungspositionen - sehr wohl bewusst ist, sie aber ebenso bewusst selbst eine geregelte Arbeitszeit bevorzugen und damit bewusst Nachteile in bezug auf ihren möglichen Karriereweg in Kauf nehmen.**



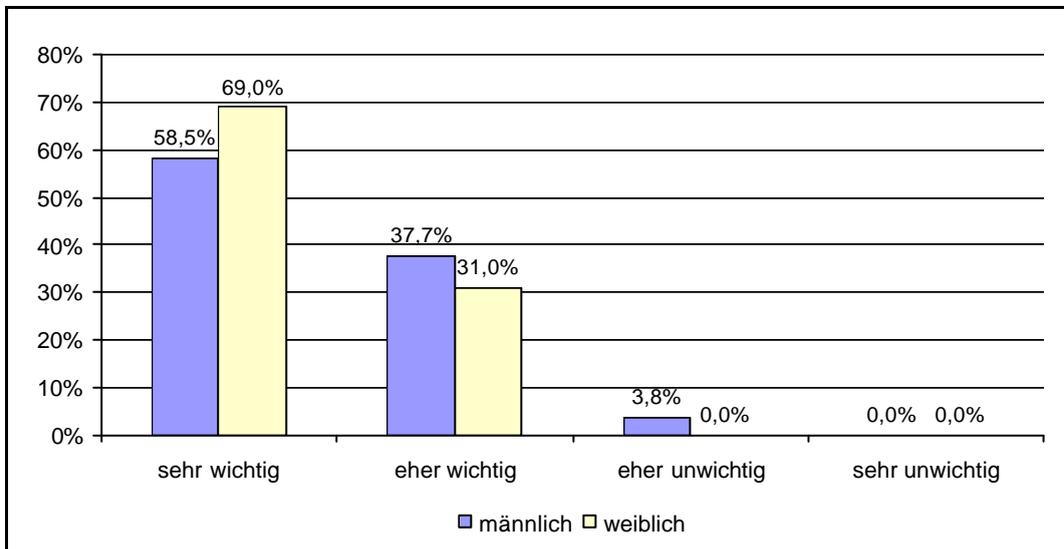
**Abb. 16: Wichtigkeit des Faktors „zeitliche Flexibilität“**

Wie **Abb. 17** verdeutlicht, halten 73% der Frauen „Engagement“ für sehr wichtig, während nur 60% der Männer dieser Meinung sind. Diese Eigenschaft ist dabei von keiner weiblichen Antwortenden als unwichtig bezeichnet worden (Männer: 4%).



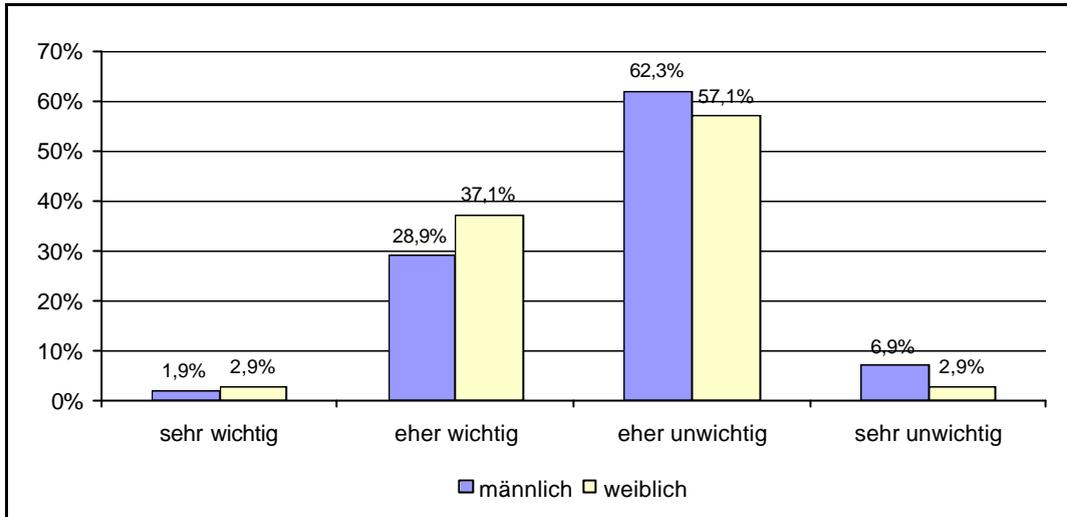
**Abb. 17: Wichtigkeit des Faktors „Engagement“**

Deutlich höher schätzen Frauen als Männer auch den Faktor „Auftreten“ ein. **Abb. 18** zeigt, dass 69% der Frauen das „Auftreten“ im Berufsalltag für „sehr“ wichtig halten (Männer 59%). Wiederum bezeichnet keine der befragten Frauen diese Eigenschaft als unwichtig (Männer: 4%).



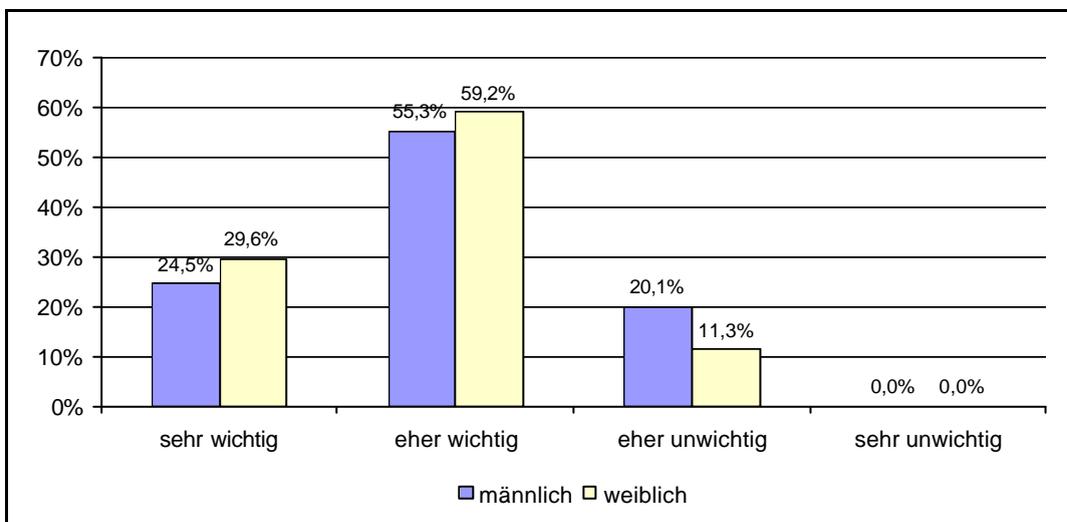
**Abb. 18: Wichtigkeit des Faktors „Auftreten“**

Ebenso schätzen die Absolventinnen „Aussehen“ als tendenziell wichtiger für den Beruf ein. Wie aus **Abb. 19** zu entnehmen ist, halten immerhin 40% der Frauen diesen Faktor für wichtig, während dies nur 31% der Männer tun.



**Abb. 19: Wichtigkeit des Faktors „Aussehen“**

**Abb. 20** zeigt, dass 89% der Frauen „Fachwissen“ für wichtig halten (80% der Männer).



**Abb. 20: Wichtigkeit des Faktors „Fachwissen“**

### 3.3 „Benachteiligung“ von Frauen im Berufsleben?

Trotz der Tatsache, dass Absolventinnen bessere Noten haben (siehe die Auswertung zu *Frage 2*), anscheinend sogar schneller studieren (vgl. die Ergebnisse der Längsschnittanalyse) und auch mehr Zusatzqualifikationen als Männer erwerben (vgl. *Frage 5*), werden sie im Berufsleben immer noch „benachteiligt“, so zumindest das Vor-Urteil.\*

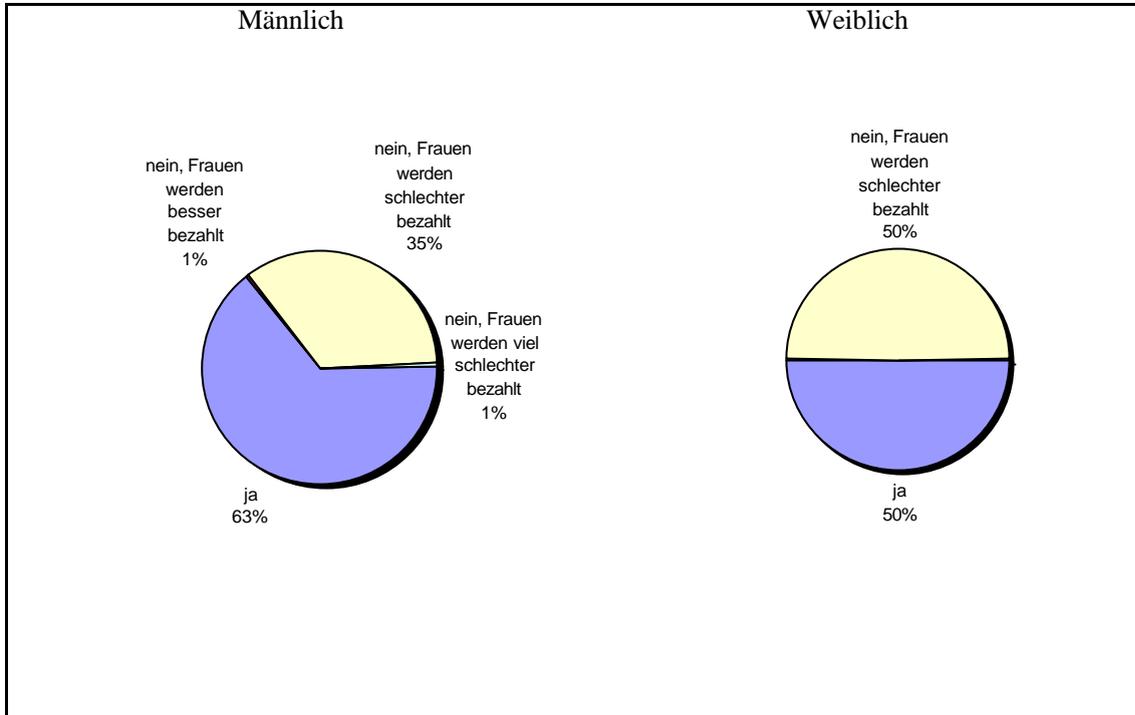
Grundsätzlich sei die ‚schlechtere Bezahlung‘ eine Schwierigkeit: Laut ‚Der Spiegel‘ 1999 galt, dass „Frauen in Westdeutschland nur 76,9% vom Bruttostundenlohn der Männer“ verdienen (Weingarten/Wellershoff 1999, S. 87). Zudem gelte: „Ein Ausfall durch Mutterschutz und Erziehungsurlaub wird in der Wirtschaft meist mit Karrierestopp abgestraft“ (Bruhns et al. (1999, S. 86). Fernerhin schreibt ‚Der Spiegel‘, dass Frauen grundsätzlich „der Aufstieg in die Chefetage schwergemacht“ werde (Bruhns et al. (1999, S. 83).

Im Folgenden wird den angeführten Vorurteilen nachgegangen:

---

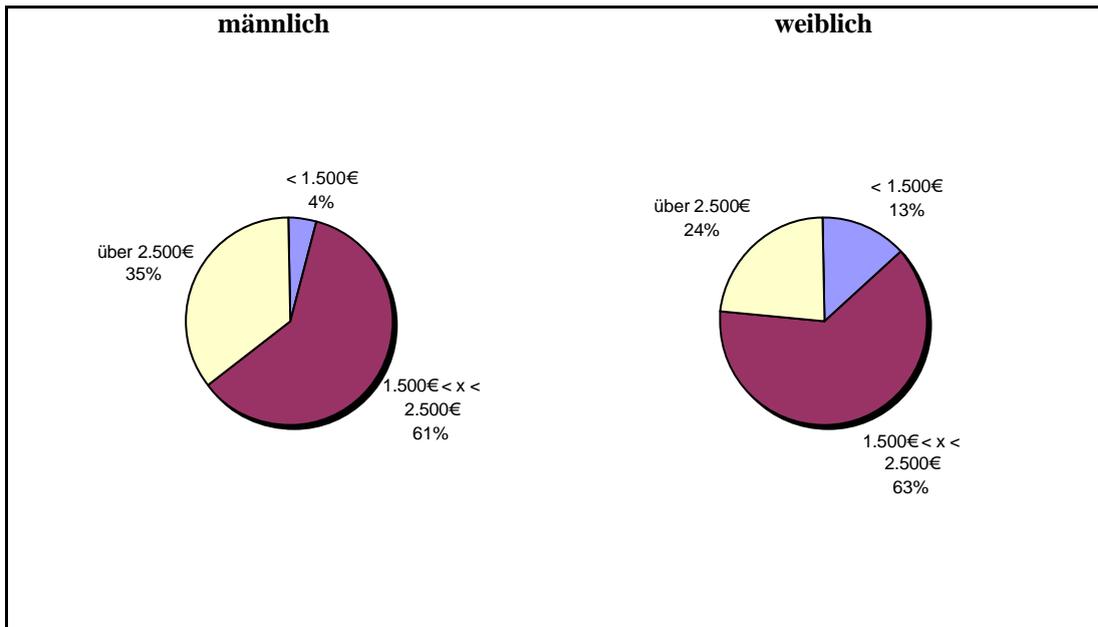
\* So nennen laut einer Studie von „Catalyst and Conference Board“ auch 66% aller weiblichen Führungskräfte Europas als wichtigsten Grund, warum Frauen nicht in Führungspositionen kommen: „Vorurteile über Rolle und Fähigkeiten von Frauen“. Vgl. Catalyst and Conference Board (2002).

Das im Vorfeld der Befragung subjektiv vermutete Empfinden einer „Benachteiligung“ von Frauen im Bereich Bezahlung konnte bestätigt werden. Wie **Abb. 21** zeigt, haben 35% der Männer und sogar 50% der Frauen den „Eindruck, dass Frauen im Vergleich zu Männern bei gleicher Leistung“ schlechter bezahlt werden (*Frage 10*).



**Abb. 21: Vermutete Benachteiligung um Bereich „Bezahlung“**

**Abb. 22** verdeutlicht die tatsächlich angegebene Einkommensverteilung anhand zweier Diagramme (*Frage 24*). Das Nettoeinkommen der Antwortenden beträgt zumeist zwischen 1500-2500 Euro im Monat. 60% der Männer und 63% der Frauen befinden sich in dieser Einkommensklasse. Auffällig ist, dass in der unteren Einkommensklasse (bis 1500 Euro im Monat) der Prozentsatz der Frauen mehr als dreimal so groß ist wie derjenige der Männer (13% gegenüber 4%). In der oberen Einkommensklasse sind jedoch 35% der Männer und nur 24% der Frauen vertreten.



**Abb. 22: Nettoeinkommensverteilung der Antwortenden**

Trotz dieser geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Einkommensverteilung ist der Anteil der Personen, die angeben, Personalverantwortung zu tragen (*Frage 26*) nahezu gleich verteilt. Dies sind 39% der Männer und 34% der Frauen. Dies könnte zunächst vermuten lassen, dass es eine „Benachteiligung“ von Frauen im Bereich Bezahlung vorliegt. Es ist jedoch unter anderem zu berücksichtigen, dass keine Angaben über den Umfang der jeweiligen Personalverantwortung vorliegen. Möglicherweise tragen Männer im Durchschnitt eine größere Personalverantwortung als Frauen, was dementsprechend eine höhere Bezahlung rechtfertigen würde.

Aussagekräftig im Hinblick auf die Verteilung der Einstiegsgehälter von Absolventinnen und Absolventen im Zeitablauf ist die Längsschnittanalyse (vgl. Gayer (2002), S. 8f.). Sie zeigt für die Examensjahrgänge 1994 - 1999 z.T. beträchtliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der Einkommensverteilung. Interessanterweise war jedoch in der Umfrage vom Frühjahr 2000 erstmals kaum ein geschlechtsspezifischer Unterschied erkennbar. Frauen und Männer verdienten im Durchschnitt genauso viel. Bei den Einstiegsspitzengehältern lagen die Frauen sogar vorn. Allerdings beruhten diese Aussagen auf den Angaben von lediglich 18 Männern und 10 Frauen und war somit nur bedingt repräsentativ. Die Absolventenumfrage vom Frühjahr 2001 (vgl. Lösch/Jovanovic (2002)), welche nicht mehr in der Längsschnittanalyse mit berücksichtigt worden ist, zeigte jedoch erneut einen deutlichen geschlechtsspezifischen Unterschied in der Verteilung der Einstiegsgehälter.

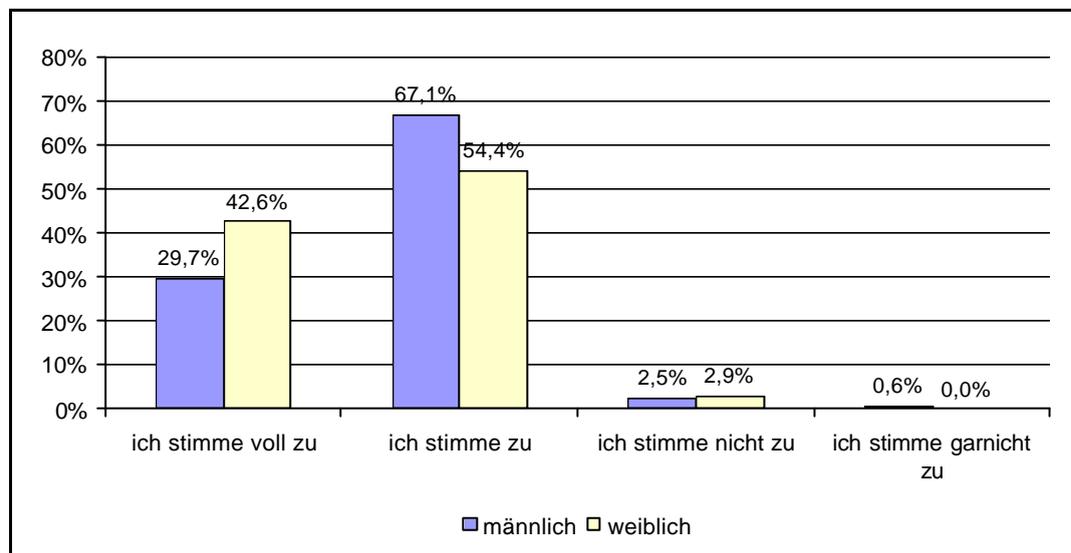
Zu den obigen Ausführungen ist kritisch anzumerken, dass der pauschale Vergleich von Gehältern grundsätzlich problematisch ist. Zum einen findet beispielsweise ein Vergleich der dafür erbrachten Leistungen (z.B. das genaue Tätigkeitsfeld) im Gegenzug nicht statt. Zum anderen variieren Gehälter auch grundsätzlich nach Branchenzugehörigkeit sowie Größe der Unternehmung. Derartige Einflussfaktoren sind vielfältig und in den angestellten Untersuchungen nicht berücksichtigt worden.

Bei der Beantwortung der Frage nach möglichen Gründen für den vermuteten Tatbestand einer „Ungleichbezahlung“ (Frage 12) fällt auf, dass über 50% der Antwortenden eine (mögliche) „Schwangerschaft“ als Ursache angeben, wobei deutlich mehr Männer als Frauen dies vermuten (62% gegenüber 52%). Interessanterweise geben Frauen hingegen fast doppelt so häufig (26% gegenüber 14%) ein eigenes „schlechteres Verhandlungsgeschick“ bzw. „schlechtere Selbstdarstellung“ als Grund für ihre eigene Minderbezahlung an. Hingegen werden „Vorurteile“, ein „veraltetes Frauenbild“ und „Tradition“ etwa gleichgewichtet (Männer 24%, Frauen 21%).

„Viele Arbeitgeber überlegen sehr genau, ob sie in den Aufstieg einer Frau investieren, wenn diese irgendwann eine Familie gründen und dann zumindest zeitweise aus dem Berufsleben ausscheiden könnte“ (so Helga Lukoschat von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft in Berlin, vgl. Klink (2002)).

Die oben geäußerte Meinung deutet schon an, dass nicht nur der Tatbestand, Kinder zu bekommen bzw. zu haben zu einer „Benachteiligungsvermutung“ von Frauen führt, sondern bereits „die Möglichkeit, irgendwann eine Familie zu gründen“. Um diese vagen Vermutungen zu prüfen, sollten die Absolventen ihr Empfinden äußern, ob „Kinder bzw. der geäußerte Kinderwunsch“ zu „Benachteiligungen“ im Berufsleben führen (*Frage 17*).

**Abb. 23** verdeutlicht, dass diese Vermutung eindeutig zu bestätigen ist. Denn 97% der Antwortenden stimmen zumindest zu, 43% der Frauen stimmen sogar „voll“ zu (lediglich 30% der Männer).

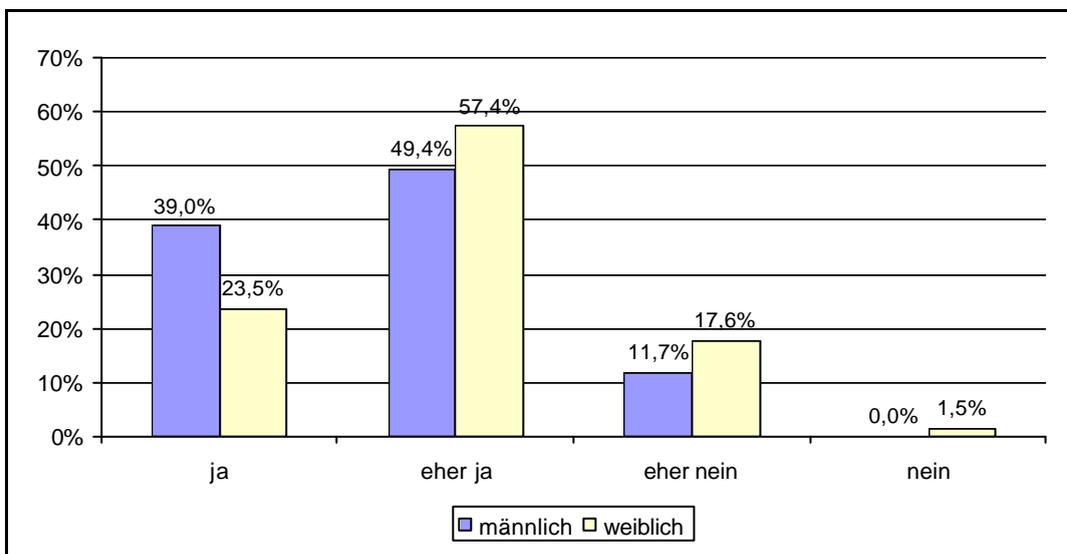


**Abb. 23: Zustimmung zur Aussage „Kinder bzw. der geäußerte Kinderwunsch führen zu Benachteiligungen von Frauen im Berufsleben“**

Eine weitere Vermutung bestand im Vorfeld der Untersuchung darin, dass Frauen im beruflichen Alltag im Umgang mit verschiedenen „Bezugspartnern“ in der Weise benachteiligt werden, dass „ihnen weniger Respekt von Kollegen gezollt wird“, „Anweisungen von weiblichen Vorgesetzten weniger strikt befolgt werden“ oder „der verärgerte Geschäftspartner schneller einmal nach dem kompetenten Arbeitskollegen fragt“ als dies bei männlichen Arbeitnehmern der Fall wäre. Im Folgenden wird deshalb untersucht, ob Frauen im beruflichen Umfeld von verschiedenen Bezugspartnern grundsätzlich „ernstgenommen“ werden (*Frage 19*). Im Einzelnen fragten wir nach dem Verhältnis von Frauen zu

- ihren männlichen Kollegen,
- ihren Kolleginnen,
- ihrem/ihrer Vorgesetzten,
- ihren Untergebenen,
- ihren Geschäftspartnern und
- ihren Kunden.

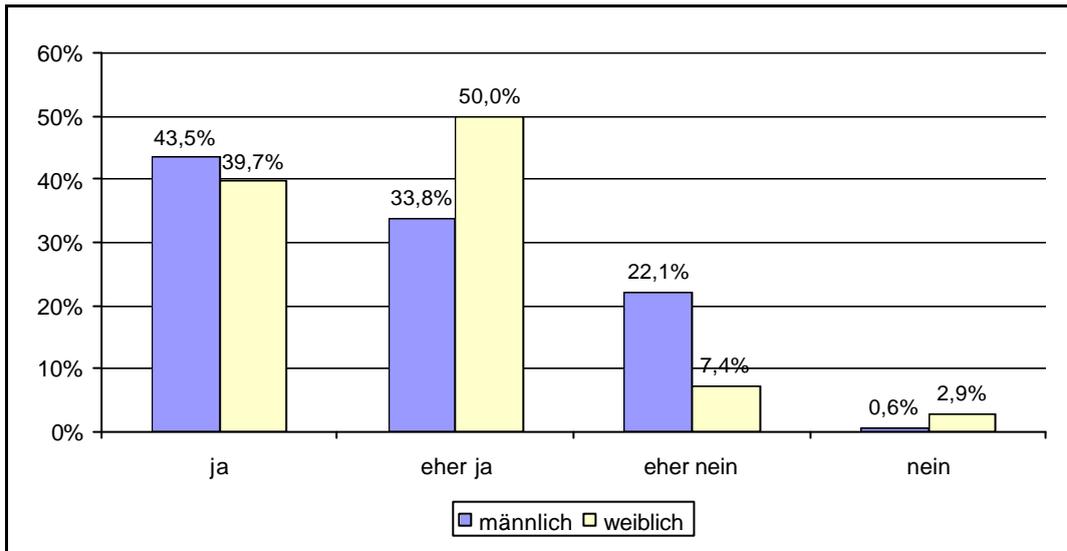
Es fällt auf, dass Frauen nur im Hinblick auf ihre männlichen Kollegen davon überzeugt sind, weniger „ernstgenommen“ zu werden als es die Männer selbst tun. Denn lediglich 24% der Frauen glauben vorbehaltlos, von männlichen Kollegen „ernstgenommen“ zu werden, während dies 39% der Männer glauben (vgl. **Abb. 24**).



**Abb. 24: Werden Frauen von ihren männlichen Kollegen ernstgenommen?**

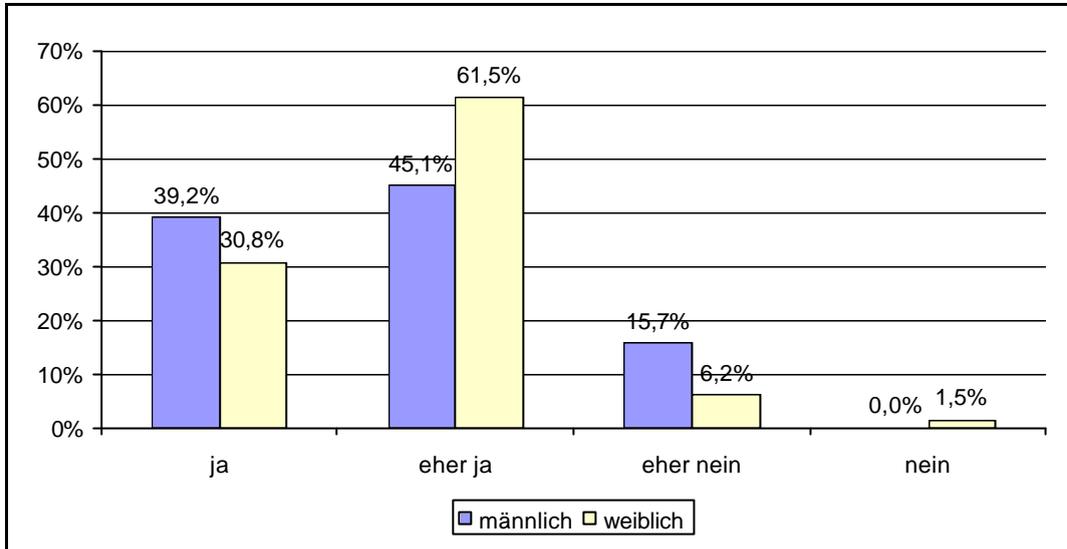
Im Hinblick auf alle anderen Bezugspartner glauben Frauen eher als Männer, dass sie in ihrem beruflichen Umfeld „ernstgenommen“ werden, wobei in bezug auf das Verhältnis zu Untergebenen, Vorgesetzten und Kunden nur geringe geschlechtsspezifische Unterschiede im Empfinden feststellbar sind.

Hingegen denken immerhin 23% der Männer, Frauen würden von ihren Kolleginnen nicht „ernstgenommen“, während nur 10% der Frauen so empfinden (vgl. **Abb. 25**).



**Abb. 25: Werden Frauen von ihren Kolleginnen ernstgenommen?**

Ebenfalls vermuten Männer doppelt so häufig wie die Frauen selbst, dass Frauen von ihren Geschäftspartnern nicht „ernstgenommen“ werden. Immerhin jeder sechste Mann ist der Ansicht, dass Frauen von ihren Geschäftspartnern „(eher) nicht“ ernstgenommen werden, während dies „nur“ jede dreizehnte Frau annimmt (16% ggü. 8%, vgl. **Abb. 26**).

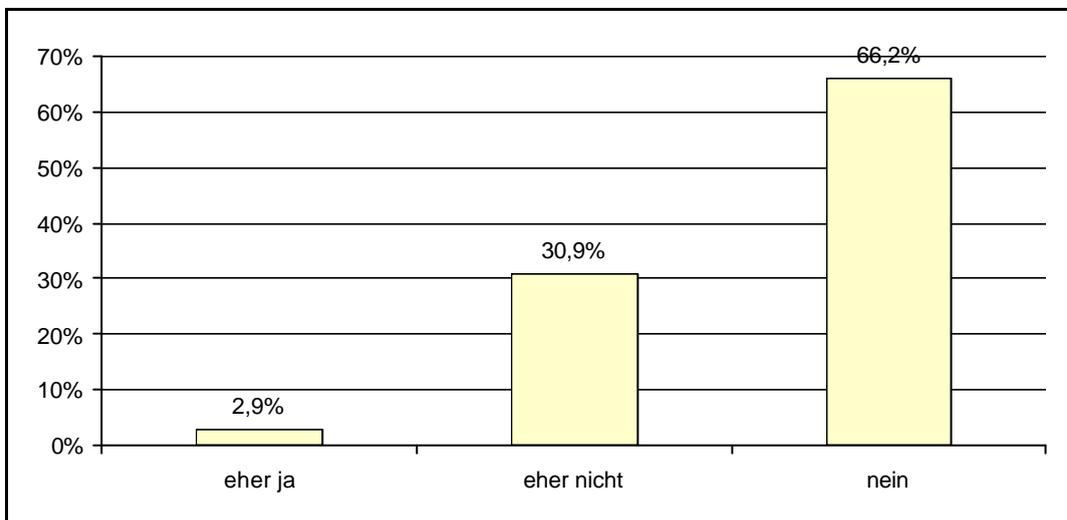


**Abb. 26:** Werden Frauen von ihren Geschäftspartnern ernstgenommen?

Allerdings ist an dieser Stelle anzumerken, dass nach dem Empfinden der überwiegenden Mehrheit sowohl von Frauen als auch von Männern eine Benachteiligung in Form eines „nicht-ernstgenommen-Werdens“ im Berufsalltag nicht (eindeutig) besteht. Denn mindestens 80% der Befragten glauben, dass Frauen in ihrem gesamten beruflichen Umfeld ernstgenommen werden.

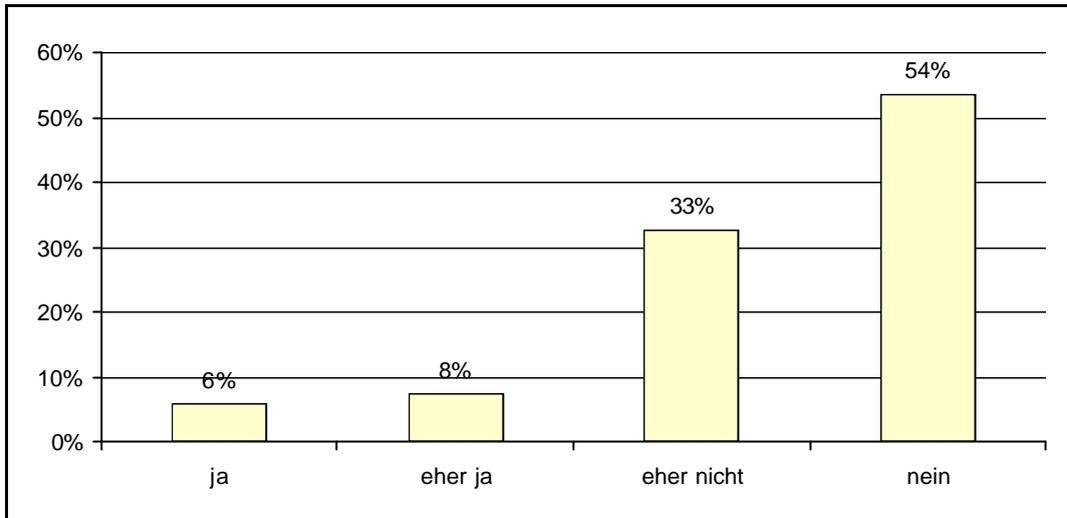
„Junge Frauen spüren lange überhaupt nicht, dass auf sie Nachteile in dieser Gesellschaft warten. Sie erleben sich in Schule und Ausbildung als vollkommen gleichberechtigt. ...'Es ist heute für eine Frau kein Problem mehr, eine Stelle zu kriegen' erklärt (die Hamburger Professorin für Betriebswirtschaftslehre) Bischoff, 'erst wenn sie die Stelle hat, fangen die Probleme an.'“ (Weingarten/Wellershoff 1999, S. 87).

Um dieser Einschätzung nachzugehen, wurden Frauen in der Untersuchung gefragt, ob und, wenn ja, in welcher Phase des beruflichen Werdeganges sie sich möglicherweise Männern gegenüber benachteiligt gefühlt haben und, wenn ja, inwiefern (*Frage 20*). Hier fällt ein deutlicher Unterschied zwischen den Phasen Studium, Bewerbungsverfahren und Beruf auf. Wie **Abb. 27** zu entnehmen ist, kam im Studium ein Gefühl der „Benachteiligung“ nur bei 3% der Frauen auf.



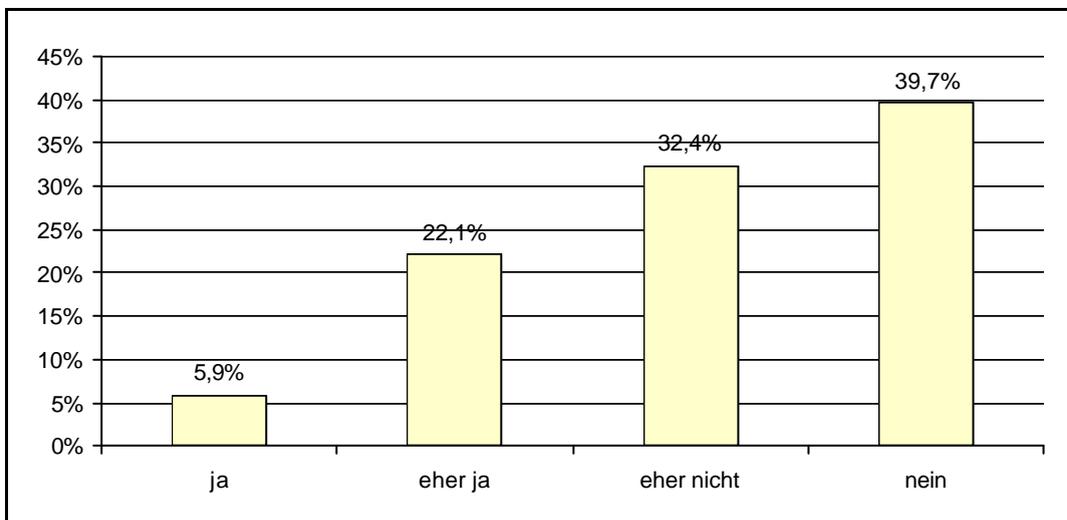
**Abb. 27: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Studium**

**Abb. 28** zeigt, dass sich in der Bewerbungsphase hingegen schon 14% der Frauen gegenüber Männern benachteiligt gefühlt haben.



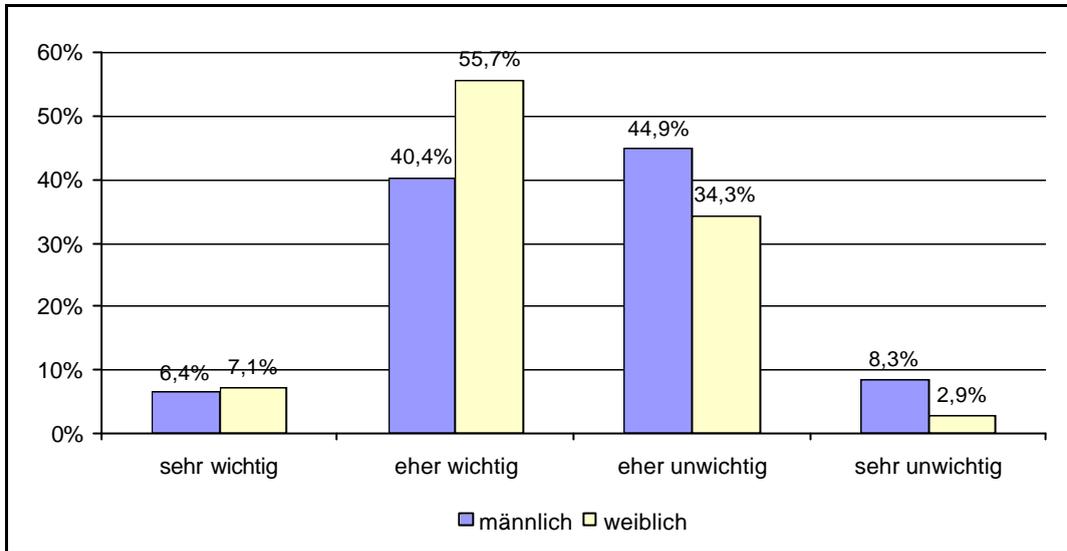
**Abb. 28: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Bewerbungsverfahren**

Im Beruf kam immerhin bei 28% der Frauen ein Gefühl der Benachteiligung auf (vgl. **Abb. 29**). Tatsächlich steigt das subjektive Benachteiligungsgefühl der Frauen somit an.



**Abb. 29: Gefühl der Benachteiligung von Frauen im Beruf**

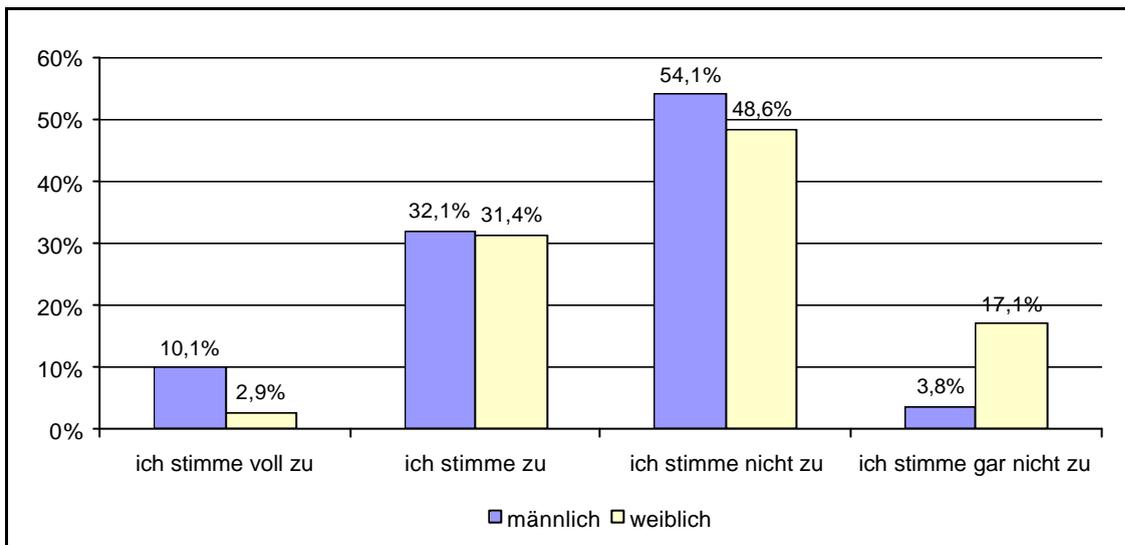
Zudem wurden die Absolventinnen und Absolventen gefragt, ob das Geschlecht eines Bewerbers aus Sicht des Arbeitgebers bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle spielen könnte (*Frage 11*). Wie **Abb. 30** zeigt, sind 63% der Frauen und 46% der Männer dieser Ansicht.



**Abb. 30: Wichtigkeit des Geschlechts aus Sicht des Arbeitgebers bei der Personalauswahl**

Ein „Job mit Perspektive (wird) nach wie vor lieber an einen Mann vergeben“ (Schreiber (1998), S. 114).

Die Angaben der antwortenden Absolventen bei der Beantwortung der Frage, ob Frauen im Beruf grundsätzlich die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten wie Männer haben, deuten eventuell auf die subjektiv empfundene Benachteiligung von Frauen im Berufsleben hin (Frage 18). Denn wie aus **Abb. 31** zu entnehmen ist, denken Männer häufiger, dass Frauen grundsätzlich die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten wie Männer haben (42% gegenüber 34%). Nur 3% der Frauen stimmen hier „voll“ zu (10% der Männer).



**Abb. 31: Haben Frauen im Beruf grundsätzlich die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten wie Männer?**

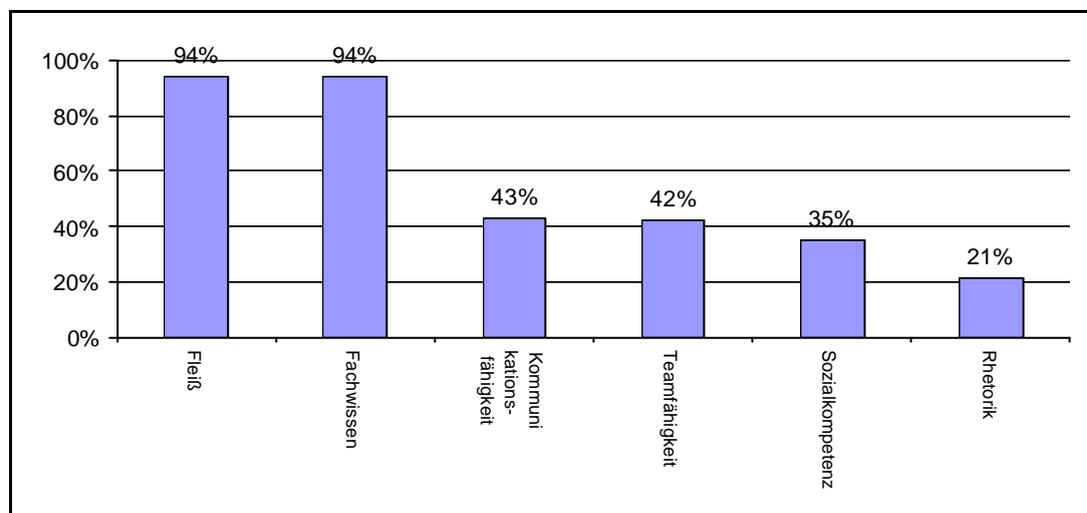
Als Zwischenfazit lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass diese Untersuchung zum einen das subjektive Benachteiligungsgefühl von Frauen im Berufsleben nachhaltig bestätigen kann, zum anderen aber auch verdeutlicht, dass ein zuweilen recht hoher Anteil von Männern dieser Ansicht ist.

### 3.4 Exkurs: Ansätze zur Verbesserung des Studiums

Um Rückschlüsse auf die Qualität der Lehre an Hochschulen im Hinblick auf die Wichtigkeit von einzelnen Faktoren bezüglich der späteren Berufstätigkeit zu erlangen, wurde zunächst erfragt, ob die folgenden Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten im Studium erlernt wurden (*Frage 14*):

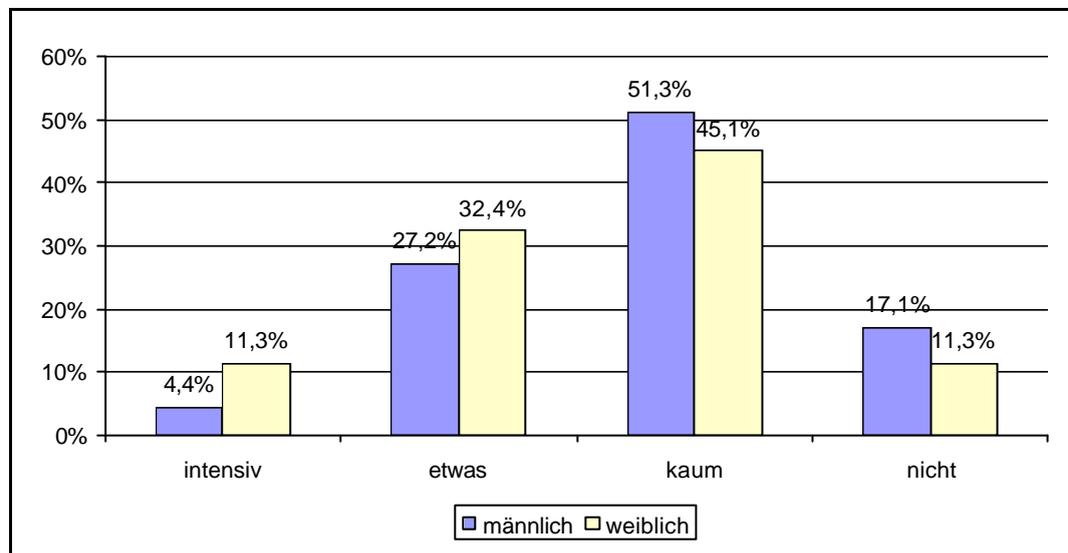
- Fleiß,
- Durchsetzungsvermögen,
- Rhetorik,
- Fachwissen,
- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit und
- Sozialkompetenz.

Im wesentlichen wurde die Frage nach dem im Studium Erlernten geschlechterunspezifisch beantwortet: „Fleiß“ (94%) und „Fachwissen“ (94%) wurden demnach hauptsächlich erlernt. Mit weitem Abstand in der Rangfolge erlernter Eigenschaften - weniger als die Hälfte der Befragten sahen hier im Studium einen „Lerneffekt“ - folgen „Kommunikationsfähigkeit“ (43%), „Teamfähigkeit“ (42%) und „Sozialkompetenz“ (35%). „Rhetorische Fähigkeiten“ hingegen wurden nur nach Meinung von 21% der Antwortenden erlernt (vgl. **Abb. 32**).



**Abb. 32: Während des Studiums erlernte Eigenschaften**

Lediglich bei der Eigenschaft „Durchsetzungsvermögen“ ist eine geschlechterspezifische Beantwortung der Frage festzustellen. Denn wie aus **Abb. 33** ersichtlich ist, gaben 44% der Frauen gegenüber 32% der Männer an, „Durchsetzungsvermögen“ zumindest „etwas“ während des Studiums erlernt zu haben. Da objektive Bezugsgrößen der Durchsetzungsfähigkeit von Frauen und Männern vor und nach dem Studium nicht vorliegen, können über die Ursachen der unterschiedlichen Einschätzung nur Vermutungen angestellt werden. Geht man davon aus, dass Frauen und Männer *vor* dem Studium gleich durchsetzungsstark sind, deutet die Beantwortung darauf hin, dass Frauen nach dem Studium durchsetzungsstärker wären. Geht man hingegen von dem Fall aus, dass Frauen und Männer *nach* dem Studium gleich durchsetzungsstark sind, kann es daran liegen, dass Männer bereits vor ihrer Studiumszeit über ein stärkeres Durchsetzungsvermögen als Frauen verfügen bzw. dass Frauen sich während ihres Studiums einfach häufiger durchsetzen müssen als Männer.

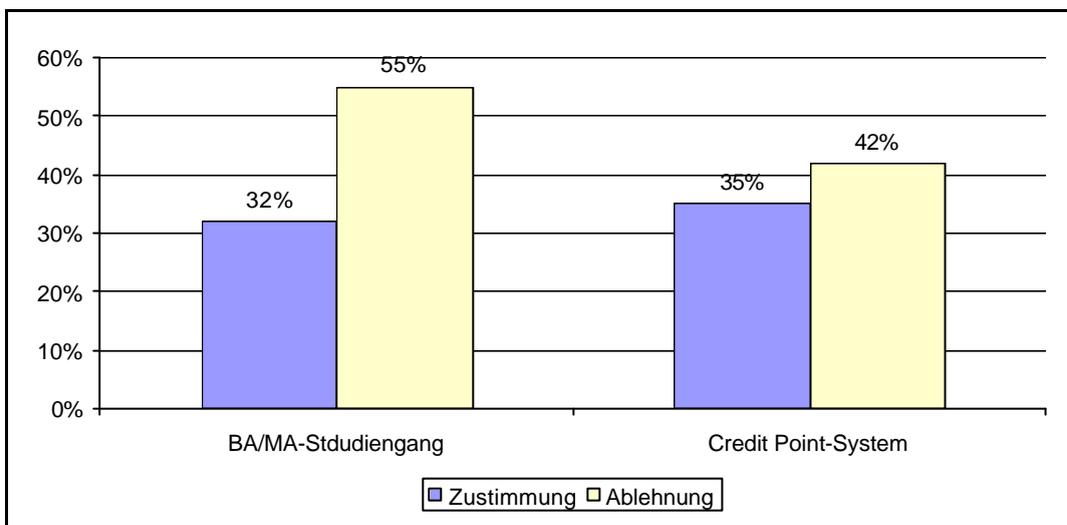


**Abb. 33: Wichtigkeit des Faktors „Durchsetzungsvermögen“**

Bei der konkreten Frage „Was könnte am Studium geändert werden, um den Berufseinstieg zu erleichtern?“ (*Frage 15*), wurden - neben der Möglichkeit der offenen Beantwortung - folgende Verbesserungsvorschläge zur Auswahl gestellt:

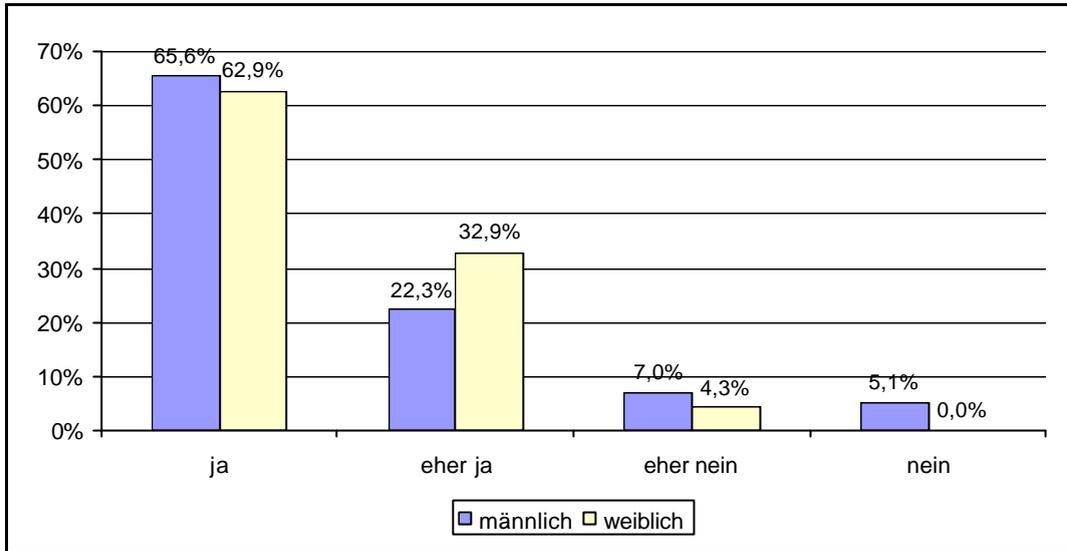
- Einführung eines BA/MA-Studiums,
- Einführung eines Credit Point-Systems und
- eine stärkere Praxisorientierung des Studiums.

Hierbei zeigt sich, dass der Einführung eines BA/MA-Studiengangs noch skeptischer begegnet wird (32% Zustimmung vs. 55% Ablehnung) als der Einführung eines Credit Point-Systems (35% Zustimmung vs. 42% Ablehnung, vgl. **Abb. 34**).



**Abb. 34: Zustimmung und Ablehnung zu BA/MA -Studiengang und Credit Point-System**

Eine „stärkere Praxisorientierung“ wird hingegen von über 90% der Antwortenden gewünscht. Wobei 96% der Frauen dem zustimmten und 88% der Männer (vgl. **Abb. 35**).



**Abb. 35: Zustimmung zur Forderung nach „stärkerer Praxisorientierung“**

In nennenswertem Umfang wurden weiterhin folgende Änderungsvorschläge gemacht:

- Mehr Kontakt zu Unternehmen (21 Nennungen),
- mehr Gruppen- bzw. Teamarbeit (15 Nennungen),
- Förderung von Präsentationen/Rhetorikschulungen (14 Nennungen),
- geforderte Auslandsaufenthalte (8 Nennungen),
- besserer Kontakt zu Lehrenden (7 Nennungen),
- Förderung von Fremdsprachen (5 Nennungen).

Die Längsschnittanalyse kommt bezüglich einer ähnlichen Fragestellung in der jährlichen Umfrage („Welche Qualifikationen und Kenntnisse hätte Ihnen das Studium aus heutiger Sicht noch vermitteln sollen?“, Gayer (2002), S. 10) im Wesentlichen zu den gleichen Ergebnissen: Absolventen wünschten im Nachhinein ebenfalls einen generell stärkeren Praxisbezug der Ausbildung, eine stärkere BWL-Orientierung, anwendungsorientierte EDV-Kenntnisse und eine stärkere Fremdsprachenvermittlung; weiterhin Rhetorik- und Präsentationsfähigkeiten sowie die generelle Stärkung sozialer und Team-Kompetenz (S. 6).

„Ohne Kerle - Immer mehr männerfreie Zonen an Deutschlands technischen Fakultäten. (...) Den Frauen gefällt's.“ (Napp (1998), S. 359).

Häufig wird als Verbesserungsvorschlag für die Lehre auch die Forderung nach einer Monoedukation ins Feld geführt. Insbesondere werden praktisch „zum Schutz der Frauen“ folgende Argumente für die Geschlechtertrennung im Studium angeführt

- Es entstehe eine verbesserte Atmosphäre,
- der Diskussionsanteil steige an,
- es verringere sich die Scheu, etwas zu sagen,
- die Studentinnen müssten nicht mehr mit überholten gesellschaftlichen Rollenidealen kämpfen,
- es entstehe eine große Solidarität der Studentinnen untereinander und
- die Studentinnen seien selbstsicherer und kreativer.

Eine Monoedukation wird beispielsweise bei der technischen Hochschulausbildung - die im allgemeinen sehr „männerlastig“ ist - in Bielefeld oder Wilhelmshafen angeboten. Die Anforderungen an beide Geschlechter sind dabei identisch - nur die Arbeitsbedingungen unterscheiden sich.

Kritiker der Frauenstudiengänge wenden hingegen ein, dass die Auseinandersetzung mit dem anderen Geschlecht unerlässlich sei. Es werde ein „künstlicher Schonraum“ geschaffen, in dem die Studentinnen die Fähigkeit verlören, sich im späteren Berufsleben durchzusetzen. Dem stehe das Argument der Studentinnen gegenüber, dass es viele andere Möglichkeiten gäbe, neben den Vorlesungen mit Männern zusammen arbeiten zu können (vgl. Napp, S. 360ff.).

**Die weitaus überwiegende Mehrheit der Absolventinnen und Absolventen erteilt dem Verbesserungsvorschlag einer Geschlechtertrennung für einzelne Kurse (Frage 16) eine deutliche Absage. Denn 90% der Frauen und sogar 96% der Männer lehnen dies ab. Als Hauptgrund wird hierfür eine „fehlende Praxisnähe“ (44 Nennungen) angeführt, was dem o.a. Hauptargument der Kritiker entspricht.**

## 4. Karrierestrategien für Frauen

Als Konsequenz aus dem oben Gesagten lässt sich schlussfolgern, dass in vielen Fällen das subjektive Gefühl einer Benachteiligung von Frauen eindeutig nachgewiesen werden konnte, wobei Frauen, zum Teil aber auch Männer dieser Ansicht sind. Die Untersuchungsergebnisse deuten teilweise auch darauf hin, dass Frauen es im Berufsleben tatsächlich „schwerer haben“ als Männer.

Das in der Gesellschaft vorherrschende subjektive Gefühl der Benachteiligung von Frauen wird häufig dahingehend instrumentalisiert, dass Frauen die Schuld „beim System“ suchen. „Benachteiligt“ deutet hier im aktivischen Sinn an, dass Frauen von Männern bzw. dem System „unterdrückt“ werden. Es deutet jedoch Manches darauf hin, dass Frauen sich selbst zumindest *mit*verantwortlich für ihre Benachteiligung zeichnen. Ohne auf dieses Problemfeld näher eingehen zu wollen, sollen hier in einem lösungsorientierten Ansatz verschiedene praxisnahe Strategien aufgezeigt werden, wie Frauen selbst zu einer Verbesserung ihrer beruflichen Situation beitragen können (Vgl. Weingarten/Wellershoff (1999), S. 85)\*:

- Individuelle Basisstrategien
- Inanspruchnahme fremder Unterstützung
- Der Netzwerkgedanke („gemeinsam sind wir stark“)

### 4.1 Individuelle Basisstrategien

#### 4.1.1 Wahl des „richtigen“ Studienfachs

Hochschulabsolventinnen haben oft schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt als ihre männlichen Kommilitonen, weil sie häufig keine „karriererelevanten“ Studienfächer wählen. Denn nach einer Untersuchung der Professorin Sonja Bischoff rekrutieren 80% der großen Unternehmen ihren Führungsnachwuchs bei den Absolventen der Wirtschafts-, Natur- und

---

\* Nach einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung accenture sehen weibliche Führungskräfte als bestes Instrument, einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erreichen, die Errichtung ganztägiger Kindertagesstätten an (74% der Befragten), gefolgt von „kulturellem Wandel, initiiert durch flexible Arbeitsverhältnisse“ und die Einführung von „Mentoringprogrammen/Frauen-Netzwerken“. Vgl. Falk/Fink (2002), S. 23. Derartige „Instrumente“ können nur im Konsens gesellschaftlicher bzw. unternehmensinterner Gruppierungen gefördert werden. Im Fokus soll hier allerdings die Frage stehen, was jede Frau individuell zur Verbesserung ihrer beruflichen Perspektive tun kann.

Ingenieurwissenschaften (vgl. Biermann (2003)). Nach Angabe der Längsschnittanalyse liegt beim Studienfach Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum der Anteil der Absolventinnen im Durchschnitt knapp unter 30% (vgl. Gayer (2002), S. 2). In den naturwissenschaftlichen und technischen Studiengängen dominieren in der Regel ebenfalls die männlichen Studenten (vgl. Kneip (1998), S. 113).\*

Die meisten Studentinnen schreiben sich dagegen noch immer bei den (nichtökonomischen) Geistes- und Sozialwissenschaften ein (vgl. etwa Biermann (2003)). Sehr beliebt sind beispielsweise Germanistik - mehr als 70% der Germanistikstudenten sind weiblich - Anglistik und Romanistik, Erziehungswissenschaften und Psychologie (Bruhns et al. (1999), S. 84). Wenn Frauen in den Naturwissenschaften studieren, dann bevorzugen sie das Fach Biologie, obwohl auf dem Arbeitsmarkt Chemikerinnen und Informatikerinnen gesucht werden.

Nach den Aussagen der Untersuchung von Frau Prof. Bischoff liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bei durchschnittlich 13 Prozent. Dies erscheint vordergründig extrem niedrig. Berücksichtigt man allerdings, dass insgesamt nur jeder fünfte Absolvent der „karriererelevanten“ Studienfächer weiblich ist, relativiert sich dieser Unterschied. Daraus folgt, dass in den Führungspositionen die Potenziale für Frauen bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind (vgl. Biermann (2003)).

#### **4.1.2 Vereinbarung von Beruf und Familie**

Das größte Karrierehindernis ist für die meisten Frauen immer noch die Gründung einer eigenen Familie (vgl. auch Abschnitt 3.2). Denn Frauen nehmen den Erziehungsurlaub fast immer in einem Alter, in dem üblicherweise die entscheidenden Weichen für die Karriere gestellt werden. Obwohl die Möglichkeit besteht, dass auch Männer den Erziehungsurlaub von bis zu drei Jahren nehmen können, ist dies in der Praxis - immer noch - nicht üblich (Vgl. Kneip (1998), S. 114). Wenn deswegen 60 % der weiblichen Führungskräfte eine stärkere Einbeziehung „der Männer“ in Familie und Erziehung fordern,\*\* deutet dies eher auf den Wunsch eines gesellschaftlichen Wandels hin als auf das eigene Entscheidungsbewusstsein, den geeigneten Lebenspartner zu finden, der seine eigene Karriere zugunsten seiner Partnerin zumindest zeitweise vernachlässigt, um z.B. Erziehungsurlaub zu nehmen.

---

\* Um den Frauenanteil in den genannten Studiengängen zu erhöhen, werden von den Fakultäten unterschiedliche Bemühungen unternommen. Die Fakultät für Maschinenbau der Ruhr-Universität Bochum versucht dies bspw. über die Hervorhebung eher frauenspezifischer Lehrinhalte. So verfügt das relativ junge Studienfach „Umwelttechnik und Ressourcenmanagement“ über einen überdurchschnittlichen Anteil von Studentinnen.

\*\* Vgl. Falk/Fink (2002), S. 23.

Für Frauen, die den Wunsch haben, Beruf und Familie zu vereinbaren, besteht auch die Möglichkeit - wie natürlich auch für Männer - in Teilzeit zu arbeiten. Die Rahmenbedingungen für Teilzeitarbeit haben sich in den letzten Jahren weiter verbessert, da z.B. der Gesetzgeber beim neuen Teilzeitarbeitsgesetz darauf geachtet hat, dass Teilzeitbeschäftigte nicht mehr mit einer generellen Benachteiligung bei Gehalt, Urlaubs- und Weihnachtsgeld zu rechnen haben. Hinsichtlich der „Chance auf Karriere“ ist Teilzeitarbeit dennoch als hemmend einzuschätzen.

Grundsätzlich gilt: Frauen, die Kind und Karriere vereinbaren wollen, müssen perfekt planen und organisieren. Es ist beispielsweise von Vorteil, nur eine kurze Babypause zu nehmen, Hausarbeit zu delegieren und die Kinderbetreuung gut zu organisieren. Hierbei wäre natürlich ein flächendeckendes Netz an Ganztagskindergärten und -schulen hilfreich, wie es z.B. in Skandinavien oder Frankreich längst vorhanden ist.

#### **4.1.3 Weitere Ansatzpunkte erfolgversprechenden Verhaltens**

Gegen weitere Punkte der Benachteiligung im Berufsleben (vgl. Abschnitt 3.2) können Frauen auch selbst etwas tun. Viele Frauen stellen sich beispielsweise nach wie vor bei Gehaltsverhandlungen „ungeschickt“ - im Hinblick auf ein optimales Verhandlungsergebnis - an (vgl. *Frage 12*). Frauen brauchen eher die innere Sicherheit, dass sie qualitativ hochwertige Arbeit verrichten, um Forderungen im Gehaltsgespräch stellen zu können. Männer sind hingegen häufig anders. Sie sind selbstsicherer und treten deshalb auch selbstbewusster auf, was sich positiv auf ihr Verhandlungsergebnis auswirkt. (Weingarten/Wellershoff (1999), S. 87). Grundsätzlich zeigen Frauen oft ein nicht energisch genug erscheinendes Auftreten, welches sie am Fortkommen im Beruf hindert. Dies mag ein Grund dafür sein, warum Männer häufig denken, dass Frauen im beruflichen Umfeld weniger „ernstgenommen“ werden als es die Frauen selbst tun (vgl. *Frage 19*). Ebenso verlassen sich viele Frauen tendenziell eher darauf, dass ihre guten Leistungen automatisch honoriert werden. Einen derartigen Automatismus gibt es im Berufsleben allerdings nicht. Frauen sollten - wie die meisten Männer - stärker darauf achten, sich selbst zu präsentieren und beim Vorgesetzten durch gute Leistungen aufzufallen, um nicht bei der nächsten Beförderung einfach übergangen zu werden (Vgl. Klink (2003)).

Die gesellschaftlichen Strukturen scheinen es derzeit (noch) nicht zuzulassen, dass Frauen gleichsam wie Männer eine Karriere planen und durchführen können. So übernehmen z.B. Männer nach wie vor nicht gleichermaßen familiäre Aufgaben wie Frauen. Ihre Situation können Frauen dennoch durch ihr individuelles Handeln verbessern. In diesem Sinne gilt es, nicht nur vorhandene Missstände anzuprangern, sondern wirklich selbst etwas zur Verbesserung -

zumindest - ihrer eigenen Situation zu tun. (Vgl. Kneip (1998), S. 113, Näger (2002), S. 2, Weingarten/Wellershoff (1999), S. 85). Frauen sollten mithin lernen, ihre Leistung besser zu verkaufen, mehr einzufordern und selbstbewusster aufzutreten (Vgl. Weingarten/Wellershoff (1999)).

Wie schon die Wahl des „richtigen“ Studienfachs fördernd oder hemmend auf die Karrieremöglichkeiten einwirkt, gilt dies insbesondere auch für die Wahl des „richtigen“ Arbeitgebers im Anschluss an das Studium. Daher kann es ratsam für Frauen sein, schon bei der Stellenwahl Unternehmen zu bevorzugen, die sich durch fördernde Maßnahmen und sichtbar gute Chancen von Frauen in Führungspositionen auszeichnen, da dort vermutlich geschlechtsspezifische Hindernisse weniger zu erwarten sind.

## **4.2 Inanspruchnahme fremder Unterstützung**

### **4.2.1 Firmeninterne Förderungsprogramme**

Eine Möglichkeit, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen, stellen Förderungsprogramme in Unternehmen dar. Diese sind ausdrücklich an beide Geschlechter gerichtet, werden jedoch überwiegend von der weiblichen Belegschaft in Anspruch genommen. Mittlerweile verstehen viele Großunternehmen Frauenförderung nicht mehr als Pflichtübung. Sie haben festgestellt, dass diese ihrem wirtschaftlichen Interesse dient, weil Unternehmen dauerhaft nicht mehr ohne qualifizierte Frauen auskommen (vgl. Napp (1998), S. 364). Insbesondere gilt: „Wenn die Männer immer nur im eigenen Saft schmoren, geht ... wichtiges Innovationspotential verloren“ (Bruhns et al. (1999), S. 85). So haben die meisten Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass eine ausgewogene Mischung zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern den Unternehmungserfolg zu steigern vermag, indem sie beispielsweise zu einem verbesserten Betriebsklima beiträgt.

### **4.2.2 Mentoring**

Immer mehr Unternehmen fördern auch sog. Mentoring-Programme für Frauen. Mentoring meint grundsätzlich die Unterstützung der Entwicklung und Karriere einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee) durch eine ältere, berufserfahrene Person (Mentorin oder Mentor) außerhalb der normalen Vorgesetzten-Untergebenen Beziehung. Mentoring kann firmenintern (d.h. der Mentor kommt aus dem selben Unternehmen, wie z.B. bei Volkswagen üblich), aber

auch als Cross-Over-Mentoring zwischen verschiedenen Unternehmen praktiziert werden (d.h. Förderer und Geförderte kommen aus verschiedenen Unternehmen, wie z.B. bei einer Kooperation von Commerzbank, Deutscher Bank, Lufthansa und Deutscher Telekom).\*

Die Mentee lernt in diesen Programmen von ihrem Mentor und nutzt seinen Einfluss und seine Kontakte. Der Mentor wiederum gibt Erfahrungen weiter, reflektiert die eigene berufliche Karriere sowie den persönlichen Arbeits- und Führungsstil. Grundbestandteil des Mentoring sind dabei regelmäßige Beratungsgespräche, die sich häufig über mehrere Monate erstrecken, welche die individuelle Karriereplanung und Persönlichkeitsentwicklung zum Inhalt haben. Je nach Anliegen reicht manchmal auch ein zweistündiges Beratungsgespräch aus. (Vgl. Nager (2002)).

#### 4.2.3 Der Netzwerkgedanke

Um sowohl eigene Erfahrungen weiterzugeben, als auch von den Erfahrungen Anderer zu profitieren, knüpfen Männer seit langem gezielt und selbstverständlich Kontaktnetze innerhalb und außerhalb der eigenen Unternehmung. Diese Netzwerke stellen professionelle Kooperationsformen dar und tragen so zu einem besseren Informationsaustausch bei.

Frauen hingegen glauben tendenziell eher, alles alleine schaffen zu müssen, obwohl Erfahrungen zeigen, dass diese Einstellung zumeist nicht zum gewünschten Erfolg führt (Vgl. Weingarten/Wellershoff (1999), S. 89). So setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass vor allem „Einzelkämpferinnen“ unnötige Energie verschwenden. Sie sind nicht in den allgemeinen Kommunikationsfluss eingebunden und können sich nicht auf die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte verlassen. Deshalb haben Frauen begonnen, „old boys networks“ zu imitieren. Mittlerweile haben Frauen Netzwerke in praktisch jeder Berufsgruppe geknüpft (Vgl. Bruhns et al, S. 85).

Letztlich muss auch bei Inanspruchnahme fremder Unterstützung, sei es durch firmeninterne Förderungsprogramme, oder durch die Zuhilfenahme einer Mentorin/eines Mentors oder von Netzwerkpartnern die Initiative von individueller Seite ausgehen.

---

\* Die Volkswagen AG zum Beispiel startete 1998 das mit EU-Mitteln geförderte Projekt NOW (New Opportunities for Women), wobei Kernstück ein firmeninternes Mentoring ist, bei dem weiblicher Führungsnachwuchs aufgebaut werden soll. Konkret bedeutet dies zum Beispiel, die Teilnehmerinnen für Hindernisse zu sensibilisieren, die ihrer Karriere im Wege stehen können. Mittelfristig hat sich der Autohersteller vorgenommen, den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen auf 30 Prozent zu erhöhen. Bei der Deutschen Telekom AG läuft das Pilotprojekt „Mentoring-Programm für Frauen“ seit November 1998. Auch hier bekommen Frauen auf allen Hierarchiestufen einen Mentor zur Seite gestellt, mit dem sie sich regelmäßig und individuell über Weiterbildung oder Kontaktaufbau austauschen können. Damit will die Telekom laut Personalvorstand Heinz Klinkhammer „Frauen auf die Aufgaben in Führungspositionen vorbereiten“. Vgl. Biermann (2003).

## 5. Schlussbetrachtung

*„Fast immer kommen für die obersten Führungspositionen der Wirtschaft nach wie vor männliche Kandidaten zum Zuge. Mit Ausnahme des Personalsektors (...) sind die wichtigen Verantwortungsbereiche, wie Verkauf und Marketing, Finanzen und Controlling, Forschung und Entwicklung, Produktion & Technologie, Informatik, Planung und andere Stabsfunktionen bis heute weitestgehend eine Domäne der Männer geblieben“ (Boyden (2002))*

Neben der Tatsache, dass Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert sind, sprechen weitere Indizien dafür, dass Frauen es nach wie vor auf ihrem Karriereweg „schwerer haben“ als ihre männlichen Pendanten. Ein subjektives Gefühl der „Benachteiligung“ wurde von einem Teil der von uns befragten Absolventinnen und auch von Absolventen bestätigt, z.B. bei dem Gefühl des „Nicht-ernstgenommen-Werdens“ hinsichtlich verschiedener Bezugspartner im Beruf.

Den Terminus „Benachteiligung“ allerdings gilt es zu relativieren. So deuten manche Indizien etwa darauf hin, dass Frauen z.T. nicht bereit sind, „den Preis für Karriere zu zahlen“. So erachten sie einerseits „zeitliche Flexibilität“ als enorm wichtig im Beruf, fordern aber wesentlich stärker als Männer „geregelt Arbeitszeiten“. Ebenso ist für ein Viertel der uns antwortenden Absolventinnen der „Ort der Arbeitsstelle“ entscheidend, obwohl eher „örtliche Flexibilität“ karrierefördernd ist. Dies sind Punkte, die unabhängig von der „naturegebenen Benachteiligung“ (bzw. in anderem Zusammenhang „Bevorzugung“), dass nur Frauen Nachwuchs gebären können, dafür sprechen, dass Frauen, die eine Karriere anstreben, auch individuell etwas tun können. Dies gilt unabhängig von der Tatsache, dass auch in Gesellschaft und Staat noch Reformbedarf herrscht. Vor diesem Hintergrund wurden im zweiten Schwerpunkt dieser Arbeit „Karrierestrategien für Frauen“ vorgestellt, die inhaltlich in individuelle Basisstrategien und Inanspruchnahme fremder Unterstützung gegliedert wurden.

*„Top-Frauen machen sich wenig Illusionen: Ohne aktives Zutun wird sich im Hinblick auf den beruflichen Aufstieg auch weiterhin nicht viel zu ihren Gunsten bewegen.“ (Falk/Fink (2002), S. 23)*

## Literaturverzeichnis

- BIERMANN, Anna (2003): Netzwerke, Mentoring, Tagesmütter, in:  
<http://focus.msn.de/D/DB/DBQ/dbq.htm>, Zugriff am 18.02.2003
- BOYDEN (2002): Top-Management als Führungsdomäne der Männer – aber wie lange noch?,  
Studie der Personalberatung Boyden International, Frankfurt a.M./Bad Homburg  
2002
- BRUHNS, Annette/KAEMPF, Simone/RIGOS, Alexandra/WEINGARTEN, Susanne (1999):  
Die heimliche Revolution, in: Der Spiegel, 25/1999, S. 76-86
- CATALYST (2002): Women in Leadership: A European Business Imperative, Studie von  
Catalyst and Conference Board, Berlin 2002
- FALK, Svenja/FINK, Sonja (2002): Frauen und Macht, Studie der Unternehmensberatung  
accenture, Sulzbach/Taunus 2002
- GAYER, Christian (2002): Die Absolventenumfragen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft –  
Eine Längsschnittanalyse -, Bochum 2002
- KLINK, Katharina (2003): Handeln statt Klagen - aktive Karriereplanung für Frauen?,  
[http://www.tiscali.de/wome/wome\\_center\\_Frauen.6704599.html](http://www.tiscali.de/wome/wome_center_Frauen.6704599.html), Zugriff am  
24.01.03
- KNEIP, Ansbert (1998): Das Rattenrennen nicht mitmachen, in: Der Spiegel, 10/1998, S. 112-  
120
- LÖSCH, Manfred/JOVANOVIC, Mario (2002): Absolventenumfrage Examenstermin Frühjahr  
2001, Bochum 2002
- NÄGER, Doris (2002): Mit den Waffen vieler Frauen, in: Süddeutsche Zeitung, Ausgabe vom  
5.11.2002
- NAPP, Alexandra (1998): Ohne Kerle, in: ManagerMagazin, 11/1998, S. 359 -364
- SUPP, Barbara (1999): Die Machtfrage, in: Der Spiegel, 25/1999, S. 87-89
- WEINGARTEN, Susanne/WELLERSHOFF, Marianne (1999): „Fordert, was ihr kriegen  
könnt“, in: Der Spiegel, 47/1999, S. 84-104