

## „Und der Karriereknick kam eigentlich immer, wenn die Kolleginnen dann mit Kind lieber Teilzeit gearbeitet haben.“ Eine Studie zu Aufstiegschancen deutscher Managerinnen

### Zusammenfassung

Die beruflichen Aufstiegschancen für Frauen entsprechen noch immer nicht denen ihrer männlichen Kollegen. Allgemein wird davon ausgegangen, dass dies vor allem an der schwierigen Vereinbarkeit von Karriere und Familie liegt, was in der Öffentlichkeit noch immer als reines Frauenthema betrachtet wird. In der 2008 durchgeführten Studie wurden sechs Frauen aus dem Top- und mittleren Management mittels strukturierter Telefoninterviews u.a. zu ihrer Karriereplanung, zu ihrem beruflichen Aufstieg und zu ihren familiären Verhältnissen befragt.

Nach Aussage der Befragten sind es v.a. gesellschaftliche Normen und Vorstellungen, die in die Betriebe hinein wirken und Frauen daran hindern, in Führungsetagen aufzusteigen. Erst wenn z.B. Kindererziehung genauso Männer- wie Frauensache ist, werden Frauen die gleichen Aufstiegschancen bekommen wie ihre männlichen Kollegen.

### *Schlüsselwörter*

Managerinnen, Deutschland, Interviewstudie, Karriere, Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### Summary

„And the Career Dip Actually Always Appeared when the Female Colleagues, now with a Child, Preferred to WorkP-time.“ A Study of the Promotion Prospects of German Female Managers

The promotion prospects of women still do not match those of their male colleagues. In general, it is always referred to the difficult compatibility of career and family, which is still considered a women's issue. In the study, carried out in 2008, six German female managers from top and managers from a middle position were asked about their career planning, career success and their family background in structured telephone interviews.

These women stated that it is especially due to social standards and beliefs which influence companies and prevent women from being promoted to managerial levels. Only if child education, for instance, becomes men's and women's business, women will face the same career opportunities as their male colleagues.

### *Keywords*

Female managers, Germany, interview study, career, compatibility of career and family

## 1 Einleitung

Trotz einiger Fortschritte in den letzten Jahren haben Managerinnen noch immer schlechtere berufliche Aufstiegschancen als ihre männlichen Kollegen – ein Phänomen, das in den 1980er-Jahren zum ersten Mal mit dem Begriff der „gläsernen Decke“ in Verbindung gebracht wurde (Morrison et al. 1987). Infolge dieser unsichtbaren Barriere bleiben hochqualifizierte Frauen auf der Ebene des mittleren Managements „hängen“, ohne dass ersichtlich wird, warum sie nicht in die obersten Führungsetagen aufsteigen. Ein wesentliches Ziel wissenschaftlicher Forschung der letzten Jahre war es daher, ein-

zelle Punkte aufzuzeigen, die hierbei eine Rolle spielen. Sind es in erster Linie gesellschaftliche Aspekte wie die Bevorzugung männlicher Mitbewerber oder die schwierige Vereinbarkeit von Karriere und Familie, die den Aufstieg verhindern, oder sind Frauen einfach „von Natur aus anders“, z.B. was das Streben nach Macht angeht (Bischof-Köhler 2006)?

Unsere Studie befasst sich mit Managerinnen, die dabei sind, diese „gläserne Decke“ hinter sich zu lassen. Welche konkreten Erfahrungen haben sie bei ihrem Aufstieg ins Top-Management gemacht? Stimmen diese Erfahrungen mit den Aussagen der wichtigsten Studien über weibliche Führungskräfte in Deutschland überein (vgl. Bischof 2005; Habermann-Horstmeier 2007)?

## 2 Befragte und Methoden

Anders als die meisten bisher durchgeführten Studien haben wir uns für die Form der direkten Befragung entschieden, da die Methode des strukturierten Interviews geeignet ist, um qualitativ hochwertige Daten in einer kleinen Stichprobe zu erheben. Als Ergänzung zu unserer Studie „Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen“ (Habermann-Horstmeier 2007) wurden im WS 2007/2008 strukturierte Telefoninterviews mit sechs ausgewählten weiblichen Führungskräften aus dieser ersten Studie durchgeführt. Den Begriff „Frauen in Führungspositionen“ hatten wir seinerzeit in Anlehnung an das Gabler Wirtschaftslexikon (Alisch et al. 2005) als solche im Bereich des Top- und des mittleren Managements definiert. Anhand vorher definierter Kriterien wie Familienstand, Berufsfeld und Auslandserfahrungen wurden sechs Managerinnen aus den 300 Befragten der vorangegangenen Studie als selektive Stichprobe ausgewählt.

Der erste Abschnitt unseres dreiteiligen Fragebogens enthielt Fragen zum sozialen Umfeld und zum Arbeitsumfeld. Er war für alle Probandinnen gleich.<sup>1</sup> Die individuellen Fragen des zweiten Abschnitts gingen auf die spezifische berufliche oder familiäre Situation der befragten weiblichen Führungskraft ein. Den Schluss bildete für alle die Frage, welche Ratschläge die Probandin einer jungen Frau geben würde, die eine berufliche Karriere anstrebt. Alle Fragen waren als offene Fragen formuliert und sollten anregen, ausführlich von den eigenen Erfahrungen zu berichten. Alle Interviews wurden telefonisch durchgeführt und dabei mit dem Einverständnis der befragten Frauen aufgezeichnet. Ausgewertet wurden die Transkripte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse.

## 3 Diskussion der Ergebnisse

### 3.1 Karriereförderung

Unsere ersten beiden Fragen zielten auf die Förderung der schulischen und beruflichen Entwicklung der Probandinnen durch das Elternhaus, aber auch durch Stipendien, Mentoring, Netzwerke, Vorgesetzte im Betrieb oder andere betriebliche Förderer bzw.

1 Die Ergebnisse hieraus zum Thema „Akzeptanz als weibliche Führungskraft“ werden separat veröffentlicht.

Fördermaßnahmen. Eine frühe und intensive Förderung durch das Elternhaus fand bei unseren Interviewpartnerinnen nicht statt oder wurde von den Probandinnen nicht als solche empfunden. Einige Aussagen deuten darauf hin, dass den Probandinnen zwar bezüglich Schule und Studium vonseiten der Eltern keine Steine in den Weg gelegt wurden, dass sie jedoch auch nicht expliziert darin unterstützt wurde, ihren Weg zu gehen. Den Grundtenor, der die Antworten auf die Frage nach einer besonderen Förderung bestimmte, drückte eine der Probandinnen folgendermaßen aus: „...das habe ich schon alles aus eigenem Antrieb gemacht“ (Frau C.). Eine spezielle Studienförderung hatte nur eine Probandin in Form eines Stipendiums erhalten, woraus sich für sie die Möglichkeit ergab, zeitweise im Ausland zu studieren – eine Chance, die sie sonst nicht gehabt hätte.

Bei den Unternehmen scheint es so zu sein, dass sie von Frauen zwar ein hohes Maß an Leistung und Engagement erwarten (Falk/Voigt 2006), dass sie ihnen in dieser Hinsicht jedoch nicht ausreichend Unterstützung anbieten. So fanden sich zwei Befragte in keiner Weise beruflich gefördert. Eine Probandin berichtete, erst zu einem Zeitpunkt im Beruf gefördert worden zu sein, als „die Leistung [...] und die Erfahrung so waren, dass man gemerkt hat, dass ich mich weiterhin engagieren will“ (Frau A.). Hier könnte die Aussage der WomenPower 2007-Studie (Helga-Stödter-Stiftung 2007) zutreffen, dass „Frauen ihre Fortbildung in die eigene Hand nehmen und sie auch selbst finanzieren.“ Wenn die von uns befragten Frauen sich beruflich gefördert fühlten, dann war dies in erster Linie durch männliche Vorgesetzte (vgl. auch Bischoff 2005). Drei Befragte erzählten von unterschiedlichen Ausdrucksformen der Förderung durch direkte männliche Vorgesetzte im Laufe ihrer beruflichen Karriere. Zum Teil war der Umgang mit dem jeweiligen Vorgesetzten eher sachlich. In einem anderen Fall handelte es sich dagegen mehr um eine emotional-menschliche Unterstützung oder sogar um eine Art „Vater-Tochter-Verhältnis“. Eine Probandin fühlte sich durch Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen des Unternehmens sowie bei der internen Stellenvergabe unterstützt.

Überrascht hat uns in diesem Zusammenhang, dass zwei Probandinnen berichteten, ihr beruflicher Aufstieg habe sich vor allem innerhalb nur eines Konzerns vollzogen. Sie hatten bislang keine direkten Konkurrenz-Situationen im Hinblick auf eine Stellenvergabe erlebt. Dies scheint nicht mit den Aussagen von Bischoff (2005) übereinzustimmen, dass Frauen schneller vorankommen, wenn sie mehrmals das Unternehmen und/oder die Branche wechseln. Allerdings muss man hierbei auch berücksichtigen, dass ein Aufstieg innerhalb eines Konzerns nicht automatisch einen geografischen Ortswechsel ausschließt. Innerhalb eines multinationalen Konzerns sind solche Ortswechsel für Führungskräfte eher die Regel als die Ausnahme – wie es auch das Beispiel einer Probandin zeigt, die ihre Karriere derzeit in Frankreich fortsetzt. Insgesamt könnte man vermuten, dass ein solcher konzerninterner Aufstieg vom Interesse des Unternehmens zeugt, eine Führungskraft langfristig zu binden. Auch die Aussage, dass den Probandinnen jeweils wieder neue, attraktivere Positionen angeboten wurden, deutet darauf hin.

Von positiven persönlichen Erfahrungen mit Mentoring und Netzwerken in Bezug auf die eigene Karriere berichtete nur eine der befragten Frauen. Insgesamt betonten die Frauen jedoch immer wieder, dass sie ihre jetzige berufliche Position vor allem aus eigenem Antrieb und durch Ausnutzung ihre Potenziale erreicht hatten.

### 3.2 Vereinbarkeit von Karriere und Familie

Damit es möglich wird, Kinder zu haben und gleichzeitig weiterhin Karriere zu machen, müssen nach Ansicht unserer Probandinnen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Alle drei Probandinnen mit eigenen Kindern waren schon in einer leitenden Position, als sie das erste Kind bekamen. Für alle war von Anfang an klar, dass sie ihre Karriere auch weiterverfolgen wollten:

„Also ich habe [es] schon [...] gemerkt, als wir sehr kleine Kinder hatten und es für mich klar war, dass mir nur Windeln und Stillen und Babykotze und Babykrankheiten [...] alleine nicht reichen für den ganzen Tag.“ (Frau A.)

Nach Lukoschat/Walther (2006) ist diese Klarheit über die eigenen Ziele und die Entscheidung, weder auf Kind noch auf Karriere verzichten zu wollen, unabdingbare Voraussetzung für die Vereinbarkeit.

Als weitere Voraussetzung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie sahen die Probandinnen die Akzeptanz der eigenen Karriere durch den Partner. Darüber hinaus musste eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch den Partner und ggf. auch durch die Großeltern gegeben sein. Eine der Probandinnen mit Kindern berichtete davon, dass der Partner über einen gewissen Zeitraum Teilzeit gearbeitet habe. Bei einer weiteren Probandin hatten Eltern und Schwiegereltern sich in der Betreuung der Babys abgewechselt. Ein zusätzlicher wichtiger Stützpfiler waren privat finanzierte Kinderfrauen:

„Das heißt, ich leiste mir eine Frau, die ins Haus kommt früh morgens, [...] und die dann die Kinder auch in den Kindergarten bringt und abholt, die auch mit den Kindern zum Kinderarzt geht oder sie zu Freunden bringt.“ (Frau F.)

Während bei Lukoschat/Walther (2006) klar zum Ausdruck kommt, dass die dort befragten Frauen offensiv und entschieden Unterstützung durch das Unternehmen, den Partner und das persönliche Umfeld einforderten, liegt der Tenor bei den von uns interviewten Probandinnen eher auf der eigenen Kompromissbereitschaft und Anpassungsfähigkeit.

Nach der Geburt ihres ersten Kindes hatte eine Probandin neun Monate Elternzeit in Anspruch genommen, beim zweiten Kind dann nur noch sechs Monate, da eine neue Position frei geworden war, auf die sie bei einer längeren Elternzeit sonst hätte verzichten müssen. Eine weitere Probandin hatte während der Babyzeit ihrer Kinder kurzfristig Teilzeit gearbeitet. Den Frauen war dabei klar, dass es „in Deutschland [...] eigentlich per Definition [...] nicht möglich [ist], auf einer Halbtagsstelle eine Führungsposition einzunehmen.“ Eine der Probandinnen meinte dazu:

„Also, ich denke, die Führungspositionen ... funktionieren nur als Vollzeitstelle und nicht als Teilzeitstelle. Und der Karriereknick kam eigentlich immer, wenn die Kolleginnen dann mit Kind lieber Teilzeit gearbeitet haben. [...] Sie haben das sehr bewusst getan, weil sie [...] da viele Dinge, die man dann von seinen Kindern nicht mitkriegt, [eben] auch nicht mitkriegt.“ (Frau F.)

Bezüglich reduzierter Arbeitszeit während einer „Familienphase“ tendierten die hier interviewten Frauen also dazu, dass Führungspositionen nicht in Teilzeit ausgeübt werden

können, während Lukoschat/Walther (2006) dies relativieren und die Ausführbarkeit einer Führungsposition in Teilzeit von der jeweiligen Stelle und den Möglichkeiten des Unternehmens abhängig machen.

Die Entscheidung dafür, weiterhin im Job zu bleiben und Karriere zu machen, wird den Frauen auch von ihrer Umgebung nicht leicht gemacht. So berichtet eine der Probandinnen, schon bald

„kamen [...] die ersten negativen Meldungen. ... Das waren die anderen Mütter, die gesagt haben [...]: Du hast Dich doch eigentlich für Kinder entschieden. Warum kümmerst Du Dich dann [...] nicht um die?“ (Frau A.)

Welchem Spagat die Mütter in Führungspositionen insgesamt ausgesetzt sind, wird durch folgende Aussage einer Probandin klar:

„[Ich arbeite] eher 70-80 Stunden die Woche und das führt dazu, dass die Familie eben auch deutlich zu kurz kommt. [Es gibt Zeiträume], die ich absolut reservieren muss, damit ich den Kontakt zur Familie auch halten kann.“ (Frau A.)

In vielen Unternehmen scheint das Thema „Karriere und Familie“ noch immer ein reines Frauenthema zu sein. So berichtete eine der Probandinnen, die erst kürzlich geheiratet hatte, dass es „tatsächlich so [ist]. ... Mein Chef hatte da schon das Bedürfnis, mal nachzufragen“ (Frau B.), ob Kinder geplant seien und somit keine weiteren Karriereambitionen mehr beständen. „Das muss man dann also aus der Welt räumen.“

Auch für Männer ist es aufgrund der vorherrschenden Geschlechterrollen noch immer schwieriger, sich zeitweise für die Familie zu entscheiden und die berufliche Laufbahn zu unterbrechen. Obwohl mittlerweile zwölf Prozent der Anträge auf Elterngeld von Vätern gestellt werden, sind diese doch überwiegend nur bereit, sich zwei Monate um den Nachwuchs zu kümmern, während es noch immer überwiegend die Mütter sind, die für längere Zeit aus dem Beruf ausscheiden (Statistisches Bundesamt 2008).

### 3.3 Karriereplanung

Zu den individuellen Themen gehörten u.a. auch die Fragen nach einer Karriereplanung. Auch wenn nicht immer explizit danach gefragt wurde, wurde doch bei mehreren Interviews deutlich, dass die Frauen ihre Karriere meist nicht stringent geplant hatten.

„Das war bei mir auch nicht bewusst geplant. Das hat sich einfach ergeben. [...] Es hängt davon ab, in welchem Bereich man ist und was für einen Vorgesetzten man hat.“ (Frau C.)

Auch Macha et al. (2000) berichten, dass Frauen ihre Zukunft oft in kleineren Schritten und ohne genaue *Zieldefinition* planen. Dies liegt vor allem daran, dass die Lebensplanung von Frauen hierzulande aufgrund des herrschenden Rollenverständnisses komplexer ist als die der Männer. Besonders wenn Familie und Kinder zum Lebenskonzept einer Frau dazugehören, sind weitere Ziele nur schwer zu verwirklichen. Dabei machen Frauen vielfach ihre berufliche Laufbahn von äußeren Einflüssen abhängig, wie z.B. von der Förderung durch Vorgesetzte, vom Beruf und der Unterstützung des Partners oder von familiären Arrangements.

Eine der Probandinnen arbeitet derzeit in einem internationalen Konzern in Frankreich. In Deutschland hatte sie nach eigenen Aussagen in ihrem Arbeitsbereich bereits „den Gipfel der Möglichkeiten erreicht“ (Frau A.). Sie wurde von ihrem Mann und der Familie darin unterstützt, innerhalb des Konzerns eine weitere Stufe der Karriereleiter – nun in Frankreich – zu erklimmen. Ohne die Unterstützung ihres Mannes und ohne die Bereitschaft der Familie, mit nach Frankreich zu ziehen, wäre sie in Deutschland geblieben. Nach ihren Aussagen wäre es dann zu einem Karrierestillstand gekommen, und „da hätte ich mich dann mit abgefunden“ (Frau A.).

Damit sind die hier befragten Frauen typische Vertreterinnen der „Führungsfrauen“ unserer Grundlagenstudie (Habermann-Horstmeier 2007). Dort hatte nur ein Drittel der Probandinnen eine bewusste Karriereplanung betrieben. Dass junge Frauen heute ihre Karriere doch etwas häufiger bewusst planen, zeigen die Daten einer noch unveröffentlichten Parallelstudie, in der FH-Studentinnen nach ihren Karriereambitionen befragt wurden (Habermann-Horstmeier et al. i.V.).

### 3.4 Unterstützungsmaßnahmen für den Aufstieg von jungen Frauen in Führungspositionen

Alle Probandinnen waren sich darin einig, dass noch einiges getan werden muss, um mehr jungen Frauen zu ermöglichen, in eine Führungsposition aufzusteigen – auch wenn sich in den letzten Jahren schon etwas zum Besseren hin verändert hat.

Zwei Teilnehmerinnen sprachen in diesem Zusammenhang die Themen „Netzwerke“ und „Mentoring“ an und wiesen darauf hin, dass Frauen beide Möglichkeiten besser für sich nutzen sollten. Eine Probandin meinte hierzu:

„Ich glaube, dass wir Frauen das noch nicht so verstanden haben, ... Es sind erst Ansätze da, aber es ist noch nicht so, dass man sich ... da austauscht oder [...] über gute Leute verständigt, was ja eigentlich die Männer toujours tun.“ (Frau B.)

Es wird allgemein so gesehen, dass Männer ihre formellen und informellen Netzwerke besser nutzen. Das mag zum einen an der immer noch geringen Anzahl von Managerinnen in bestimmten Bereichen liegen, zum anderen jedoch auch an der mit Vorbehalten behafteten Einstellung der Frauen zu diesem Thema.

Bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist nach Aussagen der Befragten auch vonseiten des Staates noch viel zu tun, insbesondere – aber längst nicht nur – im Hinblick auf die Bereitstellung von Krippen- und Kindergartenplätzen. Sehr wichtig sei jedoch auch eine geänderte Einstellung innerhalb der Gesellschaft und innerhalb der Unternehmen. Die Frage nach Kind oder Karriere dürfe sich grundsätzlich nicht mehr stellen.

„... ich denke, das muss ... damit anfangen, dass man in der Familie unterstützt wird und dass es ganz normal ist, dass man als Frau genauso arbeiten geht und nicht aufhört mit der Geburt des ersten Kindes ...“ (Frau E.)

Nach Bischoff (2005) sind Unternehmen mit speziellen Frauenförderungsmaßnahmen in Deutschland noch immer in der Minderheit. Auch werden solche Maßnahmen von

60 Prozent der dort befragten Frauen negativ beurteilt (vs. 43 Prozent der männlichen Führungskräfte). Unseren Probandinnen erschienen Programme, die ausschließlich für Frauen eingeführt wurden, als weniger hilfreich und z.T. eher als karrierehinderlich. Gleichzeitig muss ihrer Meinung nach noch einiges getan werden, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Frauen in Führungspositionen zu erleichtern. Die derzeit von der Politik geplanten Verbesserungen in der Betreuungssituation von Kindern unter drei Jahren seien ein wichtiger Schritt (vgl. Habermann-Horstmeier 2007). Wichtigster Punkt war für die Probandinnen jedoch die immer noch vorhandenen Vorurteile und Widerstände in Gesellschaft und Unternehmen, denen sich Frauen gegenüber sehen, wenn sie mit Kindern weiterhin Karriere machen wollen. Demnach wird sowohl vonseiten des Managements als auch im Kollegenkreis noch immer erwartet, dass von den Frauen zu gegebener Zeit eine Entscheidung für die Karriere *oder* für die Familie getroffen wird.

Eine der Frauen sah in diesem Zusammenhang auch ein Problem darin, dass es in Deutschland kaum akzeptiert wird, wenn der Lebenslauf nicht geradlinig verläuft, sondern auch Umwege oder Unterbrechungen aufweist. Eine Verschiebung der Führungs- und Unternehmenskultur in diese Richtung wäre also ein entscheidender Ansatz (Lukoschat/Walther 2006). Der Festlegung von Frauenquoten innerhalb der Betriebe und Institutionen standen die befragten Frauen sehr skeptisch bis ablehnend gegenüber.

## 4 Schlussbetrachtung

Alle befragten Managerinnen der Studie waren sich darin einig, dass es auch als Frau erstrebenswert ist, Karriere zu machen. Sie möchten junge Hochschulabsolventinnen darin bestärken, dabei Karriere und Familie nicht als sich ausschließende Lebensabschnitte oder gar Lebensentwürfe zu betrachten. In diesem Zusammenhang sei es vor allem wichtig, sich mit dem Partner schon im Vorfeld bzgl. der Familienplanung abzusprechen. Kind und Karriere ließen sich bei übereinstimmenden Vorstellungen – etwa in Bezug auf Kinderbetreuung – mit einer guten Portion Organisationsfähigkeit sowie mit gutem Zeitmanagement durchaus vereinbaren. Eine Teilnehmerin riet jungen Frauen, sich grundsätzlich nicht beirren zu lassen, „also das [zu] machen, wonach das Herz und der Bauch schlägt“ (Frau E.). Besonders wichtig sei es, an sich zu glauben und nicht gleich aufzugeben:

„... dass sie sich das zutrauen, das ist wichtig. Also, auch wenn es nicht gleich klappt – nach hinten stecken und das wie ein[en] Wettbewerb sehen. ... Und beim nächsten Mal ist man der Sieger. Ich glaube, die Chancen stehen so gut wie noch nie.“ (Frau B.)

## Literaturverzeichnis

- Alisch, Katrin, Winter, Eggert & Arentzen, Ute. (Hrsg.). (2005). *Gabler Wirtschaftslexikon* (16. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bischof-Köhler, Doris. (2006). *Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer
- Bischoff, Sonja. (Hrsg.). (2005). *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland* (Die 4. Studie). Gütersloh: Bertelsmann

- Falk, Svenja & Voigt, Andrea. (2006). *The Anatomy of the Glass Ceiling. Barriers to Women's Professional Advancement*. Chicago: Accenture
- Habermann-Horstmeier, Lotte. (2007). *Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen. Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement* (Schriftenreihe des Steinbeis Technologietransferzentrums (STZ) Unternehmen & Führungskräfte, Band 1). Villingen-Schwenningen: Petaurus-Verlag
- Habermann-Horstmeier, Lotte, Gerber, Sabrina, Trautwein, Esther & Wellmann, Dana. (2009). *Karriere im Blick? – Ergebnisse einer Befragung von Studentinnen aus den Bereichen Technik und Wirtschaft*. In: *Zeitschrift ARBEIT*. Zur Veröffentlichung eingereicht
- Helga-Stödter-Stiftung. (2007). *Ansichtssache: Führung. Umfrage zu Führungskompetenz, Unternehmenskultur und Work-Life-Balance*. Fachkongress WomenPower 2007. Hannover
- Lukoschat, Helga & Walther, Kathrin. (2006). *Karrierek(n)ick Kinder. Wie Unternehmen mit Müttern in Führungspositionen gewinnen. Kurzfassung der Studie*. Bertelsmann Stiftung und Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. (EAF). Gütersloh
- Macha, Hildegard, Forschungsgruppe. (2000). *Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind*. Frankfurt am Main, New York: Campus
- Morrison, Ann M, White, Randall P, van Velsor, Ellen & Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co
- Statistisches Bundesamt. (2008, 11. Juni). *Mehr als die Hälfte der Mütter mit Elterngeld war zuvor erwerbstätig* (Pressemitteilung Nr. 214). Zugriff am 05. September 2008 unter [www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/06/PD08\\_\\_214\\_\\_22922,templateId=renderPrint.phtml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/06/PD08__214__22922,templateId=renderPrint.phtml)

## Zu den Personen

*Lotte Habermann-Horstmeier*, Dr. med., 1959, Stellv. Leiterin des Steinbeis Transferzentrums (STZ) Unternehmen & Führungskräfte; Lehrbeauftragte an der Hochschule Furtwangen. Arbeitsschwerpunkte: Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen; Gendermedizinische Forschung mit Schwerpunkt Ernährung.

Kontakt: STZ Unternehmen & Führungskräfte, Klosterring 5, 78050 Villingen-Schwenningen. E-Mail: [stz952@stw.de](mailto:stz952@stw.de)

*Jannika Bierfreund*, *Yvonne Kempf*, *Marie-Isabell Stoll*, Studentinnen der Hochschule Furtwangen, Campus Schwenningen, Fakultät Wirtschaft, Jakob-Kienzle-Str. 17, 78054 Villingen-Schwenningen