



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



*Mehr Frauen –  
mehr Vielfalt*  
in Führungspositionen

# Managerinnen 50plus



# Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte

**Beauftragte Institution: EWMD Deutschland e.V., Berlin,  
Projektleitung: Marion Diehr**

**Wissenschaftliche Leitung und Autorin:  
Prof. Dr. Christiane Funken, Institut für Soziologie der TU Berlin**





## Vorwort

Die Werbung hat sie schon vor einigen Jahren als aktive und dynamische Zielgruppe entdeckt: die Altersgruppe „50plus“, insbesondere die Frauen unter ihnen. Das gilt jedoch nicht für die Unternehmen. Sie ignorieren das Potenzial der „senior female manpower“ weitgehend. Dabei bezeichnet das leicht sperrige „50plus“ eine Lebensspanne, die sich radikal verändert hat und für deren neue Lebensrealitäten sich in der deutschen Sprache noch kein eigener Begriff herausgebildet hat. Diese Phase, die man als „Lebensmitte“ betrachten kann, ist ein Lebensabschnitt, in dem sich viele Ansatzpunkte ergeben, um Bilanz zu ziehen. Oft ist der Zenit in der Karriere erreicht, und man und frau blickt nach vorn auf neue Möglichkeiten.

Im „European Women’s Management Development International Network“ (EWMD) geschah dies gemeinsam, in einer Gruppe, und zwar im Frühjahr 2008, als sich unter dem Titel „Women and their Careers in their Fifties“ ein Arbeitskreis gründete.

Getragen von dem Wunsch nach beruflicher Veränderung und Neuausrichtung fanden sich in dieser Gruppe zwölf Managerinnen im Alter von 45 bis 60 Jahren zusammen. Aus der Diskussion und der Dynamik dieser Frauen wurde rasch sichtbar, wie viel Potenzial in dieser gesellschaftlichen Gruppe schlummert. Diese zwölf Frauen waren stellvertretend für die Altersgruppe von Managerinnen zu sehen. Als Mitglied dieser Gruppe interessierte mich besonders, was diese Managerinnen „50plus“ antreibt, was ihre Werte und Motive sind, ihre Interessen und wie diese sich mit denen des Unternehmens in Einklang bringen ließen. Frau Professor Christiane Funken von der Technischen Universität Berlin ist Sozialwissenschaftlerin und Expertin auf dem Gebiet der Genderforschung. Der EWMD Deutschland beauftragte sie mit der wissenschaftlichen Untersuchung der „**Managerinnen 50plus**“.

Auffällig ist, dass nach vielen Jahren in hohen Leitungsfunktionen Frauen um die fünfzig häufig das Unternehmen verlassen, um sich neu zu orientieren. Lebensmuster und Karriere werden neu bewertet, Prioritäten neu gesetzt. Diese Managerinnen sind gut bis sehr gut ausgebildet und haben neben dem Beruf häufig noch weitere Qualifikationen erworben. Und nicht nur das. Als „Pionierinnen im Karrieremarathon“ haben sie beachtliche Positionen erreicht. Dennoch steht das Erreichte häufig in keinem Verhältnis zu den Opfern, die sie für ihre Karriere gebracht haben. Sie haben alles „richtig“ gemacht und sind dennoch nicht ans Ziel gekommen. „No return on investment“ – das ist das niederschmetternde Fazit von Professor Christiane Funken.

Anders als die Generation berufstätiger Frauen in dieser Lebensphase vor ihnen, verfügen sie über die notwendigen Voraussetzungen und Mittel, nochmal neu durchzustarten. Das ist oft der Weg in die Selbstständigkeit, der Rückzug ins Privatleben oder in die Arbeit für eine nicht profitorientierte Organisation. Ganz gleich, für welchen Weg sie sich entscheiden: In jedem Fall geht den Unternehmen damit ein wichtiges Potenzial verloren.

Zukunftsweisend ist die Gruppe der **Managerinnen „50plus“** auch im demographischen Sinne. Die geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ nähern sich dem Pensionsalter. Im Jahr 2060 wird Deutschland nach Schätzungen des Statistischen Bundesamts noch etwa

70 Mio. Einwohner haben. Etwa ein Drittel davon wird dann 65 Jahre und älter sein. Heute sind es bereits 20 Prozent. Dementsprechend sinkt die Zahl der Erwerbsfähigen unter 65 Jahren. Es ist ein Paradoxon, dass der in diesem Kontext oft zitierte „Fachkräftemangel“ die Aufstiegschancen von Frauen bisher in keiner Weise verbessert hat. Auch aus Gesichtspunkten der Altersversorgung werden viele Managerinnen und Manager länger im Berufsleben verbleiben als heute.

Der EWMD sieht seine besondere Verpflichtung darin, einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Erneuerung des Managements zu leisten. Wir wollen damit gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen fördern, indem wir Frauen in Führungspositionen auf ihrem Weg unterstützen. In diesem Sinne sehen wir die Studie „**Managerinnen ,50plus‘**“ als einen Beitrag, Führungsfrauen zu stärken und ihren Einfluss, ihre Gestaltungsmöglichkeiten in Wirtschaft und Gesellschaft zu verbessern.

Wir erhoffen uns als EWMD eine rege Diskussion darüber, warum Frauen, die es eigentlich „geschafft“ haben, sich in ihrer Lebensmitte für einen Ausstieg aus den Unternehmen oder einen Rückzug entscheiden. Und wir möchten Perspektiven aufzeigen, was Unternehmen tun können, um Managerinnen „50plus“ stärker an sich zu binden und langfristig von ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu profitieren.

Die Unternehmen brauchen diese Managerinnen.

Marion Diehr

Vorstandsmitglied EWMD Berlin/Brandenburg

EWMD-Projektleiterin Managerinnen und Karriere „50plus“

## Inhalt

Einleitung .....	9
1. Terra Incognita: Weibliche Führungskräfte um die 50 .....	15
1.1. Weibliche Pioniere im Karrieremarathon: Führungskräfte 50plus .....	16
2. Managerinnen – Stand der Forschung und Stimmen aus der Praxis.....	17
2.1. Von ‚Männer- und Frauenberufen‘ .....	29
3. Reflexivität und Kurswechsel .....	31
3.1 Reflexivität als Chance .....	32
3.2 Kurswechsel als Kalkül.....	36
3.2.a Kampf .....	36
3.2.b Resignation .....	42
3.2.c Ausstieg .....	48
4. No Return on Investment.....	53
5. Methodisches Vorgehen .....	57
6. Literatur .....	60

## Einleitung

### Eine nüchterne Bilanz

Die aktuelle Debatte um die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen lenkt die öffentliche Aufmerksamkeit auch auf die verschwindende Minderheit der prominenten Top-Managerinnen. Mehr denn je nehmen diese eine bedeutsame Vorbildfunktion für nachfolgende Generationen ein. Wirft man jedoch einen genaueren Blick auf die Karrieren all der Managerinnen, die höchst erfolgreich sind, aber keine Top-Position besetzen, stellt man eine erstaunliche Paradoxie fest:

Viele Frauen steigen auf dem Höhepunkt ihrer bis dahin beachtlichen Karriere aus! Ihr Resumée lautet übereinstimmend: «No Return on Investment». Diese nüchterne und auf den ersten Blick erstaunliche Bilanz eines Berufsleben, das mit hohem persönlichen Einsatz und großer Hingabe betrieben wurde, besteht in der – auf den ersten Blick überraschenden – Absicht, einen radikalen Kurswechsel vorzunehmen, denn: Ihr berufliches Engagement und ihre Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die häufig auch mit hohen Folgekosten für den privaten Lebenszusammenhang verbunden waren, stehen in keinem positiven Verhältnis zur beruflichen Anerkennung und Lebensqualität. Mehr noch: die Karrieren der meisten erfolgreichen Managerinnen um die Fünfzig stagnieren.

Die meisten der von uns befragten, überaus erfolgreichen Managerinnen vollziehen eine Art »innere Kündigung« oder suchen alternative Wege der Produktivität. Sie wollen ihre Interessen, Überzeugungen, Erfahrungen und Begabungen nunmehr mit angemessenem Zeit- und Energieaufwand in einem Umfeld der Sinnhaftigkeit, Wertschätzung und Kooperation zur Geltung kommen lassen – und zwar außerhalb von unternehmerischen Strukturen und Kulturen, die durch männliche Dominanz und Macht geprägt sind und ihnen keine attraktive Option für die Zukunft bieten.

Der Entschluss, noch einmal eine neue Herausforderung zu suchen, ist das Resultat einer intensiven Reflexionsphase und wird in einem Alter getroffen, das früher den Vorruhestand einläutete. Heute kennzeichnet 50plus jedoch nicht mehr den Einstieg in den Ausstieg, sondern die «Lebensmitte» von Menschen, deren Lebenserwartung sich deutlich erhöht hat. Entsprechend verlängert sich auch die aktiv zu gestaltende

Lebenszeit in bisher nicht gekannter Weise. Die gesellschaftliche Modernisierung<sup>1</sup>, wiederum hat das Spektrum der Möglichkeiten für die Gestaltung von Biographien erheblich erweitert. Damit geraten die Menschen freilich auch unter einen stärkeren Handlungs- und Legitimationsdruck, der sie zu einer selbstorganisierten und selbstverantworteten Lebensführung nötigt. Managerinnen nehmen diesen «gesellschaftlichen Auftrag» bzw. die Generativität<sup>2</sup> – im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen – besonders ernst und ziehen ggf. individuelle Konsequenzen, deren soziale und wirtschaftliche Folgen noch nicht hinreichend bedacht und diskutiert worden sind.

Vor diesem Hintergrund erlangt das Alter 50plus eine neue Bedeutung und muss im Sinne einer Statuspassage<sup>3</sup>, das heißt als markanter Wechsel von einem sozialen Status in einen anderen, neu bestimmt werden. Bislang nämlich erfolgte der Wechsel vom Erwachsenenalter (das vor allem durch Erwerbsarbeit und Familiengründung geprägt war) ins »Alter« übergangslos und unmittelbar. Der so genannte Ruhestand galt im öffentlichen und wissenschaftlichen<sup>4</sup> Diskurs gemeinhin als das entscheidende Merkmal, an dem die Zugehörigkeit zum Alter festgemacht wurde. Heute hingegen muss der Ruhestand als aktiv zu gestaltende Lebensphase konzipiert werden, deren Dauer u. U. ähnlich lang sein kann wie das vergangene Berufsleben.

---

<sup>1</sup> Modernisierung bezieht sich vornehmlich auf strukturelle und soziale Anpassungs- und Erneuerungsprozesse, die u. a. durch Technisierung, Mediatisierung und Globalisierung hervorgerufen werden. Damit einher geht die Vervielfältigung von Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsanforderungen

<sup>2</sup> Generativität bezeichnet die Haltung oder das Bedürfnis, Werte für die kommende Generation zu schaffen bzw. weiterzugeben. „Ein generativer Mensch übernimmt Sorge und Verantwortung für andere Menschen. Dies wiederum wird als Bereicherung der eigenen Persönlichkeit empfunden.“ (Perrig-Chiello 2010: 26f.)

<sup>3</sup> „Statuspassagen“ sind Übergänge im menschlichen Lebensverlauf; Wechsel von einem sozialen Status in einen anderen. Das können Hauptpassagen sein, also Passagen, die den zentralen Status betreffen; wie Übergänge von einem Lebensabschnitt in einen anderen: Kindheit - Jugend; Jugend - Erwachsenenstatus oder sog. Nebenpassagen, hierbei handelt es sich um kleinere Passagen, die allgemein in unserer Gesellschaft weniger wichtig sind. „Die Lebensläufe von Männern und Frauen können [...] als eine Serie von Statusübergängen registriert werden.“ (Strauss 1974; siehe auch van Genep 1999)

<sup>4</sup> Die Alterssoziologie beschäftigt sich vornehmlich mit älteren, alten und hochalten Menschen in der Nacherwerbsphase. Es wird dabei ersichtlich, dass Altersforschung und Erwerbsarbeit untrennbar miteinander verbunden sind, da zurzeit nur durch den Übergang von Erwerbsleben in den Ruhestand, das ‚Alter‘ scheinbar objektiv messbar ist (vgl. hierzu u. a. Backes (1997); von Rothkirch (2000); Backes (2003); Backes (2007); Höpflinger (2007); Pasero et al. (2007); Schroeter (2007); Wolf (2007); Backes und Clemens (2008); Backes und Wolfinger (2009); Brauer und Clemens (2009); Dyk und Lessenich (2009); Puhmann (2009); Wolf (2009); Kolland (2010)).

Geschlecht spielt in beiden Betrachtungsweisen – wenn überhaupt – nur eine untergeordnete Rolle. Wird das Geschlecht berücksichtigt, dann nur aus der Perspektive der weiblichen Normalbiografie. Allerdings haben sich die Lebenslagen von Frauen in den letzten Jahrzehnten gewandelt, so dass weibliche Normalbiografien nur noch einen Bruchteil der weiblichen Lebensentwürfe ausmachen.

Nicht zuletzt durch den Wandel der geschlechtsspezifischen Rollenleitbilder, der Bildungsoffensive der 1960er/ 1970er Jahre und der sozioökonomischen Herausforderungen<sup>5</sup> unterscheiden sich die Frauen, die heute um die 50 Jahre alt sind, deutlich von denjenigen, die eine Generation zuvor diese Altersstufe erreichten.

In der vorliegenden Studie wird nun zum ersten Mal der Versuch unternommen, die Forschungslücke zum Themenkomplex «*Alter – Erwerbsarbeit – Geschlecht*» zu schließen, indem mit ca. 25 Managerinnen aus (mittel)großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen in einer Altersspanne zwischen 45 und ca. 55 Jahren fokussierte Interviews zu ihrer beruflichen und privaten Vergangenheit und Zukunft geführt wurden.

Der Fokus der Fragestellung zielt jedoch nicht primär und ausschließlich darauf ab, das Spektrum der androzentrischen Altersforschung zu erweitern. Vielmehr erlangt das Wissen um die Belange, Erfahrungen und Absichten (hoch-)qualifizierter und erfolgreicher Managerinnen um die Fünfzig vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels zentrale Bedeutung für die (Volks-) Wirtschaft. Deshalb ist es notwendig, endlich etwas über diese zukunftssträchtige Berufsgruppe zu erfahren, die es bisher so nicht gab. Nicht zuletzt haben diese Frauen eine wichtige Vorbildfunktion für nachfolgende weibliche, unter Umständen aber auch männliche Leistungsträger.

Mit dieser Absicht schließt die Studie zwar an frühere Untersuchungen der Frauen- und Geschlechterforschung an, allerdings mit veränderten Vorzeichen. In der Regel lautet(e) bisher die Frage: Was sind die Bedingungen und Hindernisse, die Frauen auf ihrem Weg nach oben blockieren?

---

<sup>5</sup> Die traditionelle Versorger-Ehe kann heute nur noch in seltenen Fällen die familiäre Existenzsicherung gewährleisten

In der vorliegenden Studie<sup>6</sup> geht es jedoch darum, die aktuelle Situation genau derjenigen Frauen zu erfassen, die diese Hürden vergleichsweise erfolgreich genommen haben. Dies sind i. d. R. Managerinnen um die Fünfzig, die seit nunmehr ca. 30 Jahren im Berufsleben stehen und ihre Tätigkeit noch ca. weitere 10-15 Jahre ausüben können.

Uns interessiert besonders:

- Welche Erfahrungen haben diese Managerinnen auf dem Weg nach oben gemacht?
- Was macht ihre (impliziten) Karrierekonzepte aus?
- Wie schätzen sie rückblickend ihren beruflichen und privaten Werdegang ein?
- Würden sie den gleichen Weg noch einmal gehen?
- Wie ist ihre Zukunftsplanung?
- Welche Bedeutung hat ihr Alter bei ihrem Revirement?
- Wie sind ihre persönlichen Lebensverhältnisse?
- Welche Bedeutung haben die Lebensverhältnisse in Bezug auf ihre Arbeit?

Wir wollten also wissen: Wie geht es den Frauen, die trotz zahlreicher Hindernisse im Unternehmen aufgestiegen sind und die „Ochsentour“ (Fischer 1993) durch die Unternehmung bis dahin vergleichsweise erfolgreich bewältigt haben? Was geht in ihnen vor? Wie geht es nun weiter? Welchen Einfluss haben die beruflichen Erfahrungen jetzt, in der Lebensmitte, auf die Gestaltung ihrer (näheren) Zukunft?

Zentrale Befunde dieser Studie sind:

1. Frauen um die Fünfzig in Führungspositionen sind sehr gut qualifiziert.
2. Die persönlichen Lebensverhältnisse der Managerinnen sind überwiegend durch die spezifischen Herausforderungen von Doppelkarrieren, alternativen Partnerschaftsmodellen inkl. Rollentausch oder Single-Dasein geprägt. Dies führt häufig zu komplexen Abstimmungsprozessen bei den Doppelkarrieren,

---

<sup>6</sup> Ich danke Christin Hartung für die intensive und engagierte Mitarbeit bei der Auswertung der Interviews.

getrennten Wohnsitzen bzw. Wochenendbeziehungen, Übernahme der Beziehungsarbeit trotz Rollentausch oder auch mangelnder Work-Life-Balance. Weniger als die Hälfte der Frauen hat Kinder. Hinzu kommt jedoch oft die fatale Dopplung der Vereinbarkeitsfalle durch Elternpflege.

3. Nur wenige Frauen haben ihre Karriere geplant und gesteuert.
4. Karriereambitionen, die bis in die Chefetagen führen, entwickeln die meisten Frauen erst in der zweiten Hälfte ihres bis dahin erfolgreichen Berufslebens.
5. Nur wenige weibliche Führungskräfte wurden in der zweiten Hälfte ihrer Karriere für den weiteren Aufstieg gefördert.
6. Die Stagnation der Karriere erfolgt auf hohem Niveau und häufig erstmals in der Lebensmitte.
7. Die Zufriedenheit mit der beruflichen Situation sinkt bei den Frauen mit zunehmendem Alter: Ihre Investitionen – so das Fazit – stehen nicht im Verhältnis zum Gewinn.
8. *Sämtliche* Frauen durchlaufen mit Eintritt in das mittlere Lebensalter – ab ca. dem 45. Lebensjahr – eine mehr oder minder krisenhafte Reflexionsphase.

Die kritische Reflexion ihres bisherigen Berufslebens sowie die frustrierende Erfahrung, dass die Karriere stagniert und die Belastung im Verhältnis zum Gewinn entschieden zu groß ist, führt bei den Managerinnen zu unterschiedlichen Reaktionen.

Es konnten drei Reaktionstypen identifiziert werden:

1. 40 Prozent der Frauen führen einen erbitterten *Kampf um Anerkennung* und beruflichen Aufstieg in einem Unternehmen. Diese Frauen sind »mit Haut und Haaren« berufstätig und bisher sehr erfolgreich. Seit einiger Zeit stagniert ihre Karriere jedoch. Sie erleben die aktuellen Kränkungen und Karrierehindernisse – z. B. durch mangelnde Wertschätzung, fehlende Entscheidungsmacht, Nichtberücksichtigung bei Beförderungen oder auch Mobbing – als große Herausforderung und arbeiten trotz zum Teil herber Rückschläge weiterhin voller Selbstvertrauen und mitunter verbissen an ihrer Karriere. Das Älterwerden ist

für diese Frauen kein Thema. Ihr Alter wird nicht als belastend oder beängstigend erlebt.

2. 30 Prozent der Frauen nehmen eine Haltung der »inneren Kündigung« ein. Da sie häufig in alternativen Partnerschaften leben, in denen sie die Ernährerrolle einnehmen – allerdings auch die Beziehungsarbeit leisten müssen – können sie nicht ganz aus dem Beruf aussteigen. Sie benötigen weiterhin einen sicheren Arbeitsplatz, fühlen sich aber den enormen Herausforderungen – einerseits aufgrund der zahlreichen Frustrationen und Behinderungen im Beruf, andererseits aufgrund der oft uneingestandenem Doppelbelastung und letztendlich aufgrund des fortschreitenden Alters – nicht länger gewachsen. Sie prüfen Alternativen jenseits der Linienposition und stellen im Gespräch beratende Tätigkeiten oder einen Wechsel in Kontrollgremien – beispielsweise Betriebsrat oder Aufsichtsrat – als attraktive Optionen dar. Ihr enormes Wissenspotenzial, fachliches Know-how und ihr Erfahrungswissen gingen dem Unternehmen damit verloren.
3. Weitere 30 Prozent der Frauen planen einen *Ausstieg* in die Selbständigkeit und/oder das Ehrenamt. Auch diese beruflich erfolgreichen Frauen erkennen, dass es in ihrem Unternehmen keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten mehr für sie gibt. Sie leiden darunter, dass sie an relevanten Entscheidungen nicht teilhaben und persönlich zu geringe Wertschätzung erfahren, denn aus ihrer Sicht wären viele der fehlerhaften Entscheidungen und Prozesse im Unternehmen vermeidbar. Darüber hinaus sind sie durch die alltägliche Routine und Monotonie der Arbeit gelangweilt und suchen neue Herausforderungen. Obgleich diese Frauen im Prinzip sehr weit gekommen sind, planen sie mit Nachdruck und *proaktiv* den Ausstieg aus der aktuellen Berufssituation, um ihr Wissen und ihre reichhaltigen Erfahrungen anderweitig zu investieren. Auch bei dieser Gruppe ginge das fachliche Know-how und das Erfahrungswissen dem Unternehmen verloren.

## 1. Terra Incognita: Weibliche Führungskräfte um die 50

Das öffentliche Interesse an Frauen ab ca. dem fünfzigsten Lebensjahr konzentriert sich zumeist auf Fragen nach sozialer Ungleichheit, Armut und Krankheit im Alter<sup>7</sup>. In diesen „double standards of ageing“ (Bender 2009: 142) potenzieren sich gewissermaßen die Stigmatisierungen aus Alter und Geschlecht, die durch die äußerst geringen Erwerbschancen, niedrigen Löhne und geringen Partizipationen an Weiterbildungsmaßnahmen älterer und hoch alter Frauen hervorgerufen werden. Dieser Umstand wiederum ist zurückzuführen auf ein häufig geringeres Qualifikationsniveau, unterbrochene Erwerbsverläufe und diskriminierende Geschlechterstereotype. Ältere, und in viel stärkerem Maße noch hochalte Frauen interessieren die Protagonisten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft offenbar nur dann, wenn sie als Problemfall oder randständige Problemgruppe auffallen, neben Behinderten, Ausländern oder z.B. Kranken.

Die Lage berufstätiger Frauen um die 50 kommt in diesem Interessensspektrum gar nicht vor<sup>8</sup>. Denn, so heißt es noch 2009, in „Deutschland [ist es] keineswegs normal, als ältere Frau eine reguläre, dauerhafte Arbeitsstelle zu haben“ (Brauer und Korge 2009: 9). Dies ist erstaunlich, denn die Lebenszusammenhänge von Frauen haben sich sichtbar verändert, institutionalisierte Biografieverläufe in Anlehnung an die Normalbiografie sind brüchig geworden und die aktive Teilhabe am öffentlichen und wirtschaftlichen Leben von Frauen gehört immer mehr zum Normalfall.

Wie stark die Veränderungen im Lebenszusammenhang von Frauen sind, das wird besonders im Generationenvergleich deutlich:

Die vorhergehende Generation von Frauen, die sich heute im Alter zwischen 60 und 70 Jahren befindet, wurde in einer Zeit ausgebildet und beruflich sozialisiert (1960er Jahre), in der Frauen an Universitäten unerwünscht und das Karriereziel Management unüblich waren. Der Berufseinstieg erfolgte in einem außerordentlich konservativen Klima, sowohl die Geschlechterverhältnisse als auch das Thema «Frauen und

---

<sup>7</sup> vgl. dazu Niederfrank (1994: 48f.); Clemens (1997); Behringer (2000); Calasanti und Slevin (2001); Backes (2004); Bender (2009); neuerdings auch Lindenberger und Delius (2010);

<sup>8</sup> Der Grund für das mangelnde Interesse an berufstätigen Frauen auch in fortgeschrittenem Alter gründet in der Annahme einer sozial institutionalisierten «weiblichen Normalbiografie», die sich vor allem durch eine längere Erwerbsunterbrechung aufgrund der Familiengründung auszeichnet (vgl. Levy 1977).

Beruf» betreffend (Wetterer 1992). In dieser Zeit musste der Ehemann der Berufstätigkeit der Ehefrau formaljuristisch zustimmen, konnte sie aber auch verweigern, indem er den Arbeitsvertrag seiner Frau nicht unterzeichnete. Durch das bestehende Ehe- und Familienrecht war die Rolle der Frau als Hausfrau vorbestimmt. „Das Leitbild der Hausfrauen-Ehe entfiel erst mit der Ehe- und Scheidungsrechtsreform vom Juni 1976“ (Riedel 2008), so dass ein eigenständiger beruflicher Werdegang für Frauen möglich wurde. Darüber hinaus waren die strukturellen Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht für diese Frauen viel schlechter als für die Folgegeneration.

Viele dieser ungünstigen Rahmenbedingungen veränderten sich im Laufe nur weniger Jahre und schufen so überhaupt erst die Voraussetzungen für eine Berufskarriere von Frauen.

### ***1.1. Weibliche Pioniere im Karrieremarathon: Führungskräfte 50plus***

Die hier befragten Frauen sind zwischen 1955 und 1965 geboren und gehören der Babyboom-Generation an. Sie haben die Chancen, die ihnen durch die Bildungsexpansion der 1960er / 1970er Jahre und den kontinuierlichen Wandel der Rollenleitbilder geboten haben, systematisch genutzt. Sämtliche Frauen verfügen über mindestens einen Berufs- und/oder Hochschulabschluss. Mehr noch: Häufig sind sie mehrfach qualifiziert und haben im Laufe ihrer Berufslaufbahn mehrere Abschlüsse erworben. Nicht einmal die Hälfte (40 Prozent) der befragten Frauen hat Kinder. Sie sind überwiegend verheiratet, leben aber zumeist in unkonventionellen Partnerschaften, die durch Doppelkarrieren, getrennte Wohnsitze und z.B. Rollentausch gekennzeichnet sind. Nur wenige von ihnen leben alleine und nur wenige Frauen sind geschieden.

Lediglich jede fünfte Managerin arbeitet maximal 40 Stunden in der Woche, was der tariflich vereinbarten Wochenarbeitszeit entspricht. Mehr als ein Drittel gibt hingegen an, wöchentlich mindestens 40 bis 50 Stunden zu arbeiten und ein Drittel der befragten Führungskräfte arbeitet immerhin 50 bis 60 Stunden pro Woche<sup>9</sup>. Dieses hohe

---

<sup>9</sup> Laut S. Bischoff (2010) arbeiten Managerinnen trotzdem weniger als ihre männlichen Kollegen. Das könnte allerdings laut Bischoff an den 14 Prozent in Teilzeit arbeitenden Managerinnen liegen. Das DIW weist darauf hin, dass sich 87 Prozent aller weiblichen Spitzenmanagerinnen an einem Werktag noch etwa einer Stunde der Hausarbeit widmen, die Hälfte ihrer männlichen Kollegen geben allerdings an, dafür unter der Woche keine Zeit zu haben (Holst und Busch 2010: 41).

Arbeitspensum wird von den Befragten trotz der weit überdurchschnittlichen Wochenarbeitszeit als richtig bzw. angemessen eingestuft.

In Sachen Altersvorsorge waren sämtliche der von uns befragten Frauen aktiv. Sie haben systematisch Rücklagen für den Ruhestand angelegt und beabsichtigen dies auch weiterhin zu tun. Kaum eine Managerin befürchtet eine Versorgungslücke im Ruhestand. Die ökonomische Sicherheit speist sich bei den Alleinversorgerinnen allerdings auch aus der Hoffnung bzw. Notwendigkeit, dass die Beschäftigung in der näheren Zukunft bzw. bis zur Verrentung mit 65<sup>10</sup> erhalten bleibt.

## 2. Managerinnen – Stand der Forschung und Stimmen aus der Praxis

Generell lassen sich drei Typen des Zugangs zu Karriere und Führungspositionen unterscheiden: 1. Nachfolge, 2. selbständige Gründung und 3. klassische Aufstiegskarriere im Unternehmen.

Allgemein gilt die Beobachtung, dass mit steigendem Frauenanteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten zugleich das Reservoir für Frauen in Führungspositionen steigt (Bischoff 2010: 32). Des Weiteren gilt: Je länger die Frauen einem Unternehmen angehören, desto größer wird die Chance für die aufstiegsorientierten Frauen, den Sprung in eine Führungsposition zu schaffen (Bischoff 2010: 85).

Dennoch:

Frauen sind in den höheren und hohen Führungspositionen der deutschen Wirtschaft eklatant unterrepräsentiert. Dies ist ein gut dokumentierter und laufend bestätigter empirischer Befund<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Das durchschnittliche Renteneintrittsalter von Frauen betrug laut Deutscher Rentenversicherung im Jahr 2009 60,9 Jahre (vgl.: [http://www.deutscherentenversicherung.de/nn\\_127230/SharedDocs/de/Inhalt/04\\_\\_Formulare\\_Publikationen/03\\_publicationen/Statistiken/Broschueren/aktuelle\\_daten\\_2010.html](http://www.deutscherentenversicherung.de/nn_127230/SharedDocs/de/Inhalt/04__Formulare_Publikationen/03_publicationen/Statistiken/Broschueren/aktuelle_daten_2010.html) Zugriff am 17.07.2010).

Die Gründe für einen vorzeitigen Austritt aus der Erwerbsarbeit sind vielfältig und bedürfen daher weiterer Erklärung. Ein Grund für das deutliche Absinken der Erwerbstätigenquote ab ca. dem 50. Lebensjahr kann zum einem im Zusammenhang mit dem Altersteilzeitgesetz gesehen werden und zum anderen mit weiteren Faktoren wie z. B. Arbeitslosigkeit, Frühverrentung und Erwerbsunfähigkeit. Bisher galt: Frauen gehen im Durchschnitt unabhängig von der Erwerbsbiografie zum frühestmöglichen Zeitpunkt in den Ruhestand (vgl. Drumm 2005: 205f.; Bäcker et al. 2009: 195).

<sup>11</sup> vgl. u.a Holst und Busch (2010); Wippermann (2010); Funken et al. (2011)

Daran hat auch die Tatsache nichts geändert, dass

1. viele Frauen ihr Bildungsdefizit durch überdurchschnittlich gute Hochschulabschlüsse und Promotionen wettgemacht haben;
2. zahlreiche Unternehmen Diversity Management, Mentoringprogramme oder z.B. auch Netzwerkangebote routinemäßig in den geschlechter-egalierenden Dienst stellen, um so Geschlecht als »Faktor der Ausgrenzung« zu entschärfen;
3. die Restrukturierung der Unternehmen<sup>12</sup> und die auf Kompetenz umgestellte Personalpolitik seit einiger Zeit neue Tätigkeitsprofile und alternative Karrierewege generieren, die – zumindest auf den ersten Blick<sup>13</sup> – gerade auch hochqualifizierten Frauen den Eintritt in die Chefetagen ermöglichen könnten.

Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels ist die anhaltende Unterrepräsentanz von hochqualifizierten Frauen in den Führungspositionen und Chefetagen der deutschen Wirtschaft alarmierend.

Unter den Top-200-Unternehmen gibt es lediglich zwei weibliche Vorstandsvorsitzende. Männer hingegen nehmen immer noch 96,8 Prozent aller Positionen in den relevanten Führungsgremien (Aufsichtsrat und Vorstand) ein. Darüber hinaus haben ca. 1/3 der Unternehmen keine Frau in ihrem Aufsichtsrat und nur ein Unternehmen ist mit einem paritätisch besetzten Aufsichtsrat ausgestattet (Holst und Schimeta 2011: 3).

Außerdem sind nur in knapp 30 Prozent der Betriebe im gesamten Bundesgebiet Frauen in der obersten Führungsebene zu finden. Dabei leiten Frauen 20 Prozent der Betriebe allein und bei knapp 10 Prozent stehen gemischte Teams an der Spitze. Das heißt etwa 70 Prozent der deutschen Betriebe werden ausschließlich von Männern geführt. Bei 35 Prozent aller Betriebe sind Frauen in der zweiten Führungsebene anzutreffen (Kohaut und Möller 2010: 2). Dabei zeigen jüngere Studien, dass Un-

---

<sup>12</sup> z.B. durch Hierarchie-Verflachung, Projektifizierung, Subjektivierung, (vgl. hierzu Funken et al. 2011)

<sup>13</sup> Siehe hierzu Funken et al. (2011) die Karriereoptionen und -strategien von Frauen und Männern in der Wissensökonomie untersucht haben.

ternehmen mit drei oder mehr Frauen in der Geschäftsleitung, eine deutlich höhere Wirtschaftlichkeit und Leistung aufweisen (McKinsey & Company 2007: 12).

Vergleicht man den Anteil der Frauen in den zentralen Entscheidungspositionen, dann sinkt ihr Anteil je nach Unternehmensgröße und Führungsebene rapide:

**Frauen in Führungspositionen 2008 nach Betriebsgröße**  
Betriebe der Privatwirtschaft

Betriebe mit ... Beschäftigten	Frauenanteil ... in %		
	in der 1. Führungsebene	in der 2. Führungsebene	an allen Beschäftigten
1 bis 9	27	–	50
10 bis 49	21	37	44
50 bis 99	20	34	41
100 bis 199	16	28	40
200 bis 499	12	23	39
500 und mehr	9	18	34
insgesamt	25	35	42

Quelle: IAB-Betriebspanel 2008. © IAB

**Abbildung 1: Frauen in Führungspositionen 2008 nach Betriebsgröße (Holst und Schimeta 2011: 2)**

Hinzu kommt, dass trotz gleicher Qualifikation und vergleichbarer Leistungen das Einkommen von Frauen auf allen Hierarchie-Ebenen bis zu einem Drittel niedriger ausfällt als das von Männern (Holst und Busch 2010).

Das ungerechte Lohngefälle und spezifische Karriereblockaden, die vor allem Frauen zu überwinden haben, werden u. a. mit dem Begriff «Glass ceiling»<sup>14</sup> beschrieben. Mit Glass ceiling sind all die subtilen, nicht oder kaum wahrnehmbaren Mechanismen gemeint, die dafür sorgen, dass Frauen weniger verdienen als ihre männlichen Kollegen und die verhindern, dass Frauen Einzug in die Chefetagen halten. Glass ceiling bezeichnet also die für Frauen kaum durchdringbare Decke zwischen dem mittleren und oberen Management.

<sup>14</sup> Dieser Begriff wurde in den 70er Jahren in den USA geprägt.

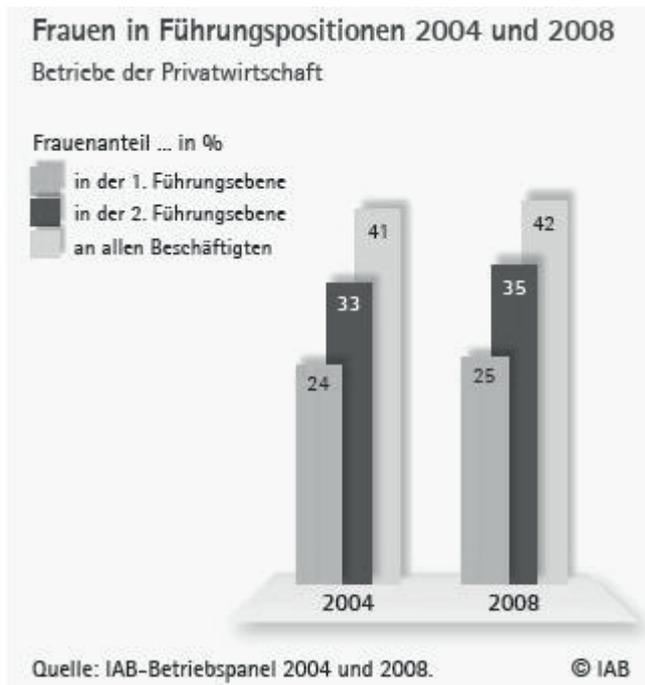
Die gläserne Decke ist – wie die Metapher bereits sagt – unsichtbar und gerade deshalb sehr effizient. Häufig können Frauen keinen konkreten Grund benennen, warum ihnen der nächste Schritt auf der Karriereleiter misslingt oder verwehrt bleibt. Zu beobachten ist lediglich, dass männliche Kollegen auf dem Weg nach oben erfolgreicher sind, ohne immer bessere Leistungen oder mehr Engagement zu zeigen. Diese frustrierenden Erfahrungen wurden von den befragten Managerinnen durchgängig bestätigt.

*„So, es hat nicht alles mit mir zu tun, es hat viel damit zu tun, wie sind Organisationen strukturiert, wie funktionieren männliche Hierarchien. Und das empfand ich dann als sehr entlastend, zu merken, ich bin nicht an allem Schuld. Das heißt ich kann zwar mein Verhalten ändern, damit ändere ich aber bestimmte Rahmenbedingungen noch nicht. [...]wenn ich merke, ich kann die Rahmenbedingungen nicht ändern, [...] was auch manchmal als gläserne Decke bezeichnet wird, wo ich merke: Hier geht es einfach nicht weiter, unabhängig von meiner Person und ich kann es alleine nicht stemmen.“*

*„Ich arbeite [...] in einem Unternehmen, was, glaube ich, Frauen doch nicht so [...] auf der Liste hat.“*

Die Folge ist, dass viele Frauen – wie sich noch zeigen wird – im mittleren und gehobenen Management ihre weiteren Karrierepläne aufgeben, indem sie sich z. B. selbstständig machen, ehrenamtlich tätig werden oder mit sportlichem und kreativen Engagement privatisieren. Außerdem akzeptieren sie zumeist schneller Auflösungsverträge.

Festzuhalten bleibt, in keinem Bereich der zu besetzenden (Top-)Führungspositionen sind Frauen – ihrem Anteil an den Beschäftigten eines Unternehmens entsprechend – vertreten. Demnach schlägt sich weder die hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen (46 Prozent aller Beschäftigten bzw. 70,3 Prozent aller Frauen (Statistisches Bundesamt 2010a; Statistisches Bundesamt 2010b), noch ihr vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau adäquat in der Personalstruktur der deutschen Unternehmen nieder, wie sich eindrücklich an den neuesten Daten zeigt:



**Abbildung 2: Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft 2004 und 2008 (Kohaut & Möller 2010: 2)**

### Übliche Begründungen aus der Wirtschaft für die Unterrepräsentanz weiblicher (Top-) Manager

Als Gründe für die weibliche Unterrepräsentanz bei den Führungspositionen werden häufig mangelnde Belastbarkeit und fehlendes Durchsetzungsvermögen, weichere Führungsstile und geringere fachliche Qualifikation von Frauen genannt. Diese Befürchtungen begründen die geringen *Produktivitätserwartungen* gegenüber Frauen. Ein besonders häufiges Einstellungs- oder Aufstiegshindernis ist darüber hinaus die Angst der Personalentwickler vor höheren *Fluktuationsraten* weiblicher Führungskräfte, die vor allem auch durch Schwangerschaften und Familienpflichten entstehen (Stichwort: zu geringe Zeitsouveränität).

Mittlerweile konnte jedoch durch zahlreiche nationale und internationale Studien nachgewiesen werden, dass *Managerinnen* weder eine niedrigere Durchschnittsproduktivität noch eine höhere Fluktuationsrate haben. Diese Ergebnisse lassen sich durch die hier gewonnenen Daten / Aussagen eindrücklich belegen und erneut bestätigen:

1. Weibliche Führungskräfte zeigen z. B. eine durchschnittliche Fluktuationsrate von 5,5 Prozent, Männer von 4,2 Prozent. In kleinen Unternehmen waren die Fluktuationsraten der Frauen sogar niedriger als die der Männer (Bspl: Krumpholz 2004; Osterloh und Littmann-Wernli 2000).

*„Ich hatte auch immer so einen Ehrgeiz und habe gedacht, du kannst nicht in der Krise aussteigen, [...] du musst da jetzt durch und du kannst gehen, wenn das Ding wieder ordentlich fährt. Das war immer so mein Anspruch. [...] und ich hatte auch schon vorher gedacht, irgendwie ist es nichts mehr. Dann habe ich aber gedacht, du kannst jetzt nicht gehen. Es geht jetzt alles gerade den Bach runter. Wir haben ja 10 % der Mitarbeiter entlassen und Kurzarbeit und das ganze Programm, du kannst jetzt nicht gehen. Du musst als Kapitän an Bord bleiben“*

*„Ich [habe] die Erfahrung gemacht, dass man auch bei solchen schwierigen Entwicklungen einfach als Führungskraft dabeibleiben muss, am Ball bleiben muss. Und für mich wäre es in dieser Situation, der Schließung meiner Produktion, unmöglich gewesen, mein Team, meine Leute alleine zu lassen. Und man kann dann immer noch, selbst, wenn Entscheidungen schwierig sind, dafür sorgen, dass es richtig abgewickelt wird.“*

*„Ich habe gedacht, okay, das habe ich jetzt alles gemacht, wir kaufen eine Firma, wir strukturieren komplett um, investieren in bestimmten Bereichen und als das dann alles eingetütet war, habe ich gedacht, so jetzt kann ich gehen. Ich hätte mich nicht wohlgeföhlt vorher zu gehen. Ich meine, das kann man immer machen. Aber das ist so Modell Handtuch schmeißen, und das finde ich nicht so gut.“*

2. Führungsfrauen müssen eine besonders hohe Produktivität unter Beweis stellen, um ins mittlere und höhere Management zu gelangen oder einen Vertragsabschluss zu erreichen, denn die geringeren Produktivitätserwartungen müssen durch zusätzliche Signal- und Integrationskosten überkompensiert werden (vgl. Wippermann 2010: 37).

*„Ich habe früher wirklich gedacht, ich muss so viel mitmachen, überall dabei sein, alles machen und das ist fast so ein bisschen, glaube ich, weiblich, diese-Musterschülerin. Du musst alles, was an dich rangetragen wird, mit Fleiß und immer ja sagen und mit Bravour erledigen, dass du wieder irgendwo ein Sternchen hingeklebt kriegst.“*

3. Das Wissen von Frauen wird bei der relevanten Wissensübertragung in den Unternehmen zu wenig oder gar nicht aufgenommen, deshalb ist dieses Wissen auch nicht aufstiegsrelevant. Der Austausch von organisatorischem Wissen ist für das Unternehmen jedoch lebenswichtig. Hierzu zählt insbesondere auch Erfahrungswissen, das sich nicht in Fakten und Zahlen beschreiben lässt. Das implizite Wissen von Frauen wird jedoch weniger anerkannt und zudem seltener kommuniziert als das ihrer männlichen Kollegen (Osterloh und Folini 2002).

*„Und ich merke auch anders, sag ich mal, als im Fachbereich, [...] dass das was ich kann, dass ich das hier [im Betriebsrat] auch leben kann. Also hier fühle ich mich gefordert und gewünscht oder eher noch gewünscht mit dem was ich [an Erfahrung] mitbringe, als es im alten Fachbereich möglich war.“*

4. In Sachen Führungseffizienz, Mitarbeiterorientierung, Spezialkenntnisse, Sprachkenntnisse oder Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen unterscheiden sich weibliche und männliche Führungskräfte nicht (vgl. u.a. Krumpholz 2004; Bischoff 1999).

5. Untersucht man schließlich die tatsächliche Produktivität in der Arbeitszeit, dann stellt sich heraus, dass in den Unternehmen eine Art *Anwesenheitsmythos* (Hofbauer 2002) herrscht, der viele Männer dazu veranlasst, auch nach Feierabend noch am Schreibtisch zu verharren. Oft nutzen sie diese Zeit jedoch, um persönliche Dinge zu erledigen oder zu surfen.

*„Also auch V. [Unternehmen], sag ich mal gehört zu den Unternehmen, wo immer noch [...] die Anwesenheitskultur gilt. Also Anwesenheitszeit gleich Leistungszeit.“*

6. Unterschiede zeigen sich »lediglich« darin, dass weibliche Führungskräfte weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen haben, in vergleichbaren Positionen weniger verdienen und weniger MitarbeiterInnen führen (Statistisches Bundesamt 2010a). Auch unterscheidet sich die Lebensgestaltung von Managerinnen oder Unternehmerinnen zumeist erheblich von Frauen in anderen beruflichen Kontexten.

### Warum halten sich die statistischen Werte dennoch so hartnäckig?

Wesentliche Gründe für die anhaltende Unterrepräsentanz von Frauen sind in den Präferenzen der Arbeitgeber zu sehen, die neue MitarbeiterInnen aufgrund von Erwartungen über ihre künftige Arbeitsproduktivität einstellen und in unterschiedliche Positionen bringen.

Bei diesem riskanten Entscheidungsprozeß sind Personalgespräche<sup>15</sup> *der* berufliche Kontext, der formal und offiziell die gängige, betriebswirtschaftlich legitimierte Leistungsrhetorik eines Unternehmens repräsentiert, nach der die personellen Auswahlverfahren ausschließlich auf der Unterscheidung von individuellen Leistungen und Qualifikationen beruhen müssen<sup>16</sup>. Personalentscheidungen müssten also prinzipiell „in Absehung der Person“ (Weber 1972) erfolgen und damit in Absehung des Geschlechts (Beachtungsverbot, vgl. Heintz 2008).

Dennoch werden die Erwartungen in die Produktivität von Managerinnen maßgeblich von Vorstellungen über die »typische« Frau geprägt. Aber: die Diskrepanz zwischen Vorstellung und Wirklichkeit könnte nicht größer sein. Die Biografie der meisten Managerinnen unterscheidet sich in der Regel frappant von dem Werdegang einer Frau mit «Normalbiografie». Managerinnen leben häufiger in Doppelkarrieren, unkonventionellen Partnerschaften mit Rollentausch oder auch als Single. Entweder sind sie aufgrund ihres Einkommens in der Lage, einen Teil der Verantwortung für die Familie zu delegieren, zum Beispiel auf engagierte DienstleisterInnen, oder aber der Ehemann bzw. Lebenspartner übernimmt aufgrund seiner Rolle als Hausmann bzw. durch seine statusniedrigere Tätigkeit mit höherer privater Zeitsouveränität die Hauptverantwortung für den Haushalt und die Kinder.

*„Ja, zum Glück [...] waren wir uns in dieser Entscheidung, also dieses Rollentausches, sehr schnell einig. Und wenn mein Mann davon gesprochen hat, dass doch möglichst einer von uns zu Hause ist, bei den Kindern, hat er das immer ehrlich gemeint, und offen gemeint, dass das nicht automatisch die Frau ist; ja?“*

---

<sup>15</sup> neben den Zeugnissen, Zertifikaten, Lebenslauf, Referenzen etc....

<sup>16</sup> Diese Logik, die Statusunterschiede ausschließlich aufgrund von objektiv und formal messbaren Kriterien festschreibt (Leistung und Qualifikation), soll selbst bei den neuen Leistungskriterien der Wissensökonomie aufrechterhalten und durch Formalisierung in Gestalt von Kompetenzmodellen objektiviert werden.

Dennoch werden Frauen anhaltend aufgrund ihrer Minderheitenposition über den Genderstatus – also stereotyp als Vertreterinnen ihres Geschlechts – wahrgenommen und nicht aufgrund ihrer persönlichen Stärken und Schwächen. Ein derartiges Stereotyp ist etwa die bereits erwähnte Auffassung, Frauen würden häufiger als Männer und vor allem familienbedingt ausfallen oder ihre Arbeitsstelle verlassen. Auch hätten sie weniger in ihr sogenanntes Humankapital investiert, d.h. konkret in ihre Aus- und Weiterbildung.

*„Das war für mich schon eine Durststrecke. Wo ich rückblickend sage: da hat man mich so in der Warteposition hängen lassen. Da hat man auch abgewartet: „Ja, wird sie denn jetzt nun eine Familie gründen, und sowieso ausscheiden?“ Also, quasi diese Warteposition „lohnt sich denn die Investition in diese Frau?“ Ja? Das habe ich damals sehr stark empfunden.“*

*„Was ich mir auch eine Zeit lang mal überlegt hatte, auf eine 4-Tage-Woche zu gehen oder 3 Monate auszusteigen. Ich bin immer davor zurückgeschreckt, weil das halt, weil ich empfunden habe, dass man dadurch dann so ein Signal setzt man ist nicht mehr so engagiert und dann gleich so einen Stempel hat und das wollte ich nicht.“*

Darüber hinaus gibt es bei der Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern grundsätzlich das Problem, dass nicht alle Informationen über die neue Arbeitskraft bzw. die Eignung für das neue Tätigkeitsprofil zur Verfügung stehen. Deshalb ersetzen Personalmanager die fehlenden oder nicht wahrgenommenen Informationen durch die Merkmale eines bestimmten Personentyps, d.h. Prototyp. In Berufssparten, wo überwiegend Männer arbeiten – dies ist im Management der Fall – gibt es entsprechend den Prototyp des männlichen Managers (think manager – think male).

Wenn ein Arbeitgeber also zwischen einem Mann und einer Frau mit gleicher Produktivität entscheiden muss, dann wird er sich für den männlichen Bewerber entscheiden, weil dieser dem bewährten Prototyp entspricht, es sei denn, die Frau bietet ihre Arbeitskraft billiger an, so dass sich die Einstellung für den Arbeitgeber lohnt.

Personalentscheidungen, die eine Beurteilung ausschließlich auf der Basis von Stärken und Schwächen zulassen (dürften), werden also durch die unausgesprochene Einbeziehung des Genderstatus in ein Kräftemessen mit ungleichen Ressourcen verwandelt, die von unternehmerischer Seite zwar inoffiziell aktiviert, von Akteursseite jedoch nicht offiziell thematisiert werden können.

Die – häufig unausgesprochenen und mitunter unbewussten – Erwartungen und Anforderungen werden i. d. R. von Stereotypisierungen begleitet, die Frauen und Männer, Alte und Junge je unterschiedlich im Organisations- und Leistungsgefüge »verorten«. Vor diesem Hintergrund ist eine passgenaue Inszenierung als vertrauensvolle Kompetenz- und Leistungsträgerin ein schwieriges Unterfangen für Frauen. Sie müssen nämlich nachweisen, dass sie einerseits die geforderten »weichen« Kompetenzen (Soft Skills) mitbringen – ohne dabei »typisch« weiblich zu sein, um diese wiederum in Einklang mit den »harten« Leistungsansprüchen bringen zu können.

*„Ich [wollte] als Fachkraft und als Expertin anerkannt werden [...] und nicht als Frau. [...] Ich wollte natürlich als Frau wahrgenommen werden und ich bin jetzt auch nicht rumgelaufen da wie so ein Kerl.“*

*„Mein Nachteil war, ich bin dann Klinkenputzen gegangen, mich kannte keiner, dann auch noch Frau in der Technik. Also da sind so ein paar Dinge, wo ich gemerkt habe: Es funktioniert nicht.“*

Selbst neueste Studien dokumentieren eindrücklich (vgl. z. B. Funken et al. 2011, Wippermann 2010), dass männliche Topmanager und Vorgesetzte nach wie vor und unübersehbar ihre Vorbehalte gegenüber weiblichen Führungskräften erkennen lassen. Die Managerinnen spüren dies deutlich, und zwar nicht nur subtil und informell in täglichen Arbeitsabläufen, sondern sogar bei Personalentscheidungen, in denen Statusunterschiede bzw. Personalrekrutierungen ausschließlich formal über Leistung und Qualifikation erfolgen (sollten). Viele Frauen – so die Ergebnisse von Funken et al. 2011 – sind davon überzeugt, dass das Geschlecht ausschlaggebend für die Beurteilung der Karriereeignung und -beförderung ist. Das heißt, sie gehen davon aus, dass selbst hier Geschlechter typisierende Zuschreibungen greifen, die ungebrochen auf die Bewertung und Einschätzung ihrer Funktions- bzw. Leistungsrolle durchschlagen. Dies spiegelt sich auch in unseren Interviews wider:

*„Ich hatte mir zum Ziel gesetzt, eben vor dreißig außertariflich zu werden, befördert zu werden. Das hatte bis dahin leider nicht geklappt. [...] Ja, also zu dieser Zeit konnte man das noch offen aussprechen – dass der, der Karrierepfad, den ich da eingeschlagen hatte, an dem war überhaupt nichts falsch, also an den Tätigkeiten, an der Performance. Und die Erwartungen, die ich hatte, innerhalb dieser Zeit eben befördert zu werden, das ist richtig und ist machbar, für einen Mann. Also, das ist mir wörtlich auch so gesagt worden. [...] wenn ich danach gefragt habe, wann denn für mich dieser Schritt ansteht, dann war schon*

*offen die Antwort: „Ja, diese Erwartungen kann man haben, und diese“, ich sage mal, „Schnelligkeit der Beförderung“ ist anzunehmen, wenn es sich um einen Mann handelt.“*

*„Dass die fachliche Arbeit zweitrangig ist, also auf gut Deutsch gesagt, dass ich mich, wenn ich mich entwickeln möchte, dass ich mehr hierarchisch, statusmäßig unterwegs sein muss. Kontaktpflege etc.. Ich bin jahrelang und das ist dann wieder typisch Frau, unterwegs gewesen: Oh, wenn ich hier gute Arbeit mache, sieht das schon einer. Denkst du Pustekuchen, habe ich inzwischen auch begriffen.“*

Diese Erfahrungen von häufig überdurchschnittlich erfolgreichen Frauen, die dennoch die allerletzte Hürde im Karrieremarathon nicht schaffen, sind exemplarisch und werden durch die Erkenntnisse aus der empirischen Eliteforschung<sup>17</sup> (Hartmann 2008) erhärtet. Hier heißt es, dass bei hochrangigen Besetzungen sehr viel weniger nach rationalen Kriterien entschieden wird, als man angesichts der umfangreichen Kriterienkataloge, die es in den meisten Großkonzernen gibt, annehmen sollte. Die zentrale Voraussetzung für die Besetzung z. B. von Spitzenpositionen ist vor allem die »richtige Chemie« und das »Bauchgefühl«, was nur dann entsteht, wenn Verhalten und Einstellungen der Kandidaten mit denen der Entscheider übereinstimmen. „Man sucht im Grunde seinesgleichen [...]“ (Hartmann 2006: 448) so dass klar ist, worauf man sich einlässt. Bei jemandem, der einem selbst ähnlich ist, kann das Verhalten in Krisen oder bei wichtigen Entscheidungen besser eingeschätzt werden als bei Personen, die einem von ihrer Art und Herkunft her fremd sind.

---

<sup>17</sup> Die Elitenforschung liefert ergänzend zu den dargestellten Daten von Frauen in Führungspositionen wichtige Informationen zur Wirtschaftselite und deren soziokulturellen Milieus (klassisch hierzu Bourdieu (2008); für einen allgemeinen Überblick Ziegler (2000); Papcke (2001); Metz-Göckel (2004)). Die Forschung zu Wirtschaftseliten nimmt im Vergleich zur Forschung über andere Eliten allerdings nur einen kleinen Teil ein (Krais 2001). Die Wirtschaftselite zeichnet sich im Gegensatz zu anderen Positionen innerhalb der Unternehmen durch eigene Ehrencodizes und milieuspezifische Eigenschaften aus. Die Regeln innerhalb der Netzwerke, deren Zugangschancen sowie andere Fördermechanismen sind in diesem elitären Milieu komplexer und exklusiver als in anderen informellen Netzwerken innerhalb der Wirtschaft (Hartmann 2008: 136ff.). Dies hat Auswirkungen auf die Karriereverläufe von Frauen im Management. In den Chefetagen der größten deutschen Unternehmen dominieren die Söhne des Bürgertums, vor allem aber die des Großbürgertums (Berghahn 2003: 14). So ist etwa das Großbürgertum im Vergleich zu normalen Bürgern beim Erlangen der Führungsetage dreimal so erfolgreich (Hartmann 2001: 139). Frauen spielen hier so gut wie keine Rolle. In mittelständischen Unternehmen hingegen waren Frauen immer schon häufiger vertreten, nicht zuletzt als Nachfolgerin oder Mitglied der Eigentümerfamilie. Allerdings wurden sie in der Forschungsliteratur kaum wahrgenommen und marginalisiert (Eifert 2003).

*„Ich [bin] so geblieben, wie ich bin, das ist natürlich auch mit der Karriere nicht so vorangegangen. Das ist das, was ich auch so ein bisschen zurück gespiegelt bekomme: Fachlich kein Thema, aber Sie wissen ja, ich weiß, Sie sind nicht einfach.“*

*„Also ich glaube, dass die uns, dass die Vorstände uns Frauen schon sehr, also sie schätzen uns, sie schätzen unsere Arbeit, und sie denken aber, jetzt haben wir die, jetzt müssen wir mit denen auch klar kommen. Wenn die Vorstände wählen könnten, würden sie, glaube ich, wieder Männer einstellen, diese Vorstände. Da bin ich mir hundertprozentig sicher.“*

Die weitverbreiteten und gut gepflegten *informellen Netzwerke* ermöglichen und unterstützen diese homosozialen Ausleseprozesse, sind sie doch effektive Unterstützungs- und Solidaritätsverbände, die maßgeblich die Karrierechancen ihrer Mitglieder steuern können.

*„Also männliche Netzwerke sind [...] darauf ausgerichtet, sich gegenseitig [...]auch in Hierarchiebewegung zu unterstützen, also berufliches Fortkommen zu sichern. [...] Und Frauennetzwerke, [...] die funktionieren auf einer persönlichen Ebene sicherlich gut. Es gibt einen menschlichen Austausch etc., aber dieses straighte berufliche sich weiterentwickeln wird nie so vorangetrieben in der Form, wie es vielleicht in männlichen Netzwerken funktioniert.“*

Die Mitgliedschaft in diesen Netzwerken setzt allerdings gemeinsame Erfahrungen, Regeln und Interpretationen voraus, da die Erwartung an die Mitglieder nicht – wie in der Organisation – durch formale Kriterien, sondern vor allem durch Vertrauen hergestellt werden. Weil informelle Netzwerke ohne formale Regularien operieren, bedürfen sie besonders sensibler Auswahlverfahren, die gemeinhin durch die konsequente Berücksichtigung von Homogenität (vgl. Heintz 1997) abgesichert werden. Bei diesem Kollektivierungsprozess fallen Frauen als «Andere» unter das so genannte Differenztabu.

*„Ich bin hier immer das fremde Element qua Geschlecht, immer und das kann ich nicht ändern.“*

*„Das waren immer Männer und da hatte ich schon den Eindruck, dass man da als Frau so ein bisschen außen vor war. Also dass da die Männer untereinander irgendwie anders funktioniert haben als ich noch dazu.“*

Augenscheinlich führen die Investitionen in das Humankapital, die ja von den befragten Managerinnen in hohem Maße getätigt wurden, nur äußerst selten bis in die

Chefetagen. Denn erst die Verfügung über karriererelevante Ressourcen, die sich z.B. in raschem Zugang zu entscheidenden Informationen, dem Einflussgewinn durch wichtige innerbetriebliche Kontakte, der Integration in die Organisationskultur und der aktiven Teilhabe an machtvollen Netzwerken niederschlägt, setzt den Ertrag, den Frauen mit ihrem Humankapital erzielen könnten, frei.

Dies bedeutet konkret, dass Frauen aus dem Beförderungssystem für die Topetagen des Unternehmens – trotz gleicher oder gar höherer Qualifikation – weitgehend ausgeschlossen bleiben!

*„Habe auch mal festgestellt, dass ich im Bewerbungsgespräch meine Qualifikationen einfach benenne, weil sie da sind, dass das manchmal auch nicht gut ankommt, dass ich dann also in der Kombination Frau und dreifache Hochschulabschlüsse und die anderen Kollegen haben vielleicht nur einen – in Anführungsstrichen – dass das nicht so gut ankommt, habe ich auch erlebt. [...] Also das waren Eigeninitiativen, aber eben ohne, ohne eine Empfehlung, ohne eine Türöffnung.“*

Entsprechend fühlt sich der weit überwiegende Teil der Managerinnen im Wettbewerb um die Top-Positionen der deutschen Unternehmen gegenüber vergleichbar qualifizierten Männern benachteiligt.

*„Obwohl man mir vorher versprochen hatte, ich werde Head of Department hat man uns dann gegeneinander laufen lassen, so nach dem Motto, mal gucken wer es macht.“*

Während Männer in Führungspositionen eher *Ressourcen- und Positionsmacht* ausüben, also über Entscheidungsmacht verfügen, wird weiblichen Führungskräften mehrheitlich primär *Expertenmacht als Spezialistinnen* zugestanden. Sie besetzen im Unterschied zu männlichen Führungskräften überwiegend Stabsstellen und verfügen im günstigsten Falle über Verhandlungsmacht (vgl. Funken 2004; Autenrieth et al. 1993).

### **2.1. Von ‚Männer- und Frauenberufen‘**

Berufe sind also vergeschlechtlicht – dies lässt sich anhand der vertikalen und der horizontalen Segregation des Arbeitsmarktes deutlich zeigen. Die gängige Aufteilung

der Berufe in sogenannte Frauen- und Männerberufe<sup>18</sup> findet sich bereits in den ansozialisierten Berufswünschen von Jungen und Mädchen wieder und setzt sich relativ ungebrochen in der Studienfachwahl, den Unternehmungen und sogar Branchen<sup>19</sup> fort. Auch innerbetrieblich lassen sich Abteilungen, wie zum Beispiel Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Buchhaltung und Rechnungswesen, Personal- und Marketing ausmachen, in denen vornehmlich Frauen arbeiten. In der Regel erweisen sich diese Arbeitsbereiche als „Sackgassen“ und als Karrierehemmer (Wippermann 2010: 51f.), da sie eher periphere, weniger sichtbare und strategisch weniger wichtige Abteilungen eines Unternehmens darstellen. Somit bieten sie auch keine Sprungbrettfunktion in das Top-Management. Arbeitsfelder mit hoher Relevanz für das Unternehmen, wie zum Beispiel die Rechtsabteilung, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder auch der Vertrieb (vgl. Funken 2004) sind hingegen eher männerdominiert und umgeben von sogenannten »Glass Walls«. Ähnlich wie die »gläserne Decke« bilden diese »gläsernen Wände« unsichtbare Zugangshemmnisse für Frauen, die sie daran hindern in die zentralen und damit aufstiegsrelevanten Bereiche einer Organisation vorzudringen. »Glaswände« verlaufen entlang der peripheren Abteilungen, z. B. Administration und Personal. Sie schützen die zentralen Bereiche – z. B. Produktion und Forschung & Entwicklung – um hier ausgewählten Mitarbeitern eine steile Karriere mit enormen Sprüngen zu ermöglichen (Ohlendieck 2003: 189).

Die meisten der von uns befragten Frauen haben es dennoch geschafft, die »gläsernen Wände« zu durchbrechen und in solch männerdominierte Bereiche einzudringen. Sie nehmen leitende Funktionen als Juristin, Betriebswirtin oder z.B. Technikerin ein oder aber leiten als Kauffrau ein technisches Segment, z.B. im Automotive-Bereich, im Ingenieurwesen oder in der Immobilienbranche. Die Überwindung der »Glass Walls« gelang häufig deshalb, weil diese Akademikerinnen interessiert waren, Studienfächer zu wählen und Arbeitsbereiche zu besetzen, die im traditionellen Ausbildungskanon und in den gängigen Arbeitssegmenten männlich konnotiert sind.

---

<sup>18</sup> Als Frauenberufe gelten Berufe mit einem Frauenanteil von 70 Prozent, Männerberufe entsprechend mit einem Anteil von 70 Prozent an Männern. Mischberufe sind alle anderen Berufe (Holst und Busch 2010: 21).

<sup>19</sup> Beispielsweise im Maschinen- und Anlagebau, der Automobilindustrie, oder im produktintensiven Mittelstand.

*„Ich bin Jahrgang 64, habe zwischen 83 und 88 in Weißrussland Elektrotechnik studiert, das war mein erstes Studium, bin also von dort als Diplom-Ingenieurin für Elektrotechnik wiedergekommen und habe dann 88 beim Energiekombinat Berlin angefangen, als Ingenieurin zu arbeiten in der Energieversorgung.“*

*„Ich habe in Berlin [...] Geologie studiert und bin direkt nach meinem Studium, eigentlich schon während des Studiums zum Praktikum nach Australien gegangen und habe da in einer Rohstoffsuche gearbeitet, also Gold, Diamanten und Chrom, Erzsuche.“*

Außerdem arbeiten sie – wie ihre männlichen Kollegen auch – überdurchschnittlich viel und haben im Verlauf ihrer Berufstätigkeit kaum bzw. gar keine Auszeiten genommen. Zur Durchdringung der »gläsernen Decke« reichen diese Anstrengungen – wie wir bisher zeigen konnten – jedoch nur höchst selten.

### **3. Reflexivität und Kurswechsel**

Geschlecht kann, muss aber kein ausschlaggebender Faktor für die Verortung bzw. Positionierung im Unternehmen sein (vgl. Nickel 2009): Diese häufig formulierte Annahme, die der Tatsache Rechnung trägt, dass die traditionellen Geschlechterregimes einerseits und die herkömmlichen, d.h. tayloristischen und bürokratischen Organisationsstrukturen andererseits in die Krise geraten sind, lässt sich vor dem Hintergrund unserer Beobachtungen nur mit Einschränkungen halten.

Wie wir bisher zeigen konnten, lassen sich traditionelle Faktoren – wie z.B. Qualifikationsdefizite, Ausfallzeiten, mangelnde Zeitsouveränität, niedrige Produktivität oder auch hohe Fluktuation – die üblicherweise als Grund für die Geschlechterungleichheit im Unternehmen genannt werden, bei den von uns befragten Frauen nicht ins Feld führen. Dennoch stagniert ihre Karriere, gleichwohl auf hohem Niveau. Dies führt nach einem bis dahin engagierten Berufsleben unweigerlich zu Frustration, denn diese gut ausgebildeten Akademikerinnen erwarten nicht nur, dass ihnen eine Karriere ermöglicht wird, die ihrem Potential entspricht, sondern auch, dass sie ihrem Wertekanon und Verantwortungsbewusstsein entsprechend sinnvolle und abwechslungsreiche Arbeit verrichten können. Da dies nicht der Fall ist, ziehen sie nach eingehender Überlegung und Reflexion mitunter radikale Konsequenzen mit unberechenbaren Folgen für die Unternehmen.

### 3.1 Reflexivität als Chance

Reflexion im Sinne einer Selbstevaluation bedeutet, sich spezifische Entscheidungen, Handlungen, Ereignisse, oder auch Begegnungen im Nachhinein strukturierend zu vergegenwärtigen. Im vorliegenden Fall handelt es sich um die Reflexion von hochqualifizierten Akademikerinnen aus dem Management, die ihre Arbeitsprozesse, Handlungsprinzipien und Handlungsinstrumente, ihre Arbeitsbeziehungen und -umgebungen sowie ihren Karriereverlauf im Kontext einer allgemeinen Lebensbilanz der radikalen Prüfung unterziehen. Die Ergebnisse dieses (selbst-)kritischen Nachdenkens beeinflussen das zukünftige Handeln der Managerinnen grundlegend; denn in der Folge stehen neue, spezifische Entwicklungsaufgaben zur Lösung an, die durchaus Krisenpotential haben, aber nicht unbedingt zu einer Krise führen müssen. Entscheidend sind die zur Verfügung stehenden psychosozialen und sozioökonomischen Ressourcen. Ob diese Entwicklung in der Lebensmitte erfolgreich oder problematisch verläuft, hängt neben anderen Faktoren nämlich maßgeblich auch davon ab, welche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft realisierbar erscheinen.

Für sämtliche Frauen stellt sich die Phase in der Mitte des Lebens als richtungweisende Statuspassage dar, d.h. sie wird als eine Art „transistorische Phase“ (Perrig-Chiello 2010: 38) der kritischen Bilanz erlebt und als Zeit voller Umbrüche wahrgenommen und anerkannt.

*„Wie gestalte ich die nächsten zehn Jahre meines beruflichen Agierens und welche Priorität hat die Arbeit noch für mich und will ich auch mein Leben noch anders gestalten? Oder was hat in meinem Leben sonst noch Bedeutung?“*

Mit dieser reflektierenden und für Alternativen offene Haltung scheinen sich die Frauen und Männer im Management grundlegend zu unterscheiden. Dies überrascht nicht, denn bereits aus der Jugend- und Freizeitforschung ist bekannt, dass Mädchen ein eher breit gefächertes Interessensspektrum in Freizeit und Schule entwickeln, Jungen dagegen ausschließlich einen Interessensschwerpunkt setzen, den sie mit großer Inbrunst und ausschließlich verfolgen (vgl. auch Funken et al. 1996):

*„Also ich habe erlebt, dass sich Frauen schon mehr Gedanken machen über Alternativen und man sieht ja auch in den freiwilligen Ausstiegsprogrammen, dass relativ mehr Frauen das annehmen. Gerade Frauen in der Phase zwischen 40*

*und 50, weil einfach die Frauen, denke ich, mehr Facetten ausmachen in der Lebensplanung, wo Männer stark fokussiert sind, zu sagen okay, das ist aber mein Beruf und der bleibt es bis 60 oder bis 65. Die sind da einfach ein bisschen enger unterwegs.“*

*„Ich denke, die [Männer] sind, wenn die in ihrem Arbeitstrott drin sind, dann treten die da so vor sich hin und wenn irgendwann mal der Tag x kommt, entweder sie kriegen einen Herzinfarkt oder sonst noch was, werden sie urplötzlich davon überrascht und müssen sich jetzt mit ganz neuen Rahmenbedingungen auseinandersetzen. Fallen da in ein tiefes Loch rein.“*

Mangelnde Wertschätzung, die mit Leistungsverdichtung, knappen Zeitfenstern und posttayloristischen Belastungen der Arbeit einher geht (Funken et al. 2011), führen dazu, dass vor allem die weiblichen Führungskräfte nachdrücklich den Wunsch äußern, an Interessen und Fähigkeiten anzuknüpfen, die sie aufgrund ihrer aufwendigen und anstrengenden Berufstätigkeit bis dato nicht verfolgen konnten. Hierbei handelt es sich primär um unerreichte Ziele und verpasste Chancen, die nun nach Realisierung drängen:

*„Von diesem - ich sage mal - fünfundvierzig, 50-Stunden-Job die Woche, manchmal mehr, wie schafft man das dann einen entsprechenden Übergang zu finden in eine Ruhephase? Und das scheint mir dann geeignet, eben einfach etwas anderes zu tun, also, wirklich auch in andere Bereiche zu gehen.“*

*„Ich habe tausend Sachen mir schon überlegt, ein [...] zu gründen mit meiner Schwester zusammen [...].“*

*„Und dann vielleicht, so was wie eine, ich träume immer davon, so ein Online-coaching aufzuziehen oder ich träume davon, mit mehreren Frauen zusammen eine Beratungsfirma zu gründen oder so was.“*

*„Ich bin sehr, an [...] interessiert. Und das sind zwar Seiten, das sind Facetten, die ich eigentlich nie ausleben konnte. Ja, und das erscheint mir einfach mit sechzig oder Ende fünfzig der richtige Zeitpunkt zu sein, um solche Dinge dann noch mal anzugehen.“*

Der über alle Untersuchungsgruppen einheitliche Wunsch nach Veränderung geht einher mit dem endgültigen Abschied von Kindheits- und Jugendphantasien und der Absicht, nunmehr Privates und Berufliches realistischer und gelassener einzuschätzen. Auch muss der persönliche Lebenszusammenhang neu definiert werden: Die Kinder werden erwachsen und es wird ggf. notwendig, die Partnerschaft mit ihren

Zuständigkeiten neu zu interpretieren oder das potentielle Alleinsein im Alter zu überdenken:

*„Es wechseln ja auch so ein bisschen die Herausforderungen oder die Aufgaben oder was eben so passiert. Die Kinder werden größer, die sind aber noch nicht in dem Alter, wo es eben alleine läuft. Meine Tochter ist 8, mein Sohn ist 11. Die sind zwar selbstständig, aber sicherlich nicht so, dass sie überhaupt keiner Betreuung mehr bedürfen. [...] das ist so ein schleichender Prozess noch über die nächsten Jahre.“*

*„Es ist die Herausforderung, sag ich mal, Bekannten- und Freundeskreis zu suchen, zu finden, zu aktivieren. Ich bin quasi, sag ich mal, so auf der Suche nach einer Art Familie. [...] also Leute zu finden, wo ich mich geborgen fühlen kann, wo ich, wo ich mich fallen lassen kann. Bin aktuell sozusagen, lebe allein. [...] Und das wäre noch die Herausforderung, zu gucken: Wie kann die Familie aussehen? Ich brauche nicht wirklich einen Mann, es geht durchaus auch ohne Mann, ohne Partner [...].“*

Ogleich die befragten Frauen überaus unterschiedlich leben, lassen sich weiterhin erstaunliche Ähnlichkeiten im Lebensverlauf und in der Lebensmitte ausmachen. So stellt sich zum Beispiel für die meisten Frauen erneut ein Vereinbarkeitsproblem, nun jedoch die Pflege ihrer Eltern bzw. Schwiegereltern betreffend:

*„Sowohl meine Mutter als auch meine Schwiegermutter sind beide noch gesund und versorgen sich selber. Aber diese Gedanken, man wird mehr damit konfrontiert [...] und man macht sich halt Gedanken, was würde ich morgen, übermorgen machen, [...] weil das kann sich bei alten Menschen ja immer plötzlich ändern, so käme.“*

*„Diese Unsicherheit, zum Beispiel, mit den Eltern, das ist ja nicht planbar, weder Zeitpunkt noch was überhaupt passiert. Und diese Verunsicherung, also ich glaube, das spielt schon auch eine Rolle, wenn man jetzt einen Job angeboten bekäme, wo du weißt: Da bist du aber wieder richtig zeitlich auch drin, dass man dann schon im Hinterkopf hat: Und wie organisierst du das mal?“*

*„Also es beschäftigt mich und zwar in der Form, dass ich schon mal damit beginne mir Gedanken zu machen wie ich das organisiere [...]. Aber für mich kommt jetzt nicht in Frage aus dem Beruf auszusteigen und meine Mutter zu pflegen.“*

*„Also mein Plan ist an der Stelle sowieso, egal was jetzt mit denen wird, ich kann gut dafür sorgen, dass die das kriegen, was sie brauchen. Ich werde es aber nicht unbedingt selber leisten können oder wollen. [...] Ich sehe mich we-*

*der gewillt noch in der Lage, sag ich mal, jetzt aus dem Beruf auszusteigen und meine Eltern zu pflegen.“*

Obgleich alle Managerinnen durch ihre Berufstätigkeit voll eingebunden sind und häufig sogar das Familieneinkommen sichern, werden sie nun, in der Lebensmitte, erneut mit dem Anspruch konfrontiert, familiäre Sorgearbeit leisten zu müssen. Das traditionelle Rollenverständnis, demzufolge die Betreuung der Kinder maßgeblich Aufgabe der Mütter ist, begründet die vieldiskutierte, *erste* Vereinbarkeitsproblematik für berufstätige Frauen. Die Erwartung, dass auch die Fürsorgepflichten für Eltern und Schwiegereltern selbstredend Frauensache ist, stellt jedoch eine *zweite* Vereinbarkeitsproblematik dar. Selbst berufstätige Frauen, deren Leben durchgängig Traditionsbrüche markiert, geraten offenbar unausweichlich in die Geschlechterfalle. Sie werden ungeachtet ihrer unkonventionellen Lebensführung mit einem ganzen Arsenal traditioneller Rollenzuweisungen konfrontiert, das unwiderruflich die Doppelung der Vereinbarkeitsproblematik impliziert.

Nicht zuletzt aufgrund dieser persönlich belastenden Herausforderung stellt sich die Konfrontation mit dem Tod als besonders einschneidendes und folgenschweres Erlebnis für viele Frauen dar:

*„Ein einschneidendes Erlebnis der Tod meines Vaters, den ich sehr geliebt habe (...)mein Vater war auch mein bester Freund und Lebensberater in allen Lebenslagen [...].“*

*„Mein Vater ist dieses Jahr gestorben und das war für mich irgendwo so ein einschneidendes Erlebnis, dass ich mir gesagt habe: Ich muss mein Leben auch noch, nach dem Motto "Carpe diem", also ich weiß nicht, wie lange mein Leben noch geht und ich muss es jetzt bewusster leben, dass ich nicht nur mein Leben und meine Zeit für den Beruf investiere, ohne dass ich persönlich da was von habe und ich möchte jetzt gerne meine Zeit auch vielleicht ganz anderen Dingen widmen.“*

Darüber hinaus verfolgen viele Frauen auch die eigenen körperlichen Veränderungen auf Grund der biologischen Alterung mit Aufmerksamkeit und Argwohn. Dabei registrieren sie die Veränderung ihres Körpers häufig bewusster als viele Männer, da ja das notorische Abrufen von Geschlechterstereotypen zu den gängigen Erfahrungen in ihrem (Berufs-)Leben zählt.

*„Also auf der rein äußerlichen Ebene denke ich: Schade eigentlich, du bist nicht mehr so knackig und alles. [...] Die körperlichen Veränderungen, wenn man es böse sagt der körperliche Verfall, [...] der ist einfach da. Und ich denke, ich kann damit auch ganz gut leben. Das ist die körperliche Ebene. [...] Ich fühle mich, sag ich mal so, auf der geistigen Ebene und auf der seelischen Ebene freier denn je. Ich merke auch jetzt, mir ist es dann auf eine bestimmte Art und Weise auch egal, was das Umfeld denkt. Ich denke, ich gebe mich so wie ich bin, auch auf die Gefahr hin, dass sich ein anderer vielleicht komisch fühlt, aber das ist dann sein Problem.“*

*„Also der körperliche Abbauprozess, auch der Rückgang in den geistigen Prozessen, man spürt das bereits mit 40, man möchte das nicht wahrhaben – ne? Dann sitzt man mit seinem iPad, liegt man abends im Bett und stellt fest, mit Brille geht das nicht mehr?“*

### **3.2 Kurswechsel als Kalkül**

Obgleich sämtliche Frauen die Lebensmitte als einschneidende Statuspassage erleben, die einen Wechsel der Lebensumstände mit sich bringt, reagieren sie ihrer Berufs- und Lebenssituation entsprechend höchst unterschiedlich. Die Ergebnisse ihrer Reflexion verteilen sich auf einem Spektrum von innerbetrieblichem Kampf (Typ 1) über Resignation (Typ 2) bis hin zum proaktiven Ausstieg (Typ 3).

#### **3.2.a Kampf**

Für knapp die Hälfte aller befragten Frauen stehen Beruf und Karriere an erster Stelle ihres Lebensentwurfes. Der private Lebenszusammenhang wird kaum erwähnt. Die Berufstätigkeit stellt für sie nicht nur ein eigenständiges und identitätsstiftendes Ziel dar, sondern ist unabdingbar auch an die Weiterentwicklung ihrer Karriere geknüpft. Dass es ihnen bisher gelang, zahlreiche Hindernisse auf ihrem Weg nach oben zu überwinden, ist nicht zuletzt auch auf ihre Hartnäckigkeit und Zielstrebigkeit zurückzuführen. Sie blicken zufrieden und selbstbewusst auf erfolgreiche Berufsjahre zurück, auch wenn keine von sich selbst behauptet, die Karriere von Beginn an strategisch geplant zu haben. Vielmehr hat sich der Erfolg Schritt für Schritt ergeben und erst zu einem relativ späten Zeitpunkt explizit als Karriereambition verfestigt:

*“Also anfangs war das Thema Karriere nicht so geplant, weil das vor 30 Jahren noch nicht so das große Thema war, sondern da ging es eher darum, eine schöne Aufgabe zu finden. In den letzten 10, 15 Jahren ist es schon bewusst*

*geplant worden, wobei nicht unbedingt in dem Bereich, sondern es war ganz klar, ich will auf alle Fälle eine Geschäftsführerposition noch bekommen.“*

Erstaunlicherweise erwiesen sich hervorragende Qualifikationen nicht immer als karriereförderlich, vor allem dann nicht, wenn die Frauen diese selbst, z. B. beim Bewerbungsgespräch, ins Spiel brachten:

*„[...] dass ich im internen Bewerbungsgespräch meine Qualifikationen einfach benenne, weil sie da sind, dass das manchmal auch nicht gut ankommt [...]“*

*„Ansonsten bin ich eigentlich eher behindert worden.“*

*„Ich glaube, dass einige Angst vor inhaltlicher Überlegenheit hatten.“*

Die Managerinnen haben verantwortliche Position inne, wurden aber zu guter Letzt aufgrund struktureller und personeller Widerstände in ihrer Karriere ausgebremst. Diese Stagnation bzw. Unterbrechung der Karriere erleben sie als narzisstische Kränkung und große Herausforderung.

*„Und ich gehörte zu den 15, die ein P mit Stern [Bestnote] gekriegt haben. Und deswegen hat es mich nämlich auch gewundert, weshalb man mir trotzdem nicht die versprochene Führung des Departments gegeben hat. Hat mich schon sehr geärgert.“*

*„Das heißt, ich bin in Bezug auf Leistung in einem gewissen Hamsterlaufrad und ich empfinde am Allermeisten eine gewisse Demütigung heraus aus dem Umstand, dass es null Wertschätzung gibt und ich eben ungerechtfertigt und hilflos in so einer Situation bin.“*

*„Der Bereich in dem ich tätig war, der hat sich da einen Teufel darum gekümmert, das irgendwie zu honorieren.“*

*„Es ist insofern schmerzhaft, weil ich denke, da hätte mehr dabei herunkommen können. Ich habe einfach, ich hätte früher rausgehen müssen [...]. Ich war zu lange und als ich es gemerkt habe, es geht nicht richtig weiter, hätte ich die Konsequenzen ziehen müssen.“*

Folglich haben sie sich dazu entschlossen, einen mitunter erbitterten Kampf um Anerkennung und Aufstieg zu führen. Sie kämpfen darum, ihrem Potential entsprechend im Unternehmen anerkannt zu werden, und zwar mit adäquater Personal-, Budget- und Entscheidungsverantwortung.

*„Ich würde gerne eine Führungs- oder eine verantwortliche Funktion haben, ich bin eher funktions- als positionsorientiert und [...] das unterscheidet, glaube ich,*

*Frauen auch von Männer, ein weniger autoritärer, sondern ein eher funktionaler Ansatz.“*

*„Ich habe die persönliche Motivation [...] mir eine Geschäftsführungsfunktion oder eine gleichwertige Funktion mit einem [...] Einkommen von – weiß ich nicht 150 tausend Euro zu suchen.“*

Sie können bzw. wollen sich den Ausstieg nicht leisten und haben daher auch nicht vor, die unbefristete Vollzeitbeschäftigung gegen einen Wechsel in die Selbständigkeit auszutauschen.

*„[Die Selbständigkeit ist] keine Option. Nur gezwungen.“*

*„Wenn ich jetzt die Wahl hätte, also entweder selbstständig oder eben einen Job angeboten zu kriegen [...], dann würde ich doch lieber wieder in das Angestellten-Verhältnis gehen.“*

Vielmehr wird – falls der hausinterne Kampf nicht zum Erfolg führt – ein strategischer Stellenwechsel in Betracht gezogen. Denn oft gelangen Frauen erst durch diesen Wechsel, gewissermaßen über Umwege, in die gewünschte Führungsposition und erhöhen die Chance, einen ihrer Produktivität entsprechenden Arbeitsplatz zu erhalten<sup>20</sup>.

*„[Die Vorgesetzten haben] mich nicht promoted [...]. Sie haben immer gesagt: Ich brauche Sie [hier]. [...] Ich habe das relativ klar adressiert, dass ich es für eine gewisse Zeit akzeptieren kann und dann nicht mehr. [...] Wenn sich für mich nichts tut, werde ich kündigen.“*

*„Also dort in einer Position zu sitzen, wo ich extern und intern schlecht gemacht werde und im Moment so gerade meine Schwierigkeiten habe, mir zu überlegen, wie ich da eigentlich wieder raus finde.“*

Die berufliche Stagnation stellt sich für diese Managerinnen – trotz zum Teil herber Rückschläge – geradezu als persönliche Herausforderung dar. Mit scheinbar ungebrochenem Selbstbewusstsein und überaus hartnäckig suchen sie ein neues Aufgabenfeld, das ihrer Kompetenz entspricht und die angemessene Anerkennung verschafft.

*„Also ich weiß jetzt auch was ich kann. Also ich gehe da gelassener heran. Ich muss nicht, ich muss niemanden mehr etwas beweise, auch mir nicht.“*

---

<sup>20</sup> vgl. hierzu auch Littmann-Wernli und Schubert (2001: 139)

*„[Ich] fühle mich aber auch nicht jetzt an V. [Organisation] gebunden, [...] ich kann mir inzwischen für mich was anderes vorstellen. Also einfach als innere Haltung. Wenn es sein müsste, würde auch da was funktionieren.“* „

*Und ich habe mich inzwischen auch, sag ich mal, von dem Sicherheitsaspekt verabschiedet, das heißt ich bin unabhängig. Ich habe inzwischen so die innere Überzeugung, egal was passiert, ich kann mir helfen, ich komme zurecht, ich kann irgendwie durchkommen.“*

Mehr noch: Sie nehmen die Gelegenheit beim Schopf, der Monotonie und Langeweile ihrer bisherigen Aufgabe zu entfliehen. Denn häufig monieren diese engagierten und ehrgeizigen Führungskräfte, dass ihre aktuelle Tätigkeit mittlerweile durch Routinen gekennzeichnet sind, die einerseits anstrengend und ermüdend sind, andererseits aber enorm langweilen und kaum noch inspirieren.

*„Ich würde so begleitend in der Geschäftsführung eines Unternehmens, ich muss sagen, völlig egal, ob das jetzt ein produzierendes oder ein Dienstleistungsunternehmen oder so/ Ich würde mich, glaube ich, gerne noch einmal in ein völlig neues Unternehmen einarbeiten wollen.“*

*„In der alten Geschichte [Linienposition] war viel Routine, waren oft Dinge, wo ich gemerkt habe, ich bin nicht so souverän im Umgang mit den Sachen, wie ich es sein möchte. Das war ein anderer Druck und ich hatte wenige Möglichkeiten selber da was zu tun.“*

Dennoch geben Sie unter keinen Umständen ihre Karrierepläne auf, sondern orientieren sich (notfalls) beruflich um:

*„Zur inneren Kündigung und Selbstaufgabe oder ähnlichen Dingen bin ich nicht bereit.“*

*„Und ich bin 2008 in Richtung Burnout gelaufen. [...] Dann wusste ich aber, ich kandidiere als Betriebsrätin und das war für mich auch eine Möglichkeit aus diesen Sachen auch herauszukommen oder etwas zu verändern an meiner Situation.“*

Ihr ungebrochenes Engagement kalkuliert notfalls auch weitere Opfer in Bezug auf die Work-Life-Balance ein, allerdings nur eingeschränkt und mit dem Ziel, möglichst schnell eine bessere Position zu erlangen.

*„Also nur mit Rahmenbedingungen, die stimmen - ne - also zwei Tage München, drei Tage Berlin oder so und dann bei Übernahme sämtlicher Flugkosten, darüber könnte ich nachdenken, aber andere Dinge - also sozusagen noch mal*

*wieder in Dinge eintreten, die ich ja alle auch schon mal hatte, ich habe eine Zweitwohnung in München, ich führe eine Wochenendbeziehung, die dann noch jedes dritte Wochenende wegen erhöhtem Arbeitsanfalls gestört ist - mache ich nicht mehr.“*

Die einschlägigen Erfahrungen, die diese Frauen im Laufe ihres Berufslebens gemacht haben und die sie häufig auch bei Kolleginnen bzw. im Unternehmen beobachten können, veranlasst sie zu einer außerordentlich intensiven – auch selbstreflexiven – Auseinandersetzung mit dem Thema »Frauen im Beruf« und vor allem »Frauen in Männerberufen«.

*„Also was ich eher merke ist, ich bin quasi seit dem 18. Lebensjahr eigentlich nur mit Männern zusammen, mit sehr wenig Frauen und ich habe inzwischen auch sehr viele männliche Verhaltensweisen gelernt oder in mir entwickelt. Und ich merke, wenn ich mit Frauen zusammen bin, dass ich manchmal dann sehr männlich agiere, also dieses Anpassen, dieses Switchen zwischen Männerwelten und Frauenwelten [...].“*

*„Also ich habe schon eine starke Identifikation selbst als Frau und ich glaube nicht, dass es notwendig ist, sich zum Mann hin umzubilden, auch nicht um in der Bauindustrie zu bestehen.“*

*„Also ich bin typisch Frau und bin mehr so der Tiefstapler und kann auch ganz schlecht irgendwie - meine Kollegen, fand ich immer, die können immer gut schauspielern und über Dinge, die eigentlich schlecht sind, etwas Gutes sagen, so, dass das ganz anders herüber kommt, und so etwas fällt mir unheimlich schwer.“*

*„Also ich versuche, sag ich mal, seitdem ich so 40 bin, seit meiner privaten und beruflichen Lebenskrise zu gucken, wie kann ich meine weiblichen Seiten auch im Berufsleben platzieren. Ich bin jahrelang unterwegs gewesen, ohne es zu wissen, wie überhole ich die Männer nach links sozusagen, also der bessere Mann zu sein. Hat nicht funktioniert.“*

Augenscheinlich befinden sich die Frauen in einem permanenten Konflikt – dem Konflikt zwischen der Selbstbeschreibung als Frau und zwischen dem oft männlich geprägten Arbeitsumfeld mit spezifischen, männlich geprägten Verhaltens- und Wertecodizes.

*„Wenn Sie hier in Deutschland überlegen, wie wird ein Frau denn gesehen? Wird die überhaupt ernst genommen in unserer Branche [Bauindustrie]? [...] Kann die dann die Runde einladen, erst Essen und anschließend besuchen wir mal ein paar Etablissements? Kann die die Scherze ab, die da in der Männer-*

*welt nach wie vor noch umhergeistern? Passt die in die Bauindustrie? Wird die, wenn die auf der Baustelle kommt und da sind fünf Poliere und – ne – also ich bin irgendwann da auch erst genommen worden, ist aber ein harter Weg gewesen.“*

*„[...] Ich bin jahrelang und das ist dann wieder typisch Frau, unterwegs gewesen: Oh, wenn ich hier gute Arbeit mache, sieht das schon einer. Denkst du Pustekuchen, habe ich inzwischen auch begriffen.“*

Offenbar – so die Einsicht vieler Frauen – kommt es nicht darauf an, sich mit viel Eloquenz und situativem Geschick möglichst geschlechtsneutral zu inszenieren, denn nach wie vor gilt: Der Unterschied Mann/Frau wird in jeder Interaktion laufend aktualisiert und an den körperlichen Merkmalen einer Person abgelesen. Diese spontane geschlechtliche Zuordnung wiederum generiert häufig Rückschlüsse auf außerkontextuelle Zusammenhänge und weckt daran geknüpfte Erwartungen, die mit der Reaktualisierung von Geschlecht verbunden sind. Nicht selten erwachsen daraus Vorbehalte bezüglich der Leistungsfähigkeit von Frauen – und dies spüren die Betroffenen allzu deutlich. Sie mussten die Gültigkeit der unternehmerischen Geschlechterordnung, die über ihr professionelles Ansehen, ihre Anerkennung durch Vorgesetzte und die Zuweisung von Entscheidungsspielräumen und Macht entscheidet, immer wieder schmerzhaft am eigenen Leib erfahren.

Auf Grund dieser Erfahrungen haben einige der Frauen begonnen, sich für Kolleginnen im Betrieb einzusetzen, mit einer ernüchternden Bilanz:

*„Dann habe ich mich [...] jahrelang im Unternehmen immer noch sozusagen für Frauen eingesetzt. Das kommt auch nicht wirklich gut. Also es ist durchaus möglich, dass ich dadurch auf eine bestimmte Art und Weise verbrannt bin im Unternehmen. Das sind sozusagen die Hemmnisse.“*

Die Interviewpartnerin beobachtet weiter:

*„Wenn ich die Wünsche und Forderungen einer Minderheit auch noch als Minderheit äußere, habe ich schon verloren.“*

Die hier befragten, engagierten und höchst ehrgeizigen Frauen haben ein Leben gewählt, in dem sie frei von privaten Zwängen und Verpflichtungen ihre Karriereambitionen und -strategien verfolgen können. Ihre Berufserfahrungen lehren sie, dass bereits die Tatsache, als Frau in einem männerdominierten Bereich zu arbeiten, mit

hohen Investitionskosten verbunden ist. Ein traditionelles Leben als Ehefrau und Mutter scheint unmöglich, so dass sie ihren privaten Lebenszusammenhang hinter die Interessen des Berufs stellen.

Dennoch sehen sie sich gegenwärtig der Lage ausgesetzt, die einer *double-bind-situation* vergleichbar ist: Einerseits verlangt man von ihnen, die ihnen verfügbaren Qualifikations- und Kompetenztrümpfe auszuspielen, andererseits verdammt man sie auf Grund dessen dazu, auch weiterhin in der zweiten Liga zu spielen. Denn Frauen, die Karriere machen wollen, kommen – wie wir sehen konnten – offenbar gerade wegen ihrer expliziten Karriereambition, die häufig mit einer akzentuierten Selbstdarstellung verbunden ist, für einen Aufstieg in der Linienhierarchie *nicht* in Frage. Offenbar werden die hochqualifizierten und ehrgeizigen Kolleginnen angesichts der spezifischen Herausforderungen der (Wissens-)Ökonomie und aufgrund des immer stärker werdenden Konkurrenzdrucks als ernsthafte, ja bedrohliche Konkurrenz wahrgenommen. Dies hindert die Frauen jedoch nicht daran, weiterhin ihrem Lebensmotto nachzugehen, und systematisch und hartnäckig für den weiteren Aufstieg im Unternehmen zu kämpfen. Sie haben Vertrauen in ihre persönliche Leistungsfähigkeit und halten dem Vergleich mit den männlichen Mitbewerbern (noch) stand.

### **3.2.b Resignation**

Im Gegensatz zu den Kämpferinnen des ersten Karrieretypus haben die Frauen der zweiten Gruppe resigniert. Sie würden gerne aufgrund der häufig frustrierenden und erschöpfenden Erfahrungen während ihrer Berufslaufbahn die Arbeit im Unternehmen beenden. Dies ist ihnen jedoch aufgrund ihrer privaten Lebensverhältnisse verwehrt. Ein Drittel der befragten Frauen hat nämlich Familie und lebt in einer Partnerschaft mit vertauschten Rollen. Zwar handelt es sich auch hier im Prinzip um eine klassische Versorgungerehe, nur mit der Besonderheit, dass es die Frauen sind, die das Familieneinkommen erzielen. Da sie nicht ohne Weiteres vollständig aus dem Berufsleben aussteigen können, haben sie eine Art »innerer Kündigung« vollzogen. Sie legen ihre Karriereambitionen ad acta und führen nun ein Berufsleben nach dem Motto: »nine to five«.

Einige dieser Paare haben ihre Beziehung als beruflich gleichberechtigte Partner begonnen. Sie entschlossen sich erst im Laufe der Jahre, die traditionelle Arbeits- und

Rollenverteilung zwischen ihnen zu tauschen. Dieser Entschluss erfolgte in der Regel einvernehmlich und konnte auch über die Jahre hinweg ohne große Konflikte aufrechterhalten und gelebt werden.

*„Und wenn mein Mann davon gesprochen hat, dass doch möglichst einer von uns zu Hause ist, bei den Kindern, hat er das immer ehrlich gemeint, und offen gemeint, dass das nicht automatisch die Frau ist, ja?“*

*„Jetzt haben wir einen richtigen Rollentausch vorgenommen. Früher haben wir halt getrennt gelebt und zwei getrennte Haushalte geführt, obwohl wir verheiratet waren. Aber jetzt leben wir richtig zusammen und er ist praktisch derjenige der die Putzfrau betreut, der die Wäsche macht, der einkauft, der möglicherweise kocht [...]. Wir haben das getauscht, und er ist, wir sind damit zufrieden.“*

Dieses quasi seitenverkehrte Partnerschaftsmodell gehört im beruflichen Alltag der Privatwirtschaft, die vornehmlich durch männliche Lebens- und Karrieremuster geprägt ist, eher zur Ausnahme. Entsprechend erfolgen immer noch – ungeachtet der sich im Wandel befindlichen Geschlechterverhältnisse – traditionelle Rollenzuweisungen, die wiederum außerkontextuelle Zuschreibungen hervorrufen und die Leistungsfähigkeit der Frauen mitunter massiv infrage stellen:

*„Also, die Umwelt reagiert überrascht, erstaunt, aber, also in der Schilderung der Situation, dann eben sehr positiv. Ich habe es aber auch schon erlebt, dass automatisch mir unterstellt wurde: Ich bin mit meinem Mann ins Ausland gegangen; ja? Also solche Dinge passieren auch, dass mein Chef ein Jahr lang nicht wusste, dass ich in den USA bin wegen meiner Position, und dass ich nicht als Anhängsel mitgegangen bin; ja? Also, solche Dinge passieren eben auch. [...] Es ist immer noch ein, ein seltener Lebensentwurf, zumindest hier in dieser Industrie.“*

*„Da mehrheitlich diese Erziehungszeiten immer noch von Frauen wahrgenommen werden[...] oder selbst [...] in der Erwartungshaltung der Vorgesetzten, dass es immer mehr bei den Frauen zu suchen ist - ja? [...]. Was sich geändert hat, ist natürlich das Bewusstsein, dass heutzutage auch Männer eine entsprechende Auszeit nehmen [...] und es ist langsam im Wandel begriffen, aber nichtsdestotrotz in der Wahrnehmung der Arbeitgeber mehrheitlich wird dieses Thema immer noch den Frauen zugeordnet.“*

Erstaunlicherweise schützt der Rollentausch die Managerinnen nicht durchgängig vor einer Vereinbarkeitsproblematik, denn sie sind häufig auch weiterhin für die Emotionalität, die Gefühlsarbeit und die Stabilität in der Partnerschaft und Familie zuständig.

Beziehungsarbeit und Fürsorgepflichten bleiben letztendlich auch bei dieser Beziehungskonstellation in ihrer Verantwortung, zumindest immer dann, wenn es »brennt«:

*„Ich bin mit einem Mann verheiratet, der sehr, sehr, ja wie soll ich das, ein bisschen cholerisch ist und sehr aufbrausend sein kann. [...] Manchmal denke ich, wenn das noch alles immer so weiter gegangen wäre, und ich nicht vielleicht auch mich mal mit Dingen abgefunden hätte, dann hätte es schon auch mich einen Teil meiner Karriere kosten können. Ich bin dann nicht mehr leistungsfähig.“*

*„Das ist natürlich der Bereich, wo man in einem ständigen Spagat ist, aber hauptsächlich aufgrund meiner eigenen Ansprüche an mich, als Mutter oder als Ehefrau. Ich glaube nicht, dass meine, meine Kinder Anlass haben sich vernachlässigt zu fühlen [...]. Ich denke: Es gibt genügend "quality time" oder wie man das nennen will, die wir miteinander verbringen. Natürlich ist es in diesem Jahr etwas schwieriger geworden, durch meine Abwesenheit unter der Woche. Also, meine Kinder fühlen sich da nicht zurückgesetzt, wenngleich also, ich natürlich, für mich selbst, den Anspruch habe, eigentlich lieber noch mehr für die Kinder da zu sein. Und ich versuche dann eben immer mal, einen Home-Office-Tag zu machen, oder solche Dinge, um einfach mehr präsent zu sein.“*

Besonders für Frauen, die familiäre Sorgearbeit leisten, aus diesem Grunde häufig nur begrenzt Überstunden leisten können und insgesamt weniger flexibel sind, stellen die Mobilitätsforderungen der global aufgestellten Wirtschaft erhebliche Unvereinbarkeitsprobleme dar. Dennoch wird ihnen mit der Forderung nach raumzeitlicher Begrenzung der Arbeitsbedingungen mangelnde Motivation unterstellt und mangelndes Streben nach Selbstverwirklichung. Wenn also berufliche Mobilität gefordert wird, dann ist der Rollentausch für die Lage der Managerinnen zweifelsohne entlastend, denn in diesen Partnerschaften stellen die Männer eine Art «Mobilitätsressource»<sup>21</sup> dar. Das heißt, sie können aufgrund ihrer beruflichen Ungebundenheit die Mobilitätsansprüche, die an ihre Frauen gestellt werden, mit tragen und unterstützen.

*„Er [hat] im Prinzip auch diese Schritte immer wieder mit begleitet [...] indem er quasi mit mir, mit umziehen musste, also, meine Mobilität im Prinzip mitmachen musste; ja? Bis hin zu dem Punkt, dass er dann nach dem ersten Kind, eigent-*

---

<sup>21</sup> vgl. auch Solga und Wimbauer (2005); Wimbauer et al. (2007)

*lich mit mir den Rollentausch komplett vollzogen hat, und sich um die Familie voll kümmert.“*

Die Entlastung durch die männliche Mobilitätsressource greift jedoch nur dann, wenn die ganze Familie umsiedelt. Ist die nicht der Fall, dann können auch hier Konflikte zwischen den Partnern und im Familienkontext entstehen, die aufgrund von getrennten Wohnsitzen und Wochenendbeziehungen auch für traditionelle Lebenszusammenhänge bekannt sind:

*„Ich weiß nicht, ob diese Pendelei, die Wochenendpendelei, ein Stück weit dazu beigetragen hat, vielleicht ist es auch eine, eine Lebensphase - ja? - ein Teil der Lebensphase, dass - ja - dass die Partnerschaft schon etwas gelitten hat, und wir ein Stück weit - ja, wie will ich sagen - ja, wieder eine Neuorientierung benötigen. Also, es hat da schon ziemlich gekriselt, wobei für mich die Pendelei vielleicht nur ein Auslöser ist, aber nicht der Grund. Ich denke aber, dass - ja - das ist einfach diese Lebensphase: Die, die Kinder werden älter. Der Anspruch der Familie verändert sich, wie besprochen: Mein Mann sucht vielleicht auch Orientierung, was er danach will, nach der Kindererziehungsphase. Und das ist momentan nicht so einfach.“*

Damit sind diese Frauen einer eigentümlichen Doppelbelastung ausgesetzt, denn sie stehen vor der schwierigen Aufgabe, trotz Rollentausch die Beziehungsarbeit für die emotionale Stabilisierung der Paarbeziehung bzw. Familie mit der anspruchsvollen Ausübung ihres hochqualifizierten Berufs zu vereinbaren.

Wie eingangs betont, tragen die Frauen dieser Vergleichsgruppe die Verantwortung für das Familieneinkommen. Ihr Gehalt, ihr berufliches Engagement und auch ihre potentiellen Aufstiegschancen haben den unkonventionellen Entschluss begründet, dass der weibliche Part in der Beziehung für die ökonomische Versorgung der Familie zuständig ist.

*„Da ich derjenige bin, der unser Familieneinkommen verdient, schon immer, oder die letzten 20 Jahre eigentlich, muss ich eigentlich auch ein bisschen darauf gucken, dass bei uns die Kasse zu Hause auch noch stimmt. Wenn man einen gewissen Lebensstandard, hat man sich erarbeitet und da freuen wir uns natürlich auch, wenn das so bleibt.“*

*„Also er [Ehemann] hat vor vier oder fünf Jahren ja aufgehört zu arbeiten und hat das, ich sag mal, ein Stück weit ein bisschen selbstherrlich für sich so ent-*

*schieden. Das war jetzt nicht so eine ganz bewusste gemeinsame Entscheidung. Wenn ich zu tun gehabt hätte, hätte er vielleicht doch noch halbtags weiter gearbeitet.“*

Ein alternativer oder ersatzloser Ausstieg kommt auf Grund der finanziellen Verantwortung nicht in Frage und wird daher auch nicht als Option in Erwägung gezogen:

*„Einen ganzen Ausstieg frühzeitiger kann ich mir nicht leisten.“*

Aber es wird durchaus überlegt, wie man die noch verbleibende Zeit im Berufsleben verbringen möchte:

*„Ich denke jetzt manchmal darüber nach, wie lange musst du denn eigentlich und willst du eigentlich auch noch arbeiten, und was willst du in dieser Zeit noch tun.“*

Hier liegt ein entscheidender Unterschied zu den Frauen aus der ersten Gruppe: Während diese weiter mit Hochdruck an der Fortsetzung ihrer Karriere arbeiten, machen sich die Frauen der zweiten Gruppe stärker Gedanken über den Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand. Diese Haltung kommt einer inneren Kündigung gleich, bei der das langjährige Engagement zurückgefahren wird, zumindest aber keine weiteren Karriereschritte geplant sind:

*„Ich plane keinen Karriereschritt mehr.[...] Und wenn ich die [Arbeit] einfach auch noch eine Zeit lang so weiter mache, trägt es das auch noch.“*

Sie wollen ihren Arbeitsplatz nicht gefährden, fühlen sich den damit verbundenen Herausforderungen und Belastungen aber nicht bis zum Übergang in den Ruhestand gewachsen.

*„Über mein Alter hinweg noch weiter älter werden, [...] davor habe ich Angst, vor einem ernsthaften Nachlassen. Nachlassen der Schnelligkeit, Nachlassen der Konzentrationsfähigkeit, was ich bei meinem Chef gesehen habe. Und ich weiß nicht genau, ob das für jeden gilt, aber das worauf ich besonders stolz bin, schneller zu sein als der Rest und mich super schnell von A nach B umzukonzentrieren auf ein anderes Thema, das wird mir wahrscheinlich dann abhandeln kommen und ich würde gerne aufhören, bevor es soweit ist.“*

*„Also das sind so Sachen an denen ich eben im Moment etwas herum überlege. Ich bin jetzt 54 Jahre alt und eigentlich müsste ich ja arbeiten, bis ich 67 bin. [...] Das heißt, das sind noch über 10 Jahre. Wenn das immer so weiter geht wie*

*jetzt, wäre ich damit, glaube ich, nicht zufrieden. [...] Ich überlege inzwischen so Modelle auch dann, ob ich nicht sage, ich arbeite vielleicht nur noch 80 %. [...].“*

Die erlebten Frustrationen und Behinderungen im Beruf und die – oft uneingestandene – Doppelbelastung haben diese Frauen entmutigt und erschöpft. Für die Zukunft prüfen sie Alternativen außerhalb der Linienpositionen, sind sogar bereit, einen Statusverlust in Kauf zu nehmen und stellen im Gespräch beratende Tätigkeiten oder einen Wechsel in Kontrollgremien (z. B. Betriebsrat oder Aufsichtsrat) als attraktive Alternative dar.

*„Das hat bei mir zunächst mal vor allen Dingen zu einer wirklichen Depression geführt. Ich bin Anfang des Jahres also wirklich in eine depressive Krise rein gestürzt. [...] Und dann habe ich gedacht, was machst du jetzt. Ich wusste nicht, wohin mit mir und habe dann gedacht irgendwann, das wird kommen. Es wird kommen, die Gelegenheit, und wenn sie kommt, gucke ich richtig hin“*

*„Es wäre für mich reizvoll [...] als Aufsichtsrätin von einem kleinen Unternehmen, das irgendwie in der Biobranche oder mit Naturheilkunde unterwegs ist. Das würde ich mir ganz gerne vorstellen. [...] Zum einen der Wunsch, eben etwas anderes zu machen. Zum anderen bin ich wirklich überzeugt, dass es irgendwann eben belastend wird. Und dass so eine andere Orientierung noch mal eine andere Perspektive gibt. [...] Ich empfinde das jetzt schon, zumindest wenn ich mir - ja - diese Positionen anschau [...]. Also, da gehe ich davon aus, dass mir dann zehn Jahre in so einer Position eigentlich reichen werden“*

Stetige Leistungsverdichtung, steigende Verfügbarkeitserwartungen (»24/7«) und neue Belastungsszenarien wie Projektifizierung, Subjektivierung und Entgrenzung werden mittlerweile zwar von vielen (hoch-)qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als kaum noch zu bewältigende Anforderungen erlebt<sup>22</sup>, nur wenige jedoch versuchen persönlichen Ausfällen aufgrund von Überlastung und Burn-out vorzubeugen. Die Managerinnen um die Fünfzig erleben ihre aktuelle Lebensphase jedoch als Statuspassage, die ihnen eine gründliche Reflexion und potentielle Neuorientierung abverlangt. Dieses Bewusstsein, dass sich aus einer ernüchternden Bilanz ihrer bisherigen Tätigkeit und der latenten Doppelbelastung speist, legitimiert sie, neue Wege

---

<sup>22</sup> Zwischen 1997 und 2008 ist der Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen um ca. 73 Prozent angestiegen und psychische Erkrankungen haben um ca. 83 Prozent zugenommen (vgl. Macco und Schmidt 2010).

einzuschlagen, die weniger belastend sind und dennoch das Familieneinkommen bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter sichern

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Frauen der zweiten Gruppe auf ihre besondere private Herausforderung – auch mit zunehmendem Alter das Familieneinkommen zu verdienen und die Partnerschaft stabil zu halten – reagieren, indem sie sich vorübergehend in eine Art innere Kündigung begeben, mit dem Ziel, Exit- bzw. Übergangsstrategien zu entwickeln und sich bietende Gelegenheiten zum Wechsel in weniger fordernde Bereiche wahrzunehmen. Dabei wird zum einen darauf geachtet, dass der Lebensstandard weitgehend erhalten bleibt und zum anderen, dass ihr persönliches Wohl nicht aus dem Blick gerät. Die Ziele und geplanten Herausforderungen orientieren sich sehr an dem, was die Frauen für machbar und realisierbar halten. Dabei ist nicht nur die Versorgung der Familie eine wichtige Maßgabe, sondern auch die eigene Gesundheit und endlich einmal das eigene Wohlbefinden.

### **3.2.c Ausstieg**

Mindestens ein Drittel der untersuchten Frauen plant einen alternativen Ausstieg in die Selbständigkeit und/oder das Ehrenamt. Dies ist vor allem deshalb möglich, weil die Frauen dieser dritten Gruppe Teil eines gutverdienenden Doppelkarrierepaares sind. Beide Partner üben nicht nur regelmäßig einen Beruf aus, wie dies bei Doppelverdienern<sup>23</sup> der Fall ist, sondern beide haben einen akademischen Bildungsabschluss erworben, zeigen ein hohes Maß an «commitment» im Beruf und eine ausgeprägte lebenslange Aufstiegs- bzw. Karriereorientierung (vgl. hierzu auch Behnke und Meuser 2005). Einige Interviewpartnerinnen dieser «dual-career-couples» haben sogar größere Karriereerfolge nachzuweisen, als ihre Partner.

*„Wir haben uns auch in der Firma kennengelernt und sind seit 16 Jahren zusammen. Und das ist praktisch, wir waren beide Projektleiter und bei mir da ging es dann ab wie eine Rakete und er hat auch Karriere gemacht auf einer anderen Ebene.“*

---

<sup>23</sup> Als Doppelverdiener gelten Paare, die zwar beide berufstätig sind wobei allerdings die ausgesprochene Karriereorientierung bei einem oder beiden Partnern nicht so stark ausgeprägt sind (vgl. Könekamp und Haffner 2005: 78)

*„Ich [habe] einen Partner geheiratet, der [...] dieses berufliche Engagement meinerseits akzeptiert hat. Also so gesehen passen wir sehr gut zusammen. Er hat auch seine beruflichen Ziele, die er verfolgt, der ist da auch, denke ich mal, anspruchsvoll. [...] Ist auch viel unterwegs. Und er hat mich aber da in den Dingen immer unterstützt [...]. Und er hat mich da jetzt nicht irgendwo eingeschränkt. [...] er hat mir den Freiraum gegeben.“*

Dies ist – nicht nur für Frauen dieser Altersgruppe – nach wie vor eher selten und führt mitunter zu gravierenden Partnerschaftsproblemen, die nicht zuletzt aufgrund mangelnder Vorbilder und Modelle eigenständig gelöst werden müssen.

*„Es wurde problematisch als wir dann in einem Büro gearbeitet haben und da haben wir uns häufig gesehen, aber das war auch nicht das Problem, aber er stieg dann auch weiter auf und rückte mir immer näher. Das heißt, wenn ich zum Beispiel eine Entscheidung treffe und die ihm nicht gefällt und wir diskutieren das zu Hause beim Abendbrot, dann fliegen natürlich die Fetzen und dann ist es natürlich schwierig, sagen wir mal, das aus einer Ehe rauszuhalten.“*

Die in der Literatur vorgeschlagenen Strategien zur Lösung dieser Probleme – die Reduktion des beruflichen Engagements der Frau oder die symbolische Minimierung ihres Karrierevorsprungs (Behnke und Meuser 2005: 132) – stellt für die hier befragten Managerinnen keine Alternative dar. Allerdings versuchen sie zumindest die Belastungen, die durch beruflich bedingte Mobilitätsanforderungen und durch räumliche Trennung hervorgerufen werden, zu minimieren bzw. weitgehend zu vermeiden.

*„Es war auch so als ich ganz Europa übernommen habe, sollte ich eigentlich nach London und ich habe aber darum gebeten, dass ich in Deutschland bleiben kann, weil ich gern nach Hamburg wollte, weil mein Mann da lebt. Und da ist die Firma auch drauf eingegangen. Das fand ich toll und sehr großzügig, weil es in dem Job aber eigentlich egal ist wo sie sitzen.“*

*„Ich habe relativ früh meinen heutigen Mann schon kennengelernt, also mit 21, die ich damals erst war und das war auch ein Grund für mich, im Headquarter zu bleiben.“*

Obwohl diese Frauen – ebenso wie ihre Partner – auf eine beachtliche Karriere zurückblicken, die prinzipiell weiter ausgebaut werden könnte, planen sie – diesmal im Unterschied zu ihren Männern – den Ausstieg aus der aktuellen Berufssituation.

*„Ich wollte aus der Konzernstruktur raus, ich wollte einfach andere Aufgaben machen. Ich sehe mich eher im Aufsichtsratsbereich von größeren Konzernen, wo man doch einen gewissen Einfluss hat, aber auf einer ganz anderen Ebene*

*oder in der Selbständigkeit. Also ich habe verschiedene Ideen was ich machen könnte. Also ich wollte wirklich einfach aus diesen großen Strukturen raus.“*

*„Ich hatte immer diese Idee und dann kam irgendwann, jedes Mal, wenn ich diese Stufe erreicht hatte, kam dann so der Gedankengang: Und was jetzt? Und dann kam irgendwann auch die Idee: Ich mache mich irgendwann mal selbständig. Habe dann aber diesen Schritt noch nicht vollständig vollzogen.“*

*„Was ich mir auch eine Zeit lang mal überlegt hatte, auf eine 4-Tage-Woche zu gehen oder 3 Monate auszusteigen. [...] Und zum Schluss wollte ich es nicht mehr, weil ich dachte, das bringt mir nicht das Maß an Freiheit was ich wirklich brauche, also ich brauchte den klaren Cut.“*

*„Wenn man so viel arbeitet, kommt man auch überhaupt nicht so auf den Punkt was eigentlich Sache ist und was man eigentlich möchte. Und da habe ich gedacht, ich möchte irgendwas anderes machen und es drehte sich immer nur im Kreis und dann habe ich gedacht, es hat keinen Zweck, ich muss ganz aussteigen, um mich wieder neu finden.“*

Ein zentrales Motiv für diesen radikalen Schritt liegt in der Monotonie der routinierten Arbeitsprozesse, die sich im Laufe der Jahre eingestellt hat und die den vitalen Ansprüchen der Mittfünfzigerinnen zuwider läuft. Bei ihrem Anspruch an Weiterentwicklung geht es also nicht nur um den hierarchischen Aufstieg, sondern ebenfalls darum, aus der Monotonie der Arbeit auszubrechen, neue Impulse zu bekommen und die Arbeit mit neuem Sinn zu erfüllen (vgl. hierzu auch Birkner 2004: 35), um dadurch die gefühlte Belastung zu reduzieren. Sie fühlen sich buchstäblich in der Mitte des Lebens, d.h. voller Tatendrang und Energie.

*„Es war ziemlich mühevoll, weil es sich nur noch wiederholt hat. Also es waren keine neuen Themen mehr. Ich durfte mit Ende 40 nichts mehr Neues lernen, das kann nicht sein, weil ich habe noch so viel Energie und würde meine Potential einfach auch gern noch besser nutzen. Die Dinge haben sich aber immer wiederholt, egal ob es um Umstrukturierung ging oder um irgendwelche Abfragen bei den Vertriebsgesellschaften oder, also es gab wenig Neues.“*

Vor allem aber leiden diese Frauen darunter, dass sie von den relevanten Entscheidungszentren ferngehalten werden, ihr Wissen und ihre Kompetenzen nicht einbringen können und persönlich zu geringe Wertschätzung erfahren. Aus ihrer Sicht sind viele Entscheidungen und Prozesse im Unternehmen fehlerhaft und könnten vermie-

den werden. Diese Haltung zeigt eindrücklich die ausgeprägte Aufgabenorientierung vieler Managerinnen und ihre hohe Identifikation mit MitarbeiterInnen und Unternehmen.

*„Und sie [...] werden immer wieder mit Entscheidungen konfrontiert, [...] die ihnen nicht gefallen und eigentlich hat mir diese Fremdbestimmung nicht mehr gefallen. Das war eigentlich der wesentliche Punkt. Gar nicht mal so sehr das viele Arbeiten, weil wenn mir das Spaß macht, ist mir das egal.“*

*„Weil sie dauernd mit Vorschriften und Entscheidungen konfrontiert werden, die sie vielleicht nicht so nachvollziehen können, die sie aber verkaufen müssen und das ist schon ziemlich, da muss man schon ziemlich kompromissfähig sein.“*

*„Es war diese zunehmende Fremdbestimmung und dass ich Entscheidungen verkaufen musste, hinter denen ich nicht stand und die ich manchmal auch gar nicht richtig erklären konnte und die ich auch nicht gut fand. Und das nahm eben mehr und mehr zu und dann habe ich irgendwie gedacht, das bin ich auch nicht. Da verkaufe ich meine Seele so ein bisschen. Da bin ich, ich werde zu einer Person, die ich gar nicht sein möchte.“*

*„Das sind furchtbare schwierige Zeiten und das zerfrisst einen auch innerlich, weil sie Sachen machen müssen [...] die ihnen total gegen den Strich gehen.“*

Da dieses Arbeitsethos jedoch von Seiten der Unternehmen nicht hinreichend gratifiziert wird, nehmen sie einen radikalen Kurswechsel vor, der mit der Absicht verbunden ist, ihr komplexes Wissen und ihre reichhaltigen Erfahrungen außerhalb der unternehmerischen Strukturen einzusetzen. Der Leidensdruck, der sich im Laufe der Jahre eingestellt hat und der durch die hermetischen, zumeist männlich dominierten Machtzirkel mit ihren vermeidbaren Fehlentscheidungen hervorgerufen wurde, ist sukzessive in Ärger und Missmut umgeschlagen.

*„Das Bewusstsein, dass mir die Firma es nicht dankt, wenn ich nachher einen gesundheitlichen Schaden habe und den Job, den ich habe und die Vorgesetzten, die ich habe und die Projekte, so wie die bei uns laufen, da wird man verbrannt.“*

*„Also ich [...] habe jetzt mehr Distanz zur Arbeit bekommen. Ich identifiziere mich nicht mehr so, mit den Rahmenbedingungen, die ich sowieso nicht verändern kann und das mache ich zum Selbstschutz. Also ich distanzriere mich sehr stark von der Arbeit, ohne sie zu vernachlässigen. Aber, das Engagement ist nicht mehr grenzenlos, definitiv nicht mehr.“*

*„Aber gut, man überlegt sich, was will ich jetzt machen, und ich wusste, dass ich das was ich bis 50 gemacht habe, nicht weiter machen wollte.“*

Dieser Missmut kann aber ihren Tatendrang nicht bändigen, wie dies beispielsweise bei den eher resignierten und erschöpften Führungsfrauen der zweiten Gruppe zu beobachten ist, sondern setzt neue Energien frei. So hegen diese Managerinnen äußerst konkrete und optimistische Vorstellungen darüber, wie ihre weitere berufliche Laufbahn aussehen sollte und wie sie den Übergang in den Ruhestand einleiten könnten:

*„Jetzt mit 50, Mensch was macht du jetzt in den nächsten, sagen wir mal 20 Jahren [...] So lange sehe ich mich auf jeden Fall aktiv arbeiten, wenn nicht noch länger, weil es mir auch sehr viel Spaß macht.“*

*„Also meine Perspektive, wenn ich jetzt so überhaupt eine Planung habe, wäre es jetzt schon noch ungefähr 10 Jahre, da ich jetzt 50 geworden bin, also bis zum Alter von 60 so noch weiter zu arbeiten, wenn es die Gesundheit erlaubt und die Gesundheit halt auch meiner Familie oder meines Mannes.“*

*„Also ich glaube es kommen spannende Aufgaben auf mich zu, die viel spannender sind als das was ich bisher gemacht habe. [...] Und ich glaube, das ist die Summe der Erfahrung, auch der wirklich furchtbar schwierigen Zeiten die ich erlebt habe, von denen ich jetzt profitiere.“*

*„Irgendeine Aufgabe werde ich machen, weil das, dafür bin ich, fühle ich mich jetzt doch zu aktiv. (...) Ich habe so viele Fähigkeiten, dass ich denke, dass ich irgendwas machen werde.“*

*„Ich möchte weiterhin auch meine Lehrtätigkeit weiterführen. Ich möchte aber genügend Zeit haben, gleichzeitig für meine Engagements im Bereich Politik und meinem parteipolitischen Engagement. Ich möchte weiterhin die Zeit haben für unsere Stiftung, ich möchte Zeit haben für die Familie die notwendig ist. Also die große Herausforderung für mich ist einfach, dass in so einer Balance zu halten, die für mich okay ist, wo ich auch noch genügend Zeit für mich selber habe und ja insgesamt so zufrieden zu sein.“*

Im Laufe der Berufsjahre hat sich bei den Frauen der Eindruck verstärkt, dass die enormen Anstrengungen trotz der Bereitschaft, sehr viel Arbeitszeit und Energie zu investieren, nicht entsprechend honoriert werden. Mit zunehmender Unternehmenszugehörigkeit werden sich die Frauen der beschränkten Entwicklungsmöglichkeiten und des ungünstigen Förderklimas bewusst, so dass die Unzufriedenheit mit der Situation immer stärker wurde.

#### 4. No Return on Investment

Die von uns befragten Frauen haben sich überaus erfolgreich in ihrem Beruf positioniert und arbeiten z. T. immer noch mit Hochdruck an ihrer Karriere. Dabei handelt es sich um die erste Generation von erwerbstätigen Frauen, die ohne längere Unterbrechung und mit anhaltendem Elan eine beachtliche Karriere gemacht haben. Obgleich sie außerordentlich gut ausgebildet und hochqualifiziert sind, mussten sie sich auf ihrem Weg ins Management mit zahlreichen Hindernissen auseinandersetzen, ohne hierfür Anleitung und Vorbilder zu haben.

*„Was mir gefehlt hat, waren weibliche Vorbilder.“*

Nicht nur weibliche Vorbilder fehlten, sondern auch Förderung. Mehr noch: Anstelle einer persönlichen Förderung durch Vorgesetzte haben sie auf ihrem Weg nach oben zahlreiche Behinderungen erfahren.

*„Ich habe immer gehofft, ich hätte einen Förderer, (...) oder hätte mir das gewünscht, aber ich glaube eher, dass es das Gegenteil war. Ich bin an bestimmten Hürden gescheitert, also das, quasi das Gegenteil von einem Förderer, das war für mich dann auch irgendwann der Punkt, wo ich dann gesagt habe: Ich wechsle das Unternehmen.“*

*„Ich habe, glaube ich, in diesen frühen Berufsjahren auch noch nicht so durchschaut wie wichtig das ist so, so einen Mentor oder so einen Förderer zu haben und Netzwerke zu haben.“*

*„Mein Vorgesetzter hat mir signalisiert, er merkt zwar dass meine Projekte laufen, er merkt allerdings nicht, dass sie laufen, weil ich Projektleiterin bin.“*

*„Es war ganz klar, ich will auf alle Fälle eine Geschäftsführerposition noch bekommen. [...] Mit der Erkenntnis, dass man mich da oben nicht haben will.“*

Die kritische Reflexion ihres bisherigen Berufslebens, sowie die frustrierende Erfahrung, dass es beruflich nicht weiter geht und dass die Belastung im Verhältnis zum Gewinn entschieden zu groß ist, führt bei den Frauen zu unterschiedlichen Reaktionen: *erstens* zu einem Kampf um Anerkennung und weiteren beruflichen Aufstieg, *zweitens* zu einer Haltung der »inneren Kündigung« und *drittens* zu einem Ausstieg in die Selbstständigkeit oder das Ehrenamt.

Sämtliche Frauen zwischen 45 und 55 Jahre setzen sich bewusst und intensiv mit ihrer beruflichen Vergangenheit und Zukunft auseinander, denn die hohe Investition

in ihr Berufsleben war und ist mit einer hohen Investition in ihr Privatleben verbunden. Dies hat sehr viel Energie gekostet, ein adäquater »return on investment« fehlt jedoch: Die Karriere stagniert und ein weiterer Aufstieg z. B. in die Geschäftsführung oder den Vorstand ist versperrt und ausschließlich für männliche Kollegen reserviert.

Die Konsequenzen, die aus diesen anhaltenden Karrierehemmnissen für Frauen erwachsen, sind fatal für die Wirtschaft, denn mindestens 60 Prozent der befragten Frauen ziehen ihre Kompetenzen, Qualifikationen und ihr überaus wertvolles, über die Jahre akkumuliertes Erfahrungswissen aus dem Unternehmen ab, indem sie die »innere Kündigung« vollziehen oder den Ausstieg planen. In Zeiten des prognostizierten Fachkräftemangels und des bevorstehenden demographischen Wandel ist dies eine überaus besorgniserregende Entwicklung.

Eine Möglichkeit, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sind im Prinzip Maßnahmen zur Gleichstellung von Mann und Frau. Die ersten Programme dieser Art wurden Mitte der 1980er Jahre in Deutschland aufgelegt. Vorgeschlagen wurden geschlechtsneutrale Personalrekrutierungen; qualifikationsorientierte Auswahl von BewerberInnen und TeilnehmerInnen von Weiterbildungsmaßnahmen; familienfreundliche Gestaltung der zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen für personelle Entwicklungsmaßnahmen. Als weitere Maßnahmen wurden familienfreundliche Arbeitszeiten, flächendeckende Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie frauengerechte Personalentwicklungsstrategien genannt (Rau 1995: 200-201).

Dennoch sind solche Frauenförderungs- und Gleichstellungsmaßnahmen allein weitgehend erfolglos: denn diese Programme sind vor allem auf die Bedürfnisse der Frauen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugeschnitten und tragen damit latent zur Fortschreibung der traditionellen Rollenverteilung bei (vgl. auch Wiegand 1995: 202). Vor allem aber wurden bei diesen Überlegungen die männlich dominierten Machtzentren ausgespart, so dass wirkmächtige Mentoren und Fürsprecher, tragfähige Netzwerke und z. B. externe Anerkennung fehlen. Dies hat zur Folge, dass zwar immer mehr Frauen bis ins mittlere Management gelangen, spätestens dann aber werden sie durch Schließungsprozesse und wirkmächtige Stereotypisierungen ausgebremst.

**Stellen wir fest:**

Allem Anschein nach deuteten die von uns befragten Frauen die hohe Investition in ihr Human- und Sozialkapital als ausschlaggebende Karrierechance. Sie unterlagen offenbar der irrigen Annahme, dass allein Leistung, Präsenz, Qualität und Fleiß den Weg nach oben ebnet. Sie unterstellten mit dieser Annahme, dass ihre hochqualifizierte Aus- und Weiterbildung, ihr leistungsstarkes Kompetenzbündel und ihre hohe Einsatzbereitschaft adäquat anerkannt werden. Als wertorientierte Führungskräfte mit einem ausgeprägten Verantwortungsgefühl für ihre MitarbeiterInnen, ihren Arbeitsbereich und das Unternehmen wollen sie neue Produkte entwickeln, Produktlösungen generieren, Projekte zielorientiert aufsetzen und zeitnah durchführen, Strategien entwickeln, Märkte analysieren und Marktpositionen besetzen, Personal führen und Bilanzen erstellen – wenn man sie ließe.

Stattdessen findet nach wie vor eine aktive und nachhaltige Diskriminierung statt, die den Frauen die letzte Hürde in die Chefetagen verwehrt.

Dies erstaunt, denn traditionelle Geschlechterverhältnisse und die traditionelle Arbeitsorganisationen – die mit dieser Diskriminierung hartnäckig und uneinsichtig perpetuiert werden – sind gleichermaßen in die Krise geraten. Diese zwei grundlegenden Ordnungsprinzipien einer Gesellschaft erodieren jedoch nicht zufällig zum gleichen Zeitpunkt, schließlich liegt der tayloristisch organisierten Arbeitswelt „ein bestimmtes Muster geschlechtlicher Arbeitsteilung zugrunde“ (vgl. Nickel et al. 2008: 46), in der den Frauen lediglich ein marginaler Platz zugewiesen wird. Die unheilvolle Wirkung der hiermit verbundenen Rollenzuweisungen prägt immer noch die expliziten und impliziten Karrierekonzepte von Unternehmen und Mitarbeiterinnen.

Offenbar stimmen die impliziten Karrierekonzepte der meisten Frauen, die – zumindest ab der zweiten Hälfte ihrer Berufslaufbahn – karriereorientiert sind und in die Chef-Etagen wollen, nicht mit den gängigen Karrieremodellen der Unternehmensleitungen überein, die

1. den Leistungshöhepunkt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 30 und 40 Jahren verorten. Daher kommt es ab spätestens Ende 40, abgesehen von Spitzenpositionen im Vorstandsbereich, kaum mehr zu Beförderungen (Birkner 2004: 55).

und

2. den Frauen eine kontinuierliche, führungsstarke und erfolgreiche Karriere bis in die Chefetagen nicht zutrauen wollen.

Weder die unternehmerische Leistungskultur noch die Karrierekonzepte der Personalentwicklung sind darauf eingestellt, die Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft der Managerinnen in die Machtzentren zu integrieren und (damit) ihre eminenten Kompetenzen sowie ihr breites Erfahrungswissen bis zum Rentenalter zu binden.

In der Folge nutzen die Frauen die Phase der Lebensmitte, um ihr implizites Karrieremodell im Sinne einer ‚proteischen‘ Karriere<sup>24</sup> zu wandeln. Sie planen fortan ein Berufsleben, das selbstbestimmt ist und eher durch Wertvorstellungen als durch Belohnung einer Organisation bzw. Aufstiegsorientierung im Unternehmen angetrieben ist und die der ganzen Person und dem Sinn des Lebens dient.

Die frustrierende Erkenntnis, in Sachen Karriere und Selbstmarketing nicht mehr nur mehr leisten zu müssen als Männer, sondern diesbezüglich auch einen fast unzumutbaren Spagat zwischen Selbstentwurf und Fremdbestimmung, sowie zwischen privatem und beruflichem Lebenskonzept vollbringen zu müssen, führt bei den teuer ausgebildeten und hoch engagierten Akademikerinnen zu unwiderruflichen Konsequenzen. Die Motivation und Leistungsbereitschaft ist ihnen in der unternehmerisch strukturierten und männlich habitualisierten Arbeitswelt verloren gegangen.

Mit ihrem umfangreichen Expertenwissen suchen die erfahrenen Managerinnen neue Sinnstrukturen, die ihrem Alter und dem Generativitätsauftrag angemessen sind. Ihr wertvolles Potenzial droht damit den Unternehmen abhanden zu kommen.

---

<sup>24</sup> Hall (2004: 2)

## 5. Methodisches Vorgehen

Ziel der vorliegenden Studie war es, Wissen um die Belange, Erfahrungen und Absichten (hoch-)qualifizierter und erfolgreicher Managerinnen um die Fünfzig zu erlangen. Damit relevante Themenfelder für die Konstruktion des Interviewleitfadens identifiziert werden konnten, wurde zunächst eine Literaturrecherche in den Gebieten der Organisationssoziologie, Genderstudies, Altersforschung sowie Managementforschung durchgeführt. Um die Einschätzungen der Akteurinnen, die Beschreibung ihrer Berufs- und Lebenssituation sowie ihrer Handlungsmotive und -strategien, ihre subjektiven Erlebensmuster und Motivstrukturen adäquat zu erfassen, wurden themenzentrierte, d.h. fokussierte Interviews durchgeführt.

### Leitfaden

Der Leitfaden beinhaltete Fragen zu Themenkomplexen, die zuvor in der Literatur als relevant für die Karriere- und Lebensverläufe der Frauen identifiziert wurden. Die Fragekomplexe bildeten eine retrospektive und eine prospektive Dimension mit Fragen zum Privat- und zum Berufsleben ab.

Zentrale Fragenkomplexe waren:

- Karriereverlauf und -strategie
- aktuelle berufliche Situation
- Berufliche Anforderungen
- Anerkennung und Unterstützung
- Zukunftsperspektiven beruflich und privat
- Vereinbarkeit Beruf und Privat
- Private Lebenssituation
- Zufriedenheit

Offene Fragen, die als Anregung und Anstieg zum eigenen Erzählen dienen sollten, wechselten sich mit strukturierenden Fragen ab. Der Leitfaden sollte den Durchführenden lediglich als Anhaltspunkt dienen und der Gesprächssituation vor Ort angepasst werden. Daher wurden in den einzelnen Gesprächen die Fragen zu den einzelnen Themenkomplexen nicht in gleichbleibender Reihenfolge abgefragt. Weiterhin

wurde auf Äußerungen der Interviewpartnerinnen ggf. mit Nachfragen reagiert, die nicht im Leitfaden verankert waren, um Hintergründe und Handlungszusammenhänge zu eruieren.

Die Funktionalität des Leitfadens wurde in einem Testinterview erprobt und dann in leicht modifizierter Form in den Gesprächen genutzt. Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten und wurden akustisch aufgezeichnet.

### **Sozialdatenblatt**

Auf eine statistische Erhebung wurde auf Grund des explorativen Charakters der Studie verzichtet. Dennoch wurden die befragten Frauen nach den Gesprächen gebeten, ein Sozialdatenblatt auszufüllen. Dieses beinhaltete über die demographischen Daten hinaus Fragen zur Lebensform, zur Ausbildung/Abschluss, zur aktuellen beruflichen Situation und zur Altersvorsorge. Damit sollten unterstützend zum Meinungsbild der Frauen zusätzliche Daten generiert werden, mit dem Ziel ein genaueres Bild der befragten Frauen als Stellvertreterinnen ihrer Kohorte zu generieren.

### **Fallauswahl und Feldzugang**

Der Zugang zu einem Teil der befragten Frauen erfolgte vermittelt durch das Führungsfrauenetzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network). Die möglicherweise dadurch entstehenden Gruppeneffekte sollten über andere Kontakte ausgeglichen werden, damit ein möglichst heterogenes Stimmungsbild der Frauen aufgenommen werden kann. Ausschlaggebende Moment für die Auswahl der Frauen waren zunächst das Alter und die Positionierung innerhalb der Organisation. Darüber hinaus zählten auch die Branche und Betriebsgröße und der momentane berufliche Status der Frauen.

### **Auswertung und Analyse**

Die transkribierten Interviews wurden mit Hilfe des Auswertungsprogramms ATLAS.ti in zwei Schritten ausgewertet: a) durch induktive Kategoriebildung<sup>25</sup> und offene Kodierung in einem erweiterten Modus der Grounded Theory<sup>26</sup> (vgl. Strauss und Corbin

---

<sup>25</sup> Die bereits im Interviewleitfaden entwickelten Kategorien, bildeten dafür das Grundraster.

<sup>26</sup> Die Grounded Theory bezeichnet einen sozialwissenschaftlichen Ansatz zur systematischen Auswertung vor allem qualitativer Daten (Interviewtranskripte, Beobachtungsprotokolle). Ihr Ziel liegt in der

2010) und b) durch eine anschließende strukturierende Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2008, Mayring und Gläser-Zikuda 2005).

---

Generierung einer realitätsnahen Theorie, die eine möglichst hohe Anwendbarkeit für die Praxis gewährleistet. Im grundlegenden Interesse der Grounded Theory liegen nicht die Rekonstruktionen subjektiver Sichtweisen, sondern die ihnen zugrundeliegenden (sozialen) Phänomene. Die vorliegende Untersuchung folgte nicht strikt dem Programm der Grounded Theory, sondern ihr Vorgehen lehnte sich lediglich daran an, d.h., nur insoweit als sich dies für die Untersuchung als fruchtbar darstellte (zur Grounded Theory als Methode siehe bspw. Strübing 2004).

## 6. Literatur

- Autenrieth, Christine, Karin Chemnitzer, und Michel Domsch. 1993. *Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Bäcker, Gerhard, Martin Brussig, Andreas Jansen, Matthias Knuth, und Jürgen Nordhause-Janzen, Hrsg. 2009. *Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Backes, Gertrud. 1997. *Alter(n) als "gesellschaftliches Problem"? : zur Vergesellschaftung des Alter(n)s im Kontext der Modernisierung / Gertrud M. Backes*. Opladen: Westdt. Verl.
- Backes, Gertrud, und Wolfgang Clemens. 2008. *Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung*. 3, überarbeitete Auflage. Weinheim: Juventa-Verl; Juventa-Verl.
- Backes, Gertrud M. 2003. Frauen-Lebenslagen-Alter(n) in den neuen und alten Bundesländern. In *Älter werdende und ältere Frauen heute. Zur Vielfalt ihrer Lebenssituationen*, 1. Aufl, Hrsg. Monika Reichert, Nicole Maly-Lucas und Christiane Schönknecht, 13-34. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Backes, Gertrud M. 2004. Ein kaum entdecktes Arbeitsfeld der Frauen- und Geschlechterforschung. In *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. Geschlecht & Gesellschaft, Bd. 35, 1. Aufl, Hrsg. Ruth Becker, Beate Kortendiek, Barbara Budrich und Ilse Lenz, 395-401. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Backes, Gertrud M. 2007. Geschlechter - Lebenslagen - Alter. In *Altern in Gesellschaft. Ageing - Diversity - Inclusion*, Hrsg. Ursula Pasero, Gertrud M. Backes und Klaus R. Schroeter, 151-183. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Backes, Gertrud M, und Martina Wolfinger. 2009. Frauen ab 50 - 'andere' Chancen und Risiken des Alter(n)s? In *Doing aging - weibliche Perspektiven des Älterwerdens*. Schriften des Heidelberger Instituts für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung (HIFI) e.V, Bd. 7, 1. Aufl, Hrsg. Birgit Blättel-Mink und Caroline Kramer, 93-104. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Behnke, Cornelia, und Michael Meuser. 2005. Vereinbarkeitsmanagement. Zuständigkeiten und Karrierechancen bei Doppelkarrierepaaren. In *Wenn zwei das Gleiche tun ...". Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*, Hrsg. Heike Solga und Christine Wimbauer, 123-139. Opladen: Budrich.
- Behringer, Frederike. 2000. Die berufliche Situation älterer Erwerbstätiger und ihre Entwicklung im letzten Jahrzehnt. In *Generationenaustausch im Unternehmen*, Hrsg. Rainer George und Olaf Struck, 89-112. München: Hampp.
- Bender, Saskia-Fee. 2007. Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen? In *Altern in Gesellschaft. Ageing - Diversity - Inclusion*, Hrsg. Ursula Pasero, Gertrud M. Backes und Klaus R. Schroeter, 185-209. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Bender, Saskia-Fee. 2009. Age-Gender-Diversity - Barrieren und Parpektiven für die Chancengleichheit älterer Frauen in der Arbeitswelt. In *Doing aging - weibliche Perspektiven des Älterwerdens*. Schriften des Heidelberger Instituts für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung (HIFI) e.V, Bd. 7, 1. Aufl, Hrsg. Birgit Blättel-Mink und Caroline Kramer, 139-151. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Berghahn, Volker R. 2003. Elitenforschung und Unternehmensgeschichte. Ein Rückblick und Ausblick. In *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*. Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 11, 1. Aufl, Hrsg. Volker R. Berghahn, 11-29. Essen: Klartext-Verl.
- Birkner, Monika, Hrsg. 2004. *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. PraxisEdition, Bd. 74. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bischoff, Sonja. 1999. *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit*, Bd. 60. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem.
- Bischoff, Sonja. 2010. *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland ; die 5. Studie*, Bd. 97. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bourdieu, Pierre. 2008. *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Bd. 658. 1. Aufl, [19. Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brauer, Kai, und Wolfgang Clemens. 2009. Die Arbeitsmarktintegration Älterer aus der Perspektive der Alter(n)ssoziologie. In *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer*. Alter(n) und Gesellschaft, Bd. 18, 1. Aufl, Hrsg. Kai Brauer und Gabriele Korge, 25-40. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Brauer, Kai, und Gabriele Korge. 2009. "Perspektive 50plus": Arbeitsmarktintegration Älterer als sozialpolitische Gestaltungs- und wissenschaftliche Forschungsaufgabe. Eine Einleitung. In *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer*. Alter(n) und Gesellschaft, Bd. 18, 1. Aufl, Hrsg. Kai Brauer und Gabriele Korge, 9-21. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Calasanti, Toni M, und Kathleen F. Slevin. 2001. *Gender, social inequalities, and aging*. Walnut Creek, Calif.: AltaMira Press.
- Clemens, Wolfgang. 1997. *Frauen zwischen Arbeit und Rente : Lebenslagen in später Erwerbstätigkeit und frühem Ruhestand*. Opladen: Westdt. Verl.
- Drumm, Hans J. 2005. *Personalwirtschaft*. Fünfte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Dyk, Silke v, und Stephan Lessenich, Hrsg. 2009. *Die jungen Alten. Analysen einer neuen Sozialfigur*. Frankfurt: Campus-Verl.
- Eifert, Christiane. 2003. Auf dem Weg in die wirtschaftliche Elite: Unternehmerinnen in der Bundesrepublik Deutschland. In *Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität*. Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 11, 1. Aufl, Hrsg. Volker R. Berghahn, 353-375. Essen: Klartext-Verl.

- Fischer, Ute L. 1993. *Weibliche Führungskräfte zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen. Eine Fallstudie im Einzelhandel*, Bd. 12. München: Hampp.
- Funken, Christiane. 2004. *Geld statt Macht? Weibliche und männliche Karrieren im Vertrieb - eine organisationssoziologische Studie*, Bd. 874. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Funken, Christiane, Kurt Hammerich, und Britta Schinzel. 1996. *Geschlecht, Informatik und Schule oder: wie Ungleichheit der Geschlechter durch Koedukation neu organisiert wird*. 1. Aufl. Sankt Augustin: Academia-Verl.
- Funken, Christiane, Alexander Stoll, und Sinje Hörlin. 2011. *Die "Projektdarsteller" – Karriere als Inszenierung. Paradoxien und Geschlechterfallen in der Wissensökonomie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hall, Douglas T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65, 1-13.
- Hartmann, Michael. 2001. Klassenspezifischer Habitus der exklusive Bildungstitel als soziale Selektionskriterien? Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft. In *An der Spitze. Von Eliten und herrschenden Klassen*. Analyse und Forschung Sozialwissenschaften, Hrsg. Beate Kraus, 157-208. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Hartmann, Michael. 2006. Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager. In *Deutschlands Eliten im Wandel*, Hrsg. Herfried Münkler, Grit Straßenberger und Matthias Bohlender, 431-454. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Hartmann, Michael. 2008. *Elitesoziologie. Eine Einführung*, Bd. 2. 2, korrigierte Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Heintz, Bettina. 1997. *Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Hofbauer, Johanna. 2002. Ambivalente Geschöpfe - Zur Konstruktion von "Karrierefrauen". In *Frauen - Außer Konkurrenz? Frauen, Forschung und Wirtschaft*, Bd. 12, Hrsg. Gabriele Michalitsch und Erna Nairz-Wirth, 101-131. Frankfurt am Main: Lang.
- Holst, Elke, und Anne Busch. 2010. *Führungskräfte-Monitor 2010*, Bd. 56. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Holst, Elke, und Julia Schimeta. 2011. *29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen*. Wochenbericht Nr. 3/2011. Berlin.
- Höpflinger, Francois. 2007. Ausdehnung der Lebensarbeitszeit und die Stellung älterer Arbeitskräfte - Perspektiven aus Sicht einer differentiellen Altersforschung. In *Altern in Gesellschaft. Ageing - Diversity - Inclusion*, Hrsg. Ursula Pasero, Gertrud M. Backes und Klaus R. Schroeter, 307-343. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Kohaut, Susanne, und Iris Möller. 2010. *Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft*. IAB-Kurzbericht 6/2010: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Kolland, Franz. 2010. Altersbilder und ihre normative Wirkung im Wandel der Erwerbsarbeit. In *Zu alt? Ageism und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. Alter(n) und Gesellschaft, Bd. 20, Hrsg. Kai Brauer und Wolfgang Clemens, 61-80: VS Verlag für Soziales.
- Könekamp, Bärbel, und Yvonne Haffner. 2005. Ein Balanceakt? Dual Career Couples in den Berufsfeldern der Natur- und Ingenieurwissenschaften. In *"Wenn zwei das Gleiche tun ...". Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*, Hrsg. Heike Solga und Christine Wimbauer, 77-100. Opladen: Budrich.
- Krais, Beate. 2001. Die Spitzen der Gesellschaft. Theoretische Überlegungen. In *An der Spitze. Von Eliten und herrschenden Klassen*. Analyse und Forschung Sozialwissenschaften, Hrsg. Beate Krais, 7-62. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Krumpholz, Doris. 2004. *Einsame Spitze. Frauen in Organisationen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Levy, René. 1977. *Der Lebenslauf als Statusbiographie. Die weibliche Normalbiographie in makrosoziologischer Perspektive*. Stuttgart: Enke.
- Lindenberger, Ulman, und Julia A. M. Delius. 2010. *Die Berliner Altersstudie*, Bd. 3. 3, erw. Aufl. Berlin: Akad.-Verl.
- Littmann-Wernli, Sabina, und Renate Schubert. 2001. Frauen in Führungspositionen. Ist die "gläserne Decke" diskriminierend? *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 10, 135-148.
- Macco, K, und J. Schmidt. 2010. Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2008. In *Fehlzeitenreport 2009. und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*, Hrsg. Bernhard Badura, 275-424: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Mayring, Philipp. 2008. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 10, neu ausgestattete Aufl., Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp, und Michaela Gläser-Zikuda. 2005. *Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- McKinsey & Company. 2007. *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*: McKinsey & Company.
- Metz-Göckel, Sigrid. 2004. Eliten: Eine Frage der Herkunft, Geschlecht und Leistung. In *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. Geschlecht & Gesellschaft, Bd. 35, 1. Aufl, Hrsg. Ruth Becker, Beate Kortendiek, Barbara Budrich und Ilse Lenz, 605-614. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Nickel, Hildegard M, Hasko Hüning, Michael Frey, und Susanne Braun. 2008. *Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik*, Bd. 86. Berlin: Ed. Sigma.
- Nickel, Hildegard-Maria. 2009. Arbeit und Genderregime in der Transformation. In *Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 25, 1. Aufl, Hrsg. Brigitte Aulenbacher und Angelika Wetterer, 249-257. Münster: Verl. Westfälisches Dampfboot.

- Niederfrank, Annette. 1994. Pluralisierung von Lebenslagen und Lebensstilen älterer Frauen. In *Individualisierung und Älterwerden*. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung, Hrsg. Sylvia Kade, 45-58. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Ohlendieck, Lutz. 2003. Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In *Gender - from costs to benefits*, 1. Aufl, Hrsg. Ursula Pasero, 183-193. Wiesbaden: Westdt. Verl.
- Osterloh, Margit, und Elena Folini. 2002. Die Verschwendung weiblichen Wissens: Ein Versuch zur Klärung des Glass Ceiling Phänomens. In *Femina oeconomica. Frauen in der Ökonomie*. Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik, Bd. 12, Hrsg. Oliver Fabel, 125-141. München: Hampp.
- Osterloh, Margit, und Sabina Littmann-Wernli. 2000. Die "gläserne Decke": Realität und Widersprüche. In *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis*, 1. Aufl, Hrsg. Sibylle Peters und Norbert Bense, 123-139. Wiesbaden: Gabler.
- Papcke, Sven. 2001. *Gesellschaft der Eliten. Zur Reproduktion und Problematik sozialer Distanz*. 1. Aufl. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Pasero, Ursula, Gertrud M. Backes, und Klaus R. Schroeter, Hrsg. 2007. *Altern in Gesellschaft. Ageing - Diversity - Inclusion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Perrig-Chiello, Pasqualina. 2010. *In der Lebensmitte. Die Entdeckung der zweiten Lebenshälfte*. 4. Aufl. Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung.
- Puhlmann, Angelika. 2009. Eine Frage der Zeit - Die älteren Frauen und die Weiterbildung. In *Doing aging - weibliche Perspektiven des Älterwerdens*. Schriften des Heidelberger Instituts für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung (HIFI) e.V, Bd. 7, 1. Aufl, Hrsg. Birgit Blättel-Mink und Caroline Kramer, 117-125. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Rau, Ilona. 1995. *Weibliche Führungskräfte. Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen*. Univ, Diss.-Freiburg (Breisgau), 1995, Bd. 1756. Frankfurt am Main, Berlin: Lang.
- Riedel, K. 2008. Nach dem Krieg: Der Kampf gegen Rollenbilder. *Focus-Online*. Online verfügbar unter [http://www.focus.de/wissen/bildung/Geschichte/tid-8499/frauenbewegung-teil-3\\_aid\\_232685.html](http://www.focus.de/wissen/bildung/Geschichte/tid-8499/frauenbewegung-teil-3_aid_232685.html), zuletzt geprüft am 14.02.2010.
- Rothkirch, Christoph von, Hrsg. 2000. *Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft ; Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung*. Berlin: Edition Sigma.
- Schroeter, Klaus R. 2007. Zur Symbolik des korporalen Kapitals in der "alterslosen Altersgesellschaft". In *Altern in Gesellschaft. Ageing - Diversity - Inclusion*, Hrsg. Ursula Pasero, Gertrud M. Backes und Klaus R. Schroeter, 129-148. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Solga, Heike, und Christine Wimbauer. 2005. "Wenn zwei das Gleiche tun ..." - Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Eine Einleitung. In *"Wenn zwei das Gleiche tun ...". Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*, Hrsg. Heike Solga und Christine Wimbauer, 9-25. Opladen: Budrich.

- Statistisches Bundesamt. 2010a. *Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt. 2010b. *Statistisches Jahrbuch 2010. Für die Bundesrepublik Deutschland mit »Internationalen Übersichten«*. Red.-Schluss: 1. August 2010. Wiesbaden.
- Strauss, Anselm, und Juliet Corbin. 2010. *Grounded theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Unveränd. Nachdr. d. letzten Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verl.-Union.
- Strauss, Anselm L. 1974. *Spiegel und Masken. Die Suche nach Identität*, Bd. 109. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Strübing, Jörg. 2004. *Grounded theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*, Bd. 15. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- van Gennep, Arnold. 1999. *Übergangsriten. (Les rites de passage)*. Studienausg. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Weber, Max. 1972. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Studienausg, 5, rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Wetterer, Angelika, Hrsg. 1992. *Profession und Geschlecht : über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Wiegand, Heike. 1995. *Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen. Eine (nicht nur) ökonomische Analyse*, Bd. 52. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wimbauer, Christine, Annette Henninger, Markus Gottwald, und Annegret Künzel. 2007. Gemeinsam an die Spitze - oder der Mann geht voran? (Un-)Gleichheit in Doppelkarriere Paaren. In *Willkommen im Club? Frauen und Männer in Eliten*. Forum Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 20, 1. Aufl, Hrsg. Regina-Maria Dackweiler, 87-105. Münster: Verl. Westfälisches Dampfboot.
- Wippermann, Carsten. 2010. *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend.
- Wolf, Meike. 2007. Ein bisschen wie ein Jungbrunnen? Die kulturelle Konstruktion der Menopause als Hormonmangelkrankheit. In *Graue Theorie. Die Kategorien Alter und Geschlecht im kulturellen Diskurs*, Hrsg. Heike Hartung, Dorothea Reinmuth, Christiane Streubel und Angelika Uhlmann, 129-148. Köln: Böhlau.
- Wolf, Meike. 2009. Wie viel Prävention ist möglich? Zur Rationalität gesundheitsbewussten Handelns von Frauen der Generation 50plus. In *Doing aging - weibliche Perspektiven des Älterwerdens*. Schriften des Heidelberger Instituts für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung (HIFI) e.V, Bd. 7, 1. Aufl, Hrsg. Birgit Blättel-Mink und Caroline Kramer, 79-91. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Ziegler, Dieter. 2000. Die wirtschaftsbürgerliche Elite: eine Bilanz. In *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*. Bürgertum, Bd. 17, Hrsg. Dieter Ziegler, 7-29. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 0180 5 778090\*  
Fax: 0180 5 778094\*  
Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de)  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 0180 1 907050\*\*  
Fax: 030 18555-4400  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*\*\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** Mai 2011, 1. Auflage

**Gestaltung:** [www.avitamin.de](http://www.avitamin.de)

**Druck:** Ruksaldruck GmbH & Co. KG, Berlin

\* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz,  
max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

\*\* 3,9 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

\*\*\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche  
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.  
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,  
Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.d115.de](http://www.d115.de);  
7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.