



Hochschule Neubrandenburg  
University of Applied Sciences

Hochschule Neubrandenburg  
Fachbereich Gesundheit, Pflege, Management  
Studiengang Management im Sozial- und  
Gesundheitswesen

***BERUF – KARRIERE – LEBEN:  
DAS GESUNDHEITSWESEN AUS DER  
WEIBLICHEN PERSPEKTIVE***

**M a s t e r - A r b e i t**  
zur  
Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts (M.A.)**

URN: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2011-0458-5  
Betreuer: Prof. Dr. Gabriele Claßen  
Zweitbetreuer: Prof. Dr. Hans-Joachim Goetze  
Tag der Einreichung: 20.09.2012

## **Inhaltsverzeichnis**

Tabellenverzeichnis .....	4
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Beruf und Karriere .....</b>	<b>7</b>
2.1 Karriere, Karriereplanung und Karrierehindernisse .....	7
2.2 Geschlecht und Führung .....	11
2.2.1 Kostenfaktor Frau .....	11
2.2.2 Frauen in Führungspositionen .....	12
2.2.2.1 Weiblicher Führungsstil .....	12
2.2.2.2 Verhaltensregeln für weibliche Führungskräfte .....	14
2.2.2.3 Widerstände und Hindernisse sowie Karrierehemmnisse .....	19
2.2.2.4 Netzwerkarbeit .....	22
2.3 Gesundheitswesen .....	25
2.3.1 Zahlen .....	25
2.3.2 Berufsfeld Gesundheitswesen .....	26
2.3.2.1 Arbeitsfelder im Gesundheitswesen .....	26
2.3.2.2 Weiterbildung und Qualifizierung .....	27
2.3.3 Pflege .....	28
2.3.3.1 Ressourcen und Arbeitsbelastungen .....	28
2.3.3.2 Beruf im Wandel .....	30
2.3.3.3 „KompetenzKompass“ .....	33
2.4 Berufserfolg .....	34
2.5 Gesundheitsreformen und Beschäftigungssituation .....	36

<b>3. Gender im Gesundheitswesen .....</b>	<b>39</b>
3.1 Geschlechtstypik.....	39
3.1.1 Frauen und Männer .....	39
3.1.2 Stereotypen und Geschlechterrollen.....	44
3.1.3 Hegemoniale Männlichkeit .....	47
3.1.4 Frauenberufe.....	50
3.2 Frauenquoten .....	51
3.3 Hierarchie im Geschlechterverhältnis.....	53
3.4 Gender Daten Report .....	54
3.5 Konkurrenzverhalten .....	58
3.6 Berufliche Gleichstellung .....	61
3.6.1 Gender-Pay-Gap.....	61
3.6.2 Gläserne Decke.....	64
3.7 Modernisierte Geschlechterverhältnisse.....	66
<b>4. Work-Life-Balance .....</b>	<b>71</b>
4.1 Problematik und Voraussetzungen .....	71
4.2 Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit .....	73
4.2.1 Familien- und Lebensformen .....	73
4.2.2 Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	75
4.2.3 Staatliche Unterstützungsangebote.....	78
4.2.4 Beispiel Familienfreundliches Krankenhaus.....	79
4.3 Gesundheit von Führungskräften.....	83
4.3.1 Gesundheitsverhalten .....	83
4.3.2 „Gesunde Manager“ .....	85

<b>5. Fazit .....</b>	<b>89</b>
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
<b>7. Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>106</b>

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vergleich von männlichen und weiblichen Führungskriterien .....	15
Tabelle 2: „Wenn zwei das Gleiche tun“ .....	17
Tabelle 3: Familienmodelle .....	74

## 1. Einleitung

Einen Beruf zu wählen, diesen zu erlernen und ihn mit voller Hingabe zu Leben ist eine große Herausforderung. Doch noch schwerer ist es, im gewählten Beruf überaus erfolgreich zu sein und Karriere zu machen. Diese Herausforderungen sollen jedoch nicht zu Lasten der persönlichen und privaten Ziele und Vorstellungen von einem erfüllten Leben realisiert werden. Einen solchen Spagat zu schaffen ist für Frauen wie auch Männer gerade im Gesundheitswesen mit seinen vielfältigen Arbeits- und Einsatzgebieten nicht einfach. Dennoch ist für Frauen dieser Weg häufig noch deutlich beschwerlicher als für Männer, obwohl bezogen auf die Gesamtzahl der im Gesundheitswesen Tätigen deutlich mehr Frauen beschäftigt sind. In den Führungsetagen und im Top-Management sind hauptsächlich Männer an der Macht.

Die vorliegende Arbeit soll einen Blick auf die weiblichen Arbeitnehmer im Gesundheitswesen werfen. In wie fern ist es Frauen möglich den Beruf, eine mögliche Karriere sowie das alltägliche Leben mit persönlichen Zielen und Vorstellungen des individuellen Lebens zu verbinden. Können Frauen im Top-Management tätig sein und trotzdem der Verwirklichung eigener Familienwünsche nachgehen? Welche Rahmenbedingungen, (un)überbrückbare Hindernisse beziehungsweise welche hemmenden Faktoren bestehen? Wo ergeben sich Chancen und welche Erklärungsansätze sind zu finden? Alle diese Fragen sollen auch mit einem gewissen Genderblick<sup>1</sup> beleuchtet werden.

Im ersten Teil der Masterthesis geht es zunächst um die Berufe im Gesundheitswesen und die Verwirklichung von Karriereambitionen. Hierbei werden entsprechende

---

<sup>1</sup> Hierbei ist sowohl die Gleichstellung, das bedeutet die auch gesetzlich (Amsterdamer Vertrag Art. 2, Grundgesetz Art. 3 und Bundesgesetze, Sozialgesetzbuch VIII §9) vorgeschriebene Gleichbehandlung von Frauen und Männern hin zur gleichen Teilhabe am öffentlichen Leben, als auch die aktive Nutzung der Genderproblematik von Bedeutung. Gender steht im Vergleich zum biologischen Geschlecht (im englischen „sex“) für das soziale, kulturelle und gesellschaftliche Geschlecht. Da es im deutschsprachigen Raum kein Wort hierfür gibt wird der Begriff „Gender“ übernommen.

Rahmenbedingungen skizziert und Widerstände, Hemmnisse aber auch zukunftsweisende Chancen aufgezeigt. Im zweiten großen Abschnitt stehen mit einem speziellen Genderblick die Gegebenheiten der Arbeitswelt zwischen Männern und Frauen im Mittelpunkt und einige eklatante, schwer zu durchbrechende Probleme werden beleuchtet. (Gläserne Decke, Gender-Pay-Gap, Frauenquoten) Die letzte Passage beschäftigt sich inhaltlich mit der Realisierung einer best möglichen Work-Life-Balance. Die hier vorherrschenden Bedingungen, welche vielfältigen Veränderungsprozessen unterlegen sind, sollen einen Einblick in das Themengebiet zulassen und eine Meinungsbildung zur Materie ermöglichen. Die Gesundheit beziehungsweise das individuelle Gesundheitsverhalten von Führungskräften spielt abschließend eine nicht außer Acht zu lassende Rolle.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Familie, der Hochschule Neubrandenburg, hier besonders Frau Prof. Dr. Claßen, und der Hans-Böckler-Stiftung für die Unterstützung bei der Anfertigung der Masterthesis bedanken.

## 2. Beruf und Karriere

### 2.1 Karriere, Karriereplanung und Karrierehindernisse

„Ohne persönliche Planung und Umsetzung der Karriereabsichten wirst du zum Spielball Anderer.“ (Kaltenbach, 2008, S. 7)

Die Wortbedeutung von Karriere im Bezug auf Rennbahn, Laufbahn beziehungsweise in ihrer Ursprungsbedeutung Wagen zeigt wie unterschiedlich Karriere generell zu bewerten ist. Gesellschaftlich gesehen bedeutet die Karriere eines Menschen wie gut oder schlecht er seinen beruflichen Werdegang bis zum Ende verfolgt hat oder wird. In der Regel wird das Top-Management mit viel Geld, Macht und Einfluss gleichgesetzt. Jedoch ist die individuelle Karriere jedes Einzelnen, ob Mann oder Frau, unterschiedlich und auch das individuelle Ende einer Karriere ist nicht unbedingt der Abschied oder Abstieg im Beruf, sondern auch der Zenit der beruflichen Tätigkeit. Aus der Wertbedeutung heraus ist eben zu sehen, dass es hierbei um eine berufliche Laufbahn geht. Diese sollte von Beginn an geplant und mit möglichen End- und Streckenzielen gespickt sein. Des Weiteren ist der Vorstoß ins Top-Management auch mit großer Verantwortung verbunden. Dazu gehören zum Einen die personellen und finanziellen Verantwortungen, als auch zum Anderen die Rücksichtnahme auf das eigentliche Individuum, den Top-Manager an sich. Denn eine neurotische Verhaltensauffälligkeit, extreme Depressionen, Hysterie, übersteigter Nazismus oder Zwanghaftigkeit größten Ausmaßes bis hin zum Burnout sind Anzeichen von Verantwortungslosigkeit gegenüber der Persönlichkeit eines Top-Managers. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 19) Um eine erfolgreiche Karriere zu starten müssen zunächst die Talente<sup>2</sup> und Begabungen erkannt und entsprechend verinnerlicht sein. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 30) Neben Talenten und Begabungen sollten auch dem Karrieresuchenden seine Schwächen durchaus bewusst sein, denn

---

<sup>2</sup> Umfassende Erläuterungen zu Talenttypologien in Kaltenbach, 2008, S. 30 ff

Talente können durch extreme Übertreibungen und Negationen zu Schwächen werden. Die Übertreibung einer Stärke führt zu Schwächen beziehungsweise Schwächen sind Übertreibungen der Stärken. Eine entsprechende Selbstanalyse mit Hilfe einschlägiger Literatur führt hier zur Klarheit über die Ausgangssituation. Zu Beginn einer Karriere müssen auf alle Gegebenheiten Rücksicht genommen werden. Hierbei ist es hilfreich durch die Ausbildung von Freizeitaktivitäten Vorteile in der Berufskarriere zu schaffen, das bedeutet Fähigkeiten zu trainieren, Stärken auszuprobieren und Schwächen zu erkennen. Sozialisationsinstanzen können hierbei hilfreich sein, in dem sie die Talente fördern. Voraussetzung ist, dass diese Talente erkannt und geschlechtsneutral gefördert werden. Dies bedeutet, dass zum Beispiel ein Vater nicht zwangsläufig seinen Sohn in seinen Beruf hinein orientieren sollte, wenn grundsätzlich andere Interessen zu erkennen sind. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 49ff) Im weiteren Verlauf der Karriereplanung muss eine Marktbeobachtung erfolgen, um eine aktuelle Einschätzung der momentan benötigten Berufszweige und die damit verbundenen Karrierechancen zu ermöglichen. Im Bezug auf das Gesundheitswesen ist hier eine deutliche Steigerung der Interaktion der verschiedenen Berufsgruppen festzustellen, so dass beispielsweise Schnittstellen-Manager zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Der Karrieresuchende muss bei Beginn seiner Tätigkeit eine klare Sicht über seine möglichen Karrierewege haben. Inwiefern ein Beruf und die damit verbundene Berufsausbildung, ein Studium oder ein duales Studium zum Ziel führen kann ist zu klären. Auch MBA-Studiengänge sind hierbei eine Möglichkeit, welche jedoch selten zum Top-Management führen. Eine deutliche Selektion der angebotenen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten muss hier im Vorfeld erbracht werden, um keinen Rückschritt in der Karriere zu riskieren oder Redundanzen zu verursachen. Der nächste Schritt im Karriereweg ist das Jobscouting beziehungsweise Jobhunting, einschlägige Literatur hilft hierbei den richtigen Beruf, die richtige Firma zu finden sowie die Bewerbungen beziehungsweise die Bewerbungsgespräche richtig und mit möglichst wenigen Fehlern zu organisieren. Einmal im Beruf angekommen bedarf es gewisser Karrierebeschleuniger. Hierbei wird unterschieden in Fachlaufbahnen, Führungslaufbahnen und Projektmanagement. Vorausgesetzt, der Karrieresuchende

ist sich von Beginn seiner Karriere seiner Talente und Begabungen bewusst und hat eventuell einen entsprechenden Förderer so ist die Richtung seiner Karriere klar definiert, anderenfalls ist wieder mit Rückschritten zu rechnen. Denn Führungskräfte, welche sich für eine Fachlaufbahn entscheiden und wenig Fachwissen, dafür sehr viel interpersonelle Fähigkeiten vorweisen, können in dieser Laufbahnrichtung nicht ins Top-Management vordringen. Kommunikation ist auf dem Karriereweg einer der wichtigsten Voraussetzungen. Vorstellungen im Prozess der Kommunikation führen häufig zu Schwächen in der gesamten Berufstätigkeit und verschleiern beziehungsweise schwächen die eigene Persönlichkeit und somit auch den möglichen Karriereweg. Der zweite große Baustein, neben der Kommunikation, ist die Netzwerkarbeit. (siehe 2.2.2.4) In Zusammenarbeit aller bisher genannten Kriterien gehören zum Top-Management aber auch verschiedene Fähigkeiten welche besonderer Talente bedürfen. Dazu gehören die Leadership-Fähigkeit, die Integrationsfähigkeit und Personality. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 119) Dies bedeutet „A leader is someone who has followers“, Fähigkeiten also welche einem Top-Manager es ermöglichen Mitarbeiter zu führen und zu leiten. Eine gewisse Gefolgschaft wird durch Fachwissen, Loyalität und Anerkennung der Leistung des Einzelnen aufgebaut. In Bezug auf die Integrationsfähigkeit bedeutet dies sowohl die Interessen der Mitarbeiter als auch die Interessen des Unternehmens mit den Interessen des Kapitals und äußerer Einflussgrößen zu vereinen. Außerdem muss ein Top-Manager im Rahmen seiner Integrationsfähigkeit, Andersartigkeit erkennen, tolerieren und positiv nutzen können. Dazu gehört auch, Intuition als ein wesentliches Talent zu nutzen und Vertrauen zu können. Die Persönlichkeit eines Top-Managers definiert sich unter anderem durch sein äußeres Erscheinungsbild (vgl. 2.2.4.2) sowie seine charakterlichen Stärken, Schwächen und Auffälligkeiten. Dazu gehört die Anziehungskraft welche eine Top-Managementpersönlichkeit auf sein Umfeld ausübt. Anziehungskraft bedeutet Aufmerksamkeit nach Außen und Sympathien gegenüber anderen Personen erregen und nutzen können. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 140) Sich selbst vermarkten zu können bildet einen der wichtigsten Punkte im Aufbau einer Persönlichkeit, dazu gehören beispielsweise:

- Präsentationen in abteilungsübergreifenden Veranstaltungen oder Workshops
- Beiträge in Firmenmedien wie Hauszeitschriften, Intranet-Portalen
- E-Mails für internationale Firmennetzwerke, dosierte Ratschläge, Infos, Erfolgsmeldungen etc.
- Artikel in Branchenzeitschriften und Internetmedien
- Eigene Homepage
- Networking bei Fachkonferenzen und Seminaren sowie in Business-Clubs
- Vorträge auf Branchen- und Fachveranstaltungen, auch auf Messen
- Ideen, Vorschläge, Initiativen für Innovationen im Unternehmen, Ggf. in Teams, in Fachbereichsmeetings – oder gelegentlich auch vertraulich in Richtung Geschäftsleitung
- Bewerbung, Initiative für unternehmensweite Projekte
- Fachbuch als Autor oder Co-Autor verfassen
- aktive Teilnahme bei Firmen-Events (Organisation, Moderation, Gruppenbetreuung). (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 143f)

Um im Top-Management erfolgreich zu bleiben, muss ein Glücksgefühl bei den Topleistungen, das bedeutet Produktivität und Arbeitszufriedenheit, gegeben sein. Ausgebrannte Manager kompensieren diese Erscheinungen häufig mit dem Aberglauben, sie könnten mit Macht spielen, unterliegen keinen normalen menschlichen Maßstäben mehr und büßen damit ihre Persönlichkeit und häufig auch ihr Selbstwertgefühl ein. Sie neigen daher zu Übertreibung ihrer Stärken und verstärken somit ihre Schwächen. (vgl. Kaltenbach, 2008, S. 147 ff) Einmal im Top-Management angekommen möchte kein Top-Manager diese Position mehr einbüßen, jedoch kann ein regelmäßiger Unternehmens- und Persönlichkeitscheck die Gefahren von Burnout und einem vorzeitigen Karriereende eindämmen.

## 2.2 Geschlecht und Führung

### 2.2.1 Kostenfaktor Frau

Frauen sind ein wirtschaftliche Notwendigkeit (Schwartz), dennoch sind sie in den meisten Firmen lediglich im mittleren Management und wenig im Top-Management anzutreffen. Die wirtschaftliche Notwendigkeit Frauen nicht nur zu beschäftigen sondern ihnen Führungsaufgaben und Macht zu überlassen ist in den Köpfen der meisten Arbeitgeber und diese sind meist Männern noch ein große Hürde. Unternehmen können deutlich größere Gewinne erzielen wenn sie die gewaltige Ressource der weiblichen Begabungen und Qualifikationen für sich nutzen indem sie besser auf die Bedürfnisse der Frauen eingehen. (vgl. Schwartz, 1993, S. 25) Geschichtlich gesehen sind Frauen schon immer in einem mehr oder weniger großen Anteil an der Arbeitswelt beteiligt, wenn auch „Arbeit“ beziehungsweise „Beruf“ teilweise verschiedene Definitionen für sie bedeutete. Jedoch ist die Abhängigkeit von Mann als Fürsprecher der Berufstätigkeit größtenteils weggebrochen sowie gesetzlich aufgehoben und die Zurückhaltung der Frauen überhaupt selbständig in einem Beruf ihrer Wahl tätig zu werden deutlich rückläufig. Seit über 30 Jahren dringen Frauen zunehmend und erfolgreich in die Arbeitswelt vor. In Zahlen bedeutet dies, dass 2011 18,09 Millionen Frauen erwerbstätig waren, dies entspricht 46% aller Erwerbstätigen (Statistisches Bundesamt). Was auch bedeutet das trotz problematischer Arbeitsmarktsituation der Anteil der im Beruf stehenden Frauen stetig wächst (1996 12,28 Millionen Frauen berufstätig – 41,9%). Allerdings arbeiten viele Frauen in Teilzeit. Diese Problematik spitzt sich weiterhin zu, indem die Anzahl der in Teilzeit tätigen Frauen stetig zunimmt, während die Anzahl der in Vollzeit beschäftigten Frauen eher stagniert beziehungsweise schrumpft. Dieser Trend ist bei den Männern bezogen auf die Teilzeit auch sichtbar, jedoch faktisch in einer viel geringeren Ausprägung und Steigerungsrate, zudem steigt der Anteil der in Vollzeit tätigen Männer an. Bezogen auf die Gesundheitsbranche zeigt sich noch ein viel deutlicheres Bild der Frauen im Beruf. Von 3,7 Millionen Tätigen im Gesundheits- und Sozialwesen sind 2,96 Millionen Frauen, dies entspricht 80%.

Somit sollte sowohl Teilzeitarbeit als auch allgemein die Anforderungen von Frauen in Unternehmen deutlich berücksichtigt werden um das gesamte Potential der Frauen als Mitarbeiter und Führungskräfte zu nutzen. Neben den rein wirtschaftlichen und beschäftigungsorientierten Kosten von Frauen in der Berufstätigkeit, werden Frauen häufig auch als erhöhtes Kostenrisiko gesehen. Hierbei geht es um den familienbedingten Ausfall von Frauen, auf Grund von Schwangerschaft, Kinderbetreuung (Elternzeit und Betreuung der Kinder bei Krankheit) und Pflegezeiten (Pflege der Eltern und Verwandten – häusliche Pflege ist weiblich). Diese Annahmen gehen nach wie vor davon aus, dass Männer eher die Ernährer und Besserverdiener der Familie sind und somit weniger ausfallen. Das damit verbundene Fluktuationsrisiko erhöht somit die Kosten des Unternehmens bei der Stellenbesetzung beziehungsweise übergangsmäßigen Vertretung. Ein Einsatz von Frauen als Führungskraft wird somit von Beginn an negiert, da die Kosten für den Ersatz einer Führungskraft, wenn auch nur zeitweise als sehr viel höher angesehen werden. (vgl. Schneider, 2000, S. 10) Außerdem erhöht diese Annahme ebenfalls die Kosten, welche Frauen aufbringen müssen um in Unternehmen überhaupt Fuß zu fassen beziehungsweise nach einer Familiengründung wieder zurück in den Beruf zu finden, da wenig Engagement gezeigt wird diese Situation bestmöglich unter Nutzung aller Ressourcen beiderseits zu meistern.

## 2.2.2 Frauen in Führungspositionen

### 2.2.2.1 Weiblicher Führungsstil

Die Diskussionen zum Vorhandensein eines weiblichen Führungsstils sind vielfältig und konträr. Faktisch gibt es verschiedene Arten ein Unternehmen zu führen und in der Endkonsequenz sind sowohl männlich als auch weiblich geführte Unternehmungen sehr erfolgreich. Jedoch gibt es für weiblich geleitete Unternehmen noch recht wenige wenn dann aber sehr aussagekräftige Beispiele (Continental, Mrs. Sporty). Generell unterscheidet sich der weibliche Führungsstil vom Männlichen in eher teamorientierter und kooperativer Haltung den Mitarbeitern gegenüber. Frauen

leiten eher offen und freundlich, übertragen den Mitarbeitern mehr Verantwortung und binden diese in ihre Entscheidungen mit ein. Ferner werden eher starre Hierarchien abgelehnt um gleichberechtigte und positive Beziehungen zu Mitarbeitern herzustellen. Eines der wichtigsten Mittel zum Führen von Mitarbeitern ist für Frauen die Kommunikation, welche sowohl als reine Informationsweitergabe genutzt wird, als auch als Mittel zur Problemlösung und Konfliktvermeidung auf dem Weg des Aufbaus persönlicher Beziehungen. (vgl. Westerholt, 1998, S. 24f)

Emotionalität und Intuition als Karrierehelfer sind gerade für Frauen, welche diese Dispositionen besonders stark ausgeprägt haben, sehr wichtig und werden gern und vermehrt eingesetzt. Durch die eher kooperative Struktur von frauengeführten Unternehmen bildet sich schneller und effektiver ein Netzwerk heraus welches genutzt wird. Ein weiterer wichtiger Faktor ist häufig der Einsatz eines transformalen Führungsstils. Hierbei versuchen Frauen die persönlichen Interessen des Einzelnen zu Gruppeninteressen umzuwandeln um so eine höhere Compliance zu erreichen und die Motivation auf Dauer zu erhöhen. Männer hingegen benutzen in diesem Zusammenhang eher den transaktionalen Führungsstil. Sie sehen die Tätigkeit als Abfolge von Transaktionsprozessen mit untergeordneten Mitarbeitern. (Macht) (vgl. Westerholt, 1998, S. 28)

Eine andere Betrachtungsweise des weiblichen Führungsstils ist es, davon auszugehen, dass sich die meisten Frauen welche es ins Top-Management geschafft haben dem männlichen Führungsstil angepasst haben. Dies ist sicherlich nur eine sehr kleine Anzahl von Frauen, welche es geschafft haben in der Männerwelt zu bestehen und akzeptiert zu werden. Meist sind es diejenigen Frauen, welche auf Grund der Karriere auf Kinder und familiäres Glück verzichten. Dennoch sollten zukünftige Top-Managerinnen in ihrem Führungsstil herkömmliches Rollenverhalten deutlich in Frage stellen um bestmöglich an typisch weiblichen und typisch männlichen Führungsstilen zu partizipieren und Toleranz nicht als Schwäche interpretieren. (vgl. Wurmb, 2002, S. 122)

### 2.2.2.2 Verhaltensregeln für weibliche Führungskräfte

Führungskräfte in kleinen wie auch großen Unternehmen und Organisationen sind ob Mann oder Frau zahlreichen Managementaufgaben in der Wirtschaft, Bildung und Verwaltung unterlegen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Unternehmensphilosophie und das Geschäftsgebaren, sondern auch auf ihr Verhalten, ihre Kleidung, ihre Mentalität wie auch ihre Persönlichkeit. Hierbei wird ein wesentlicher Unterschied dies bezüglich gemacht, ob eine Frau eine Führungskraft ist oder ein Mann. In Bezug darauf ob Frauen in traditionell von Männern ausgeübten Berufen tätig sind, in kleineren Unternehmen arbeiten oder eine Führungsposition in einem traditionellen Frauenberuf ausüben, sind unterschiedliche Verhaltensregeln angebracht. Unsicherheit und Probleme im Auftritt für Frauen in Männerberufen sind dabei schneller gegeben als für Frauen in typischen Frauenberufen, da sich hier das Geschäftsgebaren der eigentlichen Tätigkeit ähnelt und weniger „Fettnäpfe“ zu erwarten sind. Frauen im Top-Management und Frauen in höheren Führungsetagen sind bisher eher ambitioniert gewesen sich dem Gebaren und Verhalten der Männer und den männlichen Berufsbereich anzupassen. Jedoch sollten sich die Frauen eine rein differenzierte Vorgehensweise zu eigen machen. Die Pionierinnen des Top-Managements haben dieses Verhaltensmuster benutzt um in einer reinen Männerwelt zu bestehen. Jedoch ist ihnen dann häufiger der Begriff „Mannweiber“ begegnet. Um Verhaltensregeln für Frauen im Führungsalltag festzulegen sollte zunächst einmal geklärt werden, was als typisch männlich beziehungsweise typisch weiblich im Verhalten einer Leitungskraft zählt, um dann das gewünschte Verhalten für Frauen wie auch für Männer beziehungsweise eine Kombination beider Verhaltensweisen herauszufinden. Von weiblichen Führungskräften wird erwartet, dass sie sich als Frau einbringen und sich trotzdem den Berufsanforderungen welche männlich konnotiert sind anpassen. Typisch männlich gilt in diesem Zusammenhang das Durchsetzungsvermögen, eine hohe physische und psychische Belastbarkeit, eine natürliche Autorität, Sachlichkeit und körperliche Stärke. (vgl. Wrede-Grischkat, 2001, S. 192f) Jedoch vereinen selten männliche Führungskräfte alle typischen männlichen Eigenschaften in einer Person. Als typisch weiblich demgegenüber steht

Anpassungsfähigkeit, Emotionalität, Kompromissbereitschaft, eine geringe physische Belastbarkeit sowie eine niedrigeren psychische Stabilität. Auch hier ist zu erwähnen, dass sich selten alle typisch weiblichen Eigenschaften in einer Frau vereinen. Um in diesem Zusammenhang einmal die Führungskriterien, welche generell von Führungskräften erwartet werden gegenüberzustellen, kann in der angefügten Tabelle verglichen werden wie rein männliche Führungskriterien mit rein weiblichen Führungskriterien zu vereinen sind beziehungsweise welche sich kritisch mit Vorurteilen behaftet gegenüber stehen.

Tabelle 1: Vergleich von männlichen und weiblichen Führungskriterien

<b>Männliche Führungskriterien</b>	<b>Weibliche Führungskriterien</b>
Regelorientiert	Beziehungsorientiert
Prinzipienorientiert	
Sich an Regeln halten	Annahme von Abweichungen von der Regel, Berücksichtigen der konkreten Situation, Kompromissbereitschaft, Harmoniebedürfnis
Konflikte werden ausgetragen	Konflikte werden vermieden, anders angesprochen, im Sinne von sowohl als auch zu lügen
Übernahme von Verantwortung für Ergebnisse	Übernahme von Verantwortung für Personen
Sich selbst und die eigenen Ziele wichtig nehmen	
Sich abgrenzen gegen Andere	Rücksicht nehmen auf Andere
Einsetzen für Ideale	Einsetzen für Personen
Zielorientiert	Prozessorientiert
Durchsetzungswille/ Durchsetzungsstärke	Einbeziehen anderer in der Entscheidungsfindung und Überzeugung
Entwickeln von allgemein verbindlichen Regeln	Integration

(vgl. Wrede-Grischkat, 2001, S. 194)

Ist sich eine Frau dieser Gegenüberstellung verschiedener Fähigkeiten bewusst, welche sie selbst mitbringt und welche typischerweise männliche Kriterien zur Führung sind, kann sie diese eher kombinieren, ausbauen und nutzen. Eine weitere und sehr wichtige Fähigkeit auf der Führungsebene ist die Kommunikationsarbeit. Hierbei geht es um erhöhte Sensibilität nach Außen und nach Innen, um die Bereitschaft zuzuhören, um eine Kompromissbereitschaft sowie um die Bereitwilligkeit zu einem offenen Umgang mit Informationen ohne jeweils Machtüberlegungen vorzuhalten sowie die Bereitschaft Erfolge zu teilen. Die Kommunikationsarbeit wird eher dem weiblichen Führungskriterium zugeschrieben und kann somit häufiger und besser durch Frauen genutzt werden. Des Weiteren wird Frauen ein „kaleidoskopisches Denken“ zugeschrieben. Dies bedeutet, dass Frauen eher in der Lage sind eine ganze Reihe von Informationen gleichzeitig zu erhalten und diese in verschiedene Richtungen zu berücksichtigen, um verschiedene Perspektiven, Ergebnisse und Möglichkeiten zu bedenken und anschließend zu nutzen. Auch eine größere Fähigkeit zum Teamwork wird Frauen in diesem Zusammenhang unterstellt. Frauen müssen im Alltag ihrer Führungstätigkeit trotzdem mit erheblich höheren Vorurteilen leben, allein weil sie eine Frau sind. Dementsprechend ist es sehr wichtig und eine große Anforderung an Frauen eine hohe Sachkompetenz zu signalisieren und nicht das Verhalten von Männern zu imitieren. Hierbei ist es von großer Bedeutung eine hohe Selbstsicherheit, gepaart mit Höflichkeit zu signalisieren, welche dann zu sehr viel Sachkompetenz und Souveränität im Umgang mit Menschen führt. Selbstsicherheit kann gefördert werden wenn Frauen sich ihrer fachlichen Kompetenz bewusst sind beziehungsweise sich dieser bewusst machen, indem sie gute Manieren vermitteln erhöhen sie ihre persönliche Souveränität. Das äußere Erscheinungsbild, insbesondere ein gepflegtes Äußeres und die richtige Kleidung zum richtigen Anlass bilden dabei einen weiteren Pfeiler im Auftritt einer Frau, nicht nur im alltäglichen Geschäftsgebaren, sondern auch bei verschiedenen persönlichen, öffentlichen und arbeitsbegründeten Veranstaltungen und Auftritten. Eine Frau sollte stets attraktiv aber nicht zu feminin gekleidet sein. Ihr persönlicher Stil sollte ihrem Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit wie auch im Berufsalltag entsprechen und es sollte mit ihrer

Persönlichkeit im Einklang gebracht werden. Des Weiteren ist die Körperhaltung und eine kompetente Stimmlage eine wichtige Voraussetzung für die weibliche Karriere. Bezogen auf Verhaltensformen in Organisationen beziehungsweise Unternehmen haben weibliche Führungskräfte im mittleren bis Top-Management kaum Unterschiede zu den üblichen Manieren des Alltages zu erwarten. Anders ist dies bei Frauen in unteren Ebenen, hier ist die betriebliche Rangordnung einzuhalten. (vgl. Wrede-Grischkat, 2001, S. 192ff) Neben den offenen und klaren Anforderungen, welche an eine Führungskraft gestellt werden sind jedoch auch versteckte Vorurteile im Unternehmen vorhanden. Hierbei ist es die Anforderung an eine Führungskraft, die notwendige Durchsetzungskraft zu besitzen um das Geschäftsleben zu meistern. Inwiefern das Vorurteil von einer schwachen Frau mit einem hohen Maß an Emotionalität umgesetzt werden kann soll folgende Tabelle zeigen. (vgl. Westerholt, 1998, S. 31f)

Tabelle 2: „Wenn zwei das Gleiche tun“

<b>Mann</b>	<b>Frau</b>
Ein Familienfoto auf einem Schreibtisch: Ein treusorgender Mann.	Ein Familienfoto auf ihrem Schreibtisch: Familie kommt vor dem Beruf.
Sein Schreibtisch ist überladen: Er ist sehr belastbar und fleißig.	Ihr Schreibtisch ist überladen: Sie ist unordentlich und zerfahren.
Er spricht mit Kollegen: Er wälzt geschäftliche Probleme.	Sie spricht mit Kollegen: Sie klatscht.
Er ist nicht an seinem Schreibtisch: Er wird in einer Konferenz sein.	Sie ist nicht an ihrem Schreibtisch: Sie ist wohl auf der Toilette.
Er ist nicht im Büro: Er trifft sich mit Kunden.	Sie ist nicht im Büro: Sie wird beim Einkaufen sein.
Er ist mit dem Chef zum Essen: Er macht Karriere.	Sie ist mit dem Chef zum Essen: Sie haben was miteinander.
Der Chef hat ihn kritisiert: Er wird sich zusammennehmen.	Der Chef hat sie kritisiert: Das wird ihr zugesetzt haben.
Ihm ist Unrecht geschehen:	Ihr ist Unrecht geschehen:

Er ist wütend geworden.	Hat sie geweint?
Er heiratet: Das gibt ihm mehr Beständigkeit.	Sie heiratet: Da kommt ein Kind und sie geht?
Beim ihm gibt es Nachwuchs: Grund für eine Lohnerhöhung.	Bei ihr gibt es Nachwuchs: Sie fällt aus, die Firma zahlt.
Er ist auf Geschäftsreise: Das ist gut für seine Laufbahn.	Sie ist auf Geschäftsreise: Was sagt ihr Mann dazu?
Er kündigt und verbessert sich: Er weiß eine Chance zu nutzen.	Sie kündigt und verbessert sich: Frauen sind unzuverlässig.

(vgl. Westerholt, 1998, S. 31)

Dieses hohe Maß an Sozialkompetenz bei Frauen kann aber nicht nur bezogen auf die Emotionalität negativ bewertet werden, sondern auch im Bezug auf ein besseres Einfühlungsvermögen positive Reaktionen hervorrufen. (vgl. Westerholt, 1998, S. 333) Mitarbeiter werden vielfach auf Grund ihrer Fachlichkeit und weniger auf Grund ihrer Persönlichkeit im Unternehmen eingestellt. (vgl. Loffing, 2005, S. 725) Jedoch ist es für die Karriere sowohl für männliche wie auch weibliche Führungskräfte sehr von Bedeutung, wie die Persönlichkeit ausgeprägt ist, denn Fachlichkeit ist erlernbar, Persönlichkeit ist im großen Teil bereits gegeben. Die Soft Skills beziehungsweise die bereits erwähnten weiblichen Eigenschaften sind dabei ein großer Vorteil in Bezug auf die Ausprägung einer Persönlichkeit. Ein weiterer Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang ist die emotionale Intelligenz, zu welcher grundlegende Fähigkeit wie Selbstreflektion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz gehören.<sup>3</sup> (vgl. Loffing, 2005, S. 725)

---

<sup>3</sup> Weitere Ausführungen zur emotionalen Intelligenz in: Golemann, D. (2000): Durch flexibles Führen mehr erreichen. Harvard Business Manager. Spiegel Verlag: Hamburg

### 2.2.2.3 Widerstände und Hindernisse sowie Karrierehemmnisse

Der Karriereweg für Frauen gleicht oftmals einem Hindernislauf. Dabei ist es nicht von der Hand zu weisen, dass Männer häufig den Aufstieg von Frauen behindern. Jedoch fördern auch nicht gerade Frauen den Aufstieg von anderen Kolleginnen. Frauen gehen häufig davon aus, dass weibliche Führungskräfte oder auch nur andere Frauen in derselben hierarchischen Stellung weniger dafür geeignet sind und sprechen ihnen Führungskompetenzen ab. Frauen sehen andere Frauen als schwierig, denn sie sind in der Regel weniger autoritär und vermeiden offene Konflikte um sich mit anderen zu konkurrieren. Weibliche Führungskräfte müssen auf diesen Gebieten dementsprechend dazu lernen um männliche Manager mit kommunikativ-sozialen Fähigkeiten zu überholen oder davon zu überzeugen dass dieser Weg auch zum Ziel führen kann. (vgl. Westerholt, 1998, S. 30, 39) Weitere Barrieren, die sich nachteilig auf die Karriere einer Frau auswirken können, sind häufig die typischen weiblichen Überzeugungen und das daraus resultierende Verhalten. Diese frauenspezifischen Überzeugungen werden in der Kindheit geprägt und haben einen weitreichenden Einfluss auf den Beruf, die Karriere und das berufliche Fortkommen von Frauen. Zu diesen Barrieren im Kopf der meisten Frauen auf den Weg in das Top-Management gehören zum Einen die Prämisse „Über Geld spricht man nicht“. Frauen verdienen durchweg weniger als Männer. (vgl. Gender-Pay-Gap 3.6.1) Wiederholt wird konstatiert, dass Frauen weniger Wert auf die Bezahlung legen und mehr Wert auf Freude an der Arbeit beziehungsweise den familiären Umriss legen. Jedoch ist dies vielfach ein Ergebnis aus der festgestellten Diskrepanz zwischen der Bezahlung der eigenen Tätigkeit und der Bezahlung der Position gleichgestellter Männer. Eine weitere Hürde im Kopf vieler Frauen ist der Leitsatz „Eigenlob stinkt“. Frauen üben in diesem Zusammenhang eher Zurückhaltung aus, gleichwohl sie meist mit besseren Zeugnissen und höheren Arbeitsergebnissen glänzen können. Die ausgesprochene Tendenz zum Perfektionismus führt bei vielen Frauen weiterhin dazu, dass die eigene Leistung als negativ eingeschätzt wird, was in der Endkonsequenz wieder das Lob der eigenen Tätigkeit senkt und zu Selbstzweifel und Minderwertigkeitsgefühlen führt. Die bereits beschriebene Haltung von Frauen eher Auseinandersetzungen aus

dem Weg zu gehen führt zu einem erhöhten Konflikt und einer Verkörperung der Opferrolle. Frauen haben in diesem Zusammenhang häufiger die Meinung eine Situation nicht beeinflussen zu können. Sie reagieren mit Angst, Ärger oder Wut. Dieses Verhalten behindert generell jedoch das berufliche Weiterkommen in welchem eine ausgesprochene Konfliktfähigkeit von größter Voraussetzung ist. Zu einem der stärksten Selbstzweifelpunkte im Kopf einer berufstätigen Frau mit Kind gehört die Angst eine „Rabenmutter“ zu sein. Hier wird der Spagat zwischen dem Berufsleben und den privaten Anforderungen an eine Mutter beziehungsweise eine Familie sehr deutlich. Frauen glauben häufig die Abgabe ihres Kindes in eine Kindertagesstätte oder eine Tagesmutter setzt ihre eigenen Fähigkeiten herab und verringert die Chancen einer kindlichen guten Sozialisation. Alle diese Barrieren allein im Kopf einer Frau führen zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung, denn wenn eine Situation in einer bestimmten Weise bewertet wird tritt sie häufig genauso ein. (vgl. Westerholt, 1998, S. 40ff) Zu den größten Karrierehindernissen gehören generell die Bildungsvoraussetzungen, die mangelnden Aufstiegsorientierungen und ein erhöhtes Kostenrisiko. Im Vergleich zu den letzten 20 Jahren herrscht bildungstheoretisch nahezu Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen. Eine mangelnde Aufstiegsorientiertheit liegt vermehrt an den äußeren Faktoren sich von einer Familie und dem Kinderwunsch abhängig zu machen. Die Karriereplanung wird häufiger als bei Männern glücklichen Umständen zugeschrieben und weniger dem persönlichen Ehrgeiz oder überdurchschnittlichen Fähigkeiten. Das erhöhte Kostenrisiko auf Grund des Ausfallens einer Frau nach der Geburt eines Kindes verbunden mit einem erhöhten Fluktuationsrisiko ist von mehreren Seiten zu beleuchten. Teilweise ist das Fluktuationsrisiko von Männern im Beruf deutlich höher als das von Frauen und der Kostenpunkt von Müttern ist mit Zahlen teilweise deutlich zu belegen und zu entkräften. Dennoch wird von vielen Männern, wie auch Frauen weiterhin festgestellt, dass eine Frau auf dem Weg zum Top-Management sich häufig zwischen Kind und Karriere entscheiden muss. (vgl. Schneider, 2000, S. 9f) In einer Studie zu Werdegängen von Frauen an der Freien Universität Berlin wurden Nachwuchswissenschaftlerinnen auf dem Weg zu einer Professur befragt, inwieweit sie sich benachteiligt fühlen und in welchen Prozessen es zu einer

Benachteiligung kommt. Bei der Auswertung dieser Studie wurden folgende zugespitzte Thesen formuliert, welche sinnbildlich für die Probleme aller Frauen auf dem Weg ins Top-Management stehen:

- Benachteiligungen finden statt durch einen Anschluss an informellen Diskussionsprozessen, die mittelbar auf die berufliche Entwicklung begünstigend wirken.
- Bei unbewussten Verhaltensmechanismen dem zufolge der Ausschluss von Frauen aus karrierefördernden Diskussionszirkeln innerhalb der Universität nach wie vor funktioniert.
- Wegen vorurteilsbehafteter Strukturen des Wissenschaftsbetriebes.
- Durch unterstellte Minderleistung auf Grund der familiären Situation.
- Durch unterstellte Minderleistung auf Grund vermuteter in Zukunft einzugehender familiärer Verbindungen.
- Durch Mangel an weiblichen Leitbildern.
- Durch die das eigene Verhalten unbewusst steuernde Antizipation männlicher Vorurteile gegenüber Frauen als Wissenschaftlerinnen.
- Durch mangelndes Selbstwertgefühl von Frauen im Wissenschaftsbetrieb.
- Wegen unterlassener Motivierung seitens der wissenschaftlichen Autoritäten.  
(vgl. Böhmer et al., 1993, S. 152)

Viele Frauen finden viele verschiedene Probleme als Hindernisse, Hemmnisse oder Widerstände, aber auch Diskriminierung. Letztlich spielt die sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz beziehungsweise das sogenannte Benutzen „der weiblichen Waffen“ auch eine nicht zu unterschätzende Rolle.

#### 2.2.2.4 Netzwerkarbeit

Der Zusammenschluss eines Netzwerkes ermöglicht die Nutzung unterschiedlicher vorhandener Ressourcen. Netzwerkarbeit oder Networking ist gerade für Frauen auf dem Weg zum Top-Management sehr wichtig um die vielfach vorhandenen Stolpersteine, Vorurteile, Barrieren und Hindernisse zu überwinden und dies eventuell mit Hilfe von Anderen. Durch die Kopplung und den Austausch mit anderen Netzwerkteilnehmern haben es Frauen gerade auf dem Weg in eine Führungsposition vielfach leichter. Hierbei können Netzwerke mit einem Minimum an Investition ein Maximum an Funktionalität gewährleisten. (vgl. Poser, 2008, S. 7)

„Neben der organisationalen Netzwerkbildung mit dem Hauptanliegen der Kompetenzentwicklung sind des Weiteren interpersonale Netzwerke im Rahmen von Weiterbildung relevant.“ (Poser, 2008, S. 7)

Insofern kann die berufliche Kompetenz weiter entwickelt werden, indem beispielsweise innerbetriebliche Netzwerke, außerbetriebliche Netzwerke und persönliche Netzwerke zu einem erhöhten Kompetenz- und Wissensbedarf beitragen und ein Blick über den sogenannten „Tellerrand“ hilft hierbei nicht nur Frauen auf dem Weg ins Top-Management. Somit kann Netzwerkarbeit als Ressource gesehen werden um durch die Kooperation Synergien für eine Karriereplanung und ein persönlichen Wissenserwerb zu erschließen. Hierbei werden Beziehungsnetzwerke beziehungsweise in der beruflichen Welt Karrierenetzwerke benutzt. In Bezug auf Netzwerk ist hier eine positive Assoziation im Sinne des Unterstützungsgedanken zu sehen. Negativ wird vielmals Vorteilsnahme oder Intransparenz beobachtet. Wertungsfrei betrachtet ist Netzwerkarbeit beziehungsweise ein Beziehungsnetzwerk ein sozialwissenschaftliches Konzept des sozialen Netzwerkes. Um Netzwerkarbeit positiv zu nutzen sollen hier folgende Funktionen im Mittelpunkt stehen. Es geht um emotionalen Rückhalt, das heißt um Wertschätzung, Interesse und Vertrauen und Anerkennung sowie Unterstützung durch Informationen, dabei stehen Schlagworte wie Feedback, Rat und geteiltes Wissen im Mittelpunkt. Abschließend ist der

instrumentale Rückhalt, also die Hilfe durch zeitliche Präsenz beziehungsweise die Mitarbeit bei finanziellen Mitteln wichtig. Somit zeichnen sich soziale Netzwerke dadurch aus, dass es eine Gewährung personenbezogener sozialer Unterstützung ist durch die Vervielfachung von Informationsübertragung gegenüber traditionellen Gruppen. Net-Working unterliegt hierbei verschiedenen Wirkprinzipien. An erster Stelle stehen hier die Gegenseitigkeit und die Freiwilligkeit sowie die Qualität mit der sich die Beteiligten in das Netzwerk einbringen. (vgl. Poser, 2008, S. 149) Netzwerkarbeit bedeutet hierbei besonders ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Sollte eine Einseitigkeit empfunden werden ist das System wenig arbeitsfähig und wird über kurz oder lang aufgelöst. Ein möglicher Nutzen des Netzwerkes variiert auf der Grundlage der gegenseitigen Erreichbarkeit, Stabilität der Beziehung und dem Maß an wechselseitigen Kontakten und der Bereitschaft Hilfe zu geben. Die Position im Netzwerk ist für den Einzelnen von großer Bedeutung, sie erhöht oder senkt die Bereitschaft Hilfe zu leisten beziehungsweise Hilfe zu bekommen. Bezogen auf die Karrierenetzwerke ist der Begriff Beziehungsnetzwerk häufig negativ. Denn hier drängt sich oft das Vorurteil auf, dass sich derjenige nur durch Hilfe des Netzwerkes eine entsprechende Position „erschlichen“ hat. Jedoch ist in heutigen Organisationen eine Karriere ohne ein Netzwerk kaum denkbar. Bezogen auf die eher kritische Situation von Frauen auf dem Weg in das Top-Management ist hierbei Vorsicht geboten, besonders bezogen auf ein sehr gut genutztes Beziehungsnetzwerk. Gerade in diesem Zusammenhang sind noch einmal die Netzwerkgrundsätze von großer Wichtigkeit. Dazu gehört die Freiwilligkeit der Teilnehmer, das Engagement für die Netzwerkpartner, die Gegenseitigkeit der Unterstützungsleistungen, die Bedarfsgerechtigkeit der Unterstützungsleistungen, ein rechtzeitiger Aufbau und die Beziehungspflege. (vgl. Poser, 2008, S. 150) Hinzu kommen außerdem die Kriterien der Netzwerkqualität. Dazu gehören die Anzahl der Netzwerkpartner, die Erreichbarkeit, die Stabilität der Beziehung, die Intensität der Kontakte und die Bereitschaft Hilfe zu gewähren, die Heterogenität der Netzwerkpartner und die eigene Position im Netzwerk. Dem geschuldet werden alle Netzwerkriterien eingehalten kann ein Netzwerk großen Nutzen bringen. Dies sind personenbezogene soziale Unterstützungen, wie beispielsweise Information, Beratung und Feedback,

eine emotionale Unterstützung und Motivation, Anerkennung und Wertschätzung, finanzielle Unterstützung, Empfehlungen und Referenzen sowie ein Wissenstransfer und –ausbau. (vgl. Poser, 2008, S. 150) Um ein Netzwerk entsprechend zum beruflichen Weiterkommen gezielt nutzen zu können muss es frühzeitig aufgebaut werden, und zwar bevor Hilfe benötigt wird. Hierbei geht es darum möglichst viele Kontakte zu unterschiedlichen Personen in verschiedenen Positionen mit unterschiedlichen Fähigkeiten herzustellen und zu pflegen. (vgl. Poser, 2008, S. 150f) Denn die Unterschiedlichkeit der Netzwerkpartner führt dazu, dass das Beziehungsnetz sehr ausdifferenziert und hilfreich ist. Der Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes erfolgt in der Regel zunächst unbewusst und wird dann bewusst gesteuert. Net-Working bedeutet „Arbeit“, kontinuierlich Kontakte zu knüpfen, zu vertiefen und zu erhalten. Hierbei muss auch auf die Größe des Netzwerkes geachtet werden. Es muss zu den Ressourcen des Einzelnen passen, denn die Beziehungspflege kostet viel Energie und ein halbherzig aufgebautes und geführtes Netzwerk bringt weniger als ein kleines strukturell gut geführtes Netzwerk. Vernetzungskompetenzen sind hierbei Sozialkompetenz, personale Kompetenz, Methodenkompetenz und Fachkompetenz. (vgl. Poser, 2008 S. 161f) Bei der Pflege des persönlichen Beziehungsnetzwerkes sollten bezogen auf die vier Grundregeln des Netzwerkes trotzdem eigene Net-Working Strategien entwickelt werden, damit die Arbeit im Netzwerk nicht nur Vorteile bringt sondern auch Spaß macht. Grundregeln hierbei sind es die individuellen Rahmenbedingungen fest zu legen, die Reflektion bereits bestehender Beziehungen als Ausgangslage für die individuelle Net-Working Aktivität zu kennen, das Knüpfen von Kontakten zu planen und die Vertiefung und Pflege bestehender Kontakte zu organisieren.<sup>4</sup> (vgl. Poser, 2008, S. 169)

---

<sup>4</sup> Vertiefende Informationen zum Netzwerk in: Poser, M. (2008): *Netzwerkbildung und Networking in der Pflege*. Huber Verlag: Bern

## 2.3 Gesundheitswesen

### 2.3.1 Zahlen

In Deutschland gab es 2011 39,1 Millionen Erwerbstätige und 2,5 Millionen Erwerbslose. Von denen sind 21 Millionen männliche Erwerbstätige und 1,4 Millionen männliche Erwerbslose sowie 17,6 Millionen erwerbstätige Frauen und 1,2 Millionen erwerbslose Frauen. Der Wirtschaftsabschnitt des Gesundheits- und Sozialwesens ist der drittgrößte Sektor für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort. Davor liegen nur noch das verarbeitende Gewerbe mit 6,4 Millionen Beschäftigten und der Handel beziehungsweise die Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit 4,2 Millionen Beschäftigten. 3.699.744 Beschäftigte sind sozialversicherungspflichtig im Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Dieser Wirtschaftsabschnitt bietet somit vielen Frauen und Männern in Deutschland einen Arbeitsplatz beziehungsweise eine Karriere auf dem Weg in das Top-Management. Gesundheitsausgaben in diesem Sektor sind in Höhe von 287 Milliarden (2010) zu verzeichnen. Dies splittet sich auf in den Bereich der öffentlichen Haushalte, der gesetzlichen Krankenversicherung, der sozialen Pflegeversicherung, der gesetzlichen Rentenversicherung, der gesetzlichen Unfallversicherung, der privaten Krankenversicherung, den Arbeitgebern und den privaten Haushalten sowie den privaten Organisationen ohne Erwerbszweck. Das größte Budget geht hierbei an die gesetzliche Krankenversicherung mit 165 Milliarden Euro. Der größte Posten bezogen auf die Leistungsarten sind die laufenden Gesundheitsausgaben mit 277 Milliarden Euro. Kleinere Posten wie die Mutterschaftsleistung mit 834 Millionen Euro sowie die Ausbildung mit 1,5 Milliarden Euro gehören in diesen Bereich und bilden einen wichtigen Kostenfaktor im Bezug auf die Arbeit von Frauen, die Anerkennung von Frauen und die Ausgestaltung der Lebenssituation im Rahmen der Work-Life-Balance. (Mutterschaftsleistungen)

## 2.3.2 Berufsfeld Gesundheitswesen

### 2.3.2.1 Arbeitsfelder im Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen, respektive die Gesundheitswirtschaft umfasst die Erstellung und Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen, die der Bewahrung und Wiederherstellung von Gesundheit dienen. (BioCon Valley GmbH, 2008) Dies bedeutet, dass auch auf Grund des demografischen Wandels von einer wachsenden Wirtschaft in diesem Bereich zu rechnen ist. Der Kernbereich der Gesundheitswirtschaft ist hierbei die stationäre und ambulante Versorgung und Pflege. (Krankenhäuser, Vorsorge und Rehabilitationseinrichtungen, Arzt und Zahnarztpraxen, nichtärztliche medizinische Berufe, Apotheken, Pflegeeinrichtungen) Ein sogenannter zweiter Gesundheitsmarkt ist hier im Rahmen von Vorleistungen, Zulieferdiensten (Pharmaindustrie, Medizin und Gerontotechnik, Bio- und Gentechnologie, Gesundheitshandwerk und Beratung und Handel mit Gesundheitsprodukten) sowie vielen weiteren Randsektoren zu sehen. In diesem Zusammenhang ist die Wertschöpfung in der Gesundheitsbranche, dazu gehören auch der Gesundheitstourismus, die Wellnessbranche, die Alternativmedizin und der Ernährungssektor von großer Bedeutung, wobei ein stetig höheres Wachstumspotential zu verzeichnen ist. Dafür spricht auch, dass bezogen auf die Gesundheitsausgaben 1992 58 Milliarden Euro zu Buche standen, hingegen beispielsweise 2006 245 Milliarden Euro in das GKV-System flossen. Neben den bereits genannten Berufen und Tätigkeitsgebieten darf auch der Aus- und Weiterbildungssektor im Gesundheitswesen nicht vernachlässigt werden, hier gab es in jüngster Vergangenheit auf Grund des Bologna Prozesses zahlreiche Veränderungen und Neuerungen. Grundlegende Studienrichtungen sind hierbei Medizin, Pflege und Management, Public Management sowie Pharmatechnik, Biotechnologie, Humanbiologie und technisches Gesundheitswesen. Bereits neu entwickelte Berufsbilder im Bereich des Gesundheitssektors sind Tätigkeitsfelder von Pflegemanager im Rahmen von Krankenhäusern und pflegerischen Versorgungsfeldern sowie Pflegeforscher und Gutachter im Bereich der Bildung und

Krankenkassenstrukturen. Diese Berufe sind häufig an Pflegeheimen, Altenheimen, Behindertenwohnheimen, ambulanten sozialen Diensten, Krankenhäusern, Rehabilitationskliniken und Krankenkassen vertreten. Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung, wie z. B. kommunalen Pflegestützpunkten, Organisationen und Verbänden der Sozialversicherungsträgern bieten weitere Einsatzmöglichkeiten. Neuere Berufe in der Betriebsführung (Finanzmanagement, Controlling, Schnittstellenmanagement) wurden bereits geschaffen. Weiteren Ausbau bedarf es im Bereich des Personalwesens. Pflegemanager überwachen aktuell im Rahmen von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement die Entstehung und Verbesserung gesundheitlicher Dienstleistungen. (vgl. gate4healthcareers, 2012)

#### 2.3.2.2 Weiterbildung und Qualifizierung

Der Bereich des lebenslangen Lernens darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden. Wissen ist Kapital in der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft von Heute. Wissen ist Ressource für die persönliche Lebensgestaltung sowie dem beruflichen Werdegang. (vgl. Matzick, 2008, S. 7) Somit bietet die Aus- und Weiterbildung sowohl zukünftigen Edukatoren als auch Lernenden einen entsprechenden Einsatzort. Weiterbildungsmöglichkeiten ergeben sich hier in den Bereichen:

- der Gesundheitswissenschaften,
- Gesundheitspolitik,
- Gesundheitsförderung,
- Soziologie,
- Management, Unternehmensplanung, Projektmanagement,
- Rechtskunde,
- Betriebswirtschaft (Controlling und Rechnungswesen),

- Public Relation und
- Personal- und Sozialwesen.

Zu diesen Schwerpunkten gehören inhaltliche und fachliche Leitungsfunktionen in der Pflege, Pflege im Allgemeinen sowie Fachpflege und ambulante Pflege, Sozialstation, Haus- und Familienpflege. Lehrgänge zu Lehrtätigkeit/Leitung an Krankenpflegeschulen und ähnlichen Einrichtungen, Fachdidaktik und Unterrichtsgestaltung mit Inhalten zu Rechtslehrgängen, Rechtsfragen im Gesundheitswesen, Medizin und Pharmazie als auch betriebswirtschaftliche Fachfortbildung im Sozial- und Gesundheitswesen (Finanz- und Rechnungswesen, Controlling). Des Weiteren sollten entsprechend Inhalte zum Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagement sowie Unternehmensplanung, Projektmanagement, EDV-Anwendungen im Sozial- und Gesundheitswesen vermittelt werden. Im Bereich der zwischenmenschlichen Kompetenzen der sogenannten Soft-Skills gehören Kommunikation und Gesprächsführung sowie Supervision zum wichtigen Feld der Weiterbildungen. (vgl. gate4healthcareers, 2012)

### 2.3.3 Pflege

#### 2.3.3.1 Ressourcen und Arbeitsbelastungen

Arbeitsbedingungen sind mit individuellen Ressourcen und ganz individuellen Arbeitsbelastungen verbunden. Die in der Arbeitswelt entstehenden Stresssituationen und Belastungen können besser durch die dann individualisierten Ressourcen bewältigt werden. Zu den persönlichen beziehungsweise strukturellen Ressourcen, welche Komponenten sind um eine gute Arbeit zu fördern, gehören unter anderem die Anreize zum wirtschaftlichen Handeln, ein Leitbild beziehungsweise eine enge Ausbildungsqualität sowie eine Perspektive die sich in der jeweiligen Abteilung ergibt. Als positiv empfundene Ressourcen wurden hier in einer Studie der Gmünder Ersatzkasse folgende Ressourcen formuliert. Eine Arbeit welche als

abwechslungsreich und interessant empfunden wird beziehungsweise das es genügend eigenen Handlungsspielraum gibt. Außerdem werden positive Ressourcen entwickelt auf Grund möglicher Weiterbildungsangebote sowie durch eine starke persönliche Bestätigung durch die eigene Tätigkeit beziehungsweise durch eine konstruktive als auch positive Rückmeldung durch den Vorgesetzten. Eine aufbauende Kraft muss aus sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz gezogen werden können. (vgl. Braun et al., 2009, S. 81) Inwiefern diese Ressourcen persönlich und individuell ausgeprägt sind, fördert auch in welchem Umfang diese Ressourcen zur Stressbewältigung beziehungsweise Belastungsbewältigung genutzt werden können. In der Studie der Gmünder Ersatzkasse ist auch festzustellen, dass die Ressourcen sich im Zeitvergleich von zwei Beobachtungszeiträumen wenig verändert haben, jedoch die Gesamtentwicklung eher negativ verlaufen ist.<sup>5</sup> Darüber hinaus zeigt sich jedoch, dass weibliche Pflegekräfte durch den Pflegeberuf mehr an persönlichen Ressourcen gewinnen als dies männlichen Pflegekräften möglich ist. Außerdem haben leitende Pflegekräfte mehrere Ressourcen zur Verfügung als dies Basispflegekräfte und Teilzeitpflegekräfte haben. Eine weitere wichtige Komponente im Bereich der Ressourcen ist die Ausbildungsqualität, also das Vorbereiten auf neue Aufgaben. Eine umfassende Vorbereitung wirkt sich hierbei entsprechend positiv aus. Gegenüber den Ressourcen am Arbeitsplatz welche hier speziell für die Pflege formuliert wurden, können diese Ressourcen aber auch für das Management angewandt werden. (in veränderter Form) Arbeitsbelastungen sind allgemein in der Tätigkeit einer Pflegekraft sehr hoch. Hierzu gehören vor allem die körperlichen Belastungen für die Wirbelsäule aber auch Gefährdungen in Bezug auf Infektionen und gefährliche Stoffe. Dazu kommen noch Belastungen im Bereich von mangelnden personellen und technischen Ausstattungen sowie die Fremdbestimmtheit durch die Bindung an ärztliche Anordnungen. (vgl. Braun et al., 2009, S. 91) Weitere Arbeitsbelastungen, nicht nur für die Pflege, sind das Gefühl nicht genug Zeit für

---

<sup>5</sup> Weitere Ergebnisse nach zu lesen in der Studie „Wandel von Medizin und Pflege im DRG-System (WAMP), Sozialwissenschaftliche Längsschnittanalyse der Auswirkungen des DRG-Systems auf den pflegerischen und medizinischen Dienstleistungsprozess und die Versorgungsqualität im Krankenhaus“ der GEK (Gmünder Ersatzkasse)

einzelne Aufgaben beziehungsweise in der Pflege für einzelne Patienten zu haben, der dadurch entstehende Zeitdruck und zu viele Überstunden sowie häufige Wochenendarbeit führen zu erhöhten Stressempfinden und vermehrten krankheitsbedingten Ausfällen. Speziell für die Pflege gehört auch zu den Belastungen, dass das Krankheitsbild oder die Krankheit und das Leiden (der Erkrankten) als relativ hohe Stressbelastungen empfunden werden. Die immer mehr zunehmenden administrativen Tätigkeiten, auch in Bereichen des Gesundheitswesens mit weniger Managementtätigkeit, werden als psychische Arbeitsbelastung mit psychischen Erschöpfungszuständen gesehen. (vgl. Braun et al., 2009, S. 91)

#### 2.3.3.2 Beruf im Wandel

Gegenstand gesundheitspolitischer Debatten sind laut Badura Aspekte zu einer demographischen Entwicklung der Zunahme chronisch Kranker und Multiborbider, die Endhospitalisierung der Altenpflege, der Rückgang an Laienpflegekapazitäten sowie die anhaltende Konzentration der Ärzteschaft auf humanistische Problemstellungen und ihre technische Bewältigung, als auch der zunehmende Bedarf an Information, Beratung und Schulung. (vgl. Badura, 2001, S. 9) Somit finden die Ergebnisse der Pflegeforschung langsam Eingang in Politik- und Berufspraxis, obwohl es immer noch einen erheblichen Unterschied zum Entwicklungsstand der Pflege im Vergleich zu anderen Ländern gibt. (vgl. Wagner, 2008, S. 1) Die Chancen gerade für den Pflegeberuf hier sind gesellschaftlicher, politischer und ökonomischer Natur. Die Berufe müssen mit den Herausforderungen umfassend modernisiert werden. Der entstandene Pflegenotstand, beziehungsweise die Einführung der Pflegeversicherung und die Novellierung des Krankenpflegegesetzes sowie das Inkrafttreten des Altenpflegegesetzes bilden damit die Grundlage um die Pflegebildung, das heißt die Einführung von Studiengängen an Hochschulen, weiter voran zu treiben. Dies hat Konsequenzen in dem Rahmen, dass die künftige Strukturierung des Pflegeberufes im Berufsfeld Pflege der gesundheitlichen Versorgung von Deutschland angepasst werden muss. Es kommt zur Akademisierung der Pflege. In einem hohen Maß steht dies berufs- und

verbandspolitisch im Widerspruch zu den bildungspolitischen Maximen. (vgl. Gerlach, 2005, S. 72) Auch der Sachverständigenrat hat 2007 das Gesundheitswesen begutachtet. Hier wird eine zielorientierte Gesundheitsversorgung als Voraussetzung gesehen, um eine zeitgemäße Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Gesundheitsberufen zu gewährleisten. Es geht um die Zusammenarbeit, die Optimierung und die Rolle der nicht ärztlichen Gesundheits- beziehungsweise Heilberufe sowie um den Schwerpunkt der Handlungsautonomie der verschiedenen Berufsgruppen. Voraussetzung für diese stärkere Einbeziehung ist eine klare Regelung der Verantwortlichkeiten. (Beispielsweise Case-Management) Jedoch müssen die Veränderungen an die Bedürfnisse der Nutzer des Systems ausgerichtet werden. Problematisch wird hierbei die Aufgabenverteilung gesehen, welche nicht immer effizient und effektiv ist, da diese zu artzentriert ist und ein rein berufsständiges Denken dominiert die prozessualen Abläufe. Es mangelt an der personellen Standardisierung. Ziele dieser vorgeschlagenen Neuordnung sind der Abbau der bestehenden Versorgungsdefizite, die Optimierung der Qualität und Wirtschaftlichkeit, die Verbesserung der Kooperation am Gesundheitswesen sowie die Flexibilität gegenüber Veränderungen im Gesundheitswesen. (vgl. Wagner, 2008, S. 3) Eine größere Handlungsautonomie soll umgesetzt werden, um die Aufgabenbereiche besser voneinander abzugrenzen. Dies ergibt neue Berufsperspektiven im Bereich der Pflege. Welche durch eine geregelte Selbstkontrolle sowie vorbehaltenden Aufgabenbereichen und Kernkompetenzen vor anderen Berufsgruppen wahrgenommen werden kann. Somit bekommt die Pflege eine Chance die traditionelle Rollenverteilung im Gesundheitssystem zu überwinden, mehr Selbstständigkeit zu erreichen und die Teamleistung eher in den Vordergrund zu stellen. (vgl. Wagner, 2008, S. 3ff) Darüber hinaus wurde auch durch die Politisierung des Pflegenotstandes sowie sinkenden Schülerzahlen und kürzeren Berufsverweildauern innerhalb kürzester Zeit (1992 – 1994) eine Vielzahl von pflegebezogenen Studiengängen eingerichtet. Jedoch geht es vornehmlich erst einmal darum für die Management- und Lehrtätigkeit zu qualifizieren und dann zu einem geringen Teil, pflegewissenschaftliche Orientierung aufzubauen. Bis heute ist eine große Anzahl von pflegebezogenen Studiengängen entstanden, welche mit einem

bunten Mix an Zugangsvoraussetzungen und inhaltlichen Schwerpunkten konfrontiert war. Im Zuge des Bologna-Prozesses wurden Strukturvorgaben verabschiedet und das Bild des pflegerischen Studienganges wurde deutlich verschärft. Im Fortgang der Professionalisierung der Pflege gehört natürlich auch die Akademisierung der Pflege dazu, inhaltlich also die Verbesserung der beruflichen Situation der Pflegenden als auch um die Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung der Bevölkerung. Die Akademisierung bildet hiermit die Grundlage pflegerischen Handelns, welches strukturell aufgebaut, inhaltlich vorangetrieben und als Basis des Handelns an allen Punkten der Pflege (Leitungsfunktion in der Pflegeausbildung, der pflegerischen Versorgung, der direkten Pflege) orientiert ist. (vgl. Gerlach, 2005, S. 83) Die ersten Pflegeakademiker und -akademikerinnen sind die Produkte der Akademisierung und die Subjekte der Professionalisierung. Inwiefern diese Pflegeakademiker in der Wirtschaft, beziehungsweise dem Gesundheitswesen Fuß fassen konnten und wie erfolgreich sie dort sind, konnte bisher noch nicht hinreichend erforscht werden und wird zukünftig eine Forschungsfrage sein. Jedoch konnte bereits Gerlach 2004 feststellen, dass ein grundständiges, primär qualifizierendes Studium der Pflege abgeschlossen wurde, dazu gehören nicht nur Studenten, welche vorher und hinterher im traditionellen Pflegeberuf tätig sind, sondern auch Studenten, welche sich ausschließlich im Rahmen der Professionalisierung der Pflege, dem Pflegestudium gewidmet haben. Wichtig ist auch das Leitungs- und Lehrpersonal der Pflege, welches akademisch zur qualifizieren ist um dem Beruf eine professionelle Basis zu geben. (vgl. Gerlach, 2005, S. 84) Somit werden neue Arbeitsfähigkeiten und Kompetenzen ausgebildet, welche wie bei jedem anderen Beruf eine Verwertung der Arbeitskraft bedeutet und Qualifikation zu einem adäquaten Einsatz im Berufsfeld eine relativ wichtige Stellung im Gefüge des Berufes bildet. (vgl. Gerlach, 2005, S. 84) Zu den Tätigkeiten der neuen Pflegeakademiker gehören detaillierte Einblicke in die berufliche Praxis. Einsatzgebiete, Positionen und Aufgaben können zum Einem im klassischen Führungsmanagement liegen, aber auch Stabsstellen (welche häufig erst im Zusammenhang der Entwicklung von Pflegestudiengängen geschaffen wurden) beziehungsweise vergleichbare Stellen (Assistenten) sind möglich. Hervorstechende

Aufgaben von Pflegeakademikern sind sozialpolitischer und sozialökonomischer Natur. Aufgaben wie „Gate-Keeper“ von Organisation und pflegewissenschaftlichen Entwicklung gehören genauso dazu, wie Projekte und das Entlassungsmanagement. Des Weiteren gehören Konzepte wie die „Change-Agents“ zum Transfer pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse der beruflichen Praxis von traditionellen ausgebildeten Pflegenden dazu. Ein weitläufigeres Einsatzgebiet ist das Pflegecontrolling, die Organisation des Wissenstransfers sowie die Bearbeitung von Best-Practice-Modellen um die Bereiche Versorgung und Verwaltung mit den Trägern des Gesundheitswesens zu optimieren. Abschließend sind auch die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement in den Fokus von Pflegeakademikern gerückt.

#### 2.3.3.3 „KompetenzKompass“

Der KompetenzKompass ist ein systematisches Entwicklungsprogramm für Mitglieder der DRK Schwesternschaft, welches durch eine Projektgruppe aktiv begleitet wird. Ein Anforderungsprofil auf Basis eines Kompetenzmodells, beziehungsweise eines Assessmentverfahrens wird entwickelt. Der KompetenzKompass soll als Wegweiser für 22.000 Mitglieder in 34 DRK-Schwernschaften für die persönliche und berufliche Entwicklung genutzt werden. Der Aufbau von Fach- und Führungskräften, mit der Definition, bedarfsorientierter und organisationsspezifischer Kompetenzen ist hierbei eine spezifische Aufgabe. Weitere Ziele sind die Stärkung des spezifischen Profils der Organisation, die Stärkung der bestehenden Corporate-Identity sowie die Entwicklung eines Verantwortungsgefühls für die Aufgaben der DRK-Schwernschaft. Diese Profilbildung soll den Bedarf an qualifizierten Führungskräften im Verband erhöhen. Für die Mitglieder der DRK-Schwernschaft bedeutet dies ihr individuelles Potential zu erkennen, fachliche Qualifikationen aufzubauen und notwendige Schlüsselqualifikationen zu entwickeln. Die Mitglieder sind bereits entweder erfolgreich in Führungspositionen oder sollen als Nachwuchsführungskräfte entwickelt werden. Handlungskompetenzen werden

überprüft, aufgebaut und spezialisiert. Zu den Bearbeitungspunkten des KompetenzKompasses gehören:

- Grundlagenarbeit,
- Potenzialanalyse mit einem zielorientierten Assessmentverfahren sowie
- das Kompetenztraining, mit einem zielorientierten Trainee- und Mentoringprogramm.

Im Bereich der Potenzialanalyse geht es um die Analyse des individuellen Förderprogramms zum Aufbau von persönlichen Kompetenzen. Im Rahmen des Trainee- und Mentoringverfahrens folgt dann ein individuelles Training. Während des Kompetenztrainings werden die Teilnehmer befähigt unter gegebenen Bedingungen im Gesundheitswesen autonom und selbstsicher zu handeln. Das bestehende Kompetenzprofil wird mit fachspezifischem Wissen und Managementkompetenzen aufgebaut sowie persönliche und soziale Fähigkeiten werden entwickelt. Das erlernte Wissen wird dann zielgerichtet in der Praxis angewendet, um die Teilnehmer im Sinne eines „Training on the Job“ zu befähigen. Das Entwicklungsprogramm KompetenzKompass ist 2011 gestartet.<sup>6</sup> (vgl. Schink/ Artz, 2010, S. 30f)

## 2.4 Berufserfolg

Der Berufserfolg, auch im Gesundheitswesen, hängt häufig mit der Qualität und der Form der Ausbildung für einen Beruf zusammen. Es wird vielfach beispielsweise im Management ein Studium vorausgesetzt. Ein erfolgreicher Abschluss eines Hochschulstudiums wird in der Gesellschaft häufig als Garant für soziale Absicherung und Prestige gesehen. Jedoch hat sich dies in der Vergangenheit deutlich gewandelt. Ferner wird ein überdurchschnittliches Einkommen und einer der Ausbildung entsprechenden Beschäftigung angenommen und eine privilegierte

---

<sup>6</sup> Weitere Informationen zum KompetenzKompass unter [www.Werner-Schule.de](http://www.Werner-Schule.de)

Stellung in der Gesellschaft wird angestrebt. Die Studie von Kühne zum Berufserfolg von Akademikerinnen und Akademikern geht den Fragen nach was den beruflichen Erfolg von Hochqualifizierten kennzeichnet, beziehungsweise wovon dieser zu unterschiedlichen Zeitpunkten in individuellen Berufsverläufen abhängt. (vgl. Kühne, 2009, S. 13f) Generell sind die individuellen Karrierechancen von Personen mit Hochschulabschluss abhängig davon, welche gesellschaftlichen Veränderungsprozesse stattfinden. Denn eine berufliche Struktur verschiebt sich in der Regel mit der Beschäftigungsstruktur der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehören auch die Trennung von primären, sekundären und tertiären Sektor sowie die immer wieder voranschreitende Bildungsexpansion. Das Aufkommen an technologischen Innovationen sowie die Fokussierung auf Qualitätsebenen haben die beruflichen Strukturen verändert. Hinzu kommen Probleme wie der Anstieg von Akademikerarbeitslosigkeit, als auch der Missbrauch von Praktika bei Hochqualifizierten (Postgraduelle Praktika). Bei der Betrachtung dieser Problematik ist immer darauf zu achten, dass akademische Berufsverläufe in der Regel Bildungs- und Berufsverläufe mit Schnittstellen zwischen individuellem Planen und Handeln sowie der aktuellen Sozialstruktur auf der anderen Seite darstellen. (vgl. Kühne, 2009, S. 15) Unterschiedliche Indikatoren beruflichen Erfolges ergeben unterschiedliche Ergebnisse, wie Berufserfolge gemessen werden können. Es lässt sich feststellen, dass es wichtig ist die Angemessenheit in einem Berufserfolg an der Erwerbstätigkeit nach Fächergruppen differenziert zu betrachten. Demzufolge ist auch die Relation zwischen objektiven Merkmalen einzelner Abschnitte des Berufserfolgs und subjektiver Ausprägung beziehungsweise Perspektive von großer Bedeutung um die Indikatoren beruflichen Erfolgs richtig messen und operationalisieren zu können. Kühne hat in seiner Studie verschiedene Indikatoren des Berufserfolgs untersucht. Dazu gehören:

- Einkommen,
- Adäquanz,
- Sozialer Status,
- Arbeitszufriedenheit,

- Stellensuchdauer,
- Selbsteinstufung der erreichten beruflichen Erfolge,
- Wissenschaftsnähe und
- Vertragliche Absicherung. (vgl. Kühne, 2009, S. 34ff)

Zur Bewertung des Berufserfolges gehören neben den Indikatoren auch die Determinanten. Wobei Kühne in seiner Studie drei zentrale Dimensionen potentialer Einflüsse beschreibt. Dazu gehören zum Einen die Investitionen in das Humankapital, also inwiefern das Studium zur Klärung von Berufserfolg herangezogen werden kann. Wichtiger Aspekt hierbei ist die Abschlussnote, ein erfolgreich abgeschlossenes Studium sowie das Studienfach und der Hochschultyp. Die zweite große Dimension der Determinante Berufserfolg sind die soziodemografischen Merkmale. Hierbei ist ein ganz wichtiges Merkmal das Geschlecht sowie die entsprechende Elternschaft in Abhängigkeit vom Geschlecht, welches einen enormen Einfluss auf dem Berufserfolg haben kann. Als dritte Dimension potentieller Einflüsse für den Berufserfolg ist die Arbeitsmarktsituation zu sehen. Welche, wie bereits erwähnt, mit den Bedingungen des Akademikermarktes und der Veränderungen in den letzten Jahren zu kämpfen hat. Diese hat neben den anderen Dimensionen erhebliche Auswirkungen auf den Berufserfolg und die daraus resultierenden individuellen Berufsverläufe. (vgl. Kühne, 2009, S. 53)

## 2.5 Gesundheitsreformen und Beschäftigungssituation

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten gab es zahlreiche Gesundheitsreformen, die versuchten sich den aktuellen Gegebenheiten der Gesundheitswirtschaft und dem aktuellen Bedarf an Gesundheitsleistungen der Versicherten anzupassen. Dieser Strukturwandel birgt gleichermaßen Risiken wie auch Chancen. Es werden hohe Anforderungen an die interdisziplinäre Arbeitsteilung und die Kooperation der Leistungserbringer gestellt. Alle Akteure der Gesundheitswirtschaft erhoffen sich hiervon einen Profit, in dem sie an den veränderten Bedürfnissen der

Gesundheitsbranche partizipieren. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen hierbei höchstmöglich qualifiziert und immer dem aktuellen Stand der Wissenschaft entsprechen. (vgl. Mühlbacher/ Pflügel, 2008, S. 10) Grundlagen für diese Entwicklung ist die Ausgabensteigerung im PKV-System, im Zuge des demografischen Wandels. Neue Versorgungsformen, Entwicklungspotentiale und Qualifikationsbedarf sowie Qualifizierungsangebote in der Gesundheitswirtschaft bilden hierbei grundlegende Pfeiler der Zukunft. Der demografische Wandel, welchem je nach Deutung mit verschiedenen Konzepten (Medikalisierungsthese/ Kompressionsthese) entgegengewirkt werden kann, bedeutet für das Gesundheitswesen ein großes Veränderungspotential. Eine immer älter werdende Bevölkerung, mit generell sinkenden Geburtenraten und insgesamt schrumpfender Bevölkerungsanzahl hat deutlich andere Anforderungen an das Gesundheitswesen als die ehemalige Bevölkerungspyramide. Denn der Generationsvertrag wankt. Ergebnisse des demografischen Wandels sind zum Einen die Veränderung im Krankheitsspektrum. Hierzu gehört die deutliche Erhöhung psychischer Erkrankungen und die Tendenz zum Leitbild „ambulant vor stationär“ (kürzere Liegezeiten, DRG-System). Zum Anderen zeigen sich beim gesellschaftlichen Wandel Grenzen der Familienpflege auf (ambulante Pflege, Betreutes Wohnen). Das deutsche Gesundheitssystem kämpft besonders mit Unter-, Über- und Fehlversorgung ihrer Versicherten. Dies ist ein Resultat aus der sektoralen Organisation der Krankenbehandlung, Pflege, Vorsorge und Rehabilitation (sektorale Budgetierung). In der Summe dieser Problematik ergeben sich nicht nur Aufgaben des Managements sondern auch grundlegender gesetzlicher Regelungsbedarf sowie in der Endkonsequenz neue Berufszweige und Berufsfelder. Lösungsansätze können hier beispielsweise die integrierte Versorgung, das Netzwerkmanagement, Case-Management (Entlassungsmanagement) sowie die Patientenedukation sein. Im Rahmen einer ganzheitlichen Versorgung sollte also die Planung, Kontrolle, Organisation und Steuerung der medizinisch-pflegerischen Intervention im Mittelpunkt stehen. (vgl. Mühlbacher/ Pflügel, 2008, S. 12ff) Mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sowie ein erheblicher Bedarf an Qualifizierungsinhalten müssen Gesundheits- und Pflegeexperten zukünftig für das neu ausgerichtete

Versorgungssystem aufbringen, um auf alle Konsequenzen des demografischen Wandels und der damit entstehenden finanziellen Situation des Gesundheitssystems zu reagieren. Neue Berufe und Tätigkeitsfelder wurden bereits in jüngster Zeit entwickelt, in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Netzwerkmanagement, Disease Management und integrierte Versorgung. Ein entsprechender Qualifizierungsbedarf bereits bestehender Gesundheitsberufe muss angepasst werden. (vgl. Mühlbacher/ Pflügel, 2008, S. 61ff)

### 3. Gender im Gesundheitswesen

#### 3.1 Geschlechtstypik

##### 3.1.1 Frauen und Männer

Traditionelle Geschlechterrollen und Geschlechterstereotypen bilden sich auf Grund vielfältiger Prozesse. Derzeit gibt es hier den Konsens, dass hauptsächlich die Sozialisation von Mädchen und Jungen von Geburt an eine erheblich große Rolle spielt. Jedoch sind auch anlagebedingte, das heißt biologische und evolutionäre Grundlagen hierbei nicht außer Acht zu lassen. Denn die Vorstellung Geschlechterunterschiede komplett zu negieren entbehrt sich jeder Grundlage und findet doch Anhänger verschiedener Begründungen. Somit würde das Nichtvorhandensein jeglicher Geschlechterunterschiede, abgesehen von den Körperlichen (Morphologie und Unterschiede bei der Fortpflanzung), der Diskussion um eine Diskriminierung jeglichen Nährboden genommen werden. (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 91f) Selbst unter der Annahme dass die vorhandene Benachteiligung von Frauen größtenteils gesellschaftlich bedingt ist, sollte doch ein genauerer Blick auf die biologischen Einflussgrößen geworfen werden. Bischof-Köhler erklärt eindrucksvoll inwieweit evolutionsbiologische Begründungen zu Geschlechterunterschieden führen können. Hierbei wird auf die anlagebedingten Dispositionen der Menschheitsentwicklung sowie der verhaltens- und evolutionsbiologischen Entwicklung im Tierreich Rücksicht genommen und Erklärungen gefunden, die vielfach auf das heutige Verhalten von Frauen und Männern im Umgang untereinander und miteinander im Alltag und Berufsleben prägen. Die parenterale Investition (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 96f) ist ein Produkt der Evolution, indem die Reproduktion also die Erhaltung der Art die zentrale Rolle spielt. Hierbei wird der Kostenfaktor berücksichtigt indem der Aufwand eines Elternteils im Verhältnis zu weiteren potentiellen Nachkommen ins Verhältnis gesetzt wird. Durch den evolutionären Übergang zur inneren Befruchtung und die Spezialisierung des weiblichen Körpers zur Übernahme der befruchteten

Eizelle ergab sich eine folgenschwere Asymmetrie. Dies bedeutet dass der weibliche Körper „das Weibchen“ sehr viel mehr Zeit, Kosten und Aufwand einem einzelnen Nachkommen widmen muss um die Weitergabe ihrer Gene zu sichern. In Folge dessen auch durch das Weibchen erwogen wird, diesen Nachkommen zu sichern indem es durch die Aufzucht für eine höchstmögliche Überlebenschance sorgt. Ganz anders können ab diesem Zeitpunkt „die Männchen“ agieren. Um eine höchstmögliche Weitergabe seiner Gene zu gewährleisten muss das Männchen so viele Weibchen wie möglich zur Paarung finden. Da dann das Weibchen jegliche Aufzucht der Nachkommen übernimmt kann das Männchen die potentielle Anzahl seiner Nachkommen im Rahmen seiner Möglichkeiten beliebig erhöhen. Hier entsteht ein wesentlicher Unterschied in Bezug auf die parenterale Investition indem Weibchen eher die Qualität möglicher Paarungspartner achten um durch eventuell besseres Genmaterial in folgenden Generationen die Erhaltung des eigenen Genmaterials sichern. Männchen hingegen haben hierbei eine geringe parenterale Investition, da sie über den Paarungsakt hinaus kein Interesse an der Aufzucht der Nachkommen zeigen. Problematisch wird dieses unterschiedliche Verhalten bei der eigentliche Findung des Paarungspartners, indem die Weibchen mehrerer konkurrierender Männchen gegenüber stehen. Hierbei wird das männliche Konkurrenzverhalten ausgeprägt was in der Zuspitzung seiner Verhaltensdisposition zu erhöhter männlicher Aggressionsbereitschaft führt. Eine weitere Disposition welche sich aus dem Paarungsverhalten der Männchen ergibt, ist das Misserfolge nicht zur Entmutigung führen. Denn auf Grund der zahlenmäßig hohen Anzahl von Männchen die um ein Weibchen konkurrieren und jeglicher risiko- und kostenrelevanten Strukturen (Verletzungen, Kraftaufwand) wird jede Chance genutzt um zum Erfolg zu finden. In diesem Zusammenhang bilden sich sowohl Rangstrukturen und eine damit verbundene konfliktreduzierende Wirkung heraus. (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 99) Dem gegenüber steht das Verhalten der Weibchen, welche sich weder einem Konkurrenzkampf noch eine Rangauseinandersetzung widmen muss. Insofern Aggressivität eher reaktionär in der Verteidigung der Nachkommen auftritt, jedoch dann in seiner Qualität den männlichen kaum unterlegen ist. Rangkonstellation sind hier eher nach dem

Clanprinzip (Alter, Nachkommen) zu finden und sind weniger stabil wie bei den Männchen. Konkurrenz- und Rangauseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen sind nicht vorgesehen, jedoch ist eine gewisse Dominanz der Männchen über die Weibchen zu erkennen. Eine Ausnahme der parenteralen Investition beim Männchen ist es wenn die Aufzucht der Nachkommen durch die Weibchen allein nicht zu schaffen ist (Vögel), hier bildet sich eine eher monogame bis haremsähnliche Sozialstruktur heraus. Konkret bezogen auf den Menschen bedeutet es hierbei dass es sich um eine eher gemäßigte Polygamie handelt, in der ein Mann einige wenige Frauen nacheinander in einer Monogamie auf Zeit hat. (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 101) Die so zu erklärenden Unterschiede zwischen Mann und Frau wären ohne die Sozialisation eine ideale Voraussetzung für die Daseinsbewältigung von Männern und Frauen. Weitere evolutionsbedingte Begründungen für die heutige Darstellung des geschlechtsspezifischen Problems zwischen Männern und Frauen ist die frühzeitige Arbeitsteilung in Frauen, welche für die Nahrungsbeschaffung im Sinne des Sammelns und die Betreuung der Nachkommen zuständig sind und Männer, welche vornehmlich der Nahrungsbeschaffung mit Hilfe der kooperativen Großwildjagd nachkommen. Entsprechend ihren bis dato entwickelten Vorlieben auf Grund der Anlagen ist dieses Verhalten nachvollziehbar und führt noch zu keinerlei Problemen. Risikobereitschaft, Unternehmungslust und der Umgang mit Misserfolg begünstigen hierbei das männliche Verhalten, welches in der evolutionären Entwicklung mit der Auseinandersetzung von kriegerischen Verhalten gipfelt. Frauen sind hierbei auf Grund ihrer Umsicht und der Disposition zur Vorsicht deutlich auf die Aufzucht der Nachkommen beschränkt. Bischof-Köhler betont hierbei zwei wesentliche Faktoren. Frauen haben immer einen wesentlichen Bestandteil zum Lebensunterhalt beigetragen und konnten somit auch Prestige erlangen. Außerdem war auf Grund der Arbeitsteilung nie eine Konkurrenz zwischen Männern und Frauen gegeben. (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 102f) Diese „neuere“ Problematik ergibt sich erst mit der Aufhebung der Zuschreibung rein geschlechtlicher Berufe und Aufgabengebiete zu bestimmten Geschlechtern und der Emanzipation der Frau. Neben der Entwicklung von Geschlechtsunterschieden auf Grund biologischen und evolutionären Faktoren spielt auch die Ontogenese eine

Rolle. Im Bezug auf das Hormon Testosteron (männliches Geschlechtshormon) welches eine aktivierende und determinierende Wirkung hat bedeutet dies, dass Hervorrufen kämpferischen Verhaltens und eine erhöhte Wettkampfmotivation. Hierbei konnte auch experimentell nachgewiesen werden, dass Erfolg positiv auf die Testosteronproduktion wirkt. In den ersten Monaten nach der Geburt, produzieren die Hoden bereits Testosteron und steuern damit die morphologische Differenzierung der primären und sekundären Geschlechtsorgane. Des Weiteren wird bereits hier auf die geschlechtsspezifische Ausbildung des Hypothalamus Einfluss genommen und geschlechtsspezifische Verhaltensdispositionen liegen nunmehr vor. Entsprechende Befunde an Ratten, Kaninchen und Affen zur Wirksamkeit von Testosteron in Bezug auf die Entwicklung zu eher männlich konnotierten Verhaltensweisen haben unter anderem gezeigt, dass bei Nichtgabe von Testosteron und Unterdrückung des Hormons dies zu weiblichen Verhaltensdispositionen führt. Vergleichbare Effekte beim Menschen sind beispielsweise durch fötale Androgenisierung dokumentiert (Anomalie der Nebenniere, Hormonbehandlung in der Schwangerschaft). (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 104) Neben der hormonellen Betrachtung ist auch die Geschlechterdifferenzierung in den ersten Lebensjahren in welchen Kinder noch nicht in der Lage sind ihr Geschlecht beziehungsweise das gegenteilige Geschlecht wahrzunehmen von Bedeutung. Jungen sind von Geburt an schwer zu beruhigen, emotional labiler, aufgekratzt fröhlich und überdrehen rasch. Hingegen Mädchen eher zurückhaltender, weniger risikobereit sind und ein höheres Ausmaß an Kontaktbereitschaft besitzen. In der entsprechenden Weiterentwicklung tragen diese Verhaltensweisen Rechnung, in dem Mädchen mit feinmotorischem Geschick eher basteln, sich verkleiden und die seelische Verfassung anderer besser deuten. Hingegen Jungen eher grobmotorische Aktivitäten bevorzugen und sind somit häufig schwerer zu disziplinieren. Ab dem Alter von drei Jahren entsteht eine ausgeprägte Tendenz gleichgeschlechtlicher Spielgruppen, welche meist durch die entsprechende Sozialisationsinstanz durchbrochen wird, dennoch überlässt man Kinder sich selbst führt dies zu geschlechtsgetrennten Aktivitäten. (vgl. Bischof-Köhler, 2007, S. 105f) In diesem Alter sind sich Kinder kaum der eigentlichen Geschlechtsunterschiede bewusst und die Sozialisationsinstanzen können hier noch nicht in großem Umfang

Einfluss nehmen, trotzdem bilden sich hier beschriebene Geschlechtsunterschiede deutlich heraus, welche ideale Voraussetzungen für die Verstärkung geschlechtstypischen Verhaltens bilden. Diese können dann die Ursache für Probleme und Barrieren für Frauen in der Verwirklichung einer Karriere sein. Zu den Ursachen gehören bei den männlichen Bewältigungsstrategien die Aggression und die Rangauseinandersetzungen. Bei den weiblichen Bewältigungsstrategien ist dies ein ausgeprägtes Geltungsbedürfnis, welches nicht zur Konfliktreduktion führt. Die somit entstandene Geltungshierarchie ist vergleichsweise instabil, da sie durch Frauen immer wieder in Frage gestellt und durch indirekte und prosoziale Dominanz unterwandert wird. Die männliche Dominanzhierarchie ist zwar für den Einzelnen teilweise nachteilig, jedoch stabiler. Männer setzen zeitweise beide Hierarchievarianten ein und können somit über die weibliche Rangordnung, welche ausschließlich durch die Geltungshierarchie gebildet wird dominieren. Die männliche Gruppenstruktur ähnelt einer Hackordnung während das weibliche Gruppenverhalten dem „Crab Basket“ vergleichbar ist. Ein Korb voller Krabben kann offen stehen bleiben, da sich sinnbildlich die Frauen untereinander am Aufstieg hindern. Positiv ist zwar die Kooperationsfähigkeit und Meinungsvielfalt in Frauengruppen behindert jedoch die Konsensbildung und Zielführung. Jedes Geschlecht für sich ist bei der Durchsetzung seiner Interessen jedoch sicherlich zielführend im Rahmen seiner Vor- und Nachteile. In der Konkurrenz der Geschlechter ist jedoch die weibliche der männlichen Strategie unterlegen. Die männliche Strategie, gegenüber der Weiblichen, bedeutet ein deutlich rigoroseres Vorgehen, ein besseres sich in Szene setzen, eine ungebrochene Selbsteinschätzung und Misserfolge werden leichter kompensiert. Daneben wird Erfolg dem eigenen Können und Misserfolg äußeren Umständen zugeschrieben. Demzufolge werden die eigenen Fähigkeiten positiv eingeschätzt, bis hin zur Überschätzung. Frauen hingegen neigen eher zu einer realistischen Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und das eigene Können wird eher unterschätzt. Das Selbstwertgefühl leidet unter einem ungünstigen Umgang mit Erfolg und Misserfolg, wobei Erfolg als glücklicher Zufall und äußeren Umständen zugeschrieben wird, während Misserfolg eigenes Versagen widerspiegelt.

### 3.1.2 Stereotypen und Geschlechterrollen

„Das Geschlecht eines Menschen ist ein Merkmal, das sich nicht nur die biologische und sexuelle Entwicklung entscheidend beeinflusst, sondern auch für die psychosoziale Entwicklung eines Menschen große Bedeutung hat.“ (Alftermann, 1996, S. 7)

Geschlechtsstereotypen und Geschlechterrollen sind vielfache Erklärungsmöglichkeiten für die unterschiedliche Behandlung von Frauen und Männern im Alltag sowie auch in der Berufswelt. Stereotype sind Wahrscheinlichkeitsannahmen welche in der Zuspitzung der Endkonsequenz der Rollenerwartung normativen Charakter tragen können. Männern wird hier immer noch die Ernährerrolle zugeschrieben, hingegen Frauen oft einen Spagat zwischen Familie und Beruf leisten müssen. Die Berufswahl wird dabei stark beeinflusst durch die Entscheidung für oder gegen eine Familie. Stereotype stellen somit verbreitete und allgemeine Annahmen über Eigenschaften einer Personengruppe dar. Es sind kognitive Wissensbestände, welche im Laufe der Sozialisation erworben werden. Stereotype sind aber keine Liste von Eigenschaften sondern eher ein komprimiertes Cluster oder Dimensionen welche beispielsweise Stärken und Schwächen oder Aktivität und Passivität charakterisieren. Die Grundlage von Stereotypen sind dabei Kategorisierungsprozesse, in dem Menschen in verschiedene Gruppen eingeteilt werden. (vgl. Alftermann, 1996 S. 8ff) Hierbei entstehen Gruppen auf Grund von Eigenschaften wie beispielsweise Körpergröße, Hautfarbe oder eben in diesem Fall das biologische Geschlecht. Die Menschen werden einer entsprechenden Gruppe zugeordnet und innerhalb dieser als gleich angesehen. Andere Gruppen sind dann durch Unterschiede gekennzeichnet. Es werden Über- oder Unterordnungen getroffen sowie innerhalb der Kategorien verschiedene Wertigkeiten gebildet. Die Stereotypen sollen helfen den Alltag zu bewältigen in dem die Komplexität der Welt in überschaubare Einheiten eingeteilt wird. Stereotypen können in diesem Zusammenhang auch motivationale Funktionen zugeschrieben werden. In dem sie somit als gesellschaftliche Rechtfertigung für Rang und Werteordnung herangezogen werden. Sie füllen somit gewisse

Schutzfunktionen aus und bilden die Grundlage für das Entstehen von Sündenbockgruppen sowie die Aufwertung der eigenen Gruppe. (vgl. Altermann, 1996, S. 10f) In Bezug darauf ist auch zu erklären, dass in einer Gesellschaft, in dem die Kultur und geistige Arbeit höher bewertet wird, die eher praktisch veranlagte Frau gesellschaftlich unterprivilegiert dargestellt wird. Der Stereotyp des schwachen Geschlechtes wird im Werturteil der gesellschaftlichen Bedeutung dieses Stereotypen den in ihrer Tendenz eher starken Männern untergeordnet. Der ethnozentrierte Bias spiegelt dabei die Tendenz wieder die eigene Gruppe höher zu bewerten, in diesem Fall sind dies die Männer mit dem positiveren Stereotyp und der Definitionsmacht von Inhalten. Männer sind somit in unserer Kultur die dominante Gruppe. Es ist dementsprechend nicht verwunderlich, dass alles Männliche für Wertvoller gehalten wird. Im Vergleich zu anderen Staaten ist diese Einteilung der Stereotypen ähnlich. Männer gelten häufig als die dominantere Gruppe. Dies ist vermehrt in Ländern fest zu stellen in denen Frauen geringere Chancen staatlicher und beruflicher Bildung haben beziehungsweise in Staaten in denen das Bildungsniveau generell niedriger ist. Auf dem Weg zur Erkennung von Geschlechterstereotypen ist bereits bei einjährigen Kindern die Fähigkeit vorhanden zwei Geschlechter kognitiv voneinander zu unterscheiden. Zweijährige Kinder können bereits Männlich und Weiblich verschiedene „Etiketten“ zuschreiben. Mit dem Vorschulalter wissen die meisten Kinder bereits in welchem kulturell definierten Geschlechterstereotyp sie sich selbst bewegen und glauben auch stark an jenes. Fünfjährige Kinder verfügen schon über einen ausgeprägten Geschlechterstereotyp. Der Erwerb der Geschlechterstereotype ist mit dem Abschluss des Grundschulalters weitestgehend abgeschlossen. (vgl. Altermann, 1996, S. 13) Als typisch weibliche Eigenschaften beschreiben bereits fünfjährige Kinder Frauen als: schwach, anerkennend, weichherzig, sanft, emotional und herzlich. Als typisch männliche Eigenschaften gelten: stark, aggressiv, grausam, unordentlich, angeberisch, rau und unternehmungslustig. (vgl. Altermann, 1996, S. 13) Mit fortschreitender Beschreibung der männlichen und weiblichen Cluster der Stereotypen sind folgende Merkmale beschrieben. Dazu gehören bei den männlichen Stereotypen Aktivität, Stärke und Fähigkeiten, Durchsetzungsfähigkeiten,

Leistungsstreben. Der typisch weibliche Stereotyp enthält Eigenschaften wie Emotionalität, Freundlichkeit, sanft und weinerlich sowie Soziabilität, wie beispielsweise einfühlsam, hilfsbereit, sozial, umgangsfähig und anpassungsfähig als auch Eigenschaften wie Passivität und praktische Intelligenz.<sup>7</sup> (Alfermann, 1996, S. 14) Geschlechterstereotypen sind Eigenheiten von Männern und Frauen welche beschreiben wie die Wahrscheinlichkeitsannahmen wirken. Demgegenüber stehen die Geschlechterrollen, welche nicht nur die Beschreibung sondern die normativen Erwartungen bestimmen, welche insbesondere Handlungsweisen beeinflussen. Der Begriff der Rolle bedeutet damit eine Position in welcher der Inhaber bestimmte Erwartungen auszufüllen hat. Diese Position kann erworben oder zugeschrieben sein. In dem Fall der Geschlechter ist die Position in aller Regel zugeschrieben und universell und immer zeitlich vorhanden. Autoren sehen hierin die zentrale Ursache für Geschlechterunterschiede im sozialen Handeln. (Eagly 1987) In diesem Zusammenhang der Geschlechterrollen wird Männern immer noch überwiegend die berufliche Sphäre zugeordnet, mit einer relativ klaren Rollenerwartung des Familienernährers. Frauen gehen zwar einer außerhäuslichen Erwerbstätigkeit nach, gehören aber dennoch mit der primären Funktion als Frau und Mutter einer deutlich anders definierten Rolle an. Trotz vielfacher Liberalisierungstendenzen zum Aufbrechen dieser Geschlechterrollen bleibt doch der Kern dieser Rolle immer noch der Gleiche. Problematisch ist, dass die Geschlechterrollen mit einer großen Reichweite und allgemeiner Art ausgestattet sind. Sie sind somit omnipräsent und allgemeiner Art und nicht spezifischer Natur (Berufsrollen). Geschlechterrollen sind also mit Erwartungen in vielen verschiedenen Kontexten verknüpft und der Einfluss auf Wahrnehmung und Handeln ist groß. Auch an den Stellen wo eigentlich Geschlechterrollen nicht im Mittelpunkt stehen sollten (Berufsalltag) werden die Auswirkungen auf die Gestaltung der spezifischen Rolle insbesondere in der Familie und der Organisation mit der Geschlechterrolle gleichgesetzt und es kommt zu zahlreichen Kollisionen. Von Männern wird Unabhängigkeit und eine gewisse

---

<sup>7</sup> Vertiefende Definitions- und Erklärungsansätze zu geschlechtereigenschaften sowie die damit verbundene Rang- und Wertigkeitsbetrachtung zwischen den Geschlechtern in Alfermann, 1996, S. 15ff.

Führungsqualität erwartet. Von Personen in Leitungsfunktionen werden eben dieselben Qualifikationen erwartet, somit sind es überwiegend Männer welche Führungspositionen einnehmen, da die Geschlechterrolle von Männern und die erwartete spezifische Berufsrolle miteinander einher gehen. (Alfermann, 1996, S. 31ff)

### 3.1.3 Hegemoniale Männlichkeit

Bezogen auf die Geschlechterverhältnisse sind Männer privilegiert, obwohl sie häufig trotzdem ihren Status ohnmächtig gegenüber stehen. Sie stehen nicht nur in Beziehungen zu Frauen sondern auch in starken Beziehungen und Konkurrenz untereinander. Das Konzept der hegemonialen Männlichkeit wird in unterschiedlichen Erlebnisweisen bei verschiedenen Männern berücksichtigt. Es zeichnet ein Bild des unabhängigen durchsetzungsfähigen heterosexuellen Mannes der wirtschaftlich einigermaßen potent und erfolgreich ist. (vgl. Lehner, 2007, S. 22f)

Zu dem Bild der hegemonialen Männlichkeit gehört ebenfalls die Unterordnung der Frau. Jedoch gibt es auch andere Formen der Männlichkeit. Hierbei geht es um die Männlichkeit im Zusammenhang des Kulturkreises von homosexuellen Männern beziehungsweise der komplizierten Form der Männlichkeit welche nicht so privilegiert sind wie der typische Mann des hegemonialen Weltbildes dies vorgibt. Diese Männer genießen jedoch auch Privilegien der Hegemonie. (vgl. Lehner, 2007, S. 23)

Das Konzept der hegemonialen Männlichkeit wird häufig darauf verwendet, dass sich Männlichkeit in der momentanen Lebenslage verändert. Bezogen auf die Geschlechterkonstellation bedeutet dies, dass das männlich bürgerliche Subjekt seiner Tätigkeit im Beruf und Politik nachgehen kann, unbelastet von familiären Verpflichtungen und in Konkurrenz allein mit anderen Männern. Ein Wandel hier in der hegemonialen Männlichkeit ist hauptsächlich darauf begründet, dass es zu einem Wandel in den Geschlechterverhältnissen auf Grund der Emanzipation der Frau beziehungsweise zu einem bedeutsamen Wandel in der Struktur der Erwerbsarbeit gekommen ist. In diesem Zusammenhang konstatiert Meuser das die hegemoniale Männlichkeit eine Erscheinung der oxidentalen Moderne ist. Hierfür nennt er die

Aspekte, dass eine bürgerlich kapitalisierte Gesellschaft die Herausbildung einer Sozialordnung mit einer Zweigeschlechtlichkeit eine Geschlechtergrenze gezogen hat, und zwar sowohl in den Bereichen der Privatsphäre sowie auch im öffentlichen Leben. Somit wurde die hegemoniale Männlichkeit auf die Männlichkeit des bürgerlichen Individuums mit einer Soziologie der Männlichkeit konzipiert. Voraussetzung hierfür ist ein autonom handlungsfähiges Selbst. Somit geht es bei einer Hegemonie um die Regulierung sozialer Verhältnisse in einem immer offener werdenden sozialisierten Raum. (vgl. Lehner, 2007, S. 25f) Der Strukturwandel der Erwerbsarbeit stellt Männlichkeitskonstrukte in Frage. Es kommt zu einem Wandel von normalem Arbeitsverhältnis hin zu einem unklaren Beschäftigungsstatus. Die Dimensionen dieser Veränderung bürgen somit für den Mann in seiner Hegemonie einige Probleme. Dazu gehören die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten. Dies bedeutet das die Dauerhaftigkeit sowie feste Sozialbezüge der Beschäftigung aufgehoben sind. Es entsteht eine wachsende Diskontinuität in männlichen Erwerbsbiografien. Dies bedeutet in seiner Endkonsequenz dass es zu einer Konkurrenz von Frauen und Männern kommt, welche quasi zu feministischen Strukturen des Arbeitsmarktes führt und ein Verlust von Männlichkeit bedeutet. Des Weiteren bedeutet die Inklusion von Frauen im Arbeitsmarkt eine Auflösung der männlich homosozialen Berufswelten. Als Konsequenz hieraus ergibt sich die Subjektivierung der Arbeit und die immer stärker werdende Konzentration auf Kompetenzen welche den gängigen Erwartungen zufolge eher bei Frauen als bei Männern zu finden sind. Grundlage hierfür ist die neuerliche ganzheitliche Nutzung von Haltungen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in Verbindung mit Soft Skills und sozialen Kompetenzen welche den Gendervorteil in der Konkurrenz am Arbeitsplatz deutlich werden lassen. Hierbei geht es darum, dass Frauen häufig die Hyperorganisationsarbeit zugeschrieben wird, welche sich aus der Kombination von häuslicher Arbeit und der Organisation der beruflichen Tätigkeit ergeben. Kompetenzen die hierbei heraus gearbeitet werden ähneln netzwerkorientierten Arbeitsweisen welche häufig Voraussetzungen für die heutige Karriere sind. Ob Frauen diesen imaginären Vorteil nutzen können bleibt dabei eine noch zu beforschende Frage, die neben der Frage ob Männer auf Grund dieser

Verhaltensweisen ins Hintertreffen geraten können zu stellen ist. Als eine Folgeerscheinung der Flexibilisierung der Arbeit entsteht die Entgrenzung von Arbeit und Leben, welche ausschließlich an berufs- und karriereorientierten Männlichkeitskonstruktionen zur Disposition stehen. Diese somit einhergehende Veränderung der Arbeitsprozesse ergibt beispielsweise Männern die Möglichkeit im Rahmen von Heimarbeit selbst in ihrer Aufgabe als Berufstätiger sich mehr um die Familie kümmern zu können. Ein höheres Engagement wird somit vorausgesetzt. Diese Transformation verändert somit männliche Lebenslagen und zwar nicht nur innerhalb des Beschäftigungssystems sondern auch tendenziell Außerhalb. (vgl. Meuser, 2009, S. 255f) Bezogen auf die Managerpersönlichkeit bedeutet diese Veränderung in der hegemonialen Männlichkeit das der moderne Manager sich häufig eher mit Soft Skills, Emotionen und sozialen Kompetenzen einbringen muss und seine gesamte Persönlichkeit in den Vordergrund stellt. Somit ist dieser neue Führungsstil mit seinem erhöhten Bedeutungsverlust von althergebrachten Manageranforderungen eine existentielle Bedrohung der männlichen Hegemonie. Diese entstehende Statusunsicherheit führt dazu, dass sich Manager beziehungsweise Männer als hartgetestete Bestenauslese versuchen zu stilisieren. Der sich so veränderte Führungsstil habitualisierter sicherheitsliebender Männer des industriegesellschaftlichen Typus muss somit im Rahmen seiner Managerpersönlichkeit die hegemoniale Männlichkeit selbstreflektiv neu charakterisieren. Die Transformation der Erwerbsarbeit bedeutet auch eine Verwundbarkeit und Endkopplung von tradierten Mustern und einen forcierten Wandel männlicher Identitätskonflikte. Mit diesem Wandel sind aber auch Risiken und Chancen verbunden, nicht den Geschlechtercode, das heißt die Privilegierung von Männern und die Diskriminierung von Frauen, weiter zu verschärfen, sondern aufzubrechen. Das Konzept der hegemonialen Männlichkeit muss somit auf seine Tragfähigkeit überprüft werden. (vgl. Meuser, 2009, S. 259 ff)

### 3.1.4 Frauenberufe

Frauenberufe entstehen in der Regel durch Strukturveränderungen, gerade in Berufen die vorrangig durch Frauen ausgeübt werden. Arbeitsbedingungen, berufsbiographische Möglichkeiten sowie Anforderungen, Profile und berufliche Weiterqualifikationsmöglichkeiten verändern sich. Frauenberufe werden als traditionelles Relikt gesehen, welches zukünftig so nicht mehr bestehen soll. Jedoch müssen sich dafür einige Vorstellungen ändern, was Männer- und Frauenarbeit sein soll. Die Trennung der Berufe nach Geschlecht ist ein Garant dafür, dass in der Gesellschaft Geschlechtsunterschiede reproduziert werden. Die hergestellte Differenz, im Sinne der Hierarchie zwischen den Geschlechtern nimmt Bezug auf die geschlechtsspezifische Berufskonstruktion. Ferner konnte bereits in der Vergangenheit festgestellt werden, dass Frauen im Vergleich zu Männern häufig eine geringere Anzahl von Berufen nutzen. Männer arbeiten überwiegend in für ihr Geschlecht typischen Berufen, während dies für weniger als 1/3 der Frauen gilt. Frauentypische Berufe sind somit eher Dienstleistung- und Reproduktionsberufe. Zugespitzt bedeutet dies, dass die Trennung der Berufe nach Geschlechtern weniger ein Gegenstand der Arbeit, beziehungsweise des Schwierigkeitsgrades oder der Eignung des einen oder anderen Geschlechtes ist, sondern dass es eine vorgeschriebene Legitimation von gesellschaftlicher Ungleichheit ist. In der Regel sind Frauenberufe solche, welche Männer aus mangelndem Interesse oder fehlendem Status Frauen übrig gelassen haben. Somit stehen Frauen in der Regel nicht nur im Rahmen ihrer Berufe unterhalb der Männer. (vgl. Rabe-Kleberg, 1999, S. 94f) Frauenberufe sind eher Sackgassenberufe, auf Grund fehlender individueller Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie einem fehlenden Karriereweg. Es sind häufig Assistenzberufe, welche in der Regel männlich besetzten anderen Berufen untergeordnet sind. (Pflege, obwohl die Pflege sich durch Professionalisierungsbemühungen versucht davon abzuspalten.) Frauenberufe sind häufig Tätigkeiten, deren Qualifikationsprofil durch Diffusion zwischen beruflicher Qualitäts- und häuslicher Arbeit angesiedelt sind. Ihre Merkmale führen dazu, dass das

gesellschaftliche Ansehen von Frauenberufen eher niedrig ist. (vgl. Rabe-Kleberg, 1999, S. 95)

### 3.2 Frauenquoten

Die Diskussion um Frauenquoten ist in der deutschen Politik, in der privaten Wirtschaft sowie im öffentlichen Dienst hart umkämpft. Die Entscheidung für oder gegen Frauenquoten sollten auf Grund verschiedener Argumente gefällt werden und soll hier nicht Gegenstand der Ausführungen sein. Lediglich die Erwägung von rechtlichen wie moralischen Argumenten und Grundsätzen soll angeführt werden. Quoten haben dazu beigetragen, dass einige Frauen Zugang zu Positionen in Unternehmen erhalten haben zu denen sie anderweitig nicht gekommen wären. Frauenförderung allgemein, wozu auch die Quoten zählen, wird kontrovers diskutiert. Im Bereich von Führungspositionen sollten Fähigkeiten zu den ersten Auswahlkriterien zählen. Kaum ein Unternehmen kann es sich leisten Einstellungs- und Beförderungspolitik nach Quoten vorgeschrieben zu bekommen. Trotzdem ist gerade im Bereich des öffentlichen Dienstes und der Politik eine höhere Anwendung von Quoten zu verzeichnen. Gleichwohl ist es bisher nicht gelungen einen dauerhaften Anteil von Frauen in der privaten Wirtschaft zu sichern. (vgl. Joka, 2002, S. 120) Auf Grund eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften kann es sich sicherlich kaum ein Unternehmen, sowohl die Politik wie auch der öffentliche Dienst, leisten auf eines der beiden Geschlechter zu verzichten und dieses von vornherein ausschließen. Dennoch wird dieses häufig betrieben. Eine geschlechtsneutrale leistungsgerechte Bezahlung ist in diesem Zusammenhang auch ein Problem, welches häufig zu diesem Ausschluss führt. Denn Gehaltsunterschiede zwischen Männer und Frauen tragen sicherlich zur Beibehaltung der traditionellen Geschlechterstruktur und Rollenverteilung bei. Außerdem werden Frauen häufig im Bereich der Weiter- und Fortbildung diskriminiert, in dem sie andere Bildungsmöglichkeiten erhalten als dies Männern vorgeschlagen wird. Das Risiko der Schwangerschaft und ein verzögerter Rückweg in den Beruf sind hierbei angeführte Gründe. Unternehmen sollten sich jedoch in Form einer Analyse darüber

klar werden, was Frauen und Männer davon abhält, nach einer Pause in das Unternehmen zurück zu kehren; denn nur mit günstigen Unternehmensstrukturen bleiben Frauen wie auch Männer im Unternehmen. (vgl. Joka, 2002, S. 120) Bezugnehmend hierauf ist festzustellen welche positiven Tendenzen Quoten bringen können um auch das positive Humankapital von Frauen zu nutzen. Gegen Quoten im Allgemeinen sprechen vor allem Argumente wie die fehlenden Zuständigkeiten wer eine Quote festlegt und in welchem Rahmen dies zu verantworten ist. Auch das Argument das Quoten Männer diskriminieren ist vor dem Gleichheitsgrundsatz als problematisch zu sehen. Ebenso der Fakt einer gefährdeten Qualifikation in dem nur Frauen ohne Blick auf die vorherrschende Qualifikation eingestellt werden. Ein eher tradiertes Argument ist jenes von der Zerstörung des Familienmodells, in welchem die Frau immer noch die Hauptarbeit für Kinder und Haushalt zugeschrieben wird und die Familie nicht mehr als Familienmodell arbeiten kann wenn es auf Grund der Frauenquote mehr Frauen ermöglicht wird im Beruf und auf höherer Berufsebene einzusteigen. Die so entstehende Problematik um die eingeschränkte Berufsfreiheit ist ebenfalls zu nennen. Quotenregelungen könnten insofern der unternehmerische Freiheit, der Vertragsfreiheit sowie der Privatautonomie als auch den Grundsätzen der privaten Wirtschaft widersprechen. Auch die Abweichung von demokratischen Strukturen findet sich als Argument auf dem Weg zu mehr Frauenquoten wieder, den in einer politischer Parteienvielfalt sollte die Demokratie möglicherweise nicht ausgehebelt werden können. Abschließend ist auch das Argument der Verringerung von Vielfalt, auf Grund von Quoten genannt. Problematisch kann es sein wenn allein das Kriterium des Geschlechtes ausschlaggebend ist für die Personalentscheidung und nicht die mögliche Vielfalt an Arbeit, oder wie bereits benannt die Qualifikation. (Bischoff/ Milz, 1989) Das Für und Wider von Frauenquoten im Rahmen von Frauenfördermaßnahmen ist vielfältig, genauso wie die Ausgestaltung der Quoten an sich. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten. Einerseits die Einstellung von Frauen in Leitungspositionen oder Gremien bis zum Mindestmaß der Männeranzahl oder aber auch die Reduzierung der gesamten Gremienanzahl bis eine gleiche Verteilung von Frauen und Männern vorherrscht. Inwieweit Frauenquoten nützlich

sind, die Qualität der Arbeit beziehungsweise die Gleichstellung der Geschlechter fördern oder einschränken muss zukünftig noch untersucht werden.

### 3.3 Hierarchie im Geschlechterverhältnis

Im Fortgang der Entwicklung der Geschlechterverhältnisse und der Veränderung der hegemonialen Männlichkeit zeigt es sich immer wieder, dass die Hierarchie zwischen den Geschlechtern neu reproduziert wird. Dies gilt sowohl für den Verlauf von Professionalisierungsprozessen, von biografischen Abläufen sowie für Interaktionssequenzen zwischen beiden Geschlechtern. Hierbei wird die geschlechtsspezifische Segregation meist resistent gegen Tendenzen der Angleichung zwischen Frauen und Männern, sei es auf Grund von Quoten, Bemühungen aus Frauenbewegungen, oder allgemeinen gesetzlichen Regelungen. Somit konstatiert Neusel das:

„Die Aneignung von Macht dürfte für Frauen der einzige erfolgsversprechende Weg sein, um die Hierarchisierung entlang der Trennlinie Geschlecht aufzubrechen.“  
(Neusel, 1992, S. 42)

Zu den Möglichkeiten, welche Frauen haben um zu mindestens die Segregation der Geschlechter ein wenig anzugleichen oder aufzubrechen ist die eigene Qualifikation deutlich zu erhöhen. Denn unterschiedliche Konstellationen beziehungsweise verschiedene Faktoren innerhalb der Gesellschaftsschichten, wie auch zwischen verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Zielen und Stärken von Frauenbewegungen mit dem Zusammenhängen von Bildungs- und Beschäftigungssystemen, mit dem Sozialprestige der akademischen Berufe und der Arbeitsmarktsituation eben dieser Berufe führt zu unterschiedlichen Behandlungen und starken Kämpfen auf dem Weg zu mehr Gleichberechtigung. Die Hierarchisierung zwischen Frauen und Männern, also die starke Bevorzugung eines Geschlechtes (Mann) liegt auch daran, dass die Integration von Frauen generell erschwert wird. Gewissermaßen durch allgemeine Rahmenbedingungen, welche

beispielsweise strenge Zertifizierungsregelungen im Bildungssystem sind, strenge Laufbahnbestimmungen für die Eliten, gesellschaftliche hohe Anerkennung von akademischen Bildungsstätten als auch durch die schwankende Arbeitsmarktlage für hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Alle diese Faktoren führen zu Ungleichheiten zwischen Männer- und Frauenbiografien. Diese Problematik führt auch dazu, dass unterschiedliche Lebensprioritäten beziehungsweise Lebensformen der Geschlechter zu Ungleichbehandlungen bei zeitlichen Anhäufungen von Sozialversicherungsansprüchen führen. Hierbei werden institutionelle Hierarchisierung der Geschlechterdifferenzen herbeigeführt, welche ohne diese Ungleichbehandlung in den Sozialversicherungsansprüchen kaum wahrgenommen werden würden. Somit zieht sich die Segregation von Geschlechtern vom Beginn einer Berufsbiografie bis zum Ende hindurch. (vgl. Neusel, 1992, S. 41ff)

### 3.4 Gender Daten Report

Der 2005 verfasste Gender Daten Report soll Grundlage mit aktuellen Zahlen dafür bieten politische Debatten zu starten und Veränderungen nicht nur in der Rechtsgrundlage zu schaffen. Veränderte Lebensverhältnisse und Lebensformen sind in Deutschland schon seit ca. den 1970`ger Jahren deutlich zu beobachten. Hierzu gehören Schlagworte wie „vom Patriarchat zur Partnerschaft“, beziehungsweise die von Limbach (1988) erweiterte Feststellung dass „diese dynamisch klingende Redensart unzutreffende Ein- und Gradlinigkeit vortäuscht.“ (Limbach, 1988, S. 13) Die rein geschichtlich gesehenen Veränderungen haben bezogen auf die Integration von beispielsweise kinderlosen Frauen in das Erwerbsleben einige Erfolge gebracht. Auch sind zunehmend Mütter in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Staaten eher erwerbsbeteiligt, jedoch ist diese in ihrem Ausmaß noch begrenzt. Des Weiteren ist nach wie vor festzustellen, dass in Deutschland hauptsächlich Männer rein bezahlter Arbeit nachgehen, Frauen vielfach noch unbezahlte Hausarbeit leisten. Im Bezug auf die vorherrschende Lebensform in Deutschland ist die Modernisierung des Hausfrauenfamilien-Modells zu einem Vollzeit-/ Teilzeit-Modell hin vorgenommen worden. Es gibt nicht eheähnliche Lebensgemeinschaften

beziehungsweise Beziehungen zwischen ehemaligen Partnern, ledigen und geschiedenen Müttern und Vätern und gleichgeschlechtliche Partnerschaften, welche nicht nur rechtlich sondern auch sozialisiert betrachtet werden müssen. In den vergangenen Jahrzehnten haben Frauen größere Probleme gehabt eine eigenständige Existenzsicherung vorzunehmen. Dies ist auch darin begründet, dass Mütter häufig familienbedingt einen Ausstieg aus dem Erwerbsleben planen oder durchführen müssen, welches langfristig zu schlechteren beruflichen Chancen führt. Eine sukzessive Veränderung durch bessere gesetzliche Rahmenbedingungen soll hier eine Verbesserung für die Stellung der Frau bringen. Dazu gehören unter anderem die Eherechtsreform, das Unterhaltsvorschussgesetz sowie das neue Kinderschaftsrecht. Rein gesetzliche Veränderungen als auch sozialisationsbedingte Veränderungen sind in diesem Zusammenhang eher langfristige Prozesse, welche auch in den unterschiedlichen Teilen der Gesellschaften mit unterschiedlicher Geschwindigkeit voranschreiten. Die verschiedenen Lebensmuster, an welchen Frauen und Männer partizipieren sowie verschiedene partnerschaftliche Lebensmodelle sind vielfach politisch schlecht zu stützen. Um hier Veränderungen durchsetzen zu können beziehungsweise auf Veränderungen überhaupt reagieren zu können sind viele Initiativen aus Frauenverbänden, Frauenbewegungen beziehungsweise von Frauenbeauftragten in Gang gesetzt worden. Dazu gehören Frauenförderpläne oder auch Quoten und Quorren. Diese Veränderungen haben vielfach einigen Frauen den Weg in das Top-Management geebnet. (vgl. Gender-Daten-Report, 2005, S. 14) Grundlage für gesetzliche Veränderungen bieten hier zum einen der Artikel 3 Abs. 2 des Grundgesetzes: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt“ beziehungsweise die im Oktober 1994 verabschiedete Ergänzung: „der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“. Hierbei geht es rein um die Gleichstellung zwischen Mann und Frau. Eine sehr wichtige weitere Rahmenbedingung ist das Gender Mainstreaming. 1996 wurde in Amsterdam eine Vereinbarung getroffen das alle politisch administrativen Systeme ihre Programme, Regelungen und Entscheidungen überprüfen müssen ob sie direkt oder indirekt ein Geschlecht benachteiligen. Dabei steht nicht allein die Frau im Vordergrund sondern

die Benachteiligung beider Geschlechter. Der Gender Daten Report soll somit im inhaltlichen Konzept das Datenmaterial zur sozialen Lage und Lebensführung von Frauen und Männern zusammen tragen, auswerten und interpretieren. Dabei ist nicht gesagt, dass der Blick alleine auf Frauen gerichtet wird, sondern auch Männer werden in den Mittelpunkt gerückt. Dies bildet natürlich im Rahmen von Doing Gender einen Beitrag dazu, die Differenzen zwischen Männern und Frauen herzustellen und zu festigen. Dies kann insoweit aufgebrochen werden, dass auch aufgezeigt wird in welcher Form Frauen und Männer ohne Berücksichtigung dieser Rahmenbedingung am alltäglichen Leben anders partizipieren würden. Dazu gehören die Einkommensrelationen, Ausbildungsstrukturen, Kinderbetreuungsangebote, Formen der Besteuerung oder Familienleitbilder. Zum Anderen geht es in diesem Zusammenhang auch darum nicht nur die Geschlechterdiskrepanzen darzulegen, sondern auch zu zeigen dass andere Ungleichheiten sichtbar sind. Dazu gehören die des Familienstandes, unterschiedliche Staatsangehörigkeiten beziehungsweise das Leben in unterschiedlichen Regionen in Deutschland. Somit kann der Gender Daten Report in seinem gesamten Umfang auch dazu beitragen Aufgabenfelder der Gleichstellungspolitik, also der Bereiche Bildung, Ausbildung und Weiterbildung zu verbessern beziehungsweise neue Konzepte mit einzubringen. (vgl. Gender-Daten-Report, 2005, S. 14f) Bezogen auf die Erwerbstätigkeit, das heißt die Arbeitsmarktintegration von Frauen und Männern zeigt der Gender Daten Report mit seinen Zahlen und Fakten des Statistischen Bundesamtes das Frauen zu einem geringeren Anteil erwerbstätig sind als Männer. Teilzeitangebote und geringfügige Beschäftigung haben es hier den Frauen gerade im westdeutschen Bereich Deutschlands ermöglicht eher einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Der Übergang von der vormals Industriegesellschaft zur heutigen Dienstleistungsgesellschaft führt dazu, dass mehr Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen können. Jedoch zeigt es auch das die Erwerbstätigkeitsquote der Frauen im Westen, der Quote der Frauen im Osten ähnelt aber die Beschäftigung der Frauen im Westen hauptsächlich auf Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung beruht. Die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Frauen erreicht, dass gering qualifizierten Männern der Eintritt in das Erwerbsleben deutlich schwerer fällt als dies Frauen mit guten

Abschlüssen gelingt. Ungünstige Arbeitsmarktbedingungen drängen eher Frauen in atypische Beschäftigungsformen, das heißt die unerwünschte Teilzeit wird häufig bei Frauen vorgefunden. Trotz der bereits erwähnten erhöhten Bildung und Ausbildung der Frauen sind diese trotzdem im Top-Management beziehungsweise in Führungspositionen von Großunternehmen extrem selten und unterpräsentiert. (vgl. Gender-Daten-Report, 2005, S. 100) Bezogen auf die Familie und Lebensformen von Frauen und Männern in Deutschland konstatiert der Gender Daten Report dass die Geburtenziffern europaweit erheblich gesunken sind. Dies bedeutet eine Geburtenziffer im Jahr 2011 für Deutschland von 1,36 im Vergleich zu Europa von 1,58 Kindern pro Frau. Das Alter von 35 bis 44 Jahren ist bezogen auf die Gesamtschau der Bevölkerung jenes Alter in der eine familienintensive Phase in Deutschland vorherrscht. 2004 lebte jede zweite Person in dieser Altersgruppe in einer traditionellen Familienform. Des Weiteren ist auch hier abzuleiten, dass in diesem Lebensabschnittsalter die Anzahl der Frauen die mit einem Kind zusammen leben um 16% höher ist als bei Männern. Nichteheleiche Lebensgemeinschaften mit Kind sowie Alleinerziehende mit Kind kommen deutlich häufiger in Ostdeutschland vor als in Westdeutschland. Zudem kommt noch hinzu, dass in Westdeutschland ein deutlicher Zusammenhang darin besteht, wie hoch der Schulabschluss einer Mutter ist im Vergleich dazu ob sie zusammen mit einem Kind in einem Haushalt lebt. Je höher der Schulabschluss ist, umso geringer ist vor allem im Altersbestand zwischen 35 und 39 Jahren die Chance, dass ein Kind im Haushalt vorhanden ist. Dies spiegelt lediglich die Sicht der Frauen wieder, bei Männern ist dieser Fakt nicht nachzuweisen. Alters- und Bildungsgleichheit bei Frauen und Männern in Partnerschaften ist zunehmend festzustellen. Auch in Westdeutschland wird nur noch von knapp der Hälfte der Paare das Modell der höheren beruflichen Position des Mannes praktiziert. Im Übrigen werden häufiger von Frauen die Scheidungspapiere eingereicht als von Männern und dies zunehmend häufiger in Ostdeutschland. Bezogen auf das Rentenalter ist festzustellen, dass Männer überwiegend in einer Partnerschaft leben, während Frauen mit steigendem Alter häufig allein leben. Dies liegt vornehmlich an der höheren Lebenserwartung von Frauen. (vgl. Gender-Daten-Report, 2005, S. 225) Bezugnehmend auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

konstatiert der Gender Daten Report im OECD Vergleich, dass das Vorhandensein von Kindern die Erwerbstätigkeit von Frauen stärker in Deutschland beeinträchtigt als das in anderen vergleichbaren Staaten der Fall ist. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht häufig zu Lasten von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung. Dies ist hauptsächlich in ostdeutschen Bundesländern vorzufinden. Jedoch ist auch hier im relativen Vergleich eher eine Vollzeitstelle durch eine Frau besetzt als dies in Westdeutschland der Fall ist. Generell leisten weiterhin Väter eher bezahlte Arbeit und der Hauptteil der Familienarbeit geht zu Lasten der Mütter, welche trotzdem erwerbstätig sind. Der Einsatz der Väter im familiären Rahmen hat in den letzten Jahrzehnten kaum zugenommen. Dennoch ist zu verzeichnen, dass erwerbstätige Väter weniger Freizeit im Durchschnitt als erwerbstätige Mütter haben. Im Anschluss an die Elternzeit haben meist die Mütter Schwierigkeiten unmittelbar nach Ablauf der Elternzeit wieder in ihren Beruf zurück zu kehren, dies liegt unter anderem an Betriebsschließungen (in den neuen Bundesländern) oder an fehlenden Kinderbetreuungsangeboten sowie ungünstigen Arbeitszeiten. (vgl. Gender-Daten-Report, 2005, S. 257)

### 3.5 Konkurrenzverhalten

Das „neue“ weibliche Führungsmanagement, beziehungsweise Karriereverhalten produziert auch spezielle Konkurrenzformen unter Frauen, beziehungsweise unter Frauen und Männern. Dem voraus geht der Mythos der Verbesserung durch Frauenmacht, das heißt, es soll eine „bessere Welt“ entstehen, sobald Frauen mehr Macht bekämen. Dies ist jedoch ein Trug- beziehungsweise Zerrbild, in dem Frauen als die besseren Menschen dargestellt werden. Dies bedeutet aber auch, dass Frauen mit ihren Karrieren und Kämpfen um Machtbestrebungen in ein rosiges Licht, beziehungsweise eine verfälschte Wirklichkeit gestellt werden. Unter Frauen ist Konkurrenzverhalten noch immer verpönt. Dem gegenüber steht der eigentliche Sinn von Konkurrenz, welcher positiv genutzt, Leistungen und optimalen Nutzen hervorbringen soll. Es geht hierbei eigentlich um einen positiven Wettbewerb, in dem gemeinsam das bestmögliche Ziel erreicht wird. Vormalig wurden Frauen auf

dem Weg ins Top-Management dazu genötigt das Männerverhalten nachzuahmen. Jedoch betrachten Frauen eher ihre Karriere als Weg für ein persönliches Wachstum, zur Selbstverwirklichung und Befriedigung. (vgl. Kämmer, 1999, S. 19) Frauen neigen eher dazu Dinge so zu gestalten, wie es ihren Vorstellungen entspricht, Männer hingegen richten ihre Ziele eher strategisch aus und orientieren sich an ihren Vorgesetzten. Mit der Emanzipationsbewegung haben Frauen sich mehr von der Imitation männlicher Vorbilder gelöst und eigene Werte im Management sowie im Führen und Leiten entwickelt. Des Weiteren wurde immer mehr auch der Weg als Zielerreichung von Bedeutung, weniger allein das Ziel. Frauen vertrauten mehr auf ihre eigene Intuition und erkannten, dass auch eine gewisse Selbstpflege notwendig ist. Eine weitere Stärke in diesem Zusammenhang ist es, dass Frauen die Bereitschaft haben, zu überprüfen, welche Auswirkungen Handlungen auf andere Menschen haben können, beziehungsweise die damit verbundene Verantwortung für eine Gemeinschaft zu übernehmen, gewillt sind. Erfahrungen aus familiären oder persönlichen Kontext werden übernommen, um verstärkt Empathie und Einflussmöglichkeiten auf Andere, gerade im Team, zu nutzen. Die vergangenen Probleme auf den Weg ins Top-Management welche Frauen hatten, und das Konkurrenzverhalten der im Top-Management arbeitenden Männer konnten bereits vielfach aufgeklärt werden. Jedoch ist für die „neue“ Frau eine Vielfalt von Lösungsmöglichkeiten vorhanden. Die jedoch momentan noch sehr kurze Zeitspanne der autonomen Entwicklung kompetenter weiblicher Karrierevorbilder ist viel zu kurz um schon zuverlässige Antworten und Lösungen für die Zukunft, beziehungsweise die momentanen Geschehnisse geben zu können. In Bezug auf das weibliche Denken und Handeln ist eher eine ganzheitliche Sicht vorhanden. Frauen arbeiten in dem sie zunächst das Ganze sehen und die nächsten Schritte in Teile zerlegen. Dies wird als Ganzheitlich beschrieben und strebt nach Vollständigkeit, welches zu der Gefahr führt, dass eine zu starke Konzentration auf eine möglich vollständige Datensammlung gelegt wird. Dem gegenüber stehen Männer die eher das lineare Denken bevorzugen. Bei Frauen sind die Persönlichkeit und der Beruf stark mit einander verbunden und in vielen Feldern verstrickt. Dies ist zum Einen positiv, da mehr Kreativität, Selbstbestimmung und große Energiepotentiale

freigesetzt werden. Jedoch führt das auch zu einer mangelnden Trennung von Person und Funktion und die damit entstehenden fehlenden Rollendistanzen. Dies führt häufig dazu, dass eine engagierte Berufsfrau, welche vielfacher Kritik unterlegen ist, sich nicht von ihren beruflichen Rollen trennen kann und sich als ganze Person angegriffen fühlt. Auseinandersetzungen am Arbeitsplatz nehmen somit eine häufig weit höhere tragischere Dimension ein als dies bei Männern der Fall ist. Die Konkurrenz führt somit zu Existenzkämpfen und nicht zu den positiven Vorteilen, welches Konkurrenz normalerweise hat. Bezogen auf das Statusdenken verwenden Frauen weit weniger Energie auf die Selbst-PR. Sie gehen von einem partnerschaftlichen Miteinander und Teamwork aus. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass die Leistungen der Frauen nicht gewürdigt werden und Männer häufig diese Gesten als Unterwerfung von Frauen verstehen. Männer hingegen verwenden ca. 60% ihrer täglichen Arbeitszeit für Selbst-PR, Kontaktpflege, die Absicherung der eigenen Stelle sowie gegenseitige Bestätigung. (vgl. Kämmer, 1999, S. 20) Dieses Verhalten ist bezogen auf ein Team, welches durch eine Frau geleitet wird, mit einer erhöhten Qualität und mit viel mehr Potential und Partizipation zu beschreiben. Nachteilig hierbei ist jedoch, dass die Teamzuständigkeiten verschwimmen und sich familienähnliche Verhältnisse mit den entsprechenden Folgeproblemen bilden. Frauen konkurrieren hierbei eher im Team um Bedeutung beziehungsweise die beste Leistung. Die Förderung von Frauen durch Frauen ist ein weiteres Problem im Konkurrenzverhalten. Es ist zum Einen durchaus zu beobachten, dass Powerfrauen eher Powerfrauen fördern und dabei helfen, ihren ökonomischen Platz im Unternehmen, beziehungsweise der Organisation zu sichern und zu stützen, andererseits ist es aber auch so, dass wenn ein Team durch eine Powerfrau geleitet wird, meist kein Platz für eine zweite Powerfrau besteht. In diesem Zusammenhang wird auch beobachtet, dass häufig im Einstellungsgespräch Powerfrauen eher durch Männer gefördert werden, als durch Frauen. Diese bevorzugen in der Regel zurückhaltende Bewerberinnen. (vgl. Kämmer, 1999, S. 21)

## 3.6 Berufliche Gleichstellung

### 3.6.1 Gender-Pay-Gap

2006 wurde der Gender Pay Gap, das heißt der geschlechtsspezifische Lohnabstand für Deutschland in Höhe von 23% festgestellt. Damit ist Deutschland europaweit einer der Staaten mit dem höchsten Lohnabstand. Niederlande, Großbritannien, die Slowakei, Österreich und Estland weisen im Vergleich zu Deutschland nur noch ein höheres Verdienstgefälle auf. Europaweit liegt der Gender-Pay-Gap bei 18%. In einer Untersuchung des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend wurden die Ursachen des Gender-Pay-Gap beziehungsweise die Ermittlung des sogenannten bereinigten Gender-Pay-Gap in Auftrag gegeben. 2006 wurde diese Studie mit den Daten des statistischen Bundesamtes erhoben. Der bereinigte Gender-Pay-Gap ist der Teil des Verdienstunterschiedes, welcher auch dann bestehen bleibt, wenn weibliche und männliche Arbeitnehmer dieselben Eigenschaften, das heißt die gleiche Berufserfahrung, einen adäquaten Bildungsabschluss und einen vergleichbaren Beruf aufweisen. Der Bereich des Gender-Pay-Gap liegt in Deutschland im Jahr 2006 bei etwa 8%, was bedeutet, dass im Durchschnitt 8% der Frauen auch dann gegenüber den Männern weniger verdienen, wenn sie eine vergleichbare Arbeit leisten. Bezogen auf den unbereinigten Gender-Pay-Gap bedeutet dies einen prozentualen Unterschied im Bruttostundenverdienst zwischen Männern und Frauen von bereits erwähnten 23%. In Zahlen bedeutet dies 13,91 Euro Bruttostundenlohn für Frauen gegenüber einem Durchschnittsverdienst bei Männern in Höhe von 17,99 Euro. Hauptursache für den Gender-Pay-Gap ist hier zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern die vertierende Berufs- und Branchenwahl. Zudem auch die ungleich verteilten Arbeitsplatzanforderungen hinsichtlich Führung und Qualifikation, die eher tendenziell geringen Verdienstmöglichkeiten und Anforderungen für Frauen sowie ein höherer Anteil in geringfügiger Beschäftigung. Bezogen auf den Vergleich vom bereinigten zum unbereinigten Gender-Pay-Gap ist hier zu sagen, dass natürlich der Vorteil des bereinigten Gender-Pay-Gap darin besteht, dass die Aussagen in Höhe des

Verdienstunterschiedes von weiblichen und männlichen Arbeitnehmern mit vergleichbaren Eigenschaften vorliegt. Jedoch ist es auch interessant zu sehen inwiefern der unbereinigte Gender-Pay-Gap auch die unterschiedlichen Zugangschancen beider Geschlechtsgruppen zu bestimmten Tätigkeitsfeldern oder Positionen zurückführt. Dies zeigt in seiner Endkonsequenz die möglicherweise benachteiligten Strukturen auf. (vgl. Finke, 2010, S. 1) Der bereinigte Gender-Pay-Gap orientiert sich an den Kriterien Bildung, Beschäftigungsart, Art des Arbeitsvertrages, Tarifbindung, Leistungsgruppe, Beruf, Dienstalter, Wirtschaftszweig und Unternehmensgröße. Spezifisch hinzuweisen ist in Bezug auf die Ergebnisse des unbereinigten Gender-Pay-Gap, dass sich der Unterschied im Bruttostundenverdienst zwischen Männern und Frauen in den verschiedenen Altersklassen sukzessiv erhöht, insbesondere in der Altersklasse in der eine Familienplanung einsetzt, ist hier ein deutlicher Anstieg der Lohnschere festzustellen. Dies wird vermutet, hängt damit zusammen, dass dies in einer Phase stattfindet in den Frauen häufig schwangerschafts- und erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen unterliegen und im Anschluss daran eine Reduzierung der Arbeitszeit stattfindet. In Bezug auf Fachhochschulabsolventen ist ein überdurchschnittlich hoher Verdienstabstand fest zu stellen. Dies ist zu erklären auf Grund der unterschiedlichen Wahl des Studienfaches und das männliche Fachhochschulabsolventen gegenüber Weiblichen häufig eine besser bezahlte Position mit höheren Anforderungen in Anspruch nehmen. Auch die Beschäftigungsart variiert die Höhe des Lohnabstandes deutlich. Hier wird eine Gender-Pay-Gap in Höhe von rund 30% zu Lasten der Frauen festgestellt. Dies ist wahrscheinlich damit zu begründen, dass ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau männlicher Beschäftigter in Altersteilzeit beziehungsweise höhere Aufstockungsbeträge der Männer besteht. Bezogen auf die Berufe welche die Spannbreite des Gender-Pay-Gap deutlich erhöhen können ist festzustellen, dass Berufe wie Wirtschaftsprüfer, Geschäftsführer, aber auch Verkäufer und Bankkaufleute mit einem hohen Gender-Pay-Gap gegenüber Berufen wie Kassierer, Krankenschwester oder Kellner mit einer geringen Gender-Pay-Gap durch die unterschiedlich ausgeprägte Wahl von Frauen und Männern des Berufes an sich zu

einem deutlich höheren Unterschied in der Bezahlung führen. Auch der Unterschied ob Männer beziehungsweise Frauen in der jeweiligen Berufsgruppe eine leitende Funktion ausfüllen trägt dazu bei, ob in der jeweiligen Berufsgruppe ein höherer oder ein niedriger Gender-Pay-Gap festzustellen ist. Weibliche Führungskräfte sind hierbei eher in kleineren Unternehmen zu finden als ihre männlichen Berufskollegen. Hierbei wird auch die Leistungsgruppe im Hinblick auf eine leitende Stellung und die damit verbundenen erheblichen Lohnunterschiede ins Auge gerückt. Eine besonders ausgeprägte vertikale Segregation innerhalb der Leistungsgruppe spielt hier eine entscheidende Rolle. Das Dienstalter hingegen spielt hier vergleichsweise eine untergeordnete Position im Bezug auf den Gender-Pay-Gap. Bezogen auf die Tarifbindung ist festzustellen, dass mit 16%, also unter dem durchschnittlichen europäischen Wert des Gender-Pay-Gap die Arbeitnehmer bei Bindung an den Tarif positiver gestellt sind, jedoch in Unternehmen ohne Tarifbindung ist die Gender Pay Gap mit 30% annähernd doppelt so hoch. Hierbei bildet als Erklärungsansatz die Existenz von Arbeitnehmervertretungen eine ganz deutliche Position. Auch der Einfluss der öffentlichen Hand, das heißt Unternehmen der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung und Sozialversicherung haben hierbei eine Sonderstellung da der Gender-Pay-Gap in öffentlichen Unternehmen deutlich geringer ausfällt als dies in privaten Unternehmen zu verzeichnen ist. In der Endkonsequenz der Zerlegung des Gender-Pay-Gap ist festzustellen, dass die Strukturunterschiede zwischen Männer und Frauen hauptsächlich darauf zurückzuführen sind, dass weibliche und männliche Arbeitnehmer eine ungleiche Besetzung von Leistungsgruppen sowie zwischen den Geschlechtergruppen die Berufs- und Branchenwahl zu verzeichnen ist. Auf Grund dessen spielt auch hier der geringere Anteil von Frauen in Führungspositionen eine entsprechende Rolle. Abschließend ist festzustellen, dass auch in diesem Zusammenhang ein Grund darin besteht dass Frauen eher niedriger bezahlte geringfügige Beschäftigungen ausüben und dies auch relativ gesehen häufiger in ostdeutschen Unternehmen, da die Familienmodelle zwischen Ost- und Westdeutschland nach wie vor deutlich unterschiedlich sind. Eine höhere

Teilzeitbeschäftigung bei Frauen sowie tendenziell schlechter ausgebildete Frauen führen ebenfalls zum erhöhten Gender-Pay-Gap. (vgl. Finke, 2010, S. 1f)<sup>8</sup>

### 3.6.2 Gläserne Decke

„Glass ceiling lässt sich als wirkmächtige Karrieredistraktion beschreiben, die subtil und kaum messbar den Weg von Frauen in das gehobene Management verhindert. Die Angst vor einer geringeren Durchschnittsproduktivität von Frauen und vor höheren weiblichen Fluktuationsraten konnte jedoch durch zahlreiche nationale und internationale Studien eindeutig widerlegt werden. Stattdessen sorgen Stereotypisierungen und Homogenitätserwartungen bei der Einstellung und Beförderungspolitik in den karriererelevanten Netzwerken für Schließungsprozessen gegenüber Frauen.“ (Funken, 2005, S. 7)

Glass ceiling ist der englische Begriff für die eingedeutschte Variante der gläsernen Decke, beziehungsweise der gläsernen Decke der Aufstiegsleiter. Dieser Begriff wurde in den 1980'ger Jahren in den USA geprägt. Die gläserne Decke ist ein Erklärungsmodell für das Phänomen bezogen darauf, dass hochqualifizierte Frauen ausschließlich bis in die mittlere Ebene eines Unternehmens oder einer Organisation gelangen können. Der Aufstieg bis in die Führungsetage wird ihnen versperrt oder erheblich erschwert. Hierbei geht es vornehmlich um die Bevorzugung männlicher Manager vor weiblichen leistungsfähigeren Kollegen. Es ist eine unsichtbare Aufstiegsbarriere für Frauen und bildet keinen Teil einer veröffentlichten Firmenkultur. Die Existenz der gläsernen Decke wird vielfach von verschiedenen Seiten untersucht. Mehrere empirische Studien haben sich bisher hiermit beschäftigt. Mögliche Gründe werden unter anderem darin gesehen, dass Männer vornehmlich Männer fördern, dies bedeutet eine stärkere Förderung männlicher Mitarbeiter durch männliche Vorgesetzte und den damit einhergehenden Ausschluss von Frauen aus

---

<sup>8</sup> Vertiefende Berechnungen zum Gender-Pay-Gap in: Finke, C. (2010): Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden

wichtigen beruflichen Netzwerken und damit die Stärkung der unsichtbaren gläsernen Decke. Es wird des Weiteren stillschweigend davon ausgegangen, dass Frauen in ihrer Karriere eine Familienpause einlegen und somit für die Karriere für eine kürzere Zeit nicht zur Verfügung stehen. Im Rahmen von empirischen Untersuchungen zeigt sich, dass diese gläserne Decke als Verschwendung von wertvollem Humankapital in Unternehmen und Organisationen gesehen werden muss. Geschlechterbezogene Verzerrungseffekte und Stereotype begründen damit eine offene Diskriminierung, die mittels gruppenspezifischer Vorgänge weiter vertieft wird. (vgl. Miers, 2001) Die gläserne Decke begründet das Modell der vorherrschenden männlichen Führung, in dem die Führungsmentalität am Mann orientiert ist, dessen Frau Verantwortung für die Familie und den Haushalt trägt. Eine uneingeschränkte Mobilität, ständige Verfügbarkeit und eine ununterbrochene Berufsbiografie setzen voraus, dass die Mütter in der Regel nicht die Möglichkeit haben eine Karriere zu starten. Weibliche Rollenvorbilder fehlen und die stark eingeschränkten am Mann orientierten Kriterien für eine Beförderung bilden damit einen weiteren entscheidenden Punkt. Gründe hierfür sind, dass innerhalb von Organisation, informelle Praktiken und Regeln, also die vorherrschende Männerkultur, Frauen in ihrem Verhalten ausschließen. Hinzu kommt das Schlüsselqualifikationen, welche vornehmlich weiblich konnotiert sind, dass heißt sogenannte Soft Skills oder Female Skills vornehmlich auf der mittleren beziehungsweise unteren Führungsebene gefragt sind und in der höheren Führungsebene andere Managementfähigkeiten benötigt werden. Dazu gehören rein männlich zugeschriebene Eigenschaften, wie Durchsetzungsvermögen, Handlungsfähigkeit oder Zielstrebigkeit. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass wenn auch der Weg in eine Spitzenposition vom mittleren beziehungsweise unteren Management nur noch kurz erscheint doch für hoch qualifizierte und überdurchschnittlich motivierte Frauen mit deutlich höheren Barrieren gepflastert ist als für Männer. (vgl. Osterloh/ Litmann-Wernli, 2000, S. 1) Osterloh und Litmann-Wernli gehen davon aus, dass die Begründung hierfür in einem erhöhten Fluktuationsrisiko, in einer geringeren Arbeitsmotivation und einer geringeren Durchschnittsproduktivität liegen. Sowohl theoretisch wie empirisch sind eine

niedrige Produktivität von Führungsfrauen nicht zu erwarten, sondern sogar eine besonders hohe Produktivität konnte hier nachgewiesen werden. Untersuchungen haben hierbei gezeigt, dass zahlreiche Arbeitgeber lieber von ihren Vorurteilen so überzeugt sind, dass sie explizit darauf verzichten vergleichende Fluktuationsraten zu erheben, denn ein systematisches höheres Fluktuationsrisiko für Führungsfrauen besteht nicht. Damit wird deutlich, dass die meisten Unternehmen im Bezug auf ihre Führungsfrauen<sup>9</sup> Humanpotential im zentralen Wettbewerbsvorteil auf der Strecke liegen lassen. (vgl. Osterloh/ Litmann-Wernli, 2000, S. 1) Die unterschiedliche Art wie Männer und Frauen ein Unternehmen leiten, bilden dabei auch einen wesentlichen Punkt zur Erklärung der gläsernen Decke. Typisch männlich formuliertes Verhalten charakterisiert sich vornehmlich über die Zielorientierung mit Risiko und Trennungsbereitschaft. Frauen hingegen leiten eher mit einer Personenorientierung und Integrations- sowie Sicherheitsdenken. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eventuell eine Kooperation beider Führungsverhalten eher und erfolgreicher zum Ziel führen, als ein alleiniges Führungsverhalten von Männern und Frauen. Sollten spezifisch weiblich genannte Qualitäten Männern beigeordnet werden so kann dies zum Erfolg führen, jedoch wird anders herum in den typisch Frauen zugeordneten Verhaltensweisen Ursachen dafür gesehen, dass sie einen mangelnden Erfolg im Erklimmen der Karriereleiter Richtung Top-Management haben. (vgl. Kraus/ Kraus, 2007, S. 38f)

### 3.7 Modernisierte Geschlechterverhältnisse

Auf dem Weg zum modernisierten Geschlechterverhältnis gibt es zwei entscheidende Einflussgrößen, zum Einen der Wandel der erwerbsförmigen Arbeit sowie zum Anderen der Wandel der Geschlechterverhältnisse an sich. Es kommt zu einer Entgrenzung von Arbeit und Leben, welche auf das gesamte Leben der Arbeitskraft zugreift. Grundlage hierfür ist das ein großer Anteil der Frauen besonders im jüngeren Alter nicht mehr die tradierten Geschlechterverhältnisse gerade in Bezug

---

<sup>9</sup> Untersuchungen zur Produktivität von Führungsfrauen in Osterloh/ Littmann- Wernli (2000)

auf Berufsbiografien und Karriere hinnehmen möchten. Das Geschlechtsarrangement des männlichen Alleinverdieners beziehungsweise, dass die Frau für den Haushalt zuständig ist, wird nicht mehr länger hingenommen. Somit entstehen neue Formen der alltäglichen Lebensführung in Partnerschaften und Familien, die Sphären Beruf und Familie sollen aufgehoben oder zu mindestens aufgebrochen werden. (vgl. Behnke/ Meuser, 2005, S. 285) Die verschiedenen Muster beziehungsweise Eigenschaften und Beobachtungen zu dieser Thematik können vielfach an Doppelkarrierepaaren beobachtet werden. Diese sind Partnerschaften in den beide Geschlechter regelmäßig Erwerbstätigkeit ausüben und zwar nicht ausschließlich nur zum Gelderwerb. Akademische Bildungsabschlüsse beziehungsweise ein hohes Maß an Commitment und lebenslange Aufstiegs- und Karriereorientierung sind dabei die Kennzeichen dieser Doppelverdienerpaare. Schätzungsweise befinden sich 15% bis 20% aller berufstätigen Paare in dieser Kategorie der Doppelkarrierepaare. (vgl. Behnke/ Meuser, 2005, S. 286) Eine Enttraditionalisierung steht somit im Mittelpunkt. Die Frau wie auch der Mann verfolgt gleichermaßen eine eigene berufliche Karriere. Somit entstehen egalitäre Beziehungsstrukturen hin zu einer zögerlichen Auflösung der Geschlechtstypik. Die Folge einer solchen Vereinigung zweier Karriere unter dem Dach der Ehe ist eine begrenzte Gleichheit, welche weniger als ein Effekt geschlechterpolitischen Engagement gesehen werden soll, sondern mehr das Resultat des alltäglichen Bemühen ist zwei Karrieren und das Familien- beziehungsweise Eheleben zusammen zu bringen. (Behnke/ Meuser, 2005, S. 288) Die Basis für diesen Versuch ist die konsequent zugestandene Gleichwertigkeit der beruflichen Ambitionen. Das Zusammenleben als ein solches modernes von traditioneller Restriktion emanzipiertes Engagement wird von beiden Partnern gleichermaßen getragen. Diese Herstellung des Karrierepaares ist eine große Leistung mit erheblichem Arbeitsaufwand. Diese Arbeit ist jedoch ungleich auf die Partner verteilt und wird von Behnke und Meuser als Vereinbarkeitsmanagement bezeichnet. Die Zuständigkeit hierfür liegt bei der Frau. In dieser Konstellation lässt die Frau jedoch keineswegs ihre Karrierepläne fallen, sie passt sie lediglich den jeweiligen Bedingungen an. Die von den Frauen erbrachte Leistung ist eine Integration von zwei Karrieren in eine Ehe oder Familie welche

enorme Organisationsarbeit bedeutet. Die Art und Weise wie dies von statten geht ist generations- beziehungsweise professionstypischen Unterschieden unterlegen. (vgl. Behnke/ Meuser, 2005, S. 288f) Die Erkenntnisse welche Meuser und Behnke gezogen haben gründen auf verschiedenen Interviews mit Frauen und Männern aus Doppelkarrierepaaren. Sie stellen fest, dass typisch für den weiblichen Partner eines Doppelkarrierepaares eine überdurchschnittlich ehrgeizig und energische Frau ist mit einem hohen Maß an Kraft und einer gewissen Härte für das berufliche Leben und das familiäre beziehungsweise private Leben zu arbeiten. Die Familiengründung an sich ist die erste größere Herausforderung für die Frau. Hier geht es um die Organisation der Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben. Frauen sehen diese Aufgabe als selbstverständlich an. Hierfür werden größere und kleine Opfer beim Verfolgen der eigenen Karriere gemacht. In der Regel ist es die Frau die den Studienort wechselt oder früher von einem Auslandsaufenthalt zurück kommt, es ist auch die Frau die an den Ort zieht an welchem die Karriere des Partners am vielversprechendsten ist. (vgl. Behnke/ Meuser, 2005, S. 299) Der Partner kann vergleichsweise frei und gradlinig seine Karriere verfolgen. Männer müssen als ihre Arbeit in diesem Rahmen hauptsächlich den Erfolg beziehungsweise den Ehrgeiz der Frauen anerkennen, welche oft zumindest zum Beginn der Karriere bessere Leistungen vorweisen können. Frauen sind häufig vorausschauender in familiärer wie auch beruflicher Hinsicht. Sie beziehen vielfach zukünftige Probleme des Paares und des Mannes in ihre Entscheidung ein. Männer können ihre Lebensplanung auf den beruflichen Bereich konzentrieren. Dieses Vereinbarkeitsmanagement hat ein erhebliches Maß an Abstimmungsarbeit zur Folge, welches häufig fast ausschließlich durch die Frau geleistet wird. Das Vereinbarkeitsmanagement umfasst zwei Ebenen. Zu denen gehören die symbolische Konstruktion, wo es vornehmlich darum geht die Wahrnehmung der Inszenierungsarbeit einem egalitären äußeren Charakter zu geben. Zum Anderen gehört dazu die alltägliche Arbeitsorganisation, welche von der Frau geleistet werden muss. Hier geht es darum, Lösungen zu finden und zu realisieren und diese Arbeit wird mit viel Engagement, Kraft, Ausdauer, Belastbarkeit und Zielstrebigkeit geleistet. Bezogen auf die modernisierten Geschlechterverhältnisse ist es fraglich ob diese Arbeit des Doppelkarrierepaares die Geschlechtstypik aufbricht.

Deutlich ist das Frauen in Doppelkarrierepaaren nicht mehr allein den Part der Hausfrau übernehmen, in dem sie Erwerbsarbeit mit Hinblick auf eine Karriere leisten. Jedoch fällt ihnen die Familienarbeit wieder allein zu. Sie muss den Zusammenhalt in jeder Hinsicht organisieren. In dieser doppelten Zuständigkeit wird natürlich das geschlechtstypische Muster, welches bereits bekannt ist, in jedoch minimal veränderter Form mit Besonderheiten dieser angepassten Paarkonstellation reproduziert. (vgl. Behnke/ Meuser, 2005, S. 301f)

„Die Frauen in der Konstellation des Doppelkarrierepaares gründen ihr Selbstbild zwar einerseits durchaus auf ihre eigenen beruflichen und familiären Leistungen, beziehen sich aber gleichwohl auf den Mann, in dem sie die Kompatibilität ihrer Karriere mit derjenigen des Mannes immer im Auge haben, beziehungsweise in dem sie die Kompatibilität beider Karrieren organisieren. Eine entsprechende Verknüpfung oder Vernetzungsleistung wird dem Mann nur selten abverlangt und von ihm auch nicht erbracht. Der Einsatz der Männer beschränkt sich auf kleinere Zugeständnisse wie die Übernahme der Kinderbetreuung an einem Nachmittag in der Woche oder die Zuständigkeit für das Kochen am Wochenende. Das ermöglicht es den Männern sich in ihrer Karriere als vergleichsweise autonom zu begreifen.“ (Behnke/ Meuser, 2005, S. 302)

Der Mann ist nicht mehr länger allein konsequent der Familienernährer. In Form der Enttraditionalisierung wird das gesamte Konzept jedoch nicht vom Mann getragen. Sein Beitrag besteht allein darin, diese Art der Familienform hinzunehmen. Die Bereitschaft diese tendenzielle Abschwächung der Orientierung am Muster der hegemonialen Männlichkeit zu akzeptieren ist sein Beitrag. Wird vom Mann darüber hinaus mehr Arbeit beziehungsweise eine Umorientierung abverlangt entsteht im Rahmen einer Partnerschaft auf dem Weg des Vereinbarkeitsmanagement ein hoher Konfliktbeitrag. Eine Hyperorganisationsarbeit entsteht somit für die Frau welche auch zu einem gewissen Machtzuwachs, das bedeutet mehr Stärke gegenüber dem Ehemann führt. Somit haben Frauen in Doppelkarrierepaarbeziehungen den Vorteil in Bezug auf Macht gegenüber Frauen in anderen Formen von Beziehungen. Die

tradierten Muster weiblicher Lebensführungen werden teilweise aufgebrochen, indem es selbstverständliche Akzeptanz der Karrierewünsche und Karriere-durchsetzung neben der Arbeit des Vereinbarkeitsmanagement gibt, jedoch verbleibt die Frau letztlich im geschlechtstypischen Habitus. Die Geschlechterverhältnisse modernisieren sich insofern, dass beide an diesem Prozess aktiv beteiligt jedoch unterschiedlich stark involviert sind.

## 4. Work-Life-Balance

### 4.1 Problematik und Voraussetzungen

Die Erwerbsquote von Frauen ist zwischen 1991 und 2008 von 61% auf 70% gestiegen, wobei die Erwerbsquote der Männer mit erheblichen Schwankungen verbunden war und sich auf einem Niveau von 82% beläuft. Jedoch ist auch zu erwähnen, dass in diesem Zeitraum die erwerbstätigen Akademikerinnen um 84 Prozentpunkte angestiegen sind, während die erwerbstätigen Akademiker nur 12 Prozentpunkte aufholen konnten. Die formalen Bildungsunterschiede zwischen den Geschlechtern können nunmehr nicht mehr als offizielle Legitimation für die geringeren Karrierechancen von Frauen gelten. Jedoch sind die ausgeprägten Geschlechterhierarchien im deutschen Erwerbssystem häufig noch eine Erklärung hierfür. Die Karrierechancen von Frauen in der Privatwirtschaft sowie in der öffentlichen Verwaltung sind jedoch besser als die Karrierechancen in der Wissenschaft. Hier stellen die Frauen häufig einen Anteil von 21 Prozent der Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben. (vgl. Bathmann et al., 2011, S. 9f) Ursachen für diese Problematik werden häufig in den Berufsentscheidungen der Frauen gesehen. Die gewählten Fächer beziehungsweise Berufe führen häufig zu geringeren Löhnen, kürzeren Karriereleitern und schlechteren Beförderungschancen. Des Weiteren sehen die Arbeitgeber in Frauen immer noch eine geringere Karriereorientierung und eine höhere Bereitschaft auf Grund familiärer Verpflichtungen das berufliche Engagement zurückzustellen oder einzuschränken. Die reduzierten Karrieremöglichkeiten durch diese Vereinbarungsproblematik von Familie und Beruf hat somit unbeabsichtigte Folgen für die familienbedingten Erwerbsunterbrechungen. (vgl. Bathmann et al., 2011, S. 11) Die Mobilitätsanforderungen verschiedener Berufe stehen dabei im deutlichen Widerspruch zu den Bedürfnissen von Paaren und Familien, welche mit stabilen Beziehungen und regelmäßiger Kopräsenz gegenüber der Partnerschaft und den Kindern deutliche Verantwortung übernehmen wollen und müssen. Um trotzdem eine Karriere beider Partner zu ermöglichen leben immer mehr Familien in den mobilen oder

multilokalen Lebensformen, welche das tägliche Pendeln und Wochenendbeziehungen einbegreifen. (vgl. Bathmann et al., 2011, S. 12) Alle diese Bemühungen führen zu erheblichen zeitlichen, finanziellen und emotionalen Kosten auf allen Seiten einer Familie. Den Wunsch innerhalb eines Paares zwei Karrieren zu koordinieren beziehungsweise bei Vorhandensein von Kindern die Wünsche und Bedürfnisse aller Familienmitglieder miteinander zu verbinden führt häufig zu dem sogenannten „Vier-Uhren-Problem“. (vgl. Sonat, 2005, S. 101) Das Vier-Uhren-Problem ist auch den kulturellen, organisatorischen und institutionellen Kontextbindungen unterstellt und die Synchronisierung wird durch die komplexe Zeitproblematik verschärft. (Beispielsweise Altersgrenze bei der Verbeamtung) Die im Beruf ausgeprägte Anwesenheitskultur führt zur Problematik einer Realisierung mobiler Lebensformen im Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familien. Die zeitliche Lagerung bestimmter Arbeitsanforderungen sowie die Öffnungszeit von Betreuungseinrichtungen laufen hierbei konträre Wege. Die Angebote der öffentlichen Kinderbetreuung können die Nachfrage von Paaren kaum abdecken. Besonders bei Paaren, in denen Frauen einen genauso unangepassten anspruchsvollen Beruf nachgehen wie dies häufig bei Männern der Fall ist. Die bessere Position und die besseren beruflichen Aussichten am Arbeitsmarkt rechtfertigen diese Koordinierungsprobleme in dem die Entscheidungen, welche gefällt werden, müssen häufig zu Lasten der weiblichen Karriere gehen. Die unterschiedlichen Arbeits- und Berufswelten sind häufig unterschiedlich offen, jedoch meist negativ für die Karriere der Frauen. (vgl. Sonat, 2005, S. 13f) Somit stellt sich nicht nur für den Bereich der Karriere von Frauen sondern auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie innerhalb einer Partnerschaft sowie innerhalb einer Familie beziehungsweise für die persönliche Lebensgestaltung der Frau die Frage, ob das Leben in einer Partnerschaft für Frauen generell ein Karrierehindernis ist.

## 4.2 Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit

### 4.2.1 Familien- und Lebensformen

Der Begriff Familie wird in der Literatur deutlich verschieden definiert. Je nach zeitlicher Epoche ist die Familie unterschiedlichen Strukturen, Funktionen und Rolleninhalten unterlegen. Der soziale Wandel in der Gesellschaft und variable Institutionen definieren die Familie grundsätzlich verschieden. In der Bundesrepublik Deutschland ist der Familienbegriff sehr zum Bezug der Ehe und dem Zusammenleben mit Kindern definiert. Dies sind wesentliche Kriterien für ein familiäres Leben. (vgl. Träger, 2009, S. 18) Das vorherrschende Familienmodell in Deutschland war zunächst das Familienernährermodell. Dieses ist ein traditionelles Modell, welches von der Trennung von Erwerbs- und Familienbereichen ausgeht. Die Etablierung dieses Modells ist in der Epoche der Industrialisierung geschehen und vornehmlich auf die Reproduktions- und Familienarbeit sowie den Arbeitsmarkt gerichtet. Dabei ist die Rolle des Familienernährers dem Mann zugeschrieben. Demgegenüber steht die Frau mit der Rolle der Reproduktions- und Familienarbeit. Diese geschlechtsspezifische Arbeitsteilung wurde in Deutschland im Bürgerlichen Gesetzbuch rechtlich verankert und unterliegt seither verschiedenen Änderungsprozessen. Die Wirkungsmacht dieses Modells wurde zwar in letzter Zeit deutlich angegriffen, jedoch ist der normative Gehalt weiterhin von großer Bedeutung. Demgegenüber steht die neue Aufteilung von Familienmodellen. Es geht hierbei um eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben. Die politischen Leitlinien hinsichtlich des Ernährermodells sollten modernisiert werden. Grundlage dafür ist, dass Männer wie auch Frauen ein eigenständiges Erwerbseinkommen erzielen. Die Politik hat hierbei ein höheres Maß an ökonomischer Individualisierung im Auge. Keinesfalls ist jedoch davon auszugehen, dass es zu einem gleichen Ausmaß an Erwerbsgeschehen zwischen den Geschlechtern gekommen ist. (Teilzeitarbeit bei Frauen) Verschiedene Formen dieser „Dualen Familienmodelle“ haben sich herausgebildet. Dazu gehören individuelle Formen der Arbeitsteilung, Erwerbsarbeit und Familienarbeit. (Fraser, 1996, S. 482ff) Fraser formuliert in

diesem Zusammenhang Kriterien für das Vereinbarkeitsmodell<sup>10</sup>. Hierbei geht sie von sieben normativen Prinzipien aus, welche die tatsächliche Geschlechtergleichheit bestimmen sollen. Diese Kriterien sind die Bekämpfung der Armut, die Bekämpfung der Ausbeutung, ein gleiches Einkommen, eine gleiche Freizeit, die gleiche Achtung, die Bekämpfung der Marginalisierung sowie die Bekämpfung des Androzentrismus. Die vielfältigen Formen dualer Familienmodelle, welche sich entwickelt haben sollen in der folgenden Tabelle gekennzeichnet werden.

Tabelle 3: Familienmodelle

<b>Erwerbsmuster und Betreuungsarrangement</b>	<b>Erwerbstätigkeit</b>	<b>Betreuungsarrangement</b>
Ernährermodell	Männliche Alleinverdiener in Vollzeitbeschäftigung	Weibliche Vollzeitfamilienarbeiterin
Doppelverdienermodell (1)	Mann in Vollzeit- beschäftigung, Frau in kurzer Teilzeit	Familienarbeit wird vor- wiegend von der Frau und Verwandten geleistet
Doppelverdienermodell (2)	Mann in Vollzeit- beschäftigung, Frau in langer Teilzeit	Familienarbeit wird haupt- sächlich von Verwandten, Staat, Markt und gemeinnützigen Orga- nisationen geleistet
Doppelverdienermodell (3)	Mann in Teilzeit- beschäftigung, Frau in Teilzeit	Familienarbeit wird von beiden Partner geleistet
Doppelkarrieremodell	Mann in Vollzeit- beschäftigung, Frau in	Familienarbeit wird haupt- sächlich von Verwandten,

<sup>10</sup> Zur Vertiefung der Vereinbarkeitsmodelle in Fraser, N. (1996): Die Gleichheit der Geschlechter und das Wohlfahrtssystem. Ein postindustrielles Gedankenexperiment. In: Nagel-Docekal, H., Power-Studa, H.: Politische Theorien. Differenz und Lebensqualität. Frankfurt am Main: Suhrkamp

	Vollzeitbeschäftigung	Staat, Markt und gemeinnützigen Organisationen geleistet
Einzelverdiennermodell	Alleinerziehender Elternteil (in der Regel weiblich) in Vollzeit/ Teilzeit beschäftigt	Familienarbeit wird hauptsächlich von Verwandten und von öffentlichen wie auch gemeinnützigen Sektoren geleistet

(vgl. Lewis, 2003, S. 37)

Das Familienernährermodell wird in Anbetracht dieser verschiedenen und komplexen Entwicklung von den spezifischen Familienmodellen zurückgedrängt, jedoch konnte die Dominanz eines der dualen Familienmodelle noch nicht hervorgehoben werden. Das Ernährermodell wird zugunsten alternativer Familienmodellen aufgegeben. (vgl. Träger, 2009, S. 31)

#### 4.2.2 Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Modelle, die eine Gleichzeitigkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ermöglichen sind vor allem auf Grund von strukturellen Bedingungen entstanden. Hierbei geht es vornehmlich um die Gestaltung von Arbeitszeit beziehungsweise die Betreuung der Kinder, hierbei sind Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle von Vorteil. Eine Normalarbeitszeit ist in diesem Rahmen eine Vollzeitbeschäftigung zwischen 35 und 40 Stunden, welche verteilt auf fünf Wochentage (Montag – Freitag) anzufinden ist. Alle abweichenden Formen von dieser Regelung werden als Arbeitszeitflexibilisierungen gesehen. Diese starre Norm bildet auch die entsprechende arbeits- und sozialrechtliche Grundlage, was auch impliziert, dass jegliche Abweichungen hiervon zu einem geringeren Schutz führen. Arbeitgeber favorisieren eher eine geringere Variabilität der Arbeitszeit, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwert. Denn Arbeitszeitflexibilisierungen finden bei Arbeitgebern häufig eher

auf Grund von Steigerungen der Produktivität beziehungsweise Senkung von Kosten statt, weniger im Hinblick auf die Vereinbarkeitsfrage. Arbeitszeitformen, welche zur Arbeitszeitflexibilisierung gehören sind meist Überstunden, Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit, Gleitzeit oder Teilzeitarbeit. Jedoch gibt es in der Vergangenheit und der neueren Zeit sehr viele andere und verschiedene Formen von Teilzeitmodellen. Dazu gehört auch beispielsweise die kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit. Diese orientiert sich flexibel an den betrieblichen Erfordernissen und die Arbeitskraft wird nach Bedarf eingesetzt, somit wird die Leistung dementsprechend flexibilisiert abgerufen. Problematisch ist diese kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit da sie hauptsächlich nicht die Interessen der Beschäftigten sondern ausschließlich die Interessen des Unternehmens berücksichtigt. (vgl. Petzold, 1996, S. 137f) Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit wird durchaus zwiespältig beurteilt. Positiv ist meist ein erhöhtes Einkommen sowie dass das Schichtsystem häufig besser an die Kinderbetreuung angepasst werden kann, gerade wenn der Partner eine andere Arbeitszeit nutzt. Negative Auswirkungen dieser Form der Tätigkeit sind gesundheitliche Belastungen und soziale Beeinträchtigungen beziehungsweise die Unverträglichkeit mit familiären Verpflichtungen. (vgl. Petzold, 1996, S. 137) Eine weitere Möglichkeit eines Modells zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Gleitzeit. Hierbei hat der Arbeitnehmer die Möglichkeit den Arbeitstag variabel zu beginnen beziehungsweise zu beenden. Auch die Dauer der täglichen Arbeitszeit kann variiert werden. Es können Zeitguthaben und Zeitschulden angesammelt werden. Diese Form der Arbeit führt zu einer besseren Planbarkeit von Freizeitaktivitäten beziehungsweise dem Umgang mit Verkehrsspitzen. Das Ansparen von Zeitguthaben wird als positiv gesehen, um beispielsweise Urlaub oder die Betreuung der Kinder flexibler zu gestalten. Die Arbeitszeiten besser an den Schul- und Kindergartenalltag anzupassen sowie eine relative Arbeitszeitsouveränität werden hier als größte Vorteile gesehen. Ein weit verbreitetes Modell zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Teilzeitarbeit. Hierbei liegt das Interesse des Arbeitgebers Teilzeitverhältnisse zu schaffen deutlich niedriger, da höhere Verwaltungs- und Kontrollaufwendungen beziehungsweise höhere Personalnebenkosten eine unterstellte geringere Arbeitsmotivation und Loyalität bestehen.

Außerdem sind Stellenbesetzungen für Teilzeitarbeit relativ kompliziert, da die Mehrzahl der in Teilzeit tätigen Arbeitnehmer am Vormittag arbeiten möchte, wenn die Kinder institutionell untergebracht sind. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität beziehungsweise deutlich geringere Fehlzeiten, welche nachgewiesen wurden, bilden hierbei den positiven Aspekt für Teilzeitarbeit. Jedoch lassen sich abschließend Kosten und Nutzen zur Teilzeitarbeit noch nicht genau berechnen, weshalb Arbeitgeber nach wie vor Teilzeitarbeit kritisch gegenüber stehen. (vgl. Petzold, 1996, S. 139) Die Definition von Teilzeitarbeit bezieht sich darauf, dass die Beschäftigung unterhalb der tariflichen festgelegten Wochenarbeitszeit (35 – 40 Stunden) liegt. Die zahlreichen Varianten von nur geringfügiger Reduktion von wenigen Stunden bis hin zur geringfügigen Beschäftigung werden als Teilzeitarbeit angesehen. Dennoch muss die sozialversicherungspflichtige Teilzeittätigkeit im Hinblick auf die soziale Sicherung problematisch angesehen werden, da in der Endkonsequenz der deutlich geringere Verdienst auch zu einer Rentenminderung führt. Gesetzlich sollten Teilzeitbeschäftigte in der Regel nicht benachteiligt werden. In der Realität gibt es jedoch zahlreiche arbeits- und sozialrechtliche Nachteile (Vergütung und Überstunden). Benachteiligungen im Bereich von Belastung und Beanspruchung sowie Verantwortungen, auch im Rahmen der Beschäftigungssicherheit und der Entlohnung, sind Folgen von Teilzeitarbeit. (vgl. Petzold, 1996, S. 141) Als weitere wichtige Rahmenbedingung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird die Regelung der Kinderbetreuung gesehen. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit die institutionelle Unterbringung der Kinder geregelt werden kann um eine möglichst gute Arbeitsorientierung beziehungsweise Karriereorientierung zu gewährleisten. Die Betreuung der Kinder muss hier insoweit für das Kleinkindalter 1 – 3 Jahre, das Kindergartenalter als auch für die Zeit der beginnenden und außerschulischen Tätigkeiten geregelt werden. Leider ist festzustellen, dass die Betreuung der Kinder bedarfsgerecht in Deutschland noch nicht entsprechend geregelt werden konnte. In vielen Fällen wird somit noch eine private Lösung neben der institutionellen Betreuung bevorzugt beziehungsweise muss in Anspruch genommen werden, da anderenfalls keine Berufstätigkeit der Eltern möglich ist. In Deutschland wird die Erziehung und Betreuung von Kindern

immer noch in erster Linie als Aufgabe der Eltern gesehen, insofern die Haltung des Staates zu erklären ist. Jedoch hat unlängst ein Umdenken eingesetzt. Die Fremdbetreuung von Kleinkindern wird nicht mehr länger als pädagogisch bedenklich betrachtet. Ab 2013 besteht ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder unter 3 Jahren. Allerdings müssen auch in diesem Zusammenhang die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen mit den Arbeitszeiten der Eltern individuell angepasst werden. Eine Alternative hierzu wurde und wird nachwievor in der Tagesmutter, in einer individualisierten Betreuung, gesehen. Aber auch zukünftig ist immer noch die familiäre beziehungsweise die Fremdbetreuung einer unendlichen Diskussion unterlegen, nicht nur im Bezug auf die Pädagogik, sondern auch und vor allem im Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

#### 4.2.3 Staatliche Unterstützungsangebote

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben sind vielfältiger Natur. Der Staat versucht hierbei auch einen Beitrag zu leisten um verbesserte Work-Life-Balance zu ermöglichen. Die Instrumente der Familienpolitik unterscheiden sich hier in geldwerte Leistungen, zeitwerte Leistungen und sachwerte Leistungen. Gesteuert wird diese Familienpolitik mit klassischen Interventionsinstrumenten. Des Weiteren gehören auch entsprechende rechtlichen Regelungen dazu als auch die Steuerung durch Leitbilder. (vgl. Träger, 2009, S. 39) Geldwerte Leistungen sind hierbei direkte monetäre staatliche Transferleistungen, dazu gehören das Kindergeld, das Erziehungs- vielmehr Elterngeld, indirekte monetäre Transferleistungen sowie Steuerleistungen und Kinderfreibeträge. Ein wichtiger Mechanismus um die Kinderkosten umzuverteilen beziehungsweise Nachteile, welche entstehen auszugleichen ist der Familienlastenausgleich beziehungsweise Familienleistungsausgleich. Hierzu gehören:

„alle familienorientierten Fördermaßnahmen der Sozialversicherung, die familienorientierte Wohn- und Wohneigentumsförderung, Leistungen des

Bildungssystems und alle familienorientierten Infrastrukturmaßnahmen“. (Gerlach 2004, S. 212)

Bei den zeitwerten Leistungen geht es um Anrechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bezogen auf die Zeit in der sie nicht erwerbstätig sind da sie Kinderbetreuungsaufgaben nachgehen. Dazu gehören der Mutterschutz beziehungsweise die Elternzeit und eine Pflegefreistellung auf Grund der Krankheit von Kindern (10 Tage jährlich je Elternteil) sowie die Anerkennung der Erziehungszeiten in der Rentenversicherung. (vgl. Träger, 2009, S. 49) Abschließend gehören zu den sachwerten Leistungen, welche der Staat zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance anbietet die Verfügbarkeit und Bereitstellung einer Betreuungsinfrastruktur für Kinder. Hierbei sollen die Eltern bei der Betreuungsarbeit soweit unterstützt werden um ein Familienleben zu realisieren und in ihrer Erwerbstätigkeit erfolgreich sein zu können. Des Weiteren hat der Staat im Bezug auf die sachwerten Leistungen einen staatlichen Bildungs- und Erziehungsauftrag, welcher in diesem Rahmen wahrgenommen werden soll. Wichtig ist, dass im Bezug auf eine Betreuungsinfrastruktur Öffnungszeiten, Qualität der Einrichtungen und der Betreuungsarbeit an den notwendigen Voraussetzungen welche Familien haben orientiert ist. (vgl. Träger, 2009, S. 40)

#### 4.2.4 Beispiel Familienfreundliches Krankenhaus

Das evangelische Krankenhaus Lutherhaus gGmbH mit 320 Betten ist ein Akutkrankenhaus der Grund- und Regelversorgung in Essen. Eine sehr gute Work-Life-Balance zu schaffen ist hier Grundvoraussetzung für die Arbeit des Krankenhauses. Zusätzlich ist dem evangelischen Haus Lutherhaus ein Gesundheitszentrum für ambulante Rehabilitation und ein Hospiz angeschlossen. Das Krankenhaus ist in einem Einzugsgebiet für 110 000 Menschen zuständig und hat 554 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die für 35 000 Patienten stationär und ambulant zuständig sind. Außerdem bildet das Lutherhaus sowohl Ärzte wie auch Pflegefachkräfte aus. Einer der Leitsätze des evangelischen Krankenhauses

Lutherhauses ist es eine effiziente gesundheitliche Versorgung im Krankenhaus mit einer kurativen Medizin und Ansätze einer präventiven und rehabilitativen Versorgung zu verknüpfen. Hierbei stehen nicht nur die Patienten und Patientinnen im Mittelpunkt sondern sowohl Besucher, Anwohner als auch und vor allem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen mit einbezogen werden. In diesem Zusammenhang führt das Lutherhaus abteilungsübergreifende gleichberechtigte Arbeitszirkel zu gesundheitsrelevanten Fragestellungen durch. Auch ein umfassendes Informations- und Kulturangebot wird empfohlen. 1983 wurde bereits der psychosoziale Dienst (PSD) am Lutherhaus eingerichtet. Primär wurde dieser als Beratungsstelle und Unterstützungsangebot für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingerichtet, jedoch ist er heute umfassend für das Lutherhaus sowie für weitere Stadtteile von Essen zuständig. Der Bezug auf Kunst und Kultur sowohl für Patienten als auch Angehörigen und vor allen Dingen auch für Mitarbeiter soll die Nebenwirkungen der Technik intensiven Medizin mildern. Ziel ist es den Einzelnen im Umgang mit Krankheit und Schmerz zu unterstützen und die Begegnung mit Anderen zu fördern. (vgl. Fauth-Herkner et al., 2005, S. 13)

„Das familienfreundliche Gesamtkonzept stützt sich auf die grundlegende Überzeugung, dass eine qualitative hochwertige Versorgung auch durch ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getragen wird.“ (Fauth-Herkner et al., 2005, S. 14)

Um die Arbeitszufriedenheit beziehungsweise die Work-Life-Balance der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen ist es wichtig eine Ausgestaltung eines breiten und individuell abgestimmten Angebotes an flexibler Arbeitszeit und Arbeitsorganisationsregelungen anzubieten. Dies ist im Lutherhaus ein fester Bestandteil der Personalarbeit. Hierbei werden die familiären Umstände, das bedeutet die Berufstätigkeit und die Kindererziehung beziehungsweise die Pflege von Angehörigen oder Lebenspartner unter einen Hut zu bringen, mit einbezogen. Bereits in Einstellungsgesprächen werden entsprechende Wünsche und Bedarfe abgefragt und in die spätere Personalentwicklung umfassend einbezogen. Dies dient

sowohl dem Erhalt der Ressourcen künftiger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch der weiterhin genutzten Motivation und erhöht die Bindung an das Haus. Ein Meilenstein auf dem Weg zum familienfreundlichen Krankenhaus ist am Lutherhaus das Pilotprojekt „Audit: Beruf und Familie“. Ein Grund für die Teilnahme an diesem Audit ist die Unternehmenstransparenz sowie die Darstellung der Unternehmenskultur. Hierbei wurden weitere Impulse zur systematischen Vorgehensweise auf dem Weg zum familienfreundlichen Krankenhaus gesucht, um die Arbeitsbedingungen konsequent weiter zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern. Das Lutherhaus wurde 1998 zertifiziert und bereits 2003 reauditert und es gibt seither jährlich in Form einer Matrix einen Zwischenbericht an die Hertie-Stiftung welche dieses Pilotprojekt initiierte. Durch externe Berater untersuchte Prozesse unterliegen folgenden Handlungsfeldern:

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalt
3. Arbeitsort
4. Informations- und Kommunikationspolitik
5. Führungskompetenz
6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
8. Flankierender Service für Familien
9. Unternehmens- und personalpolitische Datenmodell
10. Betriebsspezifika (vgl. Fauth-Herkner et al., 2005, S. 15f)

Alle die Anstrengungen des Lutherhauses zur Work-Life-Balance im Zusammenhang mit dem Audit und anderer eigens initiiertes Prozesse führten zu 50 verschiedenen Teilzeitmodellen. Dazu gehören eine qualifizierte Teilzeitbeschäftigung, Jobschering und dies besonders auch im Bereich von Leitungsfunktionen, eine freie Absprache von Arbeitsbeginn und Arbeitsende sowie die Abstimmung von Dienstplänen für Ehe- beziehungsweise Lebenspartner in verschiedenen Abteilungen des Krankenhauses an sich. Die Einrichtung von

Zeitkonten, auch und besonders für ausländische Mitarbeiter um über den tariflichen Urlaub hinaus längere Heimaturlaube zu ermöglichen, die bevorzugte Besetzung von freien Arbeitsplätzen durch bereits beschäftigte Mitarbeiter, verschiedene Altersteilzeitmodelle sowie eine flexible Arbeitszeit im Rahmen einer Gleitzeit mit familienorientierten Kernzeiten, die flexible Änderung monatlicher Sollarbeitszeiten sowie Schichtmodelle mit erhöhter Flexibilität für akut familiäre Notfälle, die Einführung von Zeitkonten mit Plus- und Minusstunden sowie Kurz-Sabbaticals, die Beurlaubung zur Pflege von Angehörigen und unbezahlten Zusatzurlaub aus familiären und anderen Gründen. (vgl. Fauth-Herkner et al., 2005, S. 16)

Letztendlich ist festzustellen, dass das Audit sich auch finanziell trägt. Es werden Maßnahmen bereichsübergreifend verknüpft und Themen des Qualitätsmanagements und der Gesundheitsförderung mit einbegriffen. Eine umfassend reiche Öffentlichkeitsarbeit hat außerdem zum Imagewechsel, Imageverbesserung und einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem eigenen Haus geführt, was in der Endkonsequenz zu einer deutlich geringeren Fluktuation, einem sehr niedrigen Krankenstand und zahlreichen Berufsjubiläen geführt hat. Jedoch sind auch in diesem Zusammenhang ein paar hemmende Faktoren zu erwähnen. Durch das bereits sehr hohe Teilzeitstellenangebot sind wenig weitere Ressourcen freizusetzen, erst recht für neue Mitarbeiter. Als Herausforderung wird außerdem gesehen, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Struktur und Belegschaft sicher zu stellen ist, um die Unterstützung mit hohen Anforderungen und Flexibilität nicht auf Grund der Überforderung Anderen zu führen. Letzten Endes zieht das Lutherhaus folgendes Fazit:

„mit dem maßgeschneiderten Modell ist es gelungen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch mit Eintritt in die Familienphase zufriedenstellende Arbeitszeitmodelle anzubieten, und sie im Familienalltag mit flankierenden Angeboten zu entlasten. Den Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessenlagen sicher zu stellen bleibt Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.“ (Fauth-Herkner et al., 2005, S. 17)

### 4.3 Gesundheit von Führungskräften

#### 4.3.1 Gesundheitsverhalten

Frauen und Männer sind in ihren Krankheiten und Gesundheitsstörungen grundsätzlich verschieden und empfinden ihr Krankheitsverhalten deutlich unterschiedlich. Grundsätzlich haben Männer durchschnittlich eine geringere Lebenserwartung als Frauen und leiden hierbei hauptsächlich an kardiovaskulären und onkologischen Erkrankungen sowie an Infektionen. Demgegenüber stehen die durchschnittlich höhere Lebenserwartung der Frau mit selten lebensbedrohlichen jedoch häufigen chronischen Krankheiten sowie psychische Störungen (Angststörung und Depression). (vgl. Lanz, 2010, S. 63) Grund hierfür wird sowohl in der unterschiedlichen genetischen Disposition als auch in der hormonellen Regulation gesehen. Männer sind hierbei häufig derart in ihrer Männerrolle verwurzelt, dass sie weniger über Krankheitssymptome sprechen, während Frauen regelmäßig Krankheitssymptome berichten und Hilfe suchen. Angst und Ernst formulieren hierzu die provokative These: „Frauen Hilfe suchen, während Männer sterben“. (vgl. Angst/ Ernst 1990, S. 69f) Bezogen auf Ressourcen und Stressoren bedeutet dies, dass Männer auf Grund ihrer dominanten Rolle ein anderes stressbezogenes Leben führen und somit andere Ressourcen besitzen. Sie haben beispielsweise andere soziale Fähigkeiten. (besserer Umgang mit Kritik des Vorgesetzten) Demgegenüber stehen Frauen die weit häufiger teilzeitbeschäftigt sind und somit ist ihre soziale Absicherung schlechter, Weiterbildungsmöglichkeiten geringer und eine entsprechende Karriere rückt in weite Ferne. Da in diesem Zusammenhang Frauen auch weit weniger im Top-Management anzufinden sind, bekleiden sie somit eine Minderheitenposition was folglich auch zu erhöhtem Stress führt. Die unterschiedliche Belohnungsmentalität von Frauen und Männern ist hierbei von großer Wichtigkeit. Männer favorisieren eher die instrumentelle Belohnung (Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten) hingegen Frauen häufig die soziale Belohnung (Anerkennung, Befriedigung, Sinnggebung) bevorzugen. (vgl. Lanz, 2010, S. 66) Geschlechterunterschiede zeigen sich somit im Copingverhalten und deren

Ressourcen als auch in der Stressreaktion, welche zur Burnouterkrankung führen können. Coping ist die Auseinandersetzung und Bewältigung von Schwierigkeiten sowie Strategien und Verhaltensweisen und deren Bewältigung, welche keine automatischen Reaktionen sind. (vgl. Lazarus/ Folkmann, 1984, S. 140) Zu Strategien gehören hier unter anderem Sport treiben, als Ablenkung durch Freizeitaktivitäten, eine Inanspruchnahme sozialer Unterstützung durch beispielsweise sprechen mit Arbeitskollegen oder das Erstellen von Arbeitsstrategien. In diesem Zusammenhang zeigt sich das Männer Belastungen eher mit problemorientierten Strategien direkt gegen den Stressor arbeiten und Frauen eher emotionsorientierte Strategien nutzen. Somit versuchen Frauen häufig Belastungen positiv umzudeuten und sich soziale Unterstützung zu suchen. Diese Form des Copingverhaltens wird in der Literatur jedoch auch öfter der problemorientierten Strategie zugeschrieben und ist somit diffus zu bewerten. (vgl. Lanz, 2010, S. 67) Frauen berichten von weit stärkeren Beeinträchtigungen des gesundheitsbezogenen Wohlbefindens als Männer, jedoch ist ausgenommen von der Kategorie des organisationalen Klimas kaum ein Geschlechtsunterschied im Bezug auf Arbeitsstressoren gefunden worden. Lediglich ein besseres physisches Wohlbefinden zeigen Männer gegenüber Frauen. Es sind weniger stressreiche Lebensereignisse bei Frauen zu finden, diese lösen aber eine umso höhere Stressbelastung aus. Der Anteil der interpersonalen Stressoren, also Ereignisse die anderen widerfahren und die eigene Beziehung betreffen, ist deutlich höher. (Ehekonflikte) Die Kombination der Stressoren Familie und Arbeit führt bei Frauen somit sehr häufig zu Burnout, wobei der Hauptstressor für Männer die Arbeit ist. Die Familie-Arbeits-Beziehung ist bei Frauen mit dem weiblichen Rollenkonflikt ein signifikanter Faktor für eine Burnouterkrankung und führt in der Zuspitzung dieses Konfliktes gerade für Frauen in Führungspositionen zu vermehrter Irritation, Angst und Depression. Die Doppelbelastung für die Frau ist deutlich höher als für den Mann, denn selbst wenn Männer zeitlich die gleiche Energie in Kinderversorgung und Haushalt investieren sind Frauen vornehmlich für das Funktionieren der Familie verantwortlich.

„Zusammengefasst heißt das: während bei den Männern der Stress am Arbeitsplatz die Hauptursache für eine Burnouterkrankung ist, liegt bei den Frauen der Grund im Rollenkonflikt zwischen Erwerbsarbeit und Familie.“ (Lanz, 2010, S. 70)

In der Literatur wird dieser Fakt zweiseitig diskutiert. In dem die Integration von Familie und Arbeit auch als Ressource gesehen wird, denn die Bereicherungsthese geht davon aus, dass der gesundheitsfördernde Aspekt in dem Entstehen eines Stresspuffers der beiden Lebenswelten zueinander besteht. Demgegenüber steht die Doppelbelastungsthese welche davon ausgeht das Ressourcen deutlich beschränkt sind und somit der Rollenkonflikt zu einer negativen gesundheitlichen Konsequenz führt. (vgl. Lanz, 2010, S. 71) Die Beziehung zwischen dem Geschlecht, dem Gesundheitsverhalten und entstehenden Krankheiten sind jedoch sehr tiefgründig und bedürfen weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen.

#### 4.3.2 „Gesunde Manager“

Das Forschungsprojekt „Gesunde Manager“ wurde an männlichen und weiblichen Führungskräften aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen und Hierarchieebenen durchgeführt und Befragungen zum Thema Gesundheit, Arbeit und Lebenssituation sowie das eigene Gesundheitsverhalten durchgeführt. Ziel dieser Befragung sollte unter anderem sein, zunächst auf dem wenig erforschten Feld der Gesundheitsförderung von Managern Daten zu sammeln, um Interventionen in der Gesundheitsförderung finden zu können. Hierbei muss auf die Wünsche der Führungskräfte, die bestehenden Defizite im Gesundheitsverhalten sowie die spezifischen Bedingungen der Arbeits- und Lebenssituationen eingegangen werden. Hintergrund ist das Manager häufiger vielseitigen Konflikten zwischen Verantwortungsdruck, Terminnot und Hektik ausgesetzt sind, welche belastend und kräftezehrend erlebt werden. Lange Arbeitstage sowie ein minimales Leben außerhalb des Berufes (Familie, Freizeit, Erholung) bilden hierbei ein wichtiges Thema. Führungskräfte werden im Bezug auf Gesundheitsförderung häufig nur als die organisatorische Schnittstelle zur betrieblichen Gesundheitsführung ihrer

Mitarbeiter gesehen. Jedoch bedeutet eine nicht durchgeführte Gesundheitsförderung im Top-Management das durch Krankheit oder fehlende Leistungsfähigkeit Kosten entstehen und individuelle Ressourcen schwinden. Eine Vorbildfunktion kann in diesem Zusammenhang selten ausgeübt werden. (vgl. Sachs, 2006, S. 11f) Manager-Aktivitäten sind kurz, abwechslungsreich und stark fragmentiert, hinzu kommen stärkere interpersonale Aktivitäten als sachbezogene Funktionsbeschreibungen. Interindividuelle beziehungsweise intraindividuelle Rollenkonflikte sowie wechselnde Situations- und Rollenanforderung als auch die hinzukommenden spezifischen Rollenkonflikte der Frau bilden hierbei erhebliche Stressoren. Zu den Hauptbelastungsquellen für Führungskräfte im Arbeitsleben zählen:

- Arbeits- und Zeitdruck,
- Stress,
- psychische Überforderung,
- fachliche Überforderung,
- weniger Zeit für Familie und Privatleben als auch
- Probleme durch die Organisation. (vgl. Sachs, 2006, S. 14)

Häufig sind dann beruflich wie privat Vereinsamungstendenzen feststellbar, womit der soziale Rückhalt als Ressource wegfällt, aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust werden die Belastungen auch über längere Zeit hingenommen. Die Folgen sind gesundheitliche Probleme, aber auch Angst und Depression bis hin zum Burnout. (vgl. Sachs, 2006, S. 14) Manager sind laut diverser Langzeitstudien einer der Berufsgruppen mit hohem gesundheitlichen Risiko, sie leiden häufig unter vegetativen Beschwerden, (Schlafprobleme, Reizmagen, Verdauungsstörung, Herzstolpern), einem erhöhten Cholesterinspiegel und Rückschmerzen. Hinzu kommen die managementspezifischen Krankheitsbilder, wie Gewichtsprobleme, Bluthochdruck und übermäßiger Nikotingenuss. Die Gefahr von Herzinfarkten und lebensbedrohlichen Erkrankungen steigt je höher die Karriereleiter genommen wird. Hinzu kommt ein belastendes Selbstbild der Führungskräfte. Das Thema Manager-Gesundheit ist ein Tabuthema, da der erfolgreiche Manager eine unantastbare eigene

Gesundheit vorzuweisen hat und ohne Schwäche als Leitfigur fungiert. (vgl. Sachs, 2006, S. 16) Einbußen im körperlichen und privaten Bereich gehören für viele Manager zum Berufsbild. Fehlende Bewegung und falsche Ernährungsgewohnheiten führen somit auch zu einem verbesserungsbedürftigen Zustand. Immerhin ist den meisten Managern dieses Problemfeld bekannt und neuerlich gehört Fitnesstraining zum guten Ton von Top-Managern. Gesundheitsförderliche Aktivitäten sind jedoch meist stark individualisiert und beschränken sich häufig auf medizinische Checkups. Meist wird die Pflege des Autos der Manager noch vor der eigenen Gesundheitsförderung gesetzt. Seminare zum Stressmanagement und gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung werden teilweise bereits genutzt, da auch diese bereits speziell von den Krankenkassen thematisiert wurden. Hierbei steht die Reduktion von körperlichen Belastungen im Mittelpunkt. (vgl. Sachs, 2006, S. 18) Das Forschungsprojekt „Gesunde Manager“ beschäftigt sich mit den zentralen Ansatzpunkten der Gesundheit der Manager, der Arbeits- und Lebenssituation von Führungskräften sowie dem Gesundheitsverhalten der Manager. Die bearbeiteten Themenkomplexe sind hierbei:

- Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen,
- Gesundheitsverhalten,
- Betriebliche Gesundheitsförderung,
- Stress und Stressbewältigung,
- Persönlichkeitsmerkmale,
- Soziale Unterstützung und
- Lebensqualität. (vgl. Sachs, 2006, S. 22)

Zu den wesentlichen Ergebnissen dieses Forschungsprojektes gehören das die Arbeitssituation der Führungskräfte, lange Arbeitszeiten, Arbeit am Wochenende, überwiegend sitzende Tätigkeit sowie kurze Pausen charakterisieren. Die Führungskräfte sehen ihre Arbeit beziehungsweise die Anforderungen die sich daraus ergeben als positiv und die vorhandenen Ressourcen (Familie und soziale Unterstützung) können den Belastungen positiv entgegen wirken. Auffällig ist

hierbei der hohe Anteil verheirateter Führungskräfte (oder feste Partnerschaft) mit einer sehr deutlich geringeren Kinderanzahl der Frauen gegenüber den Männern. Die eigene Gesundheit ist den meisten Managern von großer Bedeutung und ihr Gesundheitspotential wird als hoch eingeschätzt. Die vorhandenen Stärken und Schwächen im Bewegungsverhalten oder dem Alkoholkonsum und dem Rauchen werden unterschiedlich stark wahrgenommen. Auch hier bezieht sich die Gesundheitsförderung hauptsächlich auf die ärztlichen Checkups beziehungsweise stark individualisierte Angebote. Eine Nachfrage vielmehr individuelle Wünsche in Bezug auf eine Gesundheitsförderung von Führungskräften werden hauptsächlich im Bereich der Seminare gesucht. Zukünftig sollten dementsprechend Angebote zur Bewegung und Entspannung sowohl arbeitsplatznah als auch arbeitszeitintegriert ermöglicht werden, die Seminartätigkeit kann hierbei ein Einstieg sein. Abschließend ist Gesundheitsförderung verhältnis- und verhaltensbezogene Intervention, denn ein kritisches Gesundheitsverhalten muss als dieses auch subjektiv wahr genommen werden. (vgl. Sachs, 2006, S. 61f)

## 5. Fazit

„Die Frauen haben nicht unrecht, wenn sie sich den Vorschriften nicht fügen wollen, welche in der Welt eingeführt sind. Weil die Männer sie verfaßt haben, ohne die Frauen zu fragen.“ (Michel de Montaigne)

Die Arbeit von Frauen und Männern im Gesundheitswesen ist vielfältig und gerade der Weg ins Top-Management ist für Frauen auf Grund geschichtlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen und Restriktionen beschwerlich. Die in dieser Arbeit vielfach angeführten Argumente und Problemfelder sind grundsätzlich auf einige wenige sich immer wiederholende und trotzdem in ihrer Konsequenz verschiedene grundlegende Bereiche zusammen zu fassen. Dazu gehören, die allgemeine Problematik um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Männern und Frauen im alltäglichen Leben, im Zusammenleben und im beruflichen Alltag. Bezug nehmend darauf ergeben sich im Genderkontext problematische Rang- und Wertigkeitskonstellationen welche in der Zuordnung der Lebenswelten der beruflichen und privaten Sphären des Lebens gipfeln. Hinsichtlich entstehender Probleme bei der Gleichstellung von Frauen und Männern in Beruf und Karriere, sind vornehmlich die Zuständigkeiten für Haushalt, Familie und Kinder sowie deren Betreuung und Sozialisation als auch Vorurteile bei den Fähigkeiten von weiblichen Führungskräften in allen Bereichen die vorherrschenden Argumentationspunkte.

Eine Gesellschaft in welcher eine sehr langsame Veränderung zu Gunsten weiblicher Lebensläufe stattfindet und Männer, aus welchen Gründen auch immer, ihren angestammten Platz nur zögerlich bis gar nicht verlassen können oder wollen, kann die Ressourcen und Chancen welche weibliche Dispositionen, Kompetenzen und Denkweisen bieten nicht in vollem Umfang nutzen. Quoten können hierbei eine Lösung sein, in wie weit jedoch eine gezwungene Gleichberechtigung das Umdenken der Männer fördert ist fraglich. Dennoch ist die „Schuld“ für die sich schwer ändernden gesellschaftlichen wie beruflichen Gegebenheiten nicht allein bei den

Männern zu suchen. Frauen haben ihren angestammten Platz in der Gesellschaft lange Zeit ohne Nachfragen akzeptiert und sind auch heute in bestimmten Bereichen noch wenig an einer Veränderung interessiert oder nicht gewillt einen entsprechenden Kampf zur Veränderung ihrer Position zu führen. Solange Frauen sich selbst als das schwächere Geschlecht sehen und das Frauenbild insofern akzeptieren, müssen sie mit einer angepassten Reaktion auf Männer leben. Erst wenn eine weiblich eingeleitete Aktion die Männer als auch Frauen zu einem umfassenden Umdenken inspiriert, kann eine Verbesserung eintreten hin zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Die Partizipation beider Geschlechter an Beruf, Karriere und Leben mit ihren Vor- und Nachteilen führt erst dann zu einem ausgewogenen Miteinander.

## 6. Literaturverzeichnis

Abele, A. E. (2008). Beruf - kein Problem, Karriere schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In A. E. Abele, E.-H. Hoff, H.-U. Hohner, *Frauen und Männer in akademischen Professionen*. Heidelberg: Asanger Verlag.

accenture. (2006). *Presseportal*. Abgerufen am 01.04.2012 von <http://www.presseportal.de/print/795048-top-management-imer-noch-ein-herrenclub-neue-accentuestudie.html>

Alexander, A., Rath, T. (2001). *Krankenkassen im Wandel*. Wiesbaden: DUV.

Alfermann, D. (1996). *Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten*. Stuttgart: Kohlhammer.

Angst, J., Ernst, C. (1990). Geschlechtsunterschiede in der Psychiatrie. In Studium Generale, *Weibliche Identität im Wandel* (S. 69-84). Heidelberg: Universitäts Verlag.

Apitzsch, U. (2009). Die Macht der Verantwortung. In M. Löw, *Macht und Geschlecht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Aulenbacher, B., Riegraf, B. (2009). Zeiten des Umbruchs - Zeit zur Reflexion. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften .

Bachmund, V., Vierzigmann, G., Sierwald, W., Schneewind, K. A. (1992). Entscheidung "Kind Ja oder Nein" und berufliche Orientierung: geschlechtertypische Differenzierung. In L. Brüderl, B. Paetzold, *Frauenleben zwischen Beruf und Familie*. Weinheim: Juventa.

Badura, B. (2001). Perspektiven der Pflegearbeit. In M. Landenberger, M. Münch, *Innovation in der Pflege* (S. 9-18).

Bathmann, N., Müller, D., Cornelißen, W. (2011). Karriere, Kinder, Krisen. In W. Cornelißen, A. Rusconi, R. Becker, *Berufliche Karrieren von Frauen*. Wiesbaden: Springer.

Baur, N. (2009). Von der Quali-/ Quanti-Debatte zum Methodenmix. Reichweite und Ertrag methodischer Zugriffe am Beispiel der Vorstellung von familiärer Arbeitsteilung. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Becker, R., Hilf, E., Lien, S.-C., Köhler, K., Meschkutat, B., Reuschke, D., Tippel, C. (2011). Bleiben oder Gehen? In W. Cornelißen, A. Rusconi, R. Becker, *Berufliche Karrieren von Frauen*. Wiesbaden: Springer.

Behnke, C., Meuser, M. (2005). Modernisierte Geschlechterverhältnisse? Entgrenzung von Beruf und Familie bei Doppelkarrierepaaren. In K. Gottschall, G. G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München: Hampp.

Bereswill, M. (2009). Feministische Kritik oder Genderkompetenz? Das Beispiel Gender Training. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bienstein, C. (1999). Starke Frauen in der Pflege. *Heilberufe*, S. 63.

BioCon Valley GmbH. (2008). *Ergebnisbericht Genuss Gesundheit – Ernährung und Bewegung 4. Nationale Branchenkonferenz Gesundheitswirtschaft*. BioCon Valley GmbH.

Bischoff, S., Milz, H. (1989). *Frauen, Macht, Politik. Zerreißproben um Emanzipation und Quotierung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Bischof-Köhler, D. (2007). Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten: evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten. In M. Wolf, *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Blttner, B., Georgy, S. (2008). Qualifizierungsbedarf der Gesundheitsfachberufe: Verantwortung für eigene Entscheidungen übernehmen können. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Böhmer, E. (1993). Wissenschaftliche Werdegänge von Frauen an der Freien Universität Berlin - Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für Wissenschaftlerinnen im Sonderprogramm des Berliner Abgeordnetenhauses zur Frauenförderung. In M. Arndt, M. Deters, G. Harth, G. Jhnert, J. Kootz, B. Riegraf, M. Roßbach, K. Zimmermann, *Ausgegrenzt und mittendrin Frauen in der Wissenschaft*. Berlin: Edition Sigma.

Bollinger, H., Gerlach, A. (2008). Professionalität als Kompetenz und Element der Qualitätssicherung in den Gesundheitsberufen. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Braun, B., Buhr, P., Müller, R. (2009). *Pflegearbeit im Krankenhaus*. St. Augustin: Asgard-Verlag.

Brexel, E. (2002). Information - Beratung - Vermittlung - Das Dienstleistungsangebot der Bundesanstalt für Arbeit bei der Besetzung von Führungspositionen. In H. J. Joka, *Führungskräfte Handbuch*. Berlin: Springer.

Bryce, L. (1994). *Frauen auf Erfolgskurs*. München: Orell Füssli Verlag.

Buddenberg, H. (März 1999). Karriere in der Pflege - geplant oder zufällig. *Pflege Management*, S. 34-35.

Bürger, M. (2002). Aufbau und Inhalt des ersten Arbeitsvertrages einer Nachwuchsführungskraft. In H. J. Joka, *Führungskräfte Handbuch*. Berlin: Springer.

Costas, I. (1992). Das Verhältnis von Profession, Professionalisierung und Geschlecht in historisch vergleichender Perspektive. In A. Wetterer, *Profession und Geschlecht*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Dausien, B. (2009). Differenz und Selbst-Verortung - Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Biographien als Forschungskonzept. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dettmer, S., Hoff, E.-H., Grote, S., Hohner, H.-U. (2005). Berufsverläufe und Formen der Lebensgestaltung von Frauen und Männern. In K. Gottschall, G. G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München: Hampp.

Engler, S., Friebertshäuser, B. (1992). Die Macht des Dominanten. In A. Wetterer, *Profession und Geschlecht*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Evans, M., Scharfenorth, K. (2008). "Abschied von der Insel": Herausforderungen und Gestaltungsfelder des Personalmanagements in der Gesundheitswirtschaft. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Färber, C. (1995). Wo bleiben die Professorinnen der Medizin? In B. Duden, *Frauen Gesundheit*. Hamburg: Argument-Verlag.

Fauth-Herkner & Partner. (2005). Familienfreundliche Angebote im Evangelischen Krankenhaus Lutherhaus Essen. (inqa.de, Hrsg.) *Gute Lösungen in der Pflege*, 14, S. 13-17.

Finke, C. (2010). *Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Fraser, N. (1996). Die Gleichheit der Geschlechter und das Wohlfahrtssystem: Ein postindustrielles Gedankenexperiment. In H. Nagel-Docekal, H. Power-Studa, *Politische Theorien. Differenz und Lebensqualität* (S. 469-498). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Funken, C. (2005). *Glass Ceiling - Fakt oder Fiktion?* Abgerufen am 11.09.2012 von [http://www.dripartner.de/WE\\_Lernsystem/Daten/1\\_mat/DGLEB\\_050531\\_Redebeitr\\_ag\\_Funken.pdf](http://www.dripartner.de/WE_Lernsystem/Daten/1_mat/DGLEB_050531_Redebeitr_ag_Funken.pdf)

gate4healthcareers. (2012). [www.gate4healthcareers.de](http://www.gate4healthcareers.de). Abgerufen am 11.04.2012 von <http://www.gate4healthcareers.de/gesundheitswesen.html>

Gavranidou, M., Heinig, L. (1992). Weibliche Berufsverläufe und Wohlbefinden: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. In L. Brüderl, B. Paetzold, *Frauenleben zwischen Beruf und Familie*. Weinheim: Juventa.

Geissler, B. (2009). Machfragen zwischen Familie und Erwerbsarbeit: Die Kosten der Kinder in der Familiengründung und danach. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gender-Daten-Report (2005). *Gender-Daten-Report*. München: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Gerlach, A. (2005). Akademisierung ohne Professionalisierung? . In M. Pfadenhauer, *Gesundheitsberufe im Wandel*. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag.

Gerlach, I. (2004). *Familienpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gildenmeister, R., Robert, G. (2009). Die Macht der Verhältnisse. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Groll, T. (2009). *"Die Männer sind die Hüter der gläsernen Decke"*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.zeit.de/karriere/2009-09/interview-carste-wippermann>

Heier, S., Neumann, R. (2001). *Untersuchungen zur Karriereplanung von Wissenschaftlerinnen*. Rostock: Universität Rostock.

Hess, J., Rusconi, A., Solgs, H. (2011). "Wir haben die selben Ziele ..." - Zur Bedeutung von Paarkonstellationen und Disziplinzugehörigkeit für Karrieren von Frauen in der Wissenschaft. In W. Cornelißen, A. Rusconi, R. Becker, *Berufliche Karrieren von Frauen*. Wiesbaden: Springer.

Hoff, E.-H., Ewers, E. (2003). Zielkonflikte und Zielbalance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen Männern und Paaren. In A. E. Abele, E.-H. Hoff, H.-U. Hohner, *Frauen und Männer in akademischen Professionen*. Heidelberg: Asanger Verlag.

Hohner, H.-U., Grote, S., Hoff, E.-H. (2003). Unterschiede auf dem Weg nach oben. *Deutsches Ärzteblatt*, S. 166-169.

Hondrich, K.-O. (2007). *Der fragwürdige Siegeszug der Doppelverdiener*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.faz.net/aktuell/politik/familienmodelle-der-fragwuerdige-siegeszug-der-doppelverdiener-1409741.html>

Höyng, S., Puchert, R. (1998). *Die Verhinderung der beruflichen Gleichstellung*. Bielefeld: Kleine Verlag.

Hummel, H. (2004). *Männer in der Pflege*. Bern: Huber.

J.Joka, H. (2002). Fortbildung. In H. J. Joka, *Führungskräfte Handbuch*. Berlin: Springer.

Kaltenbach, H. G. (2008). *Persönliches Karrieremanagement*. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Kämmer, K. (1999). Karriere zwischen Konkurrenz und Kontakt. *Forum Sozialstion*, S. 18-21.

Korte, H. (2009). "Und ich gucke mir das an." Angela Merkels Weg zur Macht. Eine Fallstudie. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kraus, H., Kraus, K. (2007). Frauen und Macht. In M. Wolf, *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Kreckel, R. (2009). Aufhaltsamer Aufstieg. Karriere und Geschlecht in Bildung, Wissenschaft und Gesellschaft. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuhlmann, E., Larsen, C. (2009). Gesundheitsreform und Beschäftigungssituation - Erklärungspotenziale gendersensibler quantitativer Methoden . In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühne, M. (2009). *Berufserfolg von Akademikerinnen und Akademikern*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kutzner, E. (2009). Arbeits- und Geschlechterpolitik im Betrieb - Betrachtungen zu Methoden handlungsorientierter Forschung. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lameyer, A. (Mai 2000). Karriere nach dem Pflegestudium. *Die Schwester/ Der Pfleger*, S. 398-402.

Lanz, C. (2010). *Burnout aus ressourcenorientierter Sicht im Geschlechtervergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lehner, E. (2007). Die Organisation als Männerbund. In M. Wolf, *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Lewis, J. (2003). Erwerbstätigkeit versus Betreuungsarbeit. In U. Gerhard, T. Kniji, A. Wegwert, *Erwerbstätige Mütter. Ein europäischer Vergleich* (S. 29-52). München: Beck Verlag.

Limbach, J. (1988). Die Entwicklung des Familienrechts seit 1949. In R. Nave-Herz, *Wandel und Kontinuität der Familie in der Bundesrepublik Deutschland* (S. 11-35). Stuttgart: Enke Verlag.

Löffing, C. (2004). Beruflich aufsteigen. *Häusliche Pflege*, S. 36-39.

Löffing, C. (2005). Karriere in der Pflege: Softskills sichern Erfolg. *Pflegezeitschrift*, S. 725.

Löffing, C. (2008). Erfolgreich sein im Pflegeberuf. *Pflegezeitschrift*, S. 269.

Löw, M. (2009). Die Machtfrage im geschlechterverhältnis. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Maier, G. W., von Rosenstiel, L., Wastian, M. (2003). Berufseinstieg und erste Berufserfahrungen wirtschaftswissenschaftlicher Absolventen - ein geschlechterbezogener Vergleich. In A. E. Abele, E.-H. Hoff, H.-U. Hohner, *Frauen und Männer in akademischen Professionen*. Heidelberg: Asanger Verlag.

Matzick, S. (2008). Der Mastermarkt im Studienfeld "Gesundheit und Management" - Ergebnisse einer Bestandsaufnahme. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Mayer, C. (2009). Macht in Frauenhand. Fallbeispiel zur Berufsbildung im 19. Jahrhundert. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meuser, M. (2009). Männlichkeit in Bewegung - Zur Aktualität des Konzepts der hegemonialen Männlichkeit angesichts des Wandels von Erwerbstätigkeit. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Miers, M. (2001). *Sexus und Pflege. Geschlechterfragen und Pflegepraxis*. Bern: Huber.

Mixa, E. (1995). Die gläserne Decke. In B. Duden, *Frauen Gesundheit*. Hamburg: Argument-Verlag.

Mohar, B., Plester, P., Schäper, A., Roeder, N. (2012). Führungsaufgabe Vereinbarkeit von Beruf und Familie am Beispiel des Universitätsklinikums Münster. *das Krankenhaus*, S. 108-113.

Mosse, G. L. (1997). *Das Bild des Mannes*. Frankfurt am Main: Büchergilde Gutenberg.

Mühlbacher, A., Pflügel, R. (2008). Qualifizierung in der Gesundheitswirtschaft: Management in der Berufspraxis. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Müller, S. (2002). Weder Out noch Placement? - Eine Beratung zwischen Schubladenrezepten und dauerhafter Personenentwicklung. In H. J. Joka, *Führungskräfte Handbuch*. Berlin: Springer.

Müller, U. (1999). Geschlecht und Organisation. traditionsreiche Debatten - aktuelle Tendenzen. In H. M. Nickel, S. Völker, H. Hüning, *Transformation Unternehmensorganisation Geschlechterforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

Neusel, A. (1992). Geschlecht und Hierarchie. In A. Wetterer, *Profession und Geschlecht* (S. 41-44). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Nickel, H. M. (2009). Führung und Macht in Unternehmen. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Notz, P. (2001). *Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie?* München: Rainer Hampp Verlag.

Oschmiansky, F., Kühl, J. (2011). *Das Ende des Ernährermodells*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55097/ernaehrermodell?p=all>

Osterloh, M., Littmann-Wernli, S. (2000). *Die "gläserne Decke": Realität und Widersprüche*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/publikationen/C79glaesernedecke.pdf>

Paetzold, B. (1996). *"Eines ist zu wenig, beides macht zufrieden"*. Bielefeld : Kleine Verlag.

Philipp, A. (1995). Stationsarzt und Pflege - Dialog oder Konfrontation? In W. Wegenast, *Auf kranken Stationen Kranke pflegen?* Tübingen: Attempo-Verlag.

Picado, L. R., Unkelbach, O. (2001). Zu wenig Bewerber aus den Pflegeberufen. *kinderkrankenschwester*, S. 428.

Piechotta, G. (2000). *Weiblich oder kompetent?* Bern: Huber.

Poser, M. (2008). *Netzwerkbildung und Networking in der Pflege*. Bern: Huber.

Prieler, C. (2009). Kind oder Karriere - muss ich mich ultimativ entscheiden? *Die Rotkreuzschwester*, S. 14-15.

Quernheim, G. (2010). *"Und jetzt Sie!"*. Berlin: Springer.

Rabe-Kleberg, U. (1999). Wie aus Berufen für Frauen Frauenberufe werden. Ein Beitrag zur Transformation des Geschlechterverhältnisses. In H. M. Nickel, S. Völker, H. Hüning, *Transformation Unternehmensorganisation Geschlechterforschung*. Opladen: Leske + Budrich.

Ritter, J. (2007). Weibliche Autorität in Organisationen. In M. Wolf, *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Robert Bosch Stiftung. (1993). *Pflege braucht Eliten - Denkschrift zur Hochschulausbildung für Lehr- und Leitungskräfte in der Pflege*. Gerlingen: Bleicher.

Sachs, I. (2006). *Gesundheit von Managern - Gesundheitssituation und Gesundheitsverhalten von Führungskräften in der deutschen Wirtschaft* - Neubrandenburg: Schriftenreihe der Hochschule Neubrandenburg.

Sadigh, P. (2008). *Frauen wollen weibliche Karrieren*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.zeit.de/online/2008/11/frauenkarrieren>

Schaper, A. v. (2000). Faszination Pflege. *Altenpflege*, S. 30.

Schink, M., Artz, C. (2010). KompetenzKompass für die Karriere. *Die Rotkreuzschwester*, S. 30-31.

Schneider, F. (2000). *Erwerbsverläufe von Frauen*. München: Grin Verlag.

Schulz-Salveter, G. (2010). "Dieser Beruf bietet enorme Entwicklungsmöglichkeiten". *Die Rotkreuzschwester*, S. 11-13.

Schwartz, F. N. (1993). *Frauenkarrieren: Ein Gewinn für Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Sewtz, S. (2008). Berufsorientierung und Karrierechancen von Frauen in Medizin und Pflege. In S. Matzick, *Qualifizierung in den Gesundheitsberufen*. Weinheim: Juventa.

Sewtz, S. (2006). *Karrieren im Gesundheitswesen*. Weinheim: Juventa.

Sieverding, M. (2010). Psychologische Karrierehindernisse im Berufsweg von Frauen. In G. Kaczmarczyk, U. Ley, *Führungshandbuch für Ärztinnen*. Berlin: Springer.

Simon, M., Kümmerling, A., Tackenberg, P., Hasselhorn, H.-M., Müller, B. H. (2005). Keine Frage des Geschlechts. *Pflegezeitschrift*, S. 498-501.

Sonat, G. (2005). Geteiltes soziales Kapital oder innerpartnerschaftliche Konkurrenz in Duall-Career-Couples. In H. Solka, C. Wimbauer, "Wenn zwei das Gleich tun ..." - *Ideal und Realität sozialer (Un)Gleichheit in Dual-Career-Couples* (S. 101-122). Opladen: Barbara Buddich.

Statistisches Bundesamt. (2012). *DESTATIS*. Abgerufen am 11.04.2012 von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten>

Strehmel, P. (1992). Mutterschaft und Berufsbiographieverlauf: Entwicklungskonsequenzen bei jungen Akademikerinnen. In L. Brüderl, B. Paetzold, *Frauenleben zwischen Beruf und Familie*. Weinheim: Juventa.

Sturmfels, C. (2007). Lebenszyklus, Geschlecht und Führung. In M. Wolf, *Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

Teubner, U. (1992). Geschlecht und Hierarchie. In A. Wetterer, *Profession und Geschlecht*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Tewes, R. (2011). *Führungskompetenz ist lernbar*. Berlin: Springer.

Thurn, S. (2009). "Macht und Geld regiert die Welt - und Männer sind anfällig dafür!" Sechzehnjährige Mädchen und Jungen über Macht und Geschlecht. In M. Löw, *Geschlecht und Macht*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tölke, A. (1992). Familiengründung, hiermit einhergehende erwerbsunterbrechungen und normative Rollenvorstellungen. In L. Brüderl, B. Paetzold, *Frauenleben zwischen Beruf und Familie*. Weinheim: Juventa.

Träger, J. (2009). *Familie im Umbruch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vogel, U. (2009). Wissenschaftskarriere, Geschlecht und Fachkultur im sozialen Feld der Hochschule - Methodologische Herausforderungen. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wagner, F. (2008). Neue Berufsperspektiven im Bereich der Pflege - Eine Chance für das Gesundheitswesen. *Rechtsdepeche*, S. 10-16.

Werner, S. (2009). "Erfolgreich durch Karriere?". *Pflegezeitschrift*, S. 526-528.

Westerholt, B. (1998). *Frauen können führen*. Weinheim: Beltz.

Wetterer, A. (1992). Hierarchie und Differenz im Geschlechterverhältnis. In A. Wetterer, *Profession und Geschlecht*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Wiedemann, J. (2011). *Zwei Drittel der Väter wollen mehr Zeit für Kinder*. Abgerufen am 01.06.2012 von <http://www.welt.de/dieweltbewegen/article13686457/Zwei-Drittel-der-Vaeter-wollen-mehr-Zeit-fuer-Kinder.html>

Wilz, S. M., Peppmeier, I. (2009). Organisation als Untersuchungsfeld - Oder: How to enter a gendered organization. In B. Aulenbacher, B. Riegraf, *Erkenntnis und Methode*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wimbauer, C. (1999). *Organisation, Geschlecht, Karriere*. Opladen: Leseke + Budrich.

Winter, M. H.-J. (2005). *Die ersten Pflegeakademiker in Deutschland*. Bern: Huber.

Wippermann, C. (2009). *Brücken und Barrieren für Frauen zu Führungspositionen*. Abgerufen am 01.06.2012 von [http://www.fidar.de/webmedia/documents/forum/forum1/Bruecken\\_und\\_Barrieren\\_wippermann.pdf](http://www.fidar.de/webmedia/documents/forum/forum1/Bruecken_und_Barrieren_wippermann.pdf)

Wirth, K. (2011). *Forschungsbericht zur Ist-Analyse der Gleichstellungssituation am DRK-Krankenhaus Mecklenburg-Strelitz gGmbH*. Neubrandenburg: Hochschule Neubrandenburg.

Wirth, K. (2008). *Gleichstellung und Gender Mainstreaming in der Pflege*. Neubrandenburg: Hochschule Neubrandenburg.

Wrede-Grischkat, R. (2001). *Manieren und Karriere*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine.

Wurmb, A. v. (2002). Frauen zwischen Karriere und Familie. In H. J. Joka, *Führungskräfte Handbuch*. Berlin: Springer.

Ziefle, A. (2009). *Familienpolitik als Determinante weiblicher Lebensläufe*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## **7. Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Neubrandenburg, 20.09.2012

Kathleen Wirth

