

Rede von Ministerpräsidentin Malu Dreyer

„A Perspective on Women in Leadership“

**anlässlich des
German Symposium**

**am 7. Februar 2014,
German Society London School of Economics and Political
Science, London**

Redemanuskript

Ich freue mich, heute mit Ihnen gemeinsam über Frauen in Führungspositionen nachdenken zu können. Ich möchte diese Rede und die anschließende Diskussion nicht allgemein halten, sondern Sie mit Ihrem Leben verknüpfen.

Sie geben mir Gelegenheit zu einem Thema zu sprechen, zu dem es bis zu diesem Jahr hier noch keine Rede gab: Frauen in Führungspositionen – also ein „Frauenthema“. Ich setze den Begriff Frauenthemen in Anführungszeichen, weil diese Themen immer auch Männerthemen sind. Das wird Ihnen sofort klar werden, wenn wir die ersten Zahlen sehen.

Themen wie dieses brauchen oft eine „Eisbrecherin“, bevor man sie selbstverständlich immer mal wieder aufruft. In meiner heutigen Rolle als „Eisbrecherin“ würde ich mich freuen, wenn dieses Thema auch beim German Symposium nun öfters vorkommt. In der Gesellschaft wird es an vielen Orten diskutiert.

Eine häufigere Behandlung hier wäre naheliegend. Männliche und weibliche Studierende aus aller Welt machen hier Station auf dem Weg in wichtige Führungspositionen in Wirtschaft, Staaten oder NGOs. Somit hat das Thema viel mit Ihnen und Ihrem Leben zu tun. Und das gilt auch für diejenigen, die nach Ihnen hier studieren werden.

Es ist mir eine Ehre, hierzu in einem Land zu sprechen, in dem

- Frauen vierzig Jahre früher als in Deutschland die Möglichkeit eines Hochschulstudiums hatten,

- im 19. und 20. Jahrhundert eine sehr starke Frauenbewegung für die Gleichberechtigung von Männern und Frauen gestritten hat – beispielhaft möchte ich die Suffragetten nennen und
- mit Elizabeth II. seit mehr als 60 Jahren eine Frau an der Spitze des Staates steht.

Zu nennen ist an dieser Stelle auch Margaret Thatcher, die bislang einzige weibliche Premierministerin. Sie war die sehr lange und in einer historisch besonders wichtigen Zeit Premierministerin. Noch bei ihrem Tod im letzten Jahr haben wir eine unglaubliche Polarisierung zu ihrer Person und ihrer Politik wahrnehmen können. Worüber reden wir?

Worüber reden wir?

Wir sprechen von Führungskräften, wenn eine Person in ihrem Bereich maßgebliche Entscheidungskompetenzen und Personalverantwortung oder eine besondere fachliche Verantwortung hat. Es gibt dabei in der Privatwirtschaft und der Verwaltung verschiedene Führungsebenen:

- Die Spitze – Vorstände, Staats oder Behördenchefs,
- die mittlere Ebene – Abteilungsleitungen oder Bereichsleiter und
- die untere Ebene – Referenten oder Sachgebietsleitungen.

Die Begriffe unterscheiden sich in der Verwaltung und der Privatwirtschaft meistens kaum. Viele dieser Positionen setzen eine akademische Bildung voraus. Meistens ist es so, dass Menschen auch untere und mittlere Führungsebenen durchlaufen müssen, bevor sie obere Führungsaufgaben erhalten. Manche von Ihnen sind durch Geburt für eine bestimmte Führungsaufgabe vorgesehen. Ein Mitarbeiter meiner Landesverwaltung, der auch hier studiert hat, hat mir berichtet, dass in seinem Jahrgang der norwegische Kronprinz und der Sohn von Herrn Gaddafi waren. Die meisten von Ihnen werden sich Ihren Platz erobern. Und alle müssen sich bewähren.

Macht es da einen Unterschied, ob Sie Frau oder Mann sind? Vielleicht denken einige von Ihnen: „Es geht bei meinen Karrierechancen nicht um mein Geschlecht und das Geschlecht derjenigen, mit denen ich um eine Stelle konkurrieren werde. Es ist nicht so wichtig, welches Geschlecht die Person hat, die einen Job bekommen wird. Am Ende zählt die Qualität.“

Wir könnten jetzt mal eine Abstimmung machen, wer das so sieht. Bitte Finger heben. Ich bin (nicht) überrascht. Das ist (aber) eine häufige Einstellung.

Auf Basis dieser Auffassung könnte ich den Vortrag in ungefähr drei Minuten beenden. Schauen wir auf ein Bild aus dem Internet:

Folie

Wie kommt eine Frau in eine Spitzenführungsposition?



Folie 2

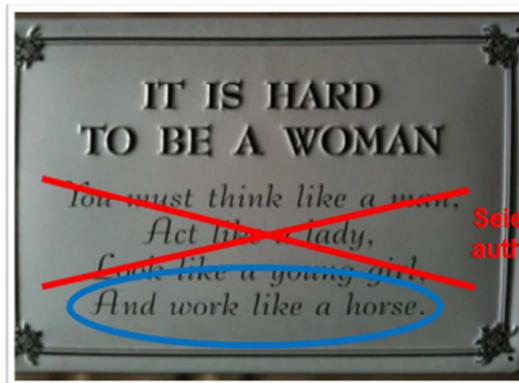
Wenn Sie als Frau Karriere machen wollen, dann

- denken Sie wie ein Mann,
- handeln Sie wie eine Dame,
- sehen Sie aus wie ein junges Mädchen und
- arbeiten Sie wie ein Pferd.

Als Frau, die jetzt 12 Jahre in einer Staatsführung ist, kann ich Ihnen sagen: Vergessen Sie die ersten drei Punkte.

Folie

Wie kommt eine Frau in eine Spitzenführungsposition?



Seien Sie authentisch!

Seien Sie authentisch so wie Sie sind und arbeiten Sie wie ein Pferd!
Dazu gibt es übrigens zwei interessante Forschungsergebnisse:

- Viele männlichen Manager halten Frauen für hohe Führungspositionen für ungeeignet, weil sie sich zu männlich geben würden. Ich nehme etwas vorweg, was wir später noch genauer ansehen: dieselben halten Frauen, die sich weiblich geben für ungeeignet. Kurz: Es gibt keine Chance.
- 75% der Frauen sagen, sie müssten im gehobenen Management mehr leisten als ein Mann um akzeptiert zu werden. Aber nur 37% der Männer im gehobenen Management denken, dass Frauen mehr leisten müssen als sie.

Insgesamt können wir aufgrund aller Forschungsergebnisse sagen: Wenngleich die individuelle Leistung wichtig ist – für eine Karriere in Führungspositionen spielt das Geschlecht strukturell eine große Rolle.

Frauen als Gruppe – und damit auch die meisten Frauen – stoßen immer noch auf andere Hindernisse und Fragen als Männer. Manche sagen, es gebe eine gläserne Decke. Wir können das an Statistiken ablesen. Schauen wir uns die harten Zahlen und Fakten an.

Die harten Zahlen und Fakten

Folie

Worüber reden wir?

Bereich	Männeranteil in Deutschland	Frauenanteil in Deutschland	Frauenanteil in der EU 28
Gesambevölkerung 2013	48 %	52 %	51 %
Hochschulabsolventen 2012			
Hochschulabsolventen 1982/2012			
Erwerbstätige EU 27 (2013)			
Führungspositionen Mittelstand			
Aufsichtsräte, größte börsennotierte Konzerne (2013)			
Aufsichtsräte 200 deutsche größte Unternehmen, ohne Finanzsektor (2013)			
Vorstände, größte börsennotierte Konzerne (2013)			
Vorstände, 200 deutsche größte Unternehmen, ohne Finanzsektor (2013)			

Folie 4

Zunächst einmal müssen wir feststellen, dass es etwas mehr Frauen in der EU und in Deutschland gibt als Männer. Das Verhältnis ist fast ausgeglichen.

Folie

Worüber reden wir?
Gerechte Aufteilung der Welt



■ Männer 49%
■ Frauen 51 %

- Berufsleben (Ausbildung, Arbeitszeit, Verantwortung, Gehalt, Fortbildung)
- Familienleben (Hausarbeit, Erziehungsarbeit)
- Freizeit (Erholungszeit)

Folie 5

Daraus könnten wir folgern, dass Männern und Frauen jeweils die Hälfte der Welt zustehen sollte. Ich würde die Welt da in drei Bereiche unterteilen:

- Berufswelt mit den Chancen auf Ausbildung, gleich gute Arbeitsplätze, gleiche Arbeitszeit, gleiche Verantwortung, gleiches Gehalt, und gleiche Fortbildungsmöglichkeiten.
- Dann gleichwertige Aufgaben und gleichen Zeitaufwand bei der Familienarbeit und
- gleiche Chancen auf Freizeit.

Wie sieht die Wirklichkeit beim Erwerbsleben aus?

Folie

Worüber reden wir?

Bereich	Männeranteil in Deutschland	Frauenanteil in Deutschland	Frauenanteil in der EU 28
Gesambevölkerung 2013	48 %	52 %	51 %
Hochschulabsolventen 2012	48 %	51 %	
Hochschulabsolventen 1982/2012	66 %	45 %	
Erwerbstätige EU 27 (2013)			
Führungspositionen Mittelstand			
Aufsichtsräte, größte börsennotierte Konzerne (2013)			
Aufsichtsräte 200 deutsche größte Unternehmen, ohne Finanzsektor (2013)			
Vorstände, größte börsennotierte Konzerne (2013)			
Vorstände, 200 deutsche größte Unternehmen, ohne Finanzsektor (2013)			

Folie 6

Bei der Ausbildung an Hochschulen, die für Führungskräfte wichtig ist, sind die Chancen noch relativ gleich: Seit 2006 machen mehr Frauen als Männer in Deutschland einen Hochschulabschluss. 1982 lag der Männeranteil noch bei 75% - stetig ansteigend. Ich habe mal zusammenrechnen lassen, wie der Frauenanteil bei den Abschlüssen in den letzten 30 Jahren aussah: Von 1982 bis 2012 haben ungefähr 7 Mio. Menschen in Deutschland einen Hochschulabschluss gemacht, darunter 55 % Männer und 45% Frauen. Da ist die Waage noch relativ ausgewogen.

Jetzt gehen wir mal ins Erwerbsleben.

Folie

Worüber reden wir? Equal pay gap bei Führungskräften

Geschlecht	Durchschnittliches Jahresgehalt	Durchschnittlicher Bonus	Gesamt	Unterschied
Frau	46.308,00 €	9.208,00 €	55.516,00 €	80%
Mann	58.920,00 €	10.182,00 €	69.102,00 €	100 %

DWV Führungskräftebarometer 2012 auf Basis von Zahlen für 2010, eigene Berechnung

Folie 8

Und sofort wird deutlich, dass Männer einen deutlich größeren Anteil vom Kuchen abbekommen.

Der Männeranteil an den Erwerbstätigen beträgt 55 %. Hier gehen heute nur noch wenige Frauen als Hausfrauen „verloren“. Was mit der Zahl nicht gezeigt wird, ist, dass viele Frauen Teilzeit arbeiten und damit auch weniger Zeit im Beruf verbringen als Männer. Was auch nicht gezeigt wird, dass es typische Frauenberufe im Sozial- und Dienstleistungsbereich gibt, die einen Frauenteil von mehr als 70 Prozent haben und extrem schlecht bezahlt sind.

Bei den Führungskräften (Geschäftsführer, Leitungen kleiner nicht börsennotierter Unternehmen, Abteilungsleitungen) liegt der Männeranteil aber schon bei 67%. Was diese Zahl nicht zeigt, ist, dass Frauen weniger Personen führen als Männer. Geht man in die Top Liga, wo viel Macht ausgeübt und viel Geld verdient wird, zu den Aufsichtsräten der größten Unternehmen Deutschlands, kommen wir auf eine Männerquote von 80% bzw. 85%. Die erste Zahl gilt für die 30 von der EU beobachteten größten Unternehmen. Die zweite Zahl für eine

breitere Auswahl der 200 größten Unternehmen, die das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung untersucht. Und geht man bei diesen Unternehmen in die Vorstände wächst die Männerquote auf 92 % bzw. 95,6 %. Nicht sehr viel anders sieht es bei den Werten für ganz Europa aus – es handelt sich nicht nur um ein deutsches Thema. In Großbritannien sind in den Aufsichtsräten der 46 größten Unternehmen laut EU-Kommission 82% Männer, in den Vorständen 89%.

Diese Zahlen legen uns in der Tat offen, dass es nicht nur die individuelle Leistung einer Frau oder eines Mannes sein kann, die dazu führt, ob ein Aufstieg in den Olymp der Wirtschaft erfolgen wird oder nicht. Das könnten wir nur annehmen, wenn Frauen schlechter oder fauler wären. Das ist nicht der Fall. Frauen haben seit Jahrzehnten im Schnitt bessere Noten als Männer bei den Abschlüssen. Sie arbeiten hart. Sie gelten als kooperativer und sozialkompetenter.

Noch seltsamer wird das Bild, wenn wir zwei weitere Informationen dazu nehmen. Frauen verdienten im Jahr 2013 im Schnitt 20 Prozent weniger als Männer. Um das Jahresgehalt 2013 des Durchschnittsmannes zu erreichen musste die Durchschnittsfrau bis zum 21. März 2014 arbeiten. Das ist in diesem Jahr der Equal Pay Day – wenn Sie an dem Tag gegen diese Ungerechtigkeit protestieren wollen, tragen Sie eine rote Handtasche. Falls Sie wissen wollen, wie sich der Unterschied errechnet, gehen Sie bitte auf die deutsche Homepage des Equal Pay Days. Und Equal pay bei Führungskräften?

Folie

Worüber reden wir?
Equal pay gap bei Führungskräften

Geschlecht	Durchschnittliches Jahresgehalt	Durchschnittlicher Bonus	Gesamt	Unterschied
Frau	46.308,00 €	9.208,00 €	55.516,00 €	80%
Mann	58.920,00 €	10.182,00 €	69.102,00 €	100%

DWV Führungskräftemonitor 2012 auf Basis von Zahlen für 2010, eigene Berechnung

Folie 8

Bei Führungskräften betrug der Gehaltsunterschied in Deutschland 2010 pro Jahr rund 13.500 Euro – mithin 20 Prozent. Auch bei nicht materiellen Leistungen wie Dienstwagen oder Mobiltelefonen schneiden Frauen schlechter ab.

Diese Zahlen machen viele Frauen und auch Männer wütend. Diese Zahlen sind auch der Grund, warum die EU-Kommissionsvizepräsidentin Viviane Reding und das EU-Parlament eine Initiative für eine 40%-Quote bei Aufsichtsräten der ca. 5.000 großen, börsennotierten Unternehmen mit Sitz in der EU auf den Weg gebracht haben. Diese Regelung wurde bislang von neun Mitgliedsstaaten – darunter Deutschland und Großbritannien blockiert. Einige europäische Länder haben bereits Frauenquoten für Aufsichtsräte und teilweise auch für Vorstände in der Privatwirtschaft beschlossen, nämlich Norwegen, Frankreich, Spanien, Belgien, die Niederlande, Italien und Island. In vielen weiteren Staaten Europas wird die Frage nach der Einführung von Frauenquoten diskutiert, so etwa in Österreich, Großbritannien, Schweden und Finnland. In Deutschland wird die Bundesregierung gesetzlich regeln,

dass in den Aufsichtsräten großer börsennotierter Unternehmen ab 2016 mindestens 30 Prozent der Sitze an Frauen gehen. Darüber hinaus müssen große Unternehmen ab 2015 eigene verbindliche Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und den obersten Management-Ebenen definieren und veröffentlichen.

Wir werden uns vielleicht in der Diskussion mit der Quotenfrage beschäftigen. Ich glaube wir sollten uns aber vorher den Ursachen zuwenden und gemeinsam über die sehr enge Diskussion um Quoten hinaus denken. Ursachen gibt es eine ganze Menge. Ich möchte Ihnen drei Erklärungen vorstellen, die ich besonders wichtig finde:

- Der lange Weg der Frauen aus der Rechtlosigkeit in Führungsverantwortung,
- Haushaltsfalle oder kluge Paare leben Gleichberechtigung,
- Mems und was wir dagegen tun können.

Zum Abschluss möchte ich ein paar persönliche Worte sagen, was aus meiner Sicht wichtig ist.

Der lange Weg der Frauen

Fangen wir mit dem Grund an, der mit uns einzeln nichts zu tun hat aber mit dem Gesamtsystem. Es ist die Frage, welchen Vorsprung Männer haben seit das moderne Wirtschaftssystem im 19. Jahrhundert entstanden ist. Dieser Vorsprung ist enorm. Hinter uns liegt ein langer Weg der Frauen aus einer vollkommenen Entrechtung hin zur

Gleichberechtigung. Und aus einer schlechten Bildung hin zu Topabschlüssen. Dieser Weg ist noch nicht abgeschlossen.

Schauen wir auf das 19. Jahrhundert. Frauen in Deutschland, aber auch in den meisten anderen Ländern waren entrechtet und weniger gebildet als Männer. Ich will nur ganz wenige Beispiele nennen:

- Frauen durften nicht Mitglied in Parteien sein oder sonst im Staat mitentscheiden.
- Der Ehemann verwaltete das Vermögen seiner Frau. Er konnte über ihr Geld verfügen. Das Bürgerliche Gesetzbuch sah bis 1977 vor, dass der Ehemann den Arbeitsvertrag seiner Frau mitunterschreiben musste.
- Einen Arbeitsvertrag der Ehefrau konnte der Ehemann ohne Gründe allein kündigen – das galt in der Bundesrepublik noch bis 1958.
- Die Gehälter der Frauen lagen für die gleiche Tätigkeit weit unter dem der Männer.
- Die Weimarer Republik hatte in Bereichen, in denen erwerbstätige Frauen gegen arbeitslose Männer konkurrierten, schikanöse Gesetze erlassen, um Frauen aus dem Arbeitsmarkt zu verdrängen. Ein bekanntes Beispiel ist der Lehrerinnenzölibat. Mit einer Eheschließung verlor eine Lehrerin ihre Stelle. Diese Regelung gab es in der Bundesrepublik noch bis in die 1950er.
- Es gab einen geteilten Arbeitsmarkt: Frauen hatten sich in helfenden und dienenden Berufen etabliert. Hier wurden sie deutlich schlechter bezahlt als Männer.

Frauen hatten auch nicht die gleichen Bildungschancen. Das gesamte 19. Jahrhundert hindurch hat die Frauenbewegung für den Zugang zur

schulischen und universitären Bildung gekämpft. Und damit meine ich jetzt nicht die höheren Töchterschulen, in denen Konversation, Klavier und Kochen unterrichtet wurde. Bis 1848 waren Mädchen von der höheren Bildung ausgeschlossen – bis 1908 durften Mädchen an den meisten Schulen kein Abitur ablegen. Auch danach gab es geschlechtsgetrennte Schulen mit unterschiedlichen Lehrinhalten. Die meisten Studiengänge öffneten sich erst zögerlich. Wissen Sie, mit welchen Argumenten die Uni Tübingen 1873 Studentinnen die erstmalige Immatrikulation für Medizin verweigert hat?

- Ihr moralisches Verhalten sei zweifelhaft,
- der Unterricht werde durch die Anwesenheit von Frauen gestört,
- Frauen fehle die nötige körperliche Kraft für den Beruf.

Andere argumentierten, die Monatsblutung mache Frauen ungeeignet für jeden wissenschaftlichen Beruf.

Letztlich wurden auf Initiative der Frauenbewegung schrittweise zwischen 1898 und 1909 alle Studiengänge vom Staat gegen den Willen der Universitäten und Fachvereinigungen geöffnet. Dann öffnete der Staat die Berufe gegen den erbitterten Widerstand der Berufsträger für Frauen; zuletzt 1922 den Richterberuf. Der Deutsche Juristentag lehnte das mit dem Argument ab, Männer würden sich nicht dem Richterspruch einer Frau unterwerfen. Das ist heute schwer vorstellbar.

Der Nationalsozialismus machte nahezu alle Fortschritte für Frauen rückgängig und prägte ein Frauenbild, das in den ersten 20 Jahren der neuen Bundesrepublik galt. Frauen sollten sich in erster Linie um den Haushalt und die Familie kümmern. Im Berufsleben war ihr Platz in den schlecht bezahlten dienenden Berufen. Noch bis in die 1960er sagten viele Eltern ihren Töchtern: „Du brauchst nicht zu studieren oder eine

Ausbildung machen. Du heiratest ja ohnehin.“ Vielen meiner Schulfreundinnen ist es so ergangen. Ich hatte das Glück, dass meine Eltern anders dachten.

Erst mit der Bildungsexpansion in den 1970er Jahren nahm die Frauenbildung wieder ernsthaft Fahrt auf. Nach 1970 war kaum eine junge Frau ohne Ausbildung.

Was heißt das für uns heute? Wenn wir anerkennen, dass Frauen und Männer jeweils die Hälfte der Welt im Berufsleben haben sollten, dann müssen wir sehen, dass Frauen rasant aufgeholt haben. Der Weg ist noch nicht zu Ende. Wir haben noch Verdienstunterschiede. Bis heute gibt es einen geteilten Arbeitsmarkt. Viele Frauen gehen in sog. typische Frauenberufe. Zunehmend werden aber Berufsfelder von Frauen übernommen – Jura oder BWL sind Beispiele dafür.

Das heißt aber auch: Jede Frau, die in Führungsverantwortung kommt ist ein Beitrag zur Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern. Und das gilt auch für jeden Mann, der in Führungsverantwortung kommt und die Gleichberechtigung fördert.

Männer und Frauen sollten in Führungsverantwortung einiges dafür tun, die Waage auszugleichen. Sie können sich für diese Mission entscheiden.

Nur um diesen Punkt abzurunden will ich kurz etwas dazu sagen, dass die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in der Geschichte nicht immer bestand. Das ist auch ein Gegenstand der Genderstudies, die es ja an Ihrer Universität gibt. Wir wissen zum Beispiel aus der Forschung

über den ca. 522 vor Christus erfolgten Bau von Persepolis, der ehemalige Hauptstadt des persischen Weltreichs, dass die Leitungspositionen der Werkstätten stets mit Frauen besetzt waren. Die bekamen das höchste Gehalt. Aber auch die „einfachen“ Handwerkerinnen bekamen ebenso viel Gehalt wie die männlichen Handwerker. Es gab bezahlten Schwangerschaftsurlaub, Anspruch auf Teilzeit im ersten Lebensjahr des Kindes, Anspruch auf Kinderbetreuung durch Ammen und übrigens auch eine Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall. Frauen konnten auch ihr Eigentum selbst verwalten, Prozesse führen und sich scheiden lassen. Verblüfft Sie das? Das hätte man von einem orientalischen Staat 520 vor Christus nicht erwartet, oder?

Kluge Paare leben Gleichberechtigung

Kommen wir zum Punkt „Kluge Paare leben Gleichberechtigung“.

Worum geht es? Das Leitbild „verheiratet, Kinder“ signalisiert Unternehmen Verlässlichkeit und emotionale Stabilität. Für obere Führungspositionen wird es vorausgesetzt. Schauen wir uns einmal die Situation der Führungskräfte an:

Eine Studie hat ergeben, dass drei Viertel der Männer in Führungspositionen verheiratet sind und in der Regel zwei Kinder haben. Man kann sagen, sie entsprechen dem Leitbild und der Erwartung zum Beispiel für Vorstandspositionen. Schaut man sich diesen Personenkreis stärker an, so bleiben oft deren Ehefrauen zu Hause und erziehen die Kinder. Selten haben die Manager Zeit und Interesse an Hausarbeit und Kindererziehung. Die Ehefrauen haben häufig einen niedrigeren

Bildungsstand oder sozialen Status. Nur 15% männlicher Führungskräfte sind Single.

Wie ist es mit weiblichen Führungskräften? Ein kleinerer Teil entspricht der Erwartung: 53% sind verheiratet und 56% haben Kinder – im Schnitt ein Kind weniger als männliche Manager. 28% sind Single. Frauen in Führungsverantwortung haben es schwerer einen Partner zu finden. Viele Männer tun sich schwer damit, dass ihre Frau mehr verdient oder einen höheren sozialen Status hat. Viele Männer sind nicht bereit, ebenso viel oder mehr im Haushalt zu leisten als ihre Frau. Es gibt dazu eine interessante Untersuchung zur Verwendung der Zeit: Selbst wenn zusammenlebende Frauen und Männer übereinstimmend sagen, dass sie gleich viel Zeit auf den Haushalt verwenden, wenden Frauen objektiv mehr dafür auf.

Da das Leitbild „verheiratet, Kinder“ Unternehmen Verlässlichkeit und emotionale Stabilität signalisiert, haben Frauen hier unausgesprochen einen größeren Begründungsaufwand. Wie können Sie persönlich mit dieser Situation umgehen?

- Die Unternehmen werden mit zunehmenden Frauenanteil und der zunehmenden Pluralisierung in der Gesellschaft lernen, dass auch in anderen Lebensformen Verlässlichkeit und emotionale Stabilität entstehen.
- Führungskräfte auf dem Weg nach oben sollten es nicht versäumen, dem Unternehmen stets ihre Verlässlichkeit und emotionale Stabilität zu signalisieren.
- Führungskräfte auf dem Weg nach oben müssen mit ihrem Partner sehr ehrlich umgehen und schon frühzeitig Vereinbarungen über

die Aufteilung von Hausarbeit und Erziehungsarbeit treffen. Je partnerschaftlicher die Aufteilung ist, desto besser wird es ihnen auf dem Karriereweg gehen. Dazu kann es auch gehören, dass sie gemeinsam Entlastung suchen und finanzieren.

Diese Hinweise treffen insbesondere bei einem Kinderwunsch zu. Eine häufige Frage ist, ob die Unterbrechung der Karriere wegen Kindererziehung der Karriere schadet? Als Politikerin muss ich Ihnen sagen, dass das so ist, wir aber vieles dafür tun, dass diese Frage künftig mit nein beantwortet wird. Männer und Frauen in Führungsverantwortung berichten, dass die Unterbrechung der Berufstätigkeit eine Barriere für die Karriere darstellt, dass es aber weiter geht. Eines ist interessant. In absoluten Zahlen sind Unterbrechungen in der Berufstätigkeit stärker Männersache. Der Unterschied ist, dass Männer das im Schnitt einmal und Frauen im Schnitt zweimal machen. Zugeschrieben werden die Berufsunterbrechungen aber eher Frauen – vor allem denen im gebärfähigen Alter. Das kann karrierehindernd wirken.

Wie damit umgehen? Ich glaube, dass niemand einen Kinderwunsch wegen der Karriere aufgeben sollte. Für ein Unternehmen ist nicht so erheblich, ob Sie ein Kind haben sondern, dass sie emotional stabil und verlässlich sind. Das können Sie signalisieren. Hilfreich kann z.B. sein, dass sie ein Betreuungsnetzwerk aufbauen und Unterbrechungen der Berufstätigkeit so kurz halten, dass sich niemand auf Ihrer Position in Stellung bringen kann.

Meme und was wir dagegen tun können

Die heute aus meiner Sicht größten Widerstände gegen Frauen in Führungspositionen kommen aus Memen. Wissen Sie was ein Mem ist? Die Kommunikationstrainerin Vera Birkenbihl nennt sie einen Virus des Geistes. Das sind Informationen und Gedanken, die in einer Gruppe unhinterfragt sind und mit denen wir uns gegenseitig abstecken. Sie bilden ein Grundgerüst für Haltungen. Sie können richtig sein oder falsch. Ein falsches Mem war z.B., dass Spinat gesund ist, weil er so viel Eisen enthält. Sie wissen alle, dass diese immer noch verbreitete Meinung auf einen Rechenfehler im 19. Jahrhundert zurückgeht. In der Politik wird oft sehr erbittert auf Grundlage von Memen gestritten – und beide Seiten verstehen sich nicht. Es ist auch sehr schwer, ein Mem rational zu widerlegen. Eine Eigenschaft des Memes ist auch, dass Begründungsmuster häufig wechseln und widersprüchlich sind. Falls Sie dieses Konzept noch nicht kennen, ist es Ihnen vielleicht nützlich, sich damit mal zu beschäftigen.

Im Bereich der Frauen gibt es das Mem, dass Frauen für verantwortliche Bereiche ungeeignet sind. Dieses Mem ist damit verbunden, dass bestimmte Eigenschaften Männern zugeschrieben werden (z.B. durchsetzungsstark und zielstrebig) und bestimmte Eigenschaften Frauen (z.B. weich und kooperativ). Das hält keinen Forschungsergebnissen stand. Zum einen gibt es nicht „die Frauen“ und die Männer“. Zum anderen wissen wir, dass es sowohl sehr geeignete Männer als auch Frauen für Führungspositionen gibt.

Das Mem zu Frauen wird mal offen, mal witzig mal hinter der Hand verbreitet. Als Beispiel dazu mal drei Sprüche aus dem Internet:

- *„Drei Arten von Männern versagen im Verstehen der Frauen: Junge Männer, Männer mittleren Alters und alte Männer.“*
- *„Es soll ja Frauen geben, die intelligenter als Männer sind. Aber davon wird die Küche auch nicht sauber.“*
- *„Wenn Männer sich mit ihrem Kopf beschäftigen, nennt man das denken. Wenn Frauen das Gleiche tun, heißt das frisieren“.*

Wer dieses Mem erst einmal im Kopf gespeichert hat, braucht diese Sprüche nicht mehr zu wiederholen. Wer sie hört, wird aber lachen. Wenn das Mem bei zwei Gesprächspartnern in den Köpfen ist, brauchen sie solche Sprüche gar nicht mehr. Es reicht, dass sie im seufzenden Ton sagen „Frauen!“.

Wie ist es bei denjenigen, die über die Beförderung in Führungspositionen entscheiden? Spielt das Mem da auch eine Rolle? Ja, ganz klar. Hier hat die Forschung durch eine Befragung drei Typen identifiziert. Sie können dies sehr schön in der Studie „Frauen in Führungspositionen“ des Bundesfamilienministeriums nachlesen. Hier eine zugespitzte Zusammenfassung.

Alle drei Typen begrüßen öffentlichkeitswirksam Frauen in Führungspositionen, verhindern sie aber nach Kräften.

Der konservative Typ ist der Auffassung, dass Frauen nicht in oberste Positionen kommen sollten, da sie sich nicht an die dort herrschenden Spielregeln halten würden. Dazu gehören z.B. Überlegenheitsrituale. Frauen würden stören. Außerdem finden sie es nicht richtig, dass Frauen Männerverhalten kopieren würden. Sie sehen: Da ist keine Chance: als Frau, die sich authentisch verhält darf sie nicht hoch, weil sie eine Frau

ist. Und als Frau, die nach männlichen Regeln spielt, darf sie nicht hoch, weil sie kein Mann ist. Weitere Argumente sind, dass Frauen nicht hart genug in der Führung seien und zu wenig delegieren könnten. Leistung sei nicht alles – wichtig sei die Vernetzung. Hier hätten Frauen Defizite.

Der emanzipierte Typ: Den emanzipierten Typ finden sie insbesondere im mittleren Management. Er hat viele Sympathien für Kolleginnen und glaubt, dass Frauen zumindest bis zum gehobenen Management ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen sind. Er traut aber Frauen nicht zu, im obersten Management zu bestehen. Der Vorstand sei insbesondere von Machtspielen beherrscht. Frauen ginge es insbesondere um Selbstverwirklichung und nicht um Macht. Außerdem kommt wieder der Familienfaktor. Hier kann es eine Frau ihm nicht recht machen. Sie benötigt Kinder. Einerseits erwartet er von der Kollegin, dass sie nicht mehr als zwei Monate in Elternzeit geht. Andererseits wirft er ihr bei schneller Rückkehr vor, eine Rabenmutter zu sein.

Der dritte Typ ist der **radikale Individualist**. Er ist der Auffassung, dass es nicht um Geschlecht sondern um Leistung gehen muss. Er verlangt, dass alle authentisch sind. Das klingt gut. Wenn man aber genauer hinschaut, wird es auch hier kritisch. Er meint, dass Führung nicht erlernbar ist sondern man dafür geboren wird. Frauen, die sich männlich verhalten, lehnt er ab. Dabei übersieht er, dass das vielleicht für eine bestimmte Frau authentisch ist. Er sagt, Frauen würden sich häufig bewusst gegen eine Karriere entscheiden, weil ihnen Kinder wichtiger sind. Er fordert daher vom Staat Kinderbetreuung ein. Bis dahin könne es eben nicht mehr Frauen in Führungsverantwortung geben.

Also kurzgefasst: Typ 1 und 2 sagen: Frauen können es nicht. Und Typ 3 sagt, Frauen wollen nicht.

Wie damit umgehen? Die EU und auch die Deutschland reagieren auf diese festgefahrene Situation mit der Idee der zeitlich befristeten Frauenquote für Aufsichtsorgane und evt. auch für Vorstände. Man erhofft sich, dass sich die Führungskultur dadurch ändert und die Mentalitäten dadurch aufgebrochen werden. Ich denke, wir werden noch in der Diskussion über die Quote sprechen.

Für Sie persönlich stellt sich die Frage, authentisch sein oder sich anpassen. Beides wird Widerstände produzieren. Ich glaube, dass es einerseits wichtig ist authentisch zu sein. Andererseits müssen Sie auch die Spielregeln kennen und hart mitspielen können. Zumindest die Typen zwei und drei können Ihre Verbündete sein bis zu einer bestimmten Karrierestufe. Das Weitere wird sich finden. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Meme ändern und andere Typen entstehen. Sie können auch Beiträge dazu leisten, dass sich die Meme ändern. Diskutieren Sie gezielt Argumente. Bilden Sie Netzwerke, in denen Sie Rückhalt und Argumentationshilfen bekommen.

Fazit und persönliche Worte

Ich habe Ihnen berichtet, dass Frauen in Führungspositionen heute zwar keine einsamen Orchideen mehr sind, ihre Zahl nach oben aber klar abnimmt. Ich habe das für die Privatwirtschaft berichtet – wir könnten das auch auf den öffentlichen Dienst übertragen. Hier würde ich aber den Unterschied machen, dass durch den Karriereweg Politik inzwischen mehr Frauen an der Staatsspitze stehen als dies in den oberen Etagen der Verwaltung der Fall ist. Frauen können quereinsteigen – das ist in

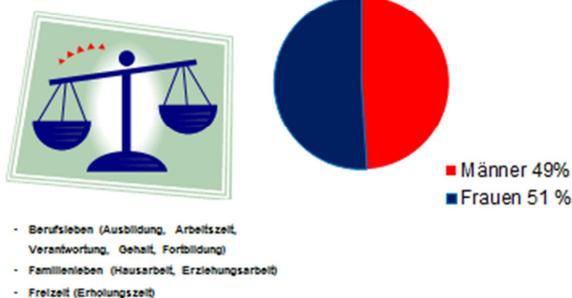
der Wirtschaft seltener. Frau Dr. Christine Hohmann-Dennhardt aus dem Daimler-Vorstand ist eine solche Quereinsteigerin.

Ich habe Ihnen dann berichtet, dass meines Erachtens Männer und Frauen je die Hälfte der Welt haben sollten – im Arbeitsleben, im Familienleben und im Freizeitleben. Frauen wurden von Männern in der Vergangenheit dazu gebracht, das Familienleben zu übernehmen. Sie wurden vom Erwerbsleben ausgeschlossen. Hier finden wir uns in einem Aufholprozess. Wir haben seit einigen Jahrzehnten sehr gut qualifizierte Frauen im Arbeitsleben, die auch mehr Verantwortung übernehmen können und – das ist meine Überzeugung – auch wollen. Wichtig ist, dass Sie auf gleichberechtigte Partnerschaften achten und diese leben.

Ich habe Ihnen von den Memen erzählt und dass wir deswegen über Quoten diskutieren.

Bei aller Diskussion dürfen wir nicht vergessen, wofür es eigentlich geht – und daher will ich es nochmal wiederholen: Männer und Frauen bilden je die Hälfte der Bevölkerung. Daher sollten ihnen auch alle Bereiche des Lebens je zur Hälfte gehören. Hierzu hatte ich Ihnen diese Folie gezeigt.

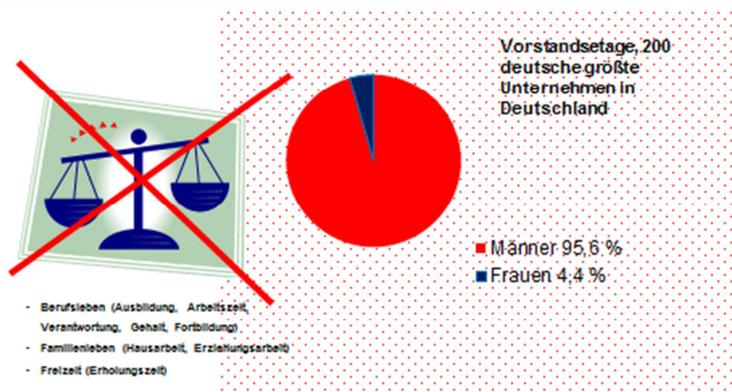
Worüber reden wir? Gerechte Aufteilung der Welt



Folie 10

Momentan ist das nicht der Fall. Nehmen wir nochmal das Beispiel der Vorstände der 200 größten Unternehmen Deutschlands. Nur 4,4% der Vorstandsmitglieder sind Frauen.

Worüber reden wir? Gerechte Aufteilung der Welt



Folie 11

Das ist ungerecht. Die Gesamtheit der Männer wird also Macht abgeben und teilen müssen. Das steht hinter vielen Konflikten und Diskussionen um Frauenförderung. Uns erwartet also ein wichtiger aber auch schmerzlicher Prozess des Ausgleiches. Bis wir das Ziel erreichen.

Worüber reden wir? Gerechte Aufteilung der Welt



■ Männer 49%
■ Frauen 51 %

- Berufsleben (Ausbildung, Arbeitszeit, Verantwortung, Gehalt, Fortbildung)
- Familienleben (Hausarbeit, Erziehungsarbeit)
- Freizeit (Erholungszeit)

Folie 12

Ich möchte Ihnen zum Abschluss noch ein paar persönliche Worte sagen:

Ich bin die erste Ministerpräsidentin in Rheinland-Pfalz. Wir sind derzeit bundesweit vier von 16. Es ist ein wunderbares, aber auch hartes Amt.

Mein Lebenslauf war nicht linear auf dieses Amt ausgelegt. Ich bin die Tochter eines Schulleiters und einer Erzieherin. Ich habe mich schon sehr früh für Politik interessiert, vielleicht auch, weil mein Vater in der Lokalpolitik war. Bei uns zu Hause gab es immer lebhaftes Diskussionen über politische Themen. Ich wollte schon früh etwas bewegen. Wenn ich von etwas überzeugt bin, dann streite ich dafür sehr engagiert und mit langem Atem. Auch die Freude am Kontakt zu anderen Menschen gehört sicherlich zu meinen Grundeigenschaften.

Mein Lebenslauf hat mich aber zuerst nicht in die Politik geführt. Ich war auch nicht schon mit 18 im Stadtrat oder in einem SPD-Vorstand. Ich habe u.a. Theologie auf Lehramt studiert und bin dann zu Jura gewechselt. Nach dem Referendariat hatte ich ganz ordentliche Noten

und wollte Arbeitsrichterin werden. Das Justizministerium hat mich aber als Staatsanwältin eingestellt und ich landete in Bad Kreuznach. Das war ein großes Glück. Dort wurde ich nämlich gefragt, ob ich Bürgermeisterin unter anderem mit Zuständigkeiten für Soziales und Wirtschaft werden möchte. Das war mein später Einstieg in die Politik. Dort habe ich viel gelernt darüber, wie politische Entscheidungen zustande kommen, und dass der Kompromiss oft das prägende Element von Politik ist. Von da ging es zur Stadt Mainz und dann wurde ich für 10 Jahre Sozialministerin und bin jetzt Ministerpräsidentin.

Oft werde ich gefragt, was mir auf dem Weg besonders wichtig war und ist. Über diese Fragen, können Sie und ich lange sprechen. Ich möchte drei Dinge nennen, die vielleicht auch auf Ihrer Liste stehen:

Ich glaube, dass es wichtig ist, authentisch zu sein und die eigenen Stärken zur Geltung zu bringen. Man sollte man selbst bleiben, denn fehlende Authentizität wird meistens sehr schnell sichtbar. Und man sollte sich nicht selbst begrenzen und schon gar nicht sich begrenzen lassen.

Ich glaube, dass es wichtig ist, dass Frauen sich gegenseitig unterstützen und fördern.

Und ich glaube, dass es immer lohnt genau hinzusehen und zu prüfen, welchen Wert etwas für die Menschen und unsere Zukunft hat. Ich mag nicht viel Wind um nichts und viel Wind ohne Substanz. Deshalb habe ich mich auch beispielsweise immer dagegen gestellt, den Demografischen Wandel als Schreckgespenst darzustellen. Wir müssen verstehen, was da passiert und wie wir das gestalten können.

Für Sie alle wünsche ich einen guten und gleichberechtigten Lebensweg. Vielleicht erinnern Sie sich in einigen Jahren an das ein oder andere, was ich Ihnen gesagt habe.

Jetzt freue ich mich erst einmal auf die Diskussion.