

Die Unternehmen, deren Hauptversammlungen im kommenden Jahr besucht werden, sind zum einen alle Unternehmen aus dem EURO STOXX 50. Dieser Aktienindex beinhaltet die wichtigsten und größten Unternehmen der Eurozone und berücksichtigt acht in das Projekt einbezogene Länder: Belgien, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande und Spanien. Weitere bis zu 50 Unternehmen befinden sich in Bulgarien, Ungarn und dem Vereinigten Königreich. Da die Unternehmen dieser Länder nicht im EURO STOXX vertreten sind, werden hier die Hauptversammlungen von Unternehmen aus den jeweils nationalen Aktienindizes – SOFIX, BUX und FTSE 100 – besucht.

Eine gewisse Kontinuität bedeutet die Teilnahme an den Hauptversammlungen der deutschen Unternehmen, die im EURO STOXX 50 geführt werden. Im Rahmen des mittlerweile abgeschlossenen djb-Projektes „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ (2009-2013) wurden bereits alle Unternehmen mehrfach besucht. 2015 wird der djb erneut auf den Hauptversammlungen der folgenden 14 Unternehmen vertreten sein: Allianz, BASF, Bayer, BMW, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Post, Deutsche Telekom, E.ON, Münchener Rück, RWE, SAP, Siemens, Volkswagen.



▲ Ramona Pisal, djb-Präsidentin, und Margarete Hofmann, djb-Vizepräsidentin (Foto: djb)

Um das Projekt erfolgreich durchzuführen, begrüßen wir jede Form der Unterstützung. Wir freuen uns über die Übertragung von Stimmrechten eigener Aktien und über ehrenamtliche Teilnehmerinnen an den Hauptversammlungen. Wenn Sie Interesse an einer Mitarbeit haben, setzen Sie sich mit dem Projektbüro in Verbindung: eu-womenshareholders@djb.de

## Karriere-Sprungbrett Frauenverband?

### Seine Funktion als „Motor gesellschaftlicher Veränderung“

Welche Rolle spielen Frauenverbände<sup>1</sup> bei der Karriereförderung und inwiefern wirkt sich die Mitgliedschaft in einem Frauenverband karrierefördernd aus? Ausgehend von dieser Fragestellung wurde in den vergangenen drei Jahren ein Projekt in der Stiftung Archiv der deutschen Frauenbewegung durchgeführt, dessen Abschlusspublikation „Karrieren von Frauen sind Drahtseilakte. Frauenverbände als Netzwerke der Karriereförderung“ (2014) nun im Verlag Barbara Budrich erschienen ist.

Die Autorinnen sind, Helke Dreier, Historikerin M.A. und wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Stiftung, und Dr. Regina Löneke, Kulturanthropologin. Ihr Ziel war es herauszuarbeiten, „in welchem Zusammenhang Ehrenamt, Beruf und Karriere stehen, wie Frauen beruflich von ihrer Mitgliedschaft in einem Frauenverband profitieren und inwiefern die Berufs- bzw. Karriereförderung ihrer Mitglieder Teil des Aufgabenspektrums der untersuchten Frauenverbände ist“ (11). Zielgruppe des Projekts sind junge Frauen, wobei die Autorinnen ausdrücklich auf die verwendete, weite Definition des Begriffes hinweisen. Sie verstehen darunter „nicht das Lebensalter, sondern eine Lebensphase im Erwerbsleben“ (17), die aufgrund der Vergleichbarkeit der beruflichen Situation gleichermaßen sowohl Berufseinsteigerin-

nen als auch Berufsrückkehrerinnen berücksichtigt. Insgesamt wurden 13 Frauenverbände<sup>2</sup> in Deutschland hinsichtlich ihrer Möglichkeiten zur Karriereförderung ihrer Mitglieder und 48 Verbandsfrauen anhand von Expertinneninterviews untersucht. Auch der Deutsche Juristinnenbund e.V. (djb) und vier seiner Mitglieder beteiligten sich an dem Projekt.

Anhand des gewählten Ansatzes der Autorinnen ergibt sich eine zweifache Perspektive, die eine umfassende und kritische Hinterfragung ermöglicht, „inwiefern sich das aktive Engagement von Frauen in einem Frauenverband beruflich positiv oder negativ auswirkt“ (16). Zum einen werden auf der individuellen Ebene die Frauen als Mitglieder von

**Katrin Lange,**  
Mitarbeiterin,  
Deutscher  
Juristinnenbund e.V.,  
Berlin

- 1 Der Begriff subsumiert im Folgenden Frauenvereine, Berufsverbände, Verbände mit konfessionellen oder sozialen Auftrag etc. Vgl. auch insbesondere S. 28-32.
- 2 Bundesverband der Frauen in Business und Management e.V. (B.F.B.M.), Bundesverband der Migrantinnen in Deutschland e.V., Demokratischer Frauenbund e.V. (dfb), Deutscher Ärztinnenbund e.V. (DÄB), Deutscher Evangelischer Frauenbund e.V. (DEF), Frauen in Naturwissenschaft und Technik e.V. (NUT), deutscher ingenieurinnenbund e.V. (dib), Deutscher Juristinnenbund e.V. (djb), Deutscher LandFrauenverband e.V. (dlv), Journalistinnenbund e.V. (JB), Katholischer Deutscher Frauenbund e.V. (KDFB), Verband medizinischer Fachberufe e.V. (vmf), Weibernetz e.V.

Frauenverbänden in den Blick genommen: Was erwarten sie von den Organisationen in puncto Karriereförderung? Welche persönlichen und beruflichen Motive haben zu einer Mitgliedschaft in einem Frauenverband geführt? Welche Erfahrungen machen sie im Rahmen ihrer Verbandstätigkeit und inwiefern können diese von Nutzen für ihre berufliche Laufbahn sein? Neben den individuellen Erfahrungen der Verbandsfrauen geht es den Autorinnen auch um das Auffinden übergreifender und somit vergleichbarer Muster zum Thema Arbeit, Karriere und berufliche Selbstverwirklichung.

### **Hervorzuheben ist jedoch das Engagement der Mitglieder im Verband selbst. Der Mehrwert ergibt sich über den Grad der persönlichen Teilhabe am Verbandsleben.**

Zum anderen wird die organisatorische Ebene aus Sicht des Frauenverbands mit einbezogen. Ist die berufliche Förderung der Mitglieder ein Anliegen der Verbandsarbeit? Welche karrierefördernden Maßnahmen und Programme bietet die Organisation an und wie werden diese von ihren Mitgliedern angenommen? Inwiefern kann ein Verband außerhalb dieser Maßnahmen zu einer beruflichen Förderung seiner Mitglieder beitragen? Gibt es darüber hinaus „verbandsübergreifende Muster“ (16), aus denen sich Handlungsanleitungen für Verbandsfrauen ergeben?

Welche individuellen Motive haben Frauen sich in einem Verband zu beteiligen? Die Autorinnen kristallisierten bei den Interviewten folgende grundsätzlichen Beweggründe für den Beitritt und das Engagement in einem Frauenverband heraus: Im Vordergrund steht der „Gemeinschaftsgedanke“, der auf gemeinsamen Erfahrungen, Austausch und gegenseitiger Unterstützung beruht. Die Verbandsfrauen erwarten voneinander konkrete Hilfe, z.B. bei Problemen am Arbeitsplatz oder bei Fragen zur Vereinbarkeit. Es geht ihnen aber auch um eine „Horizontenerweiterung durch neue Themen und die Bildung von Netzwerken“ (67). Darüber hinaus zielt das Engagement der Verbandsfrauen auch auf das Verfolgen von übergeordneten gesellschaftspolitischen Zielen. Hierbei geht es grundlegend um das Einbringen in und Voranbringen von gesellschaftlich-emanzipatorischen Prozessen mit dem Ziel, eine geschlechtergerechtere Gesellschaft zu erreichen. Gegenstand ist der Einsatz für die eigenen Rechte bzw. deren Stärkung, aber auch die Auseinandersetzung mit der politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Rolle der Frauen und dem Erreichen eines höheren Ansehens und deutlicheren Sichtbarkeit

(70f.). Die Varianz der geäußerten Motive ist vielfältig und reicht von einem eher pragmatischen und dienstleistungsorientierten Anspruch des Mitglieds an seinen Verband bis hin zu der gemeinsamen Verwirklichung von gesellschaftlichen Idealen.

Im Umkehrschluss untersuchen die Autorinnen die Aufgabenbereiche der Verbände.<sup>3</sup> Die Analyse zeigt, dass diese den geäußerten Motiven und Erwartungen der Verbandsfrauen weitestgehend entsprechen. Hinsichtlich beruflicher Förderungsmöglichkeiten innerhalb der Verbände ergeben sich mehrere Anwendungsfelder (82): Über angebotene Fortbildungen kann ein Verband zur „Professionalisierung ehrenamtlicher Arbeit“ sowie zur „Allgemeinbildung“ und beruflichen Fortbildung (82) seiner Mitglieder beitragen. Hervorzuheben ist jedoch das Engagement der Mitglieder im Verband selbst. Der Mehrwert ergibt sich über den Grad der persönlichen Teilhabe am Verbandsleben. Im Gegensatz zu zeitlich begrenzten Fortbildungsangeboten können die Frauen je nach Einsatz verschiedene Kompetenzen entwickeln und erweitern, die auch der Ausübung ihres Berufes und der Fortentwicklung ihrer Karriere zugute kommen. Die Autorinnen identifizieren u.a. den Erwerb und die Weiterentwicklung von „kommunikative(n) Fähigkeiten in den Bereichen Teamleitung und Konfliktfähigkeit“ (72) sowie vielfältige „organisatorischen Kompetenzen“ (76), „Fach- und Sozialkompetenzen“ (78), „Führungskompetenzen“ (75) und „Kompetenzen in der Gremienarbeit, im öffentlichen Auftreten und in der Repräsentation des Verbandes nach außen“ (72). Im Gegenzug werten die Interviewten ihr Verbandsengagement und die daraus folgende Kompetenzerweiterung als „persönlichkeitsbildend und nehmen sie als Stärkung ihres Selbstbewusstseins wahr“ (80).

Darüber hinaus unterstützen Frauenverbände die Vernetzung ihrer Mitglieder, was sich zum einen auf den „Aufbau von Kontakten zwischen Menschen zu zumeist beruflicher Nutzung bezieht“ (83). Die Bandbreite reicht hier von konkreter Unterstützung und Hilfe bei Erwerbslosigkeit über die Bereitstellung von Hintergrundwissen für erfolgreiche Bewerbungen in Aufstiegspositionen bis hin zu fachlichem Austausch auch in Verbindung mit neuen beruflichen Ideen und Kooperationen. Zum anderen ist damit auch die Zusammenarbeit und der gegenseitigen Austausch der Frauen im Verband zu beruflichen, aber auch privaten Fragestellungen, gemeint.

Außerdem können engagierte Frauen im Verband für andere eine Vorbildfunktion einnehmen.

3 Die von den Autorinnen verwendete Einteilung der Forschungsergebnisse wird aus Gründen der eigenen Logik an dieser Stelle nicht stringent gefolgt.

Verbandsfrauen können sich gegenseitig als selbstbewusste und engagierte Frauen wahrnehmen und dadurch motiviert werden. Der Verband kann dies im Sinne des Mentoring gezielt kanalisieren und direkte Mentorin-Mentee-Beziehungen vermitteln. Klassischerweise gibt eine ältere Verbandsfrau einer Jüngeren ihre Erfahrungen weiter, berät sie in zumeist beruflichen Fragestellungen oder unterstützt sie auf sonstige Weise. Auch der Verband kann davon profitieren, in dem die Erfahrung und das angesammelte Wissen der Mentorin bezüglich ihrer Verbandsarbeit zum Mentee transferiert wird. Die Autorinnen konstatieren jedoch, dass Mentoring aufgrund seiner erst in den letzten Jahren zunehmenden Bedeutung einen kleineren Stellenwert gegenüber den zuvor genannten Bereichen einnimmt. Zuletzt ist ein Frauenverband förderlich im Zugang zu „altershomogene[n] Gruppen, in denen Fragen der jeweiligen Lebensphase behandelt werden“ (91) und im Generationendialog. Letzteres zielt auf den Austausch zwischen älteren und jüngeren Verbandsfrauen. Im Gegensatz zum Mentoring wird hier die strukturelle Ebene des Verbandes angesprochen. Nur wenn in diesem kooperative Strukturen existieren und funktionieren, kann ein Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den Generationen stattfinden. Die Autorinnen resümieren, dass der Verband für die Frauen „nicht nur Übungsfeld“, sondern „in hohem Maße den Rahmen für [ihre] persönliche Entwicklung“ bietet, „die diese [wiederum] als Herzstück der Verbandsarbeit hoch schätzen“ (133).

Dieser Zusammenhang zeigt sich auch, wenn die Interviewten nach ihren Vorstellungen zu „Karriere“ befragt werden. Die dominierende Auffassung von Karriere als Erreichen von höheren Positionen, Macht und Geld erweitern die Verbandsfrauen um private Lebensziele: Den Begriff „bringen sie dann in Verbindung mit ihrem gesamten Lebenskonzept, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben bzw. Sorge- und Verbandsarbeiten umfasst.“ (113) Die Umdeutung untermauert „das Selbstverständnis und das Selbstwertgefühl vieler Frauen in Bezug auf die Wertmaßstäbe rund um den Begriff Karriere“ (111). Diese Zweckkonstruktion wird umso verständlicher, wenn der berufliche Erfolg ausbleibt, wegbriecht oder persönlich ausgeschlossen wird. Dabei spielt zum einen der gesellschaftspolitische Rahmen eine tragende Rolle, da weibliche Erwerbsbiografien „stärker von Brüchen und Neuorientierungen“ (168) geprägt sind. Zum anderen werden Möglichkeiten zur Karriere, wenn gegeben, gegenüber den anderen Lebensbereichen von Frauen verstärkt abgewogen. Faktoren wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die Aufgabenverteilung innerhalb der Partnerschaft, flexible Arbeitszeiten,

das Verhältnis zur Arbeitgeberin bzw. dem Arbeitgeber und zu den Kolleginnen und Kollegen, ggf. die Betreuungsmöglichkeiten der Kinder, sowie Sorge- und Pflegearbeiten und ehrenamtliche Tätigkeiten nehmen als Gemengelage wesentlich Einfluss auf weibliche Karriereentscheidungen. In der Konsequenz verdeutlichen die Interviewten, „[...] dass sie es durchaus als persönlichen Erfolg im Sinne eines umgedeuteten Karriereverständnisses ansehen, eine höhere berufliche Position nicht anzustreben, um die Ausgewogenheit mit anderen Lebensbereichen zu ermöglichen oder zu bewahren“ (120).

Dieses spezifische Karriereverständnis der Interviewpartnerinnen findet sich auch in Hinblick auf ihre Verbandsarbeit wieder. Ihnen geht es „weniger um ihre Verbandskarriere als um die persönliche Einbettung ihrer Erfahrungen und Verbandsaktivitäten in den Gesamtrahmen des Verbandes.“ (131) Insofern stellt der Verband einen „Ort der Karriereförderung“ (166ff.) dar, an dem private und berufliche Ziele seiner einzelnen Mitglieder miteinander verknüpft werden. Als „ideale Begleiterinnen“ (169) unterstützen die Frauenverbände ihre Mitglieder auf vielfältige Weise.

Das Projektthema knüpft unmittelbar an den weiterhin bestehenden ungleichen Karriere- und Aufstiegschancen von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft an, die sich in der deutlich geringeren Präsenz von Frauen in Führungs-, Vorstands- und Aufsichtsratspositionen niederschlägt. Dies führt zurück auf ebenso fest verankerte gesellschaftliche Vorstellungen von Geschlecht und dessen ge-

### **Die dominierende Auffassung von Karriere als Erreichen von höheren Positionen, Macht und Geld erweitern die Verbandsfrauen um private Lebensziele.**

schlechtshierarchische Aufteilung auf unbezahlte (ehrenamtliche, reproduktive, Sorge-) Arbeit und Erwerbsarbeit<sup>4</sup>. Entsprechenden Handlungsbedarf sehen die Autorinnen in der „Auseinandersetzung mit geschlechterstereotypen Haltungen und Verhaltensweisen“ (168). In den Interviews stellen sie anhand der Sprechweise der Verbandsfrauen immer wieder determinierte und zumeist unreflektierte Sprach- und Denkstrukturen darüber fest, was den Geschlechtern in dieser Gesellschaft zugeschrieben wird. Am vehementesten äußert sich dieses „Geschlechterwissen“

4 Die Autorinnen verwenden für ihre Untersuchung einen umfassenden Arbeitsbegriff, der sich ausdrücklich nicht nur auf bezahlte Erwerbsarbeit bezieht. Vgl. S. 42-49.

(Irene Dölling) der Verbandsfrauen in der Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit und Kompetenzen sowie in der Bewertung der persönlichen Karriere. Hier konstatieren die Autorinnen eine deutliche „Diskrepanz zwischen dem wirklich Geleisteten und dem Sprechen darüber“ (168), die sich in einer wirkmächtigen und folgereichen Selbstunterschätzung äußert und wesentlich zum „Verschwinden von Frauen in gemischtgeschlechtlichen Gruppen“ (156) beiträgt. Ähnlich zeigt sich diese Widersprüchlichkeit zwi-

### Frauenverbände können qua Zielsetzung als „Motor gesellschaftlicher Veränderung“ fungieren und selbst gesellschaftliche Veränderungen anstoßen und/oder darauf Einfluss nehmen.

schen der „Ebene der realen Verbandsarbeit und des realen miteinander Agierens und Streitens“ und der „Meta-Ebene des Sprechens über die Realität und eine damit verbundene Bewertung“ (158) dieser. Die Kommunikation der Mitglieder bei Konflikten innerhalb des Verbands wird von den Interviewten „widersprüchlich“ (149) beschrieben. Dies hängt zum einen mit den unterschiedlichen Konfliktformen, die in einem Verband entstehen können, zusammen. Zum anderen vermuten die Autorinnen, dass hinter dieser Widersprüchlichkeit des Gesagten die nicht reflektierte Verwendung von Geschlechterklischees und -stereotype steht, die zur Beschreibung der Konflikte herangezogen werden.

Gleichwohl sehen die Autorinnen hier einen entscheidenden Anknüpfungspunkt an die Arbeit der Verbände: „Gerade im Frauenverband, in dem die widersprüchlichen Anforderungen im Spagat zwischen Erwerbsarbeit und den privaten Lebensfeldern im quasi geschützten Raum thematisiert werden, können durch die Auseinandersetzung mit geschlechterstereotypen Rollenbildern neue Denk- und Handlungsoptionen angeregt, ausgetauscht und erprobt werden“ (168f.).

#### Fazit

Frauenverbände besitzen vielfältige Möglichkeiten ihre Mitglieder in ihrer Karriere zu unterstützen. Allein durch ihr persönliches Engagement können die Frauen verschiedene Kompetenzen erlernen und weiterentwickeln, ohne dass es mannigfaltiger Fortbildungsangebote bedarf. Der Kompetenzgewinn wirkt sich positiv auf das Vertrauen in die eigenen Stärken und Fähigkeiten aus und unterstützt die berufliche Entwicklung des Verbandsmitglieds. Über Austausch und Vernetzung untereinander können sich ebenfalls positive Effekte auf die Entwicklung

des Berufsweges ergeben. In der Folge entsteht eine dynamische und bereichernde Wechselwirkung zwischen der Ausübung ehrenamtlicher und professioneller Arbeit. Ein Karrierehindernis ergibt sich durch weiterhin unbewusst vorherrschende Annahmen zu traditionellen Geschlechterrollen. Diese bestimmen die Selbsteinschätzung der Frauen mit und haben Auswirkungen auf ihre Denk- und Verhaltensweisen. Am deutlichsten zeigen sich so entstehende Widersprüche an den geäußerten Einstellungen zur beruflichen Karriere. Diese wird nur selten als Ergebnis eigener Ambitionen gewertet. Stattdessen werden Zufall, Schicksal oder glückliche Fügung als Erklärungsmuster herangezogen. Frauenverbände können hier einen entscheidenden Beitrag leisten und ihre Mitglieder hinsichtlich der Wirkungsmacht von Geschlechterstereotypen sensibilisieren.

Ein weiteres Handlungsfeld eröffnet sich für die Frauenverbände durch ihre Auseinandersetzung mit den vorherrschenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Diese werden von den Autorinnen thematisiert, jedoch fehlt der Rückschluss auf die Rolle der Frauenverbände und damit auf die Makroebene. Die zuvor aus den Aussagen der Interviewpartnerinnen abgeleiteten Handlungsanleitungen beziehen sich alle auf die Mikroebene der Verbandsfrauen – dem möglichen Nutzen, den diese aus ihrem Engagement im Verband für ihre berufliche Karriere ziehen können, und Angebote zur „Selbstoptimierung“, um Attraktivität und Nachfrage der eigenen Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Die Einnahme einer solchen utilitaristischen Perspektive birgt die Gefahr, dass die Überwindung geringerer Karrierechancen von Frauen als Ergebnis individuellen Handelns und nicht als Ergebnis veränderter gesellschaftlicher Strukturen gesehen wird. Somit unterschätzen die Autorinnen das Potenzial der Frauenverbände selbst. Diese können qua Zielsetzung als „Motor gesellschaftlicher Veränderung“ fungieren und selbst gesellschaftliche Veränderungen anstoßen und/oder darauf Einfluss nehmen. Das Wirken des Verbandes hat dann eine unmittelbare Rückwirkung auf die Lebens- und Arbeitssituation seiner Mitglieder. Im Gegenzug erhöht das Wissen um diese Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten durch einen Verband die Attraktivität für eine Mitgliedschaft enorm. Für die Existenz und Durchschlagkraft eines Verbandes ist dies überlebenswichtig.