

CARF Luzern 2021
Controlling.Accounting.Risiko.Finanz.

Konferenzband

Konferenz Homepage: www.hslu.ch/carf



Mit Mentoring zu mehr Frauen im Finanzmanagement

Abgeschlossenes Lehrprojekt

Prof. Dr. Anja Wiebusch

Fachhochschule Kiel, Institut für Rechnungswesen und Revision, anja.wiebusch@fh-kiel.de

Cornelia Hesse

Mitglied des Verwaltungsrats im Verband Deutscher Treasurer, e.V., Limburg, E-Mail: cornelia.hesse@vdtev.de

Abstract

Frauen sind im Finanzmanagement immer noch unterrepräsentiert, obwohl Studien belegen, dass Diversität in den Führungsgremien zu einer besseren unternehmerischen Performance führt (BCG 2020). Was kann also an den Hochschulen getan werden, um Studentinnen schon während des Studiums besser auf eine Karriere im Finanzmanagement vorzubereiten?

In diesem Beitrag wird ein innovatives Veranstaltungsformat vorgestellt, welches am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Kiel in Zusammenarbeit mit dem Verband Deutscher Treasurer e.V. konzipiert wurde, um leistungsstarken und finanzaffinen Studentinnen durch gezieltes Mentoring den Karriereweg ins Finanzmanagement zu erleichtern.

1 Aufstiegsbarrieren von Frauen

Der Frauenanteil ist in den Vorständen der DAX 30 Unternehmen von 2010 bis 2020 um 12,4 Prozentpunkte gestiegen, dennoch liegt der Anteil im Jahr 2020 bei lediglich 14,6 % (Statista 2021a). Über die Hälfte der großen börsennotierten Konzerne hat keine Frau im Vorstand (Businessinsider 2021). Aber auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen liegt der Anteil frauengeführter Unternehmen im Jahr 2020 nur bei 16,8 % (KfW 2021). Wenn Frauen Führungspositionen bekleiden, dann sind es häufig die Ressorts mit geringerer strategischer Bedeutung, wie z.B. der Personalbereich, während die Bereiche mit höherer strategischer Relevanz wie z.B. der Finanzbereich, meist von männlichen Entscheidern verantwortet werden (Rybnikova 2014, S. 394). Frauen sind somit in Führungspositionen - insbesondere im Finanzmanagement - trotz der Bemühungen der letzten Jahre immer noch unterrepräsentiert, obwohl aktuelle Statistiken belegen, dass das Geschlechterverhältnis von Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie bei den Promotionen an Hochschulen nahezu ausgeglichen ist (Statista 2021b). Darüber hinaus zeigen erste Studien aus der Corona-Zeit, dass Frauen häufig ein besseres Krisenmanagement leisten (Zenger & Folkman 2020). Es mangelt also nicht an gut ausgebildeten Frauen, die über die erforderlichen Problemlösungskompetenzen verfügen, um Verantwortung in den Finanzabteilungen und der Geschäftsführung von Unternehmen zu übernehmen. Was können also Gründe sein, die Frauen an einer Karriere im Finanzmanagement hindern? Die Forschung hierzu ist sehr umfangreich, sodass an dieser Stelle nur ein kleiner und selektiver Abriss möglicher Probleme und Ursachen dargestellt werden kann, der nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

1.1 Vereinbarkeit von Karriere und Familienplanung

Wie die Zahlen belegen, ist die Unternehmenskultur vor allem in den höheren Führungsetagen männlich geprägt. Es wird häufig noch ab dem Erreichen einer gewissen Hierarchiestufe erwartet, dass Frauen sich entweder für die Gründung einer Familie oder berufliche Karriere entscheiden müssen. Dadurch, dass die Familienplanung mit einer Familienpause von Frauen einhergeht, für eine Führungsfunktion aber eine ununterbrochene Berufsbiographie meist vorausgesetzt wird, führt dieses Mindset dazu, dass Frauen es wesentlich schwerer haben, Führungsfunktionen übertragen zu bekommen. Führungskräfte, die diese Problematik angehen wollen, bieten in ihren Teams auch Führungsaufgaben in Teilzeit an, um den weiblichen Führungsnachwuchs in dieser Lebensphase zu unterstützen. Diese generelle Bereitschaft von Vorgesetzten kann perspektivisch auch dazu führen, dass Männer ebenfalls für die Familienphase in Teilzeit arbeiten und so beide Partner Familiengründung und ihre beruflichen Entwicklungen voranbringen können.

Auch die Corona-Pandemie hat noch einmal deutlich gezeigt, dass die häuslichen Pflichten in den Familien ungleich verteilt sind, wobei die klassische Rollenverteilung wieder zu Tage tritt und Homeschooling sowie die Kinderbetreuung vornehmlich von den Frauen erledigt werden (Bertelsmannstiftung 2020). Gerade die aktuelle Situation zeigt, dass das weibliche Humankapital aufgrund der bestehenden Restriktionen droht, nicht optimal genutzt zu werden, was vor dem Hintergrund des demographischen Wandels gesellschaftlich nicht gewünscht sein kann. Die Verbesserung institutioneller Rahmenbedingungen, wie die Einführung von Elternkarenzregelungen mit einer hohen Väterbeteiligung führt zu einem Degenderizing-Effekt, der die Müttererwerbsbeteiligung unterstützt und dabei hilft, die traditionellen Geschlechterrollen aufzuheben (Döfler 2019, S.175). Neben diesen Erleichterungen und der sukzessiven Änderung des gesellschaftlichen Mindsets sollten weibliche Führungsnachwuchskräfte im Finanzbereich frühzeitig das Thema Lebensplanung mitdenken, proaktiv ihre Vorstellungen und Planungen für eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie kommunizieren und Lösungsvorschläge aufzeigen.

1.2 Umgang mit Stereotypen

Aber nicht nur Mütter, sondern Frauen allgemein – ganz unabhängig davon, ob sie eine Familie haben bzw. planen oder nicht – sind stereotypen Denkmustern ausgesetzt bzw. beobachten häufig bei sich selbst, dass sie diesen verfallen. Arnold & Mc Auliffe (2021) führten eine Studie mit 240 Kindern im Alter von vier bis neun Jahren durch, um die Ursachen des Gender Pay Gap zu analysieren. Hierzu mussten die Kinder über einen Bonus wahlweise mit einem Entscheider oder einer Entscheiderin verhandeln. Es zeigte sich, dass Jungen einen ähnlich hohen

■ Lehre

Bonus unabhängig vom Geschlecht des Gegenübers forderten. Ältere Mädchen hingegen verlangten von den männlichen Entscheidern einen geringeren Bonus als von den weiblichen. Die Forscherinnen ziehen aus ihren Untersuchungen die Erkenntnis, dass Frauen bereits im Kindesalter ein Rollenverständnis entwickeln, welches im Erwachsenenalter dazu führt, dass Frauen in Verhandlungen mit männlichen Vorgesetzten schlechter abschneiden als ihre männlichen Kollegen. Als Ursache hierfür vermuten die Autorinnen, dass Frauen bereits im Kindesalter eine Sensitivität für externe Faktoren entwickeln, die bei Verhandlungen mitschwingen und bei den Probandinnen eher die Einstellung bewirken, einen niedrigeren Status zu besitzen oder zu befürchten, weniger kompetent zu sein.

Auch Untersuchungen zur Selbsteinschätzung der Fähigkeiten in Mathematik zeigen, dass sich Mädchen bereits ab der fünften Klasse signifikant schlechter einschätzen als ihre männlichen Mitschüler, obwohl die tatsächlichen mathematischen Fähigkeiten gemessen an den erreichten Schulnoten diese Selbsteinschätzung nicht rechtfertigen (Weinhardt 2017). Eine positive Grundeinstellung zu sich selbst und den eigenen Fähigkeiten ist daher ein wesentlicher Faktor für das Erreichen beruflicher Ziele. Diese positive Einschätzung muss bereits so früh wie möglich verankert werden.

Auch Studien über die Wahrnehmung männlicher und weiblicher Führungskräfte in den Organisationen oder der Gesellschaft an sich zeigen, dass weiblichen Führungskräften von der Gesellschaft eher negative soziale Eigenschaften zugeschrieben werden, während Männer in dieser Rolle als von Natur aus kompetenter wahrgenommen werden (Katila & Eriksson 2013). Studien zeigen aber auch, dass die Wahrnehmungen von männlichen und weiblichen Führungskräften im Zeitverlauf konvergieren, was dann aber durch die Zuschreibung männlicher Eigenschaften an Frauen erklärt wird (Bosak & Sczesny 2011).

Es ist für junge Frauen daher wichtig, diese stereotypen eigenen wie gesellschaftlichen Denkmuster zu erkennen und damit professionell umzugehen, um Handlungs- und Denkblockaden bei der Umsetzung der eigenen beruflichen Karriere zu vermeiden oder sich ihnen auszuliefern.

1.3 Bedeutung verbaler und non-verbaler Kommunikation

Neben stereotypen Denkmustern ist die verbale, aber auch vor allem die non-verbale Kommunikation ein entscheidender Aspekt für den Gesamteindruck, den ein Mensch bei seinen Mitmenschen hinterlässt. So ist ein wesentliches Axiom der Kommunikationstheorie: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ (Watzlawick et. al. 2016). Körpersprache, Stimme und Gestik dienen hierbei als Informationsquelle, die in wenigen Sekunden darüber entscheidet, wie Personen wahrgenommen werden oder wie wir selbst unser Gegenüber wahrnehmen und einschätzen. Ein offener Blickkontakt, eine aufrechte Körper- und Kopfhaltung sowie eine kraftvolle Stimme in Kombination mit raumeinnehmenden Bewegungen und sicherem Kontakt zum Boden kommunizieren dabei Stärke (Kruckeberg & Arnet 2018, S. 68). Frauen neigen häufiger als Männer dazu, zu lächeln, mit dem Kopf zu nicken, sich in Gesprächen zurückzunehmen, um nicht unhöflich zu wirken, strahlen aber durch diese unbewusste non-verbale Kommunikation implizit ein geringeres Selbstbewusstsein aus. Wichtig ist, sich dieser Verhaltensmuster bewusst zu werden und verbale sowie non-verbale Kommunikationsstrategien, beispielsweise im Bewerbungsprozess, aber auch in Meetings und Verhandlungen für sich zu nutzen.

1.4 Bedeutung von Netzwerken und Mentoring

Gerade während des Studiums sind Studierende sehr darauf bedacht, ihre fachlichen und methodischen Kompetenzen zu erweitern, sodass das Netzwerken häufig zu kurz kommt. Bereits Granovetter (1973) verdeutlicht, dass nicht unbedingt die starken Kontakte und Beziehungen in sozialen Netzwerken für das einzelne Individuum bedeutsam sind, sondern gerade die weniger intensiven und flüchtigen Bekanntschaften. Sie stellen häufig eine Brückenfunktion in ein anderes soziales Netz dar und helfen den Menschen, beruflich erfolgreich zu sein. Der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen in Netzwerken ist somit von großer Bedeutung, um relevante Informationen zu erhalten und erfolgreich miteinander zu kooperieren und zu kommunizieren. Netzwerke sind daher neben guten Studienleistungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die berufliche Karriere.

Darüber hinaus kann an dem eigenen Auftreten wesentlich besser gearbeitet werden, wenn neben dem Selbstbild auch auf die Wahrnehmung durch Dritte zurückgegriffen werden kann. Idealerweise ist dies eine Frau, die bereits beruflich Karriere gemacht hat, die Stolperstellen auf dem Weg dahin kennt und sich als Mentorin zur Verfügung stellt. Dabei kann es für die Förderung des jungen weiblichen Führungsnachwuchses von Vorteil sein, dass gerade die Do's and Dont's beim Berufseinstieg und den ersten Aufstiegschancen mit erfahrenen Finanzmanagerinnen ausgelotet werden. Bei einem Mentoring kann wertvolles Input aufgrund von Selbsterfahrung geben werden und die Mentees haben die Chance, sich mit weiblichen Young Professionals aus dem Finanzbereich informell und zwanglos auszutauschen.

Diese theoretischen Erkenntnisse und Vorüberlegungen sind in die Konzeption unseres Mentoringworkshops eingeflossen, der im Folgenden vorgestellt wird.

2 Mentoringworkshop für Studentinnen

Während des Studiums erhalten Studierende in diversen Veranstaltungen eine gute Hochschulausbildung, um vor allem die fachlichen und methodischen Kompetenzen zu erweitern, mit denen sie als zukünftige Entscheider und Entscheiderinnen in den Unternehmen Probleme im Finanzbereich lösen zu können. Im Rahmen von Seminaren werden darüber hinaus die Präsentationskompetenzen erweitert, damit die Studierenden lernen, andere von sich selbst und den eigenen Ideen zu überzeugen. In den curricularen Veranstaltungen bleibt meist jedoch wenig Zeit, um darüber hinaus auch noch die individuelle Persönlichkeitskompetenz weiterzuentwickeln, da hierfür lediglich der oder die Dozierende und die Mitstudierenden zur Verfügung stehen. Unternehmensvertreter und -vertreterinnen werden häufiger zu Fachvorträgen eingeladen, um den Studierenden praxisnahe Einblicke in die berufliche Zukunft zu bieten. Es gibt auch einige Angebote, die das Thema Gendergerechtigkeit näherbringen. Jedoch gibt es kaum Veranstaltungsformate, mit denen gezielt Studentinnen für eine Karriere im Finanzmanagement von Unternehmen vorbereitet werden, um die oben beschriebene Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in diesem Bereich noch gezielter zu beheben.

Um hier speziell finanzaffinen Studentinnen die Wege aufzuzeigen, wurde am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Kiel im Sommersemester 2021 ein Workshop „Powerfrauen ins Finanzmanagement“ zusammen mit dem Verband Deutscher Treasurer, e.V. (VDT) konzipiert. Bereits im Wintersemester 2020/21 wurde in Zusammenarbeit mit dem VDT ein Treasury Day für Studierende im Schwerpunkt Finanzmanagement angeboten, bei dem alle interessierten Studierenden einen Einblick in das Tätigkeitsfeld Treasury durch Praktikerinnen und Praktiker erhalten konnten. Da diese Veranstaltung auf durchweg positive Resonanz bei den Studierenden gestoßen war, haben wir uns für das Sommersemester zum Ziel gesetzt, einen Workshop speziell für Studentinnen im Finance-Bereich zu organisieren, um die Zukunftsperspektiven von Frauen im Finanzmanagement zu verbessern und sie noch stärker zu motivieren, auf ihre Fähigkeiten und Talente zu vertrauen. Dies ist nach unserer Auffassung am besten zu realisieren, wenn die Möglichkeit gegeben wird, sich auf Augenhöhe mit Finanzmanagerinnen auszutauschen, die diesen Karrierepfad schon erfolgreich genommen haben und die Studentinnen hierzu umfassend beraten können.

2.1 Vorbereitung des Workshops

Der studentische Teilnehmerinnenkreis wurde von uns bewusst auf 15 beschränkt, der im Rahmen des Workshops mit Mentorinnen mit Karrieren als CFO, Leiterin Treasury, Vorständin, Abteilungsleiterin oder Young Professional zusammengebracht wurde. Die Studentinnen hatten während des Workshops die Möglichkeit, sich in Kleingruppen von drei Studentinnen mit einer Mentorin zu den Themenfeldern auszutauschen, die für weibliche Karrieren im Finanzmanagement in einem Vorgespräch mit den Mentorinnen als äußerst relevant erachtet und bereits in den Aufstiegsbarrieren im Kapitel 1 beschrieben wurden:

- Stereotypen, verbale und nonverbale Kommunikation
- Berufseinstieg als Young Professional
- Lebensplanung- auch jetzt schon
- Leadership – erleben und leben

■ Lehre

- Netzwerke und Mentoring

Coronabedingt fand der Workshop als Onlinekonferenz statt. Auch wenn sich die Gesprächspartnerinnen nicht persönlich vor Ort kennenlernen konnten, hatte dieses Format den großen Vorteil, dass wir ein breites, überregionales und hochkarätiges Spektrum an weiblichen Führungskräften im Finanzbereich für unseren Workshop gewinnen konnten. Um den Teilnehmerinnen dennoch ein wechselseitiges Kennenlernen vorab zu ermöglichen, hatten wir sowohl die Mentorinnen als auch die Studentinnen darum gebeten, vorab einen Steckbrief über sich auszufüllen. Diese wurden den Teilnehmerinnen vorab als Booklet zur Verfügung gestellt.

Neben persönlichen Angaben hatten wir die Studentinnen auch um eine Vorabauskunft zu folgenden Fragen gebeten:

- (1) Warum interessiere ich mich für eine Karriere im Finanzmanagement?
- (2) Welche Herausforderungen warten dort auf mich?
- (3) Welche Schlüsselfähigkeiten sollte ich aufbauen? Erleichtern mir die Entwicklung? Den Einstieg?
- (4) Welches Mindset muss ich entwickeln, um erfolgreich zu sein?

Die Mentorinnen beantworteten in ihrem Steckbrief vorab ähnliche Fragen, nur in anderer Form:

- (1) Was liebe ich an meinem Job?
- (2) Welche Herausforderungen erwarten Einsteigerinnen im Finanzmanagement?
- (3) Welche Schlüsselfähigkeiten erleichtern/unterstützen eine Entwicklung im Finanzmanagement?
- (4) Welchen Rat würde ich Einsteigerinnen geben?

2.2 Warm-up am Workshoptag

Die Leitfragen wurden von uns genutzt, um die Teilnehmerinnen zu Beginn des Workshops mit den Erkenntnissen aus den Profildbögen in das Thema einzuführen. Die Auswertung zeigte interessante Ergebnisse: Die Studentinnen begründeten ihr Interesse an einer Karriere im Finanzmanagement (Frage 1) häufig damit, dass sie sich vornehmlich für die Fachinhalte interessieren, das analytische Denken und das Arbeiten mit Zahlen bevorzugen und in einem Bereich Verantwortung übernehmen wollen, der eine hohe Relevanz für ein Unternehmen hat. Die Mentorinnengruppe liebt ihren Job mehrheitlich aufgrund des Umstandes, dass hier die Möglichkeit gesehen wird, die Entwicklungen im Unternehmen mit zu gestalten und zu beeinflussen sowie täglich neuen Herausforderungen begegnen zu dürfen.

Als Herausforderungen (Frage 2) wurde von den Studentinnen mehrheitlich genannt, dass das Aufgabengebiet ständigen Wandlungen unterworfen ist und man sein Expertenwissen permanent weiterentwickeln muss, um in neuen Themen, wie der Digitalisierung und der Datenanalyse sowie den sich ändernden Marktgegebenheiten, Kompetenzen aufzubauen und zu erweitern. Die Mentorinnen sahen die hauptsächlichen Herausforderungen darin, die Themen ganzheitlich im Unternehmenskontext zu bewerten und die eigene Rolle im Unternehmen, u.a. auch durch die Nutzung von Netzwerken weiterzuentwickeln.

Von Studentinnenseite wurden als notwendige Schlüsselfähigkeiten (Frage 3) neben Fach- und Methodenkompetenzen im Finanzbereich auch Organisations-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit genannt. Bei der Mentorinnengruppe standen bei dieser Frage klar die personalen und sozialen Kompetenzen im Vordergrund, die eigenen Ressourcen zu managen und kompetent mit anderen Stakeholdern zu interagieren.

Bei der Frage, welches Mindset eine Karriere im Finanzmanagement erfordert bzw. welcher Rat den Mentees gegeben werden kann (Frage 4), hatten beide Gruppen die höchste Übereinstimmung in den Einschätzungen, da Mut und Selbstbewusstsein als wesentliche Aspekte gesehen wurden. Während von der Studentinnengruppe auch das Durchhaltevermögen und der konstruktive Umgang mit Niederlagen als weitere wichtige Kriterien genannt

wurden, gaben die Mentorinnen den Rat, Chancen aktiv zu nutzen und nicht abzuwarten, bis man entdeckt wird und darüber hinaus auch Hilfe aktiv anzunehmen und hierzu auch Netzwerke zu nutzen.

2.3 Breakout-Sessions mit Mentorinnen

Die Erkenntnisse aus den Profildbögen wurden zu Beginn des Workshops im Plenum reflektiert und dabei festgestellt, dass für einen erfolgreichen Start ins Finanzmanagement zweifelsohne die fachlichen und methodischen Kompetenzen vorhanden sein müssen. Für die nächsten Karriereschritte wird es aber umso wichtiger, nicht nur gute Arbeitsergebnisse vorweisen zu können, sondern vielmehr Soft Skills aufzubauen und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Die hauptsächliche Fokussierung auf eine Weiterqualifizierung in rein fachlichen Themen sowie ein hoher Arbeitseinsatz, der verdeutlichen soll, dass „Frau“ eine geeignete Aufstiegskandidatin ist, kann dazu führen, dass eine Young Professional zwar als sehr engagiert wahrgenommen, für die Führungsposition dann aber ein männlicher Kollege ausgewählt wird.

Junge Frauen sollten sich daher schon während des Studiums und nach dem Berufseinstieg stärker vernetzen und gezielt Mentoring durch erfahrene Frauen im Finanzmanagement in Anspruch nehmen, um von deren Erfahrungen zu profitieren und sich für entscheidende Lebenssituationen Rat zu holen. Um hierzu in unserem Workshop einen ersten Schritt zu gehen, konnten sich die studentischen Teilnehmerinnen aus den fünf oben benannten Themenfeldern mit den Mentorinnen mit Karrieren als CFO, Leiterin Treasury, Vorständin, Abteilungsleiterin oder Young Professional in jeweils halbstündigen Breakout-Sessions austauschen und auf Augenhöhe Fragen zu den Themengebieten stellen oder mögliche Probleme von weiblichen Karrieren im Finanzmanagement diskutieren. Am Ende hatte sich also jede Studentin zu drei Themenblöcken mit drei unterschiedlichen Mentorinnen austauschen können und jede Mentorin hatte drei unterschiedliche Studentinnengruppen in ihrer Session gehabt.

Die Ergebnisse aus den Breakout-Sessions wurde im Anschluss in einem Abschlussgespräch im Plenum zusammengetragen und diskutiert. Die Studentinnen erhielten zudem auch das Angebot, sich untereinander und mit den Mentorinnen zu vernetzen, um auch später noch bei den Bewerbungen oder nach dem Berufseinstieg Kontakt zu halten und sich bei möglichen Fragen auf kurzem Wege mit Expertinnen oder Kommilitoninnen austauschen zu können.

3 Diskussion des Mentoringkonzepts

Unser Workshop hat den Teilnehmerinnen die Möglichkeit geboten, unterschiedliche Erfahrungen, Einstellungen und Sichtweisen zu verschiedenen Aspekten von Frauen in Führungspositionen im Finanzmanagement auszutauschen. Aufgrund des kleinen Teilnehmerinnenkreises und der sehr guten Quote von 3:1 zwischen Mentees und Mentorinnen, hatten die Studentinnen die Möglichkeit, sich in einem überschaubaren Kreis untereinander und auf Augenhöhe mit den Praxisexpertinnen auszutauschen. Sie hatten so die Möglichkeit, wertvolles Input für den weiteren Lebensweg und die bevorstehende Karriereplanung zu erhalten und mit Externen die eigenen Perspektiven und Einstellungen kritisch zu reflektieren.

Unsere Empfehlung aus den positiven Erfahrungen des Workshoptages ist, dass sich gerade Hochschulen mit finanzwirtschaftlichen Schwerpunkten nicht nur auf die reine Vermittlung von Fach- und Methodenwissen beschränken sollten. Die Ergebnisse aus der Warm-up Phase des Workshops (Kapitel 2.2) zeigen, dass für die Studentinnen dies zunächst klar im Vordergrund steht, da es der wesentliche Grund war, ein Studium aufzunehmen. Wenn jedoch ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis und mehr Diversität in den Führungspositionen im Finanzmanagement in näherer Zukunft erreicht werden soll, dann sind studiumsbegleitende Mentoringkonzepte für Studentinnen ein zielführender Weg.

Um die Führungsebene von Unternehmen weiblicher zu gestalten, werden Frauenquoten z.Z. stark diskutiert. Diese Diskussion ist wichtig, hilft aber nur begrenzt, wenn nicht ein großer Pool qualifizierter und führungswilliger Bewerberinnen zur Verfügung steht. Mit Mentoring können bereits während des Studiums die vielen vorhandenen qualifizierten jungen Frauen wesentlich gezielter und schneller auf eine Führungsrolle vorbereitet werden. Wenn die Hochschulen Mentoring im Rahmenprogramm fest verankern, leisten sie einen hohen Beitrag zur Chancengerechtigkeit von Männern und Frauen. Unsere Hoffnung ist, dass Studentinnen, die mit Mentoring positive Erfahrungen gesammelt haben, ihrerseits später selbst als Mentorinnen anderen jungen Frauen zur Seite stehen werden.

■ Lehre

Die Einschränkungen durch Corona haben uns gezeigt, dass Mentoringveranstaltungen keinen großen Aufwand bedeuten müssen, da sie sich auch online unkompliziert organisieren lassen.

Literaturverzeichnis

- Arnold, S.H.; McAuliffe, K. (2021): Children Show a Gender Gap in Negotiation. *Psychological Science*, 32(2): 153-158.
- BCG (2020): Boarding Call: Wie Unternehmen mit Vielfalt den Sprung nach oben schaffen – BCG Gender Diversity Index Germany 2019. <https://www.bcg.com/de-de/boarding-call-bcg-gender-diversity-index-deutschland-2019-wie-unternehmen-mit-vielfalt-den-sprung-nach-oben-schaffen>, abgerufen am 15. Juni 2021.
- Bertelsmannstiftung (2020): Rollen und Aufgabenverteilung bei Frauen und Männern in Corona-Zeiten – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/rollen-und-aufgabenverteilung-bei-frauen-und-maennern-in-corona-zeiten>, abgerufen am 27.05.2021.
- Bosak, J.; Sczesny, S. (2011): Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Woman and Leaders. *British Journal of Management*, 22: 254-269.
- Businessinsider (2021): Vorgriff auf gesetzliche Quote: Anteil von Frauen in DAX-Vorständen steigt. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/women-on-board-index-zahl-der-aufsichtsratsfrauen-im-dax-stagniert-mehr-weibliche-ceos-und-vorstaende/>, abgerufen am: 28.05.2021.
- Dörfler, S. (2019): Elterliche Arbeitsteilung in Österreich und Schweden – Die Entwicklung institutioneller und kultureller Rahmenbedingungen von 1990 bis heute (Diss.). Springer, Wiesbaden.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Katila, S.; Eriksson, P. (2013): He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, but is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs. *Gender, Work and Organization*, 20(1): 71-84.
- KfW Research (2021): Frauen in Führungspositionen, <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Frauen.html>, abgerufen am: 28.05.2021.
- Kruckeberg, K.; Arnet, F.M. (2018): So kommen Frauen in Führung! GABAL Verlag, Offenbach.
- Rybnikova, I. (2014): Führung und Frauen. In: Lang, R.; Rybnikova, I. (Hrsg.): *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer, Wiesbaden.
- Statista (2021a): Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen (DAX 30) von 2008-2020, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/409010/umfrage/frauenanteil-in-dax-vorstaenden/>, abgerufen am: 28.05.2021.
- Statista (2021b): Frauenanteil an Hochschulen in Deutschland nach akademischer Laufbahn in den Jahren 2017-2019, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249318/umfrage/frauenanteile-an-hochschulen-in-deutschland/>, abgerufen am: 28.05.2021.
- Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (2016): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, 13. unveränderte Auflage. Hogrefe, Bern.
- Weinhardt, F. (2017): Ursachen für Frauenmangel in MINT-Berufen? Mädchen unterschätzen schon in der fünften Klasse ihre Fähigkeiten in Mathematik. *DIW Wochenbericht* 45:1009 – 1014.
- Zenger, J.; Folkman, J. (2020): Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review*, December 30, 2020, <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>, abgerufen am: 28.05.2021.