



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE ANSATZPUNKTE FÜR EINE INTEGRATION VON MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

PRAXISPAPIER 3/2012



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

DGFP-PRAXISPAPIERE

ANSATZPUNKTE FÜR EINE INTEGRATION VON MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

DGFP E.V. (HG.)

PRAXISPAPIER 3/2012

HERAUSGEBER:
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.
NIEDERKASSELER LOHWEG 16
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN
DR. SASCHA ARMUTAT
FON +49 211 5978-124
FAX +49 211 5978-29124
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALT

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 3 |
| 1. Einleitung | 4 |
| 1.1. Anlässe für ein Engagement für mehr Frauen im Management | 4 |
| 1.2. Handlungsfelder zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen..... | 7 |
| 2. Handlungsfeld Unternehmenskultur | 8 |
| 2.1. Gender Bias des Führungsverständnisses | 8 |
| 2.2. Gender Bias der angewandten Personalinstrumente..... | 8 |
| 2.3. Gender Bias der Sprache..... | 9 |
| 2.4. Gender Balance als Kulturdimension (Dr. Gabriele Hauer) | 9 |
| 3. Handlungsfeld Unternehmenswandel | 14 |
| 3.1. Erhöhung des Frauenanteils im Management / auf Führungspositionen als Veränderungsprozess (Dr. Beate Ratzka) | 14 |
| 3.1.1. Kennzeichen erfolgreicher Change-Projekte | 14 |
| 3.1.2. Realistische Zielwerte festlegen..... | 14 |
| 3.2. Mental Change: Ergebnisse aus dem Arbeitskreis | 15 |
| 4. Handlungsfeld Karrierebedingungen | 17 |
| 5. Handlungsfeld Führungsverständnis und praktizierte Führung | 19 |
| 6. Handlungsfeld unterstützende Einzelmaßnahmen | 20 |
| 6.1. Unterstützende Einzelmaßnahmen im Detail..... | 21 |
| 6.2. Geschlechtsspezifische oder generelle Diversity-Förderung? | 22 |
| 6.3. Diskussion der Frauenquote (Dr. Beate Ratzka)..... | 23 |
| 6.4. Zur Wirkmächtigkeit von Instrumenten für die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen (Prof. Dr. Sonja Bischoff)..... | 24 |
| Anhang: Studien zum Erfolgsbeitrag von Frauen im Management | 28 |

VORWORT

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) führte mit Personalverantwortlichen aus der Praxis einen Arbeitskreis durch, der die Frage „Hilft Frauenförderung Frauen im (ins) Management?“ diskutierte. An den insgesamt vier Treffen waren über 40 Personalverantwortliche aus über 30 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche beteiligt. Das vorliegende Papier gibt den Verlauf der Diskussion und die Ergebnisse, hingegen nicht die Einzelmeinungen der Teilnehmer wieder. Wir danken den Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre Diskussionsbeiträge und Impulse für diese Veröffentlichung:

- Gudrun Bauer, MTU Aero Engines GmbH, München
- Antje Berning, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Langen
- Anne Burckhardt-Schön, Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG, Berlin
- Markus Büsgen, Toyota Deutschland GmbH, Köln
- Angela Dern, PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt/M.
- Anna Dreyer, Lufthansa Cargo AG, Frankfurt/M.
- Dr. Matthias Gensicke, ThyssenKrupp AG, Essen
- Vera Gramkow, Johnson Controls GmbH, Burscheid
- Juliane Grauer, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/M.
- Dr. Martina Hahn, Kölner Verkehrs-Betriebe AG, Köln
- Rainer Herrmann, Brenntag AG, Mülheim/Ruhr
- Nicole Ickenroth, ThyssenKrupp AG, Essen
- Manfred Juchem, Kölner Verkehrs-Betriebe AG, Köln
- Heike Kandziora, Computacenter AG & Co. oHG, Kerpen
- Christina Karschti, VOSSLOH AG, Werdohl
- Brigitte Kasztan, Ford-Werke GmbH, Köln
- Birgit Keßeler, Gothaer Finanzholding AG, Köln
- Richard Kufferath-Sieberin, KfW Bankengruppe, Frankfurt/M.
- Peter Kury, Alcatel-Lucent Deutschland AG, Stuttgart
- Dr. Leena Pundt, Otto GmbH & Co. KG, Hamburg
- Sabine Raebiger, SGL CARBON SE, Wiesbaden
- Karsten Rauner, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/M.
- Maren Reiche, Generali Deutschland Holding AG, Köln
- Ursel Reiningger, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/M.
- Dr. Markus Richter, HELLA KGaA Hueck & Co. Lippstadt
- Gisela Rupp, KfW Bankengruppe, Frankfurt/M.
- Renate Scheib, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Eschborn
- Sandra Schlosser, Kautex Textron GmbH & Co. KG, Bonn
- Hermann-Josef Schmitt, REWE Zentralfinanz eG, Köln
- Dr. Martin Schmitt, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/M.
- Udo Schmude, VOSSLOH AG, Werdohl
- Jutta Siepmann, ThyssenKrupp Steel Europe AG, Duisburg
- Dr. Angelika Sturny, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG, München
- Bodo Vodnik, Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH, Aachen
- Bianca van Wijnen, REWE Zentralfinanz eG, Köln
- Nicole Wilming, Compagnie de Saint-Gobain Generaldelegation für Deutschland und Mitteleuropa, Aachen
- Hubertus Wittig, Rheinmetall AG, Düsseldorf

Besonders danken wir auch Dr. Kate Reiner, BASF für ihren Impulsvortrag im Arbeitskreis. Unser Dank für das Verfassen der PraxisPapier-Beiträge gilt zudem Prof. Dr. Sonja Bischoff (Universität Hamburg, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), Dr. Beate Ratzka (E-Ch-O Management Partner) sowie Dr. Gabriele Hauer (schüller + hauer HR consultants).

Die grundlegende Struktur und einige Inhalte des Papiers sind einem Vortrag von Dr. Sascha Armutat (DGFP) entnommen. Dr. Gabriele Hauer moderierte drei der Workshops und war an der Ergebnisaufbereitung maßgeblich beteiligt. Lena Steinhäuser (DGFP) moderierte den vierten Workshop und war mit Dr. Annette Kompa (DGFP) für die Steuerung des Arbeitsprozesses von Seiten der DGFP und die Ergebnisdokumentation zuständig. Debora Jang und Johannes Mikutta (Praktikanten der DGFP) schrieben das Protokoll und strukturierten die Arbeitsergebnisse vor. Ute Schönefeldt (Wirtschaftskommunikation Ute Schönefeldt) übernahm das Lektorat.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Lesen und Ausprobieren der zusammengetragenen Handlungsmöglichkeiten.

1. EINLEITUNG

„Keine Widerrede, Mann, weil ich ja sowieso gewinn, weil ich ein Mädchen bin, weil ich ein Mädchen bin...!“ – mit diesem Text landete Lucilectric 1994 einen Hit. Doch das Gewinnen durch geschlechtliche Disponiertheit, wie Lucilectric in ihrem Hit beschreibt, ist im realen Arbeitsleben nicht aufzufinden. Politiker¹, Interessenverbände und Unternehmen diskutieren auf nationaler und europäischer Ebene aktuell und anhaltend um Quoten und Frauenförderung. Das zeigt, dass wir noch weit davon entfernt sind, Frauenförderung als obsolet erklären zu können. Es ist bei Weitem kein Konsens bezüglich der adäquaten Vorgehensweise auf dem Weg zu mehr Frauen in Managementfunktionen in Sicht.

Dieses Praxispapier basiert auf den Ergebnissen eines DGFP-Arbeitskreises, der die Frage „Hilft Frauenförderung Frauen im (ins) Management“ diskutiert hat. Das Thema Frauenförderung im beruflichen Kontext ist facettenreich und komplex. Die Diskussionen im Arbeitskreis waren fokussiert auf Lösungsansätze, die geeignet erscheinen, den Anteil von Frauen in Management- und Führungspositionen in Unternehmen zu steigern. Allen Teilnehmern des Arbeitskreises gemein war die grundsätzliche Intention, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in ihren Unternehmen erhöhen.

Das vorliegende Praxispapier stellt zunächst Gründe für ein unternehmerisches Engagement für mehr Frauen im Management dar. Anschließend werden fünf konkrete Handlungsfelder identifiziert: Zunächst wird die Perspektive in Kapitel 2 auf die für Frauenförderung hilfreichen bzw. hemmenden Faktoren der Unternehmenskultur geleitet werden sowie ein Fragebogen zum Thema Gender Balance vorgestellt. In Kapitel 3 wird die Frage nach einem erfolgreichen Veränderungsprozess hin zu einem höheren Anteil von Frauen im Management gestellt und insbesondere auf die Ermittlung von realistischen Zielwerten eingegangen. Die Kapitel 4 und 5 widmen sich den Handlungsfeldern Karrierebedingungen und Führungsverständnis. Kapitel 6 fokussiert auf die Frage nach der Umsetzung von konkreten Maßnahmen zur Frauenförderung im Rahmen eines Veränderungsprozesses. Zusätzlich wird ein Einblick in den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur

¹ Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Frauen in Managementpositionen ermöglicht und es gibt einen kurzen Überblick über die aktuelle Einschätzung der Wirkung von Instrumenten auf die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen in Deutschland. Eine Zusammenfassung aktueller Studien zum Erfolgsbeitrag von Frauen im Management findet sich im Anhang. In allen Kapiteln sind zahlreiche Leitfragen, unterstützende Maßnahmen und Instrumente integriert, die aus den Erfahrungen der Workshopteilnehmer abgeleitet sind.

1.1. Anlässe für ein Engagement für mehr Frauen im Management

Die Notwendigkeit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, ergibt sich nicht allein aus ethischen Überlegungen. Ausgangspunkt für viele Unternehmen ist der Druck, Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden. Zudem legen neben ethischen Erwägungen auch betriebswirtschaftliche Überlegungen nahe, sämtliche weiblichen und männlichen Humanressourcen besser zu nutzen und zu entfalten. Ein Weg dazu kann die bessere Einbindung von Frauen in die Arbeitswelt, insbesondere die Förderung von Frauen in Managementpositionen sein. Der Arbeitskreis versuchte diesbezüglich, jenseits der in der Öffentlichkeit häufig ideologisch und emotional geführten Debatte zum Thema, möglichst pragmatische Ansätze zu Lösung konkreter betrieblicher Anliegen zu finden.

Eine Umfrage unter den Arbeitskreismitgliedern zeigt, dass die Beschäftigung mit dem Thema Frauenförderung auch grundsätzlich die Arbeitgeberattraktivität steigern soll. Mehr als die Hälfte befasst sich im Rahmen der Diversity-Anstrengungen mit dem Thema. Konkrete Rekrutierungsempässe und die Diskussion um die Frauenquote nennen fast die Hälfte der Befragten als Anlass zur Erhöhung des Engagements für Frauen. Auch geht es um eine positive Darstellung im Nachhaltigkeitsbericht und um die Wünsche weiblicher Beschäftigter.

In einer DGFP-Kurzumfrage von 2010 zeigte sich, dass die Befragten Personalleiterinnen und Personalleiter grundsätzlich der Meinung sind, dass sich Frauen im Management positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Das ist eine günstige Voraussetzung dafür, dass das Thema Akzeptanz in der Agenda der Unternehmensstrategie finden kann.

Gefragt wurde: Würde es sich Ihrer Meinung nach positiv auf den langfristigen Erfolg von Unternehmen auswirken, wenn die Unternehmen, in denen Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, diesen Anteil erhöhen würden?

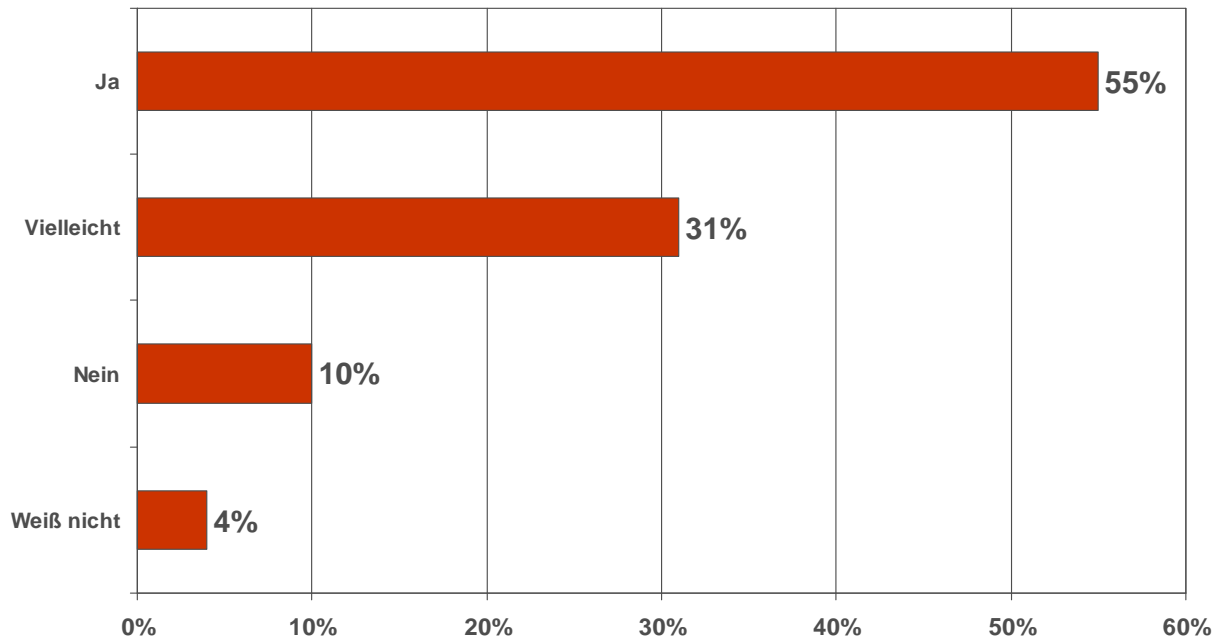


Abb. 1: Erfordernis von Frauen im Management

Die Mitglieder des Arbeitskreises diskutierten daher ihr Engagement für mehr Frauen im Management anhand der folgenden Leitgedanken: Nach wie vor gibt es in allen vertretenen Unternehmen nur wenige Frauen in Führungspositionen, obgleich das Thema Frauenförderung schon seit einigen Jahren durch das auch vom (europäischen) Gesetzgeber forcierte Thema Diversity aktuell ist. Zudem zeigten praktische Erfahrungen durchweg, dass gemischte Teams sich häufig durch bessere Leistungen auszeichnen.

Dennoch ist der Anteil von Frauen im Management weiterhin gering. Zwar würden den Frauen Managementpositionen angeboten, doch sie zögern häufig, diese Angebote anzunehmen. Die Unternehmensvertreter stellten in diesem Zusammenhang auch eine gesellschaftspolitische Dimension des Themas Frauen im Management fest, die über den Rahmen von unternehmensinternen Verantwortlichkeiten und Beeinflussungsmöglichkeiten weit hinausgeht. Es wird allerdings beobachtet, dass für die jüngere Generation die Grenze zwischen Leben und Arbeit immer mehr verschwimmt. Dies könnte den positiven Effekt haben, die Arbeitswelt selbstverständlicher

in ihre Lebensvorstellungen zu integrieren und die ansonsten von Frauen häufig erlebte Unvereinbarkeit von privaten Lebensentwürfen und beruflicher Karriere aufzulösen. An dieser Stelle wird deutlich, dass das „Frauenthema“ bereits ein übergreifendes Diversity-Thema geworden ist. Denn immer mehr Männer wünschen sich ebenfalls eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Daher zielen insbesondere Veränderungen hin zu einem neuen Führungsverständnis auf die Bedürfnisse aller Mitarbeitergruppen. Mit der Thematisierung von Diversität rücken auch vermeintliche Tabus in den Vordergrund (z.B. Präsenz- vs Ergebniskultur, Job-Sharing-Modelle auch für Führungspositionen), was zu Widerständen führen kann. Die Unternehmensvertreter waren sich allerdings einig, dass dazu einige, heute in vielen Organisationen anzutreffende Üblichkeiten, aufgeweicht werden müssten, beispielsweise die implizite Erwartung an permanente (virtuelle) Verfügbarkeit von Führungskräften.

Die vorangehenden Argumentationsstrecken können folgendermaßen zusammengefasst werden:

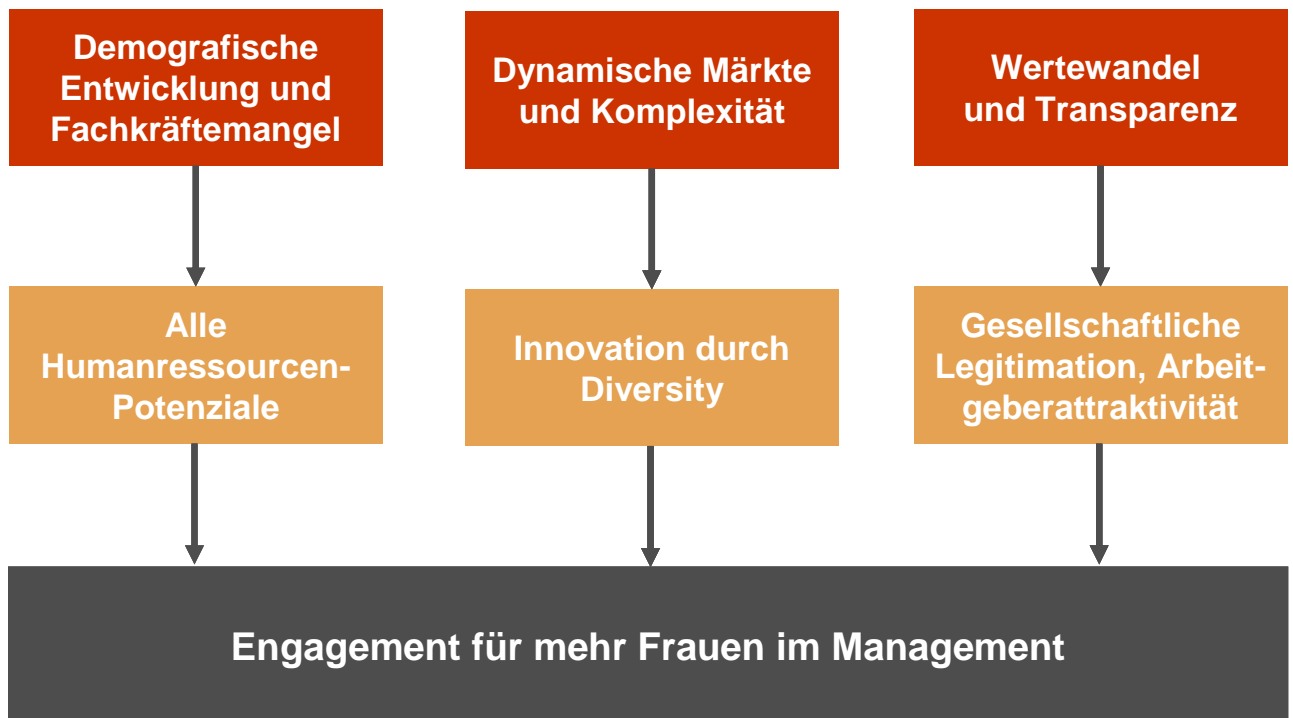


Abb. 2: Argumentationslinien

Der von vielen Unternehmen heute schon massiv erlebte Fachkräftemangel in Verbindung mit den absehbaren demografischen Entwicklungen zwingt dazu, alle Humanressourcen-Potenziale in den Fokus zu nehmen. Unternehmen können es sich nicht leisten, auf bestimmte Gruppen von erwerbsfähigen Personen zu verzichten. Daher sollte z.B. die wachsende Anzahl von weiblichen Hochschulabsolventinnen² verstärkt in den Blick der Rekrutierung rücken. Hier ist es wichtig deutlich zu machen, dass Frauenförderung in keiner Weise eine Abkehr vom Bestenprinzip bedeutet. Im Gegenteil, der Pool der Besten wird durch Chancengleichheit um wichtige Talente erweitert.

Auch für die Bindung von Fachkräften spielt Diversity-Förderung eine gewichtige Rolle, denn karrierebewusste Frauen, die in Ihrem Unternehmen keine berufliche Perspektive sehen, sind geneigt ihren Arbeitgeber zu wechseln. Ebenso ziehen sich viele Frauen zur Kinderbetreuung über Jahre zumindest teilweise aus dem Erwerbsleben zurück, was auch Ansatzpunkte für berufliche Perspektiven bietet, die in Einklang mit dem Privatleben gebracht werden können.

² 2006 waren bereits 55 % der Hochschulabsolventinnen der OECD-Staaten weiblich. Vgl.: OECD (2008): Bildung auf einen Blick, S. 97. Verfügbar über: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/fulltext/9608045e.pdf?expires=1340805971&id=id&accname=guest&checksum=E3505B12827305F736E25343317A1A82> (Stand: 26.06.2012).

Zweitens birgt die Förderung von Frauen im Management – vor dem Hintergrund eines sich vollziehenden Wertewandels und eines deutlichen Trends zu mehr Öffentlichkeit in der gesellschaftlichen Positionierung von Unternehmen – sowohl neue Chancen, die internen Personalressourcen besser zu nutzen, als auch sich am Arbeitsmarkt attraktiver zu präsentieren. Gesellschaftliche Legitimation von Unternehmen entwickelt sich zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Durch die Schaffung von Chancengleichheit und Gender-Diversity können Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, sich so Vorteile im Wettbewerb verschaffen und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und binden.

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Märkte macht drittens eine stete Anpassung und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen, internen Strukturen und Prozessen notwendig, um das Überleben von Organisationen zu sichern. Unter der Prämisse, dass Innovation durch gemischte Teams gefördert wird³, scheint auch unter rein betriebswirtschaftlichen Gründen eine Förderung von Frauen im Management opportun zu sein. Je vielfältiger ein Führungsteam zusammengesetzt ist, desto vielfältiger – könnte man annehmen – sind zudem auch die Perspektiven, die in Entscheidungen berücksichtigt werden. Die Gefahr von „Blinden Flecken“ hinsichtlich Kompetenzen oder Sichtweisen wird durch

³ Im Anhang finden sich Einblicke in den Stand der wissenschaftlichen Literatur zu dieser Prämisse.

die Ermöglichung von Synergien begegnet. Durch mehr Vielfalt kann ein Mehrwert für das gesamte Unternehmen entstehen.

In eine ähnliche Richtung weist auch der Aspekt, dass mit der unternehmensinternen Verteilung von Frauen und Männern in Entscheidungspositionen die entsprechende Verteilung auf der Kundenseite berücksichtigt werden sollte. Es kann davon ausgegangen werden, dass den Bedürfnissen der steigenden Anzahl kaufkräftiger weiblicher Verbraucher adäquater Rechnung getragen wird, wenn auch Frauen in der Struktur von Unternehmensentscheidungen abgebildet sind.

Um ein Engagement für mehr Frauen im Management zu verargumentieren sollte auch der Erfolgsbeitrag von Frauen in Managementpositionen in den Blick genommen werden. Studien, die diesen Zusammenhang untersucht haben, werden im Anhang ergänzend zusammengefasst.

1.2. Handlungsfelder zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen

Unternehmen können auf verschiedenen Handlungsfeldern aktiv werden, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Um diese Handlungsfelder zu identifizieren, debattierten die Arbeitskreisteilnehmer zunächst mögliche Ursachen für eine Ungleichverteilung von Männern und Frauen in höheren hierarchischen Positionen. Das Spektrum der Ursachen erwies sich als sehr vielfältig und reicht von stereotypen Denkmustern und Unterschieden in Lebensmotiven über pragmatische Fragen, beispielsweise der Kinderbetreuung und Fragen der Unternehmenskultur bis hin zu Unterschieden in der Attraktivität von Managementfunktionen für Männer und Frauen.

Basierend auf den Erfahrungen der am Arbeitskreis beteiligten Unternehmen, leiten sich die wesentlichen Handlungsfelder von folgenden fünf Ursachenkomplexen ab (siehe Abb.3):

1. Die kulturelle Prägung in Gesellschaft und Unternehmen spielt eine wesentliche Rolle für ein erfolgreiches Engagement für mehr Frauen im Management.
2. Maßnahmen werden nicht durch einen ganzheitlichen Veränderungsprozess begleitet, der zu einer für beide Geschlechter gleichermaßen offenen Unternehmenskultur führt, eine Veränderung auf der Einstellungs- und Haltungsebene beinhaltet und über Einzelmaßnahmen deutlich hinausgeht.
3. Frauen erfüllen häufig nicht die impliziten Zugangsvoraussetzungen, die für Karrieren in den Unternehmen bestehen.

4. Frauen gehen oft auf Distanz zur gelebten Führungsstruktur und -kultur.
5. Es fehlen in vielen Unternehmen Unterstützungsmaßnahmen, die es Eltern ermöglichen, berufliche und private Anforderungen zu verbinden. Insbesondere von den Anforderungen der Kinderbetreuung sind in der Mehrzahl der Fälle Frauen betroffen.

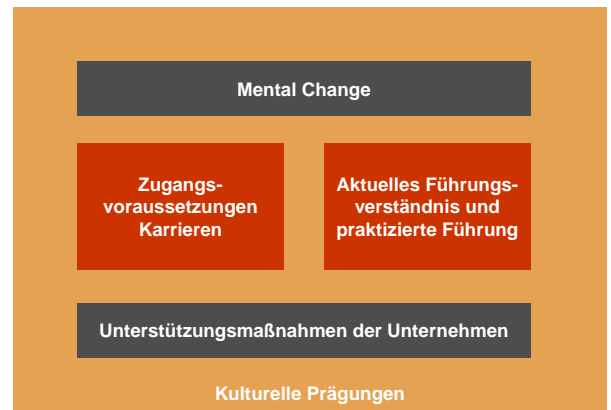


Abb. 3: Handlungsfelder

Als Handlungsfelder definierten die Arbeitskreisteilnehmer daher die Themen Kulturelle Prägungen, Mental Change, Karrierevoraussetzungen, Führungsverständnis und praktizierte Führung sowie Unterstützungsmaßnahmen. Im Folgenden sollen diese Handlungsfelder näher beleuchtet werden. Die Unterscheidung dient eher der Orientierung, als dass sie eine Ausschließlichkeit darstellen würde. Insbesondere die Felder Unternehmenskultur, Mental Change und Führungsverständnis weisen große Überlappungen auf.

2. HANDLUNGSFELD UNTERNEHMENSKULTUR

Die Diskussionen mit den Personalmanagern im Rahmen verschiedener Workshops ließen eine Vielzahl von Umfeldbedingungen sichtbar werden, die als Basis für alle weiteren praktischen Maßnahmen identifiziert wurden. Als Oberbegriff für diese Umfeldbedingungen lässt sich am ehesten der Begriff der frauen-, bzw. diversity-förderlichen Unternehmenskultur nutzen. Daran schließen sich die Fragen an: Welche in einer Organisation geteilten Werte und Normen, welche impliziten und expliziten Erwartungen und Üblichkeiten benachteiligen bzw. bevorzugen Frauen oder Männer in Managementpositionen? Gibt es geschlechtsbezogene Verzerrungstendenzen (Gender Bias), die vielleicht sogar ungewollt wirksam werden?

Der Arbeitskreis definierte als klares Ziel aller Aktivitäten, dass diese im Idealfall Frauenförderung obsolet machen. Voraussetzung dafür sei, dass kein Geschlecht bei der Bekleidung von Managementpositionen systematisch bevorzugt oder benachteiligt wird. Das macht oft mehr Offenheit, Akzeptanz und Wertschätzung für jede Form von Abweichung von tradierten Normen erforderlich. Um diesen Wertewandel zu erreichen und damit eine optimale Bindung und Nutzung vorhandener Humanressourcen zu ermöglichen, erscheint ein systematisches Vorgehen zielführend.

Jede spezifische Aktivität zur Förderung von Frauen in Managementpositionen sollte unter Einbindung der obersten Führungs- und Entscheidungsgremien der jeweiligen Organisation erfolgen. Hier ist die Rolle des oder der Einzelnen und sein/ihr Verhalten mit Blick auf die symbolische Wirkung für das Thema Frauenförderung zu beachten. Darüber hinaus wird es als zielführend erlebt, die gesamte Belegschaft über alle Ebenen in das Thema einzubinden. Jedes Organisationsmitglied ist schließlich als Frau oder als Mann selbst betroffen. Für alle Beteiligten muss daher der Nutzen und Sinn eines grundsätzlichen Systemwandels erkennbar sein, bevor Maßnahmen zur Frauenförderung implementiert werden. Im Idealfall müsste es gelingen, Chancengleichheit als für alle Organisationsmitglieder wünschenswertes Kulturphänomen zu positionieren, statt Frauenförderung als Mängelbehebung anzusehen.

Eine konkrete Maßnahmenplanung setzt außerdem eine genaue Kenntnis der Ausgangssituation voraus: Aus welcher Historie kommen wir als Organisation? Was

wurde schon erreicht? Was passt zu unserer Organisation, was ist spezifisch, was generell? Bei einer Ist-Aufnahme geht es zunächst darum, die Rolle und Funktion von existierenden Stereotypen zu erkennen, da stark wirksame und Identität stiftende Kulturelemente sich nicht ohne die intensive Auseinandersetzung mit ihnen verändern lassen.⁴ Es sind Fragen zu beantworten wie „Was werden wir verlieren, wenn wir dieses Kulturelement aufweichen?“ oder „Was kann der Ersatz für jenes Kulturelement sein?“.

2.1. Gender Bias des Führungsverständnisses

Als ein wesentliches Element der wirksamen kulturellen Faktoren wurde das implizite und praktizierte Führungsverständnis identifiziert. Ein besonderes Augenmerk verdient die Wirksamkeit des Führungsverständnisses in zwei verschiedene Richtungen: Ein Führungsverständnis mit einem geschlechtsspezifischen Bias verhindert die Förderung des jeweils benachteiligten Personenkreises und macht gleichzeitig die Übernahme von Führung für diese Personen unattraktiv, weil – oft implizit – die Befürchtung erwächst, den wahrgenommenen Erwartungen nicht entsprechen zu können. Allein das Sichtbarmachen eines stereotypen Führungsverständnisses fördert die Auseinandersetzung mit diesem und ermöglicht es, neue Wege zu beschreiten. Mehr Heterogenität in den praktizierten Führungsstilen wurde von den Teilnehmern als grundsätzliche Bereicherung der Unternehmenskultur empfunden, die dazu angetan ist, die Organisation weiter zu stärken. Eine Veränderungsmöglichkeit könnte auch die Hinwendung zu „netzwerkorientierter“ statt hierarchischer Führung sein, also zu Führungskonzepten, die auf disziplinarische und hierarchiebezogene Aspekte verzichten.

2.2. Gender Bias der angewandten Personalinstrumente

Ein erster konkreter Schritt hin zur Förderung von Frauen im Management kann die Analyse bestehender Personalinstrumente sein. Eine diskutierte Maßnahme ist die

⁴ Siehe hierzu den Fragebogen zu Gender-Balance als Kulturdimension in 2.4.

Überprüfung von Karrierepfaden und -voraussetzungen auf eine geschlechtsspezifische Bevorzugung bzw. Benachteiligung hin: Als Beispiel wurde genannt, dass insbesondere in größeren Unternehmen häufig eine erfolgreich absolvierte Auslandsstation Voraussetzung für den nächsten Karriereschritt in der Führung ist. Aus verschiedenen Gründen, etwa sozialen Verpflichtungen in der Familie oder auch der Einkommensverteilung zwischen (Ehe-) Partnern, sind Frauen oft weniger bereit und in der Lage, einen Auslandsaufenthalt in ihre Lebenssituation zu integrieren. Grundsätzlich wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass es nützlich ist, alternative Karrierepfade zur Erreichung von Managementpositionen zuzulassen. Hier wurde die Orientierung an inhaltlicher anstelle von räumlicher Mobilität diskutiert, beispielsweise die Übernahme von fachfremden Projekten oder die Führung fachfremder Bereiche.

Es ist angezeigt, die Wirksamkeit von Instrumenten auf Gewünschtes aber auch Ungewünschtes regelmäßig zu überprüfen. Erst wenn die erwünschte Wirksamkeit erreicht wird, ist das Instrument richtig konzipiert, eingesetzt, verstanden und akzeptiert. Eine fortlaufende Ausrichtung auf die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse ist Voraussetzung für Akzeptanz und Wirksamkeit der Personalinstrumente.

Besondere Aufmerksamkeit legte der Arbeitskreis auch auf die Wirksamkeit von Instrumenten, die direkt auf die Förderung von Frauen im Management ausgerichtet sind. Folgende Fragen dienen der Überprüfung: Wie nimmt die Zielgruppe das jeweilige Instrument auf? Welche Wirkung hat das Instrument auf Männer, die selbst schon entsprechende Positionen im Management bekleiden oder aber Managementpositionen anstreben? Wo können – ungewollt – Frustrationsquellen entstehen und wie ist diesen zu begegnen?

2.3. Gender Bias der Sprache

Zu den diskutierten Einflussfaktoren auf einen Gender Bias zählt zudem die im Unternehmen üblicherweise verwendete Sprache. Welche Wirkung hat die Nutzung von eindeutig männlich hinterlegten Begriffen wie beispielsweise „der Vorstand“, „der Aufsichtsrat“? Ist es notwendig, sinnvoll oder sogar kontraproduktiv, hier geschlechtsneutrale Formen zu finden? Muss in Dokumenten ausdrücklich genannt sein, dass mit dem Wort „Mitarbeiter“ sowohl Mitarbeiter als auch Mitarbeiterinnen gemeint sind? Ist es vielleicht besser, geschlechtsspezifische Begriffe nach Zufallsprinzip mal in der männlichen, mal in der weiblichen Form zu verwenden? Die Praktiker (oder Praktikerinnen oder PraktikerInnen...) waren sich zumindest darin einig, dass es auf dem Weg hin zu mehr Geschlechterbalance in der Führung hilfreich

ist, sich der Üblichkeiten und ihrer Wirkung bewusst zu sein und diese gezielt zu beeinflussen, ohne künstlich zu wirken und Widerstände hervorzurufen, die dann dem eigentlichen Ziel entgegenwirken.

Viele Teilnehmer berichten, dass für den Sprachgebrauch im Hinblick auf einen Gender Bias im Unternehmen keine Handlungsempfehlungen bestehen. Dennoch darf der Einfluss auf unbewusste Prozesse, die durch den jeweiligen Sprachgebrauch ausgelöst oder bedingt sind, nicht vernachlässigt werden.

2.4. Gender Balance als Kulturdimension (Dr. Gabriele Hauer)

In den letzten Jahren wurde das Thema Frauenförderung insbesondere unter dem Teilaspekt von Frauen in Führungspositionen immer mehr in den Blickpunkt gerückt. In naher Zukunft werden möglicherweise Fachkräftemangel, demographischer Wandel und Gesetzesinitiativen der EU dafür sorgen, dass das Thema noch weiter Fahrt aufnimmt. Es steht allerdings zu befürchten, dass dabei Erkenntnisse aus zahlreichen Studien, über die wir bereits heute verfügen, nicht oder nur sehr unzureichend berücksichtigt werden. So ist bereits mehrfach von wissenschaftlicher Seite darauf hingewiesen worden, dass es keine signifikante Verbesserung der Frauenquote in Unternehmen gibt, wenn die Unternehmen die üblichen punktuell wirksamen Förderprogramme und Policies entwickeln und umsetzen. Messbare Unterschiede in wissenschaftlich belastbaren Studien zeigen sich nur, wenn die Unternehmenskultur, das Wertegerüst der Organisation, das Thema „Gender“ aktiv aufnimmt und für alle Mitglieder der Organisation beobachtbar ein bestimmtes Verhalten seitens der Führungskräfte zu Normalität wird. Es geht also um die „Üblichkeiten“ in einem Unternehmen, viel weniger um ein weiteres Programm zur Frauenförderung. Für diese nachhaltigen Lösungen bedarf es eines tiefen Verständnisses der Zusammenhänge von Organisationskultur, Führungssystem, Personal- und Organisationsentwicklung und der jeweiligen Menschenbilder, die in der Organisation (vor)gelebt werden.

Unternehmen, die sich ernsthaft und mit Nachdruck zum Ziel setzen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen zu wollen, sei empfohlen, dieses Vorhaben als wichtigen und umfangreichen Veränderungsprozess zu behandeln. Zuallererst ist ein sinnvolles und erreichbares Ziel zu definieren. Der Beitrag von Frau Dr. Ratzka⁵ zeigt den Einfluss so wichtiger Aspekte wie Fluktuation und Nachbesetzungsrate auf die zeitliche Dimension, die dem

⁵ Siehe Kapitel 3.1.

Erreichen einer erwünschten Zielquote bei der Besetzung von Führungspositionen durch Frauen zugrunde liegt. Dabei sei darauf hingewiesen, dass selbst diese Berechnungen auf Absichtserklärungen beispielsweise bezüglich der geschlechtsspezifischen Besetzung von Führungspositionen basieren. Der Unternehmensalltag sieht vielleicht ganz anders aus: Es steht für die Besetzung einer bestimmten Position keine qualifizierte weibliche Führungskraft zur Verfügung, männliche Kandidaten sollen an das Unternehmen gebunden und entwickelt werden und vieles andere mehr. In der konkreten Situation wird dann zugunsten der Lösung eines konkreten, drängenden und von den Interessensvertretern gut artikulierten Problems vom übergeordneten Ziel der Förderung von Frauen in Führungspositionen abgewichen.

Dieser kurze Ausblick auf konkret zu Erwartendes macht eines ganz klar: Ein Veränderungsprozess mit dem Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, muss vom obersten Entscheidungsgremium der Organisation initiiert und getragen werden. Dazu ist ein möglichst breit von der Organisation getragenes Veränderungsziel zu definieren, das darauf ausgerichtet ist, die Menschen in der Organisation im Rahmen ihrer individuellen Fähigkeiten und Eigenheiten optimal zu entwickeln. Für alle Organisationsmitglieder müssen der Sinn und die Notwendigkeit der Initiative nachvollziehbar werden. Sich abzeichnende Dilemmata wie beispielsweise die (zeitweise) Benachteiligung von männlichen (Nachwuchs-) Führungskräften sind aktiv zu benennen und zu bearbeiten. Geschieht dies nicht, werden Widerstände nicht (an-)

erkannt und bearbeitet, ist der Gesamterfolg des Prozesses gefährdet.

Wie in jedem Veränderungsprozess ist es auch hier hilfreich, zunächst die Ausgangslage zu kennen: Welche Muster weist die eigene Unternehmenskultur im Hinblick auf Gender-Themen auf? Was sind entsprechende Üblichkeiten in Informations- und Entscheidungsstrukturen, welche Führungsstile werden gelebt? Als erste Momentaufnahme kann der hier beispielhaft dargestellte Fragebogen zur Messung der Kulturdimension Gender Balance dienen. Dieser Fragebogen wird beispielsweise im Rahmen von möglichst heterogen (im Hinblick auf Gender, Position und Funktion) besetzten Projektworkshops zum Thema Frauenförderung eingesetzt, um erste Bestandsaufnahmen der erlebten Unternehmenskultur zu erzielen.

Sinnvolle, anhand der Ergebnisse zu diskutierende Fragenkomplexe sind die folgenden:

1. Wozu dient die Beschäftigung mit dem Thema „Gender Balance in der Unternehmenskultur“?
2. Welche Schlüsse können aus dem Status der Gender Balance für die Förderung von Frauen in Führungspositionen gezogen werden?
3. Wie sieht die Nutzenargumentation für den Einzelnen, für den eigenen Bereich, für die Gesamtorganisation aus?
4. Wo stehen wir heute? Warum? Mit welchen Konsequenzen?

Fragebogen zur Kulturdimension Gender Balance

Für eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur bedarf es eines ausgeglichenen Wertekanons auf verschiedenen Dimensionen. Diese Dimensionen sind in sozialpsychologischen Studien ermittelt worden und zeigen mehr oder weniger balancierte Geschlechterrollen bzw. deren Interpretationen in einer vorliegenden Unternehmenskultur („Geschlechterkultur“). Der vorliegende Kurzfragebogen gibt Ihnen einen ersten Einblick in die Geschlechterkultur Ihres Unternehmens.

Es ist von entscheidender Bedeutung, die Fragen unvoreingenommen und persönlich zu beantworten. Dabei gibt es kein „richtig“ oder „falsch“, sondern nur Ihre individuelle Wahrnehmung. Je nach Struktur und Größe des Unternehmens lassen sich durch die Befragung von Mitarbeitergruppen genaue Analysen der Unternehmenskulturdimension „Gender Balance“ ermitteln. Diese können sodann genutzt werden, Handlungsfelder zur Verbesserung der unternehmens-spezifischen Situation aufzuzeigen. Im Text wird die Abkürzung MA für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt. Bitte beantworten Sie also die folgenden Fragen/Statements so offen wie möglich, ganz nach Ihrer persönlichen Meinung und Sichtweise.

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Statements zustimmen:

- (1) vollständige Zustimmung
- (2) weitgehende Zustimmung
- (3) tendenzielle Zustimmung
- (4) tendenzielle Ablehnung
- (5) weitgehende Ablehnung
- (6) vollständige Ablehnung

In unserem Unternehmen lässt sich feststellen, dass folgende Verhaltensweisen und Einstellungen dem Üblichen entsprechen:

- | | | |
|-----|---|-----|
| 01. | MA haben starkes Interesse am hierarchischen Aufstieg. | () |
| 02. | Sozialkompetenz spielt nur auf dem Papier eine Rolle. In der Realität zählen eher Dominanz und Führungsstärke. | () |
| 03. | Rationalität ist wichtiger als Intuition. | () |
| 04. | Theoretisch Konzeptionelles wird oft wichtiger genommen als Praktisches. | () |
| 05. | In schwierigen Situationen reagieren MA eher mit Wider- spruch als mit der Suche nach Konsens. | () |
| 06. | MA neigen oft zu offensiver Selbstdarstellung. | () |
| 07. | MA sind bestrebt, Kommunikationen zu steuern und zu dominieren. | () |
| 08. | Argumentationen werden häufig durch Behauptungen, weniger durch Nachfragen geführt. | () |
| 09. | Kontrolle wird eher von der Person, weniger durch die Umstände und Rahmenbedingungen erzeugt. | () |
| 10. | MA betonen eher eigene Fähigkeiten als die eigene Anstrengung. | () |

| | | |
|--|--|-----|
| 11. | MA mit einem niedrigen Bedürfnis nach Anerkennung durch andere MA haben mehr Erfolg. | () |
| 12. | Starkes Karrieredenken wird belohnt. | () |
| 13. | Fürsorglichkeit im Umgang miteinander spielt bei uns keine bedeutende Rolle. | () |
| 14. | Widerspruchsorientierung wird bei uns als Zeichen für Führungskompetenz verstanden. | () |
| 15. | Austausch über nicht sachbezogene Themen ist bei uns eher ungewöhnlich. | () |
| Gesamtwert: | | () |
| Auswertung: | | |
| <p>Die Auswertung basiert nur auf Ihrer persönlichen Sichtweise. Durch die Vielzahl der bewerteten Indikatoren ist jedoch eine Annäherung an die Wirklichkeit auch so möglich. Je mehr Bewertungen vorliegen, desto belastbarer sind die Ergebnisse.</p> | | |
| <p>15 – 30 Punkte: Sie leben in einer männlich dominierten Kultur, in der die klassischen Regeln der Männergesellschaft herrschen. Wenn es Ihnen nicht gelingt, weibliche Elemente erfolgreich in Ihr kulturelles Wertegerüst aufzunehmen, kann Ihre Unternehmenskultur die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens gefährden.</p> | | |
| <p>31 – 45 Punkte: Ihre Unternehmenskultur hat stark männliche Züge. Sie sollten sich bemühen, dem weiblichen Element mehr Raum zu geben. Sachrationale Lösungen sind nicht immer die langfristig tragfähigsten. Widerspruch ist nur sinnvoll, wenn auch Lösungen erzielt werden. Seien Sie achtsam für Zwischentöne, damit Ihre Unternehmenskultur in die Balance kommt.</p> | | |
| <p>46 – 60 Punkte: Sie sind in einer balancierten Unternehmenskultur zu Hause. Versuchen Sie in Ihren Prozessen stets diese Balance zu halten und sich zu orientieren, welche Gefährdungspotenziale diese Balance in Frage stellen.</p> | | |
| <p>61 – 75 Punkte: Ihre Unternehmenskultur hat stark weibliche Züge, nimmt aber klassisch männerbezogene Werte mit auf. Sie sollten versuchen, diesen Werten stets auch Raum zu geben, um Einseitigkeit zu vermeiden. Die Anlagen sind vorhanden. Für zukunftsfähige Unternehmensentwicklung werden Sie die männlichen Elemente wie Rationalität und Konfliktorientierung weiter stärken müssen.</p> | | |
| <p>76 – 90 Punkte: Sie leben in einer Ausnahmekultur. Ihr Unternehmen zeichnet sich durch eine deutlich weiblich geprägte Unternehmenskultur aus, in der soziale Kompetenzen bedeutsam sind. Sie sollten darauf achten, dass klassisch männliche Elemente wie Konkurrenz und offener Widerspruch bei Ihnen nicht gänzlich verloren gehen. Sie können dazu beitragen, dass Unternehmen zukunftsfähig werden.</p> | | |

Abb. 4: Fragebogen zur Kulturdimension Gender Balance⁶

⁶ schüller + hauer HR consultants (2012).

Der Veränderungsprozess hin zu mehr Frauen in Führungspositionen muss nach dieser ersten Standortanalyse mit Sinn hinterlegt werden. Wozu soll die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen dienen? Geht es um die Erfüllung einer gesellschaftlichen Verpflichtung? Sind schwer fassbare Phänomene wie Gerechtigkeit beabsichtigt? Wird eine höhere Innovationskraft angepeilt? Geht es um die Sicherung von Personalressourcen? Ist das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit im Fokus? Was ist darüber hinaus Anlass für das Unternehmen, sich diesem Veränderungsprozess zu unterziehen? Schließlich gibt es für die Organisation keine Veränderungsnotwendigkeit per se, sondern nur die Notwendigkeit, sich im situativen Kontext erfolgreich zu behaupten.

Ist die Sinnhinterlegung geklärt, kann der Veränderungsprozess auf verschiedenen Ebenen weitergetrieben werden. Auf der Ebene des Individuums sind Maßnahmen vielversprechend, die die Achtsamkeit und Offenheit Einzelner für einen Gender Bias schärfen und für mehr Balance in der eigenen Bewertung sorgen. Diese Maßnahmen können auch nutzenstiftend auf der Ebene des Teams eingesetzt werden. Einige Aktivitäten sind eher auf der Ebene der Organisation anzustoßen. Hier sei die Überprüfung von Personalinstrumenten im Hinblick auf ihre Wirksamkeit auf Bevorzugung oder Benachteiligung in Abhängigkeit vom Geschlecht genannt. Nicht gerade einfach, aber dafür umso vielversprechender ist die Aufgabe, das Führen in der Organisation attraktiv zu machen. Was hindert (potenzielle) Führungstalente in der Organisation, sich für eine (höhere) Führungsposition zu interessieren? Liegen Wahrnehmungsverzerrungen vor, die vielleicht behoben werden können? Welche Entscheidungsprozesse liegen hier bei Einzelnen zu Grunde, die positiv beeinflusst werden können?

Wenn die genannten ambitionierten Ziele nachhaltig verfolgt werden, ist es möglich, Unternehmenskulturen zu verändern. Vielfach ist jedoch in Studien darauf hingewiesen worden, dass zur Veränderung dessen, was innerhalb der Organisation als „normal“ erlebt wird, ein hohes Maß an authentischem Führungsverhalten erforderlich ist. Leider begegnet uns in unserer Beratungspraxis – insbesondere bei der Gender-Diskussion – das Gegenteil: Kosmetische Eingriffe, die mit Minimalaufwand und vor allem mit minimaler Änderungsbereitschaft den maximal visiblen Effekt erzielen wollen. Dies hat nichts mit ökonomischer Gesinnung zu tun, da der vermeintliche Gewinn nur kurzfristiger Natur ist und der unkalkulierbare „Trade-off“ eines Vertrauensverlusts in die Ernsthaftigkeit eines Veränderungsprozesses hin zu mehr Balance zwischen den Geschlechtern in Kauf genommen wird. Nur wenn es gelingt, die Veränderung zum Selbst-

verständnis der Organisation werden zu lassen, wird eben diese Organisation von den Effekten profitieren. Die konsequente Bearbeitung und Beantwortung der folgenden Fragen kann helfen, organisationale Änderungen hin zu mehr Frauen in Führungspositionen auf ihre Ernsthaftigkeit hin zu bewerten. Dabei ist es sinnvoll, in Fokusgruppen die Fragen mit unterschiedlich betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu diskutieren und dabei möglichst alle Hierarchieebenen einzubeziehen:

1. Woran stellen Sie das Problembewusstsein für die „Gender-Frage“ fest?
Unterscheidet sich dieses auf verschiedenen Hierarchieebenen, in verschiedenen Abteilungen etc.?
Worin liegen diese Unterschiede?
2. Welche Emotionen treten bei der Diskussion des Themas auf?
Gibt es dabei bestimmte strukturelle Muster?
Worin unterscheiden sich die „Effekte“ dieser Emotionen?
3. Wie könnte eine Kosten-Nutzen-Betrachtung des Themas aussehen?
Welche Argumente sind eindeutig (pro/contra)?
Welche Argumente sind strittig oder unklar?
4. Wie könnte man in einer Kreativübung die „neue Identität“ der Organisation beschreiben?
Welche Rolle spielt dabei das Gender Thema wirklich?
Welche Themen haben Einfluss auf das Gender Thema?
5. Wie kann man die Organisation bezüglich des Themas am besten aus dem Gleichgewicht bringen?
Welche Ressourcen (Zeit, Arbeitskraft, Know-how, Macht ...) sind dafür nötig?
Welche ersten Schritte sind denkbar/wünschenswert?

Eines ist ganz sicher: Ein erfolgreicher Veränderungsprozess hin zu mehr Frauen in Führungspositionen ist wesentlich stärker davon abhängig, dass die richtigen Fragen gestellt werden, als dass Sie die richtigen Antworten finden.

3. HANDLUNGSFELD UNTERNEHMENSWANDEL

3.1. Erhöhung des Frauenanteils im Management / auf Führungspositionen als Veränderungsprozess (Dr. Beate Ratzka)

Jedes zukunftsorientierte Unternehmen befasst sich im Rahmen des Strategischen Managements mit seiner Zukunftssicherung. Es stellt systematische Überlegungen an und trifft unternehmerische Entscheidungen – auch bezüglich seiner Anspruchsgruppen wie z.B. den Kunden, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit.

Wird aufgrund der Analyse beschlossen, den Frauenanteil auf den Führungsebenen zu erhöhen, stellt sich die Frage nach den richtigen Instrumenten der Implementierung. Ein solcher Schritt erfordert einen tiefgreifenden Kulturwandel im Unternehmen, der nicht allein durch Frauenförderprogramme erfolgreich bewältigt werden kann. Ein solcher Schritt ist mit tiefgreifenden Veränderungen im Bereich Struktur, Kultur und Prozesse verbunden.

Ein bewährtes Instrument, solche Transformationsprozesse zu gestalten, ist das „Change Management“. Die Einhaltung seiner Grundsätze und das damit verbundene systematische Vorgehen tragen wesentlich zum Gelingen eines solchen Prozesses bei.

3.1.1. Kennzeichen erfolgreicher Change-Projekte

Wenn ein Unternehmen den ernsthaften Entschluss gefasst hat, den Frauenanteil auf Führungspositionen zu erhöhen, ist die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess bereits gegeben: die Unterstützung des obersten Managements. Viele Unternehmen, die sich des „Frauenthemas“ angenommen haben, gehen jedoch unsystematisch vor: Sie setzen sich als Ziel die „Erhöhung des Frauenanteils“ und implementieren als Maßnahme ein „Frauenförderprogramm“.

Zwei wesentliche Gründe, warum Transformationsprozesse im Allgemeinen scheitern, werden nicht berücksichtigt: der Widerstand gegen Veränderungen und das Fehlen sinnvoller Zielvorgaben. Beiden kann man entgegen wirken, indem realistische Zielzahlen festgelegt werden.

Realistische Zielzahlen ermöglichen der Unternehmensleitung, eine erfolgreiche Strategie zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen abzuleiten. Sie sind auch die Voraussetzung, dass eine allgemein akzeptierte Übereinkunft von verbindlichen Zielen mit den Verantwortlichen gefunden werden kann. Die Transparenz

sowie die Nachvollziehbarkeit des Prozesses sind die Grundlage für die Überzeugungsarbeit, die für alle Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kunden, ...) zu leisten ist. Letztlich ist es entscheidend, die Unterstützung der gesamten Belegschaft zu gewinnen – auch die der vermeintlichen Verlierer der Veränderung, die der Männer. Nur so ist das Unternehmen vor Qualitätsverlust geschützt und das Momentum gewährleistet.

3.1.2. Realistische Zielwerte festlegen

Ausgehend vom aktuellen Frauenanteil lässt sich dessen Entwicklung unter Berücksichtigung der folgenden Parameter rechnerisch ermitteln und graphisch darstellen:

- Fluktuation
- Nachbesetzungsrate.

Die Fluktuation entspricht dabei der Anzahl der neu zu besetzenden Positionen pro Jahr. Als Nachbesetzungsrate wird jener Anteil bezeichnet, mit dem frei werdende Positionen mit Frauen nachbesetzt werden. Diese beiden Faktoren bestimmen die Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses maßgeblich.

In den beiden folgenden Abbildungen ist der Einfluss dieser Parameter deutlich zu erkennen.

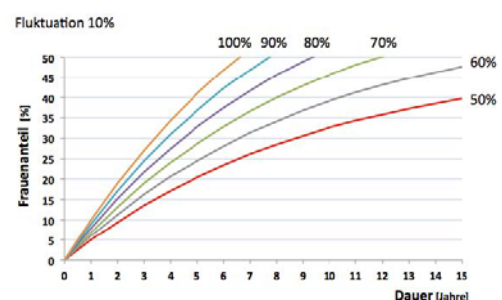


Abb. 5: Einfluss der Nachbesetzungsrate bei konstanter Fluktuation

Abbildung 5 zeigt, wie viel Zeit notwendig ist, um einen angestrebten Frauenanteil zu erreichen. Die Fluktuation ist in dieser Graphik mit konstant 10 Prozent angenommen, die unterschiedlichen Kurven zeigen den Verlauf bei einem jeweils angenommenen Frauenanteil, der bei der Nachbesetzung vakanter Stellen berücksichtigt wird (100 Prozent: ausschließlich Frauen, 50 Prozent: Hälfte Frauen/Hälfte Männer).

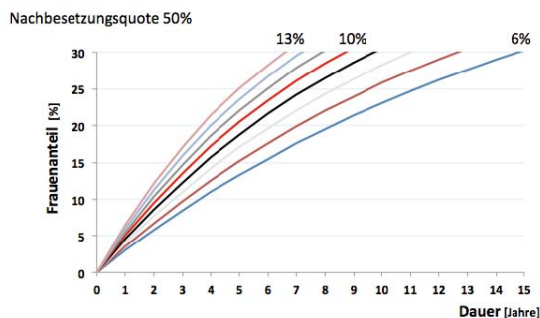


Abb. 6: Einfluss der Fluktuation bei konstanter Nachbesetzungsrate

Ähnliches gilt auch für die Fluktuation. Sie bezieht sich auf nach- oder neu zu besetzende Positionen im Unternehmen. Die Fluktuationsrate beeinflusst das „Potential für Veränderung“ erheblich: Je höher die Fluktuation, desto mehr Möglichkeiten bieten sich, die Positionen im gewünschten Sinn zu besetzen. Entsprechend wirkt sich die Fluktuation auf die Zeitspanne aus, die man benötigt, um den als Ziel gesetzten Anteil Frauen in der Belegschaft zu erreichen. In welchem Ausmaß dieser Effekt das Ergebnis beeinflusst, ist in Abbildung 12 deutlich zu erkennen. Unternehmen mit der in diesem Beispiel höchsten Mitarbeiterbindung und einer durchschnittlichen Fluktuation von 6 Prozent brauchen wesentlich länger, um einen vorgegeben Frauenanteil zu erreichen.

Es ist natürlich auch der umgekehrte Weg möglich. Unternehmen setzen sich ein Endziel und bestimmen davon ausgehend die zur Zielerreichung notwendigen Parameter. Das Ziel ist

- ein angestrebter zu erreichender Frauenanteil und
- die Zeitspanne bis zu dessen Erreichung.

Ausgehend vom aktuellen Frauenanteil und der Fluktuation im Unternehmen lässt sich dann ermitteln, zu welchem Anteil Frauen bei der Nachbesetzung freierwerdender Stellen berücksichtigt werden müssen.

Fluktuation 10%, Nachbesetzungsquote 50%

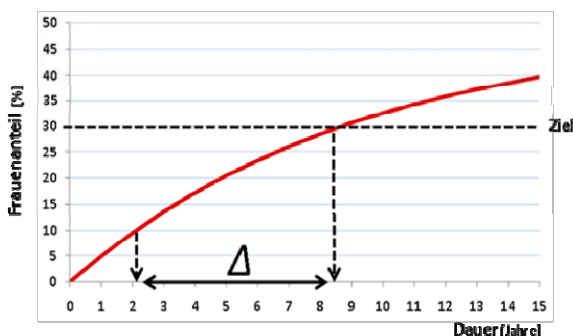


Abb. 7: Anwendungsbeispiel für Nachbesetzungen

In der Praxis lassen sich diese Zusammenhänge nutzen, um eine realistische Planung vorzunehmen. Aus Abbildung 7 ist ersichtlich, dass auch unter realistischen Annahmen die Zielerreichung in einem überschaubaren Zeitraum möglich ist. 30 Prozent ist der allgemein akzeptierte Anteil, von dem man behauptet, dass sich das Verhalten der Mehrheit durch den Einfluss der Minderheit ändert. Dieses Ziel wird hier mit 30 Prozent angenommen

Das Beispiel zeigt eine Organisationseinheit, die ausgehend von 10 Prozent Frauen einen Anteil von 30 Prozent anstrebt. Die Fluktuation beträgt 10 Prozent. Nach ca. 6 Jahren ist das Ziel erreicht, wenn bei der Nachbesetzung Männer und Frauen im selben Ausmaß (50:50) berücksichtigt werden können.

Überprüft man auf Basis solcher Überlegungen aktuelle Zielzahlen einiger Unternehmen, so wird deutlich, dass deren Ziele nicht realisierbar sind. Selbst wenn ausschließlich Frauen bei den Nachbesetzungen aufgrund „natürlicher“ Fluktuation berücksichtigt werden würden, wäre es zur Zielerreichung zusätzlich notwendig, Männern zu kündigen, um freie Positionen zur Nachbesetzung mit Frauen zu schaffen.

3.2. Mental Change: Ergebnisse aus dem Arbeitskreis

Hinsichtlich des Handlungsfeldes Mental Change wurden in der Arbeitsgruppe verschiedene Ansatzpunkte aus der Praxis diskutiert, die auf der Haltungsebene angesiedelt sind und tendenziell verhindern, dass sich der Anteil von Frauen im Management erhöht. Hier werden Überschneidungen mit dem Handlungsfeld Führungsverständnis deutlich. Die Workshopteilnehmer kamen zu folgenden Hypothesen und Feststellungen:

- Wenn in der Bewertung von Leistung mehr das Ergebnis und weniger Omnipräsenz zählten, ließen sich auch mit einer Managementposition Arbeitszeitmodelle jenseits der traditionellen Modelle praktizieren.
- Wenn in der Führung Elemente von Macht und Konkurrenz als wesentliche Erfolgsfaktoren wahrgenommen werden, scheint die Übernahme von Führung für Frauen häufig an Attraktivität („diese Machtspiele sind nicht mein Ding“) zu verlieren. Es wäre näher zu untersuchen, was Führung für Männer bzw. für Frauen interessant macht und wie gegebenenfalls Unterschiede aussehen.
- Bei der Analyse von Stellenprofilen ist zum Teil festzustellen, dass häufig stereotyp „männliche“ Attribute als Maßstab für die Stellenbesetzung angegeben werden, die Bewerberinnen eher abschrecken und Entscheider dazu verleiten, tendenziell Männer als geeignet für eine bestimmte Position zu halten.

- Auch wenn vielfach die Notwendigkeit eines neuen Selbstverständnisses von Führung genannt wurde, wird die Verschriftlichung sogenannter Führungsleitbilder, die es entweder an Konkretheit mangeln lassen oder die mit der gelebten Realität nur bedingt zu tun haben, nicht als hilfreich erlebt. Andere Wege müssen gesucht werden.
- Wenn erst nach dem erfolgreichen Durchlaufen einer Fachlaufbahn Führungsaufgaben angeboten werden, wird es in den technischen Bereichen noch länger dauern, bis mehr Frauen hier vertreten sind. Auch hier wäre ein Überdenken der unternehmensspezifischen Vorstellung von Führen hilfreich: Löst man diese Verzahnung von Fachwissen und Führung, bieten sich neue Optionen für „Nicht-Techniker(innen)“ in Führungspositionen.
- Oft werden als Argument gegen Teilzeit-Führungspositionen die umfassenden Anforderungen des jeweiligen Jobs angeführt. Dies benachteiligt tendenziell häufiger Frauen, die Teilzeitangebote suchen. Es wurde der Hinweis gegeben, dass sich in der Praxis Führungsaufgaben nach konkreten Aspekten und Aufgaben splitten und dann auf mehrere Personen aufteilen ließen.⁷

Die Praktiker tauschten in den verschiedenen Workshops ihre Erfahrungen aus, mit welchen Maßnahmen Veränderungen auf der Haltungs- und Einstellungsebene erzeugt und begleitet werden können. Folgende Maßnahmen kommen bereits in den Unternehmen zum Einsatz:

Frauenquote als Teil der Zielvereinbarung

Je nach Bereich und Werk wird der variable Vergütungsanteil einer Führungskraft mit der Erfüllung einer unternehmensspezifischen Frauenquote verknüpft. Dies kann allerdings auch zum Karrierehindernis für Frauen werden: Die Führungskraft kommt in Versuchung, ihre weiblichen Mitarbeiter nicht für andere Stellen weiterzuempfehlen, wenn für sie selbst mit dem Nicht-Erfüllen der Frauenquote ein monetärer Nachteil verbunden ist.

Diversity-Scorecard

Eingesetzt als Informationsgrundlage in Personalentwicklungskomitees, zeigt die Diversity-Scorecard anhand des Ampelsystems auf, ob eine Verbesserung notwendig ist oder nicht.

Gemischte Beobachterteams bei AC

Bei der Besetzung einer neuen Stelle anhand eines Assessmentcenters, wird auf eine gemischte Besetzung der

Beurteilungsteams geachtet. Gegebenenfalls werden die Bewerberinnen nach ihren Eindrücken zum Auswahlprozess befragt. Wird bei der Stellenbesetzung nicht eine Bewerberin ausgewählt, ist dies dezidiert zu begründen. Allerdings wird diese Praxis kritisch gesehen, da somit eine Liste all der Eigenschaften angefertigt wird, welche die jeweilige Frau als nicht führungsgeeignet klassifizieren.

Stellungnahme der Geschäftsführung zu Frauen im Management

Um das Ziel, mehr Frauen in Managementpositionen zu bringen, in der Organisation zu verankern, haben insbesondere die Entscheidungsgremien dieses Ziel wiederkehrend als besonders wichtig herauszustellen. Als Plattform wurden beispielsweise öffentliche Auftritte wie die Rekrutierungsmesse „women in work“ gewählt, die dann später in der Mitarbeiterzeitung aufgegriffen wurden.

⁷ Projekt des Fraunhofer Instituts mit 9 Partnerunternehmen mit dem Thema „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ Weitere Informationen sind verfügbar über: www.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/forschung/gender-diversity.html (Zugriff: 08.12.2011)

4. HANDLUNGSFELD KARRIEREBEDINGUNGEN

Um eine Karriere zu ermöglichen, müssen meist bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu zählen beispielsweise ausreichende fachliche Kenntnisse, zeitliche und räumliche Flexibilität und die Bereitschaft zu Auslandsaufenthalten sowie Beziehungen, die den einen oder anderen Kontakt ermöglichen. Familiäre Verpflichtungen und Teilzeitregelungen jedoch reduzieren die zeitliche und die räumliche Flexibilität vieler Frauen und somit auch die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen. Frauen haben zudem in der Regel nur schwach ausgeprägte Netzwerke im Sinne von instrumentalisierten Schicksalsgemeinschaften. Insbesondere in den MINT-Berufen gibt es wenig Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen könnten.

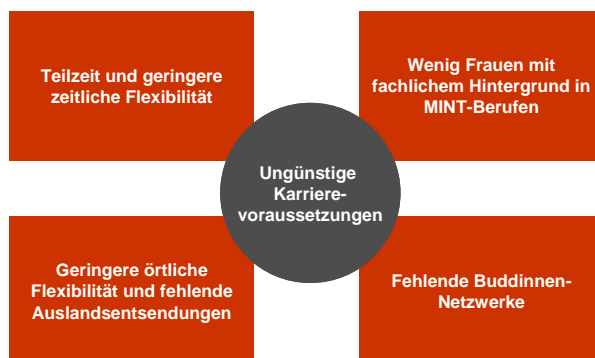


Abb. 8: Ungünstige Karrierevoraussetzungen

Dieses Bild bestätigt auch eine Forsa-Studie aus dem Jahr 2007⁸ in der 501 weibliche Führungskräfte gefragt wurden, was Frauen den Aufstieg in das Top-Management erschwert. Die Studie wurde im Auftrag der neu gegründeten Initiative „Generation CEO“ durchgeführt. 70 Prozent der Befragten nannten die Dominanz von männlichen Karrierenetzwerken als Karrierehemmnis. 63 Prozent empfanden die Sorge von Vorgesetzten vor der eingeschränkten Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen als Karriereblocker. Ein wesentliches Karrierehemmnis stellt gemäß 54 Prozent der Befragten auch ein abschreckendes männliches Führungsgehabe, wie ausgeprägte

Ellenbogenmentalität und starke Wettbewerbsorientierung dar.⁹

Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ist oft mit dem Thema „Eltern in Arbeit“ verknüpft. Gleich mehrere Teilnehmer des Workshops kennen persönlich Frauen, die sich bewusst gegen Kinder entschieden haben, um Karriere zu machen. Ein Problem im Karrierestreben von Frauen scheint also weiterhin die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sein. Hier sei auch immer die Situation mitgedacht, in der Erwerbstätige andere Familienangehörige pflegen (z.B. Elderly Care).

Insbesondere bei der Verantwortung für den Nachwuchs scheint bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Unternehmen weiterhin eine traditionelle Rollenteilung vorzuherrschen. Dies trifft sicher auch gesamtgesellschaftlich für Deutschland nach wie vor zu. Folgende Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis wurden im Workshop diskutiert:

- Geht es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sind es vorwiegend Frauen, die die Betreuung des Nachwuchses organisieren müssen. Männer scheuen davor zurück, Betreuungsansprüche wahrzunehmen.
- Teilzeitangebote werden häufiger von Frauen wahrgenommen. Um das klassische Rollenbild aufzubrechen, sind Angebote für Männer wichtig. Die Unternehmen sind gefordert, Arbeitsbedingungen für Männer auch auf alternative Rollen abzustimmen.
- Insbesondere in der oberen Führungsebene ist die Akzeptanz von Abweichungen vom Traditionellen und eine Veränderung der Erwartungen hierzu erforderlich.
- Wenn es bei der Frauenförderung eigentlich um das Thema „Eltern in Arbeit“ geht, können Frauen bzw. Eltern nur dann Führungskräfte sein, wenn Führung auch anders gedacht und gelebt werden kann: Ist eine permanente Erreichbarkeit zwingend notwendig?
- Ist die Bereitschaft vorhanden, Meetings so zu planen, dass sie mit Kinderbetreuungszeiten vereinbar sind?
- Gibt es Führungskräfte im Unternehmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit vorleben?

Weitere aufschlussreiche Erkenntnisse zu den Gründen für einen geringen Frauenanteil in Führungspositionen

⁸ GenCEO (2007): Forsa-Studie der Initiative "Generation CEO"; Verfügbar über: www.presseportal.de/pm/8185/983337/capital_g_j_wirtschafts_presse (Stand: 04.05.2012)

⁹ Siehe hierzu Kapitel 5: Handlungsfeld Führungsverständnis.

liefert eine Studie¹⁰ des Bundesfamilienministeriums: In einer diskreten sozialwissenschaftlichen Befragung von Männern im Management wurde deutlich, dass es dort drei Mentalitätsmuster gibt, die sich voneinander signifikant unterscheiden, die aber alle einem Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen zuwider laufen:

1. Konservative Exklusion: kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht
2. Emanzipierte Grundhaltung – doch chancenlos gegen männliche Machtrituale
3. Radikaler Individualismus: Geschlecht spielt keine Rolle – aber Mangel im Markt an „authentischen & flexiblen Frauen“

Alle drei Mentalitätsmuster stellen Denkmuster dar, die es Frauen schwer bzw. in Härtefällen unmöglich machen, Karriere zu machen.

¹⁰ Wippermann (2010): Frauen in Führungspositionen, Brücken und Barrieren, Verfügbar über:
www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
(Stand: 26.06.2012).

5. HANDLUNGSFELD FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS UND PRAKTIZIERTE FÜHRUNG

Mit der Führungskultur kommt ein weiterer wichtiger Grund in den Blick, der Frauen davon abhält, sich auf die „betriebliche Karrieremaschinerie“ einzulassen:

Die Arbeitskreisteilnehmer regten an, Führung neu oder anders zu denken und zu definieren, was „gute Führung“ insbesondere im Hinblick auf eine bessere Integration von Frauen in Führungsetagen bedeutet.¹¹ Der maßgebliche Prüfstein bleibt dann die Realität: Wie wird Führung gelebt?

Die Diskussion erbrachte folgende Thesen hinsichtlich der spezifischen Karriereplanung von Frauen:¹²

- Auslandsentsendung als ein maßgeblicher Karriereschritt in Führungspositionen ist für Frauen oft schwerer realisierbar als für Männer. Ihre Karriere scheint in stärkerem Maße als bei Männern von der Bereitschaft ihres Partners abzuhängen, mit ins Ausland zu gehen. Bei einem klassischen Rollenverständnis fällt es dem Mann schwer, seiner Partnerin ins Ausland zu folgen. Hinzu kommt, dass es zu wenig Angebote für Dual Career Couples gibt.
- Frauen organisieren sich in ihrem kollegialen Umfeld und sind daher innerhalb der Organisation weniger mobil.
- Vielen Frauen widerstrebt es, sich in Frauennetzwerken zu organisieren („das sind die, die es nötig haben“).
- Ebenso wenig wollen sie als Quotenfrau Karriere machen. Steigt eine Frau in eine Führungsposition auf, ist sie oft mit dem Vorurteil konfrontiert, eine Quotenfrau zu sein. Sie muss dann ihren Weg finden, mit diesem Vorwurf umzugehen. Zur Förderung der Weiterentwicklung bedarf es anderer oder zusätzlicher Karrieremechanismen.¹³

Nach Meinung der Workshopteilnehmer ist das männliche Führungsverständnis vor allem gekennzeichnet durch ein kontinuierliches sich Messen im Wettbewerb und die Orientierung an Macht und Einfluss. Dies steht im Kontrast zu einem weiblichen Führungsverständnis, bei dem Teamorientierung, Soziales und Begeisterungsfähigkeit eine stärkere Rolle spielen. Es wäre wünschenswert, die möglichen Unterschiede im Führungsverhalten sys-

tematisch zu untersuchen.¹⁴ Erschwerend kommt hinzu, dass in den höheren Führungsetagen eher ein konservative Elitemilieus zu finden ist – mit der Tendenz zur homogenen Gruppenbildung.

Wie die DGFP-Kurzumfrage zeigte (Siehe Abb. 1), ist mehr als jeder zweite Personalmanager der Meinung, dass es sich positiv auf den langfristigen Unternehmenserfolg auswirken würde, wenn die Unternehmen, in denen Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, diesen Anteil erhöhen würden. Dies kann nur eintreten, wenn „Mixed Leadership“ erreicht wird. „Mixed Leadership“ bedeutet, die jeweiligen Stärken von Männern und Frauen zu kombinieren und von Frauen nicht zu erwarten, dass sie wie Männer agieren.

¹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 3:2: Ergebnisse des Arbeitskreises zum Handlungsfeld Mental Change.

¹² Siehe hierzu auch Kapitel 4: Handlungsfeld Karrierebedingungen.

¹³ Siehe hierzu auch Kapitel 6: Unerstützte Einzelmaßnahmen.

¹⁴ Zu einzelnen Aspekten des Führungsverhaltens siehe die Zusammenfassungen der Studien im Anhang 1.

6. HANDLUNGSFELD UNTERSTÜTZENDE EINZELMAßNAHMEN

Die DGFP hat in einer Umfrage bei den Workshopteilnehmern ermittelt, welche Maßnahmenpakete Unternehmen einsetzen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Die Umfrage lieferte folgende Ergebnisse:

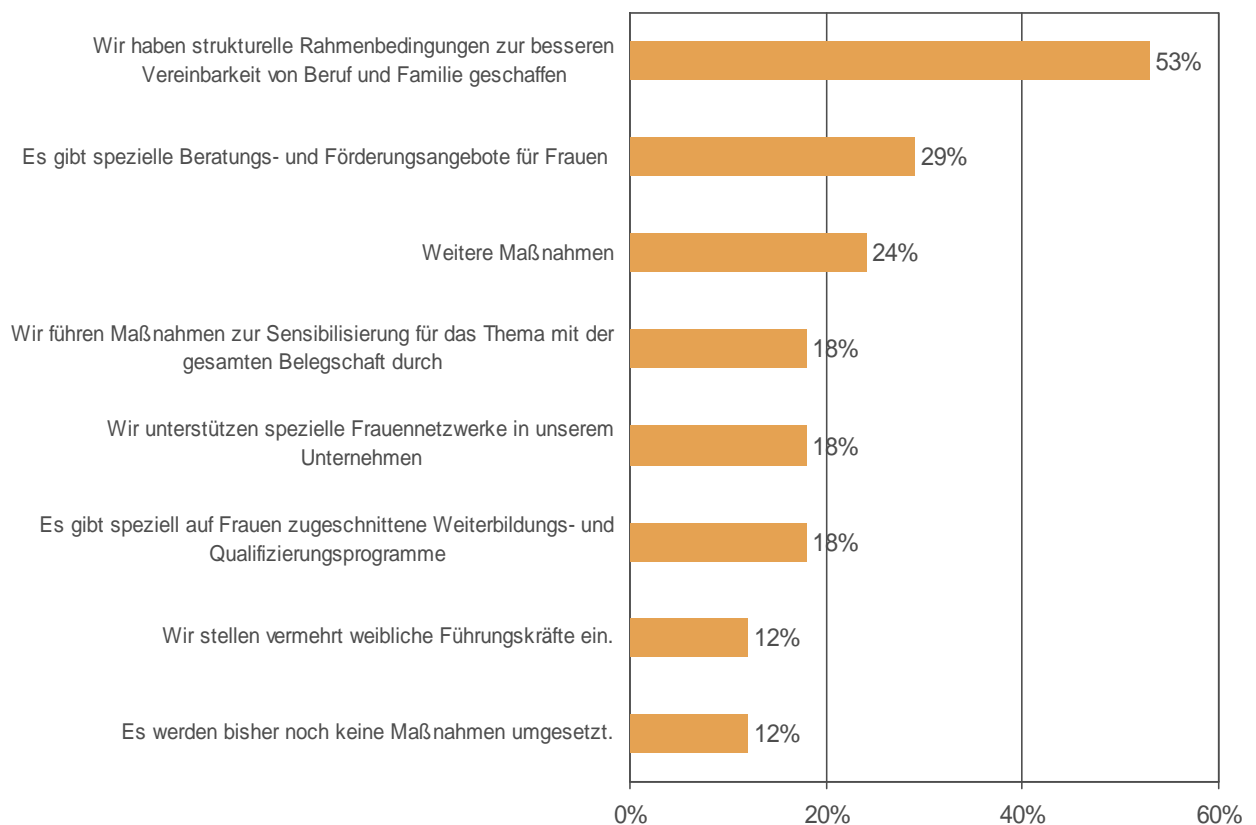


Abb. 9: Umgesetzte und geplante Maßnahmenpakete¹⁵

¹⁵ DGFP e.V. (2010).

6.1. Unterstützende Einzelmaßnahmen im Detail

In verschiedenen Workshops stellten die Teilnehmer Maßnahmen zur Frauenförderung vor, die in ihrem jeweiligen Unternehmen umgesetzt wurden. Teilweise handelt es sich um Maßnahmen, die bereits in der DGFP-Umfrage (siehe Abb. 9) und in den vorhergehenden Kapiteln zu den Handlungsfeldern angeklungen sind. Im Folgenden wird näher beleuchtet, welche konkreten Maßnahmen die in der Umfrage am häufigsten genannten Maßnahmenpakete beinhalten sowie welche Instrumente in den Unternehmen der Workshopteilnehmer zum Einsatz kommen. Wichtig ist es jedoch, die Maßnahmen nicht als Einzelprojekte zu sehen, sondern sie in einen ganzheitlichen Change-Prozess zu integrieren.

Strukturelle Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Dieses Maßnahmenpaket hat in der Umfrage mit 53 Prozent das größte Gewicht erhalten. Als konkrete Maßnahmen zählen zu diesem Bereich Telearbeit, flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit, gleitende Arbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing, Eltern-Kind-Arbeitsplätze, vom Unternehmen bereitgestellte oder geförderte Betreuungsangebote für Kinder, Familienservice und Dienstvereinbarungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Die Vereinbarkeit von Privatleben und familiären Verpflichtungen mit dem Beruf ist der wichtigste Faktor, um Frauen die Sicherheit zu geben, eine Führungsposition annehmen zu können - so lautet zumindest die Grundannahme der am Workshop beteiligten Unternehmen. Die Angebote von der Kinderkrippe bis hin zum Hortplatz helfen den berufstätigen Müttern (und natürlich auch Vätern) im Unternehmen, doch für Personen in Führungspositionen sind sie noch nicht ausreichend. Für sie sind darüber hinausgehende Unterstützungsangebote zur Organisation des Familien- und Privatlebens notwendig, etwa Haushaltshilfen oder eine ganztägige Kinderbetreuung.

Mehrere Unternehmen bieten neue Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Dazu zählen Kindernotfallbetreuungsplätze und Ferienbetreuung, die eine große Entlastung schaffen. Zudem gibt es inzwischen kombinierte Kinder-/Arbeitszimmer in den Unternehmen, so dass Eltern ihre Kinder im Notfall mit zur Arbeit nehmen können. Solche Räume bieten für das Kind Spielmöglichkeiten und zugleich für ein bis zwei Mitarbeiter einen PC-Arbeitsplatz. Muss ein Mitarbeiter an einem Meeting teilnehmen, bleibt für das Kind ein Ansprechpartner im Raum.

Einige Unternehmen ermöglichen Jobsharing auch auf Führungsebene in Form von „Tandem-Modellen“, bei denen sich zwei Führungskräfte eine Stelle teilen. Mit der

notwendigen Zeit für die Übergaben kommt man damit auf eine 120- bis 140-prozentige Arbeitszeit. Diese Modelle funktionieren nur, wenn akzeptiert wird, dass eine Führungskraft nicht immer anwesend sein muss. Zudem muss das Unternehmen bereit und in der Lage sein, die über die 100 Prozent hinausgehenden Arbeitszeiten für eine ganze Stelle zu finanzieren.

Unternehmen, die eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umsetzen wollen, werden von einer Initiative der gemeinnützigen Hertiestiftung „audit berufundfamilie“¹⁶ unterstützt. Das Audit ist ein strategisches Managementinstrument, das zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt. Neben der Ermittlung von Potenzialen bietet das audit berufundfamilie spezifische Lösungen für Unternehmen an und wird von Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft empfohlen.

Der kontinuierliche Prozess wird mit einer Auditierung abgeschlossen. Konkrete Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik werden erarbeitet.¹⁷ Bei erfolgreicher Auditierung wird ein Zertifikat vergeben, das in einem dreijährigen Rhythmus per Re-Auditierung bestätigt wird.

Beratungs- und Förderangebote

29 Prozent der Befragten haben spezielle Beratungs- und Förderangebote für Frauen im Programm, zum Beispiel Cross-Mentoring-Möglichkeiten, internationale Mentoring-Programme oder Programme zur Förderung von Frauen in technischen Berufen.

In der Praxis hat sich das Mentoring/Coaching¹⁸ für Frauen als effektiv erwiesen. Beim Mentoring können Personen gezielt auf individueller Verhaltensebene Feedback bekommen. Außerdem gibt es ein aktives Pushen auf Positionen („Hab gehört, da ist was frei geworden. Das wäre doch was für dich!“). Hinzu kommt ein positiver Effekt für die Mentoren, die durch ihre Arbeit mit ihrem Mentee erfahren, was auf unteren Ebenen relevant ist.

Internationales Mentoring von Frauen für Frauen setzen mehrere der am Arbeitskreis beteiligten Unternehmen erfolgreich zur Frauenförderung ein. Auch Frauennetzwerke wurden dezidiert gefördert und bieten gute Kontaktmöglichkeiten. Aufgrund der negativen Assoziationen bevorzugen manche Frauen allerdings andere Möglichkeiten der Begegnung, zum Beispiel den Betriebsport. Als gut geeignet für die Bildung interner Netzwerke erwiesen sich auch Blockseminare. Ein anderes Modell

¹⁶ Weitere Informationen verfügbar über www.berufundfamilie.de (Stand: 01.08.2012)

¹⁷ In die Analyse mit einbezogen werden die Handlungsfelder Arbeitszeit,-organisation, -ort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.

¹⁸ Für mehr Informationen zum Mentoring für Frauen siehe Harvard Business Manager (2011): Der Kleine Unterschied, HBM 2/2011, S. 76-83.

ist das Cross-Mentoring, intern und über Unternehmensgrenzen hinweg.

Weitere Maßnahmen

24 Prozent der Unternehmen nannten weitere Maßnahmen, zum Beispiel ein erstklassiges Intensivtraining für Nachwuchswissenschaftlerinnen, die Erstellung eines Leitfadens zur vermehrten Einstellung von Frauen, eine gezielte Ansprache von Potenzialträgerinnen bei Stellenbesetzungen, einen Gleichstellungsplan und divisionale Maßnahmen.

Ein Unternehmen aus dem Arbeitskreis achtet auf eine gemischte Zusammensetzung der Beurteilungsteams, wenn es zur Besetzung einer neuen Stelle ein Assessmentcenter durchführt.

Ein anderes Unternehmen hat durch Befragungen und Interviews ermittelt, was die bei ihm beschäftigten Frauen benötigen, um sich in eine Führungsposition zu begeben. Es zeigte sich, dass es Frauen wichtig war, zunächst anonym, das heißt ohne Informationsweitergabe an ihre Führungskraft, antworten zu können. Daher scheint es ratsam beispielweise Mitarbeiter des Personalmanagements und nicht die Führungskraft die Interviews durchführen zu lassen.

Maßnahmen zur Sensibilisierung für das Thema in der gesamten Belegschaft

18 Prozent der Befragten haben bei der Sensibilisierung für das Thema die gesamte Belegschaft im Blick. Zu den in diesem Zusammenhang genannten Maßnahmen gehören Workshops mit Führungskräften und Workshops mit Frauen.

Ein Unternehmen hat eine Workshopreihe zum Thema Frauenförderung durchgeführt, die sich an verschiedene Zielgruppen richtete. In einem Workshop arbeiteten Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens zusammen, in einem anderen Workshop die weiblichen Potenzialträger. Ziel war es, die Bedürfnisse der Frauen zu erfragen.

Beim Thema Sensibilisierung spielt natürlich auch die Kommunikation eine herausragende Rolle. Mehrere Unternehmen haben intern stärker über das Thema „Förderung von Frauen im Management“ aufgeklärt, zum Beispiel durch Artikel in der Mitarbeiter-Zeitung. Außerdem haben sie das Thema bei Führungskräften stärker ins Bewusstsein gebracht, zum Beispiel durch Vorträge auf Führungskräftekonferenzen.

Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme

18 Prozent der Befragten setzen auf spezielle Weiterbildung und Qualifizierung für Frauen. Ermöglicht wird sie intern (zum Beispiel am Corporate College) oder extern (zum Beispiel durch die Teilnahme am Verbandsprojekt „Frauen in Führungspositionen“). In diesem Zusammenhang wurde angemerkt, dass Vorsicht bei den Bezeichnungen geboten ist, denn die Konnotationen beim Beg-

riff „Frauenförderung“ könnten defizitär gedeutet werden. Dabei fördert die Frauenförderung die Organisation und somit auch Männer.

6.2. Geschlechtsspezifische oder generelle Diversity-Förderung?

Im Arbeitskreis wurde auch die grundsätzliche Frage aufgeworfen, wie eine geschlechtsspezifische Förderung zu sehen ist. Dabei ging es u.a. um folgende Fragen: Soll es konkrete Entwicklungsmaßnahmen (nur) für Frauen geben? Besteht hier die Gefahr, diese Maßnahmen als „Mängelbehebung“ zu verstehen? Was ist der Vorteil geschlechtsspezifischer Programme? Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob eine spezielle Förderung von Frauen nötig und sinnvoll ist.

Der Deutsche Ingenieurinnenverbund e.V.¹⁹ hat sich stark dafür eingesetzt, dass es schon in der Schule geschlechtsspezifische Programme (speziell in den MINT-Fächern) geben soll. Fakt ist, dass Frauen, die eine reine Mädchenschule besuchten, häufiger MINT-Fächer studieren.

Könnte es demnach sinnvoll sein, spezielle Trainee-Programme nur für Frauen anzubieten? Darauf fand der Arbeitskreis keine eindeutige Antwort. Trainee-Programme für Frauen könnten eine zusätzliche Option sein, sollten aber keine Entweder-Oder-Angebote darstellen. Außerdem stellte sich die Frage, ob die Themen zwischen geschlechtsspezifischen und neutralen Programmen differieren würden. Der Tenor der Workshops war, dass es insgesamt diversity-förderliche Maßnahmen geben muss, die aber auch individuell auf die jeweiligen Zielgruppen angepasst werden können.

Der Makel der „Mängelbehebung“ scheint dem Diversity-Management tatsächlich teilweise noch anzuhafte. Denn im Rahmen des Diversity-Managements kommt es immer noch häufig vor, dass Frauen Kompetenzen vermittelt werden, die ihnen angeblich fehlen, etwa in einem Workshop „Sprechen für Frauen“. Ein solches Verständnis von Förderung ist problematisch, da es signalisiert, dass mit Frauen „etwas nicht stimmt“. Daher sollten Fördermaßnahmen zunächst geschlechtsneutral ausgestellt sein. Vielmehr geht es um den konkreten Bedarf der oder des Einzelnen. Daher sollte vor einer Trainingsmaßnahme immer eine Ist/Soll-Analyse erfolgen, die nach den vorhandenen und den benötigten Kompetenzen fragt. Daraus leitet sich dann – unabhängig vom Geschlecht – der konkrete Förderbedarf ab. Dennoch wird im Workshop angemerkt, dass es hilfreich sein kann, Frauen und auch

¹⁹ Weitere Informationen verfügbar über www.dibev.de (Stand: 08.12.2011).

Männer auf „typische“ Verhaltensweisen hinzuweisen. Eine Sensibilisierung hinsichtlich des eigenen Verhaltens sei grundsätzlich hilfreich. Die Workshopteilnehmer befassten sich daher mit der Frage, ob bestimmte Kompetenzen gezielt vermittelt werden sollen. Ihre Antwort lautete, dass Frauen durch eine gezielte Unterstützung dazu ermächtigt werden sollten, zwischen verschiedenen „Verhaltensregistern“ zu wählen. Dies stehe nicht im Widerspruch dazu, dass Individualität im Verhalten gewünscht ist.

6.3. Diskussion der Frauenquote (Dr. Beate Ratzka)

Ist eine Frauenquote für ein Engagement für mehr Frauen im Management sinnvoll? Auch mit dieser Frage beschäftigte sich der Workshop.²⁰

Die „Quote“, wie sie in der öffentlichen Diskussion verstanden wird, ist ein vom Gesetzgeber vorgegebener Frauenanteil auf Führungspositionen, der bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden muss. Wenn die Vorgaben nicht erreicht werden, drohen Sanktionen. In Europa existieren die unterschiedlichsten Vorgehensweisen hinsichtlich gesetzlicher Vorgaben.

Mit Einführung einer gesetzlichen Quote wäre das Durchbrechen der gläsernen Decke innerhalb eines überschaubaren Zeitraums gewährleistet. Die unternehmerische Sicht wird jedoch kaum berücksichtigt und das ist der Hauptkritikpunkt. Zur Zielerreichung wären Unternehmen verpflichtet, bei der Neubesetzung nur das Geschlecht zu berücksichtigen – selbst dann, wenn nicht genügend qualifizierte Frauen zur Verfügung stehen. Die Trends, die sich derzeit schon abzeichnen, würden sich verstärken: Der Begriff „Führungsposition“ würde neu definiert und vorwiegend im Personal- und Kommunikationsbereich sowie auf neu geschaffenen Positionen würden Frauen mit Führungsverantwortung betraut.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)²¹ hat „gedroht“, ab 2013 eine gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung, die sogenannte „FlexiQuote“ einzuführen. Die „FlexiQuote“ ist eine moderne und nachhaltige Lösung, die auf Transparenz und Wettbewerb setzt. Sie befeuert nach außen den Wettbewerb zwischen den Unternehmen – über öffentliche Berichterstattung und Rankings in den Medien – und stößt gleichzeitig innerbetrieblich Diskussionen an, denn Unternehmen werden ihre Zielquoten vor der Belegschaft und den

betriebsverfassungsrechtlichen Gremien rechtfertigen müssen.

Ein gesetzliches Vorhaben mit folgenden Punkten war geplant: Wenn bis 2013 der Frauenanteil in Führungspositionen nicht verdreifacht ist, sind Unternehmen verpflichtet sich selbst individuelle Frauenquoten zu setzen, diese zu veröffentlichen und zu erreichen. Hat ein Unternehmen 30 Prozent erreicht, entfällt die gesetzliche Pflicht zur Selbstverpflichtung. Erreicht ein Unternehmen jedoch die selbstgewählte Quote nicht, greifen Sanktionen.

In einer gemeinsamen Erklärung zu „Frauen in Führungspositionen“²² erklärten sich 30 DAX-Unternehmen zu Zielvorgaben und Transparenz. Seit der Veröffentlichung ihrer Ziele im Oktober 2011 ist das Thema weniger stark im Blickpunkt der deutschen Öffentlichkeit.

Wie die allgemeine Haltung zu einer gesetzlich vorgeschriebenen Frauenquote aussieht, hat die DGFP in einer Kurzumfrage von 2010 unter Personalmanagern ermittelt.²³ Gefragt wurde: **Würden Sie eine gesetzlich vorgeschriebene Quote für Frauen in Führungspositionen für sinnvoll halten?**

²⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.2: Realistische Zielwerte festlegen.

²¹ Weitere Informationen verfügbar über: www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html (Stand: 08.12.2011).

²² Verfügbar über: [www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/\\$file/DAX30.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/DAX30.pdf/$file/DAX30.pdf), (Stand: 08.12.2011).

²³ DGFP e.V. (2010): Kurz gefragt – Ihre Meinung zur Frauenquote für Führungspositionen, Verfügbar über: www.dgfp.de/studien, (Stand: 26.06.2012).

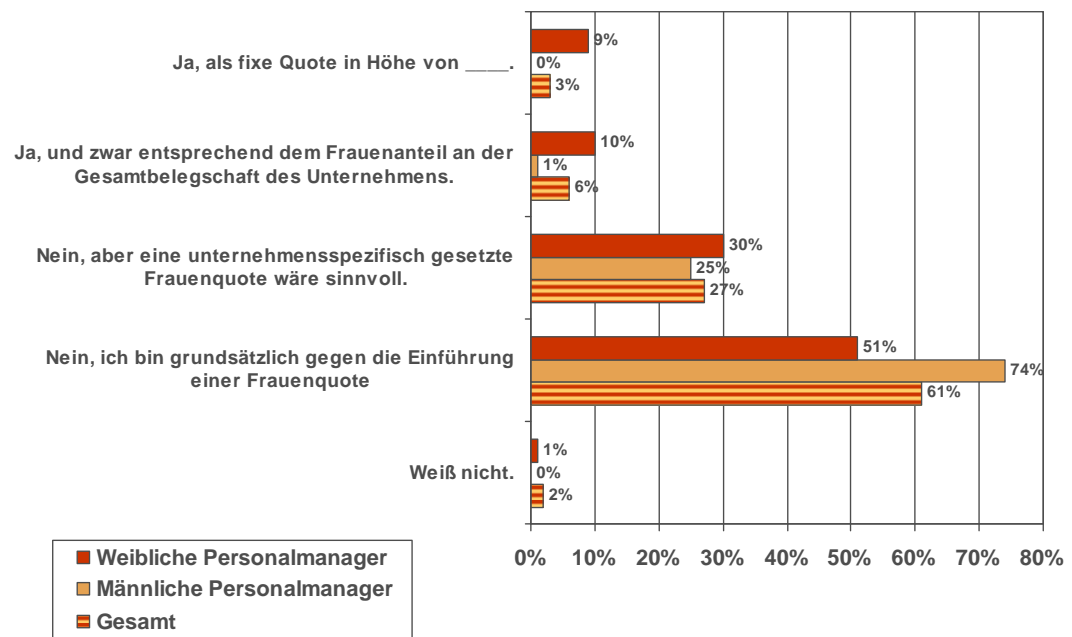


Abb. 10: Bewertung der Frauenquote

Demnach spricht sich die Mehrheit der Manager grundsätzlich gegen eine Frauenquote für die Besetzung von Führungspositionen aus. Nur die wenigsten Befragten sind für eine fixe Quote bzw. eine Quote, die sich am Anteil weiblicher Mitarbeiter in der Gesamtbelegschaft orientiert. 10 Prozent der Frauen aber nur ein Prozent der befragten Männer halten eine Quote entsprechend des Frauenanteils der Gesamtbelegschaft für sinnvoll. Hinsichtlich einer unternehmensspezifisch gesetzten Frauenquote zeigen sich kaum Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Personalmanagern: 25 Prozent der Männer sind für eine unternehmensspezifisch gesetzte Frauenquote für Führungspositionen und 30 Prozent der Frauen.

Die grundsätzliche Ablehnung einer Frauenquote ist bei den Männern allerdings höher: Drei Viertel (78 Prozent) der befragten männlichen Personalmanager lehnen eine Quote grundsätzlich ab, während es bei den Personalmanagerinnen 61 Prozent sind.

Die geringe Befürwortung der Frauenquote wird in der Expertendiskussion auf verschiedene Gründe zurückgeführt. Beispielsweise möchten viele Unternehmen das strikte Bestenauswahlprinzip erhalten, um die Leistung und die Qualität der Arbeit zu sichern und ggf. zu steigern. Eine Quote in diesem Sinne würde somit die unternehmerische Sichtweise nicht berücksichtigen. In einigen Berufen, wie den MINT-Berufen, besteht ein Mangel an Frauen mit den geforderten Qualifikationen, wodurch es teilweise unmöglich ist die Quote zu erfüllen. Quotenregelungen könnten dazu führen, dass Führungsaufgaben neu definiert bzw. geschaffen werden, um Kennzahlen zu „schönen“. In manchen Unternehmen sind Frauen schon

in den wichtigen HR-Entscheidungsgremien oder generell in der Belegschaft vertreten. Dort wäre eine Quote folglich nicht von Nöten ist. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass es bei der Einführung einer Frauenquote nicht zu einer Bevorzugung der Frau und der damit eingehenden Diskriminierung des Mannes kommt, sodass Perspektiven und Motivation für Männer im Unternehmen verloren gehen. Frauenquote wird in Kapitel 3.1.2 geht Dr. Beate Ratzka auf die Formulierung realistischer Zielwerte ein.

6.4. Zur Wirkmächtigkeit von Instrumenten für die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen (Prof. Dr. Sonja Bischoff)

Der nachfolgende Text ist ein Auszug aus der in der DGFP-PraxisEdition veröffentlichten Studie „Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie“ von Prof. Dr. Sonja Bischoff. Diese fünfte empirische Studie zu Führung, Zusammenarbeit und Vergütung von Frauen und Männern im mittleren Management in der deutschen Wirtschaft lässt Entwicklungen offenkundig werden und gibt Orientierung für praktische Lösungen im Hinblick auf das Ziel beruflicher Gleichstellung von Frauen und Männern. Der hier zitierte Auszug beschreibt die Einschätzung der Wirkmächtigkeit von Instrumenten auf die Gleichstellungsproblematik.

Gleichstellung von Frauen und Männern²⁴

Frauen und Männer werden gleichermaßen durch Vorgesetzte gefördert. Daher wurde bis 2003 nach sogenannten „Frauenfördermaßnahmen“ gefragt, die der Gleichstellung von Frauen und Männern dienen sollten.

2003 verfügte die Hälfte der Unternehmen über gar keine Maßnahmen dieser Art, 2008 bieten nur noch ein Drittel der Unternehmen überhaupt keine Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern an. Frauen sind mit 36 Prozent etwas häufiger als Männer mit 31 Prozent in Unternehmen ohne Gleichstellungsmaßnahmen tätig.

Nach der Rangfolge der Häufigkeit der Nennungen werden folgende Maßnahmen genannt:

- Wiedereinstiegszusagen nach der Familienpause 50 %
- Gleichstellungsbeauftragte 21 %
- familienfördernde Maßnahmen für Frauen und Männer 18 %
- frauenspezifische Personalentwicklung 5 %
- (Cross-)Mentoring 3 %
- Sonstige 5 %

Das bedeutet, dass gegenüber 2003 der Anteil der Unternehmen mit Wiedereinstiegszusagen von 40 Prozent auf 50 Prozent gestiegen ist; 2003 hatten nur 7 Prozent der Unternehmen eine(n) Gleichstellungsbeauftragte(n), 2008 immerhin dreimal so viele. Das Angebot frauenspezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen ist mit 5 Prozent gegenüber 2003 (7 Prozent) und der Einsatz von Mentoring mit 3 Prozent gegenüber 2003 (1 Prozent) fast unverändert geblieben.

Es sind mehrheitlich die größeren Unternehmen, in denen Gleichstellungsmaßnahmen installiert sind.

Helfen Gleichstellungsmaßnahmen, den Frauenanteil in höheren Positionen zu steigern? 46 Prozent der Frauen in der ersten Ebene sind in Unternehmen ohne Maßnahmen zu finden, das gilt auch für 47 Prozent der Spitzenverdienerinnen mit Bruttojahresgehältern von mehr als 125 T €. Dass gleichstellungsfördernde Angebote die Aufstiegsneigung beeinflussen, könnte vermutet werden, da der Anteil aufstiegswilliger Frauen in Unternehmen ohne Maßnahmen mit 31 Prozent gegenüber dem Durchschnitt von 36 Prozent niedriger ist. Gleichzeitig lehnen im Durchschnitt 50 Prozent der Frauen weiteren Aufstieg

für sich kategorisch ab, in Unternehmen ohne Gleichstellungsmaßnahmen sind es aber nur 40 Prozent.

Dass Gleichstellungsmaßnahmen sich positiv auf den Frauenanteil in Führungspositionen auswirken könnten, zeigen folgende Zahlen: Von den Unternehmen mit Frauenanteilen in Führungspositionen mit weniger als 6 Prozent haben 41 Prozent keine Maßnahmen, in Unternehmen mit Frauenanteilen von mehr als 10 Prozent sind nur 32 Prozent ohne Maßnahmen. Betrachtet man allerdings ausschließlich die Unternehmen, in denen die Frauen tätig sind, so relativiert sich das Bild: Unter den Unternehmen mit weniger als 6 Prozent Frauenanteilen haben 40 Prozent keine Maßnahmen, genau wie unter den Unternehmen mit mehr als 10 Prozent Frauenanteil. Ein Blick auf die Frauenanteile unter den Beschäftigten zeigt, dass in Unternehmen mit geringem Frauenanteil (< 25 Prozent) 40 Prozent auf Gleichstellungsmaßnahmen verzichten, dagegen in Unternehmen mit besonders hohen Frauenanteilen unter den Beschäftigten (> 75 Prozent) dies nur wenige tun, nämlich 23 Prozent überhaupt keine Maßnahmen anbieten, so dass man annehmen kann, dass ganz bewusst auf das weibliche Potenzial gesetzt werden soll.

Allerdings überwiegt in der Beurteilung durch die Führungskräfte eher dennoch Skepsis.

²⁴ Auszug aus: Bischoff (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie. Bielefeld. S. 94-97.

| | Männer | Frauen |
|--|-----------------------|-----------------------|
| werden den Frauenanteil schnell und nachhaltig erhöhen | 6 % (5 %/ 2 %/ 8 %) | 12 % (1 %/ 7 %/10 %) |
| werden den Frauenanteil nur unwesentlich erhöhen | 57 % (46 %/44 %/60 %) | 42 % (30 %/38 %/46 %) |
| werden wirkungslos bleiben | 17 % (22 %/20 %/ 8 %) | 24 % (15 %/13 %/ 6 %) |
| werden wegen mangelnder Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern eher Abwehrhaltungen erzeugen/ verstärken | 7 % (7 %/21 %/11 %) | 7 % (15 %/31 %/25 %) |
| sind wohl eher als zeitgemäße PR-Maßnahmen zu interpretieren | 18 % (14 %/28 %/16 %) | 22 % (29 %/44 %/20 %) |

Abb. 11: Beurteilung von Maßnahmen zur Gleichstellung 2008 (2003/1998/1991)

Die meisten Männer und Frauen – und zwar mehr als 2003 und 1998 – meinen, dass Gleichstellungsmaßnahmen den Frauenanteil in Führungspositionen nur unwesentlich erhöhen werden. Mehr Frauen als Männer vermuten, dass sie sogar wirkungslos bleiben werden, zumal sie insbesondere von Frauen als zeitgemäße PR-Maßnahme interpretiert werden. Zwar glaubt nur eine Minderheit von jeweils 7 Prozent, dass solche Maßnahmen wegen mangelnder Akzeptanz Abwehrhaltungen erzeugen werden, doch denken auch nur 6 Prozent der Männer und 12 Prozent der Frauen (wenngleich 12 mal so viele wie 2003), dass durch Gleichstellungsmaßnahmen der Frauenanteil in Führungspositionen schnell und nachhaltig erhöht werden kann.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass unter den Frauen mit 53 Prozent die skeptischen Äußerungen überwiegen, während nur 42 Prozent der Äußerungen der Männer ähnlich zurückhaltend sind. Allerdings sagen auch 57 Prozent der Männer und 42 Prozent der Frauen, dass wohl nur mit geringen Wirkungen zu rechnen sei.²⁵

²⁵ Vgl. Grafik auf der Folgeseite.

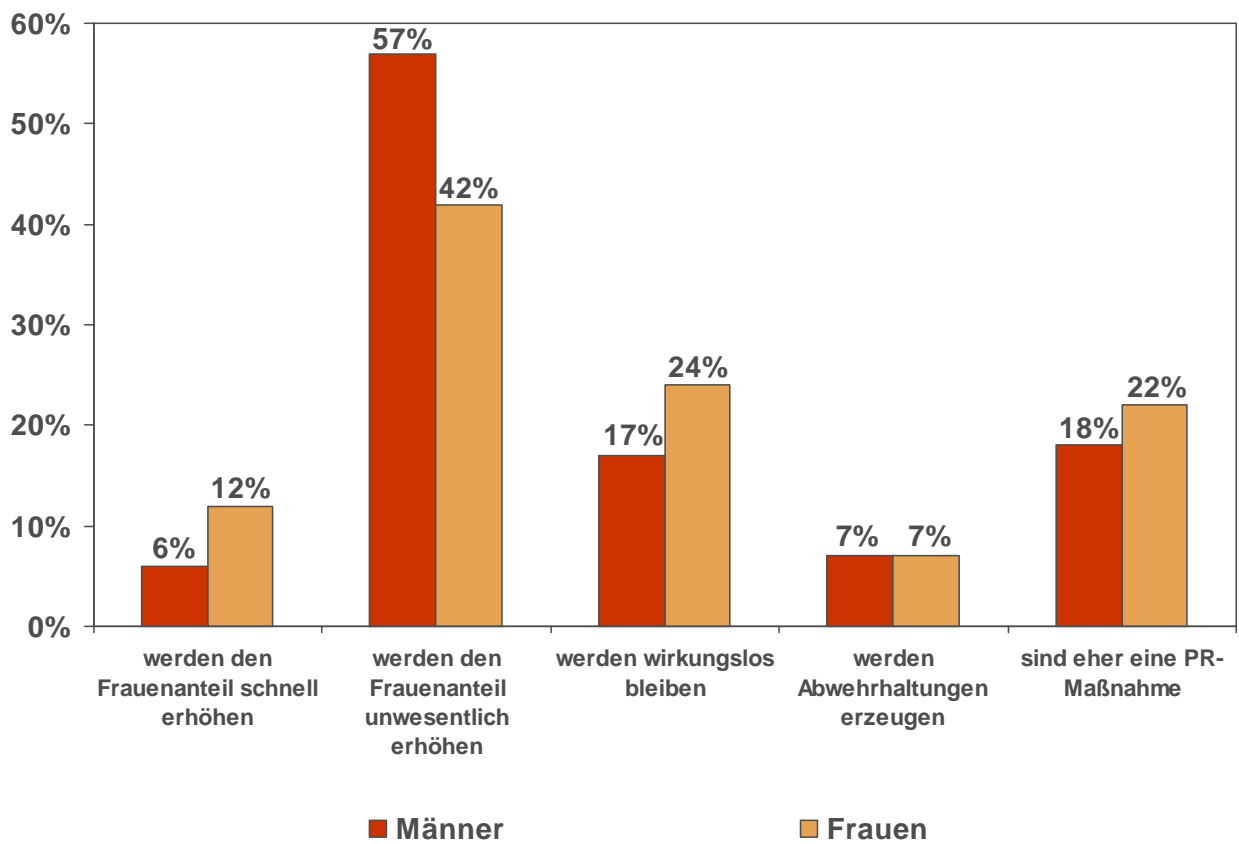


Abb. 12: Beurteilung von Maßnahmen zur Gleichstellung

ANHANG: STUDIEN ZUM ERFOLGSBEITRAG VON FRAUEN IM MANAGEMENT

Inwiefern wirkt sich die Steigerung des Frauenanteils im Management messbar auf das Gesamtergebnis eines Unternehmens aus? Diese Frage wurde im Workshop aufgeworfen, da sie insbesondere für das interne Marketing von Diversity fördernden Initiativen relevant ist. Nachfolgend werden die Ergebnisse einer Auswahl von Studien dargestellt, die einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Frauenanteil im Management aufzeigen.

Phönix Report²⁶

Beim Phönix Report handelt es sich um eine Studie zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Der Report stammt aus dem Jahr 2011 und wurde durchgeführt von Accenture und der Justus-Liebig-Universität Gießen. Beteiligt waren 358 europäische Unternehmen verschiedener Branchen. Zu Grunde lagen Daten von 2004 bis 2009.

Folgende fünf Erfolgsfaktoren wurden identifiziert

- Unternehmertum
- Innovationsorientierung
- *Diversität von Topmanagementteams*
- Nachhaltigkeit
- Mergers & Acquisitions

Hinsichtlich der Geschlechterdiversität in Topmanagementteams kam der Phönix Report zu folgenden Ergebnissen:

Im europäischen Durchschnitt sind 78 Prozent der Teams rein männlich besetzt. Der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder beträgt nur 4,5 Prozent. Eine höhere Geschlechterdiversität führt zu einer besseren Bewertung am Kapitalmarkt hinsichtlich Marktwert-Buchwert-Verhältnis (Börsenwert/ Eigenkapital) und einer höheren Profitabilität (Überrendite (ROIC-WACC)²⁷ spiegelt relativen EVA²⁸).

²⁶ Accenture (2011): Phönix Report, Verfügbar über: www.accenture.com/microsites/phoenixreport-german/Pages/index.aspx (Stand: 04.05.2012).

²⁷ ROIC: Return on Invested Capital; WACC: Weighted Average Cost of Capital; gewichteter durchschnittlicher Kapitalkostenwert

²⁸ EVA: Economic Value Added; [(ROIC - WACC)* investiertes Kapital]; Geschäftswertbeitrag

Catalyst Studien²⁹

Die Catalyst Studien umfassen zwei Studien, in denen die Finanzkraft der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt („Fortune Globale 500“) im Hinblick auf deren Frauenanteil im Top-Management untersucht wurden. Catalyst ist eine 1962 gegründete gemeinnützige Organisation zur Förderung von Frauen in der Wirtschaft.

Studie 1: Connecting corporate performance and gender diversity, 2004

An dieser Studie nahmen 353 der „Fortune Globale 500“-Unternehmen teil. Zu Grunde lagen Daten von 1996 bis 2000. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen mit durchschnittlich höchstem Anteil (oberstes Quartil) von Frauen im Top-Management eine um 31,5 Prozent höhere Eigenkapitalrendite sowie eine um 34 Prozent höhere Gesamtrendite für Anteilseigner aufweisen als diejenigen mit dem durchschnittlich niedrigsten Anteil (unterstes Quartil)

Studie 2: Corporate performance and women's representation on boards, 2007

An dieser Studie nahmen im Zeitverlauf 520 aus den zum damaligen Zeitpunkt „Fortune Globale 500“-Unternehmen teil. Zu Grunde lagen Daten von 2001 bis 2004. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen mit durchschnittlich höchstem Anteil (oberstes Quartil) von Frauen im Top-Management eine um 53 Prozent höhere Investitionsrendite, eine um 42 Prozent höhere Eigenkapitalrendite und eine um 66 Prozent höhere Umsatzrendite aufweisen als diejenigen mit dem durchschnittlich niedrigsten Anteil (unterstes Quartil).

Zudem sind auf allen drei Indikatoren Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Top-Management besser als der Durchschnitt

Die folgenden Abbildungen stellen diese Unterschiede grafisch dar. Hervorgehoben sei der Fund, dass es eine Art „kritische Anzahl“ von Frauen geben muss (hier >3), um tatsächlich erfolgreicher zu sein.

²⁹ Catalyst (2007): The Bottom Line, Verfügbar über: www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards (Stand: 04.05.2012).

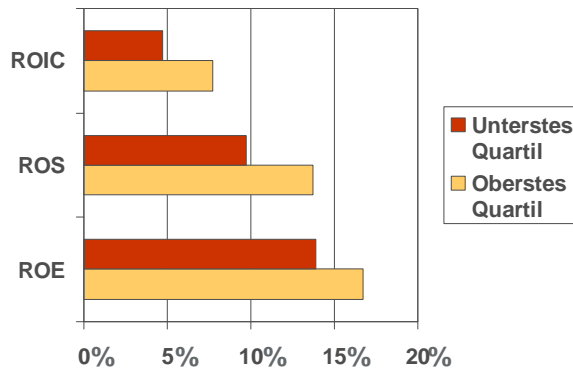


Abb. 13: Vergleich finanzieller Performanz von Unternehmen im untersten und obersten Quartil des relativen Frauenanteils im Top-Management³⁰

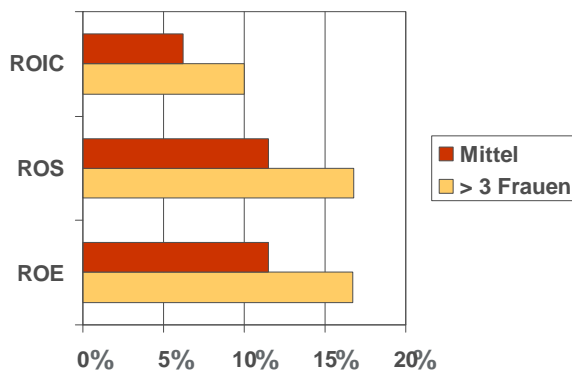


Abb. 14: Vergleich finanzieller Performanz von Unternehmen mit >3 Frauen im Top-Management im Vergleich zum Mittelwert aller Unternehmen

Women Directors on Top UK Boards

Die Studie "Woman Directors on Top UK Boards".³¹ untersuchte den Anteil an Frauen in der Führung in den 100 Top UK Unternehmen. Die Untersuchung bezieht sich auf die 100 FTSE-Index-Unternehmen³² aus dem Jahr 2000. Festgestellt wurde, dass Unternehmen mit Frauen in der Geschäftsführung vorwiegend zu den größeren, profitableren Firmen mit den größten Umsätzen zählten.

³⁰ ROIC: Return on Invested Capital (Ertrag / Investitionen); Rendite auf das eingesetzte Kapital

ROS: Return on Sales (Ertrag / Umsatz); Umsatzrendite

ROE: Return on Equity (Ertrag / Eigenkapital); Rendite auf das eingesetzte Eigenkapital

³¹ Singh et al. (2001): Women Directors on Top UK Boards in Corporate Governance, Verfügbar über: dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/964/1/Women_Directors_on_Top_UK_Boards-2001.pdf (Stand: 04.05.2012).

³² FTSE = Financial Times/London Stock Exchange

| FTSE 100 im Juli 2000 | Sortiert nach MA-Anzahl | Sortiert nach Profitgröße | Sortiert nach Umsatzgröße |
|---|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Anzahl an Unternehmen mit weiblicher Führung in Top 50 | 34 (68%) | 34 (68%) | 36 (72%) |
| Mittel aller FTSE 100 in % | 58% | 58% | 58% |
| Anzahl an Unternehmen mit weiblicher Führung in Bottom 50 | 24 (48%) | 24 (48%) | 22 (44%) |

Abb. 15: FTSE 100 Unternehmen im Vergleich

Organizational Diversity, Profits and Returns in U.S. Firms

In der Studie „Organizational Diversity, Profits and Returns in U.S. Firms“³³ wurde die finanzielle Performanz von Unternehmen untersucht, die für "Diversity" ausgezeichnet wurden. Basis waren je 50 Unternehmen aus den Magazinen *DiversityInc* und *Fortune* aus dem Jahr 2004. Sie wurden gepaart mit „Peer“-Unternehmen (gleicher 4-Zahlen SIC-Code – Standard Industrial Classification, möglichst gleicher Börsenwert). Der Vergleich der Performanz erfolgte hinsichtlich der Kennzahlen EVA, MVA, NOPAT, ROC, ROA, ROE. Betrachtet wurde eine 5-Jahresperiode vor der Auszeichnung.

Die Studie zeigte, dass Top-Diversity-Unternehmen sich in den erhobenen Kennzahlen als überlegen erweisen und somit eine höhere Profitabilität zeigen.

Women Matter I

Die Studie „Women Matter I“³⁴ aus dem Jahr 2007 stammt von McKinsey. Teilgenommen haben 89 europäische Unternehmen mit höchstem Grad an Gender Diversity in Top-Management-Positionen. Sie wurden ausgewählt aus allen börsennotierten europäischen Unternehmen mit einem Börsenwert über 150 Mio. Euro. Betrachtet wurde die finanzielle Performanz im Vergleich zum Mittel der Branche. Das Ergebnis sieht wie folgt aus:

³³ Weigand (2007): Problems and Perspectives in Management, Verfügbar über: businessperspectives.org/journals_free/ppm/2007/PPM_EN_2007_03_Weigand.pdf (Stand: 04.05.2012).

³⁴ McKinsey (2012): Women matter, Verfügbar über: www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp (Stand: 04.05.2012).

Bei den 89 untersuchten Unternehmen lag die Eigenkapitalrendite um 10 Prozent und der EBIT³⁵ um 48 Prozent höher. Zudem war der Aktienkursanstieg zwischen 2005-2007 um 170 Prozent stärker.

Einfluss konfundierender Variablen

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die bisher dargestellten Studien nur Zusammenhänge zwischen finanzieller Performanz und dem Frauenanteil im Management darstellen. Bisher wurden konfundierende Variablen nicht berücksichtigt. So stellt sich die Frage, ob eventuell andere Faktoren eine oder *die* entscheidende Rolle spielen.

Do Women in Top Management Affect Firm Performance?

Die Panelstudie "Do Women in Top Management Affect Firm Performance?"³⁶ wurde 2005 durchgeführt vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Untersucht wurde die Unternehmensperformanz von 2500 dänischen Firmen, die hinsichtlich des Bruttoumsatzes zu den 3000 größten dänischen Firmen zählen. Die Daten stammen aus den Jahren 1993 bis 2001. Als Maße für Unternehmensperformanz herangezogen wurden die Bruttowertschöpfung/Nettoumsatz, der Profit aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit/Nettoumsatz, das ordentliche Ergebnis/Inventarwert und das Betriebsergebnis nach Steuern/Inventarwert. Als konfundierende Variablen wurden Firmengröße, -alter, Sektor und Export-Orientierung kontrolliert wurden.

Ergebnis der Studie ist, dass der Anteil von Frauen im Top-Management einen signifikant positiven Effekt auf Unternehmensperformanz hat. Der positiver Effekt stammt vor allem von Frauen mit Universitätsabschluss.

Erklärungsmöglichkeit: Führungsverhaltensweisen

Wie lässt sich dieser positive Zusammenhang erklären? Liegt dies möglicherweise an einem überlegenen Führungsverhalten auf Seiten von Frauen? Dieser Frage ist McKinsey in der Women-Matter-Studienreihe nachgegangen.

Women Matter I, 2007

In der Studie „Women Matter I“³⁷ von 2007 nutzt McKinsey ein Diagnose-Tool, das die Organisationsleistung eines Unternehmens anhand von neun Kriterien prüft (siehe nachfolgende Abbildungen). Zwischen diesen neun Kriterien und der finanziellen Performanz eines

Unternehmens besteht eine positive Korrelation. Bei der Untersuchung von weltweit 101 Unternehmen hinsichtlich dieser Dimensionen wurde festgestellt: Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Senior Management erzielen in jedem der neun Kriterien im Mittel höhere Werte als Unternehmen ohne Frauen im Senior Management

Women Matter II, 2008

In der Studie „Women Matter II“³⁸ von 2008 paart McKinsey die Attribute für die neun Kriterien für Organisationsleistung aus dem Diagnosetool mit konkreten Führungsverhaltensweisen (siehe nachfolgende Abbildungen). Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass Frauen fünf der neun Verhaltensweisen häufiger zeigen als Männer und somit stärker zur Organisationsleistung beitragen.

³⁵ EBIT: Earnings before Interests and Taxes; Gewinn vor Steuern und Abgaben.

³⁶ Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (2005): Do Women in Top Management Affect Firm Performance?, Verfügbar über <http://ftp.iza.org/dp1708.pdf> (Stand: 04.05.2012).

³⁷ McKinsey (2012): Women matter, Verfügbar über: www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp (Stand: 04.05.2012).

³⁸ McKinsey (2012): Women matter, Verfügbar über: www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp (Stand: 04.05.2012).

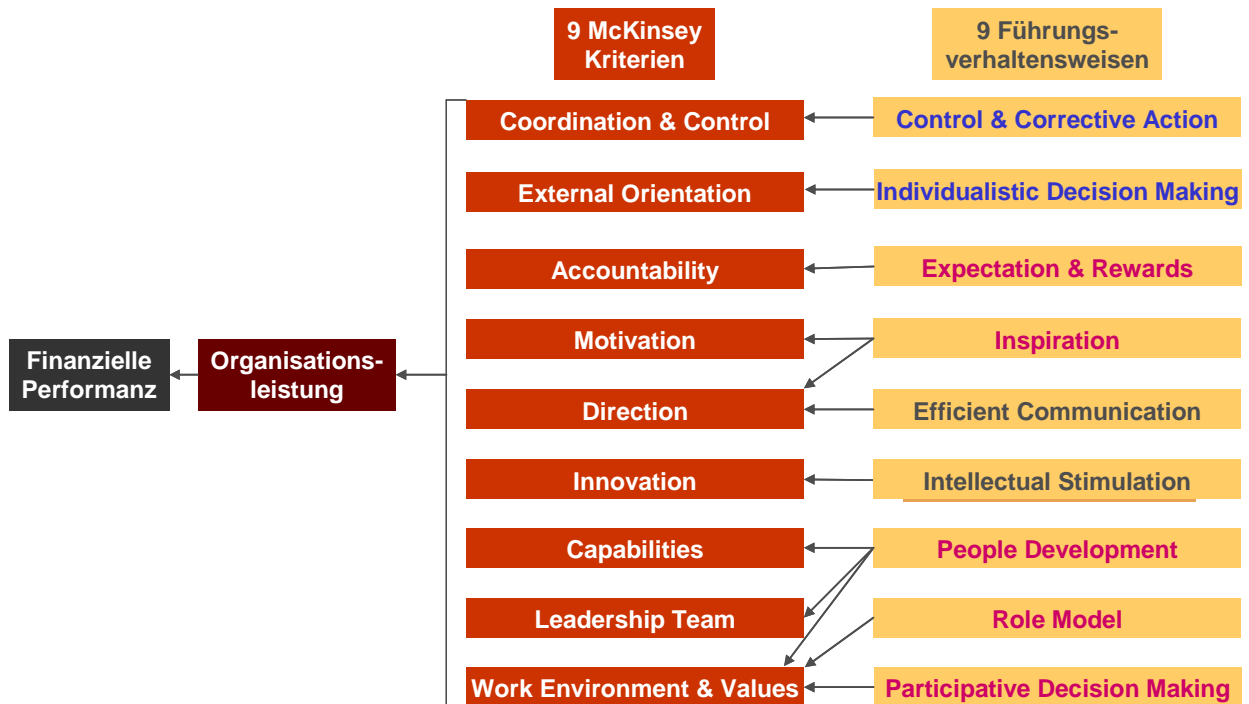


Abb. 16: Darstellungen von Darstellungen von Führungsverhaltensweisen, die Organisationsleistungskriterien zu Grunde liegen und somit zu finanzieller Performanz beitragen

Women Matter III, 2010

In der Studie „Women Matter III“³⁹ von 2010 betrachtet McKinsey Führung während und nach der Wirtschaftskrise. Dafür wurden Manager nach Schlüsselkriterien der Organisationsleistung befragt. Für das Durchstehen der Krise wichtig hielten 49 Prozent das Kriterium „Leadership Team“ und 46 Prozent das Kriterium „Direction“. Für die Performance nach der Krise wichtig hielten 46 Prozent das Kriterium „Inspiration“, 42 Prozent das Kriterium „Leadership Team“ und 39 Prozent das Kriterium „Direction“. Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Senior Management schneiden bei diesen Kriterien besser ab.

Befragt zu den wichtigsten Führungsverhaltensweisen, wurden Inspiration (während der Krise: 48 Prozent, nach der Krise 45 Prozent) und Expectations & Rewards (während der Krise 47 Prozent, nach der Krise 47 Prozent). Diese Verhaltensweisen werden häufiger von Frauen gezeigt.

Das Fazit zu der Frage, ob Führungsverhaltensweisen den Zusammenhang von Unternehmensperformanz und dem Frauenanteil im Management bedingen, lautet: Frauen wie Männer scheinen in Führungspositionen spezifische Stärken und Schwächen einzubringen, die zwar unterschiedlich aber gleichwertig sind. Kein Geschlecht

ist daher für eine Top-Position mehr geeignet als das andere. Im Idealfall ergänzen sich die Eigenschaften in einem Führungsteam.

Erklärungsmöglichkeit: Gemischte Teams

Wie lässt sich der Zusammenhang von Performanz und Frauenanteil im Management noch erklären? Eine weitere Möglichkeit besteht darin, nach dem Erfolgsbeitrag von diversen Teams zu fragen. Um hier genauere Aussagen machen zu können, wäre es wünschenswert, eine experimentelle Studie zur Effektivität heterogener Teams durchzuführen bzw. zu finden. Klärungsbedarf gibt es hinsichtlich folgender Fragen: Gibt es spezifische Faktoren, die eine Überlegenheit von heterogenen Teams bedingt? Unter welchen Bedingungen wird eine Überlegenheit möglich? Wenn heterogene Teams sich als erfolgreich erweisen, war dann die Heterogenität ursächlich für den Erfolg oder spielten andere Faktoren eine Rolle? Trotz dieser ungeklärten Fragen wird im Folgenden auf mögliche Vorteile von gemischten Teams hingewiesen. Die Studie „Teams und Erfolg“ von Joseph DiStefano und Maznevski⁴⁰ liefert dazu eine zentrale Aussage, die sich in drei Teile gliedern lässt:

1. Die weit überwiegende Anzahl von Teams ist homogen und erfolgreich.
2. Daneben gibt es Teams, die unabhängig davon,

³⁹ McKinsey (2012): Women matter, Verfügbar über: www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp (Stand: 04.05.2012).

⁴⁰ Vgl. DiStefano / Maznevski (2000): Creating value with diverse teams in global management. In: Organizational Dynamics, 29(1), 45-64.

ob sie homogen oder heterogen sind, keinen Erfolg haben.

3. Außerdem gibt es Teams, die Unterschiede der Mitglieder explizit nutzen. Diese Teams sind am erfolgreichsten.

Mögliche Vorteile heterogener Teams

Als mögliche Vorteile einer grundsätzlichen Heterogenisierung von Gruppen können folgende Punkte genannt werden⁴¹: Heterogenisierung

- erhöht die Chance zu divergentem Denken⁴²,
- wirkt gegen Konformismus⁴³,
- beflügelt die Fruchtbarkeit kontroverser Diskussion⁴⁴,
- begünstigt über eine Pluralisierung der Perspektiven die Freisetzung von Innovation⁴⁵.

Zudem sind genderdiverse Teams innovativer⁴⁶: Teams, die zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sind, sind innovativer als homogene Teams

Der Markt schätzt Diversität an Arbeitsstätten: Positive Reaktion des Aktienpreises auf die Verkündung von Diversitäts-fördernden Maßnahmen⁴⁷

Frauen haben höhere Ansprüche/Erwartungen an ihre Verantwortlichkeit als Geschäftsführer: Dies führt zu häufigerer Anwesenheit bei bzw. der Häufigkeit von Board Meetings und trägt somit zu größerer Effektivität bei.⁴⁸

Mögliche Nachteile heterogener Teams

Diverse Teams können möglicherweise aber auch Nachteile mit sich bringen, die in Betracht gezogen werden sollten. Hier lassen sich verschiedene Aspekte nennen: Komplexität und Kosten⁴⁹

- Reibungsverluste durch Kommunikationsprobleme und erhöhte Kooperationsprobleme
- nicht sichtbare Merkmale im Konflikt (z.B. beziehungs- vs. aufgabenorientiert)
- hohe Kosten für die Einführung neuer Strukturen

Akzeptanzprobleme

- keine Akzeptanz bei Führungskräften
- schlechte Vorerfahrungen
- Ablehnung des eventuell neugewonnenen Ideenpools

Widersprüche zur Unternehmenskultur

- Unterschiede lenken ab von Leistungskriterien
- erhöhtes Konfliktpotential (Sachkonflikte erwünscht, Wertekonflikte unerwünscht...)

Umsetzungsprobleme

- Gruppenkonflikte durch Vorurteile
- Entscheidungsfindung verläuft langsamer, da Heterogenität in Gruppen Konflikte/ Streitigkeiten/Widerspruch erhöhen kann⁵⁰

Vertrauen

- homogene Teams kooperieren leichter, da soziale Ähnlichkeit Vertrauen schürt⁵¹
- gemischte Teams benötigen mehr zusätzliche Mechanismen, um Kooperation zu induzieren
- sind andere, mehr objektive Kontrollmechanismen nicht so leicht zugänglich, erweist sich Vertrauen als wichtiger Mechanismus von Teamsteuerung. Wenn Unsicherheit groß ist, bauen Unternehmen stärker auf Homogenität im Management-Team als auf formale Steuerungsmechanismen
- Erfordernis, „directors“ zu trainieren, einander zu vertrauen

Fazit der Studien

Bei der Interpretation der Studien ist Vorsicht geboten. Insgesamt scheint eine positive Korrelation zwischen einem ausgeglichenen Geschlechterverhältnis auf der Führungsebene und dem geschäftlichen Erfolg zu bestehen. Mögliche Gründe sind: erfolgreicherer Arbeiten in diversen Teams, Erfolg von typisch weiblichen Führungsverhaltensweisen. Eine Korrelation impliziert jedoch keine Kausalität und es gibt bisher keine wissenschaftlichen Belege dafür, dass die Unternehmensergebnisse direkt davon profitieren, dass Frauen in der Führungsspitze vertreten sind. Aber die Ergebnisse legen nahe, dass ein erhöhter Anteil von weiblichen Managern dem betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen stark zuträglich ist.

⁴¹ Vgl. Gebert (2004): Innovation durch Teamarbeit, S. 178.

⁴² Vgl. Brodbeck/ Maier (2001): Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, 59-73.

⁴³ Vgl. Schulz-Hardt (1997): Realitätsflucht in Entscheidungsprozessen. Von Groupthink zum Entscheidungsautismus.

⁴⁴ Vgl. Simons u.a. (1999).

⁴⁵ Vgl. Reagans et al. (2001): How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams, Verfügbar über: web.mit.edu/ewzucker/www/HTMT.pdf, (Stand: 26.06.2012).

⁴⁶ Vgl. London Business School (2007): Studie der Bundesinitiative für Gleichstellung in der Wirtschaft.

⁴⁷ Vgl. Ellis/ Keys (2003): Stock Returns and the Promotion of Workforce Diversity, Working paper, University of Delaware.

⁴⁸ Vgl. Fondas /Sassalos (2000): A different voice in the boardroom: how the presence of women directors affects board influence over management, Global Focus, 12, 13-22. und Adams / Ferreira (2004): Do Directors Perform for Pay? Working paper, Stockholm; beide Quellen zitiert nach: Adams /Ferreira (2004): Gender Diversity in the Boardroom, Verfügbar über: www.aeaweb.org/assa/2005/0109_0800_0902.pdf, (Stand: 26.06.2012).

⁴⁹ Die folgenden vier Cluster sind angelehnt an Bertelsmann Stiftung (2007): Cultural Diversity Management, S. 12.

⁵⁰ Vgl. Blau (1977): Inequality and Homogeneity.

⁵¹ Vgl. Kanter (1977): Men And Women Of The Corporation.