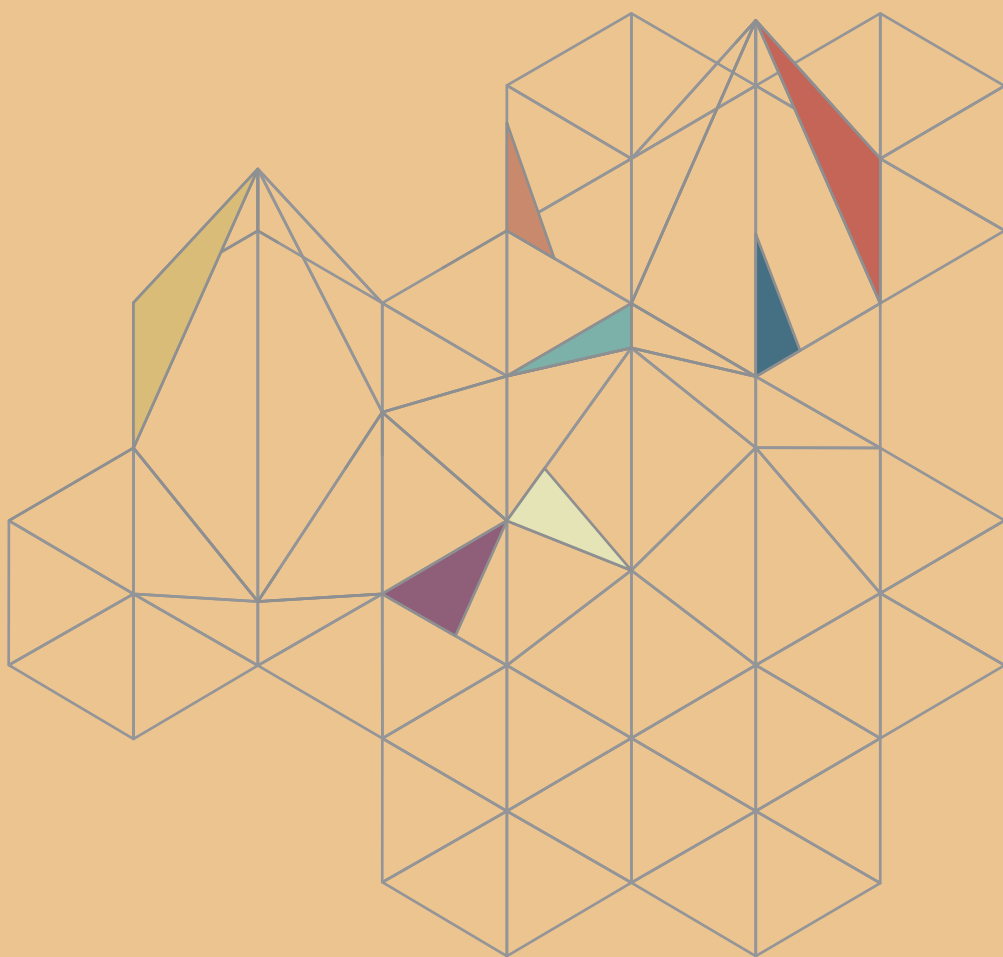


»UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – VIELFALT ERREICHEN«

Katharina Hochfeld, Simone Kaiser, Martina Schraudner (Hrsg.)



»UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – VIELFALT ERREICHEN«

Katharina Hochfeld, Simone Kaiser, Martina Schraudner (Hrsg.)

IMPRESSUM

Kontaktadresse:

Prof. Dr. Martina Schraudner
Fraunhofer-Gesellschaft
Hardenbergstraße 20
10623 Berlin
Telefon +49 (0) 30 6807969-0
Telefax +49 (0) 30 6807969-10
E-Mail martina.schraudner@zv.fraunhofer.de
URL www.unternehmenskulturen-veraendern.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-8396-0657-5

Druck und Weiterverarbeitung:
Druckerei Mack GmbH, Schönaich

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by **FRAUNHOFER VERLAG**, 2014

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 0711 970-2500
Telefax 0711 970-2508
E-Mail verlag@fraunhofer.de
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Das dieser Publikation zugrunde liegende Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziell gefördert.

INHALTSVERZEICHNIS

5

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – EIN INDIKATOR FÜR INNOVATIONSFÄHIGKEIT?!

Martina Schraudner

18

PRÄFERENZEN, ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE – EMPIRISCHE EINSICHTEN IN DIE LEBENSWELT DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE VON HOCHTECHNOLOGIE-UNTERNEHMEN

Susanne Bühner, Miriam Hufnagl

42

DAS PERSONALMANAGEMENT ALS MOTOR FÜR VIELFALT – POTENZIALE EINES LEBENSPHASENORIENTIERTEN ANSATZES

Simone Kaiser

72

LEBENSMODELLE ALS INDIREKTES SELEKTIONSKRITERIUM FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN – WIE DOPPELKARRIEREPARTNERSCHAFTEN BESONDERS FÜR FRAUEN ZUM KARRIEREHINDERNIS WERDEN

Katharina Hochfeld

102

¿VIVA ARGENTINA? INNOVATION, GENDER UND DIE ORGANISATIONSKULTUR EINES GLOBAL PLAYERS

Kathinka Best

142

DER BLICK AUS DER PRAXIS: NACHHALTIGER GESCHÄFTSERFOLG DURCH DIVERSITYGERECHTE GESTALTUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG!?

Frauke Lohr

170

AUTORINNEN

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN – EIN INDIKATOR FÜR INNOVATIONSFÄHIGKEIT?!

Martina Schraudner

1. EINLEITUNG

Im vorliegenden Artikel soll zunächst die Bedeutung von »Vielfalt« in Innovationsprozessen aufgezeigt werden, um zu verdeutlichen, warum sich Unternehmen in Deutschland darum bemühen, Vielfalt, und d. h. hier den Anteil von Frauen auch auf höheren Hierarchiestufen, zu erhöhen. Im deutschsprachigen Raum ist der Frauenanteil in Führungspositionen ein besonders sichtbares Zeichen für Vielfalt in einem Unternehmen. Aktuelle Studien weisen den Frauenanteil in den DAX-30-Vorständen in Deutschland mit 8 Prozent aus (vgl. Holst & Schimeta 2013: 3). Der Women-on-Board-Index zeigt jedes Jahr medienwirksam die Veränderung des Frauenanteils in den DAX-gelisteten Unternehmen. In vielen Unternehmen existieren inzwischen messbare Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen.

Trotz teils erheblicher Anstrengungen bleibt es aber für viele Organisationen sehr schwierig, die selbst gesteckten internen Zielvorgaben für den Frauenanteil in Führungspositionen zu erreichen (vgl. Kaiser et al. 2012). Zugleich stellen die Unternehmen fest, dass Frauen, die bereits erfolgreich erste Karrierestufen genommen haben, nicht für einen weiteren Aufstieg gewonnen werden können (vgl. ebenda). Eine Übersicht über die sich aus den verschiedenen Unternehmenskulturen ergebenden Hürden für den weiteren Aufstieg wird in diesem Beitrag vorgestellt. Das Fazit geht darauf ein, wie notwendig die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist, um Vielfalt überhaupt zu erreichen und damit dann die versprochenen Vorteile von Diversity nutzen zu können. Damit kann der Anteil von Frauen in Führungspositionen als ein Marker für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gesehen werden.

2. WARUM IST DIE ERHÖHUNG DES FRAUENANTEILS IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN EIN UNTERNEHMENSZIEL GEWORDEN?

Neben den gesetzlichen Gleichstellungsvorgaben und dem Argument einer größeren Gerechtigkeit, das die Politik anführt, sind es überwiegend wirtschaftliche Gründe, die Unternehmen bei der Formulierung von Diversity-Strategien in den Vordergrund stellen (vgl. Bühner, Hufnagl & Schraudner 2009). Neue Marktpotenziale, Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbindung, das Ausschöpfen des Ressourcenpools und mehr Kreativität sind in den Unternehmen schon seit einigen Jahren Treiber der Aktivitäten zur Erhöhung des Frauenanteils und werden vielfach in den internen Kommunikationsmedien genutzt (vgl. ebenda).

Die Argumente für Vielfalt als Treiber für Innovationen und Innovationsfähigkeit sind gut belegt. Bei der Generierung von Innovationen und Ideen können sowohl marktspezifische als auch teamspezifische Vorteile genutzt werden: Der frühe und starke Einbezug verschiedener Gruppen der Gesellschaft auf allen Ebenen des Innovationsprozesses sichert Vorteile durch Nachfragewissen; und die systematischen Inclusion- und Enabling-Prozesse in Teams ermöglichen es, vielfältiges Wissen strategisch zu nutzen.

Verschiedene Experimente und Untersuchungen zeigen, dass der Innovationsprozess durch die Zusammensetzung und die Gesprächskultur im Team beeinflusst wird (vgl. Drach-Zahavy & Somech 2001; Somech & Drach-Zahavy 2013) und gemischte Teams besonders erfolgreich sind, wenn es um das Lösen komplexer Probleme geht (vgl. Bohnet & Saidi 2011; Woolley et al. 2010). Es wurde gezeigt, dass bei der Innovationsgenerierung die Intelligenz von einzelnen Individuen weniger ausschlaggebend ist, als die Qualität der Team-Interaktionen (vgl. Page 2007). Auch Expertenwissen spielt für das Ergebnis von Teamarbeit eine geringere Rolle als die Zusammenarbeit fördernden Gruppenmerkmale (vgl. Bear & Woolley 2011; Woolley et al. 2008). Auf der anderen Seite ist zur Lösung einer komplexen Problemstellung eine große Wissensbasis wichtig. Damit gewinnt das Zusammenführen des vorhandenen Wissens und insbesondere das dann notwendige Interaktionsmanagement der Führungskräfte bei der Lösungssuche eine besondere Bedeutung (vgl. Nickerson & Zenger 2004). Hier können die Vorteile diverser Teams besonders zum Tragen kommen. Zugleich wird jedoch deutlich, dass solche Prozesse in hohem Maße moderiert und geführt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Die Qualität des Managements und eine umfassende Inklusion der unterschiedlichen Perspektiven in den heterogenen Teams entscheiden darüber, ob die Vorteile der heterogenen Teams zum Tragen kommen oder aber keine Erfolge erzielt werden können (vgl. Stahl et al. 2010). In einer Studie von Anita Woolley, die den Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil und dem Erfolg anhand von 192 Teams

untersuchte, zeigte sich, dass Teams mit einem Frauenanteil von 60 Prozent am erfolgreichsten waren (vgl. Woolley et al. 2010; Woolley & Malone 2011).

Zugleich ist wichtig, dass die unterschiedlichen Perspektiven auf Marktchancen beachtet werden. So ist der sehr erfolgreich verkaufte Akkuschrauber von Bosch (IXO) von einer Frau aus dem Marketing gemeinsam mit den Fachexperten aus den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen entwickelt worden. Das Vertrauen auf den Produkterfolg und das Beharren auf die an das neue Gerät gestellten Ansprüche des Endkunden- und Endkundinnenmarktes war ausschlaggebend für den Markterfolg des IXO, der inzwischen eines der Bosch-Produkte mit der höchsten verkauften Stückzahl ist (mehr als 12 Millionen verkaufte Exemplare seit 2003) (Quelle: persönliche Gespräche, Robert Bosch GmbH 2013).

Ein Ansatz, um durch das systematische Einbeziehen von Nachfragewissen Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, ist die strategische Nutzung der Mitarbeitervielfalt: Vielfältige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben vielfältiges Wissen über die nachfragende Gesellschaft (vgl. Nonaka 1991). Die Verwertung des individuellen Wissens auf Organisationsebene steht im Mittelpunkt des Ansatzes von Cohen & Levinthal (1990): Die größte »absorptive capacity« (vgl. Cohen & Levinthal 1990) schaffen Organisationen, die es verstehen, (Nachfrage-)Wissen als Kapital zu verstehen und marktrelevant zu kommerzialisieren. Die möglichen Wettbewerbsvorteile durch die systematische Inklusion von Vielfalt werden in Metastudien gezeigt (vgl. Kochan et al. 2003; Horwitz & Horwitz 2007; Priem, Li & Carr 2012), wobei dem unternehmenskulturellen Kontext für die Erschließung dieser Vorteile eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Joshi & Roh 2009).

Lange Zeit stand bei wissenschaftlichen Untersuchungen zu den Auswirkungen von Vielfalt auf Innovativität die funktionale Heterogenität, d. h. Wissens-, Erfahrungs- und Informationsdifferenzen, im Mittelpunkt (vgl. Williams & O'Reilly 1998: 101). Inzwischen werden latente, z. B. verhaltensorientierte, nicht quantifizierbare Attribute hinzugezogen (vgl. Russo 2012). Als innovationsförderlich hat sich erwiesen, Teams mit nur leicht überlappendem, sich ergänzendem Wissen zu bilden und eine kontinuierlich lernende Umgebung zu schaffen (vgl. Cohen & Levinthal 1990). Nooteboom et al. (2007) untersuchten den Zusammenhang zwischen der kognitiven Distanz von Personen und der Möglichkeit der Wissensweitergabe und des Lernens. Optimal scheinen interaktive Wissensaustauschprozesse zu verlaufen, wenn eine gewisse, jedoch nicht zu große, bewusst gesteuerte Unterschiedlichkeit in Teams – und in Organisationen – vorhanden ist, sodass sowohl ein hoher Neuheitswert wie auch das für eine erfolgreiche Wissensverarbeitung notwendige gegenseitige Verständnis gegeben sind (vgl. Nooteboom et al. 2007; Boschma 2005; Burt 2004). Diese Ergebnisse bieten die Grundlage für die gezielte Zusammensetzung und das Management gemischter Teams.

Insbesondere die Perspektivenvielfalt in interdisziplinären und transdisziplinären Forschungsansätzen ist für Forschungsorganisationen seit einigen Jahren der große Treiber, da neue Forschungsthemen und Erkenntnisprünge an den Schnittstellen verschiedener Wissensgebiete gesehen werden (vgl. Chesbrough 2003). Versteht man Wissen als Produktionsfaktor (vgl. Grant 1996), ist die Effizienz und Güte von organisationalen Wissensaustauschprozessen maßgeblich für die Ergebnisse von Innovationsprozessen. Eine Organisation, die sich auf die strategische Erschließung, optimale Integration, Entwicklung und Nutzung von Wissen versteht, erlangt Wettbewerbsvorteile (vgl. ebenda). Aus diesem Grund ist es im Interesse der Fraunhofer-Gesellschaft, sich mit den Fragen des Erreichens von Vielfalt und der Nutzung von Vielfalt zu beschäftigen. Vielfalt meint dabei sowohl die Vielfalt der Ausbildungshintergründe und Erfahrungen aus verschiedenen beruflichen Stationen, also auch die Vielfalt der Erfahrungen aufgrund von Geschlecht, Alter oder Nationalität. Ziel der Fraunhofer-Gesellschaft als eine öffentlich geförderte Forschungseinrichtung, die angewandte Forschung betreibt, ist Forschung und Entwicklung mit marktfähigen Ergebnissen. Die gelungene Kooperation verschiedener Fachdisziplinen und Akteure mit unterschiedlichsten Hintergründen bildet neben der Fachkompetenz den Schlüssel für eine erfolgreiche Forschung bei Fraunhofer. Mit Ansätzen wie »Discover Markets« oder »Shaping Future« wurden Methodensets entwickelt, die es erlauben, die unterschiedlichen Akteure gemäß der Zielstellung in ergebnisorientierte, zeiteffiziente Austauschprozesse zu bringen. Zentrale Elemente sind dabei die entsprechend der Zielstellung ausgewählten Methoden bei der Kooperationsgestaltung und die zeitliche Abfolge des Zusammentreffens der verschiedenen Akteursgruppen. Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass durch diese Moderationsprozesse die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Technologien in der angewandten Forschung viel effizienter gestaltet werden kann (vgl. Schraudner & Wehking 2012; Seewald, Kimpel & Schraudner 2013).

3. WARUM LÄSST SICH DAS ZIEL »MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN« SO SCHWER ERREICHEN?

Warum gelingt es Unternehmen nicht, Frauen, die sie gerne in die nächste Karriereebene bringen würden, tatsächlich zu befördern? Dieses Phänomen beschäftigt alle Unternehmen, die über Jahre mit aufwendigen Programmen und vielen Maßnahmen versucht haben, ihren Frauenanteil auf den verschiedenen Führungsebenen als ein sehr sichtbares Zeichen für mehr Vielfalt in ihren Unternehmen zu erhöhen. Trotz teils erheblicher Anstrengungen bleibt es für viele Organisationen sehr schwierig, die selbst gesteckten Zielvorgaben zu erreichen. Diese Beobachtung trifft nicht nur auf Branchen

zu, in denen der Frauenanteil besonders niedrig ist, wie Unternehmen aus der Luft- und Raumfahrt, dem Automobilbau oder der Mikroelektronik. Ähnliche Probleme haben auch Unternehmen im Versicherungssektor oder der Chemiebranche, d. h. Wirtschaftszweige, die einen deutlich höheren Frauenanteil im Gesamtunternehmen aufweisen. Zugleich lässt sich feststellen, dass es im weltweiten Vergleich sehr wohl Länder gibt, in denen der Frauenanteil in Führungspositionen in den verschiedenen Branchen deutlich höher liegt, ein Beispiel dafür ist Argentinien.

Gründe für die besonders geringen Frauenanteile in Führungspositionen im deutschsprachigen Raum liegen also nicht allein in den Branchen, Fachtraditionen und Ausbildungsgängen, sondern auch in den Organisationen selbst, in den spezifischen Unternehmenskulturen. Dies konnte in der Studie der Fraunhofer-Gesellschaft »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«¹ gemeinsam mit den neun Partnerunternehmen eindrücklich gezeigt werden.

Während die Unternehmensleitungen den Frauenanteil steigern wollen, stehen diesem Ziel in mehrheitlich mit Männern besetzten Führungsebenen informelle und kulturelle Barrieren gegenüber (vgl. Wippermann 2010). Auch die Frauen selbst sind offenbar nur bedingt bereit, unter den aktuellen Bedingungen in Organisationen Führungspositionen zu übernehmen (vgl. Funken, Hörlin & Rogge 2013; Bischoff 2010; Universum Communications AB 2009; Bühner, Hufnagl & Schraudner 2009). Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Beruf, die Implementierung von Frauennetzwerken oder spezielle Angebote zur Kompetenzerweiterung von Frauen reichen dabei offensichtlich nicht aus, um mehr der gut qualifizierten, talentierten und ambitionierten Frauen in hohe Führungspositionen zu bringen. Deshalb wurde in der Studie ein explorativer Ansatz gewählt und in qualitativen halbstrukturierten Interviews ein Gesamtsample von 220 Frauen und Männern in Leitungspositionen in den neun Partnerunternehmen befragt. Wichtiger Untersuchungsgegenstand war dabei die Unternehmenskultur, die sich in den Strategien, den Maßnahmen und den in den Unternehmen gelebten Werten und Normen ausdrückt.

In der Studie wurden acht Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte identifiziert, die in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst sind. Dabei stehen die Strategien des Unternehmens und die eingeführten Human-Resources-Prozesse (HR-Prozesse) des Unternehmens im Vordergrund. Während bisher viele Ansätze zur Erhöhung des Frauenanteils die Qualifizierung von Frauen für die Übernahme von Führungsaufgaben in den Vordergrund stellten, sind die hier vorgestellten Ansatzpunkte vielmehr in der Organisation selbst verankert.

So liegt es an der Vorgabe der Unternehmensleitung, an der Strategie des Unternehmens, ob die ökonomischen Vorteile heterogener Teams wahrgenommen, genutzt und auch kommuniziert werden, um die Bedeutung der Vielfalt für das Unternehmen zu begründen. Die bewusst gesteuerte Heterogenität von Teams, das Nachverfolgen derer

Erfolge und die Kontrolle, ob die Ressourcen besonders effizient eingesetzt wurden, sind Schwerpunktsetzungen in der Unternehmensführung, die nicht in einzelnen Abteilungen, sondern nur integriert in die Gesamtstrategie eingeführt werden können. Ebenso ist ein breiter Diversity-Ansatz, der Männer wie Frauen gleichermaßen adressiert, eine Entscheidung, die die gesamte Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation beeinflusst und daher vom Vorstand gefällt wird. Welche Rolle außerberufliche Aufgaben für Führungskräfte spielen dürfen, ist eine Frage der gelebten Vorbilder. Aufrufe wie »kein Meeting nach 17:00 Uhr« (d. h. die Reduktion von überlangen Arbeitszeiten) oder ein Home-Office-Tag in der Woche bei hochrangigen Führungskräften (d. h. die Abschwächung der Präsenzkultur) haben eine starke Signalwirkung und wirken beispielhaft.

Die im Unternehmen etablierten HR-Prozesse geben die Erfolgsfaktoren für die Karrieren von Männern und Frauen im Unternehmen vor. Werden Erfolgsfaktoren gendersensibel gewertet und sind Stellenbesetzungsprozesse transparent gestaltet, um die Abhängigkeit von Netzwerk zu verringern, sind wichtige Ansatzpunkte für die Erhöhung der Karrierewahrscheinlichkeit von Frauen adressiert. Die Implementierung von Gendersensibilität geht daher immer mit einer Neugestaltung von Beförderungsprozessen, z. B. in Assessmentcentern und Bewerbungsgesprächen, einher, für die die Beobachtenden zusätzlich geschult werden müssen. Zugänge und Kriterien für die Aufnahme in Talentpools und Reviewverfahren müssen überdacht und die Kriterien möglicherweise erweitert werden, Auswahl- und Beförderungsgespräche müssen neu gestaltet werden. Im Fokus muss dabei die Vermeidung der stereotypen Zuschreibung von Eigenschaften und Kompetenzen sein, wie die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit aufgrund scheinbar zu langer Entscheidungsprozesse oder fehlendes technisches Verständnis von Frauen. Dabei sind die formalen Prozesse der Beginn des Wandels und daher von besonderer Bedeutung. Informelle Netzwerke, egal ob sie vor oder nach der Ausschreibung einer Stelle in den Such- und Besetzungsprozess einbezogen werden, richten sich an den vorgegebenen Kriterien des HR aus.

Die Flexibilisierung der Karrierewege durch ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement ist eine neue Aufgabe des HR-Managements, für die es bisher noch kaum Erfahrungen gibt. Ein erster Ansatz ist ein offener Umgang mit Teil- und Auszeiten, die nicht mehr das Karriereende bedeuten. Hier sind durch das HR angestoßene und vorgedachte Möglichkeiten der Arbeitsorganisation und Rückintegration in die Arbeitsprozesse wichtig, um die Arbeitsprozesse im Unternehmen zu unterstützen und die dort tätigen Führungskräfte zu entlasten.

Die in der Tabelle aufgeführten Ursachen für die Karrierebrüche von Frauen heben die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Karrierechancen von Frauen hervor. In unternehmensspezifischen Analysen wurde jedoch deutlich, dass die unternehmenskulturellen Ursachen der geringen Frauenanteile in Führungspositionen in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Tabelle 1: Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte

Strategie	HR-Prozesse
(1) Ökonomische Vorteile von Führungsteams werden nicht wahrgenommen	(5) Erfolgsfaktoren für eine Karriere sind gender-biased
(2) Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor gesehen	(6) Stellenbesetzungsprozesse sind intransparent
(3) Gender-Diversity-Maßnahmen verfehlen ihr Ziel	(7) Das Personalmanagement ist nicht lebensphasenorientiert
(4) Außerberufliche Auszeiten werden zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte	(8) Teil- und Auszeiten sind mit Karriere-nachteilen verbunden

In Anlehnung an: Kaiser et al. 2012; eigene Darstellung.

4. WELCHEN EINFLUSS HAT DIE SPEZIFISCHE UNTERNEHMENSKULTUR AUF DEN FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN?

Die spezifische Kultur eines Unternehmens, die sich aus einer Mischung der idealtypischen Unternehmenskulturen ergibt, bedingt die sehr unterschiedlichen kulturspezifischen Herausforderungen und damit die Ansatzpunkte für die Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Im Folgenden werden die vier idealtypischen Unternehmenskulturen, die in der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« erarbeitet wurden, vorgestellt. »Idealtypisch« bezeichnet in diesem Zusammenhang gedankliche und rhetorische Zuspitzungen typischer Charakteristika aus der empirischen Wirklichkeit. Reale Unternehmenskulturen ergeben sich aus den Mischungen der vier Idealtypen. Daher sind auch die Ansatzpunkte, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, in den Unternehmen spezifisch und unterscheiden sich. Mit den hier vorgeschlagenen vier großen idealtypischen Kulturansätzen sollen Hinweise für eine spezifische Auswahl gegeben werden.

4.1 OFFENE HOCHLEISTUNGSKULTUR

In diesem Kulturmuster wird die Unternehmenskultur als veränderungsbereit, dynamisch und freiheitsgebend wahrgenommen. Obwohl in solchen Kulturen häufig schnell auf Veränderungen reagiert werden muss, eine hohe Motivation, ein hoher Energielevel und viel Leidenschaft eingefordert werden, wirkt diese Kultur stark identitätsstiftend und motivierend. In diesem durch ein hohes Maß an Offenheit, Flexibilität und extremer Leistungsorientierung gekennzeichneten Kulturmuster wird eine (temporäre) Einschränkung von Leistungsfähigkeit und Flexibilität – beispielsweise durch eine Fürsorgeverantwortung für Kinder oder Eltern – zur kaum überwindbaren Hürde für die Übernahme weiterer Führungsverantwortung. Aufgrund der derzeit meist von Frauen übernommenen Fürsorgeverantwortung bedeutet dies für sie oft ein frühes Ende der Karriere. Der Schlüssel für mehr Frauen in Führungspositionen in Unternehmen dieses Kulturmusters ist eine stärkere Lebensphasenorientierung der Personalpolitik.

4.2 KONFORMISTISCHE FORMALKULTUR

Prägend für die konformistische Formalkultur sind starke informelle Verhaltensnormen für Führungskräfte. Das sehr ausdifferenzierte Set formeller und sehr vieler informeller Regeln führt zu einem besonders formal-sachlichen Umgang, der zudem durch formal-administrative Regeln ergänzt wird. Die Anpassung des Einzelnen an die Regeln ist eine Erfolgsvoraussetzung, Abweichungen werden sanktioniert. Die von diesen Normen ausgehende Konformitätsanforderung wird in einem männlichen Umfeld zu einem besonderen Problem für Frauen. Verhaltensweisen und Perspektiven von Frauen werden als ungewöhnlich und unpassend wahrgenommen, negative Vorurteile bezüglich der Führungskompetenzen von Frauen verstärken diese Wahrnehmung noch. Wenn sie sich an die Verhaltensnormen anpassen, wird ihr Verhalten als »typisch männlich« eingeschätzt und sie werden nicht mehr als Frauen wahrgenommen. Dieses Phänomen wurde von Carsten Wippermann ebenfalls als ein wichtiges Ausschlusskriterium beschrieben (vgl. Wippermann 2010). Zentrales Handlungsfeld für Unternehmenskulturen dieses Kulturmusters ist es, Unterschiedlichkeit als Innovationsressource wahrzunehmen und eine Wertschätzung für Unterschiedlichkeit zu etablieren.

4.3 KONSERVATIVE AUSSCHLUSSKULTUR

Charakteristisch für die konservative Ausschlusskultur in meist traditionsreichen Unternehmen mit starken Werten ist eine sehr traditionalistische und konservative Unternehmenskultur, in der Männer alle wichtigen Schlüsselpositionen besetzen. Ausgeprägte

Beharrungskräfte und ein hohes Durchschnittsalter der Führungskräfte bremsen Veränderungsprozesse. Die Nichtberücksichtigung von Frauen für Führungspositionen wird innerhalb dieser Unternehmenskulturen normativ begründet. Männern wird die Zuständigkeit für die berufliche Sphäre, Frauen die Verantwortung für den häuslichen Bereich zugeschrieben, beide Bereiche gelten als nicht vereinbar. Ein wichtiger Ansatzpunkt für Unternehmen innerhalb dieses Kulturmusters ist es, das Topmanagement von der ökonomischen Bedeutung des Ziels »mehr Frauen in Führungspositionen« zu überzeugen und entsprechende Maßnahmen in einem Top-down-Prozess zu initiieren.

4.4 VERÄNDERUNGSORIENTIERTE BEWAHRUNGSKULTUR

Kennzeichnend für dieses Kulturmuster ist die Ambivalenz der Unternehmenskultur, die ein politisch-taktisch kluges Verhalten der Führungskräfte verlangt. Entscheidungen im Unternehmen sind interessensgeleitet und unternehmenspolitisch motiviert. Die ausgeprägte Innovations- und Veränderungsorientierung artikuliert sich auch im starken Engagement der Unternehmensleitung für mehr Frauen in Führungspositionen. Auf der anderen Seite können starke konservativ-hierarchische Strukturen und Werte identifiziert werden. Um Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Diversity-Engagements auszuräumen und gleichzeitig die Männer für die Gleichstellungsziele zu gewinnen, ist der Schlüssel für Unternehmen dieses Kulturmusters, das Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen ökonomisch zu begründen.

Tabelle 2: Zusammenfassung wichtiger Merkmale der vier idealtypischen Unternehmenskulturen

	erwartet wird:	geboten wird:	vernachlässigt wird:
Offene Hochleistungskultur	hohe Motivation und Leidenschaft	laufend neue Herausforderungen	Planbarkeit
Konformistische Formalkultur	Akribie, Fleiß und Kontrolle	Einheitlichkeit und Planbarkeit	dynamische Anpassung
Konservative Ausschlusskultur	konservatives Weltbild	klare Werte und Normen	Akzeptanz gesellschaftlicher Veränderungen
Veränderungsorientierte Bewahrkultur	politisch-taktisch kluges Verhalten	Progressivität und Zukunftsorientierung des Unternehmens und der Produkte	Leistungsorientierung

5. WARUM IST DER FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN EIN INDIZ FÜR INNOVATIONSFÄHIGKEIT?

Nach Joseph Schumpeter (1912) ist das traditionelle Verständnis von Innovationen produkt-, technik- und marktorientiert. Aufgrund des Wandels des Wirtschaftssystems in Deutschland, wie er z. B. im jährlich erscheinenden Innovationsindikator der Deutschen Telekom und des BDI (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2011; Frietsch et al. 2012) gemessen und bewertet wird, werden neben den technischen Aspekten verstärkt die menschlichen, sozialen und organisationalen Merkmale in die Definition der Innovationsfähigkeit einbezogen. Diese Erweiterung der Definition von Innovationsfähigkeit ist ebenso vom Bundesforschungsministerium (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007: 1, 6), im europäischen Raum (vgl. OECD 2010) wie auch in der wissenschaftlichen Literatur akzeptiert (vgl. u. a. von Schomberg 2013).

Wie im Kapitel 2 gezeigt, sprechen folgende Argumente aus der Marktperspektive für mehr Frauen in Führungspositionen: das in den Unternehmen vorhandene und genutzte Nachfragewissen sowie das bessere Problemlösungsverhalten gut moderierter gemischter Teams. Beides sind tragende Säulen des erweiterten Innovationsfähigkeitsverständnisses. Wenn diese Kriterien der Innovationsfähigkeit durch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen leichter erfüllt werden können, gilt es, dieses Vorhaben möglichst zügig umzusetzen.

Werden die selbst gesteckten Ziele für Frauen in Führungspositionen erreicht, so ist das zugleich ein Maß für die Innovationsfähigkeit der Organisation. Die notwendigen strukturellen Änderungen, die einen Aufstieg von Frauen befördern, sind ein Indiz für die Innovationsfähigkeit notwendigen Änderungsprozesse. Mit gutem Grund ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen daher ein Indikator für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und gibt über die Geschwindigkeit bei der Erreichung der gesteckten Ziele Aufschluss über die gesellschaftliche Rückkopplung und Marktnähe der Unternehmen. Für innovative Unternehmen bietet sich die einmalige Chance, den Talentpool der Frauen für sich zu nutzen, Innovationsfähigkeit zu zeigen und Marktchancen zu generieren.

Vor diesem Hintergrund sind der Women-on-Board-Index oder das Ranking der Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) zur Integration von Frauen in das Wirtschaftssystem (Women and Men in OECD Countries) wichtige Indikatoren, deren Aussagefähigkeit in Bezug auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, aber auch einer Gesellschaft, bisher nicht ausreichend wahrgenommen wird.

ENDNOTEN

1 Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« (Förderkennzeichen: 2510GCE201) wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert und von der Fraunhofer-Gesellschaft gemeinsam mit neun Partnerunternehmen durchgeführt: Allianz Deutschland AG, BASF SE, Bayer AG, Bosch-Gruppe, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, EADS, Infineon Technologies AG und Microsoft.

LITERATURVERZEICHNIS

Bear, Julia B. & Woolley, Anita W. (2011): *The Role of Gender in Team Collaboration and Performance*. In: *Interdisciplinary Science Reviews* 36 (2): 146–153.

Bischoff, Sonja (2010): *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland*. 5. Studie. Bertelsmann: Bielefeld.

Bohnet, Iris & Farzad, Saidi (2011): *Informational Differences and Performance: Experimental Evidence*. Working Paper, Harvard Kennedy School. http://www.stanford.edu/group/SITE/archive/SITE_2011/2011_segment_7/2011_segment_7_papers/saidi.pdf (letzter Zugriff: 12.11.2013).

Boschma, Ron (2005): *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*. In: *Regional Studies* 39 (1): 61–74.

Bührer, Susanne; Hufnagl, Miriam & Schraudner, Martina (Hrsg.) (2009): *Frauen im Innovationssystem – im Team zum Erfolg*. Fraunhofer-Verlag: Stuttgart.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2007): *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung*. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Bonn, Berlin.

Burt, Ronald S. (2004): *Structural Holes and Good Ideas*. In: *American Journal of Sociology* 110 (2): 349–399.

Chesbrough, Henry William (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press: Boston.

Cohen, Wesley M. & Levinthal, Daniel A. (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.

Drach-Zahavy, Anat & Somech, Anit (2001): *Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures*. In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 5 (2): 111–123.

Frietsch, Rainer; Rammer, Christian; Schubert, Torben; Bührer, Susanne & Neuhäusler, Peter (2012): *Innovationsindikator 2012*. Deutsche Telekom Stiftung und Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.: Bonn, Berlin. <http://www.telekom-stiftung.de/dtag/cms/contentblob/Telekom-Stiftung/de/2145384/blobBinary/Innovationsindikator+2012.pdf> (letzter Zugriff: 12.11.2013).

Funken, Christiane; Hörlin, Sinje & Rogge, Jan-Christoph (2013): *Generation 35 Plus. Ausstieg oder Aufstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft*. Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berlin.

Grant, Robert M. (1996): *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. In: *Strategic Management Journal* 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm), 109–122.

- Holst, Elke & Schimeta, Julia (2013): *Managerinnen-Barometer 2013. Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik*. In: DIW Wochenbericht 80 (3): 3–14.
- Horwitz, Sujin K. & Horwitz, Irwin B. (2007): *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*. In: Journal of Management 33 (6): 987–1015.
- Joshi, Aparna & Roh, Hyuntak (2009): *The role of context in work team Diversity research: A meta-analytic review*. In: Academy of Management Journal 52 (3): 599–627.
- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Fraunhofer-Verlag: Stuttgart.
- Kochan, Thomas; Bezrukova, Katerina; Ely, Robin; Jackson, Susan; Joshi, Aparna; Jehn, Karen et al. (2003): *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*. In: Human Resource Management 42 (1): 3–21.
- Nickerson, Jack A. & Zenger, Todd R. (2004): *A Knowledge-Based Theory of the Firm? The Problem-Solving Perspective*. In: Organization Science 15 (6): 617–632.
- Nonaka, Ikujiro (1991): *The Knowledge-Creating Company*. In: Harvard Business Review 69 (6): 96–104.
- Nooteboom, Bart; van Haverbeke, Wim; Duysters, Geert; Gilsing, Victor & van den Oord, Ad (2007): *Optimal cognitive distance and absorptive capacity*. In: Research Policy 36 (7): 1016–1034.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (Hrsg.) (2006): *Women and Men in OECD Countries*. OECD Publications: Paris.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (Hrsg.) (2010): *Innovation beyond R&D*. In: Measuring Innovation: A New Perspective. OECD Publications: Paris.
- Page, Scott E. (2007): *The difference. How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press: Princeton.
- Priem, Richard L.; Li, Sali & Carr, Jon C. (2012): *Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation Entrepreneurship and Strategic Management Research*. In: Journal of Management 38 (1): 346–374.
- Robert Bosch GmbH (Hrsg.) (2013): *Der IXO*. <http://www.bosch-ixo.com/de/de/der-ixo.html> (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Russo, Marcello (2012): *Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment*. In: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal 31 (2): 124–143.
- Schraudner, Martina & Wehking, Solveig (2012): *Fraunhofer's Discover Markets: Fostering Technology Transfer by Integrating the Layperson's Perspective*. In: Audretsch, David B.; Lehmann, Erik E.; Link, Albert N. & Starnecker, Alexander (Hrsg.): *Technology Transfer in a Global Economy*. Springer: New York, 367–374.
- Schumpeter, Joseph Alois (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Röpke, Jochen & Stiller, Olaf (Hrsg.) (2006): Nachdr. der 1. Aufl. von 1912. Berlin: Duncker und Humboldt.
- Seewald, Beate; Kimpel, Kora & Schraudner, Martina (2013): *Discover markets – participatory methods for integrating user experience*. In: Book of Abstracts. Technology Assessment and Policy Areas of Great Transitions. Pacita Conference 2013: Pragues, 171–172.
- Somech, Anit & Drach-Zahavy, Anat (2013): *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation*. In: Journal of Management 39 (3): 684–708.
- Stahl, Günter K.; Maznevski, Martha L.; Voigt, Andreas & Jonsen, Karsten (2010): *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*. Journal of International Business Studies 41 (4): 690–709.

Universum Communications AB (Hrsg.) (2009): *Universum Professional Survey 2009*. Stockholm.

Von Schomberg, René (2013): *A Vision of Responsible Research and Innovation*. In: Owen, Richard; Bessant, John & Heintz, Maggy (Hrsg.): *Responsible Innovation. Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. 2. Aufl. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 51–74.

Weissenberger-Eibl, Marion A.; Frietsch, Rainer; Hollanders, Hugo; Neuhäusler, Peter; Rammer, Christian & Schubert, Torben (2011): *Innovationsindikator 2011*. Deutsche Telekom Stiftung und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.: Bonn, Berlin.

http://www.innovationsindikator.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Innovationsindikator_2011.pdf (letzter Zugriff 27.11.2013).

Williams, Katherine Y. & O'Reilly, Charles A. (1998): *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research*. In: *Research in Organizational Behavior* 20: 77–140.

Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin.

Woolley, Anita W.; Gerbasi, Margaret E.; Chabris, Christopher F.; Kosslyn, Stephen M. & Hackman, J. Richard (2008): *Bringing in the Experts: How Team Composition and Collaborative Planning Jointly Shape Analytic Effectiveness*. In: *Small Group Research* 39 (3): 352–371.

Woolley W., Anita; Chabris, Christopher F.; Pentland, Alex; Hashmi, Nada & Malone, Thomas W. (2010): *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*. In: *Science* 330 (6004): 686–688.

Woolley W., Anita & Malone, Thomas (2011): *Defend your Research: What Makes a Team Smarter? More Women*. In: *Harvard Business Review* 55 (5), Reprint F1106D: 1–3.

PRÄFERENZEN, ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE – EMPIRISCHE EINSICHTEN IN DIE LEBENSWELT DEUTSCHER FÜHRUNGSKRÄFTE VON HOCHTECHNOLOGIE-UNTERNEHMEN

Susanne Bühner, Miriam Hufnagl

Das Ziel des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Projektes »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« bestand darin, die Ursachen für die nach wie vor bestehende mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen¹ zu identifizieren und darauf aufbauend passgenaue Handlungsstrategien zu entwickeln, welche auf den jeweiligen Unternehmenskulturen aufbauen. Dieser Beitrag stellt die **Ergebnisse einer standardisierten Abfrage** von drei aus Sicht des Studienteams zentralen Einflussfaktoren für das Gelingen oder Scheitern von Frauenkarrieren vor, nämlich berufliche Präferenzen, berufliche Erfolgsfaktoren sowie (wahrgenommene) Hemmnisse für das Fehlen einer ausreichenden Anzahl von Frauen in Führungspositionen. Die Abfrage erfolgte im Rahmen der im Studienkontext durchgeführten persönlichen Interviews.

1. METHODISCHES VORGEHEN

Methodisch basierte das Projekt auf insgesamt 220 leitfadengestützten Interviews mit künftigen oder bereits etablierten **Führungskräften**² in neun beteiligten Partnerunternehmen. Die Gespräche, die im Durchschnitt ca. 90 Minuten dauerten, wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und mit inhaltsanalytischen Verfahren ausgewertet. Auf Basis dieser qualitativen Ergebnisse entstand unter anderem der Abschlussbericht des Projekts (vgl. Kaiser et al. 2012).

Ergänzend zu dieser qualitativ orientierten Vorgehensweise wurden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner während der Interviews gebeten, **drei vorbereitete Frageblätter** auszufüllen, welche Frage-Items mit vorgegebenen Antwortkategorien enthielten.

Thematisiert wurden neben den (1) beruflichen **Präferenzen** der Befragten auch die subjektive Wahrnehmung der im Unternehmen geltenden (2) beruflichen **Erfolgsfaktoren** sowie (3) die aus Sicht der Unternehmensangehörigen vorherrschenden Gründe für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen (**Hemmnisse**).

Hintergrund für diese kombinierte Vorgehensweise waren die positiven Erfahrungen, die mit diesem methodischen Design in einem anderen Forschungsprojekt im Themenfeld »Gender und Innovation« gemacht wurden (vgl. Bühner, Hufnagl & Schraudner 2009).

Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf aggregierte Ergebnisse. Auf eine unternehmensbezogene Auswertung wird verzichtet, da andernfalls aufgrund der Fallzahlen die Anonymität der Befragten nicht mehr ausreichend gewährleistet gewesen wäre. Außerdem war die Bereitschaft der Unternehmen, Interviews unter ihren Beschäftigten durchführen zu lassen, nur unter der Voraussetzung gegeben, dass die Ergebnisse lediglich in anonymisierter Form veröffentlicht werden.

2. DATENBASIS

Die Frageblätter wurden von insgesamt **218 Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern** ausgefüllt und bilden die Grundlage für die nachfolgenden Analysen. Um die Ergebnisse zu den drei Inhaltsbereichen Präferenzen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse adäquat einordnen zu können, stellen wir im Folgenden kurz die wichtigsten soziodemografischen Merkmale der Befragten vor.

2.1 ALTER UND GESCHLECHT

Insgesamt haben **79 Männer** (= 36,2 Prozent) und **139 Frauen** (= 63,8 Prozent) den standardisierten Fragebogen ausgefüllt. Wie im Forschungsdesign und der Auswahl der Befragten angelegt, befindet sich lediglich eine Minderheit der befragten Männer über der kritischen Hierarchiestufe³ (7 von 79, dies entspricht einem Anteil von 8,9 Prozent), während bei den Frauen die Verteilung auf die Gruppe unter (55,4 Prozent) und über (44,6 Prozent) der kritischen Hierarchiestufe relativ ausgewogen ist.

Im Durchschnitt sind die Befragten 43 Jahre alt, zwischen Männern (42,5 Jahre bei einem N von 74) und Frauen (43,1 Jahre bei einem N von 134) ergibt sich trotz der unterschiedlichen Hierarchiestufen keine nennenswerte Differenz.

2.2 AUSBILDUNGSABSCHLÜSSE UND FACHLICHER HINTERGRUND

Von den 204 Befragten, von denen eine Angabe zu ihrem höchsten **Ausbildungsabschluss** vorliegt, gaben 50 Prozent einen Universitätsabschluss an, 27 Prozent eine Promotion, 15,2 Prozent einen Fachhochschulabschluss, 5,9 Prozent ein duales Studium / Berufsakademie sowie vier Personen (2 Prozent insgesamt, je hälftig Frauen und Männer) eine berufliche Ausbildung. Während sich für Männer und Frauen etwa gleich hohe Anteile bei den Universitätsabschlüssen und Promotionen ergeben (Frauen: 50 Prozent Universitätsabschluss, 27,3 Prozent Promotion; Männer: 50 Prozent Universitätsabschluss, 26,3 Prozent Promotion), unterscheiden sich die beiden Befragtengruppen auffallend bei der Häufigkeit von Fachhochschulabschlüssen (Frauen: 18 Prozent; Männer 10,5 Prozent) sowie dem dualen Studienabschluss (3,1 Prozent Frauen; 10,5 Prozent Männer). Auch beim **fachlichen Hintergrund** sind deutliche Unterschiede zwischen den insgesamt 201 Frauen und Männern zu verzeichnen, die eine entsprechende Angabe gemacht haben: Einen kaufmännischen Hintergrund haben 15 Prozent der Frauen, jedoch nur 7,9 Prozent der Männer, wohingegen 10,5 Prozent der Männer und nur 2,4 Prozent der Frauen der Gruppe der Wirtschaftsingenieure angehören. Auch bei den MINT-Abschlüssen liegen die Männer mit einem Anteil von 46,1 Prozent leicht vorn (Frauen: 40,8 Prozent). Im Vergleich zur generellen Beteiligung von Frauen an MINT-Fächern und -abschlüssen weisen unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner jedoch relativ häufig einen naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund auf⁴.

Unter Beachtung der spezifischen Merkmale der Befragten – die Personen über der kritischen Hierarchieebene setzen sich fast ausschließlich aus Frauen zusammen – lässt sich konstatieren, dass ein kaufmännischer Ausbildungsabschluss karriereförderlich ist: 36 Prozent aller Befragten über der kritischen Hierarchiestufe weisen einen solchen auf, jedoch nur 24,4 Prozent einen MINT-Abschluss. Außerdem legen die Befragungsergebnisse nahe, dass in den meisten Unternehmen vorwiegend Führungskarrieren gefragt sind, für die ein kaufmännischer Hintergrund eher geeignet zu sein scheint⁵.

2.3 VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Von den insgesamt 208 Befragten, von denen zu diesem Thema eine Information vorliegt, lebt die überwiegende Mehrheit in einem **gemeinsamen Haushalt mit dem Partner** (78,8 Prozent), 10,1 Prozent führen keine Partnerschaft und 11,1 Prozent geben an, zwar in einer Partnerschaft, jedoch in getrennten Haushalten zu leben⁶. Auffallend ist, dass es vor allem Frauen sind, die entweder zum Zeitpunkt der Befragung in keiner Partnerschaft lebten oder in getrennten Haushalten (jeweils 14,2 Prozent). Für die Männer trifft hingegen in 91,9 Prozent der Fälle das »klassische Modell« einer Partnerschaft mit gemeinsamem Haushalt zu⁷.

Die Befragten, für die hier eine Angabe erfasst wurde (N = 192), sind fast ausnahmslos vollzeitbeschäftigt, nämlich 100 Prozent der Männer (70) sowie 90 Prozent der Frauen (110). Lediglich zwölf Frauen gaben an, teilzeitbeschäftigt zu sein. Die Partner der Befragten arbeiten, sofern hierzu Angaben vorliegen (N = 187) mehrheitlich ebenfalls Vollzeit (65,8 Prozent), zu einem Viertel in Teilzeit (25,7 Prozent) und sind in 8,6 Prozent der Fälle nicht berufstätig. Männer und Frauen unterscheiden sich hierbei in erheblichem Maße: Während nur 1,8 Prozent der Frauen einen nicht berufstätigen Partner aufweisen, geben dies 19,2 Prozent der befragten Männer an. Bei Letzteren ist der Partner in 45,2 Prozent der Fälle in Teilzeit tätig, während dies nur für 13,2 Prozent der befragten Frauen gilt⁸. Dementsprechend ist die Gestaltung des gemeinsamen Familienlebens dadurch charakterisiert, dass die Befragten oftmals in einer Konstellation mit einem Vollzeitbeschäftigten und einem Teilzeitbeschäftigten leben (23,9 Prozent aller Befragten, von denen hierzu eine Information vorliegt, N = 170). Gleichwohl ist in unserem Sample das Modell der Vollzeittätigkeit beider Partner mit 45,9 Prozent das vorherrschende. Das Lebensmodell, bei dem beide Partner teilzeitbeschäftigt sind, gaben lediglich zwei Frauen an.

Die Organisation des Familienlebens ist sowohl vom Alter der Befragten als auch dem Bildungsabschluss geprägt, wie die nachfolgende Tabelle 1 deutlich macht: Das traditionelle westdeutsche Modell eines Alleinverdieners ist besonders bei der ältesten Befragtengruppe zu finden, während überproportional viele Befragte unter 33 Jahren angeben, dass beide Partner Vollzeit arbeiten.

Tabelle 1: Organisation des Familienlebens

	Beide Vollzeit	Voll- und Teilzeit	Einer / Eine Vollzeit
Bis 33 Jahre	80,0 % (16)	10,0 % (2)	5,0 % (1)
34 bis 42 Jahre	42,7 % (35)	24,4 % (20)	8,5 % (7)
43 bis 50 Jahre	45,1 % (37)	29,3 % (24)	6,1 % (5)
Über 50 Jahre	45,8 % (11)	25,0 % (6)	12,5 % (3)
Berufsakademie	25,0 % (3)	50,0 % (6)	16,7 % (2)
FH-Abschluss	58,1 % (18)	16,1 % (5)	6,5 % (2)
Uni-Abschluss	47,1 % (48)	21,6 % (22)	7,8 % (8)
Promotion	45,5 % (25)	32,7 % (18)	3,6 % (2)

Quelle: Eigene Darstellung.

Dies liegt auch, aber nicht nur, daran, dass in Haushalten unter 33 Jahren eher selten Kinder anzutreffen sind (siehe nächster Abschnitt). Außerdem ist es insbesondere in der Gruppe der Promovierten unüblich, dass der Partner nicht berufstätig ist (vgl. Tabelle 1). Die Inanspruchnahme einer **externen Haushaltsunterstützung** ist mit 58 Prozent unter den Befragten relativ weitverbreitet (bei 205 gültigen Antworten), erwartungsgemäß besonders häufig in der Gruppe derjenigen Haushalte, in denen beide Partner in Vollzeit arbeiten (64 Prozent). Aber auch in 31 Prozent der Haushalte, in denen es lediglich einen Vollzeitbeschäftigten gibt, erfolgt eine Inanspruchnahme externer Dienstleistungen.

2.4 ORGANISATION DER KINDERBETREUUNG

Bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten leben **Kinder im Haushalt** (56,5 Prozent), dies gilt jedoch für weit mehr Männer (74,3 Prozent) als Frauen (46,6 Prozent). Dieses Ergebnis wird auch von zahlreichen anderen Studien unterstützt, wonach Frauen in Spitzenpositionen in Wirtschaft und Wissenschaft weitaus häufiger kinderlos sind als ihre männlichen Kollegen (vgl. Krimmer et al. 2003; BMBF 2010; Lind 2008; Jaksztat, Schindler & Briedis 2010; Boes, Bultemeier & Kämpf 2011; BMFSFJ 2011).

Die »rush-hour-of-life«, in die typischerweise sowohl die Familiengründung als auch der berufliche Aufstieg fallen, lässt sich auch für unsere Befragten konstatieren: Kinder im Haushalt leben vor allem in der Altersgruppe der 34- bis 42-Jährigen (66,3 Prozent). Entsprechend entfällt auf diese Altersgruppe auch die Hälfte aller Teilzeitbeschäftigten. Kinder leben zu 39 Prozent aber auch in Haushalten, in denen beide Partner in Vollzeit erwerbstätig sind.

Die von den Befragten am häufigsten genutzte Form der **Kinderbetreuung** sind Kindertagesstätten (vgl. Tabelle 2). An zweiter Stelle mit Werten um die 20 Prozent aller Nennungen rangieren die Betreuung in der Schule (mit oder ohne Ganztagsbetrieb) oder durch Großeltern und andere Verwandte. Im Regelfall geben Frauen weit häufiger an, die entsprechende Betreuungsform in Anspruch zu nehmen, als Männer, mit einer klaren Ausnahme: Männer nennen um ein Vielfaches häufiger als Frauen, dass ihr/e Partner/in in Elternzeit ist⁹.

Tabelle 2: Organisation der Kinderbetreuung (Mehrfachnennungen)

	Männer	Frauen	Gesamt
Elternzeit	-	3,3 % (2)	1,7 % (2)
Partner/-in in Elternzeit	14,5 % (8)	1,7 % (1)	7,8 % (9)
Tagesmutter	10,9 % (6)	10,0 % (6)	10,4 % (12)
Kindertagesstätte	32,7 % (18)	53,3 % (32)	43,5 % (50)
Schule ohne Ganztagsbetreuung	20,0 % (11)	20,0 % (12)	20,0 % (23)
Schule mit Ganztagsbetreuung	14,5 % (8)	21,7 % (13)	18,3 % (21)
Großeltern / Verwandte	12,7 % (7)	23,3 % (14)	18,3 % (21)
Au-pair	3,6 % (2)	8,3 % (5)	6,1 % (7)

Quelle: Eigene Darstellung.

Nach diesen einführenden Bemerkungen zum soziodemografischen Hintergrund der Befragten widmen sich die folgenden Abschnitte ausführlich den Ergebnissen aus der standardisierten Abfrage.

3. BERUFLICHE PRÄFERENZEN

Wie eingangs dargestellt, wurden mit den standardisierten Beiblättern insgesamt drei Fragenkomplexe abgefragt: berufliche Präferenzen, berufliche Erfolgsfaktoren sowie wahrgenommene Ursachen für die niedrige Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen.

Die beruflichen Präferenzen wurden mit folgender Leitfrage erhoben: **»Was ist Ihnen im Beruf wichtig?«** Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sollten insgesamt 16 Antwortvorgaben anhand der vier inhaltlichen Antwortkategorien »sehr wichtig«, »wichtig«, »eher unwichtig«, »unwichtig« bewerten. Darüber hinaus bestand auch die Möglichkeit, »weiß nicht« anzugeben.

Aufgrund der Verteilung der Antworten (die Befragten haben tendenziell positiv-konfirmierend geantwortet) werden in den folgenden Abbildungen lediglich die Werte für die Antwortkategorie »sehr wichtig« aufgezeigt.

Als zentrales Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich die berufliche Motivation der Befragten aus primär drei Faktoren speist (vgl. Abbildung 1): (1) **eigenverantwortliche** Arbeit, (2) **anspruchsvolle** Aufgaben und (3) die Möglichkeit, einen Beitrag zu konkreten **Problemlösungen** zu leisten. Deutlich am unteren Ende der Präferenz-Skala rangieren die Möglichkeiten, sich mit anderen messen zu können (5 Prozent), in flachen Hierarchien zu arbeiten (13 Prozent) sowie ein hohes Einkommen zu erzielen (14 Prozent).

Derartige Präferenzausprägungen sind nicht untypisch, vor allem auch vor dem Hintergrund einer wissenschaftlichen Ausbildung der Beschäftigten. In einer Studie zum wissenschaftlichen Nachwuchs wurde beispielsweise herausgearbeitet, dass es den Befragten in erster Linie auf Kreativität, berufliche Sicherheit und Autonomie ankommt. Die Karriereorientierung rangiert ganz am Ende von insgesamt sechs geclusterten Berufs- und Lebenszielen¹⁰ (vgl. Jaksztat, Schindler & Briedis 2010: 25 f.).

Auch in unserer Erhebung zeichnen sich besonders die Befragten mit einem MINT-Abschluss dadurch aus, dass ihnen die Bereiche »anspruchsvolle Aufgaben« (68,6 Prozent »sehr wichtig«) und die »Freiheit zu inhaltlich neuen Wegen« (44,2 Prozent »sehr wichtig«) wichtiger erscheinen als den anderen Befragten. Wenig überraschend ist außerdem, dass vor allem Befragte unterhalb der kritischen Hierarchiestufe durchaus noch stark daran interessiert sind, weiterhin Karriere zu machen (28 Prozent gegenüber 20 Prozent der Befragten oberhalb der kritischen Hierarchiestufe).

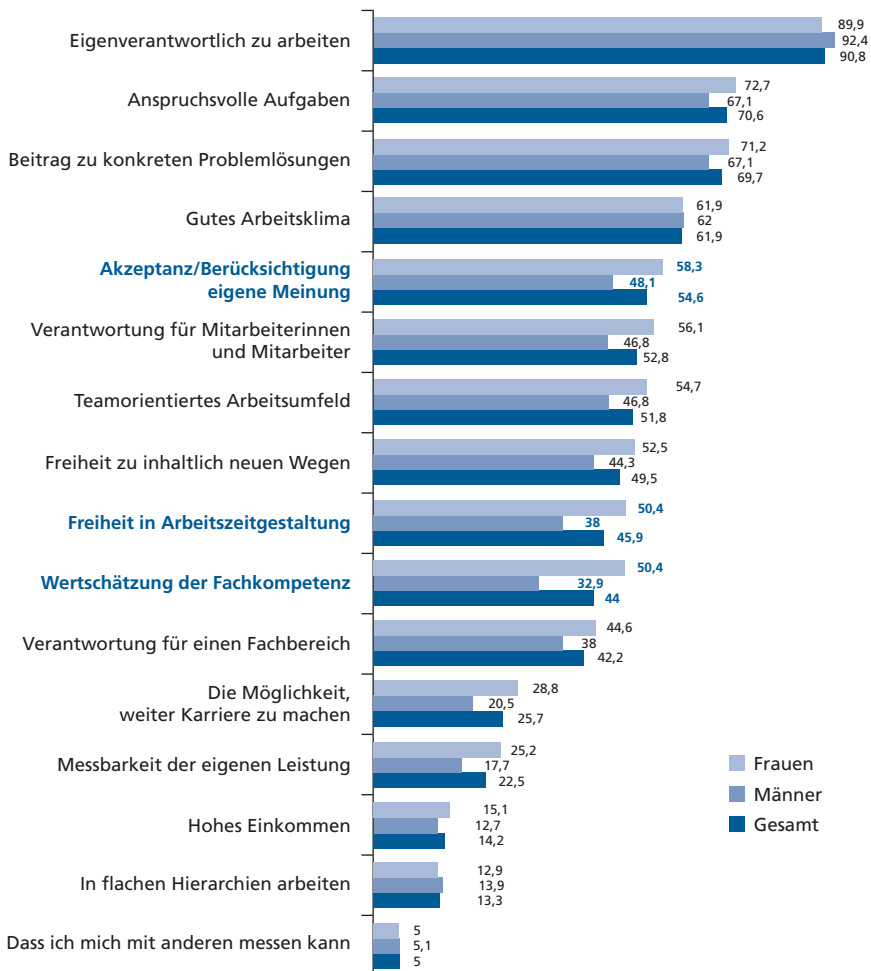
Männer und Frauen unterscheiden sich allgemein betrachtet nur in wenigen Punkten in ihrem Antwortverhalten¹¹ (vgl. Abbildung 1). Legt man die Prozentsatzdifferenz zwischen den Antworten der Männer und Frauen in der Kategorie »sehr wichtig« zugrunde, dann treten die Unterschiede jedoch in drei Fällen besonders deutlich zutage:

- der **Wertschätzung** der fachlichen Kompetenz durch Kolleginnen und Kollegen bzw. Vorgesetzte (17,9 Prozent Unterschied),
- der Freiheit in der **Arbeitszeitgestaltung** (13,6 Prozent) sowie
- der **Akzeptanz** und Berücksichtigung der eigenen Meinung (10,8 Prozent).

Ein ähnliches Ergebnis zeigt Ladwig (2013), wonach die Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Bewertung »bedeutender Aspekte für die berufliche Tätigkeit« besonders stark ausfallen im Hinblick auf flexible Arbeitszeitmodelle, ein gutes / kollegiales Arbeitsklima, aber auch der Anerkennung für die eigene Arbeitsleistung. Die Ergebnisse unserer Studie decken sich auch weitgehend mit denjenigen aus dem Forschungsprojekt »Frauen und Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams«: Auch diese Studie zeigt auf, dass zum einen Arbeitsinhalte wie eine

verantwortungsvolle und respektierte Arbeit in der Rangordnung der Befragten ganz weit oben angesiedelt sind, im Gegensatz beispielsweise zu einem hohen Einkommen. Zum anderen zeigt die Studie aber auch, dass sich Männer und Frauen vor allem in drei Punkten deutlich in ihrer beruflichen Werteskala unterscheiden: In Bezug auf gute Arbeitszeiten, auf eine verantwortungsvolle Tätigkeit sowie darauf, dass »diese Arbeit von anderen respektiert« wird (Hüttges 2010: 23; Hüttges, Scholz & Seemann 2011: 22).

Abbildung 1: Berufliche Präferenzen der befragten Männer und Frauen
(Angabe »sehr wichtig« in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung.

Bereits eine vorangegangene Fraunhofer-Studie im Themenfeld »Gender und Innovation« (Bührer, Hufnagl & Schraudner 2009) hatte die große Bedeutung von **Wertschätzung** der eigenen fachlichen Kompetenz als zentrale Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft herausgearbeitet. Auch die Auswertung der Interviewtranskripte hat deutlich unterstrichen, dass Frauen für ihr wahrgenommenes Anderssein oftmals nicht wertgeschätzt, sondern primär als Irritationsfaktor wahrgenommen werden. Besonders ausgeprägt ist dies in zwei der insgesamt vier vom Studienteam identifizierten »Kulturtypen« (Kaiser et al. 2012) zu finden: der konservativen Ausschlusskultur sowie der konformistischen Formalkultur. Hinzu kommt, dass Frauen in diesen Kulturmustern häufig die fachlich-technische Kompetenz abgesprochen wird. Einige Zitate aus den qualitativen Interviews machen deutlich, was sich konkret hinter den Aspekten Wertschätzung und Akzeptanz verbirgt:

»Mein Chef hat mich zwar einerseits gefördert, andererseits hat er immer meine Fehler gesucht. ... Das war, glaube ich, auch so ein Ding, das der mit Frauen hatte. Ich war halt nicht perfekt. Bei Männern hat er das nicht so wahrgenommen ...«

»Wenn eine weibliche Führungskraft [...] im Ingenieursbereich tätig ist, dann traut man ihr schon das Super-Fachverständnis in einzelnen Bereichen nicht zu.«

»Ich merk's an meinem Chef, dass er mir nicht vertraut. Ich merk's beim Chef drüber, dass der sagt ,hm kleines Mädchen, du hast deinen Laden nicht im Griff'.«

»Es ist schon noch so, dass das Gros der männlichen Angestellten zumindest erst von der Kompetenz einer Frau überzeugt werden will und sie nicht per se akzeptiert.«

»Ich denke, weil ich eine Frau bin, hat das länger gedauert. [...] Einige Kollegen waren da viel schneller, weil sie eine bessere Akzeptanz hatten. Mein Eindruck ist, ich musste mehr kämpfen.«

»Ich glaube schon, dass Männer eher unter sich sind und die Frauen unterschätzen oder die weiblichen Führungskräfte nicht ernst nehmen oder vielleicht fürchten.«

Die hohe Bedeutung von Wertschätzung und Sinnhaftigkeit in der Arbeit wurde auch in weiteren Studien unterstrichen, wie beispielsweise in der Untersuchung über »Managerinnen 50 plus« (vgl. BMFSFJ 2011): Hier betonten zahlreiche Befragte auf erhebliche strukturelle und personelle Widerstände in ihrer Karriere gestoßen zu sein, die sich unter anderem darin äußerten, dass sie sich von den relevanten Entscheidungszentren ausgegrenzt fühlen oder den Eindruck haben, dass ihr Wissen und ihre Kompetenzen nicht ausreichend eingebracht werden können und ihr Wissen seltener anerkannt und

kommuniziert wird als das der Männer. Dies bekommt insbesondere in denjenigen Fällen noch ein besonderes Gewicht, in denen die Managerinnen den Eindruck haben, dass Entscheidungen und Prozesse suboptimal sind. In der Studie zu den naturwissenschaftlichen Forschungsteams äußerte sich mangelnde Wertschätzung unter anderem darin, dass Frauen oftmals von bestimmten Aufgabenbereichen ausgegrenzt werden oder sich ausgegrenzt fühlen (vgl. Hüttges 2010: 25; Hüttges, Scholz & Seemann 2011: 25). Das Beklagen mangelnder Wertschätzung in (modernen) Unternehmen gilt dabei im Übrigen in der jüngeren Generation nicht nur für Frauen, sondern durchaus auch für Männer, wie Hörlin (2013) herausgearbeitet hat.

Die Relevanz von **Freiheitsgraden** bei der Arbeitsorganisation lässt sich aus dem soziodemografischen Hintergrund der Befragten ableiten, denn, wie oben geschildert und in weiteren Studien bestätigt, obliegt es nach wie vor in erster Linie den Frauen, das Familienleben zu organisieren (siehe auch Holst & Busch 2010; Sellach, Enders-Drägässer, Libuda-Köster 2004; Gille & Marbach 2004; Döge & Volz 2004; Schäfer 2004). Dass das normative Arbeitsmodell der Allzeit-Verfügbarkeit insbesondere Frauen vor besondere Herausforderungen stellt, ist hinlänglich bekannt, wie auch der Umstand, dass Frauen, und zwar nicht allein wegen der Kinderversorgung, typischerweise weniger Wochenstunden erwerbstätig arbeiten als Männer (vgl. Hüttges 2010)¹². Auch hier können einige Interviewauszüge illustrieren, was sich genau hinter den (oftmals nicht gewährten) Freiheitsgraden bei der Arbeitsorganisation verbirgt.

Aus weiblicher Perspektive:

»Das habe ich früher erlebt, dass bewusst abends um 17 Uhr Meetings angesetzt wurden. Wer schon gegangen war, hatte Pech.«

»Es gibt immer wieder Phasen, wo man die Arbeit für sich alleine macht. Die könnte man von zu Hause aus machen. Aber es würde negativ auffallen. Davon bin ich überzeugt. Präsenz im Büro hat ein gewisses Gewicht, vor allem abends. Es wird nicht gesehen, wenn jemand frühmorgens anfängt, aber es wird wohl gesehen, wenn einer früh heimgeht.«

Aus männlicher Perspektive:

»Die Stunden sind okay. [...] Ohne meine Frau könnte ich das nicht. Ich muss mich nicht um Handwerker oder Rechnungen kümmern.«

Dass eine mangelnde Unterstützung bei der Organisation der Familienpflichten auch die Ergebnisqualität der (forscherischen) Erwerbsarbeit beeinträchtigt, konnte das Projekt EFFINET aufzeigen: Danach stellen Erfinderinnen einen klaren Zusammenhang her zwischen der Möglichkeit, ihre Kinder gut betreut zu wissen, und ihrer eigenen innovativen Arbeitsleistung (vgl. Busolt 2011: 52 f.).

4. BERUFLICHE ERFOLGSFAKTOREN

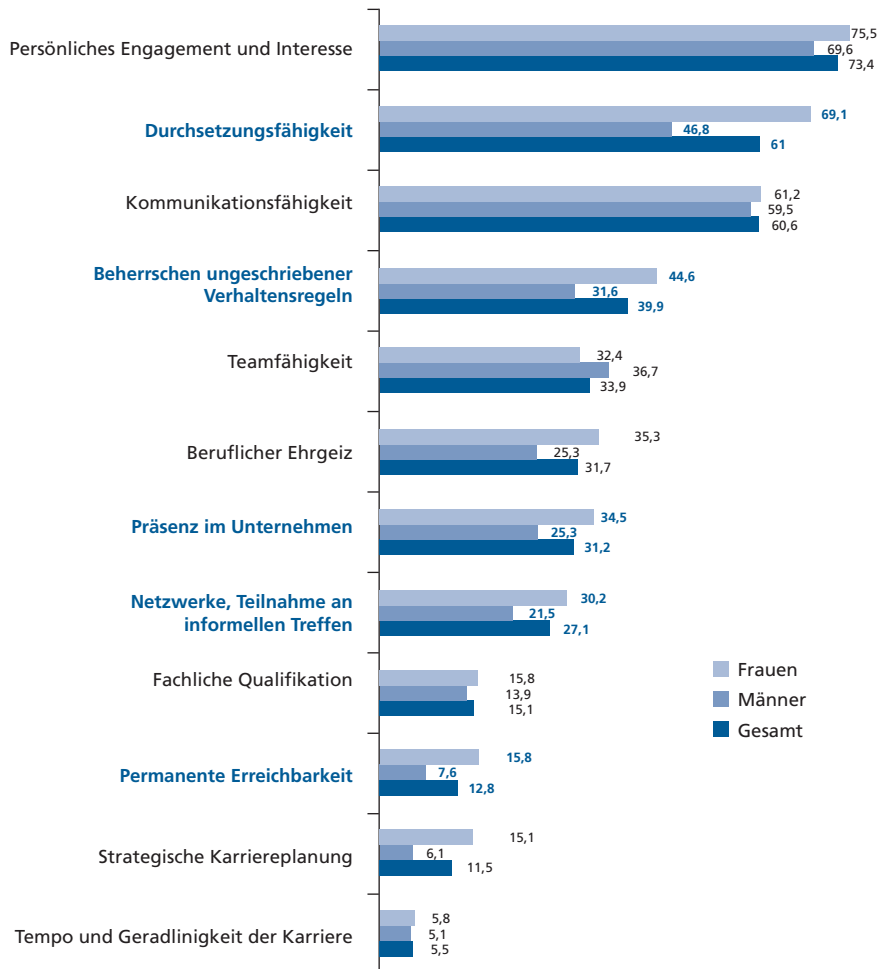
Das Phänomen, dass Männern und Frauen in Führungspositionen sehr unterschiedliche, oftmals sogar konträre Eigenschaften im Unternehmenskontext zugeschrieben werden, ist seit Langem bekannt. Ebenso die Tatsache, dass diese Zuschreibung von Eigenschaften dem beruflichen Aufstieg von Frauen oftmals entgegensteht. Aus diesem Grund wurde auch bei der standardisierten Kurzbefragung der Themenkomplex »Erfolgsfaktoren« abgefragt, mit folgendem Fragestimulus: »Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht für beruflichen Erfolg in Ihrem Unternehmen ausschlaggebend?« Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner konnten insgesamt zwölf Antwortvorgaben anhand der Kategorien »sehr wichtig«, »wichtig«, »eher unwichtig«, »unwichtig« bewerten. Ebenfalls war die Antwortmöglichkeit »weiß nicht« vorgesehen.

In der Gesamtbetrachtung ragen drei Eigenschaften besonders stark als Erfolgsfaktoren für eine Führungsposition heraus (vgl. Abbildung 2)¹³: (1) Das persönliche **Engagement und Interesse**, gefolgt von (2) **Durchsetzungs-** und (3) **Kommunikationsfähigkeit**. Am unteren Ende rangieren karriereverlaufsbezogene Faktoren wie die Frage nach Tempo und Geradlinigkeit der Karriere und der strategischen Karriereplanung. Auffallend ist, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich der Bewertung von Erfolgsfaktoren deutlich stärker in ihrem Antwortverhalten unterscheiden als dies bei den beruflichen Präferenzen der Fall war. Besonders deutlich wird dies hinsichtlich der **Durchsetzungsfähigkeit** (vgl. Abbildung 2): Für nicht einmal die Hälfte der befragten männlichen Führungskräfte (46,8 Prozent) ist die Durchsetzungsfähigkeit ein expliziter Erfolgsfaktor, während dies mehr als zwei Drittel (69 Prozent) der befragten Führungsfrauen angeben. Dies bedeutet eine Prozentdifferenz von mehr als 22 Prozent. Zwei mögliche Ursachen können bei diesem Antwortverhalten eine Rolle spielen. Zum einen mag das Ergebnis daran liegen, dass Selbstverständliches oftmals nicht hinterfragt oder explizit wahrgenommen wird, in diesem Falle die Selbsteinstufung als durchsetzungsstark. Hierauf wiesen die Ergebnisse von Hüttges (2010: 28) hin, die klar aufzeigen, dass Durchsetzungsvermögen in erster Linie Männern zugeschrieben wird (darüber hinaus auch noch technische Kompetenz, Führungsfähigkeit, zeitliche Verfügbarkeit sowie die Fähigkeit, auf sich aufmerksam zu machen).

Zum anderen befinden sich die befragten Frauen in unsere Studie häufig oberhalb der in den Unternehmen geltenden kritischen Hierarchiestufe, wo sie sich, wie oben bereits beim Thema Wertschätzung und Akzeptanz deutlich wurde, aufgrund ihres Minderheitenstatus oftmals unter besonderer Beobachtung wähnen. Gleichwohl erklärt die Hierarchiestufe nicht die gesamte Differenz, sondern es scheint durchaus auch eine unterschiedliche Realitätswahrnehmung von Männern und Frauen widerzuspiegeln¹⁴. Dies gilt, wie Bultemeier (2011) herausgearbeitet hat, insbesondere in »modernen« Unternehmen, wo es weniger um das Absolvieren einer erfolgreichen Laufbahn geht – oftmals innerhalb einer bestimmten Säule des Unternehmens –, sondern vielmehr um

Leistung und Potenzial als zentrale Karrieredeterminanten, welche jedoch aktiv sichtbar gemacht werden müssen. Und gerade in dieser unternehmensöffentlichen Positionierung und Durchsetzung eigener Positionen tun sich Frauen typischerweise besonders schwer.

Abbildung 2: Berufliche Erfolgsfaktoren der befragten Männer und Frauen
(Angabe »sehr wichtig« in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung.

In unserer Studie drücken sich Schwierigkeiten bei der Durchsetzungsfähigkeit und deren Folgen dann wie folgt aus:

»Sie haben mich damals genommen, weil ich eine Frau war. Sie haben sich gewünscht, dass jemand kommt, der tut, was sie wollen. Es war für mich ein wahnsinniger Kampf, dort zu bestehen in so einem technischen, sehr männlichen Job. Aus dem Grund bin ich nach einem Jahr gegangen.«

»Ich habe einen Vorstand, bei dem ich immer das kleine Mädchen bin. Das wird er nie ablegen. Man ist ständig im Kampf. Das ist hart.«

»Männer haben eher ein dominanteres Auftreten und legen mehr Wert auf Statussymbole, ein bisschen das Platzhirschgehave haben – weniger lösungsorientiert. Das sehe ich eher bei Frauen, dass man sieht, wie man in der Sache weiterkommt.«

»Ich muss Durchsetzungsfähigkeit haben. Wenn ich etwas zu verantworten habe, kann ich die besten Ideen haben, wenn ich sie nicht auf die Schiene bekomme, habe ich irgendwann ein Problem.«

Als zweiten zentralen Punkt gilt es hervorzuheben, dass Frauen zahlreiche der eher subtilen Faktoren, die einen beruflichen Aufstieg oftmals informell prägen, weit häufiger als relevant benennen, z. B. das Beherrschen ungeschriebener Verhaltensregeln (Prozentunterschied der Nennungen von Männern und Frauen 13 Prozent) oder das Thema Netzwerke oder die Teilnahme an informellen Treffen (Prozentunterschied 8,7 Prozent) (vgl. Abbildung 2). Auch in der Wippermann-Studie (2011) spielte das Thema »strategische Netzwerke nach innen und außen aufbauen« eine entscheidende Rolle bei den von den befragten Frauen im Vergleich zu den Männern besonders stark betonten Erfolgsfaktoren – mit einer Differenz von mehr als 10 Prozent¹⁵:

Diese Wahrnehmung ist nicht unbegründet, zeigen doch insbesondere auch die verschiedenen Elitestudien aus jüngster Zeit (vgl. Hartmann 2008; Hartmann 2006), dass Spitzenpositionen auf Basis der in den entsprechenden Zirkeln immer wieder neu bestätigten Ähnlichkeiten vergeben werden. Bei dieser Antwortverteilung spielt es sicherlich wiederum eine Rolle, dass die befragten Frauen im Regelfall auf höheren Hierarchiestufen angesiedelt sind als die befragten Männer und somit einen anders geprägten Erfahrungshintergrund haben.

Die große Bedeutung von Netzwerken, zu der auch die direkte Unterstützung durch Führungskräfte und/oder Mentorinnen und Mentoren zählt, ist umfassend nachgewiesen, ebenso die oftmalige Unterschätzung der Bedeutung dieser Faktoren. Dabei wird in unserer Studie die Bedeutung der Netzwerke insbesondere von Befragten unterhalb

der kritischen Hierarchiestufe betont (29 Prozent gegenüber 23 Prozent auf der oberen Hierarchiestufe).

Wiederum sollen einige Zitate die Bedeutung von Netzwerken für den Aufstieg in Unternehmen verdeutlichen:

»Ich habe immer vernachlässigt, mit den Kollegen abends an der Bar zu sitzen. Ich glaube, das ist nicht gut. Es ist ein Gefühl. Viele Entscheidungen über Leute werden auch aufgrund von diesen Beziehungen, die nachts um 2.00 Uhr mit einem Bierglas stattfinden, getroffen.«

»Die Fachkompetenz ist wichtig, aber viel wichtiger ist es, ein gutes Netzwerk zu haben, Kontakte zu pflegen. Wenn man bekannt ist, ist dies der beste Weg. Auch wichtig ist es, sich gut zu verkaufen, Präsenz zeigen.«

»Meine Einschätzung ist, dass Karrieren hauptsächlich über Beziehungen laufen. Man muss ein gutes Netzwerk haben, aber man braucht auch Leute in Positionen, die einen fördern.«

»Je höher die Stelle ist, desto weniger läuft das über den Weg, sondern eher über Empfehlungen, Beziehungen, Netzwerk, auf einem nicht offiziellen, nicht strukturierten Weg.«

Dass sich Frauen hierbei oftmals schwertun, trotz allen mittlerweile existierenden Problembewusstseins, konnte unter anderem Hüttges (2010) aufzeigen¹⁶: Begreift man als einen zentralen Netzwerkaspekt auch die Beziehung zur Führungskraft, so nehmen Frauen diese deutlich weniger positiv wahr als die befragten Männer, und dies unabhängig davon, welchem Geschlecht die Führungskraft angehört.

Schließlich werden auch Faktoren, die eine starke »Anwesenheits- und Erreichbarkeitskultur« ausdrücken wie »Präsenz im Unternehmen« (Unterschied von 9,2 Prozent) oder die »permanente Erreichbarkeit« (8,2 Prozent) von Frauen weit pointierter benannt als von Männern. Angesichts der Ausführungen im obigen Abschnitt zu den beruflichen Präferenzen überrascht ein solches Ergebnis keineswegs, sondern unterstreicht nur nochmals, dass es Frauen aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen oftmals viel schwerer fällt, den in den Unternehmen vorherrschenden Erreichbarkeits- und Anwesenheitsnormen zu genügen.

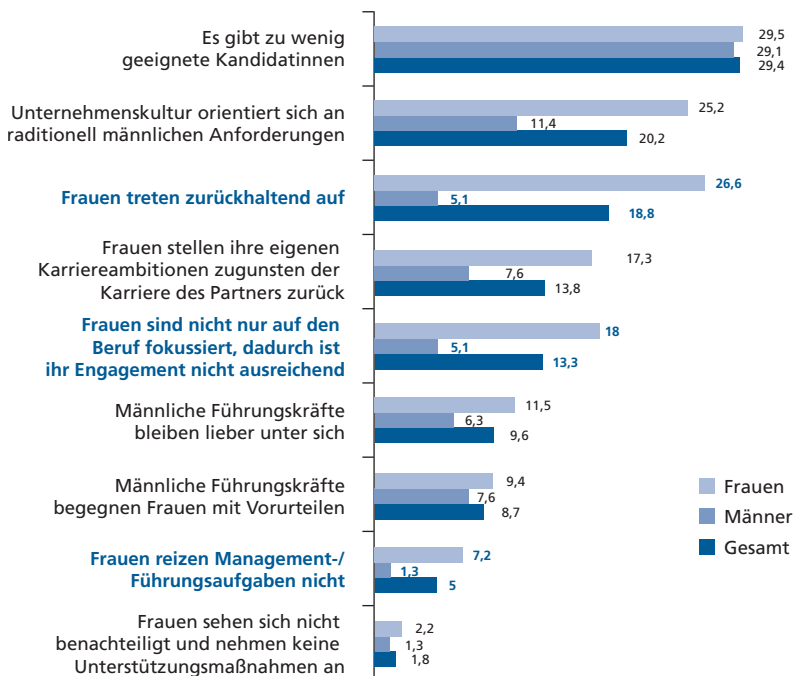
Abschließend ist zu nennen, dass die befragten Führungsfrauen auch deutlich häufiger, als Männer dies tun, eine explizite Karriereorientierung als wichtigen Erfolgsfaktor betrachten, z. B. beruflichen Ehrgeiz oder auch eine strategische Karriereplanung.

Männer hingegen betonen in unserer quantitativen Befragung oftmals »Social Skills« wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, was jedoch in einem deutlichen Kontrast zu den Angaben in den qualitativen Interviews steht und somit möglicherweise auf Effekte sozialer Erwünschtheit zurückzuführen ist.

5. GRÜNDE FÜR ZU WENIGE FRAUEN IN FÜHRUNGSPOSITIONEN

Die Ausgangsthese des Studienteams war, dass nicht nur die eigenen beruflichen Präferenzen sowie wahrgenommene Erfolgsfaktoren das Vorankommen von Frauen in den Unternehmen hemmen oder fördern, sondern vielmehr auch die dort existierenden normativen Skripte und Begründungszusammenhänge für die offensichtliche mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Um derartige Skripte aufzudecken, wurde folgender Fragestimulus gesetzt: »Gründe für die geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen – welche Meinung herrscht bei Ihnen im Unternehmen vor?« Bewertet werden sollten insgesamt neun Antwortvorgaben anhand folgender Antwortmöglichkeiten: »trifft voll und ganz zu«, »trifft eher zu«, »trifft eher nicht zu«, »trifft überhaupt nicht zu« sowie »weiß nicht«.

Abbildung 3: Gründe für wenige Frauen in Führungspositionen
(Angabe »trifft voll und ganz zu« in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse, es wird erneut ausschließlich die stärkste Antwortausprägung, d. h. in diesem Falle »trifft voll und ganz zu« wiedergegeben. Danach ragen unabhängig vom Geschlecht der Befragten vor allem drei wahrgenommene Ursachen heraus:

1. Das Fehlen geeigneter Kandidatinnen, das mit weitem Abstand zu den anderen Faktoren genannt wird (29 Prozent),
2. eine Unternehmenskultur, die sich an traditionell männlichen Anforderungen orientiert (20 Prozent) sowie
3. die Beobachtung, dass Frauen zu zurückhaltend auftreten (19 Prozent).

Zwei weitere wichtige Faktoren (in der Gesamtbetrachtung mit mehr als 10 Prozent Zustimmung) sehen die Befragten darin, dass Frauen aus Unternehmenssicht ihre Karriereambitionen zurückstellen und neben dem Beruf noch andere Aufgaben oder Interessen haben und daher »zu wenig« fokussiert erscheinen.

Diese Ergebnisse lassen sich so interpretieren, dass in der Unternehmenswahrnehmung ein Stück weit die Position »Frauen sind selbst schuld« anklingt: Frauen gelten als nicht ausreichend interessiert, nicht ausreichend fokussiert und darüber hinaus noch als zu zurückhaltend¹⁷. In den Interviews äußert sich dies dann wie folgt:

»Ich glaube, dass Frauen nicht so sehr den Anspruch erheben, in Führungsrollen zu kommen. Das ist etwas frauentypisches, habe ich irgendwo gelesen und kann mir das gut vorstellen. Frauen haben auch nicht den Mut, wie Männer aufzutreten, nach dem Motto: Ich will. Das sind typische Frauendefizite.«

»Ich denke, vielen Frauen ist die Erziehung der Kinder wichtig, sie legen in den ersten Jahren den Fokus darauf und arbeiten vielleicht in Teilzeit, aber sie wollen keinen Vollzeitstress haben und bleiben eher zu Hause. Deswegen streben sie natürlich auch keine Führungsposition an.«

Als eher weniger bedeutsam im unternehmensinternen Begründungszusammenhang sind aus Sicht der Befragten Faktoren, die die Verantwortung auf konkrete männliche Verhaltensweisen zurückführen, wie beispielsweise die Beobachtung, dass männliche Führungskräfte lieber unter sich blieben bzw. Frauen mit Vorurteilen begegneten. Auch Boes, Bultemeier & Kämpf (2011: 17) kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die geringe Repräsentanz von Frauen auf Managementebene aus Sicht einer Mehrheit der Befragten nicht das Ergebnis von (aktiv betriebener) Diskriminierung ist, sondern entweder auf die geringe Anzahl von Frauen im Unternehmen oder auf eine gewisse Passivität von Frauen zurückzuführen ist. Besonders die letzte These wird aktu-

ell auch populärwissenschaftlich stark diskutiert. Dies liegt nicht zuletzt an der Veröffentlichung der US-Managerin Sheryl Sandberg, die eine ihrer Beobachtungen aus 20 Jahren Managementkarriere so zusammenfasst: Frauen seien häufig auch in jüngeren Jahren aus präventiven (man könnte sogar sagen präemptiven) Beweggründen nicht bereit Karrierestufen zu absolvieren, da sie von sich aus davon ausgehen, dass diese mit einer späteren Elternschaft nicht vereinbar wären. Diese Haltung verunmöglicht eine spätere Führungskarriere mitunter zu einem frühen Zeitpunkt der Erwerbstätigkeit (Sandberg 2013).

Eine Studie im Auftrag der Europäischen Kommission zum Themenfeld »Frauen in Entscheidungspositionen« kommt hier in Bezug auf unsere Untersuchung zu deutlich anderen Ergebnissen: Danach stimmt die Mehrzahl der Befragten in Europa vor allem den beiden Aussagen zu, dass der Unternehmensbereich stark dominiert ist durch Männer, die kein ausreichendes Vertrauen in Frauen haben (76 Prozent) und Frauen aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen zu wenig Freiheiten haben (68 Prozent). Deutlich weniger wichtig erscheint den Befragten, dass Frauen weniger daran interessiert sind, sich für ihre Karriere einzusetzen (29 Prozent), weniger an verantwortlichen Positionen interessiert sind (28 Prozent) oder nicht über die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten für eine Führungsposition verfügen (21 Prozent) (vgl. European Commission 2012). Auch Hachmeister (2012) zeigt auf, wenn auch auf den Wissenschaftsbetrieb bezogen, dass die Ursachen für Unterrepräsentanz in hohem Ausmaß auf kulturelle Faktoren wie die männliche Prägung der Wissenschaft, verdeckte Diskriminierung, informelle Organisationsstrukturen etc. zurückgeführt werden, insbesondere aus Sicht von Professorinnen. Dieses Ergebnis wird durch weitere Studien gestützt: Hüttges (2010: 27) und Hüttges, Scholz & Seemann (2011: 27) beispielsweise zeigt anhand der Daten einer Onlinebefragung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht nur auf, dass aus Sicht der Frauen Männer oftmals bei Beförderungen bevorzugt werden. Die befragten Frauen berichten auch erlebte Diskriminierungen in ihrem beruflichen Alltag. Wie sich eine männlich geprägte Unternehmenskultur konkret äußern kann, zeigen einige Interviewpassagen aus unserer Studie auf:

»Aber in einer Testosteron-Gesellschaft mit Ellenbogen bewerten Männer nach ihren Maßstäben, wie eine Führungsposition auszusehen hat, sehen die ihr Spiegelbild eher in einem Testosteron-getriebenen Counterpart als in einer Frau.«

»Wir haben – gerade im Vertrieb – sehr männlich orientierte Umgangsformen und Rituale. So eine Führungsstruktur ist organisiert wie das Militär. Das ist eine typisch männliche Organisationsform.«

»Da es bei uns männergeprägt ist, ist der Umgang zwischen Männern leichter. Da [mit Frauen] hat man eine andere Distanz, eine andere Kommunikation. Dadurch wird es schwieriger.«

Betrachtet man nun diejenigen Felder, in denen in unserer Studie die Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den befragten männlichen und weiblichen Führungskräften am stärksten ausfallen, dann werden neben der (zu) männlich geprägten Unternehmenskultur (Antwortdifferenz in Höhe von 13,8 Prozent) vor allem wahrgenommene Besonderheiten im Verhalten der Frauen genannt (vgl. Abbildung 3):

- 21,5 Prozent: Frauen treten zu zurückhaltend auf
- 12,9 Prozent: Frauen sind nicht nur auf den Beruf fokussiert, daher ist ihr Engagement nicht ausreichend
- 9,7 Prozent: Frauen stellen ihre Karriereambitionen zugunsten der Karriere des Partners zurück

Interpretiert werden können diese Ergebnisse dergestalt, dass Frauen zum einen sehr selbstkritisch sind, was das eigene Verhalten betrifft, zum anderen aber auch hochgradig sensibilisiert für latente und manifeste, Frauen in ihrem Vorwärtsskommen hindernde Wahrnehmungsmuster in den Unternehmen.

Dieses Ergebnis gibt umso mehr Anlass für Überlegungen, an den Unternehmenskulturen direkt anzusetzen, wenn Maßnahmen für eine bessere Integration von Frauen in Führungspositionen entwickelt werden sollen.

6. RESÜMEE UND ANSCHLUSSGEDANKEN

Die Auswertung der im Rahmen der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« in standardisierter Form abgefragten Themen berufliche Präferenzen, berufliche Erfolgsfaktoren sowie wahrgenommene Gründe für die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen hat nochmals verdeutlicht, welche hohen Hürden nach wie vor abzubauen sind, um mehr Frauen die Chance und Möglichkeiten zu bieten, in Führungspositionen aufzusteigen und dort auch längerfristig zu verbleiben. Es sind dabei vor allem die impliziten, verdeckten Erwartungen, Einstellungen und Belohnungsmechanismen, die hemmend auf den Aufstieg von Frauen wirken. Dies erklärt, dass vielen Beteiligten eine Benachteiligung von Frauen gar nicht bewusst und oftmals sicherlich auch vom Unternehmen selbst nicht intendiert ist. Es spielen vielmehr zahlreiche Faktoren ineinander, die in der Summe dazu führen, dass trotz aller nachgewiesenen Anstrengungen und auch erster Erfolge der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Deutschland des 21. Jahrhunderts nach wie vor gering bleibt.

Was sind diese Faktoren nun im Einzelnen? Wenn man die beruflichen Präferenzen näher betrachtet, dann wird klar ersichtlich, dass Frauen aufgrund ihrer berufsexternen Verpflichtungen für Haushalt und Familie oftmals nicht in der Lage sind oder es nicht

wünschen, den in den Unternehmen existierenden Anwesenheitsnormen sowie der Erwartung einer Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit zu genügen. Obwohl die Männer und Frauen in unserer Studie als eher unkonventionell beschrieben werden können, betrachtet man den doch recht hohen Anteil von zwei Vollzeitbeschäftigten unter den Paarbeziehungen, die Häufigkeit von getrennter Haushaltsführung und Inanspruchnahme externer Haushaltsdienstleister sowie die Kinderbetreuung durch Kindertagesstätten, so können auch diese sich nicht vollständig von den jahrzehntelang vor allem in Westdeutschland geprägten normativen Mustern frei machen und pflegen tendenziell doch einen Lebensstil, in welchem sich primär die Frauen um die Familienangelegenheiten kümmern. Dies wirkt besonders in Unternehmen mit einer offenen Hochleistungskultur stark beeinträchtigend, da es dort weder eine ausreichende Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebensphasen in der Personalentwicklung noch eine Akzeptanz von Teil- oder Auszeiten gibt. Außerberufliche Verpflichtungen führen dort vielmehr gemeinhin dazu, dass man bzw. frau für Führungspositionen gar nicht erst vorgesehen wird oder die Betroffenen von sich aus zu dem Schluss kommen, von einer Führungsposition eher Abstand zu nehmen.

Ein weiterer zentraler Hemmnisfaktor sind die von Frauen stark wahrgenommenen Mängel in der Wertschätzung und Akzeptanz. Diese beziehen sich nicht nur auf die fachlich-technische Expertise, die Frauen gerne einmal im Voraus abgesprochen wird, sondern ganz allgemein auf das Tun und Wirken von Frauen im Unternehmen. Besonders anfällig für diese Art Hemmnis sind Unternehmen mit konservativen Ausschlusskulturen, in denen Frauen beispielsweise die Alleinverantwortung für die familiäre Sphäre zugeschrieben wird, sowie die Unternehmen mit konformistischer Formalkultur, in denen Unterschiedlichkeit nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen wird.

Betrachtet man die von den Frauen in den Fokus gerückten Erfolgsfaktoren, dann fällt auf, dass neben der erforderlichen Durchsetzungsfähigkeit (die in der Selbstwahrnehmung oftmals als defizitär bzw. nicht ausreichend wahrgenommen wird) vor allem Netzwerke und die Teilnahme an informellen Treffen sowie das Beherrschen der ungeschriebenen Verhaltensregeln stark betont werden. Für Frauen ist vieles an Verhaltensweisen aufgrund einer anderen Sozialisation, dem Mangel an »role models« und ihrem Minderheitenstatus oftmals (noch) fremd und wenig internalisiert, sodass gerade unter den Frauen, die »es geschafft haben«, das Bewusstsein ausgeprägt ist, wie wichtig diese verborgenen, von Männern geprägten Regeln und Mechanismen sind.

Die auffällige Betonung der Präsenzkultur und Anwesenheitsnormen kann sicherlich zum Teil auch auf die wahrgenommene mangelnde Akzeptanz und Wertschätzung der Frauen zurückgeführt werden: Frauen berichten häufig, dass sie Überdurchschnittliches leisten müssen, um überhaupt für eine Führungsposition infrage zu kommen, und Leistungswille drückt sich in den meisten Unternehmen nach wie vor durch sehr lange Anwesenheitszeiten und den Verzicht auf Aus- bzw. Teilzeiten aus.

Besonders aufschlussreich schließlich sind die Ergebnisse zur Frage, welche Begründungen im Unternehmen typischerweise kolportiert werden, wenn es um die Legitimation der geringen Anzahl von Frauen in Führungspositionen geht. Die Hauptargumentationslinie besteht in einem »Frauen sind selbst schuld«, sei es, dass sie den »falschen« fachlichen Hintergrund haben, zu zurückhaltend auftreten oder es in ihrem Leben neben dem Beruf auch noch weitere Interessen oder Verpflichtungen gibt.

Für die Unternehmen in Deutschland heißt dies, in Zukunft noch viel stärker als bisher diese verborgenen Mechanismen bewusst zu machen und eine echte Vielfalt an Karrierepfaden zuzulassen. Dies wird auch vor dem Hintergrund immer wichtiger, dass sich zunehmend auch junge Männer dem Absolutheitsanspruch einer Karriere widersetzen. Überdies wird auch die egalitäre Aufteilung der familiären und häuslichen Pflichten in der Generation der jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend mit Leben gefüllt. Insofern lassen sich einige unserer Ergebnisse hoffentlich bald als Relikt einer sich bereits im Wandel befindlichen Arbeits- und Lebenswelt sehen, die besonders vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ausgewogene Bedingungen für Männer und Frauen gleichermaßen bietet. Dabei ist allseits bekannt, dass beispielsweise ein Blick auf die Länder Skandinaviens deutlich macht, dass die deutsche Debatte sowohl in Bezug auf Unternehmenskulturen als auch Familienmodelle mitunter stark rückständig erscheint.

Deutlich wird hier, dass nur eine gelungene Weichenstellung durch politische Maßnahmen der Familien- und Sozialpolitik mit einer Verschränkung unternehmerischer Maßnahmen Erfolge zeitigen kann. Das Zusammenspiel der beiden Sphären Politik und Wirtschaft sollte mit Blick auf Deutschland dringend überdacht werden, wie unter anderem die Überschrift einer großen deutschen Tageszeitung deutlich macht, die besagt, dass wir uns auf dem »Weg in die Betreuungsgesellschaft« befinden, in der Kinder und pflegebedürftige Angehörige zunehmend staatlich oder privat organisiert außer Haus betreut werden, damit die Arbeitskraft der Verantwortlichen auf dem Arbeitsmarkt zu Verfügung steht: »Dem überforderten Staat steht die unterforderte Privatwirtschaft gegenüber. Bislang haben sich Unternehmen weitgehend darauf verlassen, dass Familie Privatvergnügen ist. Das gelang recht gut mit dem traditionellen Modell: In der Kleinfamilie arbeitete ein Partner Vollzeit oder mehr, [...] der andere Partner, meist die Frau, organisierte die Betreuung oder übernahm sie selbst. Den Rest erledigte der Staat: Er finanzierte Kitas, Schulen, Altenheime. Die Unternehmen kauften sich über Steuern von der Verantwortung für das Gemeinwohl frei.« (Süddeutsche Zeitung, 2013: 6–7). Fairerweise wird im Anschluss das zunehmende Engagement deutscher Unternehmen im Bereich der Betreuung erwähnt. Dennoch: Es ist und bleibt noch einiges zu tun, bis die Hälfte der Führungspositionen in Frauenhand ist und die Hälfte der Haushalte durch Männer organisiert wird – die Verantwortung für diese Veränderung und das Überwinden der inneren und äußeren Barrieren kann dabei nur von beiden Geschlechtern gemeinsam getragen werden.

ENDNOTEN

- 1 Zur mangelnden Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, Schwerpunkt Deutschland, siehe auch Holst, Busch & Kröger 2012; Kohaut & Möller 2010; Kleinert 2011; Wippermann 2010; WSI GenderDaten-Portal; GWK 2013; GWK 2012. In europäisch vergleichender Perspektive siehe European Commission (2013a, 2013b).
- 2 Entscheidend für eine Einstufung als Führungskraft waren die von den Unternehmen selbst identifizierten sogenannten »kritischen Hierarchiestufen«, die aus Sicht der unternehmensinternen Expertinnen und Experten (Personalabteilungen, Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitnehmerseite etc.) die entscheidende Sollbruchstelle für den Anteil von Frauen im Unternehmen darstellen, d. h. die Hürde, ab der der Frauenanteil signifikant sinkt. Zielgruppe für die Interviews waren (aufstiegsorientierte) Männer und Frauen unterhalb der kritischen Hierarchiestufe sowie bereits etablierte Frauen in Führungspositionen oberhalb der kritischen Hierarchiestufe.
- 3 Die kritische Hierarchiestufe definiert dabei für jedes Unternehmen diejenige Führungsebene, oberhalb derer der Anteil an Frauen in Führungspositionen besonders stark zurückgeht (Kaiser et al 2012: 66).
- 4 Aktuelle Statistiken zur MINT-Beteiligung von Frauen generell finden sich unter anderem unter <http://www.gesis.org/cews/informationsangebote/statistiken/blaettern/>; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Hochschulen.html>.
- 5 Zu Fach- und Führungskarrieren in der Forschung siehe unter anderem Wohlfahrt, Moll & Wilke (2011) sowie Ladwig (2013). Letztere konnte zeigen, dass eine Fachlaufbahn lediglich von Befragten aus dem MINT-Bereich als attraktiver als eine Führungslaufbahn eingestuft wird. Sowohl unter Betriebswirtinnen und -wirten als auch den Wirtschaftsingenieurinnen und -ingenieuren dominiert dagegen die Präferenz für eine Führungslaufbahn.
- 6 Dieser Wert liegt damit deutlich oberhalb des vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung ermittelten Durchschnittswertes für Deutschland, wonach 7,3 Prozent der Befragten in einer Beziehung mit getrennten Haushalten leben (Quelle: Generations and Gender Survey 2005, http://www.bib-demografie.de/DE/Aktuelles/Grafik_des_Monats/Archiv/2011/2011_02_partnerschaften_getrennte_haushalte.html).
- 7 In der Wippermann-Studie war ein Drittel der Frauen in Führungspositionen ohne Partner und nur bei etwas über der Hälfte der Frauen lebten Kinder im Haushalt (vgl. Wippermann 2010: 299).
- 8 Das Statistische Bundesamt (2012) zeigt in einer aktuellen Studie nicht nur, dass nach wie vor in erster Linie Frauen teilzeitbeschäftigt sind, sondern auch, dass bei Frauen die familiären Motive bei der Entscheidung für eine Teilzeittätigkeit überwiegen, während Männer relativ häufig Aus- oder Weiterbildungsaktivitäten angeben (ebd.: 33; 36).
- 9 Vor ca. zehn Jahren und damit vor Einführung des Elterngeldes und dem deutlichen Ausbau der öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen waren die Zahlen noch weit drastischer: Laut Krimmer et al. (2003: 25) haben 66 Prozent der damals befragten männlichen Professoren angegeben, die Kinder im Vorschulalter würden primär vom Partner / der Partnerin betreut, während dies lediglich 8 Prozent der befragten Professorinnen angaben. »Hauptsächlich von mir« konstatierten dagegen 18 Prozent der Frauen und 2 Prozent der Männer. Eine öffentlich finanzierte Kinderbetreuungsmöglichkeit gaben 14 Prozent der Frauen und 2 Prozent der Männer an.
- 10 Die einzelnen Items, die diesen Berufs- und Lebenszielen zugrunde liegen, waren wie folgt formuliert: bei der Kreativität als »neue Ideen entwickeln«; »etwas erfinden«; »komplizierte Zusammenhänge klären«; »Arbeitsaufgaben, bei denen man geistig herausgefordert wird« und »bei Entwicklung neuer Dinge mitwirken«.

Bei der beruflichen Sicherheit als »mit einer gesicherten beruflichen Zukunft rechnen können« sowie »einen sicheren Arbeitsplatz, eine gesicherte Stellung haben«. Bei der Autonomieorientierung als »bei der Arbeit sein eigener Chef / seine eigene Chefin sein« und »Arbeit selbst planen und einteilen«. Und schließlich bei der Karriereorientierung als »über anderen stehen / in Führungspositionen arbeiten«; »hohes Ansehen in meinem Tätigkeitsbereich gewinnen«; »Tätigkeit, die hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft«; »andere Menschen anleiten und führen«; »öfter eine Lohn- und Gehaltserhöhung bekommen«; »gute Aufstiegsmöglichkeiten haben«; »viel Geld verdienen«.

11 Die generelle Tendenz, dass Frauen einzelne Statements pointierter bewerten als Männer, findet sich auch in der Studie von Wippermann (2010).

12 Howlett (2009: 17) kann anhand einer groß angelegten europaweiten Befragung zeigen, dass gerade Personalverantwortliche die Passfähigkeit der in den Unternehmen existierenden Maßnahmen zur Work-Life-Balance deutlich positiver wahrnehmen als die Beschäftigten, d. h. während Erstere zu 58 Prozent davon ausgehen, dass die Beschäftigten mit den angebotenen Work-Life-Balance-Angeboten zufrieden sind, bestätigen dies nur 15 Prozent der Befragten.

13 Auch hier werden nur die Angaben für »sehr wichtig« abgebildet.

14 Wertet man die Ergebnisse nach den Hierarchiestufen getrennt aus, so nennen zwar in der Tat 65,2 Prozent der Befragten oberhalb der kritischen Hierarchiestufe, dass sie Durchsetzungsfähigkeit für einen zentralen Erfolgsfaktor halten, für die Befragten unterhalb der kritischen Hierarchiestufe beträgt der Wert aber immerhin 59,1 Prozent und ist damit deutlich höher als der Wert für die männliche Befragtengruppe.

15 Darüber hinaus betonten die Frauen noch die Faktoren: authentisch sein; fachliche Kompetenz; Konzentration auf die Sache / Rationalität; Blick für das »große Ganze«; Freundlichkeit / Charme. Männer hingegen betonten deutlich häufiger als Frauen die Notwendigkeit »eine Familie haben, die im Hintergrund den Rücken frei hält« als zentralen Erfolgsfaktor (Wippermann 2011: 40). Dies wiederum deckt sich auch mit den Ergebnissen der Professorinnenstudie von Krimmer et al. (2003), wonach die befragten Professoren weit häufiger als die Professorinnen angaben, von ihrem Partner bzw. ihrer Partnerin unterstützt worden zu sein (ebd., S. 18).

16 In der zweiten Welle der Befragung ließ sich dieser Effekt jedoch nicht mehr nachweisen (Hüttges, Scholz & Seemann 2011: 17).

17 Auch die Studie von Korek (2011: 55) zeigt auf, dass Frauen eine sogenannte »höhere Ausprägung in den Furchtkomponenten ihrer Motivation« aufweisen, welche sich in folgenden Einstellungsmustern äußern: »Es ist mir ein großes Anliegen, dass mein Privatleben nicht durch meine Arbeit beeinträchtigt wird«, aber auch der Befürwortung der Möglichkeit, Führungsaufgaben zu zweit zu übernehmen sowie der Beschreibung, dass sie Aufgaben oft nicht ohne Aufforderung übernommen hätten.

LITERATURVERZEICHNIS

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja & Kämpf, Tobias (2011): *Werden die Karten für Frauen in modernen Unternehmen neu gemischt?* In: Boes, Andreas; Bultemaier, Anja; Kämpf, Tobias & Trinczek, Rainer (Hrsg.): *Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauen bedeuten (können)*. München, 7–43.

Borchard, Alexandra: *Die Familien-AG Krippe, Kita, Altenheim – auf dem Weg in die Betreuungsgesellschaft*. Süddeutsche Zeitung vom 26./27. Oktober 2013: München, 6–7.

Bührer, Susanne; Hufnagl, Miriam & Schraudner, Martina (2009):

Frauen im Innovationssystem – im Team zum Erfolg. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.

Busolt, Ulrike (2011): *Teamprozesse und Frauenkarrieren in Forschung und Entwicklung*. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): *Frauenkarrieren in Unternehmen*. Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.–19. November 2010 in Berlin: Bonn, Berlin, 52–53.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.) (2010): *Kinder – Wunsch und Wirklichkeit in der Wissenschaft*. Forschungsergebnisse und Konsequenzen: Bonn.

Bultemaier, Anja (2011): *Neue Spielregeln in modernen Unternehmen. Wie können Frauen davon profitieren?* In: Boes, Andreas; Bultemaier, Anja; Kämpf, Tobias & Trinczek, Rainer (Hrsg.): *Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauen bedeuten (können)*: München, 45–81.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BFSFJ) (Hrsg.) (2011): *Managerinnen 50 plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Berlin.

Busolt, Dieter (2004): *Unbezahlte Arbeit und Haushaltsproduktion im Zeitvergleich*. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Alltag in Deutschland*. Analysen zur Zeitverwendung, Forum der Bundesstatistik Band 43: Wiesbaden, 247–273.

Döge, Peter & Volz, Rainer (2004): *Was machen Männer mit ihrer Zeit? Zeitverwendung deutscher Männer nach den Ergebnissen der Zeitbudgetstudie 2001/2002*. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Alltag in Deutschland*. Analysen zur Zeitverwendung. Forum der Bundesstatistik Band 43: Wiesbaden, 194–215.

European Commission (2013a): *Women and men in leadership positions in the European Union, 2013. A review of the situation and recent progress*: Brussels.

European Commission (2013b): *She Figures 2012. Gender in Research and Innovation. Statistics and Indicators*: Brussels.

European Commission (2012): *Women in Decision-Making Positions. Report. Special Eurobarometer 376*: Brussels.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2013): *Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2013*. Materialien der GWK, Heft 33: Bonn.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2013): *Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. Fünfzehnte Fortschreibung des Datenmaterials (2009/2010) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen*. Materialien der GWK, Heft 22: Bonn.

Gille, Martina & Marbach, Jan (2004): *Arbeitsteilung von Paaren und ihre Belastung mit Zeitstress*. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Alltag in Deutschland*. Analysen zur Zeitverwendung. Forum der Bundesstatistik Band 43: Wiesbaden, 86–113.

Hachmeister, Cort-Denis (2012): *Einsam an der Spitze: Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft aus Sicht von Professor(inn)en in den Naturwissenschaften*. CHE Arbeitspapier Nr. 153: Gütersloh.

Hartmann, Michael (2008): *Elitesozio-logie. Eine Einführung*. 2., korrigierte Aufl. Campus Verlag: Frankfurt/M.

Hartmann, Michael (2006): *Vermarktlichung der Eliterekrutierung? Das Beispiel der Topmanager*. In: Münkler, Herfried; Straßberger, Grit & Bohlender Matthias (Hrsg.): *Deutschlands Eliten im Wandel*. Campus Verlag: Frankfurt/M., 431–454.

Hörlin, Sinje (2013): *Kariere(n) im Umbruch*. In: Funken, Christiane; Hörlin, Sinje & Rogge, Jan-Christoph (Hrsg.): *Generation 35 Plus. Aufstieg oder Ausstieg? Hochqualifizierte Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft*. Berlin.

Holst, Elke; Busch, Anne & Kröger, Lea (2012): *Führungskräfte-Monitor 2012, Update 2001–2010*. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65: Berlin.

Holst, Elke & Busch, Anne (2010): *Führungskräfte-Monitor 2010*. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 56: Berlin.

Howlett, Warren (2009): *Driving Attention and Commitment with a Work-Life-Proposition. Special Focus on Science and Technology Employees*. In: European Commission (Hrsg.): *Women in science and technology. Creating sustainable careers*: Brussels, 14–31.

Hüttges, Annett (2010): *Projekt »Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams«*. Ergebnisse der Onlinebefragung 2010.

Hüttges, Annett; Scholz, Marian & Seemann; Anne (2011): *Projekt »Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams«*. Ergebnisse der Längsschnitt-Untersuchung 2010–2011.

Jaksztat, Steffen; Schindler, Nora & Briedis, Kolja (2010): *Wissenschaftliche Karrieren, Beschäftigungsbedingungen, berufliche Orientierungen und Kompetenzen des wissenschaftlichen Nachwuchses*. HIS: Forum Hochschule 14: Hannover.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Fraunhofer Verlag: Stuttgart

Kleinert, Corinna (2011): *West/Ost-Vergleich: Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen*. IAB-Kurzbericht 3/2011.

Kohaut, Susanne & Möller, Iris (2010): *Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran*. IAB-Kurzbericht 6/2010.

Korek, Sabine (2011): *Motivation und Kompetenz als Voraussetzung für Führungskarrieren. Ticken Frauen anders?* In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): *Frauenkarrieren in Unternehmen. Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen*. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18. bis 19. November 2010 in Berlin: Bonn, Berlin, 54–57.

Krimmer, Holger; Stallmann, Freia; Behr, Markus & Zimmer, Annette (2003): *Karrierewege von ProfessorInnen an Hochschulen in Deutschland*: Münster.

Ladwig, Desiree H. (2013): *Fachlaufbahnen – eine alternative Laufbahn in Unternehmen?* Präsentationsfolien. <http://www.uni-hamburg.de/career-center/studierende-absolventen/fishingforcareers/frueherevortraege/fachlaufbahn/.pdf> (letzter Zugriff 18.10.2013).

Lind, Inken (2008): *Aufgeschobene Kinderwünsche, eingeschränkte Perspektiven? Zur Vereinbarkeit von Wissenschaft und Elternschaft. Ergebnisse einer aktuellen Studie*. In: *Forschung und Lehre* 11/2008, 754–756.

Sandberg, Sheryl (2013): *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Random House: New York.

Sellach, Brigitte; Enders-Dragässer, Uta & Libuda-Köster, Astrid (2004): *Geschlechtsspezifische Besonderheiten der Zeitverwendung – Zeitstrukturierung im theoretischen Konzept des Lebenslagen-Ansatzes*. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung*. Forum der Bundesstatistik Band 43: Wiesbaden, 67–85.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): *Qualität der Arbeit. Geld verdienen und was sonst noch zählt*: Wiesbaden.

Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin.

Wohlfahrt, Liza; Moll, Kuno & Wilke, Jürgen (2011): *Karriere- und Anreizsysteme für die Forschung und Entwicklung. Aktuelle Erkenntnisse und zukunftsweisende Konzepte aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis*. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.

WSI GenderDatenPortal: *Führungspositionen*. http://www.boeckler.de/wsi_38964.htm (letzter Zugriff 11.11.2013).

DAS PERSONALMANAGEMENT ALS MOTOR FÜR VIELFALT – POTENZIALE EINES LEBENSPHASEN- ORIENTIERTEN ANSATZES

Simone Kaiser

»Dass sie mal ein richtiges Personalmanagement machen, das fände ich gut, und nicht dass alles per Zufall passiert.« (weibliche Führungskraft)

1. EINLEITUNG

Da das Ernährermodell mehr und mehr aufbricht (vgl. Leitner, Ostner & Schratzenstaller 2004), profitieren vor allem gut qualifizierte Frauen von größeren Spielräumen bei der Lebensgestaltung. Während gesellschaftliche Anerkennung und Prestige für Männer nach wie vor eng an beruflichen Erfolg und den Status in einer Vollzeittätigkeit gekoppelt sind, haben Frauen im Zuge der Ausdifferenzierung von Lebenspfaden (vgl. Kohli 2003) ein breiteres Portfolio gesellschaftlich akzeptierter Wahlmöglichkeiten. Unterschiedliche Erwerbs- und Partnerschaftsarrangements sind inzwischen etabliert: Sie reichen von einem traditionellen Hausfrauenmodell über Strukturen des Zu- und Zweitverdiensts bis hin zu einem Alleinversorgerinnenmodell (vgl. BMFSFJ 2011: 43).

Im Rahmen ihres Diversity-Management-Engagements bemühen sich große Unternehmen zunehmend darum, diese gut qualifizierten Frauen zu gewinnen und zu halten (vgl. Domsch & Ladwig 2012; Köppel 2011, 2012). Wichtiges Ziel ist es dabei, den Frauenanteil besonders in Führungspositionen zu erhöhen. Fast alle deutschen Großunternehmen haben inzwischen Zielvorgaben für den Frauenanteil in Führungspositionen definiert (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2012). Während lange die Gleichstellung von Mann und Frau im Vordergrund stand, begründen Unternehmen ihre Diversity-Aktivitäten inzwischen immer häufiger auch ökonomisch: Unternehmen erwarten sich Vorteile bei der Erschließung des Talentpools sowie Marktzugangs-, Kreativitäts- und Innovationsvorteile (vgl. Froese & Schraudner 2010: 161 – 162; Köppel 2012: 11). Sie nehmen damit Bezug auf eine zentrale und bereits in frühen Diversity-Konzepten formulierte Zielsetzung, wonach das Management von Un-

terschiedlichkeit in Unternehmen und Organisationen immer auch die Erschließung wirtschaftlicher Vorteile zum Gegenstand hat und haben sollte (vgl. Cox & Blake 1991; Loden & Rosener 1991; Cox 1993; Gardenswartz & Rowe 1994; Thomas 1991; Thomas & Ely 1996; Krell 2004).

Der Erfolg des Gender-Diversity-Engagements in Großunternehmen bleibt dabei bisher hinter den Erwartungen zurück: 2012 waren nur 15 Prozent aller Positionen im Top- und Mittelmanagement in deutschen Großunternehmen von Frauen besetzt. Der Frauenanteil in der Führung und die Steigerungsrate fallen dabei geringer aus als in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Schwarze et al. 2012: 7). Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen können und wollen Frauen nach wie vor selten Karriere machen. Ausschlussmechanismen in »(male) gendered organizations« (vgl. Acker 1990) werden durch freiwillige Karriereabbrüche von Frauen verstärkt (vgl. Kaiser et al. 2012). Unternehmen laufen damit Gefahr, ihr Gender-Diversity-Investment doppelt zu verlieren: Über die direkten Maßnahmenkosten hinaus können auch die erwarteten Diversity-Vorteile nicht realisiert werden.

Als ein Lösungsansatz, der für sich auch den Anspruch erhebt, die notwendigen personalpolitischen Veränderungen für ein erfolgreicherer Gender-Diversity-Management zu adressieren, wird in Forschung, Politik und Praxis seit einiger Zeit das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik¹ diskutiert (vgl. BMFSFJ 2011: 146–160; Flüter-Hoffmann 2010, 2006; Behrens 2009; Armutat et al. 2009; Rump 2011; Ad-hoc-Länderarbeitsgruppe Wirtschaftsministerkonferenz 2007). Im Kern stellt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik »die Personalarbeit [...] auf eine vollkommen individualisierte Herangehensweise um« (Flüter-Hoffmann 2010: 417). Unterschiedliche Lebensentwürfe und Karrierewege sollen bewusst als Ressource für eine vielfältige, diverse Belegschaft genutzt werden. Selektionsmechanismen durch eine »Einheits-HR« (Enderle da Silva 2012), die zu einer Vereinheitlichung von Belegschaften und damit häufig zu Karrierenachteilen von Frauen führen, sollen dadurch aufgebrochen werden.

Insbesondere in Großunternehmen sind in den letzten Jahren (Modell-)Projekte durchgeführt worden, die auf die Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Strategien für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik setzen (vgl. BMFSFJ 2011: 151–153; Rump 2011; Flüter-Hoffmann 2010, 2006; Behrens 2009; Armutat et al. 2009). Auch haben Studien bereits hohe Verbreitungsraten für einzelne Elemente der lebensphasenorientierten Personalpolitik festgestellt (vgl. für eine Übersicht Flüter-Hoffmann 2010: 420–423; Flüter-Hoffmann 2006: 16–19). Sowohl in den (Modell-)Projekten als auch in der Verbreitungsforschung werden dabei in der Regel Einzelaspekte herausgegriffen (Arbeitszeitregelungen, Karrieremanagementinstrumente, Unterstützung von Eltern etc.). Eine systematische Überprüfung, ob und inwiefern der strategische Kern des

Ansatzes – die Individualisierung und Flexibilisierung der Personalpolitik – in der Unternehmenskultur deutscher Großunternehmen bereits angekommen ist und welches Potenzial sich daraus für die Gewinnung und Bindung weiblicher Führungskräfte ableiten lässt, liegt jedoch noch nicht vor. Die bestehende Praxis – die Betrachtung von Einzelaspekten – kann dies nicht leisten.

Diese Lücke soll mit diesem Beitrag geschlossen werden. Es soll untersucht werden,

1. ob und welche lebensphasenbedingten Hürden für Führungskräfte in deutschen Großunternehmen bestehen,
2. welche unternehmenskulturellen Mechanismen zu ihrem Entstehen beitragen und
3. welcher Handlungsbedarf sich daraus für die Flexibilisierung und Individualisierung der Personalpolitik sowie für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« ableiten lässt.

Damit liefert diese Forschungsarbeit neue Impulse für die umsetzungsorientierte Weiterentwicklung des Konzepts der lebensphasenorientierten Personalpolitik sowie für die Entwicklung und Gestaltung innovationsfördernder und zukunftsfähiger Personalstrategien.

In Kapitel 2 werden zunächst die empirischen und theoretischen Grundlagen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik vorgestellt. Daraus werden die Voraussetzungen für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement von Führungskarrieren abgeleitet. Kapitel 3 stellt dann zunächst das methodische Vorgehen für die Untersuchung vor, bevor im sich anschließenden Ergebnisteil dargestellt wird, welche unternehmenskulturellen Mechanismen zu lebensphasenbedingten Karrierebrüchen bei Führungskräften führen. Dazu werden die in Kapitel 2 definierten Voraussetzungen an den Interviewaussagen von 220 Führungskräften in neun deutschen Großunternehmen geprüft (Kapitel 4). Auf dieser Grundlage wird schließlich diskutiert und dargestellt, welcher Handlungsbedarf sich daraus für die betriebliche Implementierung des Konzepts der lebensphasenorientierten Personalpolitik ergibt (Kapitel 5).

2. DIVERSITY MANAGEMENT, RUSH HOUR OF LIFE UND LEBENSPHASENORIENTIERUNG

2.1 EMPIRISCHE GRUNDLAGEN

In Karrieren von Frauen wird erheblich investiert: Zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen haben Unternehmen im Rahmen ihres Gender-Diversity-Managements inzwischen umfangreiche Maßnahmenbündel implementiert, die weit über Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Karriere hinausreichen. Unternehmen werben beispielsweise gezielt um weibliche Talente, insbesondere aus den Studiengängen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, führen spezielle Förderinstrumente für Frauen ein (wie z. B. Mentoring- Coaching- oder Trainingsangebote) oder definieren Zielvorgaben für die Beteiligung von Frauen an Nachwuchsprogrammen (vgl. Domsch & Ladwig 2012; Köppel 2012, 2011).

Der Transformationsprozess hin zu mehr Gender Diversity setzt – wie jeder Transformationsprozess in Unternehmen – unternehmenskulturelle Veränderungen voraus (vgl. Schein 1990: 117). Organisationskultur wird dabei verstanden als

»a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems« (Schein 1985: 9).

Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Transformationsprozessen können damit auf einen fehlenden oder nicht vollständigen unternehmenskulturellen Wandel zurückgeführt werden. Nach Schein ist es dabei wichtig, drei verschiedene Ebenen der Unternehmenskultur zu unterscheiden und zu berücksichtigen (vgl. Schein 1990: 111):

- sichtbare Artefakte,
- Werte und Normen sowie
- verborgene, tief liegende Grundannahmen.

Für die Identifikation unternehmenskultureller Hürden in Transformationsprozessen gilt es vor allem, Widersprüche und Friktionen zwischen den einzelnen Ebenen der Unternehmenskultur in den Blick zu nehmen.

Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« hat gezeigt, dass dem Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« nach wie vor unternehmenskulturelle Hürden entgegenstehen. Während Unternehmen mit den oben dargestellten Aktivitäten bereits wichtige und sichtbare Veränderungen bei Artefakten und Werten vorgenommen haben, blockieren Widerstände auf der Ebene der Grundannahmen die Wirkung dieser Maßnahmen (vgl. Kaiser et al. 2012). Im Folgenden werden – vor dem Hintergrund der bereits implementierten Projekte und Instrumente einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (vgl. Kapitel 1) – die unternehmenskulturellen Ursachen lebensphasenbezogener Karrierebrüche untersucht, wobei der Analyse-schwerpunkt auf der Ebene der Grundannahmen liegt.

Innerhalb der bestehenden unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen scheint die »Rush Hour of Life« (vgl. Bittman & Wajcman 2000)² einen neuralgischen Punkt für die Karriereentwicklung von Frauen darzustellen. Frauen ab dem 35. Lebensjahr bekleiden deutlich seltener Führungspositionen als jüngere Kolleginnen. Während der Frauenanteil in Führungspositionen 2010 in der Gruppe der unter 35-Jährigen 39 Prozent betrug, fällt er für die 35- bis 54-Jährigen mit 29 Prozent geringer aus, in der Gruppe der über 54-Jährigen ist er mit unter 20 Prozent am niedrigsten (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 42–43). Während Männer mit Vollendung des 35. Lebensjahres durch weniger weibliche Konkurrenz von besseren Karrierechancen profitieren, führt die Gleichzeitigkeit von beruflicher Etablierung, Partnerwahl und Familiengründung in der Lebensspanne zwischen Ende 20 und Ende 30 zu systematischen Karrierenachteilen für Frauen.³

Frauen haben mit steigendem Alter nicht nur seltener Führungspositionen inne, ihre Karriereverläufe sind auch fragmentierter als die ihrer männlichen Kollegen. Männliche Führungskräfte werden in Führungspositionen berufen und bleiben dann meist in dieser Rolle. Weibliche Führungskräfte steigen häufiger in eine Führungsposition auf, die sie im Verlauf ihrer beruflichen Karriere jedoch auch wieder verlassen. Mutterschaft spielt dafür eine entscheidende Rolle. Die Fürsorgeverantwortung für Kinder im eigenen Haushalt schränkt die Verweildauer in Führungspositionen erheblich ein (vgl. Holst 2009: 69–73).

Konflikte zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen können in der »Rush Hour of Life« dazu führen, dass das Engagement für einen der betroffenen Bereiche zurückgefahren oder sogar ein Austritt aus einem der beiden Bereiche erfolgt. So kann die hohe Zahl kinderloser weiblicher Führungskräfte als ein solcher Rückzug aus einem der Lebensbereiche gelesen werden. So lag der Anteil weiblicher Führungskräfte, in deren Haushalt keine Kinder unter 16 Jahren leben, in 2010 bei 72 Prozent (vgl. Holst, Busch und Kröger 2012: 51).⁴ Eine Analyse aller Personaldatensätze eines großen deutschen Finanzunternehmens zeigt, dass mit 46 Prozent fast die Hälfte der weiblichen Führungs-

kräfte, die zwischen 2000 und 2004 zum ersten Mal Mutter geworden sind, nach Ablauf der (dort bis zu vierjährigen) Elternzeit nicht wieder ins Unternehmen zurückkehren – auch nicht in Teilzeit. 34 Prozent dieser Mütter bekommen noch während der Elternzeit das zweite Kind, weitere 12 Prozent verlassen das Unternehmen noch während der Elternzeit oder direkt im Anschluss (vgl. Fitzenberger, Steffes & Strittmatter 2010: 24). Unter solchen Rahmenbedingungen gehen weibliche Talente systematisch verloren.

2.2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Vor dem Hintergrund der Bemühungen der Unternehmen um mehr Frauen in Führungspositionen sind die identifizierten unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen problematisch. Trotz erfolgreicher erster Karriereschritte scheint sich das Investment von Unternehmen in weibliche Karrieren sehr häufig nicht auszuzahlen (vgl. Funken, Hörlin & Rogge 2013; Funken 2011).

An dieser Stelle setzen derzeit Konzepte an, die als »lebensphasenorientierte Personalpolitik« (vgl. Rump 2011; Behrens 2009; Ad-hoc-Länderarbeitsgruppe Wirtschaftsministerkonferenz 2007), »lebenszyklusorientierte Personalpolitik« (vgl. Flüter-Hoffmann 2010, 2006; Sattelberger 1995), »lebenszyklusorientierte Personalentwicklung« (vgl. Graf 2001), »lebenslagenorientierte Personalpolitik« (vgl. Richter 2009: 11–34) oder »lebensereignisbezogenes Personalmanagement« (vgl. BMFSFJ 2011: 151–153, 159–160; Armutat et al. 2009) bezeichnet werden. Trotz der unterschiedlichen Namen überwiegen die Gemeinsamkeiten. Ziel ist in allen Konzepten ein Personalmanagement, das individuelle und damit flexible Karrierewege und Arbeitsformen vom Eintritt ins Unternehmen bis hin zum (rentenbedingten) Austritt ermöglicht. Den Maßstab für diese Entstandardisierung bilden dabei die individuellen Lebensumstände der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Außerberufliche Aufgaben und Herausforderungen sollen in der Personalpolitik explizit berücksichtigt werden, um dadurch lebensphasenbedingte Konflikte zwischen unterschiedlichen Lebensbereichen zu vermeiden (vgl. BMFSFJ 2011: 159–160; Flüter-Hoffmann 2010: 417; Behrens 2009: 121; Rump 2011: 23; Ad-hoc-Länderarbeitsgruppe Wirtschaftsministerkonferenz 2007: 30–31; Graf 2001: 25–26).

Eine so verstandene lebensphasenorientierte Personalpolitik steht für eine weitreichende Flexibilisierung und Individualisierung des personalpolitischen Instrumentariums. Sie bietet damit große Potenziale für die Implementierung eines Diversity-Managements, das Vielfalt nicht nur unter der Voraussetzung toleriert, dass bestehende Strukturen und Prozesse unangetastet bleiben (vgl. Kaiser et al. 2012). Eine solche Personalpolitik bietet vielmehr die Chance, bestehende Vereinheitlichungsmechanismen aufzubrechen und Strukturen bereitzustellen, die Vielfalt ermöglichen und fördern.

Bei der lebensphasenorientierten Personalpolitik stehen nicht die Führungskräfte im Mittelpunkt. Ihre Protagonistinnen und Protagonisten bemühen sich im Gegenteil häufig, die Relevanz des Konzepts für die gesamte Belegschaft hervorzuheben (vgl. Blazek et al. 2011: 83; Graf 2006: 267–268). Dies schließt Führungskräfte zwar nicht aus, hebt sie jedoch auch nicht besonders hervor. Angesichts der besonderen Schwierigkeiten, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, des oben dargestellten negativen Zusammenhangs von weiblichen Karrieren und Lebensalter sowie der erheblichen und steigenden Investitionen von Unternehmen in diese Zielgruppe (vgl. Steria Mummert Consulting 2013: 23–55) soll im Folgenden gezeigt werden, dass das Konzept einer lebensphasenorientierten und damit individualisierten Personalpolitik gerade für die Zielgruppe weiblicher Führungskräfte ein besonders großes Potenzial aufweist (vgl. Rump 2011: 93–95).

Auch für männliche Führungskräfte bietet der Ansatz der lebensphasenorientierten Personalpolitik neue Handlungsspielräume bei der Karrieregestaltung. In der Diskussion um mehr Frauen in Führungspositionen ist jüngst häufig darauf verwiesen worden, dass das Erreichen dieser Ziele auch ein größeres Engagement von Männern bei der Familien- und Fürsorgearbeit erfordert (vgl. Rump 2011: 95; BMFSFJ 2011: 158–159). Trotz der aktuellen Debatten um »neue Männer« und »aktive Väter« zeigen aktuelle Befragungen widersprüchliche Einstellungsmuster (vgl. Wippermann, Calmbach & Wippermann 2009). Zwar geben junge Frauen und Männer (21 bis 34 Jahre alt) an, eine Balance zwischen Beruf und Familie anzustreben, allerdings möchte ein Drittel der Männer die berufliche Tätigkeit nicht für die Kindererziehung unterbrechen, die anderen Männer nur kurz. Auch der Großteil der Hausarbeit wird mehrheitlich noch von Frauen erledigt (vgl. Allmendinger, Haarbrücker & Fliegner 2013). Die Fürsorge- und Haushaltsarbeit wird laut dieser Ergebnisse weiterhin mehrheitlich von Frauen erledigt. Durch eine Entzerrung der »Rush Hour of Life« und die größeren Flexibilitätsspielräume, die eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für die Karriereplanung schafft, kann hier ein Einstellungs- und Verhaltenswandel junger Männer unterstützt werden, der bisher nur in Ansätzen erkennbar ist, jedoch sowohl für Frauen als auch für Männer neue Optionen für Karriere und Partnerschaft bietet.

2.3 UNTERNEHMENSKULTURELLE VORAUSSETZUNGEN FÜR EIN LEBENSPHASEN-ORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT VON FÜHRUNGSKARRIEREN

Es gibt keinen einheitlichen, abschließenden Katalog der im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik einzusetzenden Instrumente. Dennoch können Kernelemente identifiziert werden, die viele der neueren Konzepte enthalten und die in Tabelle 1 zusammengefasst sind. Diese werden durch übergeordnete Steuerungsberei-

che wie beispielsweise die Implementierung einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur, die systematische Analyse des Handlungsbedarfs oder die Steuerung und Bewertung der Maßnahmen ergänzt (vgl. Blazek et al. 2011; Rump 2011). Allerdings sind diese Steuerungsbereiche nicht spezifisch für die Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, sondern für die Entwicklung und Umsetzung jeder personalstrategischen Neuausrichtung wichtig. In der in Tabelle 1 dargestellten Synopse wird daher auf die Darstellung dieser Steuerungsbereiche verzichtet. Außerdem wurde das Handlungsfeld Personalgewinnung und Gesundheitsmanagement in Tabelle 1 nicht aufgeführt. Die Umsetzung von Aktivitäten zur Gewinnung unterrepräsentierter Beschäftigtengruppen ist im Rahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zwar wichtig, für die Karrierewege bereits rekrutierter Führungskräfte spielt sie jedoch keine Rolle. Auf die Darstellung des Handlungsfeldes Gesundheitsmanagement wurde verzichtet, da damit in der Regel ausschließlich Fragen einer alters- und altersngerechten Personalpolitik verbunden werden, die für das Themenfeld Gender Diversity nicht relevant sind (vgl. Blazek et al. 2011: 93–100; Rump 2011: 51–53).

Tabelle 1: Handlungsfelder und Instrumente einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Handlungsfeld	Instrumente mit Schwerpunkt Gender-Diversity-Management (exemplarisch)
Arbeitsorganisation	– Flexible Arbeitszeit, flexibler Arbeitsort (Vertrauens-, Gleit- & Teilzeit, Zeitkonten, Sabbatical, Floating, Freistellung, Home-Office, Telearbeit etc.) – Führen mit Zielvereinbarungen, nicht über Präsenz und Verfügbarkeit
Personalentwicklung	– Individuelle Entwicklungsplanung – Etablierung gleichwertiger Führungs-, Experten- und Projektkarrieren – Entwicklungsangebote während/nach der Elternzeit, Entwicklungsangebote für Ältere – Familienfreundliche Rahmenbedingungen für Personalentwicklungsmaßnahmen
Karriereplanung	– Langfristige Karriereplanung – Lebensphasenübergreifende Karriereplanung – Teilzeit und Home-Office auch in Führungspositionen
Leistungsmanagement	– Systematisches und kontinuierliches Leistungsmanagement mit Zielvereinbarungen, Leistungs-/Potenzialbewertung, Mitarbeitergespräche – Nicht diskriminierende Beurteilungsinstrumente – Variable Vergütungsanteile, Cafeteria-System inkl. Services for Life

Synopse auf der Grundlage der Konzepte von: Blazek et al. 2011; Rump 2011; BMFSFJ 2011: 159–160.

Eigene Darstellung.

Tabelle 1 macht deutlich, dass das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik zwar alle Funktionsbereiche des Personalmanagements berührt, im Wesentlichen aber auf bekannten Instrumenten aufbaut (vgl. Blazek et al. 2011: 18; BMFSFJ 2011: 146–147). Das Potenzial und der strategische Gehalt des Konzepts der lebensphasenorientierten Personalpolitik ergibt sich damit weniger aus den jeweiligen Einzelmaßnahmen, sondern vielmehr aus dem Zusammenführen der verschiedenen Personalmanagementfunktionen unter einer einheitlichen strategischen Perspektive: Die Individualisierung und Flexibilisierung der Personalpolitik mit dem Ziel, die Karriere- und Laufbahnentwicklung von außerberuflichen Lebensereignissen und –phasen zu entkoppeln.

Die in Tabelle 1 dargestellten Handlungsfelder und Instrumente übernehmen bei dieser Entkopplung von Karriere und sonstigen Lebensereignissen unterschiedliche Funktionen, die sich auch als unternehmenskulturelle Voraussetzungen einer lebensphasenorientierten, individualisierten und flexibilisierten und damit diversitygerechten Personalpolitik lesen lassen:

- Arbeitsorganisation: Implementierung individueller und flexibler Arbeitsmodelle
- Personalentwicklung: Implementierung individueller und flexibler Karriereentwicklungspfade
- Karriereplanung: Umsetzung einer langfristigen Karriereplanung
- Leistungsmanagement: Leistung und Potenzial als einzige Kriterien der Karriereplanung

Für die Umsetzung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements müssen diese unternehmenskulturellen Voraussetzungen erfüllt sein. Im nächsten Kapitel wird das methodische Vorgehen geschildert. Kapitel 4 stellt dann dar, welche lebensphasenbedingten Hürden für Führungskräfte in deutschen Großunternehmen bestehen und welche unternehmenskulturellen Ursachen diesen Hürden zugrunde liegen. Die in diesem Abschnitt genannten Voraussetzungen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik werden dabei als Analyse- und Prüfraster verwendet, anhand dessen die in den Interviews beschriebene Unternehmenskultur eingeordnet wird. Auf dieser empirischen Grundlage wird anschließend gezeigt, wie das Konzept der Lebensphasenorientierung für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« nutzbar gemacht werden kann und welche Rolle dabei die Individualisierung und Flexibilisierung der Personalpolitik spielt.

3. FORSCHUNGSKONTEXT, SAMPLE UND AUSWERTUNGSMETHODE

Die Untersuchung der Karriereverläufe von Führungskräften hinsichtlich ihrer lebensphasenbezogenen Brüche basiert auf 220 qualitativen Interviews, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderten Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« in neun Großunternehmen erhoben worden sind. Dabei wurden 141 weibliche und 79 männliche Führungskräfte befragt. Ziel des Projekts war es, die unternehmenskulturellen Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte zu identifizieren. Daher standen Fragen zum bisherigen Karriereverlauf, den weiteren Karriereplänen sowie den wahrgenommenen Erfolgs- und Hemmnisfaktoren im Mittelpunkt der leitfadengestützten 90-minütigen Interviews. Über Fragebögen wurden zusätzlich sozio- und berufsdemografische Angaben wie beispielsweise Alter, letzter Beförderungszeitpunkt, Arbeitszeitmodell und Familienstand der Interviewten quantitativ erfasst. Die Ergebnisse des Projekts sind von Kaiser et al. 2012 in einer Abschlusspublikation veröffentlicht worden.

Die folgende Auswertung basiert auf den qualitativen Aussagen und quantitativen Angaben der befragten Führungskräfte. Um die Befragten auszuwählen, wurde in jedem Unternehmen zunächst eine unternehmensspezifische »kritische Hierarchieebene« bestimmt, oberhalb derer der Anteil von Frauen in Führungspositionen besonders stark abnimmt. Auf dieser Grundlage wurden in jedem beteiligten Unternehmen sechs weibliche Managerinnen über der kritischen Hierarchieebene sowie je neun Managerinnen und Manager unterhalb der kritischen Hierarchieebene befragt. Um ein vollständiges Bild der Karrierehürden in »gendered organizations« (Acker 1990) zu erhalten, wurden Frauen und Männer in das Sample einbezogen. Als Vertreter der »dominant group« (Sharp et al. 2012: 561) im Unternehmen haben Führungskräfte auch eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung, Bewahrung und Veränderungen der Unternehmenskultur: Sie können Veränderungen umsetzen oder als Bewahrer des Status quo auftreten. Sie sind verantwortlich für die Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik und gleichzeitig auch Zielgruppe einer solchen neuen Strategie. Über die Befragung von Führungskräften lassen sich vor diesem Hintergrund sowohl der Einfluss lebensphasenspezifischer Umstände auf Karriereverläufe als auch die ihnen zugrunde liegenden unternehmenskulturellen Funktionsmechanismen in den Blick nehmen.

Die Analyse unterzieht das vorliegende Datenmaterial einer erneuten Auswertung unter veränderter Fragestellung. Nachdem im Rahmen des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« eine ganze Reihe von Gründen für die Karrierebrüche weiblicher Managerinnen identifiziert worden sind (vgl. Kaiser et al. 2012), vertieft diese Analyse den Aspekt der lebensphasenbezogenen Brüche in den Karrieren von Frauen und Männern. Die Interviews wurden nochmals daraufhin gelesen, inwiefern Lebensphasen Karriereverläufe von Führungskräften beeinflussen, wie diese Brüche charakterisiert werden können und worin diese begründet liegen. Nur die Interviewaussagen, die für diese Fragestellung relevant waren, wurden in die Untersuchung einbezogen.

Die Interviews wurden im Rahmen dieser qualitativen Sekundäranalyse (vgl. Witzel, Medjedović & Kretzer 2008) mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2008) ausgewertet. Das bereits bestehende Kategoriensystem wurde deduktiv und induktiv ergänzt. Die deduktiven Kategorien, die die Karriere- und Organisationskulturforschung bereitstellt (Altersnormen, Linearität, Vereinbarkeit etc.), wurden textgeleitet und damit induktiv um (Unter-)Kategorien wie beispielsweise Dezentralität, Monitoring, Reintegration ergänzt. Die Datenauswertung konnte so auf bestehende Erklärungsansätze bezogen werden, gleichzeitig konnte jedoch auch die Offenheit und Kontextabhängigkeit des qualitativen Ansatzes (vgl. Flick 2005) genutzt werden. Über die Zuordnung relevanter Textpassagen zu den neu entwickelten Kategorien sind die Interviews fragestellungsspezifisch verdichtet worden. Durch diese »inhaltliche Strukturierung« (Mayring 2008: 98) konnten lebensphasenspezifische Einflussfaktoren auf Karriereverläufe erfasst und analysiert werden.

Im Rahmen einer Methodentriangulation (vgl. Denzin 1978) wurde die Auswertung der qualitativen Interviews durch die Analyse der 220 teilstandardisierten Fragebögen ergänzt. Für die Auswertung sind uni- und bivariate statistische Verfahren verwendet worden. In dieser quantitativen Sekundäranalyse wurden allerdings nur diejenigen Variablen berücksichtigt, die für die Rekonstruktion lebensphasenbezogener Brüche von Bedeutung sind. Neben dem Geschlecht, dem Alter, dem Arbeitszeitmodell, der Kinderzahl und der Hierarchieebene war dies vor allem der letzte Beförderungszeitpunkt. Die quantitativen Ergebnisse wurden dazu genutzt, die qualitativen Ergebnisse aus den Interviews zu ergänzen. Die jeweiligen Vorteile qualitativer und quantitativer Methoden werden damit kombiniert (vgl. Flick 2004): Über das qualitative Verständnis der unternehmenskulturellen Ursachen für lebensphasenbezogene Karrierebrüche – durch die Analyse subjektiver Sinnsetzungen – hinaus soll damit auch die quantitative Bedeutung der dargestellten Strukturmerkmale repräsentativ erhoben werden.

4. LEBENSPHASENBEZOGENE KARRIEREBRÜCHE UND IHRE UNTERNEHMENSKULTURELLEN GRÜNDE

Durch die in Kapitel 3 dargestellte inhaltliche Strukturierung und Zusammenfassung des Datenmaterials (vgl. Mayring 2008) konnten vier unternehmenskulturelle Ursachen für lebensphasenbedingte Karrierebrüche von Führungskräften identifiziert werden. Die folgenden Unterkapitel sind nach der jeweiligen unternehmenskulturellen Ursache benannt. Innerhalb der einzelnen Unterkapitel wird zunächst der jeweilige unternehmenskulturelle Funktionsmechanismus beschrieben, um daraus anschließend die negativen karriererelevanten, lebensphasenbezogenen Wirkungen abzuleiten. Vor dem Hintergrund ihrer Unterrepräsentanz in Führungspositionen stehen dabei vor allem die Auswirkungen auf weibliche Führungskräfte im Mittelpunkt. In einem letzten Schritt wird die unternehmenskulturelle Hürde dann jeweils den Voraussetzungen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik gegenübergestellt.

Entsprechend des Kernprinzips qualitativer Forschung wird die Überindividualität der Ergebnisse dabei nicht über den Anspruch der Repräsentativität, sondern über die Darstellung des Typischen begründet (vgl. Haas & Scheibelhofer 1998). Die zum Beleg und zur Illustration der unternehmenskulturellen Charakteristika herangezogenen Zitate wurden daher nicht in erster Linie nach der zahlenmäßigen Häufigkeit von Textstellen mit ähnlicher Aussage im gesamten Datenmaterial ausgewählt, sondern ihr charakteristischer Gehalt für den dargestellten Zusammenhang war dabei ausschlaggebend. Um die quantitative Bedeutung der identifizierten Strukturmerkmale einschätzen zu können, wurde im Rahmen der Methodentriangulation – wenn inhaltlich möglich – die quantitative Auswertung der Fragebogendaten ergänzt.

4.1 ENGE LEBENSZEITLICHE NORMIERUNG VON KARRIEREN

[Unternehmenskultureller Funktionsmechanismus] Die befragten Führungskräfte beschreiben einen engen lebenszeitlichen Korridor für ihre Karriereplanung. Die Grundlagen für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn, mit der Möglichkeit zum Aufstieg bis hinein ins Topmanagement, müssen zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr gelegt werden. Auf Kandidatinnen und Kandidaten in dieser Altersspanne konzentrieren sich die Talentförderprogramme der Unternehmen, in diesem Zeitraum muss die notwendige Sichtbarkeit erreicht werden und sollten die eine Topkarriere vorbereitenden Karriereschritte erfolgen. Ein männlicher Manager beschreibt diese lebenszeitliche Normierung folgendermaßen:

»Die Förderprogramme sind auf End-20er und End-30er ausgelegt, also auf jüngere Leute, denen man von vornherein den Weg ebnen will. Mit 40 kann natürlich noch einer in Führungsverantwortung kommen – das ist kein Thema –, aber ins Topmanagement zu kommen, das wird kaum gesehen.« (m, H-) ⁵

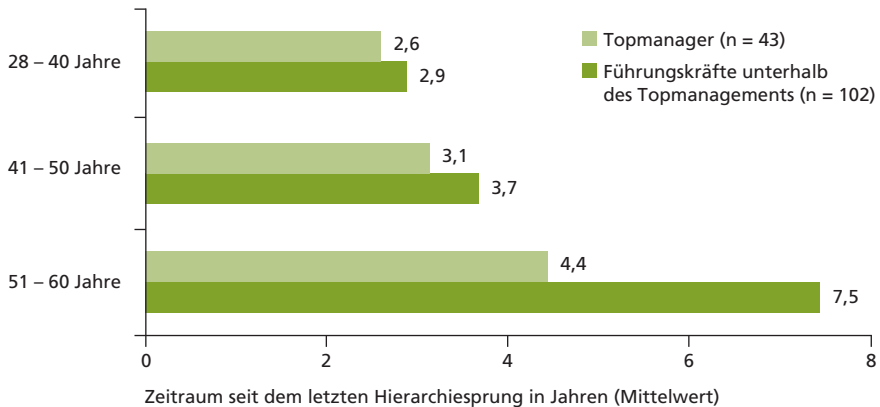
Verpasste Karrierechancen können später kaum mehr aufgeholt werden. Führungskräfte artikulieren mit Ende 40/Anfang 50 sehr deutlich, dass sie befürchten, ihre Karriere könnte altersbedingt an dieser Stelle zu Ende sein – auch wenn sie sich selbst vielleicht gerne noch weiterentwickeln würden:

»Reizen würde mich, noch mehr Verantwortung zu übernehmen, mehr Entscheidungen selbst treffen zu können, vielleicht auch ein bisschen Macht [...]. Aber das kann ich ausschließen, weil ich nicht als High Potential irgendwo bin, was bedeutet, im Mittelmanagement ist faktisch Schluss. Mit Mitte 40 muss man in dem Pool drin sein oder durch Zufall hinkommen, wie wenn zum Beispiel mein Chef wegfallen würde.« (m, H-) ⁶

Die Auswertung der quantitativen Daten bestätigt die beschriebene lebenszeitliche Normierung. Topmanagerinnen und Topmanager ⁶ waren bei ihrer letzten Beförderung im Durchschnitt 42,3 Jahre alt ($n = 43$). Der berufliche Aufstieg realisiert sich demnach vor allem zu Karrierebeginn. Je älter Führungskräfte sind, desto länger verbleiben sie auf einer Hierarchieebene. Für Führungskräfte, die bereits die Topmanagementebene erreicht haben, ist dieser Zusammenhang allerdings schwächer als für die Kolleginnen und Kollegen auf Führungsebenen unterhalb des Topmanagements ($r = 0,114$ gegenüber $r = 0,367$). Die Beförderungsintervalle im Topmanagement sind in allen Altersklassen deutlich kürzer als die ihrer Kolleginnen und Kollegen unterhalb der Topmanagementebene. Besonders groß wird dieser Unterschied in der Altersgruppe der über 50-Jährigen. Lediglich im Topmanagement gibt es auch für Führungskräfte über 50 Jahre regelmäßige Hierarchiewechsel und damit weitere Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Abbildung 1). ⁷

Abbildung 1 verdeutlicht, dass Karrieren von Führungskräften nach wie vor eng lebenszeitlich normiert sind und die zentralen Karriereschritte bis Mitte 40 erreicht worden sein müssen. Besonders für Führungskräfte, die bis zu diesem Zeitpunkt die Topmanagementebene noch nicht erreicht haben, wird ein weiterer hierarchischer Aufstieg deutlich schwieriger. Oft fehlt das Bewusstsein dafür, dass eine 50-jährige Führungskraft durch das steigende Renteneintrittsalter dem Unternehmen noch knapp 20 Jahre zur Verfügung steht – dies ist häufig fast genauso lange, wie sie bereits im Unternehmen tätig ist.

Abbildung 1: Hierarchischer Aufstieg von Führungskräften in Abhängigkeit von Hierarchieebene und Lebensalter



Quelle: Eigene Darstellung.

[Lebensphasenbezogene Hürden] Diese enge lebenszeitliche Normierung von Karrieren führt zu systematischen Nachteilen für weibliche Führungskräfte mit Kindern bzw. Kinderwunsch und Karriereambitionen. Da Frauen immer noch häufiger als ihre männlichen Kollegen Familienverantwortung übernehmen, fällt die Phase zwischen 30 und 40 Jahren, in denen sie den Grundstein für ihre Karriere legen sollen, mit der biologisch normierten Familiengründungsphase zusammen – mit nicht wieder aufzuholenden Nachteilen für weibliche Führungskräfte und ihre weitere Karriereentwicklung.

»Die Entscheidung für das Kind und die Familie ist für die karrierefähige Frau eher der Bremser und sei es nur für ein paar Jahre. Es sind die paar Jahre, die dich nachher von einer Topmanagementfunktion trennen. Mit 45 musst du da schon dabei sein. Das geht dann nicht mehr so einfach.« (w, H-)

Auch der Strategie von weiblichen Führungskräften, die »Rush Hour of Life« für sich zu entzerren – indem sie versuchen, zu Karrierebeginn besonders schnell aufzusteigen und die Familienplanung erst zu starten, wenn die wichtigsten Meilensteine der Karriere bereits erreicht sind –, setzen Altersnormen enge Grenzen. Die lebenszeitlichen Korridore durch Altersobergrenzen verstärken implizite Mindestalter für bestimmte Hierarchieebenen zusätzlich. Insbesondere jüngere weibliche Führungskräfte beschreiben häufig, dass ihnen der weitere Aufstieg mit der Begründung, sie seien für den nächsten Schritt noch zu jung, verwehrt wird:

»Wenn es nach mir gegangen wäre, wäre ich gerne schneller vorangekommen. Da kam immer das Thema ‚zu jung, erst mal entwickeln‘. Ich sage, Entwicklung findet mit den Aufgaben statt. Es bringt nichts, die Leute einfach älter werden zu lassen. Ich hätte nichts dagegen gehabt, den Schritt, den ich letztes Jahr gemacht habe, schon ein Jahr früher gemacht zu haben. Auch bei mir läuft der Gedanke mit: Ich bin jetzt 31. Wenn ich Kinder haben will, sollte das in den nächsten 5 Jahren passieren. Ich möchte auch nicht aufsteigen und dann Kinder bekommen, sondern in dem Job eine Weile arbeiten. Der Widerstand war definitiv da. Als ich weiter wollte, hieß es, ich soll warten.« (w, H+)

[Bedeutung für eine lebensphasenbezogene Personalpolitik] Führungskräfte mit Fürsorgeverantwortung – in der Regel immer noch Frauen – sehen sich aufgrund der engen lebenszeitlichen Normierung der wichtigsten Karrierephase erheblichen Nachteilen gegenüber. Mit einer lebensphasengerechten Personalpolitik, die Leistung und Entwicklungspotenzial zum einzigen Maßstab für Personalentwicklung macht und die Karriere- und Laufbahnplanung damit von impliziten Altersnormen löst, ist eine solche lebenszeitliche Fokussierung von Karriereverläufen nicht zu vereinbaren. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ermöglicht und fördert auch späte Karrieren.

4.2 LINEARES FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNGSMODELL

[Unternehmenskultureller Funktionsmechanismus] In Übereinstimmung mit der engen lebenszeitlichen Normierung von Karrieren wird auch die Führungskräfteentwicklung (zumindest bis zum Erreichen der beschriebenen impliziten Altersgrenzen) als linearer, ununterbrochener Prozess gedacht und umgesetzt. Führungskräfte nehmen dieses lineare Führungskräfteentwicklungsmodell vor allem als Anforderung wahr, zu Weiterentwicklungsangeboten nie Nein zu sagen.

»Was alle bestätigen, ist: Einmal darfst du [zu einem Jobangebot] Nein sagen, zweimal nicht mehr. Dann wird man nicht mehr gefragt.« (w, H-)

Karriereeignung wird innerhalb dieses linearen Führungskräfteentwicklungsmodells implizit an der Unterordnung aller nicht beruflichen Belange unter den beruflichen Aufstieg festgemacht. Ein selbst gewähltes Karrieretempo ist innerhalb des linearen Modells nicht vorgesehen und auch nicht möglich:

»Eine Krankheit hat meine eigenen Werte verschoben. Mir ist Karriere nicht mehr so wichtig. Das dürfte ich hier keinem sagen, dann wäre meine Karriere beendet. Hier muss ich immer noch sagen ‚ja, ich will‘.«. (w, H-)

Charakteristisch für das lineare Führungskräfteentwicklungsmodell ist dabei die geringe Flexibilität bei der Erfüllung der Präsenz-, Verfügbarkeits- und Mobilitätsanforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Ihre Nichterfüllung gilt als Unterbrechung der eingeforderten Linearität und Kontinuität, was mit Karriereachteilen sanktioniert wird. Die intensiven Bemühungen der Unternehmen um eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie auf der Ebene der Artefakte und Werte haben auf der Ebene der Grundannahmen (vgl. Schein 1990: 111) bislang noch nicht zu mehr individuellen Spielräumen geführt.

Dies zeigt sich zum einen in nach wie vor großen Akzeptanzdefiziten für Teilzeitmaßnahmen. Diese Angebote, die die engen Präsenz- und Verfügbarkeitsnormen aufbrechen sollen, sind nur dazu geeignet, den aktuellen Status quo aufrechtzuerhalten, ein Aufstieg in Teilzeit ist nicht möglich.

»Ich bin im Moment froh, dass ich meinen Status quo aufrechterhalten kann. Das ist das Einzige, was man hier erwarten kann, wenn man Teilzeit macht. Es ist sehr schwierig, in Teilzeit die Akzeptanz zu finden, Karriere macht man dann schon gar nicht. Ich bin auch froh, wenn ich mich mit anderen Kolleginnen vergleiche, die alle [nach der Mutterschaft] nur ihren Status quo verteidigen. Der Vertragsstatus bleibt gleich, aber man wird häufig nicht adäquat beschäftigt, was bedeutet, man hat nicht wie vorher den Verantwortungsbereich, auch keine Mitarbeiter. Man hat auch andere Aufgaben.«
(w, H-)

Auch die quantitativen Daten bestätigen diese Situation: Der letzte hierarchische Sprung von weiblichen Führungskräften, die in Teilzeit arbeiten, ist im Durchschnitt 6,8 Jahre her ($n = 8$). Die Kolleginnen, die in Vollzeit arbeiten, sind durchschnittlich vor 3,4 Jahren ($n = 90$), die Kollegen vor 3,3 Jahren ($n = 52$) das letzte Mal befördert worden.

Zum anderen zeigen sich die geringen Flexibilitätsspielräume des linearen Führungskräfteentwicklungsmodells auch im Umgang mit Mobilitätsanforderungen. Häufig ist für das Erreichen einer Topmanagementfunktion eine längere Managementtätigkeit im Ausland und in verschiedenen Geschäfts- und Funktionsbereichen die Voraussetzung. Von Führungskräften erfordert dies in der Regel eine hohe räumliche Mobilität. Auch hier muss sich die private Lebensführung den beruflichen Anforderungen unterordnen: Individuelle Planungen und Lösungen für Mobilitätskonflikte sind nicht üblich. Die Führungskraft hat meist nur die Möglichkeit, eine häufig kurzfristig angebotene Tätigkeit im Ausland oder an einem anderen Standort sofort anzunehmen oder abzulehnen – auch hier verbunden mit der Konsequenz, bei einer Ablehnung nicht nochmals gefragt zu werden und einen Karrierestillstand zu riskieren. Eine an die private Situation angepasste Mobilitäts- und Karriereplanung findet nicht statt, wie das folgende Zitat illustriert:

»Ich sollte nach Italien gehen. Das war geplant und besprochen. Dann hat sich aber einer der Chefs überlegt, dass lieber einer seiner Bekannten den Job macht. Man hat mir dann angeboten, nach China zu gehen. Da habe ich dann gesagt, nein, das könnt ihr mir nicht am gleichen Tag sagen. Das ist mir dann immer mal noch vorgehalten worden. Doch damit bin ich eigentlich im Reinen, dass ich damals nicht nach China gegangen bin. Was nicht so sehr an mir persönlich liegt, sondern daran, dass ich zu der Zeit alleinerziehend war und ich mir was in Europa vorstellen konnte. In China alleine mit einem Kind, da konnte ich mir nicht vorstellen, wie das funktionieren sollte.« (w, H-)

Auch individuelle Alternativen, um den notwendigen Kompetenzerwerb auf anderem Wege zu erreichen, werden nicht geprüft:

»Ich finde diese Kriterien – Ausland, Geschäftsbereichswechsel – kritisch. Gerade wenn man an Familien denkt. Jetzt muss die Frau vielleicht ins Ausland, damit sie den nächsten Karrieresprung machen kann, hat aber Mann und Kind hier. Das muss vereinbart werden. Diese sogenannten Muss-Kriterien halte ich für Karrieren zerstörend. Beispiel Ausland: Wenn ich bisher beruflich öfter im Ausland war und dabei mit unterschiedlichsten Kulturen zu tun gehabt habe, muss das doch für eine weitere Karriere ausreichend sein. Wenn ich das mit meinem Mann, der auch noch Karriere macht, vereinbaren muss, leidet einer darunter.« (w, H+)

[Lebensphasenbezogene Hürden] Innerhalb eines solchen linearen Entwicklungsmodells können Personen mit Fürsorgeverantwortung ihren individuellen Lebensrhythmus mit den beruflichen Anforderungen nicht synchronisieren. Sobald die Unterordnung der privaten Belange unter die beruflichen Flexibilitätsanforderungen angezweifelt werden kann, besteht die Gefahr eines Karrierebruchs. Das lineare Führungskräfteentwicklungsmodell wird dabei vor allem für junge Frauen zur Karrierehürde. Da Frauen nach wie vor für Kinder und Haushalt verantwortlich sind, wird regelmäßig automatisch unterstellt, dass sie spätestens mit der Geburt des ersten Kindes die beruflichen Linearitätsanforderungen nicht mehr ausreichend erfüllen können oder wollen. Mit negativen Folgen für die Karriere: Eine berufliche Förderung von weiblichen Führungskräften mit Kindern findet nur selten statt – selbst wenn sie vor der Mutterschaft als Potenzialträgerinnen identifiziert worden sind.

»Ich sehe in meinem Bereich, dass Frauen gefördert werden. Aber ich sehe nicht, dass es für jemanden, der zwei oder drei Kinder hat, die Möglichkeit gibt, etwas zu reißen. Das sind alles Frauen, die vor dem ersten Kind stehen.« (w, H-)

Auch die quantitativen Daten bestätigen für weibliche Führungskräfte den Ausschlussfaktor Mutterschaft. Betrachtet man die Altersgruppe der 40- bis 50-jährigen Frauen –

also derjenigen Gruppe, deren Familienplanung aus biologischen Gründen bereits als weitgehend abgeschlossen gelten kann –, wird deutlich, dass der Anteil der Mütter in dieser Gruppe nicht nur geringer ist als in der Gruppe der gleichaltrigen Väter, sondern auch, dass Topmanagerinnen weniger Kinder haben als ihre Kolleginnen unterhalb der Topmanagementebene (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Elternschaft und Kinderzahl in Abhängigkeit von der Hierarchieebene

Altersgruppe der 40- bis 50-Jährigen		Topmanager	Führungskräfte unterhalb des Topmanagements
Frauen	Anteil mit Kinder in %	55,6 (n = 27)	62,5 (n = 48)
	Zahl der Kinder (Mittelwert)	1,64	1,86
Männer	Anteil mit Kinder in %	zu geringe Fallzahl (n = 2)	80,9 (n = 47)
	Zahl der Kinder (Mittelwert)		1,84

Quelle: Eigene Darstellung.

[Bedeutung für eine lebensphasenbezogene Personalpolitik] Das lineare Führungskräfteentwicklungsmodell sieht keine unterschiedlich intensiven Phasen des beruflichen Engagements oder unterschiedliche Geschwindigkeiten der beruflichen Entwicklung vor – auch nicht temporär. Die dazu notwendigen Flexibilisierungsinstrumente sind nicht vorhanden. Auch die existierenden Teilzeitmodelle können nicht als solche betrachtet werden, denn wenn Teilzeitmodelle genutzt werden, findet keine weitere Karriereentwicklung statt. Mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die durch flexible Entwicklungsmodelle und Formen der Arbeitsorganisation individuelle Entwicklungspfade und -geschwindigkeiten ermöglicht, ist ein solches lineares, auf Kontinuität angelegtes Führungskräfteentwicklungsmodell nicht zu vereinbaren.

4.3 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG AD HOC

[Unternehmenskultureller Funktionsmechanismus] Ebenfalls charakteristisch für die Karriereverläufe von Führungskräften ist eine Beförderungspolitik, die in der Regel ad hoc und ohne langfristige Planung stattfindet. Führungskräfte erleben ihre Karriereentwicklung und -planung als wenig verlässlich:

- Gute Potenzial- und Leistungsbewertungen ziehen nicht automatisch Karriereoptionen nach sich,
- bei einem Positionswechsel des Chefs verlieren Entwicklungszusagen ihre Gültigkeit,
- bei Umstrukturierungen erfolgt die Versetzung häufig ohne Rücksprache,
- Eigeninitiative ist kaum möglich, da Ausschreibungen von Führungspositionen nicht oder nur pro forma existieren.

Es entsteht der Eindruck, dass für die Besetzung von Führungspositionen nicht Leistung und Kompetenz, sondern Glück und die richtigen Kontakte ausschlaggebend sind. Karriereentwicklungsprozesse erscheinen vor diesem Hintergrund als in hohem Maße intransparent, zufällig und nicht steuerbar.

»[Ich wünsche mir] stärkere Transparenz der Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Es gibt eine interne Vernetzung. Darüber bekommt man was mit. Man geht hin. Man wird angesprochen. Das sollte man transparenter gestalten. Bei den Stellen, die ausgeschrieben werden, ist die Hälfte quasi schon besetzt. Bei anderen Stellen auf dem Level setzt man sich intern zusammen und bespricht, für wen sie geeignet ist. Das sollte transparenter sein.« (m, H+)

Potenziale werden im Rahmen einer solchen Praxis nicht systematisch geprüft und ausgeschöpft. Unternehmen haben aktuell keinen Überblick darüber, wohin sich Potenzialträgerinnen und -träger entwickeln, warum Potenziale nicht ausgeschöpft werden und ob sich die Investitionen in diesen Personenkreis insgesamt auszahlen. Selbst für bereits benannte Potenzialträgerinnen und -träger besteht ein hohes Risiko, durch das Förder- und Beförderungnetz zu fallen.

»Ich habe diesen Job jetzt zehn Jahre gemacht und mir wurde jedes Jahr erzählt, ich hätte das Potenzial. Es wurde jedes Jahr vertagt. [...] Ich habe einige Jobs gemacht, wo mein Vorgänger und mein Nachfolger Topmanager waren, nur ich nicht. Oder mein Job wurde mit Absicht gekürzt, dass ich das nicht richtig einfordern konnte.« (w, H-)

Karrieren sind damit in hohem Maße davon abhängig, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein und kontinuierlich Gelegenheits- und Sichtbarkeitsoptimierung zu betreiben. Führungskräfteentwicklung findet kurzfristig und ad hoc statt. Die Bedeutung der bereits beschriebenen und inflexibel gehandhabten Präsenz- und Verfügbarkeitsanforderungen werden dadurch verstärkt (vgl. Kapitel 4.2). Männliche wie weibliche Führungskräfte erleben die fehlende Langfristigkeit und Kontinuität in der Karriereplanung als in hohem Maße demotivierend.

»Ich würde mir wünschen, dass wir eine Personalbetreuung kriegen, die den Namen verdient. Dass sich jemand darum kümmert, wo die ganzen Leute sich hinbewegen, sich hinentwickeln. Das geht immer mehr verloren, weil dauernd die Chefs wechseln. Dass da eine Kontinuität da ist und man das Gefühl haben kann, es kennt mich jemand, der weiß, was ich kann, was ich nicht kann. Der ein grundsätzliches Verständnis darüber hat, wohin es gehen könnte.« (m, H-)

[Lebensphasenbezogene Hürden] Insbesondere für weibliche Führungskräfte wird diese Praxis zum Problem, da ihre Flexibilität durch die Fürsorgeverantwortung für Kinder regelmäßig eingeschränkt ist. Sie sind daher auf eine langfristige und verlässliche Karriereplanung angewiesen. Aber auch einige männliche Potenzialträger können oder wollen ihre familiären Verpflichtungen den beruflichen Flexibilitätsanforderungen nicht immer uneingeschränkt unterordnen:

»Ich würde es für sehr wichtig halten, eine weitere Karriereplanung sichtbar zu machen. Ich kriege positives Feedback, ich kriege eine grobe Perspektive gesetzt, aber wo ich in zwei Jahren bin, das weiß ich nicht. Es kann passieren, dass jemand sagt, okay, wir haben gerade nichts. Dann heißt es, trotz positiver Beurteilung weitermachen. Es kann genauso passieren, dass jemand sagt, wir hätten was, aber das ist im Ausland oder an einem anderen Standort. Momentan kann ich mir nicht sicher sein, was passieren wird, weshalb ich mir eine bessere Planbarkeit wünschen würde. Wenn man eine Familie hat, ist man nicht mehr so flexibel, das zweite Kind ist unterwegs, so was schränkt mich schon extrem ein. Für mich wäre es wünschenswert, wenn die Firma da deutlicher in Vorlage gehen würde, was die Zukunft bringen wird.« (m, H-)

Von einem systematischen Monitoring und Controlling von Karriereverläufen würden diese Mütter und Väter in Führungsverantwortung in besonderem Maße profitieren, da mit der übernommenen Fürsorgeverantwortung in der Regel auch temporäre Karriereunterbrechungen (Elternzeiten) und Karrierepausen (Teilzeitarrangements, Verzicht auf Aufstiegsoptionen, freiwillige Hierarchierückschritte) verbunden sind. In den allermeisten Fällen sind diese mit der Erwartung und Hoffnung verbunden, die Karriere zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufnehmen zu können. Allerdings gelingt dies häufig nicht: Die Mehrheit der weiblichen Führungskräfte, die angaben, aufgrund der Familienphase freiwillig eine Hierarchieebene zurückgegangen zu sein und sich nun wieder eine Tätigkeit auf der höheren Ebene vorstellen können, haben eine solche Stelle zum Zeitpunkt der Befragung nicht wieder erreicht – obwohl sie ihre Eignung für eine solche Stelle bereits früher unter Beweis gestellt hatten.

[Bedeutung für eine lebensphasenbezogene Personalpolitik] Eine ad hoc stattfindende Führungskräfteentwicklung, die auf potenzial- und leistungsorientierte längerfristige Karriereplanungszeitpunkte und ein systematisches Monitoring der Karriereverläufe von Potenzialträgerinnen und -träger verzichtet, kann die Anforderungen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik nicht erfüllen. Die Entkopplung der Karriereentwicklung von außerberuflichen Lebensaufgaben ist innerhalb solcher unternehmenskultureller Rahmenbedingungen nicht möglich. Ein solcher Anspruch erfordert eine langfristige, potenzial- und leistungsorientierte Planung über Lebensphasen und damit über Karriereunterbrechungen hinweg. Nur so können Präsenz- und Verfügbarkeitsanforderungen aufgebrochen und die Effizienz und Effektivität der Investitionen in die Führungskräfteentwicklung gesteigert werden.

4.4 DEZENTRALE KARRIEREENTWICKLUNG

[Unternehmenskultureller Funktionsmechanismus] Die entscheidende Instanz für die Karriereentwicklung von Führungskräften ist der/die direkte Vorgesetzte. Er/sie ist für die Personalentwicklung verantwortlich, bewertet Leistung und Potenzial, ist häufig erste/-r Ansprechpartner/-in für die weitere Karriereplanung und kann als wichtige/r Förderer/-in und Mentor/-in agieren. Karrieren von Führungskräften werden folglich in der Regel dezentral, innerhalb des einzelnen Teams, innerhalb der einzelnen Abteilung entwickelt.

Führungskräfte erleben innerhalb dieses dezentralen Entwicklungsmodells jedoch häufig, dass die Verantwortung des/der direkten Vorgesetzten für ihre individuelle Entwicklung regelmäßig mit den Eigeninteressen des Chefs/der Chefin kollidiert. Karriereentwicklungspläne laufen daher oft Gefahr, ausgebremst zu werden:

»Es gibt immer Widerstand, wenn man seinem eigenen Chef sagt, ich möchte jetzt was anderes machen [...]. Ein Chef versucht sich seine Umgebungsvariablen so zu setzen, dass er am wenigsten Stress hat. Jetzt bricht ein Ziegel raus. Und wenn er jetzt nicht direkt den gleichgroßen, gleichfarbigen Ziegel irgendwo liegen sieht, den er reinstopfen kann, dann gibt's schon Unruhe. Nicht alle Chefs sagen dann, ich sehe jetzt die Chance für die Person. Es gibt auch welche, die sehen es eher egoistisch, für mich entsteht da ein Risiko.« (m, H-)

Auch die Möglichkeiten für individuelle Lösungen zur Arbeitsorganisation wie beispielsweise Home-Office oder Teilzeit hängen unmittelbar von der Offenheit und Flexibilität der jeweiligen Führungskraft ab. Direkte Vorgesetzte können flexible Lösungen blockieren – häufig ist die Komplexitätsminimierung für die Führungskraft wichtiger als die Entwicklung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.

»Ob jetzt ein Mitarbeiter in Taiwan oder in Berlin sitzt, ist für mich Wurst. Aber in Taiwan habe ich ein Office und in Berlin nicht. Das ist der Unterschied. Darf das einen Unterschied darstellen? Ich erlebe das bei meinen eigenen [nachgeordneten] Führungskräften. Ich habe einen Mitarbeiter, der seine Mitarbeiter nicht Teilzeit oder von zu Hause aus arbeiten lässt, denn, wenn einer anfängt, fängt der andere auch an.« (w, H+)

Auszeiten, beispielsweise durch eine Elternzeit oder einen längeren Auslandsaufenthalt, werden innerhalb eines solchen dezentralen Entwicklungsmodells regelmäßig zu einem erheblichen Karriererisiko. Rückkehrregelungen werden mit dem/der direkten Vorgesetzten verhandelt. Wechselt diese/-r während der Abwesenheit oder hält Zusagen nicht, sind auch die vor der Abwesenheit vereinbarten Rückkehrmöglichkeiten hinfällig.

»Als sie [meine Kollegin] aus der Elternzeit zurückkam, gab es weder ihren bisherigen Chef – es ist ja üblich, wenn der Vorstand wechselt, wechseln auch viele Führungskräfte – noch wurden vorherige Absprachen eingehalten. An die Absprachen konnte sich auch keiner mehr erinnern. Sie landete noch unsanfter [als ich]. Bei mir war noch der alte Chef da, der sich zwar nicht an die Absprachen hielt, aber irgendwie ein schlechtes Gewissen deswegen hatte.« (w, H-)

[Lebensphasenbezogene Hürden] Für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik wird eine solche dezentrale Karriereentwicklung zum Hindernis. Die Abhängigkeit der Karriereentwicklung von einem/einer einzelnen Vorgesetzten führt zu sehr eingeschränkten Flexibilitätsspielräumen. Aufgrund ihrer diskontinuierlich verlaufenden Karrieren bilden diese Spielräume jedoch insbesondere für weibliche Führungskräfte Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriereentwicklung (vgl. Holst 2009: 69–73). Die Anforderung, diskontinuierliche und damit individuelle und flexible Karrierepfade zu ermöglichen, hat eine planerische Komplexität zur Voraussetzung, die eine einzelne Führungskraft innerhalb ihres beschränkten Verantwortungsbereichs kaum bewältigen kann.

[Bedeutung für eine lebensphasenbezogene Personalpolitik] Die für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik notwendigen Flexibilitäts- und Individualisierungspotentiale können in einem solchen dezentralen Entwicklungsmodell nicht in ausreichendem Maße erschlossen werden. Eine Personalpolitik, die unterschiedliche Karrieregeschwindigkeiten ermöglicht, die verlässliche Rückkehroptionen und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung bietet, braucht eine durch das Personalmanagement gesteuerte, zentrale Karriereplanung durch die Personalabteilung, die Entwicklungsmöglichkeiten und Flexibilitätspotentiale in unterschiedlichen Bereichen und auf unterschiedlichen Stellen prüft, einen Überblick über Vakanzen und Anforderungsprofile hat und diese im Rahmen eines Optimierungsverfahrens bestmöglich für Unternehmen und Beschäftigte besetzt.

5. GENDER DIVERSITY ALS ERGEBNIS EINES FLEXIBLEREN UND INDIVIDUELLEREN PERSONALMANAGEMENTS

Die Überprüfung personalpolitischer Instrumente und Praktiken hinsichtlich ihres Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzials ist eine zentrale Voraussetzung für ein wirkungsvolles Gender-Diversity-Management (vgl. Krell 2004: 53; Cox 2001: 21). Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass Lebensphasen und -alter unter den gegenwärtigen unternehmenskulturellen Bedingungen einen erheblichen Einfluss auf Karrierewege von Führungskräften haben. Die derzeitige Praxis des Personalmanagements ist noch nicht dazu geeignet, Vielfalt im Management zu erreichen und damit mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Eine enge lebenszeitliche Normierung von Karrieren, ein streng lineares Führungskräfteentwicklungsmodell sowie eine ad hoc und dezentral vorgenommene Karriereentwicklung machen flexible und individuelle und damit lebensphasenunabhängige Karrierewege unmöglich. Insbesondere Führungskräfte mit Fürsorgeverantwortung – in der Regel also Managerinnen mit Kind(ern) – haben unter diesen Rahmenbedingungen ein hohes Risiko lebensphasenbedingter Karrierebrüche.

Die bestehende Praxis des Personalmanagements fördert damit ein eindimensionales Präferenzmodell. Nur Führungskräfte, die über ihre gesamte Berufslaufbahn hinweg glaubhaft signalisieren können, dass sie ihrem Beruf immer Vorrang vor privaten, außerberuflichen Belangen einräumen, haben die Chance auf eine erfolgreiche Karriere. Unter Diversity-Gesichtspunkten ist das eine höchst problematische Anpassungsanforderung (vgl. Krell 2004: 44). Die Realisierung von Heterogenitätsvorteilen erfordert ein unternehmenskulturelles Setting, das Karriere gerade nicht unter einen Anpassungsvorbehalt stellt und Vielfalt nicht nur nach einer Anpassungsleistung toleriert. Es sind vielmehr Instrumente und Prozesse zu implementieren, die gerade die Unterschiedlichkeit von Beschäftigten und Lebensentwürfen bewusst ermöglichen und fördern.

Das Instrumentarium einer lebensphasenorientierten Personalpolitik kommt bei der Führungskräfteentwicklung bisher noch nicht zur Anwendung: Leistungs- und Potenzialaussagen werden implizit formulierten Altersgrenzen nach wie vor untergeordnet; Karrieren müssen nach wie vor linear und kontinuierlich verlaufen, individuelle und flexible Karriereentwicklungspfade werden nicht umgesetzt und gefördert; eine kurzfristig stattfindende Führungskräfteentwicklung macht die Entkopplung der Personalentwicklung von außerberuflichen Aufgaben unmöglich; dezentral stattfindende Karriereentwicklung kann Flexibilitäts- und Individualisierungspotenziale nicht ausreichend erschließen.

Auch Flexibilisierungsinstrumente, wie beispielsweise Teilzeitmodelle, Home-Office-Regelungen oder Job-Sharing, die für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung bereits etabliert sind und zunehmend Verbreitung finden (vgl. Blazek et al. 2011: 6), stehen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung de facto nicht zur Verfügung.

Für die Flexibilisierung und Individualisierung des Talent- und Führungskräftemanagements ist die Implementierung der in Kapitel 2 dargestellten Instrumente einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zentral (vgl. Blazek et al. 2011; Rump 2011; BMFSFJ 2011: 159–160). Vor dem Hintergrund der in der Analyse identifizierten unternehmenskulturellen Hürden lassen sich jedoch drei zusätzliche Anforderungen ableiten, ohne deren Berücksichtigung eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für Führungskräfte in Unternehmen nicht realisierbar sein wird:

1. Um die für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik notwendigen Flexibilitäts- und Individualisierungsspielräume ausschöpfen zu können, ist eine von der Personalabteilung **zentral gesteuerte Karriereplanung** erforderlich. Die planerische Komplexität und Langfristigkeit, die diskontinuierliche Karrieren sowie individuelle Karrierepfade und -geschwindigkeiten mit sich bringen, kann eine einzelne Führungskraft nicht leisten. Flexibilitäts- und Individualisierungspotenziale müssen über unterschiedliche Bereiche und Abteilungen hinweg geprüft werden, um ausgeschöpft werden zu können. Dieser Aspekt eines lebensphasenorientierten Personalmanagements wird in der einschlägigen Literatur derzeit noch kaum diskutiert (vgl. Blazek et al. 2011; Rump 2011; BMFSFJ 2011).
2. Die zentrale Karriereplanung muss um ein **systematisches Tracking, Monitoring und Controlling der Karrierewege** von Potenzialträgern, insbesondere aber von Potenzialträgerinnen ergänzt werden. Nur so kann eine leistungs- und potenzialbasierte und damit effiziente und effektive Beförderungspolitik erreicht werden. Trotz der implementierten Leistungs- und Potenzialmanagementsysteme bleiben lebensphasenbedingte Karrierebrüche noch zu häufig unbemerkt. Dafür sind eine systematische Ursachenforschung und die Erarbeitung von Lösungen erforderlich. Die Implementierung eines solchen Begleitungssystems wird im Zusammenhang mit der lebensphasenorientierten Personalpolitik bislang ebenfalls noch selten diskutiert. Zwar sprechen sich die Autoren im Rahmen der vorliegenden Konzepte für die Implementierung von Controlling- und Monitoringinstrumenten aus, diese beziehen sich jedoch im Schwerpunkt nicht auf individuelle Karriereverläufe, sondern auf die Analyse des Handlungsbedarfs bzw. die Wirkung der implementierten Maßnahmen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (vgl. Blazek et al. 2011: 32–38; Rump 2011: 53–56).

3. Um die enge lebenszeitliche Normierung von Karrieren aufzubrechen, sind **späte Karrieren** systematisch zu fördern und in die Führungskräfteentwicklung zu integrieren. Unter einer späten Karriere wird ein Karrierestart oder die Karrierewiederaufnahme jenseits der »Rush Hour of Life« verstanden. Bisher erschließen Unternehmen dieses Potenzial nur unzureichend, was häufig zu einer inneren oder sogar formalen Kündigung weiblicher Führungskräfte dieser Altersgruppe führt (vgl. Funken 2011). In den vorliegenden Konzeptionen zur lebensphasenorientierten Personalpolitik wird die Notwendigkeit einer Personalentwicklung bis zum Ende der Erwerbstätigkeit mit 65/67 Jahren ebenfalls betont, häufig auch mit Fokus auf eine alters- und altersngerechte Personalpolitik (vgl. Blazek et al. 2011: 83; Rump 2011: 46–49). Die Ergebnisse dieser Untersuchung verdeutlichen das Potenzial von späteren Karrieren für ein erfolgreiches Gender-Diversity-Management.

Das Gender-Diversity-Management kann vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse in hohem Maße von einem lebensphasenorientierteren Personalmanagement profitieren. Durch die Flexibilisierung und Individualisierung der Talent- und Führungskräfteentwicklung schafft eine lebensphasenorientierte Personalpolitik die Voraussetzungen dafür, dass Managementebenen unterschiedliche Lebensmodelle repräsentieren und sich Karrierebrüche besonders von weiblichen Führungskräften vermeiden lassen. Dadurch kann Vielfalt im Management generiert und gefördert werden und sich die Effizienz und Effektivität des Talentmanagements erhöhen.

Auch viele männliche Führungskräfte würden von einer stärkeren Lebensphasenorientierung profitieren. Auch sie artikulieren Schwierigkeiten bei der Synchronisierung privater und beruflicher Lebensziele, insbesondere wenn sie in nicht-traditionellen Partnerschafts- und Familienarrangements leben (vgl. auch den Beitrag von Hochfeld in diesem Band). Dabei werden die Flexibilisierungs- und Individualisierungsanforderungen von Frauen und Männern in der Zukunft eher noch steigen und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für Führungskräfte damit noch wichtiger werden. Die in den nächsten Jahren in Führungsverantwortung aufsteigende Generation Y wird noch stärker Spielräume für ihre Karriereplanung einfordern (vgl. Universum Communications 2013; PwC 2011).

Vor dem Hintergrund der hohen politischen Aufmerksamkeit für den Frauenanteil in Führungspositionen der Wirtschaft (vgl. Bauernschuster & Fichtl 2013) wird dem Diversity-Engagement von Unternehmen weiter hohe Aufmerksamkeit zukommen. Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, welche Potenziale aus einer engen Verknüpfung des Gender-Diversity-Engagements mit den Ansätzen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik entstehen können und wie wichtig es dabei ist, den Ansatz explizit auch

auf das Personalmanagement von Führungskräften anzuwenden. Durch die vorgeschlagene Ergänzung des Instrumentariums können zusätzliche Potenziale erschlossen und Investitionsverluste durch Karriereabbrüche von High Potentials vermieden werden.

ENDNOTEN

- 1 Nicht alle Autoren bezeichnen diesen Lösungsvorschlag als »lebensphasenorientierte Personalpolitik«. Ebenso gebräuchlich sind die Begriffe »lebenszyklusorientierte Personalpolitik« oder »lebensereignisorientiertes Personalmanagement«. Wie im Folgenden noch ausgeführt wird, sind die Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Konzepte größer als die Unterschiede. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden vereinfachend von »lebensphasenorientierter Personalpolitik« gesprochen.
- 2 Die »Rush Hour of Life« bezeichnet dabei die Lebensphase zwischen Ende 20 und Anfang 40, in der berufliche Etablierung, Partnerwahl und Familiengründung zusammenfallen.
- 3 Kohorteneffekte können für dieses Ergebnis nicht ausgeschlossen, jedoch relativiert werden: Die Zeitreihenbetrachtung seit 2001 zeigt, dass die Werte in der mittleren und oberen Altersgruppe in den letzten zehn Jahren weitgehend stabil sind. Lediglich in der Altersgruppe der unter 35-Jährigen kann eine Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen von rund 10 Prozent konstatiert werden, der sich jedoch in der Gruppe der über 35-Jährigen nicht niederschlägt (Holst, Busch & Kröger 2012: 42–43).
- 4 Auch die meisten männlichen Führungskräfte leben ohne Kinder unter 16 Jahren im eigenen Haushalt (60 Prozent). Allerdings haben die Väter etwas mehr (1,6 vs. 1,5 Kinder pro Führungskraft) und jüngere Kinder als die Mütter in Führungsverantwortung. Während es in der Stichprobe des Sozio-ökonomischen Panels in der Gruppe der Mütter in Führungsverantwortung so wenige Kinder im Alter von unter drei Jahren gab, dass ihr Anteil an allen Müttern der Grundgesamtheit nicht berechnet werden konnte, hatten immerhin 20 Prozent der Väter Kinder im sehr betreuungsintensiven Alter von unter 3 Jahren (Holst, Busch & Kröger 2012: 51).
- 5 Aus Gründen der Vertraulichkeit kann im Folgenden keine Zuordnung der Zitate zu den beteiligten Unternehmen vorgenommen werden. Geschlecht und hierarchische Position werden jedoch angegeben. »w« steht dabei für eine weibliche, »m« für eine männliche Führungskraft. »H-« steht für eine Managementfunktion unterhalb der unternehmensspezifischen kritischen Hierarchieebene, »H+« für eine Managementfunktion oberhalb der unternehmensspezifischen kritischen Hierarchieebene.
- 6 Als Topmanagerin/Topmanager werden diejenigen Führungskräfte über der kritischen Hierarchieebene bezeichnet, die in einem Unternehmen arbeiten, in dem die kritische Hierarchieebene den Übergang vom Mittel- ins Topmanagement darstellt. In den neun beteiligten Unternehmen war dies in sieben Unternehmen der Fall. Da über der kritischen Hierarchieebene nur weibliche Führungskräfte befragt werden sollten, sind in dieser Gruppe nur zwei Männer vertreten.
- 7 Es gibt keine Altersgruppe »jünger als 28 Jahre« oder »älter als 60 Jahre«, da keine/-r der Befragten in diese Altersgruppen fällt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Acker, Joan (1990): *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. In: *Gender & Society*, 4 (2): 139–158.
- Ad-hoc-Länderarbeitsgruppe (2007): *Abschlussbericht »Familienbewusste Personalentwicklung – Zeichen einer modernen Unternehmensführung« für die Wirtschaftsministerkonferenz am 15./16. Dezember 2008 in Weimar*. <http://www.eff-portal.de/Presse/Presseschau/08-12-15-16-bericht-5-1.pdf> (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Allmendinger, Jutta; Haarbrücker, Julia & Fliegner, Florian (2013): *Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012*. Discussion Paper P 2013–002. Berlin. <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/p13-002.pdf> (letzter Zugriff: 04.10.2013).
- Armutat, Sascha et al. (2009) (Hrsg.): *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement – eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele*. Bertelsmann: Bielefeld.
- Bauernschuster, Stefan & Fichtl, Anita (2013): *Brauchen wir eine gesetzliche Frauenquote?* In: *Ifo-Schnelldienst*, 66 (2): 39–48.
- Behrens, Beatrix (2009): *Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern*. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*. Gabler: Wiesbaden, 117–138.
- Bittman, Michael & Wajcman, Judy (2000): *The Rush Hour: The Character of Leisure Time and Gender Equity*. In: *Social Forces*, 79 (1): 165–189.
- Blazek, Zuzana; Flüter-Hoffmann, Christiane; Kössler, Sibylle & Ottmann, Julia (2011): *Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*. Köln. <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319> (letzter Zugriff: 02.10.2013).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011) (Hrsg.): *Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht*. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erster-Gleichstellungsbericht-Neue-Wege-Gleiche-Chancen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2012) (Hrsg.): *Frauen in Führungspositionen. Entwicklungen und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen*. Statusbericht 2012. Berlin. <http://www.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2013/corporate/AXX20130430-dax-d.pdf> (letzter Zugriff: 04.10.2013).
- Cox, Taylor (1993): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research, and Practice*. Berrett-Koehler: San Francisco.
- Cox, Taylor (2001): *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Cox, Taylor H. & Blake, Stacy (1991): *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. In: *Academy of Management Executive*, 5 (3): 45–56.
- Denzin, Norman K. (1978): *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. McGraw-Hill: New York.
- Domsch, Michel E. & Ladwig, Désirée H. (2012): *genderdaxCommunity – Auswertung Großunternehmen*. Hamburg. <http://www.genderdax.de/download/genderdaxUebersicht.pdf> (letzter Zugriff: 04.10.2012).
- Enderle da Silva, Kristina (2012): *Das Ende der Einheits-HR. Wie Sie Ihre Personalarbeit an Lebensphasen ausrichten*. In: *Personalmagazin* 14 (4): 16.

- Fitzenberger, Bernd; Steffes, Susanne & Strittmatter, Anthony (2010): *Return-to-Job During and After Maternity Leave*. ZEW Discussion Paper. Mannheim.
<https://www.empiwifo.uni-freiburg.de/discussion-papers/strittmatter/dp10103.pdf> (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Flick, Uwe (2004): *Triangulation. Eine Einführung*. Verlag für Sozialwissenschaft: Opladen.
- Flick, Uwe (2005): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag: Hamburg.
- Flüter-Hoffmann, Christiane (2006): *Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Work-Life-Balance-Modelle und Demographietools für die betriebliche Praxis*. Projektergebnisbericht im Auftrag der DekaBank. Köln. http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_dekabank_studie.pdf (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Flüter-Hoffmann, Christiane (2010): *Der Weg aus der Demographie-Falle – Lebenszyklusorientierte Personalpolitik*. In: Naegele, Gerhard (Hrsg.): *Soziale Lebenslaufpolitik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 411–428.
- Froese, Anna & Schraudner, Martina (2010): *Diversity Management in der Umsetzung: eine Good Practise-Studie aktueller Implementierungskonzepte großer Unternehmen im deutschsprachigen Raum*. In: Schraudner, Martina (Hrsg.): *Diversity im Innovationssystem*. Fraunhofer-Verlag: Stuttgart, 149–172.
- Funken, Christiane (2011): *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Managerinnen-50-plus,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Funken, Christiane; Hörlin, Sinje & Rogge, Jan-Christoph (2013): *Generation 35plus. Aufstieg oder Ausstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft*. Berlin. http://www.mgs.tu-berlin.de/fileadmin/62/mgs/07Okt2013_35plus_BrochureFINAL.pdf (letzter Zugriff: 29.10.2013)
- Gardenswartz, Lee & Rowe, Anita (1994): *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Irwin Professional: Chicago.
- Graf, Anita (2001): *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leitungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. In: *io management*, (3): 24–31.
- Graf, Anita (2006): *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Maßnahmen*. In: Thom, Norbert (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Gabler: Wiesbaden, 267–281.
- Haas, Barbara & Scheibelhofer, Ella (1998): *Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. Eine methodologische Analyse anhand ausgewählter Beispiele*. In: *Reihe Soziologie des Instituts für höhere Studien*, 6 (34): 1–24.
- Holst, Elke (2009): *Führungskräfte-Monitor 2001–2006*. Nomos: Baden-Baden.
- Holst, Elke; Busch, Anne & Kröger, Lea (2012): *Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001–2010*. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf (letzter Zugriff: 25.11.2013).
- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.
- Kohli, Martin (2003): *Der institutionalisierte Lebenslauf: ein Blick zurück und nach vorn*. In: Allmendinger, Jutta (Hrsg.): *Entstaatlichung und soziale Sicherheit. Verhandlungen des 31. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig 2002*. Leske+Budrich: Opladen, 525–545.
- Köppel, Petra (2011): *Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*. Schwerpunkt: Ganzheitliches Diversity Management und Frauenförderung. Parsdorf. http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2011.pdf (letzter Zugriff: 04.10.2013).

- Köppel, Petra (2012): *Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*. Schwerpunkt: Unternehmenskultur. Parsdorf. http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2012.pdf (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Krell, Gertraude (2004): *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor*. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Gabler: Wiesbaden, 63–80.
- Leitner, Sigrid; Ostner, Ilona & Schratzenstaller, Margit (2004) (Hrsg.): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch: Was kommt nach dem Ernährermodell?* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Loden, Marylin & Rosener, Judy B. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin: Homewood.
- Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse, 10. Aufl.* Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- PwC (2011): *Millennials at work. Reshaping the workplace*. O.O. <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml> (letzter Zugriff: 23.10.2013).
- Richter, Götz (2009): *Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik*. In: Richter, Götz (Hrsg.): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bertelsmann: Bielefeld, 11–34.
- Rump, Jutta (2011): *Strategien für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Mainz. <http://www.mwkel.rlp.de/File/Strategie-fuer-die-Zukunft-pdf/> (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Sattelberger, Thomas (1995): *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): *Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl. Gabler: Wiesbaden, 287–305.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schein, Edgar H. (1990): *Organizational Culture*. In: *American Psychologist*, 45 (2): 109–119.
- Schwarze et al. (2012): *Hoppenstedt-Studie 2012. Frauen im Management*. Darmstadt. http://www.bisnode.de/wp-content/uploads/2013/05/Hoppenstedt_Studie_FINAL1.pdf (letzter Zugriff 22.10.2013).
- Sharp, Rhonda; Franzway, Suzanne; Mills, Julie & Gill, Judith (2012): *Flawed Policy, Failed Politics? Challenging the Sexual Politics of Managing Diversity in Engineering Organizations*. In: *Gender, Work & Organization*, 19 (6): 555–572.
- Steria Mummert Consulting AG (2013) (Hrsg.): *Potenzialanalyse Demographiemanagement*. Hamburg.
- Thomas, David A. & Ely, Robin, J. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. In: *Harvard Business Review*, 74 (5): 1–12.
- Thomas, R. Roosevelt (1991): *Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. Amacom: New York.
- Universum Communications (2013): *Universum Student Survey 2013*. O.O. http://www.perspektive-mittelstand.de/img/X/Pressemeldung/00013673/i/SS_DE_2013_karriereziele_WEB.jpg (letzter Zugriff 23.10.2013).
- Wippermann, Carsten; Calmbach, Marc & Wippermann, Katja (2009) (Hrsg.): *Männer: Rolle vorwärts, Rolle rückwärts? Identitäten und Verhalten von traditionellen, modernen und postmodernen Männern*. Verlag Barbara Budrich: Opladen.
- Witzel, Andreas; Medjedović, Irena & Kretzer, Susanne (2008): *Qualitative Sekundäranalyse. Zum gegenwärtigen Stand einer neuen Forschungsstrategie*. In: *Historical Social Research*, 33 (3): 10–32.

LEBENSMODELLE ALS INDIREKTES SELEKTIONSKRITERIUM FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN – WIE DOPPELKARRIEREPARTNERSCHAFTEN BESONDERS FÜR FRAUEN ZUM KARRIEREHINDERNIS WERDEN

Katharina Hochfeld

1. DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN LEBENSMODELL UND KARRIERE

Im Rahmen der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« wurden acht Hürden für die Umsetzung des Ziels mehr Frauen in Führungspositionen in Unternehmen identifiziert (vgl. Kaiser et al. 2012). Befeuert durch die Diskussionen um die Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen 2011 und die Einführung der 30-Prozent-Quote für Frauen in Führungspositionen der Deutschen Telekom 2010 (vgl. Borchardt 2010; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011) haben in den vergangenen Jahren zahlreiche Studien die Frage untersucht, wie das Geschlecht als Selektionskriterium für Führungspositionen wirkt (vgl. Funken 2011; Wippermann 2010; Kaiser et al. 2012).

Mit einem Männeranteil von 70 Prozent dominiert in Führungspositionen (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 3) aber nicht nur eines der Geschlechter, sondern auch ein Lebensmodell. Führungskräfte – insbesondere auf höheren Hierarchieebenen – leben zum überwiegenden Teil ein traditionelles Lebensmodell: Noch Anfang des Jahrtausends waren die meisten Topmanager mit nicht berufstätigen Frauen verheiratet (vgl. Behnke & Liebold 2001). Analysen zeigen, dass die Ehe für Männer die wichtigste (positive) Rolle für den Einstieg in eine Führungsposition spielt, während dies für Frauen nicht gilt (vgl. Holst 2009: 18).

Lebensmodell und Familienstand wirken bei Frauen und Männern unterschiedlich: Die Zahlen des Führungskräftemonitors zeigen für 2010, dass 63 Prozent der männlichen Führungskräfte verheiratet waren oder mit einer Partnerin zusammenlebten.

Dies traf nur auf 43 Prozent der weiblichen Führungskräfte zu. 72 Prozent der weiblichen Führungskräfte lebten 2010 ohne Kinder (im Alter bis 16 Jahre) gegenüber 60 Prozent der männlichen Führungskräfte. Frauen in Führungspositionen hatten so selten Kinder bis 3 Jahre im Haushalt, dass die Zahl nicht valide dargestellt werden konnte. Bei den männlichen Führungskräften waren es ebenfalls wenige, aber immerhin 20 Prozent im Jahr 2010 (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 44–51).

Dieser Artikel verdeutlicht, dass das Lebensmodell ein weiteres Selektionskriterium für Führungspositionen darstellt, das zusätzlich, aber auch in Verbindung mit dem Geschlecht wirkt. Es wird aufgezeigt, dass es berufstätigen Männern mit nicht oder in Teilzeit arbeitenden Frauen (Alleinversorgermodell bzw. modernisiertes Alleinversorgermodell) leichter fällt, den Anforderungen an Führungskräfte gerecht zu werden, als den Berufstätigen in Partnerschaften, in denen beide arbeiten (Doppelversorgermodell) bzw. beide Partner arbeiten und karriereorientiert sind (Doppelkarrieremodell). Außerdem wird veranschaulicht, warum sich dies nachteiliger auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen auswirkt als auf die von Männern. Im Fokus stehen dabei die den Partnern aufgrund ihres Lebensmodells zur Verfügung stehenden Ressourcen, die zwischen privater und beruflicher Sphäre aufgeteilt werden müssen.

Dazu werden in Kapitel 2 erst die unterschiedlichen Lebensmodelle im Sinne von Paararrangements vorgestellt und es wird herausgearbeitet, wie sich die Ressourcenaufteilung der Partner zwischen beruflicher und privater Sphäre in den einzelnen Modellen unterscheidet. Kapitel 3 arbeitet – auf Grundlage der Sekundäranalyse von 220 qualitativen Interviews – die ressourcenbasierten Anforderungen an Führungskräfte heraus und analysiert, inwiefern Lebensmodelle die Erfüllung der ressourcenbasierten Anforderung erleichtern oder behindern. In Kapitel 4 wird beschrieben, warum sich das Lebensmodell als Selektionskriterium für Führungspositionen besonders nachteilig auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen auswirkt. Im abschließenden Kapitel 5 wird diskutiert, welche Bedeutung die Ergebnisse für die Diversität in den Führungsetagen von Unternehmen haben und welche Handlungsmöglichkeiten sich daraus für das Ziel mehr Frauen in Führungspositionen ergeben.

2. LEBENSMODELLE UND IHRE UNTERSCHIEDUNG NACH RESSOURCENEINSATZ IM PRIVATEN UND BERUFLICHEN BEREICH

Um aufzuzeigen, wie Lebensmodelle den Zugang zu Führungspositionen beeinflussen, ist ein Überblick über die verschiedenen Modelle nötig. Lebensmodelle werden dabei als Paararrangements verstanden und nach der Erwerbskonstellation auf Paarebene

unterschieden: ob nur ein Partner oder ob beide Partner erwerbstätig sind und wie sich der jeweilige Erwerbsumfang (Vollzeit oder Teilzeit) darstellt.

Tabelle 1: Übersicht und Erklärung der unterschiedlichen Lebensmodelle

Allein-versorger-modell	Die berufliche und die private Sphäre werden zwischen den Partnern aufgeteilt. Dabei sorgt der Mann für das Familieneinkommen und die Frau übernimmt die Zuständigkeit für Haushalt und Familienbetreuung. Es existieren ein männlicher Vollzeit-erwerbstätiger und eine weibliche Vollzeit-Familienarbeitende. Der Mann nutzt all seine Ressourcen für den beruflichen Bereich, die Frau all ihre Ressourcen für den privaten Bereich.
Modernisiertes Allein-versorger-modell	Der Mann ist hauptsächlich für die berufliche Sphäre zuständig. Bis zur Geburt des Kindes arbeitet die Frau Vollzeit. Die Mutter nimmt nach der Geburt des Kindes ihre Erwerbstätigkeit wieder auf. Mit der Familiengründung reduziert sie ihre Erwerbstätigkeit auf Teilzeit und übernimmt die Zuständigkeit für die Familienarbeit. Es existieren ein männlicher Vollzeit-erwerbstätiger und eine weibliche Teilzeiterwerbstätige mit eher geringer Stundenzahl. Unterstützt wird die Familienarbeit hauptsächlich durch Angehörige.
Doppel-versorger-modell¹	Beide Geschlechter sind umfassend in die Erwerbstätigkeit, in die berufliche Sphäre, eingebunden. Mann und Frau haben ihr eigenes Einkommen und könnten sich prinzipiell alleine ernähren. Auch in diesem Modell nimmt die Mutter nach der Geburt ihre Erwerbstätigkeit wieder auf. Mit der Familiengründung reduziert sie ihre Erwerbstätigkeit auf Teilzeit. Es existiert ein männlicher Vollzeit-erwerbstätiger und eine weibliche Teilzeiterwerbstätige mit eher vielen Stunden. Die Familienarbeit wird aber zum größeren Teil von staatlichen oder privaten Institutionen bzw. Angehörigen und zu geringerem Anteil von der Frau geleistet.
Doppel-karriere-modell	Beide Geschlechter sind umfassend in die Erwerbstätigkeit, in die berufliche Sphäre, eingebunden. Mann und Frau haben ihr eigenes Einkommen und könnten sich prinzipiell alleine ernähren. Beide Partner besitzen zusätzlich eine ausgesprochene Karriereorientierung und empfinden ihren Beruf als identitätsstiftend. In diesem Modell nimmt die Mutter nach der Geburt sehr schnell ihre Erwerbstätigkeit wieder auf. Mann und Frau sind beide in Vollzeit-erwerbstätigkeit. Die Familienarbeit wird hauptsächlich von staatlichen oder privaten Institutionen bzw. von Angehörigen geleistet.

In Anlehnung an: Pfau-Effinger 2000: 87–88; Lewis 2001: 157. Eigene Darstellung.

Die Unterscheidung beruht auf der Einteilung von Familienmodellen bzw. Modellen der Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit von Birgit Pfau-Effinger (2000) sowie Jane Lewis (2001).

Die idealtypischen Modelle unterscheiden die berufliche Sphäre und die private Sphäre. Die Unterscheidung basiert auf der zunehmenden zeitlichen und räumlichen Trennung zwischen Arbeit bzw. Produktion sowie Privatsphäre bzw. Reproduktion seit dem Beginn der Industriegesellschaft (vgl. Krell 1978: 90–93). Der berufliche und der private Raum werden zwischen den beiden Partnern unterschiedlich aufgeteilt. In den verschiedenen Modellen wenden die Partner unterschiedlich viele Ressourcen für bezahlte Erwerbsarbeit (berufliche Sphäre) und für unbezahlte Haus- bzw. Familienarbeit (private Sphäre) auf.

Während in Deutschland zu Beginn der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts das Alleinversorgermodell, auch als Hausfrauenehe beschrieben, verbreitet war, gilt es gegenwärtig nur noch für 19 Prozent aller deutschen Paarhaushalte. Das modernisierte Alleinversorgermodell ist heute dominant: In 35 Prozent aller Paarhaushalte arbeitet der Mann Voll- und die Frau Teilzeit (wobei dies vor allem für Westdeutschland zutrifft, im Osten ist das Doppelversorgermodell mit zwei Vollzeitarbeitenden mit 38 Prozent am verbreitetsten) (vgl. Brehmer, Klenner & Klammer 2010: 14). Betrachtet man die aktuellen Zahlen genauer, wird deutlich, dass die Erwerbsquote bei Frauen zwar in den letzten zehn Jahren um zehn Prozentpunkte auf 72 Prozent in 2012 gestiegen ist (vgl. Eurostat 2013), sie zeigen aber auch, dass 46 Prozent der Frauen in Teilzeit arbeiten. Dies gilt im Vergleich für nur zehn Prozent aller erwerbstätigen Männer. Bei verheirateten Frauen ist der Anteil noch einmal höher: 59 Prozent aller verheirateten Frauen arbeiten in Teilzeit. Teilzeit bedeutet dabei nicht vollzeitnahe Teilzeit: 65 Prozent der in Teilzeit arbeitenden Frauen arbeiten 20 Arbeitsstunden oder weniger in der Woche. Von den in Teilzeit arbeitenden Frauen geben wiederum 59 Prozent an, dass sie wegen persönlicher oder familiärer Verpflichtungen mit reduzierter Stundenzahl arbeiten (vgl. Statistisches Bundesamt 2012: 1–4). Kinder führen prinzipiell zu einer Re-Traditionalisierung in den Paararrangements (vgl. Grunow, Schulz & Blossfeld 2007: 171). Darauf weist auch hin, dass das modernisierte Alleinversorgermodell bei Paaren mit Kindern noch mal attraktiver wird: Von diesen leben 45 Prozent im modernisierten Alleinverdienermodell (vgl. Brehmer, Klenner & Klammer 2010: 14). Männer arbeiten also in der Regel Vollzeit, Frauen – besonders wenn sie verheiratet sind und Kinder haben – Teilzeit und nutzen die dadurch entstehenden Ressourcen hauptsächlich für persönliche oder familiäre Verpflichtungen.

Darüber hinaus leben 24 Prozent aller Paare in einer Doppelversorgerpartnerschaft, in der sowohl der Mann als auch die Frau Vollzeit arbeiten. Hier besteht aber ebenfalls ein großer Unterschied zwischen Paaren mit und ohne Kinder: Sind mit Kindern größere Verpflichtungen im privaten Bereich vorhanden, arbeiten nur noch 15 Prozent der Paare beide Vollzeit (vgl. ebenda).

Wie viele der Paare, bei denen beide in Vollzeit arbeiten, als Doppelkarrierepaare gelten, kann nur geschätzt werden: Der Anteil der Doppelkarrierepartnerschaften, in denen beide Partner nicht nur erwerbstätig sind, sondern auch eine hohe Karriereorientierung und Identifikation mit ihrem Beruf haben, wurde von König et al. (2012), nach einer Analyse der Zahlen des Mikrozensus 2007, auf ca. 13 Prozent aller zusammenlebenden, erwerbstätigen Paare geschätzt (vgl. König et al. 2012: 2).

Bei der Modellübersicht und im Folgenden ist die geschlechtstypische Rollenverteilung zugrunde gelegt, wie sie in der Literatur (vgl. Pfau-Effinger 2000; Lewis 2001; Grunow, Schulz & Blossfeld 2007) diskutiert wird und empirisch dominant ist. Zwar gehen Brehmer, Klenner & Klammer (2010) davon aus, dass in zehn Prozent aller Paarhaushalte in Deutschland die Frau Haupt- oder Alleinverdienerin ist, zeigen aber auch, dass dies weniger aus der anwachsenden, qualifizierten Erwerbstätigkeit der Frau, sondern mehr aus der Prekarisierung männlicher Erwerbsarbeit resultiert. Wie sich Rollenaufteilungen und -muster in Partnerschaften, in denen die Frau Allein- oder Hauptversorgerin ist, darstellen, ist noch nicht erschöpfend erforscht (vgl. dazu Brehmer; Klenner & Klammer 2010; Initiative Neue Qualität der Arbeit & Arbeitnehmerkammer Bremen 2009).

Im nächsten Kapitel soll beantwortet werden, ob sich eines der Lebensmodelle besser mit den Anforderungen an Führungspositionen vereinbaren lässt und dementsprechend Menschen aufgrund ihrer privaten Situation einen Vorteil beim Zugang und bei der Ausführung von Führungspositionen haben. Es soll gezeigt werden, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte aktuell noch am Alleinversorgermodell bzw. an dessen modernisierter Form orientieren. Dabei wird der Fokus auf die Anforderungen an Führungskräfte gelegt, die sich auf den Einsatz von Ressourcen beziehen.

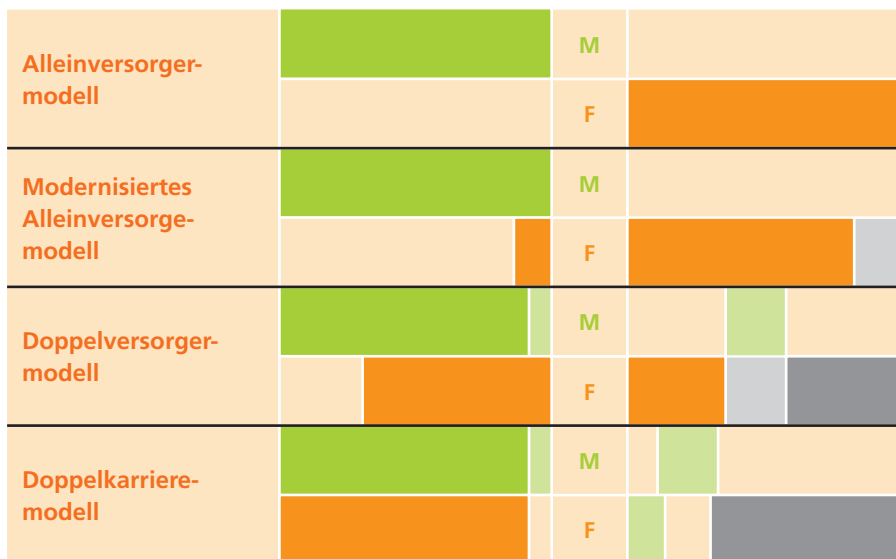
Daher wird an dieser Stelle zuerst die Verteilung der Ressourcen der Partner² in den einzelnen Lebensmodellen näher betrachtet: Die Darstellung und Beschreibung veranschaulicht die Typologien von Pfau-Effinger (2000) und Lewis (2001) im Hinblick auf die Ressourcenaufteilung der Partner zwischen beruflicher und privater Sphäre. Der Darstellung liegen außerdem Ergebnisse der Zeitbudgetforschung zugrunde, die sich mit der Verteilung von Zeit auf Tätigkeitsklassen (vgl. Statistisches Bundesamt 2004) und Mustern der geschlechtlichen Arbeitsteilung (vgl. Notz 2010; Jurczyk 2009) beschäftigen.

Abbildung 1 zeigt, wie in den unterschiedlichen Lebensmodellen die Partner ihre Ressourcen auf die private Sphäre und berufliche Sphäre aufteilen. Dabei wird von einem Modell ausgegangen, bei dem der Einsatz von Ressourcen (hauptsächlich Zeit und Energie) in einem Bereich bedeutet, dass gleichzeitig Ressourcen aus dem anderen Bereich abgezogen werden müssen (mit dem Problem der Aufteilung der Ressourcen zwischen den Bereichen hat sich bereits die Work-Life-Balance-Forschung auseinandergesetzt: vgl. Schneewind 2004; Jürgens & Voß 2007; Grandey & Cropanzano 1999). Im privaten Bereich können Paare zusätzliche Ressourcen durch externe Unterstützung

(in erster Linie Kinderbetreuung, aber auch Reinigungs- und Haushaltsdienstleistungen) erhalten. Dies kann entweder über familiäre Unterstützung (Großeltern, andere Verwandte) oder über den Zukauf von Unterstützung am Markt erfolgen.

Generell muss davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen in der privaten Sphäre ungleich höher sind, sobald Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen sind: Es müssen mehr Ressourcen in diesen Bereich eingebracht werden (vgl. Rapoport & Rapoport 1977: 309).

Abbildung 1: Ressourcenaufteilung der Partner zwischen beruflichem und privatem Bereich in unterschiedlichen Lebensmodellen



Quelle: Eigene Darstellung. ■ = Ressourcen des Mannes; ■ = Ressourcen der Frau; ■ = externe zusätzliche Ressourcen durch Verwandte oder Markt; ■ = mögliche Ausprägungen

Abbildung 1 macht deutlich, dass im Alleinversorgermodell der Mann seine gesamten Ressourcen dem beruflichen Bereich widmet, während die Frau ihre gesamten Ressourcen im privaten Bereich einsetzt. Im modernisierten Alleinversorgermodell kann der Mann ebenfalls seine gesamten Ressourcen in den beruflichen Bereich investieren, die Frau investiert hier einen kleinen Teil ihrer Ressourcen ebenfalls in den beruflichen Bereich und gleicht die nun fehlenden Ressourcen im privaten Bereich durch externe Ressourcen oder – falls die monetären und familiären Möglichkeiten nicht gegeben sind – durch größere Effizienz aus. In der Doppelversorgerpartnerschaft widmet der Mann seine vollständigen Ressourcen dem beruflichen Bereich. Eine denkbare Alternative ist, dass auch er einige Ressourcen aus dem beruflichen Bereich zurückzieht und in den

privaten Bereich investiert. Die Frau investiert die Mehrheit ihrer Ressourcen im beruflichen Bereich und den Rest im privaten Bereich. Es wird ein größerer Teil der im privaten Bereich nötigen Ressourcen extern bereitgestellt.

In Doppelkarrierepartnerschaften ist die geschlechtssegregierende Trennung von beruflichem und privatem Bereich, die die Grundlage des Alleinversorgermodells bildet, weitestgehend aufgehoben (vgl. Behnke & Meuser 2005: 190–192). Beide Partner widmen den Großteil ihrer Ressourcen dem beruflichen und nur wenige Ressourcen dem privaten Bereich. Ein großer Teil des privaten Bereichs wird durch externe Ressourcen abgedeckt. Es können allerdings (zumindest bei der Frau) nicht alle Ressourcen in den beruflichen Bereich investiert werden, da es Ressourcen für das »Vereinbarkeitsmanagement« (Behnke & Meuser 2003: 163) bedarf. Das sind Ressourcen, die benötigt werden, um die externen Ressourcen im privaten Bereich zu koordinieren (Planung und Kommunikation mit Dienstleistern oder Kinderbetreuungseinrichtungen, Abstimmung mit Großeltern etc.). Diese Vereinbarkeitsleistungen werden auch in Doppelkarrierepaaren in den meisten Fällen von der Frau erbracht (vgl. Behnke & Meuser 2005: 135–136). Darüber hinaus ist die Fürsorge für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige personenabhängig und kann nicht grenzenlos durch den Markt substituiert werden (vgl. Lyon & Woodward 2004: 217–218).

In allen Modellen außer dem Alleinversorgermodell kann es auch zu einer Lücke im privaten Bereich kommen. Diese ergibt sich dadurch, dass die Frau nicht ihre gesamten Ressourcen im privaten Bereich einsetzt und die dort fehlenden Ressourcen nicht komplett durch externe Unterstützung kompensieren kann oder will. In der Praxis würde dies bedeuten, dass bestimmte Aufgaben im häuslichen Bereich nicht mehr oder mit größerer Effektivität gemacht werden können.

Im Folgenden wird gezeigt, dass von Führungskräften der uneingeschränkte Einsatz von Ressourcen in den beruflichen Bereich verlangt wird. Daher sind Lebensmodelle, in denen der berufstätige Mann seine gesamten Ressourcen im beruflichen Bereich einsetzen kann, während die Frau mit ihren Ressourcen den gemeinsamen privaten Bereich verantwortet, für den Mann von Vorteil, während die berufstätigen Partner im Doppelkarrieremodell, in dem keiner hauptverantwortlich für die private Sphäre ist, die Anforderungen an Führungskräfte am schwersten erfüllen können. Es wird herausgearbeitet, dass die ressourcenbasierten Anforderungen an Führungskräfte auch aktuell von der »Karriereressource Ehefrau« (Böhnisch 2003: 173) ausgehen, die den gesamten privaten Bereich eines Paares übernimmt, um dem Mann eine volle Konzentration auf seine berufliche Tätigkeit zu ermöglichen.

Der Text konzentriert sich vor allem auf die Gegenüberstellung des Doppelkarrieremodells mit den Alleinversorgermodellen. Zum einen wissen wir aus der Literatur, dass Doppelkarrierepaare im privaten wie beruflichen Bereich speziellen Herausforderungen gegenüberstehen (vgl. Walther & Lukoschat 2008; Solga & Wimbauer 2005). Zum an-

deren ist das Doppelkarrieremodell aufgrund der Ressourcenverteilung das Modell, in dem karriereorientierte Frauen die meisten Ressourcen für die Verwirklichung ihrer Karriere bereitstellen können. Daher ist das Modell vor dem Hintergrund der Fragestellung von besonderer Relevanz.

3. EINE FRAGE DER RESSOURCEN: ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE ORIENTIEREN SICH AN ALLEIN-VERSORGERMODELLEN

Führungskräfte sind mit unterschiedlichsten Anforderungen konfrontiert. Neben fachlicher Kompetenz, Planungs- und Methodenkompetenz sowie sozialkommunikativer Kompetenz werden Querschnittskompetenzen wie Moderieren, Delegieren oder interkulturelle Kompetenz gefordert (vgl. z.B. Becker 2005; North & Reinhardt 2005). Im Folgenden sollen ausschließlich ressourcenorientierte Anforderungen betrachtet werden, also Anforderungen, die im Zusammenhang mit dem Einbringen von Ressourcen in den Beruf stehen. Dabei wird der Ressourcenbegriff weit gefasst und zwischen Zeitressourcen, Flexibilitätsressourcen und Mobilitätsressourcen unterschieden.

In diesem Kapitel werden die ressourcenorientierten Anforderungen an Führungskräfte herausgearbeitet und empirisch belegt. Die Sekundäranalyse der 220 qualitativen Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« zeigt, wie stark die jeweiligen Lebensmodelle der Führungskräfte die Erfüllung der ressourcenbasierten Anforderungen erleichtern, erschweren oder kaum möglich machen.

3.1 METHODIK

Die Auswertung basiert auf qualitativen leitfadengestützten halbstrukturierten Interviews mit 141 weiblichen und 79 männlichen Führungskräften in neun Großunternehmen in Deutschland. Für die Auswahl der Befragten haben wir in Gesprächen mit Personal- und Diversityverantwortlichen in jedem Unternehmen eine unternehmensspezifische »kritische Hierarchieebene« bestimmt, oberhalb derer der Anteil der Frauen in Führungspositionen besonders stark abnimmt und es den Unternehmen besonders schwer fällt, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. In jedem beteiligten Unternehmen wurden sechs Managerinnen über sowie je neun Managerinnen und Manager unterhalb dieser kritischen Hierarchieebene befragt. In sieben der neun Unternehmen war das der Schritt vom Mittel- zum Topmanagement.

Das durch die Interviews generierte Datenmaterial wurde unter veränderter Fragestellung neu ausgewertet. Das bestehende Categoriesystem wurde um deduktiv hergeleitete Kategorien ergänzt, in die alle Textpassagen codiert wurden, in denen die Interviewten über ihre Lebensmodelle, Paararrangements und Vereinbarkeitsherausforderungen berichten oder allgemein beschreiben, welchen Einfluss ihr privater Kontext auf ihr Berufsleben hat. Die Interviews wurden nochmals gelesen und codiert und nur die Interviewaussagen in die Analyse einbezogen, die für die Fragestellung Relevanz hatten.

Die Interviews wurden im Rahmen einer qualitativen Sekundäranalyse (Witzel, Medjedović & Kretzer 2008) mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2008) ausgewertet. Durch die Zuordnung relevanter Textpassagen zu den neu entwickelten Kategorien sind die Interviews verdichtet worden. Mithilfe dieser »inhaltlichen Strukturierung« (Mayring 2008: 98) konnte die Relevanz der Lebensmodelle der Befragten für die Ausübung ihrer Führungsposition herausgearbeitet werden.

3.2 RESSOURCENORIENTIERTE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE

Im Folgenden werden die ressourcenorientierten Anforderungen an Führungskräfte herausgearbeitet und es wird gezeigt, dass sich diese Anforderungen am Alleinverdienermodell bzw. seiner modernisierten Variante orientieren, in denen der Mann seine gesamten Ressourcen in den beruflichen Bereich investieren kann. Dieses Modell hat, besonders gegenüber dem Doppelkarrieremodell, zwei Vorteile, die es erleichtern, den Anforderungen gerecht zu werden:

1. Der Mann kann in den Alleinversorgermodellen auf die Karriereressource Ehefrau zurückgreifen, die ihn von Sorgen und Aufgaben in der privaten Sphäre befreit.
2. Er muss nicht auf die Karriereanforderungen seiner Partnerin Rücksicht nehmen und diese mit seinen eigenen abstimmen; Koordinationsherausforderungen, vor denen vor allem Doppelkarrierepaare stehen.

Um die ressourcenbasierten Anforderungen zu systematisieren, wird zwischen Zeit-, Flexibilitäts- und Mobilitätsressourcen unterschieden. In jedem Abschnitt werden zuerst die konkreten Herausforderungen an Führungskräfte herausgearbeitet. Dies geschieht zum einen anhand der Fachliteratur und zum anderen werden diese aus dem empirischen Material der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« abgeleitet. Die Ergebnisse werden jeweils mit Zitaten aus den qualitativen Interviews, die stellvertretend für viele ausgewählt wurden, illustriert.

Im zweiten Schritt wird beschrieben, inwiefern sich diese Anforderungen an den Alleinversorgermodellen orientieren und warum es in Doppelkarrierepartnerschaften besonders schwierig ist, diese Anforderungen zu erfüllen. Die Aussagen der interviewten Führungskräfte zeigen deutlich, wie bewusst sich Führungskräfte über die Bedeutung ihres Lebensmodells als für ihre Karriere förderlichen (im Falle der Alleinverdienermodelle) bzw. hinderlichen Faktor (im Falle des Doppelkarrieremodells) sind.

Im Fokus der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« standen Führungskräfte im Mittel- und Topmanagement, sodass die empirischen Aussagen vor allem auf diese Gruppe zutreffen. Überdies sind die Aussagen auf Führungskräfte aus der Wirtschaft beschränkt (zu Anforderungen an Führungspositionen in der Wissenschaft und ihrer Vereinbarkeit mit Lebensmodellen vgl. Hochfeld im Erscheinen).

Zeitressourcen

Deutsche Führungskräfte arbeiten viel: Laut einer Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2007, in der 142 Manager aus verschiedenen Branchen befragt wurden, beträgt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 63 Prozent der Befragten 51 bis 60 Stunden, bei 22 Prozent über 60 Stunden. Außerdem arbeitet über die Hälfte der befragten Führungskräfte mehr als fünf Stunden am Wochenende. Nur ein Bruchteil (fünf Prozent) arbeitet nicht am Wochenende (vgl. Kienbaum 2007: 6, 8). Die Investition von Zeit ist eine der Hauptansprüche an Führungskräfte. Es besteht gegenüber Führungskräften ein »Immerverfügbarkeitsanspruch« (Kaiser et al. 2012: 32). Die Bereitschaft, mehr Zeit in die Organisation zu investieren, als formal verlangt wird, gilt als Zeichen für Vertrauenswürdigkeit und Leistungsbereitschaft (vgl. Sirianni & Walsh 1991: 424; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012). Führungskräfte sind dabei dem »more-than-full-time ethos« (Lyon & Woodward 2004: 208) unterworfen: Es wird erwartet, dass sie immer für die Arbeit verfügbar sind. Die zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte ordnen alle Aspekte des Lebens unter und strukturieren die Nichtarbeitszeit. Die Zeit für die private Sphäre bzw. die Familie ist bei Führungskräften daher stark begrenzt (vgl. ebenda).

Auch in den Interviews mit Führungskräften im Rahmen der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« wird dies deutlich: Die Führungskräfte berichten von einem extremen Erwartungsdruck, viel und lange zu arbeiten und als Führungskraft immer erreichbar zu sein. Gleichzeitig reproduzieren sie diese Erwartungshaltung, indem sie die Notwendigkeit unterstreichen, in ihrer Position überdurchschnittlich viel Zeit zu investieren, um ihre Aufgaben zufriedenstellend erledigen zu können.

»[Ich arbeite] extrem viele Stunden. Am Wochenende arbeite ich auch fast immer. [...] Da bin ich nicht alleine, die meisten arbeiten am Sonntag. [...] Normalerweise arbeitet man zwei oder drei Stunden am Sonntag, ansonsten werktags von 8 bis 20 Uhr, also zwölf Stunden. Das ist normal, meine Kollegen arbeiten genauso viel. [...] Die Firma erwartet das auch, wenn man auf der Topmanagement-Ebene sitzt.« (w)

»Ich bringe gute Leistungen und – auch wenn das nie einer hören will – ich habe verdammt viel gearbeitet. Man muss sehr diszipliniert sein. Man muss sein Privatleben zurückstellen. Meine Partnerschaft ist auseinandergegangen, weil ich keine Zeit hatte. Ich habe aktuell keinen Partner, weil ich keine Zeit habe.« (w)

»Wir verlangen hier ab einer gewissen Führungsebene von den Leuten schon extrem viel, teilweise vielleicht sogar zu viel. Obwohl immer alle sagen, dass Zeit nicht alles ist, gewisse Aufgaben kriegt man nicht annähernd sinnvoll bewältigt, wenn man nicht bereit ist, zwölf Stunden am Tag zu arbeiten, am Wochenende auch noch mal.« (m)

Hinzu kommt, dass Manger- und Führungspositionen de facto für Beschäftigte reserviert sind, die Vollzeit arbeiten (vgl. Perrons 2000: 33). Es ist in deutschen Unternehmen kaum akzeptiert, dass Führungspositionen in Teilzeit ausgefüllt werden (Kaiser et al. 2012: 40–42). In Deutschland arbeiten nur fünf Prozent aller Führungskräfte in Teilzeit. Davon sind 15 Prozent Frauen und ein Prozent Männer (vgl. Hipp & Stuth 2013: 2–4). Dem Immerverfügbarkeitsanspruch zu entkommen, indem auf Teilzeit reduziert wird, ist daher für Führungskräfte keine Option, da sie sich bewusst sind, dass dies das Ende ihres weiteren beruflichen Aufstiegs bedeuten würde. Die interviewten Führungskräfte geben an, dass Vollzeit eine Grundvoraussetzung für eine Karriere in ihrem Unternehmen ist und dass Führungspositionen nicht in Teilzeit auszufüllen sind.

»In dem Bereich wurden Frauen in Teilzeit kategorisch rausgemobbt. Ich habe drei Führungskräfte, die mir direkt bekannt waren, erlebt, die man einfach ganz brutal runterkorrigiert und aus dem Konzern rausgeekelt hat, weil man denen als Führungskraft keine Teilzeit-Option gegeben hat.« (w)

»In Teilzeit habe ich [Karriereschritte] noch nicht erlebt. Ich kenne Fälle, da haben Frauen ein Kind bekommen, weshalb sie die Stunden reduzieren. Damit war – nach meinem Empfinden – die Karriere vorbei.« (w)

Zeiten für Familie, Kinder und Hausarbeit sind in diesem Konstrukt nicht oder kaum eingeplant (vgl. Holst 2009: 60). Damit orientieren sich die Anforderungen an Zeiteressourcen von Führungskräften klar an den Alleinverdienermodellen: Es ist nicht vorgesehen, dass es noch einen anderen Bereich gibt, in den Führungskräfte Ressourcen

einbringen müssen. Um dem oben geschilderten Immerv Verfügbarkeitsanspruch gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte von Verpflichtungen in der anderen Sphäre, d. h. privaten Verpflichtungen, befreien (vgl. Seron & Ferris 1995: 23–24). Die interviewten Führungskräfte sind sich des Zusammenhangs zwischen ihrem Lebensmodell und ihrer Möglichkeit, Führungspositionen auszufüllen, sehr bewusst. Männliche Führungskräfte, die in einer (modernisierten) Alleinversorgerpartnerschaft leben, erleben ihr Lebensmodell bewusst als Erfolgsfaktor für ihre Karriere:

»Die 10,5 Stunden sind für mich okay. Es ist mit Familie und Kindern perfekt abgestimmt. [...] Wenn das mal nicht mehr funktionieren würde, hätte ich unter der Woche größere Probleme. Ohne meine Frau könnte ich das nicht. Ich muss mich nicht um irgendwelche Handwerker oder Rechnungen am Kühlschrank kümmern.« (m)

»Ich habe [...] drei Kinder, eine Frau, die Teilzeit arbeitet. All das ist nur genau so möglich. Also [...], wenn wir uns in unserer Partnerschaft nicht so aufgestellt hätten und meine Frau nicht einen Beruf hätte, wo sie so gut Teilzeit arbeiten kann, dann wäre bestimmt mein Weg hier anders verlaufen. Weil einfach das Engagement, die Freiheiten hab ich gebraucht, um gewisse Möglichkeiten hier wahrzunehmen.« (m)

Sie beschreiben ihre Frauen als ihre Karriereressource, die ihnen ihre Führungsposition erst möglich macht. Sie sind durch sie von den Sorgen der privaten Sphäre weitestgehend befreit. In der Familie müssen sie keine eigenen Ressourcen (neben ihrem Verdienst durch die Arbeit) einbringen. Erst die Ressourcen der Frau machen es für diese Führungskräfte möglich, all ihre Ressourcen in den beruflichen Bereich zu investieren (vgl. auch Scheuch & Scheuch 1995: 15; Sirianni & Walsh 1991: 424).

Frauen und Männer, die in Doppelkarrierepartnerschaften leben, nehmen wiederum ihr Lebensmodell ganz deutlich als hemmenden Faktor für ihren beruflichen Bereich wahr. Da sie keinen Partner im privaten Bereich haben, der dort viele Ressourcen investieren kann, können sie dem Immerv Verfügbarkeitsanspruch schwerer gerecht werden. Darüber hinaus thematisieren die Interviewten, dass in ihren Doppelkarrieremodellen auch die Organisation des Privatlebens Ressourcen verlangt, da sie immer wieder neu gestaltet werden muss.

»Da kommt natürlich der Faktor dazu, wenn ich eine Woche zu einem Seminar könnte, muss ich das irgendwie organisieren. Ein Mann muss das nicht organisieren, das macht ja die Frau. Das ist ein Hinderungsgrund.« (w)

»Das ist etwas schwierig, weil das Verständnis für meine familiäre Situation nicht da ist. Die unbegrenzte Verfügbarkeit gibt es für mich nicht, weil mein Mann und ich sehr genau gucken müssen, wer wann das Kind abholt. Wir kriegen das alles gut hin, aber das ist nicht spontan möglich. Mein Mann ist selbstständig, er kann seine Termine auch nicht immer verschieben.« (w)

»Diese extreme Flexibilität und Spontanität, die man ohne Anhang hat und die man auch immer fürs Unternehmen einbringen möchte, wenn man vorankommen will, die kann man nicht mehr einbringen, wenn man ein Kind hat. Oder der Mann kommt später von der Arbeit, weil er auch Termine hat, die er mit seinem Chef abstimmen muss, das muss wesentlich stärker organisiert und geregelt werden. Extreme Flexibilität kann man nicht erwarten. Dann müsste man mit dem Modell Kinderfrau arbeiten, aber auch die kann nicht 24 Stunden da sein.« (w)

Anders als in Alleinversorgermodellen fehlt den Interviewten in diesem Lebensmodell die traditionelle Figur des immer verfügbaren »Homemaker«, der im privaten Bereich genauso ständig verfügbar ist, wie es von der Führungskraft in der beruflichen Sphäre erwartet wird. Für Doppelkarrierepaare ist es eine besondere Herausforderung, dass in Führungspositionen zwei Zeitmodelle aufeinanderprallen, die in ihren traditionellen Konzeptionen unvereinbar sind, da beide Bereiche – Familie und Beruf – nahezu unbegrenzte Zeit fordern (Lyon & Woodward 2004: 217–218). Dieser Konflikt verstärkt sich, sobald Kinder vorhanden sind, da sowohl die im privaten Bereich benötigten Ressourcen als auch die Organisationsleistung zunimmt.

Der Immerververfügbarkeitsanspruch an Führungskräfte bedeutet einen großen zeitlichen Ressourcenaufwand im beruflichen Bereich. Diesem gerecht zu werden, gelingt Führungskräften in den Alleinversorgermodellen leichter als Doppelkarrierepaaren. Erstere können auf die zeitlichen Ressourcen ihrer Partner im privaten Bereich zurückgreifen, während Letzteren dies nicht möglich ist und sie zusätzlich zeitliche Ressourcen für die Organisation des privaten Bereichs bereitstellen müssen. Dabei ist den Führungskräften der hemmende bzw. fördernde Einfluss ihres Lebensmodells auf ihren beruflichen Erfolg sehr bewusst.

Flexibilitätsressourcen

Neben dem Aufwenden von Zeitressourcen werden von Führungskräften ebenso große Flexibilitätsressourcen erwartet. Sie müssen sich flexibel an die Anforderungen der beruflichen Sphäre anpassen können. Unternehmen verhalten sich gegenüber ihren Führungskräften als »greedy organisation« (Sirianni & Walsh 1991: 424): Die Unternehmen erheben einen Alleinverfügbarkeitsanspruch an die Führungskräfte. Sie müssen den Bedarfen der Organisation jederzeitig mit all ihren Ressourcen gerecht werden. Die Organisation geht implizit davon aus, dass es keinen anderen Bereich gibt, der die-

sen Ansprüchen entgegensteht. Viele der interviewten Führungskräfte bezeichnen diese Flexibilität als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Karrieren.

»Ich würde sagen, gerade die ersten beiden – Einsatzbereitschaft und Flexibilität – waren bislang meine Vorteile, in den ersten Jahren insbesondere. Ich glaube, wenn man da jemand ist, der sagt, nee, ich bin jetzt nicht mehr bereit, neben der normalen Kernarbeitszeit da zu sein oder mich in andere Tätigkeiten einzuarbeiten, hätte man da schon ein Problem gehabt.« (m)

»Ich wollte eigentlich ein halbes Jahr zu Hause bleiben, weil, ich habe gestillt. Meine Chefs haben aber gesagt, als Führungskraft kannst du das nicht machen. Wir brauchen dich hier, nach sechs Wochen musst du wiederkommen. Dann haben wir von der Zeit her am Anfang etwas jongliert. Die ersten zwei Monate musste ich nur vier Tage arbeiten.« (w)

»Ich habe kein Stress damit, im Urlaub zwei, drei Stunden meine Mails zu bearbeiten. Man kann mich auch immer anrufen, selbst nachts. Das stört mich nicht. Mein Lebensmodell können sie nicht mit einer kinderreichen Familie oder einem Partner, der erwartet, dass man permanent mit ihm auf dem Sofa sitzt, vereinbaren.« (w)

Konkret äußern sich die Flexibilitätsanforderungen in der Erwartung, dass kurzfristig auf berufliche Anforderungen reagiert werden kann. Führungskräfte müssen kurzfristig anfallende Aufgaben erledigen sowie spontan einberufene Meetings und ungeplante Geschäftsreisen möglich machen können. Besonders die Bereitschaft und Flexibilität, auch kurzfristig auf Anforderungen reagieren zu können, halten die Befragten für wichtig.

»Es ist eher wichtig, die Bereitschaft zu haben, zu zaubern, kurzfristig, auch mitten in der Nacht, am Wochenende oder im Urlaub etwas zu übernehmen und sofort zu erledigen.« (w)

»Wenn es nicht wirklich notwendig ist, arbeite ich am Wochenende nicht für die Firma. Ich kann das flexibel steuern. Aber es kommt vor, dass ich auch mal Sonntagabend über zeitkritischen Dingen sitze. Gerade bei Beschlussvorlagen an den Vorstand müssen manche Dinge noch mal sehr kurzfristig geändert werden.« (m)

Darüber hinaus besteht auch eine hohe Anforderung an die Flexibilität von Führungskräften hinsichtlich Karriereentscheidungen. Chancen auf Beförderungen oder prestigeträchtige Aufgaben werden oft kurzfristig angeboten (vgl. Kaiser et al. 2012: 32–35). Die Führungskräfte betonen in den Interviews, dass erwartet wird, solche Angebote

anzunehmen. Eine geradlinige, kontinuierliche Karriere mit regelmäßigen Karriereschritten wird von einer erfolgreichen Führungskraft erwartet.

»Was alle bestätigen, ist: Einmal darfst du [zu einem Jobangebot] Nein sagen, zweimal nicht mehr. Dann wird man nicht mehr gefragt.« (w)

»Intern beworben habe ich mich noch nie. Ich bin immer angesprochen worden und habe immer spontan Ja gesagt.« (w)

Diese Flexibilitätsanforderungen zu erfüllen, fällt Führungskräften in Alleinverdienermodellen aus zwei Gründen einfacher als Doppelkarrierepaaren:

Zum einen können diese auf eine Person zurückgreifen, die Ressourcen für den privaten Bereich vorhält und so in der Lage ist, die Ansprüche, die der flexiblen Erfüllung der beruflichen Anforderungen entgegenstehen zu übernehmen. In Alleinverdienermodellen macht es die Partnerin der Führungskraft möglich, den organisatorischen Anforderungen nach ungeplanter Nacharbeit oder spontanen Geschäftsreisen ungehindert nachzukommen (vgl. Sirianni & Walsh 1991: 424).

Den interviewten Führungskräften in Doppelkarrieremodellen fällt die Realisierung dieser totalen Flexibilität schwerer, weil sie keine Flexibilitätsressource in Form eines Partners haben, der die Aufgaben des privaten Bereiches spontan übernehmen kann.

»Ich muss allerdings auch im Alltagsgeschäft sehr flexibel sein. Das ergibt sich so. Meine Situation ist auch deswegen schwierig, weil mein Mann in London arbeitet und ich in Berlin sonst keine Familie habe. Meine Tochter ist zweieinhalb Jahre alt und muss natürlich betreut werden. Sie ist in der Kita, die macht um 18 Uhr zu. Entweder hole ich sie ab oder ein Kindermädchen. Oder mein Mann holt sie ab.« (w)

Zum anderen stehen besonders Doppelkarrierepaare vor der Herausforderung des »two-body problem« (vgl. Wolf-Wendel, Twombly & Rice 2004). Sie müssen nicht nur mit den Flexibilitätsanforderungen einer, sondern zweier Karrieren umgehen. Bei Karriereentscheidungen muss ein Partner die Karriereoptionen des anderen berücksichtigen (vgl. ebenda: 1). Die Flexibilitäts- sowie Zeitanforderungen im beruflichen Bereich werden an die Partner in einer Doppelkarrierepartnerschaft gleichermaßen, jedoch nicht synchron herangetragen. Das erfordert, dass die Anforderungen synchronisiert werden und Kompromisse zwischen den zwei Karriereanforderungen und dem gemeinsamen Privatleben gefunden werden (vgl. Hirsland, Herma & Schneider 2005: 168). Führungskräfte in Doppelkarrierepartnerschaften müssen eine Koordinierungsleistung erbringen, die Führungskräfte in anderen Modellen nicht aufbringen müssen.

»Aber häufig gibt es Meetings oder Telefonkonferenzen um 18 Uhr. Die kann ich schwer wahrnehmen, besonders wenn es kurzfristig ist. Es ist bekannt und wird akzeptiert, dass ich das manchmal kurzfristig nicht realisieren kann. Manchmal lässt es sich auch langfristig nicht realisieren, weil die Kinderfrau nicht kann, der Mann in London sitzt usw. [...] Es gibt immer Erfordernisse bzw. Notwendigkeiten, dass ich die Zeiten arbeiten müsste, die für mich schwer zu realisieren sind.« (w)

»Ich habe auch Kunden, die mich zum Abendtermin eingeladen hatten im ersten Jahr, die dann gesagt hatten: ‚Ach, Kind und so, da werden Sie ja wahrscheinlich keinen Abendtermin mit mir machen können, ich habe aber nur abends Zeit.‘ – ‚Na klar können wir das machen. Wir müssen nur einen Termin vereinbaren, damit ich es regeln kann.‘ Ich kann aber nicht jetzt, wenn ich 18 Uhr im Gespräch sitze und der sagt, ach, wir setzen das beim Abendessen fort. Das muss ich vorher geklärt haben.« (w)

»Ich habe zum Divisionsleiter gesagt: ‚Ich will diesen Preis [für eine höhere Führungsebene] nicht zahlen, weil ich nicht 100 Prozent der Firma gehöre.‘ Er hat nur die Firma. Das ist okay. Ich akzeptiere das total. Aber wenn er keine Partnerin hätte, die das Leben drum herum organisiert, hätten sie gar kein soziales Leben.« (w)

In Doppelkarrierepaaren lässt es sich bei widerstreitenden Optionen nicht vermeiden, dass ein Partner auf eine berufliche Option verzichtet, um das Gesamtwohl des Paares oder der Familie nicht zu gefährden (vgl. Schulte 2002: 114). Daher bedarf es auch in Doppelkarrierepaaren eines flexiblen Partners im privaten Bereich. Dessen Existenz ist für die interviewten Führungskräfte die Voraussetzung, um den beruflichen Flexibilitätsanforderungen gerecht werden zu können. Dieser Partner kann dann die im privaten Bereich notwendige Flexibilität bereithalten.

»Wenn sich jemand für eine Karriere entscheidet, trotzdem Kinder haben will, beide Partner arbeiten wollen, so was funktioniert in Deutschland nur sehr begrenzt. Alle Vorzeigebispiele, die es gibt, da wohnen die Großeltern mit im Haus, es gibt einen anderen Background. Das ist sicherlich auch ein Grund, warum meine Frau [das Unternehmen] verlassen hat und nun eine Professur hat. Dadurch ist einer von uns flexibler für die Kinderbetreuung.« (m)

»Ich kenne [das Unternehmen], die Meetingstruktur, da bin ich nicht total flexibel. Ich muss reisen, ich bin auf Klausuren, ich kann das nicht selber steuern. [...] Deswegen habe ich immer gesagt, dass wir einen brauchen, der flexibler ist und das zu Hause organisieren kann. Sonst zerreißt mich das. Mein Mann hat sich selbstständig gemacht, [...] er ist der flexible Partner.« (w)

An den Zitaten wird deutlich, dass auch Doppelkarrieremodelle nur funktionieren, wenn es gelingt, dass einer der Partner seine Karriere in einem Bereich verwirklicht, in dem eine gewisse Flexibilität leichter zu realisieren ist.

Mobilitätsressourcen

Die von Führungskräften geforderten Mobilitätsressourcen sind genau genommen eine spezifische Form der Flexibilitätsressourcen. Die Anforderungen an die Mobilität der Führungskräfte ist für Karrieren aber so zentral und die Erfüllung hängt so stark vom Lebensmodell ab, dass sie hier gesondert aufgeführt werden. Eine Vielzahl von Untersuchungen belegt, dass Flexibilität und Mobilität aus Sicht der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt immer bedeutsamer werden und dass gleichzeitig die Mobilität von Erwerbstätigen in den vergangenen zwei Dekaden erheblich zugenommen hat (vgl. PricewaterhouseCoopers 2006). Während die Anforderungen an die Zeit- und Flexibilitätsressourcen von Führungskräften oft eher implizit bestehen, wird Mobilität im Sinne von Auslandserfahrung oder dem Wechsel an andere Standorte bei vielen Firmen explizit gefordert (vgl. z. B. Robert Bosch GmbH 2013).

Die befragten Führungskräfte beschreiben die Mobilitätsanforderungen in ihren Unternehmen als wichtiges implizites wie explizites Kriterium für erfolgreiche Karrieren im höheren Management.

»Räumliche Flexibilität und Mobilität wird bei uns im Unternehmen ab der Führungsebene Leitender Angestellter erwartet. Das steht auch in den Arbeitsverträgen drin.« (w)

»[Wichtig ist auch], dass die Mitarbeiter Mobilität gezeigt haben in ihrer Karriere. Mobilität einmal in dem Sinne geografisch. Mobilität aber auch von den Fachbereichen her. Also dass man nicht nur in einem Fachbereich gearbeitet hat, sondern auch übergreifend und mal gewechselt hat.« (w)

»Und wichtig ist auch, dass man mobil und flexibel ist. Mobilität war bei mir dann immer ein Thema. Das ist schwierig. Wenn man bereit ist, zwischen den Geschäftsfeldern zu wechseln, dann bietet der Konzern enorme Möglichkeiten.« (m)

Berufsbedingte Mobilität, in Form von Pendeln, häufigen Übernachtungen in anderen Städten oder Umzügen, ist dabei – unabhängig vom Lebensmodell – eine große Herausforderung für die private Sphäre: Bei Umzügen werden eine Neuorientierung und Integration am neuen Lebensmittelpunkt notwendig. Beim Pendeln und bei häufigen Übernachtungen an anderen Orten wiegt der Zeitverlust am schwersten.

Die Zeit fehlt für Familie und sonstige Freizeitaktivitäten (vgl. Ruppenthal 2010: 2–5). Studien ergaben, dass die Lebenssituation großen Einfluss darauf hat, inwiefern es Menschen möglich ist, Mobilitätsanforderungen gerecht zu werden. Besonders bei Frauen hat die Familienform Einfluss auf die Mobilität: 34 Prozent der Frauen ohne Partner und Kinder sind mobil (Fernpendler, Übernächter oder Umzugsmobile), bei Frauen mit Partner und Kindern sind es nur 6 Prozent (vgl. Rüger 2010: 8–9). Mobilität spielt bei den befragten Führungskräften hauptsächlich in Form von Karriereopportunitäten im Ausland bzw. Versetzungen ins Ausland eine Rolle. Wie stark das Lebensmodell es erleichtert oder erschwert, den Anforderungen gerecht zu werden, wird in den Interviews deutlich: Bei der Analyse der Interviews fällt auf, dass vor allem die Führungskräfte in Doppelkarrierepartnerschaften von den Anforderungen an die Mobilitätsressourcen berichten. Führungskräfte in Alleinversorgermodellen thematisieren diese nur, wenn sie sie als Erfolgsfaktor für ihre Karriere beschreiben.

»Was hat dazu beigetragen? – Meine Flexibilität, dass ich dahin gehen kann, wo Opportunität ist. Das ist ganz wichtig. Es ist ganz schwierig, wenn jemand sagt, ich möchte im Radius von 25 Kilometern das Beste daraus machen, dann haben Sie sehr begrenzte Möglichkeiten. Diese Flexibilität kostet natürlich sehr viel in der privaten Sphäre, aber für eine Firma ist es das Ideale. Ich hatte die Flexibilität. Das hat mir ermöglicht, nach Deutschland zu kommen. Es ist nicht ohne, die ganze Familie herumzuschicken.« (m)

Interviewte Führungskräfte in Doppelkarrierepartnerschaften formulieren deutlich, warum es in ihrem Lebensmodell so schwer fällt, den Mobilitätsanforderungen gerecht zu werden. Existiert ein Partner mit einer eigenen Karriere, ist er durch seinen Beruf ebenfalls örtlich gebunden und würde bei einem Ortswechsel seine eigene Karriere gefährden oder aufgeben müssen. Dies müssen Führungskräfte bei Angeboten, einen (Karriere-)Schritt ins Ausland zu machen, berücksichtigen. Viele dieser Führungskräfte berichten von Aushandlungsprozessen in der Partnerschaft oder Familie, die oft in der Ablehnung des Angebots endeten.

»Wenn ich ohne Kind und Kegel wäre, wäre ich gerne als Projektsteuerer nach Dakar gegangen. Das ist leider in meiner familiären Situation nicht drin, das hätte mein Partner nicht mitgetragen.« (w)

»Also ich war in der Situation, ich sollte versetzt werden nach San Francisco, aber wir haben dann überlegt, was machen wir, ich meine, wir sind beide jetzt gut im Beruf etabliert und es hätte mir in der Seele wehgetan, wenn ich gesagt hätte, du musst jetzt mitkommen.« (w)

»Ich würde immer noch gerne ins Ausland gehen. Das reizt mich total. Hätte Lust, mich in eine neue Kultur einzuarbeiten und da noch einmal eine andere Aufgabe zu machen. Ich würde auch mein Kind mitnehmen, aber mein Mann ist hier auch in seiner Karriere verhaftet. Der kann nicht einfach sagen: ‚Ich mache ein Sabbatical, um meine Frau zu begleiten.‘ Das funktioniert nicht. Ich habe keine Lösung dafür.« (w)

Darüber hinaus ist im Doppelkarrieremodell auch der andere Partner mit Mobilitätsanforderungen seiner eigenen Karriere konfrontiert. Die Mobilitätsressourcen beider Partner stehen dabei in einem Konflikt und es ist kaum möglich, beiden gerecht zu werden. Als Lösung kann entweder auf die Karriereoptionen im Ausland verzichtet werden oder einer der beiden Partner muss seine Karriere aufgeben.

»Aber es ist keine Option, wenn mein Karriereweg so aussehen würde, dass ich nach Flensburg gehe und mein Partner nach Blaichach, das wäre halt nix für uns. Oder der eine geht nach China, der andere in die USA, so was würden wir nicht machen.« (w)

»Ich wollte grundsätzlich gerne ins Ausland und auch einen anderen Bereich kennenlernen. Zu dem Zeitpunkt wollten mein Mann und ich auch an einen gemeinsamen Ort gehen. Vorher hatten wir viele Jahre über eine Wochenendbeziehung. Mein Mann sagte, dass er seinen Job aufgibt und mit mir irgendwo hingeht. Dann war die Wahl, ob wir den Schritt ins Ausland machen, was für mich natürlich einfacher war, weil mein Partner sagte, dass er mitkommt.« (w)

Anforderungen an Mobilitätsressourcen lassen sich von Doppelkarrierepaaren am schwierigsten koordinieren. Anders als bei Zeit- und Flexibilitätsressourcen können hier nicht zusätzliche Ressourcen durch Externe bereitgestellt werden. Existiert der Wunsch, als Paar oder Familie an einem Ort zu leben, können im Doppelkarrieremodell kaum die Mobilitätsanforderungen beider Partner gleichzeitig berücksichtigt werden. Es ist anzunehmen, dass dies der Grund ist, warum die Mobilitätsanforderungen der Unternehmen von vielen interviewten Führungskräften beanstandet werden. Sie kritisieren, dass Auslandsaufenthalte als zwingender Schritt zur Erreichung bestimmter Hierarchieebenen feststehen.

»[...] diese Kriterien, die es da gibt – Ausland, Geschäftsbereichswechsel –, finde ich kritisch, gerade wenn man an Familien denkt. Jetzt muss die Frau vielleicht ins Ausland, damit sie den Karrieresprung machen kann, hat aber Mann und Kind hier. Das muss vereinbart werden. Diese sogenannten Muss-Kriterien halte ich für Karrieren zerstörend.« (w)

»Ich würde mir unglaublich wünschen, ins Ausland zu gehen. Das ist kein Punkt, wo ich sage, ich möchte das einfach nicht mehr. Aber es muss passen, auch mit dem Job meines Mannes. Das macht es schwierig. Wenn das letztendlich Karriere verhindert, obwohl ich bereit bin, mich einzusetzen und alles Mögliche sonst zu machen, wäre das sehr schade. Da würde ich mir schon wünschen, dass sich [diese Anforderung] ein bisschen ändert.« (w)

Andere sind grundsätzlich mobil und bereit, ins Ausland zu gehen, würden aber Unterstützung vonseiten des Unternehmens benötigen, um die Mobilitätsressourcen in ihrer Partnerschaft koordinieren zu können.

»Dann hatte ich einen Job selber abgelehnt. Ich sollte nach Portugal gehen. Ich hätte das gerne gemacht, es wäre eine ähnliche Funktion wie hier gewesen. Aber man wollte oder konnte mir überhaupt keine Unterstützung bieten, was meine Familie anbelangt, insbesondere was die Beschäftigung meines Mannes anging. Ich konnte das nicht machen, weil ich nicht meine Ehe aufs Spiel setzen konnte. Dann kam eine Weile nichts mehr.« (w)

»Die schicken den Mann ins Ausland, die Frau wird schon was finden. Ich will da nicht nur was finden, sondern Karriere machen.« (w)

In diesem Kapitel wurde herausgearbeitet, wie die Zeit-, Flexibilitäts- und Mobilitätsressourcen an Führungskräfte konkret gestaltet sind, und durch die Sekundäranalyse der 220 Interviews abgeleitet, warum es Führungskräften in Alleinverdienermodellen leichter fällt, diesen Anforderungen gerecht zu werden als denen in Doppelkarrierepaaren. Dabei fällt auf, dass Schwierigkeiten den Anforderungen gerecht zu werden, häufiger von Frauen formuliert werden. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass die Tatsache, dass Lebensmodelle bestimmen, wie gut Führungskräfte ressourcenorientierten Anforderungen gerecht werden können, eine größere Bedeutung für die Karrieren von Frauen hat. Im nächsten Kapitel wird herausgearbeitet, warum das Lebensmodell und dessen Ausgestaltung für Frauen in Führungspositionen besonders relevant sind.

4. DAS LEBENSMODELL ALS SELEKTIONSKRITERIUM FÜR FÜHRUNGSPPOSITIONEN: EINE BESONDERE HERAUSFORDERUNG FÜR FRAUEN

4.1 FRAUEN LEBEN HÄUFIGER IN DOPPELVERDIENER- UND DOPPELKARRIERE-MODELLEN

Dass Lebensmodelle bestimmen, wie gut Führungskräfte ressourcenbasierten Anforderungen gerecht werden können, hat für Frauenkarrieren besonders große Auswirkungen. Der wichtigste Grund ist, dass Frauen in Führungspositionen häufiger als ihre männlichen Kollegen in Doppelverdiener- und Doppelkarrieremodellen leben. Zahlen von 2004 zeigen, dass Partnerinnen von Männern in Führungspositionen häufig nicht oder nur in Teilzeit erwerbstätig waren. Nur etwa ein Drittel der Partnerinnen waren voll erwerbstätig und nur sieben Prozent waren ebenfalls in Führungsverantwortung. Weibliche Führungskräfte haben hingegen zu 32 Prozent einen Partner, der ebenfalls eine Führungsposition innehat, und weitere 50 Prozent Partner, die in Vollzeit arbeiten (vgl. Kleinert et al. 2007: 108–109). Wie in Kapitel 2 gezeigt, leben vollzeitarbeitende Frauen fast immer im Doppelversorger-, wenn nicht im Doppelkarrieremodell. Frauen als Versorger im Alleinversorgermodell kommen noch selten vor (vgl. Brehmer, Klenner & Klammer 2010: 14).

Auch im Sample der im Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« befragten Führungskräfte leben Frauen häufiger als ihre männlichen Kollegen mit einem vollzeitarbeitenden Partner zusammen. In dem Kurzlebenslauf, den die Führungskräfte im Rahmen der Befragung ausfüllen sollten, gaben nur 35 Prozent der männlichen Führungskräfte an, eine vollzeitarbeitende Partnerin zu haben, während dies für 78 Prozent der befragten Frauen Realität ist. 20 Prozent der befragten Männer haben eine nicht erwerbstätige Partnerin. Bei Frauen sind vier Prozent der Partner nicht berufstätig. Die teilzeitbeschäftigten Frauen der männlichen Führungskräfte (45 Prozent) arbeiten dabei durchschnittlich 20 Stunden, während die Partner der weiblichen Führungskräfte, die Teilzeit arbeiten (13 Prozent), hauptsächlich und durchschnittlich 30 Stunden wöchentlich (jeweils Mittelwert und Modus) arbeiten. Während also 65 Prozent der männlichen Führungskräfte auf die Ressourcen ihrer Frauen im privaten Bereich bauen können, gilt dies nur für 22 Prozent der weiblichen Führungskräfte. Betrachtet man darüber hinaus das Teilzeitvolumen der Partner und Partnerinnen, wird deutlich, dass diese Ressourcen im Falle der weiblichen Führungskräfte kleiner sind.

Da Frauen in Führung häufiger Partner haben, die ebenfalls eine Führungsposition bekleiden bzw. Vollzeit arbeiten, leiden mehr Frauen als Männer darunter, dass sich die

Anforderungen an Führungskräfte am Alleinverdienermodell orientieren und ihre Erfüllung im Doppelkarrieremodell schwierig ist.

4.2 AUCH IN DOPPELKARRIEREPARTNERSCHAFTEN BRINGT DIE FRAU MEHR RESSOURCEN IN DEN PRIVATEN BEREICH EIN

Ein weiterer Grund, warum es sich besonders für Frauen in Führungspositionen negativ auswirkt, dass Lebensmodelle als Selektionskriterium für Führung wirken, ergibt sich aus der Tatsache, dass Partnerschaften nicht statisch, sondern dynamisch sind. Ein Doppelkarrierepaar muss nicht immer ein Doppelkarrierepaar bleiben. Grunow, Schulz & Blossfeld (2007) zeigen in einer Längsschnittstudie, dass sich besonders bei partnerschaftlichen oder nicht traditionellen Partnerschaften im Zeitverlauf die Ressourcenverteilung traditionalisiert, d. h., die Frau mehr Ressourcen in den privaten und der Mann in den beruflichen Bereich investiert. Enttraditionalisierungstendenzen gibt es dagegen selten (vgl. Grunow, Schulz & Blossfeld 2007: 171).

Selbst bei Paaren mit ähnlichen Bildungs- und Berufsqualifikationen wird die Karriere der Frau oftmals hinter derjenigen des Mannes zurückgestellt und Mobilitätsentscheidungen werden zugunsten des Mannes gefällt. Das Dilemma der Ressourcenaufteilung bei Doppelkarrierepaaren wird oftmals durch ein berufliches »Kürzertreten« der Frauen gelöst (vgl. auch Wimbauer et al. 2010: 28–30). Erklärt wird diese Entwicklung durch die unterschiedliche Priorisierung: Während die Frauen einen vorausschauenden Blick auf das Gesamtgefüge von Familie und die Karriereverläufe beider Partner haben, konzentrieren sich Männer häufig viel stärker auf die eigene berufliche Entwicklung (vgl. Behnke & Meuser 2005: 130–134). Doppelkarrierepaare – das Lebensmodell, in dem Frauen ihre eigenen Karriereambitionen am besten verwirklichen können – müssen also nicht dauerhaft bestehen. Wenn sie scheitern, dann meist zuungunsten der Frau, die ihre Karriere zurückstellt und ihre Ressourcen eher dem privaten Bereich widmet, um das Gesamtgefüge der Partnerschaft oder Familie zu entlasten.

Aber auch innerhalb bestehender Doppelkarrieremodelle sind die Ressourcen ungleich verteilt und Frauen nicht in der Lage, genauso viele Ressourcen in den beruflichen Bereich zu investieren wie ihre Partner. Dies liegt darin begründet, dass die Vereinbarkeitsleistung zweier Karrieren hauptsächlich von der Frau getragen wird. Sie ist es, die durch ihr Vereinbarkeitsmanagement (von Familie, ihrer Karriere und der Karriere ihres Mannes) zwei Karrieren als Doppelkarriere erst möglich macht (vgl. Behnke & Meuser 2003: 166). Auch neben diesen Vereinbarkeitsressourcen investieren Frauen in Doppelkarrierepartnerschaften mehr Ressourcen in den privaten Bereich als ihre Partner. Untersuchungen zeigen, dass verheiratete Frauen in Führungspositionen bedeutend mehr Hausarbeit verrichten als verheiratete Männer in Führungspositionen. Frauen verbringen an Wochenenden fast doppelt so viel Zeit mit Hausarbeit als Männer. Das gilt für

Haushaltsarbeit genauso wie für die Kinderbetreuung. Bei der Kinderbetreuung treten noch deutlichere geschlechtertypische Strukturen hervor: Sowohl an den Werktagen als auch am Wochenende ist die durchschnittliche Stundenzahl der Frauen bei der Kinderbetreuung sehr viel höher als die der Männer (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 56–60).

Grundsätzlich zeigt sich bei der Zeitverwendung, dass Frauen in Führungspositionen deutlich mehr Ressourcen in den privaten Bereich investieren als Männer. Dies ist vor allem der Fall, wenn Kinder im Haushalt leben. Diese innerpartnerschaftliche Arbeits- und Ressourcenverteilung in Doppelkarrierepartnerschaften könnte einer der Gründe sein, warum weibliche Führungskräfte weniger arbeiten (können) als ihre männlichen Kollegen: Weibliche Führungskräfte arbeiten seltener (25 Prozent) länger als 48 Wochenstunden, im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen (44 Prozent) (vgl. Statistisches Bundesamt 2010). Durch das Mehr an Hausarbeit haben sie weniger Zeit, aber auch weniger Energie für den beruflichen Bereich zur Verfügung als ihre Partner. Hausarbeit und Kinderbetreuung kosten Energie, also Energie, die nicht in den beruflichen Bereich gesteckt werden kann. Hausarbeiten sind physisch und psychisch ermüdend (vgl. Becker 1985: 43, 48). Damit können weibliche Führungskräfte auch in Doppelkarrierepartnerschaften aufgrund der Ausgestaltung des Lebensmodells weniger Ressourcen für ihre Karriere aufbringen als Männer in diesen Positionen.

4.3 KINDER ERSCHWEREN VOR ALLEM DIE KARRIEREN VON FRAUEN

Als weiterer Grund kann die Tatsache betrachtet werden, dass sich mit Kind der Einfluss der Lebensform auf den Zugang zu Führungspositionen noch verstärkt. Der Bedarf an Ressourcen im privaten Bereich steigt und, wie in Kapitel 2 beschrieben, kann dieser Bedarf nur eingeschränkt durch externe Ressourcen befriedigt werden. Da Frauen sich mehr um die Kinderbetreuung kümmern als Männer, bedeutet die Geburt des ersten Kindes hauptsächlich für sie einen »critical career transition point« (Rapoport & Rapoport 1977: 309).

Die Geburt eines Kindes bringt einen Traditionalisierungseffekt mit sich und erschwert die Realisierung einer Doppelkarrierepartnerschaft. Diese Annahmen werden durch die Analysen von Holst et al. (2012) bestätigt: Vergleicht man den Anteil von Frauen in Führungspositionen in verschiedenen Altersgruppen, fällt auf, dass dieser Anteil in der Gruppe der bis 34-Jährigen 39 Prozent, in der Gruppe der 35- bis 54-Jährigen 29 Prozent und in der Gruppe der Ältesten unter 20 Prozent liegt. Da es sich um einen Querschnittvergleich handelt, kann auch der Kohorteneffekt eine Rolle spielen, die Autorin schlussfolgert aber, dass die Zahlen im Zusammenhang mit der Familienbildung stehen, die sich nachhaltig negativ auf die Berufschancen von Frauen auswirkt (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 42). In der betreuungsintensiven Familiengründungsphase, in der

gewöhnlich auch der Grundstein für die Karriere gelegt wird, sind die Frauen meist verantwortlich für die Haus- und Familienarbeit, während die Väter eher die Rolle des Familienernährers intensivieren – teilweise auch, um etwaige Einkommensverluste durch die Aufgabe oder Reduktion der Erwerbsarbeit der Frau zu kompensieren. Grundsätzlich gilt, dass negative Effekte der Familienphase im weiteren Erwerbsverlauf kaum mehr aufgeholt werden können (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012: 42).

Ein Kind erhöht also zum einen die Wahrscheinlichkeit einer Traditionalisierung hin zum Alleinversorgermodell, in dem die Frau kaum Karriere machen kann, und bedeutet zum anderen, dass Frauen auch in Doppelkarrierepartnerschaften mehr Ressourcen in den privaten Bereich einbringen und damit weniger für den beruflichen Bereich zur Verfügung haben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass karriereorientierte Frauen häufig im Doppelkarrieremodell leben, es aber in diesem Modell schwierig ist, den Anforderungen an Führungskräfte gerecht zu werden. Zusätzlich verändern sich diese Modelle häufig in traditionellere Partnerschaftsarrangements, in denen die Frauen noch weniger Ressourcen in den beruflichen Bereich investieren können. Darüber hinaus ist ein Doppelkarrieremodell für die Frau noch schwieriger mit den Anforderungen an Führung zu vereinbaren als für den Mann, da sie auch in diesem Modell weniger Ressourcen in den beruflichen Bereich stecken kann.

5. FAZIT: MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG DURCH DIE UNTERSTÜTZUNG VIELFÄLTIGERER LEBENSMODELLE IN DEN FÜHRUNGSETAGEN

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte am Alleinversorgermodell orientieren und es daher besonders Doppelkarrierepaaren schwerfällt, diese zu erfüllen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Lebensmodelle als implizites Selektionskriterium für Führungspositionen wirken. Im Kapitel 4 wurde aufgezeigt, wie eng die Selektionskriterien Geschlecht und Lebensmodell zusammenhängen. Da sich die Anforderungen an Führungskräfte an den Alleinversorgermodellen orientieren, haben Frauen strukturelle Nachteile bei der Erreichung und Ausführung von Führungspositionen.

Für Unternehmen bedeuten diese Ergebnisse, dass die Prüfung, inwiefern die expliziten und impliziten Anforderungen an Führungskräfte mit nicht traditionellen Lebensmodellen erfüllbar sind, auch ein Stellhebel für die Gewinnung von mehr Frauen für Führungspositionen sein kann. Die Unternehmen könnten so nicht nur den selbst gesteckten Zielen bezüglich der Geschlechterdiversität näherkommen, sondern gleich-

zeitig auch die Diversität bezüglich Lebensmodellen und Familienformen in den Führungsetagen stärken. Einige wenige Unternehmen haben die Herausforderung, dass Doppelkarrierepartnerschaften in ihrer Bedeutung zunehmen und besonders karriereorientierte Frauen in diesem Modell leben, bereits erkannt und unterstützen speziell Doppelkarrierepaare (im Sample der Studie bilden nur bei einem Unternehmen Doppelkarrierepaare einen eigenen Schwerpunkt in den Aktivitäten zur Vereinbarkeit für Beruf und Familie (vgl. Robert Bosch GmbH 2010), andere Unternehmen sind in Doppelkarrierenetzwerken organisiert (vgl. Internetpräsenz des Munich Dual Career Office).

Die Ergebnisse zeigen aber, dass erfolgsversprechende Ansätze über Einzelmaßnahmen zur Unterstützung von Doppelkarrierepaaren hinausgehen müssen. Die ressourcenorientierten Anforderungen an Führungskräfte müssen strukturell geändert werden. Die Anforderungen an Zeit-, Flexibilitäts- und Mobilitätsressourcen müssen flexibilisiert werden und dürfen sich nicht mehr an Alleinversorgermodellen orientieren.

Erste Ansätze sind bereits vorhanden: So versuchen einige Unternehmen, mit kommunizierten E-Mail-Verboten oder dem Abschalten der Smartphone-Server an Wochenenden oder im Urlaub die Zeitressourcen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schonen. Meistens richten sich diese Maßnahmen allerdings nur an Tarifmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und damit nicht an Führungskräfte (vgl. Schmergal & Borghardt 2012). Hinsichtlich der Anforderungen an Flexibilitätsressourcen versuchen viele Unternehmen schon seit einigen Jahren, flexible Arbeitsmodelle auch für Führungskräfte zu schaffen (vgl. Kletzing & Walther 2008). Hier besteht die zukünftige Aufgabe für die Unternehmen darin, die Implementierung und Akzeptanz dieser Modelle innerhalb der Organisation zu stärken (vgl. Kaiser et al. 2012: 40–12). Bezüglich der Anforderungen an Mobilitätsressourcen erproben Unternehmen den Ansatz, dass Auslandserfahrung nicht mehr zwingend für die Erreichung bestimmter Hierarchieebenen erforderlich ist, sondern beispielsweise durch einen »Familienbaustein«, also Betreuungszeiten, substituiert werden kann (vgl. Robert Bosch GmbH 2013).

Diese Ansätze weisen in die richtige Richtung. Wenn Unternehmen diese weiter verfolgen, können sie mehr Vielfalt und vielfältigere Perspektiven für ihre Organisation gewinnen – durch mehr Geschlechterdiversität und eine größere Vielfalt von Lebensmodellen in Führungspositionen.

Für die weitere Forschung liefern die Ergebnisse gute Anknüpfungspunkte. Erkenntnisreich wäre die Ausweitung der Analyse auf andere Länder sein. Die internationale Perspektive könnte helfen herauszuarbeiten, inwiefern die Anforderungen an Führungskräfte durch Organisations- oder nationale Kulturen geprägt sind und ob in anderen Ländern das Lebensmodell ebenso stark als Selektionskriterium für Führungspositionen wirkt. Durch internationale Ergebnisse könnten auch Good Practices für deutsche Unternehmen identifiziert werden. Ebenso könnte die Untersuchung auf kleine und mitt-

lere Unternehmen ausgeweitet werden und deren spezifische Anforderungen und Herausforderungen ermittelt werden. Schlussendlich ist das Lebensmodell eine spannende Dimension für die Diversitätsforschung, die vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse neben und in Verbindung mit den zentralen Kategorien Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung stärker berücksichtigt werden sollte.

ENDNOTEN

- 1 Als zweite Version des Doppelversorgermodells beschreibt Pfau-Effinger ein Modell, in dem Männer wie Frauen gleichermaßen am Erwerbsleben und an der Kinderbetreuung partizipieren. Beide Partner arbeiten in diesem Modell Teilzeit. Dieses Modell wurde ausgelassen, da es empirisch in Deutschland kaum vorkommt (vgl. Brehmer, Klenner & Klammer 2010: 14).
- 2 In der Abbildung sind gemischtgeschlechtliche Partnerschaften zugrunde gelegt. Es ist davon auszugehen, dass die Lebensmodelle gleichgeschlechtlicher Partnerschaften andere Ausprägungen und Häufigkeiten aufweisen, da das Geschlecht als Erklärungsmodell für die Struktur und die Arbeitsteilung in der Partnerschaft nicht genutzt werden kann.

LITERATURVERZEICHNIS

- Becker, Gary S. (1985): *Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor*. In: Journal of Labor Economics, 3 (1), Pt. 2: 33–58.
- Becker, Manfred (2005): *Personalentwicklung, 4. Aufl.* Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Behnke, Cornelia & Liebold, Renate (2001): »Ich hab die Arbeit immer in den Vordergrund gestellt«. *Die Bedeutung der Arbeit im Leben männlicher Führungskräfte. Ein Fallbeispiel*. Vortrag auf der 1. Tagung des Arbeitskreises für interdisziplinäre Männer- und Geschlechterforschung (AIM Gender). Stuttgart. https://www.fk12.tu-dortmund.de/cms/ISO/de/arbeitsbereiche/soziologie_der_geschlechterverhaeltnisse/Medienpool/AIM_Beitraege_erste_Tagung/Behnke_Liebold.pdf (letzter Zugriff: 01.10.2013).
- Behnke, Cornelia & Meuser, Michael (2003): *Vereinbarkeitsmanagement: die Herstellung von Gemeinschaft bei Doppelkarrierepaaren*. In: Soziale Welt – Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis, 54 (2): 163–174.
- Behnke, Cornelia & Meuser, Michael (2005): *Vereinbarkeitsmanagement. Zuständigkeiten und Karrierechancen bei Doppelkarrierepaaren*. In: Solga, Heike & Wimbauer, Christine (Hrsg.): Wenn zwei das Gleiche tun ... – Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Verlag Barbara Budrich: Opladen, 123–139.
- Böhnisch, Tomke (2003): *Karriereressource Ehefrau – Statusressource Ehemann*. In: Hitzler, Ronald & Pfadenhauser, Michaela (Hrsg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns, Leske + Budrich: Opladen, 173–187.
- Borchardt, Alexandra (2010): *Eine Quote für die Frauen*. In: Süddeutsche Zeitung vom 14.03.2010. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutsche-telekom-eine-quote-fuer-die-frauen-1.20800> (letzter Zugriff: 20.10.2013).

Brehmer, Wolfgang; Klenner, Christina & Klammer, Ute (2010): *Wenn Frauen das Geld verdienen – eine empirische Annäherung an das Phänomen der »Familienernährerin«*. Diskussionspapier Nr. 170. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI): Düsseldorf.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2012): *Familienbewusste Arbeitszeiten. Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis*. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2011): *Wirtschaft stellt Selbstverpflichtung für mehr Frauen in Führungspositionen vor*. Presseinformation vom 17.10.2011. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=174934.html> (letzter Zugriff: 21.10.2013).

Eurostat (2013): *Arbeitskräfteerhebung der Europäischen Union (AKE), Haupttabellen: Beschäftigung und Arbeitslosigkeit, Datenblatt Erwerbstätigenquote nach Geschlecht*. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home> (letzter Zugriff: 11.10.2013).

Funken, Christiane (2011): *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Berlin. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Managerinnen-50-plus,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 22.10.2013).

Grandey, Alicia A. & Cropanzano, Russel (1999): *The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain*. In: Journal of Vocational Behaviour, (54): 350–370.

Grunow, Daniela; Schulz, Florian & Blossfeld, Hans-Peter (2007): *Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen?* In: Zeitschrift für Soziologie, 36 (3): 162–181.

Hipp, Lena & Stuth, Stefan (2013): *Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit*. WZBrief Arbeit 15: Berlin. http://bibliothek.wzb.eu/wzb-brief-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf (letzter Zugriff: 03.10.2013).

Hirsland, Andreas; Herma, Holger & Schneider, Werner (2005): *Geld und Karriere – biographische Synchronisation und Ungleichheit bei berufsorientierten Paaren*. In: Solga, Heike & Wimbauer, Christine (Hrsg.): *Wenn zwei das Gleiche tun ... – Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*. Verlag Barbara Budrich: Opladen, 163–186.

Hochfeld, Katharina (im Erscheinen): *Die Etablierung von Dual Career Servicestellen zur Förderung der Diversität von Lebensmodellen an deutschen Universitäten*. In: Krempkow, Rene; Huber, Nathalie & Pohlenz, Philipp (Hrsg.): *Diversity Management und Diversität in der Wissenschaft*. Universitätsverlag Webler: Bielefeld.

Holst, Elke (2009): *Führungskräfte-Monitor 2001–2006*. Forschungsreihe Band 7, 2. Aufl. Nomos: Baden-Baden.

Holst, Elke; Busch, Anne & Kröger, Lea (2012): *Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001–2010*. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf (letzter Zugriff: 25.11.2013).

Initiative Neue Qualität der Arbeit & Arbeitnehmerkammer Bremen (2009) (Hrsg.): *Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit*. Bremen, Dortmund.

Jürgens, Kerstin & Voß, G. Günter (2007): *Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, (34): 3–9.

Jurczyk, Karin (2009): *Familienzeit – knappe Zeit?* In: Heitkötter, Martina; Jurczyk, Karin; Lange Andreas & Meier-Gräwe, Uta: *Zeit für Beziehungen? Zeit und Zeitpolitik für Familien*. Verlag Barbara Budrich: Opladen, 37–66.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.

Kienbaum (2007) (Hrsg.): *Worklife-Balance von Top-Managern (Kienbaumstudie im Kooperation mit dem Harvard Businessmanager)*. http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Worklife-Balance_von_Top-Managern_final.pdf (letzter Zugriff: 04.10.2013).

Kleinert, Corinna; Kohaut, Susanne; Brader, Doris; Lewerenz, Julia & Allmendinger, Jutta (2007): *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Campus Verlag: Frankfurt, New York.

Kletzing, Ute & Walther, Kathrin (2008): *Mehr Flexibilität*. In: Personal, (07/08): 48–50.

König, Stefanie; Cesinger, Beate; Langhauser, Marc & Leicht, René (2012): *»Erfolg ist, wenn beide Karriere machen«, Ergebnisse aus dem Projekt »Durch Selbständigkeit zur Doppelkarriere? Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzepte erfolgreicher Gründerinnen«, Teil I: Über Karriereerfolg im Partnerschaftskontext*. Mannheim, Hohenheim. http://www.dcc-selbstaendig.de/vortrag/Broschuere_I.pdf (letzter Zugriff: 10.10.2013).

Krell, Getraude (1978): *Zur geschlechtsspezifischen Verteilung von Produktions- und Reproduktionsarbeit*. In: Mehrwert – Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie, (15/16): 87–107.

Lewis, Jane (2001): *The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care*. In: Social Politics, 8 (2): 152–169.

Lyon, Dawn & Woodward, Alison E. (2004): *Gender and Time at the Top. Cultural Constructions of Time in High-Level Careers and Homes*. In: European Journal of Women's Studies, 11 (2), 205–221.

Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse, 10. Aufl.* Beltz Verlag: Weinheim, Basel.

Munich Dual Career Office (o. J.): *Internetpräsenz*. <http://www.dualcareer.tum.de> (letzter Zugriff: 01.11.2013).

North, Klaus & Reinhardt, Kai (2005): *Kompetenzmanagement in der Praxis*. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Notz, Gisela (2010): *Arbeit: Hausarbeit, Ehrenamt, Erwerbsarbeit*. In: Becker, Ruth & Kortendiek, Beate (Hrsg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie, 3., erweiterte und durchgesehene Aufl.* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 480–488.

Perrons, Diane (2000): *Flexible Working and the Reconciliation of Work and Family Life – Or a New Form of Precariousness*. In: European Commission (Hrsg.): *Gender Use of Time: Three European Studies*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg, 5–44.

Pfau-Effinger, Birgit (2000): *Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs*. Leske + Budrich: Opladen.

PricewaterhouseCoopers (2006): *Managing Mobility Matters 2006*. https://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_tls/pwc_managing_mobility_matters_e.pdf (letzter Zugriff: 04.10.2013).

Rapoport, Rhona & Rapoport, Robert Naman (1977): *Dual-Career Families Re-Examined*, Harper and Row, Publishers: New York.

Robert Bosch GmbH (2013): *Mitarbeiterentsendungen bei Bosch: Kofferpacken fürs Ausland. Worauf man bei Auslandstätigkeiten achten sollte*. Presseinformation vom 13.08.2013. <http://www.bosch-presse.de/presseforum/pressdownload/text/PI8233.pdf?id=6375,1> (letzter Zugriff: 5.10.2013).

Robert Bosch GmbH (2010): *Doppelkarrierepaare. Konzepte im Personalmanagement der Robert Bosch GmbH, Vortrag von Heidi Stock und Gudrun Kipp auf der Konferenz »Karriere im Doppel – Herausforderung für Wissenschaft und Wirtschaft« am 11. Juni 2010*. http://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Veranstaltungen/Vortrag_Heidi_Stock___Gudrun_Kipp.pdf (letzter Zugriff: 01.11.2013).

Rüger, Heiko (2010): *Berufsbedingte räumliche Mobilität in Deutschland und die Folgen für Familie und Gesundheit*. In: Bevölkerungsforschung Aktuell, 31 (2): 8–12.

Ruppenthal, Silvia (2010): *Vielfalt und Verbreitung berufsbedingter räumlicher Mobilität im europäischen Vergleich*. In: Bevölkerungsforschung Aktuell, 31 (2): 2–7.

Scheuch, Erwin K. & Scheuch, Ute (1995): *Bürokraten in den Chefetagen. Deutsche Karrieren. Spitzenmanager und Politiker heute*, Rowolth: Reinbeck.

- Schmergal, Cornelia & Borghardt, Liane (2012): *So funktioniert das Management per Smartphone*. Handelsblatt online vom 27.02.2012. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/buero-special/unternehmensfuehrung-keine-e-mails-am-wochenende/6250700-6.html> (letzter Zugriff: 01.11.2013).
- Schneewind, Klaus A. (2004): *Family Life and Professional Work: Conflict and Synergy (FamWork) – Household labour, work-family linkages, and family life: A State of the Art Report*. In: EU Research on Social Sciences and Humanities, Brussels.
- Schulte, Jürgen (2002): *Dual-career couples. Strukturuntersuchung einer Partnerschaftsform im Spiegelbild beruflicher Anforderungen*. Leske + Budrich: Opladen.
- Schulz, Florian & Blossfeld, Hans-Peter (2006): *Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen?* In: Zeitschrift für Soziologie, 36 (3): 162 New York: 181.
- Seron, Carroll & Ferris, Kerry (1995): *Negotiating Professionalism: The Gendered Social Capital of Flexible Time*. In: Work and Occupations, 22 (1): 22–47.
- Sirianni, Carmen & Walsh, Andrea (1991): *Through the Prism of Time: Temporal Structures in Postindustrial America*, In: Wolfe, Alan (Hrsg.): *America at Century's End*. University of California Press: Berkeley, 421–439.
- Solga, Heike & Wimbauer, Christine (Hrsg.) (2005): *Wenn zwei das Gleiche tun ... – Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples*. Verlag Barbara Budrich: Opladen.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2013): *Mikrozensus 2012. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit*. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010): *Jeder zehnte Erwerbstätige mit überlanger Arbeitszeit – neuer Bericht zur Qualität der Arbeit*. Pressemitteilung Nr. 347 vom 28.09.2010. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2010/09/PD10_347_132.html (letzter Zugriff: 22.10.2013).
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2004): *Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung*. Forum der Bundesstatistik, Band 34, Wiesbaden.
- Walther, Katrin & Lukoschat, Helga (2008): *Kinder und Karrieren. Die neuen Paare*, Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.
- Wimbauer, Christine; Spura, Anke; Gottwald, Markus; Motakef, Mona & Walther, Katja (2010): *Anerkennung (m), Anerkennung (w): Geschlechterungleichheit in Doppelkarriere-Paaren*. In: WZB Mitteilungen, (129): 28–30.
- Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Berlin.
- Witzel, Andreas; Medjedović, Irena & Kretzer, Susanne (2008): *Qualitative Sekundäranalyse. Zum gegenwärtigen Stand einer neuen Forschungsstrategie*. In: Historical Social Research, 33 (3): 10–32.
- Wolf-Wendel, Lisa; Twombly, Susan B. & Rice, Suzanne (2004): *The Two-Body Problem: Dual-Career-Couple Hiring Practices in Higher Education*. The Johns Hopkins University Press: Baltimore.

¿VIVA ARGENTINA? INNOVATION, GENDER UND DIE ORGANISATIONS-KULTUR EINES GLOBAL PLAYERS

– ANALYSE EINER ARGENTINISCHEN KONZERNTOCHTER –

Kathinka Best

1. EINLEITUNG

»Wir sprechen häufig nur von ‚Hintern und Brüsten‘ [...]. Die Stereotypisierung von Frauen als Sexualobjekt ist sehr ausgeprägt.« Journalist, 56 Jahre¹

Gleichstellung bewegt sich derzeit in Argentinien im Spannungsfeld zwischen traditionell dominierender Machokultur und einem emanzipatorischen Wandel (vgl. Lirio et al. 2007: 31; Kubi 2012). Ähnlich ambivalent ist der Stand von Innovationen im Land: Die Innovationsfähigkeit Argentiniens wird im internationalen Vergleich im Mittelfeld verortet (vgl. OECD 2012; Dutta & Lanvin 2013), doch tragen einige wenige gut vernetzte Akteure – wie internationale Konzerne – wesentlich zu den Innovationserfolgen des Landes bei (vgl. Marin & Bell 2010). Bislang existiert keine Studie, die beide Thematiken im Landeskontext verknüpft. Besonders interessant erscheint eine organisationskulturelle Analyse in internationalen Konzernen, da diese von landesspezifischen Rahmenbedingungen einerseits und internationalen Zielsetzungen andererseits geprägt werden.

Der Blick auf den anderen Kontinent zahlt sich aus: Die vorliegende Fallstudie zu Gender-Diversität, Innovation und Organisationskultur wurde in der Konzerntochter eines deutschen Global Players am Standort Buenos Aires durchgeführt. Diese stellt aufgrund ihrer genderdiversen Mitarbeiterschaft (40 Prozent Frauenanteil unter Führungskräften) und als einer der Marktführer der Logistikbranche ein interessantes Untersuchungsobjekt dar. Die durchgeführte organisationskulturelle Analyse dient der Beantwortung folgender Forschungsfrage: Wie kann eine Organisationskultur gestaltet sein, die (Geschlechter-) Vielfalt und Innovation gewinnbringend verknüpft? Die analysierte Konzerntochter verdeutlicht die Chancen eines verbindenden organisationskulturellen Ansatzes zur Vielfalts- und Innovationsförderung. Ein Ergebnistransfer auf andere Unternehmen könnte deren Innovationskraft steigern. Aus wissenschaftlicher Sicht wird versucht, den skizzierten Forschungsbedarf zu decken.

In den folgenden Kapiteln wird zunächst zur Beantwortung der Forschungsfrage eine theoretische Basis geschaffen: Ein Vier-Säulen-Modell führt die via Literaturrecherche identifizierten innovations- und diversitätsfördernden organisationskulturellen Merkmale zusammen (Kapitel 2). Diese Vorarbeit und die landesbezogene Einordnung (Kapitel 3) zielen auf die Ableitung fundierter Kriterien zur gezielten Auswahl eines internationalen Vorreiterkonzerns sowie auf eine merkmalsbasierte Überprüfung der Forschungsfrage. In der argentinischen Tochter des ausgewählten Global Players wurden von 2011 bis 2013 Daten für die vorliegende Analyse erhoben (Kapitel 4). In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Studie entlang des Vier-Säulen-Modells vorgestellt und mit Bezug zu dem Projekt *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden* (vgl. Kaiser et al. 2012) diskutiert, in dessen Anlehnung die vorliegende Untersuchung durchgeführt wurde. Die Relevanz der Ergebnisse für Wirtschaft und Wissenschaft wird abschließend in Kapitel 6 diskutiert.

2. THEORIE

Eine hohe Innovationskraft ist das Ziel vieler Konzerne und insbesondere im globalen Wettbewerb ausschlaggebend für eine Vormachtstellung (vgl. Bartlett & Ghoshal 2013). Denn wettbewerbliche Vorteile basieren – besonders bei großen geografischen wie kulturellen Distanzen und hohen Marktdynamiken – auf kontinuierlich verbesserten, innovativen, flexiblen Lösungen, unternehmerischer Effizienz, nationaler Anpassungsfähigkeit sowie einer intelligenten Wissensnutzung und -entwicklung (vgl. Bartlett & Ghoshal 2002: 57). International agierende Konzerne mit großer Wirtschaftsmacht, sogenannte Global Player, investieren daher viele Ressourcen in die Erhöhung ihrer Innovationsfähigkeit (vgl. Bartlett & Ghoshal 2002). Die Begriffe »Global Player« und »internationaler Konzern« werden im vorliegenden Artikel synonym verwendet.

Innovationen, Mitarbeitervielfalt bzw. -diversität (Kapitel 2.1) und Organisationskulturen (Kapitel 2.2) stehen zunehmend im Fokus ökonomischen Interesses und strategischer Nutzung. Innovationen werden in der Literatur gemeinhin als Resultat eines interaktiven Prozesses zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschrieben, der von Organisationskulturen und -strukturen in hohem Maße beeinflusst wird (vgl. Ahmed 1998; Drach-Zahavy & Somech 2001; Somech & Drach-Zahavy 2013).

2.1 INNOVATION UND VIELFALT IM UNTERNEHMENSKONTEXT

Das vorliegende Grundlagenkapitel dient der Abgrenzung der genutzten Begrifflichkeiten und zeigt Studien zu dem Zusammenhang von Mitarbeitervielfalt und Innovativität auf.

Definitionen: Innovation und Mitarbeitervielfalt

Der Begriff Innovation wird kontextabhängig und sehr spezifisch definiert. Bullinger & Schlick (2002) fassen ihn vergleichsweise allgemein, ontologisch und prozessorientiert:

»Innovation ist nutzenstiftende Problemlösung durch einen neuen Ansatz. Sie kann sich beziehen auf neue oder verbesserte Erzeugnisse, Leistungen, Verfahren, Organisationsformen, Märkte u. a. – Sie umfasst den gesamten Prozess von der Idee über Entwicklung und Produktion bis hin zur Markteinführung bzw. Realisierung« (Bullinger & Schlick 2002: 16).

Angelehnt an diese Definition von Bullinger & Schlick (2002) wird **Innovation** in dem vorliegenden Artikel als Neuerung oder Neuschöpfung mit neuartigem Gehalt verstanden. In marktorientierten Unternehmen, wie dem zu analysierenden Konzern, stehen zum einen kundenorientierte Innovationen im Vordergrund (Serviceleistungen, Neuprodukte, Neuverfahren), zum anderen neuartige Prozesse und Verfahren innerhalb der Organisation (vgl. Hipp & Grupp 2005). Innovative Serviceprovider, zu denen das untersuchte Logistikunternehmen zählt, weisen laut Hipp & Grupp (2005) eine hohe Servicequalität (Produktvielfalt, Verlässlichkeit, Schnelligkeit, geografische Verfügbarkeit), Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung auf. Sie beschäftigen typischerweise überdurchschnittlich motivierte und produktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erfüllen hohe Umwelt- und Sicherheitsstandards.

Zur Innovationsgenerierung können Global Player verschiedene Innovationsquellen strategisch nutzen: Neben firmenexternen Innovationsquellen (Zulieferer, Unternehmenspartner, Kundinnen und Kunden), wissenschaftlichen Kooperationen (mit Universitäten, Forschungseinrichtungen), Interaktion mit und Weiterentwicklung der Ideen anderer Wettbewerber und internationaler Töchter bzw. Niederlassungen (vgl. Afuah 2003), stehen zunehmend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertschöpfende firmeninterne Ressource im Unternehmensinteresse (vgl. Bartlett & Ghoshal 2013).

Die als Innovationsquelle für Organisationen relevante **Mitarbeitervielfalt**, lose als »... varied perspectives and approaches to work« (Thomas & Ely 1996: 2) definiert, setzt sich bei jedem Menschen aus (zugeschriebenen) veränderbaren sozialen und kulturellen Identitäten zusammen (vgl. Cox 2001: 3; Krell 2008). Im Rahmen dieses Artikels wird fokussiert auf eine der sechs Kerndimensionen – Geschlecht, Alter, Nationalität, Religion, physische Fähigkeiten und sexuelle Orientierung (vgl. Loden &

Rosener 1991) – eingegangen: Diversität wird mit einem Fokus auf Geschlecht (»Gender«) untersucht und im Rahmen des Artikels synonym zu dem Begriff der *Mitarbeitervielfalt* verwendet.

Um die Vorteile der durch Gender-Diversität entstehenden Heterogenität zu verstärken und Nachteile – insbesondere Konflikte – zu reduzieren (vgl. Cox 1993: 11), muss Vielfalt wertgeschätzt und zielgerichtet eingesetzt werden. Die systematische Nutzung von Mitarbeitervielfalt mit dem Ziel des ökonomischen Mehrwerts versteht die Autorin als gelungenen Managing-Diversity-Ansatz (vgl. Cox 1993; Krell 2008).

Studien zu Mitarbeitervielfalt und Innovativität

Wissenschaftlich belegt ist, dass fachlich **vielfältige Gruppen und Organisationen** mit einer größeren Wahrscheinlichkeit kreative Ideen (vgl. Burt 2004) sowie radikale und explorative Neuerungen hervorbringen (vgl. Nooteboom et al. 2007). Fachlich homogene Gruppen sind im Vergleich weniger innovativ (vgl. ebenda). Um das Kreativitätspotenzial einer vielfältigen Mitarbeiterschaft umfassend für die Innovationsgenerierung zu nutzen, wird Heterogenität daher immer häufiger bewusst gesteuert. Bislang werden mit Fokus auf fachliche Heterogenität systematisch *interdisziplinäre* Teams zur Innovationsgenerierung zusammengestellt, wohingegen erfahrungs- und verhaltensorientierte Aspekte bislang kaum berücksichtigt werden (vgl. Østergaard, Timmermans & Kristinsson 2011). Dabei prägen gerade sie die Arbeitsweisen von Gruppen und haben dadurch einen signifikanten Einfluss auf Team- und Unternehmensergebnisse (vgl. Williams & O'Reilly 1998; Cox 2001; Jackson, Joshi & Erhardt 2003; Kochan et al. 2003; Joshi & Roh 2009).

Erfahrungs- und verhaltensorientierte Aspekte drücken sich in kognitiven Differenzen aus, auf die ein genauerer Blick lohnt: Die verhaltensleitenden kognitiven Strukturen werden primär durch Lebenserfahrung und Lebensumgebungen bestimmt (vgl. Nooteboom et al. 2007: 1017), die wiederum systematisch mit den soziodemografischen Merkmalen Geschlecht, Nationalität und Alter variieren (vgl. Cox & Blake 1991: 50). Neuere Studien zu dem Einfluss letzterer Merkmale auf Innovativität sind besonders aufschlussreich hinsichtlich des **Geschlechts**: Woolley et al. (2010) finden die höchste Gruppenintelligenz in Gruppen mit einem Frauenanteil von 60 Prozent. Auch die Problemlösung ist in diesen Gruppen am erfolgreichsten, da Wissensaustausch und Interaktionen im Team besser verlaufen als in geschlechtshomogenen Teams (vgl. ebenda). Beides ist elementar für eine hohe Innovationsfähigkeit (vgl. Nonaka & Takeuchi 1995; Knockaert et al. 2011). Weiterhin zeigen Østergaard, Timmermans & Kristinsson (2011), dass die Wahrscheinlichkeit eine Innovation einzuführen in gemischtgeschlechtlichen Unternehmen (60 bis 70 Prozent eines Geschlechts) um 68 Prozent höher liegt als in jenen mit einer homogenen Mitarbeiterschaft (0 bis 10 Prozent eines Geschlechts). Die Zusammenhänge von Geschlechtervielfalt und Innovation wurden bislang nur unzureichend untersucht (vgl. ebenda). Vor dem Hintergrund der

dargelegten Ergebnisse ist interessant, ob und wie umfassend Unternehmen in der Praxis das Kreativitätspotenzial von gemischtgeschlechtlichen Teams nutzen. Diese für Argentinien skizzierte Forschungslücke gilt es zu schließen.

2.2 INNOVATIONS- UND VIELFALTSFÖRDERNDE ORGANISATIONSKULTUREN

Seit den 1980er-Jahren befasst sich die Wissenschaft mit der Konzeptualisierung, Messung und Beeinflussung von **Organisationskulturen** (vgl. Schein 1985; Schein 1990; Hofstede et al. 1990; Ahmed 1998; Martins & Terblanche 2003). Organisations- bzw. Unternehmenskultur kann nach Schein (1990) als verhaltensprägender, handlungsleitender und gemeinhin akzeptierter unternehmensbezogener »... correct way to perceive, think and feel« (Schein 1990: 111) definiert werden. Weiterhin gilt die Definition von Hofstede et al. (1990) als maßgeblich: »Organizational culture [...] is (1) holistic, (2) historically determined, (3) related to anthropological concepts, (4) socially constructed, (5) soft, and (6) difficult to change.« (ebenda: 286). Eine Organisationskultur manifestiert sich nach Schein (1985, 1990) auf drei konzeptuell differenzierbaren Ebenen.² Um die gelebte Kultur zu erfassen, gilt es, die weniger sichtbaren Ebenen zu analysieren (vgl. Schein 1990).

Organisationskulturen gelten in der *Innovationsforschung* als moderierender Link zwischen dem Kreativitätspotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation und der tatsächlichen Innovationsgenerierung (vgl. Ahmed 1998; Martins & Terblanche 2003; Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010; Lau & Ngo 2004; Khazanchi, Lewis & Boyer 2007). Metastudien der *Diversitätsforschung* wiederum zeigen, dass Organisationskultur als moderierende, verstärkende Variable auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterdiversität und Geschäftsentwicklung wirkt (vgl. Kochan et al. 2003; Joshi & Roh 2009) – laut Gratton et al. (2007) über ein potentiell höheres Innovationspotenzial.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus Innovations- und Diversitätsforschung in Form eines Vier-Säulen-Modells aufbereitet: Zunächst werden die via Literaturrecherche identifizierten innovationsfördernden organisationskulturellen Merkmale dargelegt und um diversitätsfördernde Merkmale angereichert. Die Identifikation letzterer basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden* (im Folgenden: *Unternehmenskulturen verändern*). In einem zweiten Schritt werden alle Merkmale in einem verbindenden Modell zusammengefügt, da dies in der bestehenden Literatur nicht ausfindig gemacht werden konnte. Dieses Vier-Säulen-Modell bildet die Grundlage der empirischen Untersuchung, welche überprüft, ob die dargelegten Merkmale in der untersuchten Konzerntochter erfüllt werden.

Merkmale innovationsfördernder Organisationskulturen

Organisationen mit einer bewusst innovationsfreundlich gestalteten Organisationskultur sind quantitativ wie qualitativ innovativer (vgl. Ahmed 1998; Martins & Terblanche 2003; Lau & Ngo 2004; Khazanchi, Lewis & Boyer 2007; Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010). Die umfassende Recherche zu Veröffentlichungen aus mehreren Jahrzehnten wird angelehnt an das weit beachtete Organisationskulturmodell von Martins & Terblanche (2003) in Form eines Modells dargestellt (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Vier-Säulen-Modell der Organisationskultur



In Anlehnung an: Martins & Terblanche 2003. Eigene Darstellung.

Die identifizierten innovationsfördernden organisationskulturellen Merkmale werden entlang der abgebildeten vier Säulen (1) Unternehmensstrategie, (2) (personalpolitische) Strukturen, (3) Verhalten und (4) Grundwerte im Folgenden kurz skizziert:

1. **Strategie:** Eine klar kommunizierte Vision und Mission, die auf die Entwicklung und Implementierung von Innovationen zielen, stellen das sine qua non der strategischen Rahmenbedingungen einer innovationsausgerichteten Kultur dar (vgl. Martins & Terblanche 2003). Weiterhin lassen sich eine Kunden-, Trend- und Marktorientierung (vgl. Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010) sowie ein Fokus auf Kreativität und Qualität als zielführende Elemente einer erfolgreichen Innovationsstrategie identifizieren (vgl. Martins & Terblanche 2003; Somech & Drach-Zahavy 2013). Ferner gilt es, die Umsetzung der Innovationsziele systematisch, aber möglichst frei zu gestalten. Ein »chaos within guidelines« (Quinn 1985: 85) ist

förderlich für Engagement und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Zielgerichtetheit ihrer Handlungen (vgl. Ahmed 1998; Somech & Drach-Zahavy 2013). Die Umsetzungsmöglichkeit, Zeit und technische sowie kreative Ressourcen sollten zur Realisierung eigener Innovationsideen zur Verfügung stehen (vgl. Martins & Terblanche 2003).

2. **(Personalpolitische) Strukturen:** Organisationsstrukturen und -kulturen können als interdependent betrachtet werden, daher ist bewusste Gestaltung von Strukturen von großer Relevanz (vgl. Schein 1990: 115). In der Innovationsforschung wird verbreitet davon ausgegangen, dass flache, auf Autonomie basierende Hierarchien im Vergleich zu zentralisierten, starren, hierarchischen Strukturen innovationsfördernd sind (vgl. Martins & Terblanche 2003; Khazanchi, Lewis & Boyer 2007; Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010). Wichtig sind auch personalpolitische Strukturen, die eine gezielte Rekrutierung, Stellenbesetzung, Entwicklung und Bindung von Personal ermöglichen, dessen Werte mit denen der Organisation übereinstimmen (vgl. Martins & Terblanche 2003). Um Letzteres zu erreichen, sollte eine innovationsfördernde Personalpolitik auf den drei Elementen Weiterbildung, Teambildung und erfolgsbasierter Vergütung aufbauen (vgl. Lau & Ngo 2004; Chuang, Church & Zikic 2004). Auch die individuelle Zurechenbarkeit und Honorierung von Innovationserfolgen gehören zum Kern einer erfolgreichen Innovationsstrategie (vgl. Martins & Terblanche 2003).
3. **Verhalten:** Die gelebten Werte und Normen – und die dahinterstehenden Grundannahmen einer Organisationskultur – drücken sich in dem Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus (vgl. Schein 1990). Einer hohen Innovationsfähigkeit zuträglich sind eine fehlertolerierende, permanent lernende Umgebung, die Unterstützung neuer Ansätze und Ideen (vgl. Somech & Drach-Zahavy 2013; Martins & Terblanche 2003), Experimentier- und Veränderungs- sowie eine gewisse Risikofreude (vgl. Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010: 469). Weitere wichtige innovationsfördernde Faktoren sind Konkurrenz- und Chancendenken anstelle eines Risikofokus, eine hohe Konflikttoleranz und eine offene Kommunikation (vgl. Martins & Terblanche 2003).
4. **Grundwerte:** Studien belegen, dass Flexibilität in innovativen Organisationskulturen einen hohen Stellenwert genießt: Kulturen, die für Flexibilität, Wandel und für eine Ausrichtung auf externe Innovationsquellen stehen, sind förderlich für die Entwicklung neuer Produkte und Services (vgl. Martins & Terblanche 2003; Khazanchi, Lewis & Boyer 2007; Naranjo Valencia, Valle & Jiménez 2010). Eine große individuelle Freiheit gilt ebenso als vorteilhaft; zu der Wirkung von Kontrolle fallen die wissenschaftlichen Ergebnisse uneinheitlich aus (Diskussion bei Khazanchi, Lewis & Boyer 2007). Zu den Innovationen fördernden kulturellen Grundwerten gehören weiterhin die hohe Partizipation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Entscheidungsfindung und ihr »Empowerment« (vgl. Martins & Terblanche

2003). Das Klima sollte laut Ahmed (1998) von Vertrauen, Kollaboration und Wertschätzung geprägt sein, um bei den Beteiligten die für Innovationen maßgebliche »participative safety« zu vermitteln (vgl. Somech & Drach-Zahavy 2013) – ein Sicherheitsgefühl, das Kreativität und Wissensaustausch befördert. Khazanchi, Lewis & Boyer (2007) zeigen ferner, dass ein gemeinsamer Wertekanon bezüglich der genannten Charakteristika unerlässlich ist.

Es gilt, mithilfe der skizzierten vier Säulen die Organisationskultur dahin gehend zu gestalten, dass sie die Erreichung der Innovationsziele des Unternehmens fördert. Das dargestellte Vier-Säulen-Modell wird im nächsten Abschnitt um diversitätsfördernde Merkmale ergänzt und im Folgeabschnitt als vollständiges Modell präsentiert.

Merkmale vielfaltsfördernder Organisationskulturen

Aktuell wird Vielfalt – zumindest in Führungspositionen – bei Global Playern in Deutschland noch nicht erreicht. Das Projekt *Unternehmenskulturen verändern* zeigte, welche unternehmenskulturellen Faktoren derzeit Vielfalt in Führungspositionen entgegenwirken (vgl. Kaiser et al. 2012). Die in Deutschland durchgeführte Analyse der Unternehmenskulturen von neun Global Playern deckt spezifische Hindernisse sowie grundsätzliche Widersprüche zwischen den propagierten Diversitätszielen und der gelebten Kultur auf, wegen derer die gewünschte (Geschlechter-)Diversität (vgl. Holst, Busch & Kröger 2012; Kaiser et al. 2012; Köppel 2012) nicht erreicht wird. Fünf der von Kaiser et al. (2012) identifizierten und für die vorliegende Untersuchung relevanten vielfaltsfördernden Merkmale werden zunächst kurz dargestellt, mit der bestehenden Literatur zum Thema untermauert und in das Vier-Säulen-Modell eingeordnet:³

1. Die ökonomischen Vorteile eines höheren Frauenanteils in Führungspositionen sind den Verantwortlichen derzeit vielfach nicht bewusst. Dies und die **Kommunikation eines Vielfalts-Business-Cases** sind jedoch wichtig für eine zielgerichtete Umsetzung von Diversitätszielen auf Ebene des mittleren Managements (vgl. auch Thomas & Ely 1996). Im Vier-Säulen-Modell ist der Business Case der *Strategie* zuzuordnen.
2. Negative Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften sind weitverbreitet. Die Wertschätzung von **Unterschiedlichkeit als (Innovations-)Ressource** ist für Vielfalt im Unternehmen jedoch unerlässlich (vgl. auch Schraudner & Hochfeld 2010). Dies betrifft im Vier-Säulen-Modell die vorherrschenden *Grundwerte*.
3. Viele karriererelevante Erfolgsfaktoren sind am männlichen Ideal ausgerichtet und werden zumeist stereotypisiert zugeschrieben. Dadurch wird die Vielfalt in Führungspositionen unter systematischer Benachteiligung von Frauen reduziert (vgl. auch Acker 2006). Mehr Vielfalt könnte über gezielt definierte **geschlechtsuntypische Erfolgsfaktoren** erreicht werden, die das Mitarbeiterverhalten prägen.

4. Vielfach besteht weder Transparenz über vakante Führungspositionen noch hinsichtlich besetzungsrelevanter Erfolgsfaktoren. Dies verstärkt die intransparente, homophile Besetzung von Führungspositionen, die Ideale leitender Manager reproduziert (vgl. auch Eagly & Karau 2002; Acker 2006). Es gilt, **transparente Stellenbesetzungsprozesse** und entsprechende (*personalpolitische*) Strukturen zu etablieren.
5. Außerberufliche Aufgaben sind vielfach ein Ausschlusskriterium für Karrieren, da zeitliches Engagement als Indikator für Leistung gesehen wird. Die gelebte Präsenz und Erreichbarkeitskultur – verbunden mit hohen Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen – führt dazu, dass Frauen derzeit systematisch benachteiligt werden (vgl. auch Holst 2008; Krell 2008). **Nicht normierende Karrieremodelle** sollten unternehmensspezifisch entworfen und gelebt werden. Das fünfte Hindernis ist im Vier-Säulen-Modell ebenfalls den (*personalpolitischen*) Strukturen zuzuordnen.

Nicht unbeachtet bleiben sollten Faktoren, die sowohl innovations- wie auch diversitätsfördernd sind: die individuelle Zurechenbarkeit und Belohnung von Erfolgen (vgl. Gilbert, Stead & Ivancevich 1999), eine gezielte und diversitätsorientierte Personalpolitik und gelebter Pluralismus (vgl. Krell 2008), Wertschätzung (vgl. Cech et al. 2011), eine hohe Fehler- und Konflikttoleranz, ein hoher Grad an Partizipation und vertrauensvolle Kommunikation (vgl. Cox 2001; Chuang, Church & Zikic 2004; Joshi & Roh 2009, Kapitel 2.1). Das häufig genannte Management-Commitment wird nicht näher beleuchtet.

Insgesamt gilt es, eine *nicht normierende* Organisationskultur zu schaffen, um Vielfalt zu fördern. Die genannten Faktoren werden nun in das Vier-Säulen-Modell integriert.

Merkmale innovations- und vielfaltsfördernder Kulturen

Sowohl die Innovationsforschung (Kapitel 2.2, Abschnitt 1) wie auch die Diversitätsforschung (Kapitel 2.2, Abschnitt 2) zeigen, dass eine für beide Aspekte förderliche Organisationskultur Raum für neuartige Herangehensweisen und Ansätze bieten sollte. Zudem wurde bereits im Grundlagenkapitel (Kapitel 2.1) gezeigt, dass ein erfolgreiches Innovationsmanagement Diversitätsaspekte nicht vernachlässigen darf.

Eine Forschungslücke schließend werden die dargelegten innovations- und diversitätsfördernden organisationskulturellen Merkmale in Form eines erweiterten, aggregierten Modells zusammengeführt (Abbildung 2). Die fünf diversitätsfördernden Merkmale sind farblich kenntlich gemacht (rot); ebenso die diversitäts- und innovationsfördernden Merkmale (blau). Bei den Merkmalen in schwarzer Schrift handelt es sich um die bereits bekannten innovationsfördernden Merkmale.

Abbildung 2: Innovations- und diversitätsfördernde Merkmale einer Organisationskultur

Organisationsskultur Innovationsfördernde, beide Dimensionen betreffende & diversitätsfördernde Merkmale			
STRATEGIE – Innovationsorientierte Vision & Mission – Kunden- & Marktorientierung – Zielgerichtete, freie Umsetzung – Realisierung eigener Ideen – Kommunikation des Business Case	(PERSONALPOLIT.) STRUKTUREN – Flache Hierarchien – Zielgerichtete HR-Prozesse – Belohnung & Anerkennung innovativen Verhaltens – Transparente Stellenbesetzung – Nicht-normierende Karrieremodelle	VERHALTEN – Hohe Fehler- & Konflikttoleranz – Permanentes Lernen – Risiko- & Veränderungsfreude – Konkurrenzdenken – Offene Kommunikation – Geschlechtsunspez. Erfolgsfaktoren	GRUNDWERTE – Flexibilität & Wandel – Freiheit – Partizipation & Empowerment – Wertschätzung – Vertrauensvolle Kooperationen – Vielfalt als Ressource

Innovation & Vielfalt

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Organisationskultur kann nicht allein über Artefakte erfasst werden (vgl. Schein 1990). Nichtsdestoweniger wurden als Fazit der Literaturrecherche die identifizierten Merkmale via Onlinerecherche geprüft, um ein potenzielles Good-Practice-Untersuchungsobjekt (eine Konzerntochter in Argentinien) zu identifizieren. Die genannten Diversitätsmerkmale sind bei deutschen Großunternehmen kaum über ihren Webauftritt überprüfbar (vgl. Kaiser et al. 2012). Folgende Kriterien wurden daher als relevant erachtet: (1) eine Innovationsorientierung in Vision und Mission, (2) eine Kunden-, Markt- und Trendorientierung, (3) die Betonung von Flexibilität und Wandelbarkeit sowie (4) die Beachtung von Diversitätsmerkmalen bei der Eigendarstellung. Nach Bartlett & Ghoshal (2013) ist (5) die Weltmarktführerschaft bereits allein ein aussagekräftiger Indikator für eine hohe Innovativität; nach Hipp & Grupp (2005) sind es hohe Werte bei (6) Servicequalität, (7) Kundenzufriedenheit und -orientierung und (8) die Erfüllung von Umwelt- und Sicherheitsstandards (vgl. Kapitel 2.1).

Global Player mussten diese acht Kriterien erfüllen, um als Good Practice für die vorliegende organisationskulturelle Untersuchung infrage zu kommen. Entlang der genannten fünf diversitätsfördernden Faktoren (letzter Abschnitt) erfolgt, ergänzt um innovationsspezifische Faktoren, die Ergebnisdarstellung in Kapitel 5.

3. EINORDNUNG IN DEN LANDESSPEZIFISCHEN KONTEXT

In diesem Kapitel werden die landesspezifischen Rahmenbedingungen Argentiniens für die Gleichstellung in und Innovationstätigkeiten von Großunternehmen zur Einbettung der Untersuchung umrissen. Das Kapitel dient auch der Identifikation landesspezifischer Kriterien zur Identifikation und Auswahl eines Good Practice Global Players. Die Kriterien werden jeweils im Zwischenfazit dargelegt. Die letzten, recht unspezifischen wissenschaftlichen Studien zu Organisationskulturen stammen aus den 1990er-Jahren und werden nicht weiter betrachtet.

Argentinien wurde in seiner jüngeren Geschichte immer wieder von Wirtschaftskrisen heimgesucht. Der Staatsbankrott in den Jahren 2001/2002 hat das Land tief greifend erschüttert und die hohen Schulden wurden bis zum Jahr 2012 abbezahlt. Zudem bewegen immer wieder soziale und politische Instabilitäten (zuletzt im April 2013) und eine relativ hohe ökonomische Volatilität das Land (vgl. Bertelsmann Stiftung 2012). Die resultierende Unsicherheit und die vielen Umbrüche verlangen den ansässigen Unternehmen eine hohe Flexibilität ab.

3.1 FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN ARGENTINIEN

In Argentinien zeichnet sich trotz eines dynamischen kulturellen Wandels zu mehr Gleichstellung von Frauen und Männern noch immer ein ambivalentes Bild von Frauen in Führungspositionen. Traditionell dominieren Machokultur – wie über das Eingangszitat veranschaulicht – und Patriarchat; Geschichte wurde aber auch von bedeutenden Frauen wie Evita Perón, Widerstandskämpferinnen während der Diktatur oder der aktuellen Präsidentin Cristina Kirchner geschrieben (vgl. Lirio et al. 2007: 31; Kubi 2012). Erfolgreich hat der argentinische Staat seit Beginn der 1990er-Jahre Programme zur Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern auf mehreren Ebenen initiiert: Argentinien war weltweit das erste Land, das 1991 eine 30-Prozent-Frauenquote für die Kandidaturen aller Parteien festlegte (vgl. Franceschet & Piscopo 2008: 393). Außerdem wurden zahlreiche staatliche Programme (vgl. Wirth 2001: 89) sowie ein tatkräftiges Komitee der Gewerkschaft *Unión Industrial Argentina* zur Förderung von Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft ins Leben gerufen (vgl. Wirth 2001: 145).

Die Dynamik der Entwicklung ist hoch – Argentiniens Gleichstellungszahlen lassen sich mit dem europäischen Niveau messen: Im Parlament halten Frauen seit 2001 über 35 Prozent der Sitze (vgl. Franceschet & Piscopo 2008: 405) und in der Privatwirtschaft hat sich der Frauenanteil im Management binnen 13 Jahren auf 20 Prozent mehr als verdoppelt (vgl. Wirth 2001: 35; vgl. Tabelle 1 im Anhang). Zudem wird aktuell fast jedes vierte Unternehmen von einer Frau geleitet, das ist weltweit der vierthöchste Frauenan-

teil (vgl. Grant Thornton 2012, Tabelle 1). Die quantitativen Steigerungen werden von einem kulturellen Wandel begleitet. Eine Studie aus dem Jahr 2001 zeigte noch, dass viele Unternehmen aus Tradition und viele Manager aus Machismo Frauen nicht förderten (vgl. Montenegro & Molina 2001). Doch honoriert die Privatwirtschaft die gute Ausbildung und die steigenden Partizipationsraten von Frauen am Arbeitsmarkt zunehmend mit leitenden Positionen (vgl. United Nations 2007: 5).

Lediglich in den Spitzenpositionen von Großunternehmen sind Frauen kaum vertreten: In Aufsichtsräten (3 Prozent) und Vorständen (7 Prozent) liegen die Frauenanteile an (zweit-)niedrigster Stelle aller lateinamerikanischen Länder und sind auch niedriger als in Deutschland (vgl. Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro 2013, Tabelle 1). Die Gründe dafür sind vielfältig: Die größte Hürde für Frauen in Führungspositionen besteht in der Doppelbelastung durch Karriere und Familie (vgl. ebenda: 8), denn die Familienverantwortung liegt noch immer überwiegend bei Frauen (vgl. Montenegro & Molina 2001; Heller 2011: 76–81; Kertész & Kravetz 2011). Die zweitgrößte Hürde stellt das sogenannte *„Anytime, anywhere performance model“* dar (vgl. Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro 2013: 10) – der Anspruch kontinuierlicher Verfügbarkeit und Flexibilität, der gerade bei Familienverpflichtungen nur schwer umzusetzen ist. Außerdem halten noch immer gesetzlich vorgeschriebene unflexible Arbeitszeiten (vgl. Grant Thornton 2012: 11) und die sogenannte gläserne Decke Frauen von Spitzenpositionen ab (vgl. United Nations 2007: 14; zur Begriffsklärung Boyd 2008). Nicht zuletzt muss die Kinderversorgung privat organisiert werden, da Unternehmen wegen fehlender Brisanz und aus ihrer Geschichte heraus bislang kaum derlei Maßnahmen anbieten (vgl. United Nations 2007: 23). Gesetzliche Vorschriften erschweren die Einrichtung von Kinderbetreuungsangeboten zusätzlich (vgl. Ramos Margarido 2005).

Welche Frauen gelangen in Argentinien also typischerweise zu beruflichem Erfolg? Vor dem Hintergrund der hohen familiären Belastungen sind es zum einen Frauen um die 50 Jahre, die eine Karriere realisieren, wenn ihre Kinder (fast) erwachsen sind und sie verbleibende Verpflichtungen an Hausangestellte und Verwandte abgeben können (vgl. Heller 2011). Zum anderen sind es junge und gebildete Frauen, welche die Familienverantwortung in etwa hälftig mit ihren Partnern teilen, teils auf Kinder verzichten und sich genauso aufstiegsorientiert zeigen wie ihre männlichen Kollegen (lateinamerikaweite Befragung in großen Unternehmen; vgl. Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro 2013). Im Vergleich zu Deutschland, wo die Daten des Projekts *Unternehmenskulturen verändern* erhoben wurden, ergibt sich zudem ein interessantes Bild hinsichtlich der Zielgruppe der Befragung: Zwar sind Frauen in Argentinien insgesamt weniger gleichberechtigt als in Deutschland (vgl. Women's Economic Opportunity Index 2010, 2012; Human Development Index 2013), doch sind Akademikerinnen nach auffallenden Verbesserungen in den letzten zwei Dekaden sogar etwas besser gestellt. Ihr Einkommen liegt näher an dem männlicher Akademiker und sie haben bessere Chancen auf eine Managementposition (vgl. Tabelle im Anhang).

Als Fazit der landesspezifischen gleichstellungsbezogenen Recherche können zwei Kriterien für die Identifikation eines Good Practice Global Players abgeleitet werden: (1) der Frauenanteil im Management sollte überdurchschnittlich hoch sein – also über 20 Prozent liegen; (2) einzelne Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sollten vorhanden sein.

3.2 INNOVATIONSGENERIERUNG DURCH GLOBAL PLAYER IN ARGENTINIEN

Die Rahmenbedingungen für Innovationen werden im internationalen Vergleich in Argentinien als mittelmäßig beurteilt. So verweist der Global Innovation Index Argentinien auf Platz 56 von 142. Zum Vergleich: Deutschland befindet sich auf Platz 15 (vgl. Dutta & Lanvin 2013: 133, 177). Negativ fallen die starken staatlichen Regularien, schlechte Finanzierungsmöglichkeiten und geringe Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie der geringe Anteil an Hochschulabsolventen⁴ auf (vgl. Dutta & Lanvin 2013: 133, OECD 2012: 236; Thorn 2005). Zudem wurden in Argentinien im Jahr 2011 nur 0,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung investiert – in Deutschland lag dieser Wert bei 2,8 Prozent (Bruttoinvestitionen; vgl. OECD 2012; Dutta & Lanvin 2013). Vergleichsweise gut beurteilt wird allein der kreative Output des Landes (vgl. Dutta & Lanvin 2013: 133, z. B. Kreativgüter und -dienstleistungen). Die Anzahl an Patenten in internationaler Co-Autorenschaft liegt sogar auf dem Niveau führender OECD-Länder. Letztere Tatsache zeugt weniger von einem insgesamt guten Innovationsklima, vielmehr weist sie auf wenige, international gut vernetzte und sehr engagierte Akteure hin (vgl. OECD 2012: 236–237). Im internationalen Vergleich ergibt sich somit das Bild einer »knowledge poor industrializing economy« (Marin & Bell 2010: 919) und einer einflussreichen Position gut vernetzter ansässiger internationaler Konzerne.

Die Töchter und Niederlassungen internationaler Konzerne stellen in Argentinien durchschnittlich besser ausgebildetes Personal ein, sie bieten häufiger Weiterbildungen an und weisen eine höhere Produktivität auf als lokale Unternehmen (vgl. Narula & Marin 2003). Marin & Bell (2010) zeigen, dass die Niederlassungen am innovativsten sind, die sowohl im Mutterkonzern wie auch lokal gut funktional integriert sind. Letzteres erwächst meist über eine jahrelange Präsenz; eine gute Integration im Mutterkonzern geht häufig mit einem unternehmensweiten Innovationsmanagement einher, weshalb die landestypischen Bedingungen eine geringere Rolle für die Innovationstätigkeit spielen. Im Fall Argentinien ist dies von Vorteil (vgl. Marin & Bell 2010).

Als Fazit der landesspezifischen innovationsbezogenen Recherche werden erneut zwei Kriterien für die Identifikation eines *Good Practice* Global Players abgeleitet: (1) eine bereits länger bestehende Präsenz in Argentinien und (2) eine – soweit vorab erkennbar – gute Integration in den Mutterkonzern.

4. METHODISCHES VORGEHEN

Die Untersuchung diversitäts- und innovationsfördernder Organisationskulturen soll sich nicht auf eine theoretische Reflexion beschränken. Vielmehr wurde die bisherige Herleitung und Kontextualisierung vorgenommen, um die empirische Überprüfung zu fundieren: Am Fallbeispiel der argentinischen Tochter eines innovativen deutschen Konzerns soll aufgezeigt werden, wie eine Organisationskultur gestaltet sein kann, die (Geschlechter-)Vielfalt und Innovation gewinnbringend verknüpft.⁵

Die analysierten unternehmensspezifischen Daten wurden über eine Onlinerecherche, einen Fragebogen und die Befragung von leitenden Managerinnen und Managern gewonnen und um Expertinnen- und Experteninterviews ergänzt. Das Vorgehen zur Auswahl des untersuchten Good-Practice-Konzerns sowie das Forschungsdesign werden in 4.1 beleuchtet; auf die Datengewinnung und -auswertung der Studie wird in Kapitel 4.2 eingegangen.

4.1 FORSCHUNGSGEGENSTAND UND -DESIGN

Kriterien zur Auswahl eines potenziellen Untersuchungsobjekts

Der am argentinischen Standort zu untersuchende Global Player sollte einer technischen Branche zugehören, da sich die Gleichstellung in technischen Unternehmen in Deutschland besonders schwierig darstellt und technische Unternehmen auch im Projekt *Unternehmenskulturen verändern* im Mittelpunkt standen. Um die Anschlussfähigkeit an das Projekt zu ermöglichen, wurden ausschließlich argentinische Niederlassungen bzw. Tochtergesellschaften deutschstämmiger, international agierender Konzerne kontaktiert. Als Basis diente eine entsprechende Auflistung der deutsch-argentinischen Industrie- und Handelskammer.

Basierend auf den Ergebnissen einer Onlinerecherche im Jahr 2011 wurden zudem lediglich Global Player für eine Untersuchung in Betracht gezogen, die die insgesamt zwölf bereits in den Zwischenabschnitten genannten Kriterien erfüllten (vgl. Kapitel 2, 3). Diese theoretisch fundierten Kriterien sollten die Identifikation eines Konzerns unterstützen, der die Aspekte Geschlechtervielfalt und Innovation vorbildhaft verknüpft.

Forschungsdesign

Hinter dem Forschungsdesign steht das theoretische Konstrukt von Edgar Schein (1985, 1990, siehe Endnote 2), laut dem sich Organisationskultur auf drei Ebenen manifestiert. Um ein adäquates Forschungsdesign zu erreichen, wurde die Triangulation folgender Erhebungsmethoden vorgenommen:

1. **Semistrukturierte Interviews** mit neun Führungskräften verschiedener Abteilungen der ausgewählten Konzerntochter zur Gewinnung qualitativer Daten;
2. **Fragebogen**, der von der Personalabteilung ausgefüllt wurde, zur Erfassung quantitativer Daten und Fakten.

Während der Fragebogen die nach Schein (1990) oberste Ebene der Organisationskultur der sichtbaren Artefakte erfassen sollte, zielten die qualitativen Interviews mit Führungskräften darauf, die unsichtbaren, verhaltensleitenden Ebenen der Organisationskultur zu erschließen. Die in der Theorie eruierten organisationskulturellen Merkmale (abgebildet im Vier-Säulen-Modell) wurden im Zusammenhang geprüft. Der Fragenbogen und der Interviewleitfaden umfassten Fragen zu Biografie, Gleichstellung in Führungspositionen, personalpolitische Strukturen, Organisationskultur und Innovation.

Zur tieferen Analyse der Organisationskultur wurde mit semistrukturierten Interviews ein exploratives, qualitatives Untersuchungsdesign gewählt (vgl. Mayring 2002). Die offene Vorgehensweise ermöglicht, von den Befragten unreflektierte Sachverhalte und Zusammenhänge »aus der Sicht der handelnden Menschen«, »von innen heraus« zu erschließen (Flick, Kardorff & Steinke 2007: 14; vgl. Lamnek 2008). Damit wurde auch dem Ziel der Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen des Projekts *Unternehmenskulturen verändern* Rechnung getragen. Ein Pretest bestätigte weiterhin, dass die Themen Gleichstellung und Innovationskulturen bislang von den Befragten wenig reflektiert wurden. Über die Analyse und Auswertung der erfassten individuellen »Deutungsmuster und Handlungsorientierungen« (Kelle & Kluge 2010: 14) wurde versucht, einen Anspruch auf Verallgemeinerung der Ergebnisse zu erreichen (vgl. Mayring 2002). Für die Einordnung der Ergebnisse in den landesspezifischen Kontext wurden zusätzlich Experteninterviews außerhalb des analysierten Unternehmens durchgeführt:

3. **Expertinnen- und Experteninterviews** mit vier unternehmensexternen Befragten zur Gleichstellung der Geschlechter in Argentinien.

Die semistrukturierten Expertinnen- und Experteninterviews fokussierten den Themenblock Gleichstellung, da die wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas bislang unzureichend und die Thematik eng mit der Landeskultur verknüpft ist (vgl. Heller 2011). Nach Bogner, Littig & Menz (2009: 73) verfügen Expertinnen und Experten über gesonderte Expertise zu dem Gegenstand der Untersuchung und zumindest partiell über die Möglichkeiten der Durchsetzung ihrer Orientierung. Die Forscherin hat die Befragten auf Basis eines semistrukturierten Leitfadens »möglichst frei zu Wort kommen« lassen (Mayring 2002: 67). Es wurden abhängig vom fachlichen und beruflichen Hintergrund verschiedene Fragen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Gesellschaft und in Führungspositionen gestellt (z.B.: Sind Frauen und Männer Ihrer Meinung nach

in Unternehmen in Argentinien gleichberechtigt? Was fehlt, um Gleichberechtigung herzustellen?).

Die Teilstandardisierung ermöglichte bei allen Interviews, weitere und neue Aspekte einzubinden und die theoretischen Erkenntnisse sowie die bestehenden deduktiv erschlossenen Kategorien induktiv weiterzuentwickeln (nach Mayring 2010). Dies war vor dem Hintergrund des zu erschließenden Kulturraums von der Autorin intendiert. Die angewendete multimethodische Forschungslogik hatte den Vorteil, über ein rein quantitatives hypothesenprüfendes Design hinaus verschiedene zeitliche Dimensionen zu erschließen.

4.2 DATENGEWINNUNG UND -AUSWERTUNG

Gewinnung unternehmensspezifischer Daten

Im August 2011 wurden verschiedene internationale Konzerne mit technischem Fokus, Firmensitz in Deutschland und Standort, Niederlassung oder Tochterunternehmen in Argentinien kontaktiert. Grundlage für die Ansprache war zunächst eine Onlinerecherche und im zweiten Schritt die Sichtung der Jahresberichte von 2010. Die Auswahlkriterien wurden bereits genannt. Für den von der Forscherin anvisierten Zeitraum stimmte einer der infrage kommenden Global Player rasch der Teilnahme zu.

Die Auswahlkriterien für die **unternehmensinternen Befragungen** waren das Halten einer Führungsposition und eine mindestens fünfjährige Verweildauer im Unternehmen, um Aussagen der einflussreichen und wesentlich gestaltenden *Dominant Group* (vgl. Sharp et al. 2012: 561) zu erfassen. Weiterhin wurde eine etwa hälftige Aufteilung nach Geschlecht angestrebt, um gleichstellungsrelevante Fragestellungen beleuchten zu können. Die neun Gespräche mit Führungskräften wurden von der Forscherin persönlich oder telefonisch von Ende 2011 bis Anfang 2013 durchgeführt.⁵ Die neun Gespräche in englischer Sprache (die Unternehmenssprache, vgl. Diskussion bei Rubin & Rubin 2012) dauerten ca. 45 Minuten. Einzelne Verständnisprobleme wurden in der Landessprache geklärt. Es wurden so viele Befragungen durchgeführt, bis die Forscherin von einer theoretischen Sättigung ausgehen konnte. Auf Grundlage festgelegter Transkriptionsregeln nach Gläser & Laudel (2010: 194) wurden die Gespräche verschriftlicht.

Bei den befragten Führungskräften des Logistikkonzerns handelt es sich um die Standortleitung sowie Führungskräfte der zweiten Hierarchieebene aus verschiedenen Abteilungen, insgesamt fünf Frauen und vier Männer (N=9). Die akademisch gebildeten Führungskräfte waren zum Befragungszeitpunkt durchschnittlich 37,3 Jahre alt und seit rund 7,6 Jahren im Unternehmen tätig. Ihre durchschnittliche Wochenarbeitszeit betrug rund 53 Stunden, die Arbeitszeit per Blackberry eingerechnet. Kinderlos waren alle Befragten unter 40 Jahren (n=6); die Befragten über 40 Jahre haben Kinder (n=3).

Zur Gewinnung quantitativer Daten wurde der bereits beschriebene **Fragebogen** von einer Vertreterin bzw. einem Vertreter der Personalabteilung erstmals im Jahr 2011 ausgefüllt und 2013 aktualisiert.

Gewinnung unternehmensexterner Daten

Zur **Befragung unternehmensexterner Expertinnen und Experten** wurden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Personen des öffentlichen Lebens (z. B. Politikerinnen, Journalistinnen) kontaktiert. Die Befragungen wurden Ende 2011 in Buenos Aires auf Spanisch durchgeführt und hatten eine durchschnittliche Länge von 45 Minuten. Die Verschriftlichung erfolgte wie bereits beschrieben.

Das Befragungssample (N=4) umfasste eine Historikerin mit Schwerpunkt Geschlechterforschung, eine Professorin der Soziologie mit Schwerpunkt Gender-Studies, eine Frauenrechtlerin sowie einen Journalisten. Die Befragten waren zum Befragungszeitpunkt durchschnittlich 51 Jahre alt.

Die Interviews dienen der Vervollständigung der landesbezogenen Kontextinformationen (Kapitel 3, Tabelle 1 im Anhang) und werden bei der Ergebnisdarstellung und im Fazit einbezogen.

Auswertungsstrategie

Nach Auswertung des Fragebogens wurde das gewonnene Datenmaterial der Führungskräfteinterviews mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Die im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen deduktiv abgeleiteten Kategorien wurden nach Mayring (2010: 54–67) zunächst als ordnungsgebende Strukturen herangezogen und dann induktiv um zusätzliche (Unter-)Kategorien erweitert (vgl. Mayring 2010: 83). Das entstehende Kategoriensystem wurde abermals auf die Daten angewendet. Zur Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse wurde das Auswertungsprogramm MAXQDA (Version 10) herangezogen. Ziel des mehrstufigen Verfahrens ist es, die Komplexität der Daten zu reduzieren, zu kondensieren und entlang der Fragestellung neu zu strukturieren. Eine komprimierte Darstellung der Auswertungsergebnisse findet sich im folgenden Kapitel.

5. ERGEBNISDARSTELLUNG

Die untersuchte argentinische Konzerntochter repräsentiert hinsichtlich Innovation und Vielfalt sowohl im landesspezifischen Kontext Argentiniens wie auch im Branchenvergleich weltweit ein Pionierunternehmen: Der Anteil von Frauen unter den Führungskräften liegt bei rund 40 Prozent und damit weit über dem landesdurchschnittlichen 20-Prozent-Frauenanteil sowie über dem konzernweiten Frauenanteil (Durchschnitts-

werte, 2011–2013; vgl. Kapitel 3). Vereinzelte Maßnahmen zur Förderung von Frauen sind vorhanden (z. B. ein »Female Leadership Program«). Zudem existieren vielerlei Förderprogramme, die sich an beide Geschlechter richten. Die vor rund 15 Jahren akquirierte argentinische Konzerntochter erfüllt die genannten Innovationskriterien (vgl. Zwischenfazit in Kapitel 2, 3.1 und 3.2) – unter anderem in Argentinien ist der Konzern bei verschiedenen Logistikprodukten Marktführer. Die Angaben entstammen der Auswertung des Fragebogens und wurden im Rahmen der Interviews gegengeprüft. Der Schwerpunkt des Konzerns liegt in der Verbesserung von Prozessen und Logistikprodukten, bei denen die Entwicklung landesspezifischer Lösungen erforderlich ist, wie folgende allgemeine Aussage beispielhaft veranschaulicht:

»[...] you have to manage yourself with the weapons you have, which are not a lot – [...] to find solutions to all the problems we have to deal with. For instance, if I have to send a notification to a customer, in Germany it would be very easy, you send it via post and that's it. I cannot do that. I have to send a messenger to be sure that that notification will arrive in time and will arrive at the [correct] person. It's just an example, but it's very difficult here.« Führungskraft, Mann, 57 Jahre

Trotz der internationalen Ausrichtung der Innovationspolitik ist die Innovationskraft des Standorts mithin bedeutsam.

Zwecks Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen des Projekts *Unternehmenskulturen verändern* erfolgt die Ergebnisdarstellung der Befragungen entlang ähnlicher Fragen, jeweils ergänzt um Innovationsaspekte und eingeordnet in das Vier-Säulen-Modell:

1. Wie charakterisieren die Befragten die **Organisationskultur**? Sind die organisationskulturellen Werte innovations- und diversitätsfördernd?
2. Ist die Innovationsorientierung in Vision und Mission integriert? Kommunizieren Führungskräfte Innovationsvorteile bzw. den **Business Case aus Mitarbeitervielfalt**?
3. Wie sind die Hierarchien und die **Karrierewege** des Konzerns gestaltet? Vermindern Präsenz- und Verfügbarkeitsansprüche die Diversität, indem außerberufliche Verpflichtungen zum Karrierehindernis werden?
4. Welche Faktoren spielen bei der Stellenbesetzung eine wichtige Rolle? Werden in der untersuchten Konzerntochter Führungspositionen **transparent besetzt**?
5. Wird **Unterschiedlichkeit als Ressource** zur Innovationsgenerierung genutzt? Stellt dies einen verhaltensleitenden Grundwert dar?
6. Sind **Erfolgsfaktoren** für eine Karriere genderspezifisch? Gehören die genannten innovations- und diversitätsfördernden Persönlichkeitsmerkmale dazu?

Die skizzierten Fragen waren für die Beantwortung der Forschungsfrage – nach der Gestaltung einer Vielfalt und Innovation gewinnbringend verknüpfenden Organisationskultur – handlungsleitend. Abbildung 3 verdeutlicht das weitere Vorgehen: Frage eins wird in Kapitel 5.1 nachgegangen; die Fragen zwei bis sechs werden in den Folgekapiteln beantwortet. Um mögliche Geschlechtsspezifika herauszustellen, werden hinter jedem Zitat Geschlecht (m für Männer, f für Frauen) und Alter angegeben.

Abbildung 3: Zusammenhang von Theorie und Ergebnisdarstellung



Quelle: Eigene Darstellung.

5.1 ORGANISATIONSKULTUR – ALLGEMEINE ERGEBNISSE

»Innovation is sort of the key. If you come with ideas and you want to make things better, the company has the place and the space for you to do whatever you feel. It's gonna be impacting the business in a good way.« (f, 33)

Die Organisationskultur der untersuchten Konzerntochter wird von den Befragten als innovationsfreudig, ergebnisfokussiert, mitarbeiter- und kundenorientiert, vielfältig und sich kontinuierlich verändernd beschrieben. Damit erfüllt sie wichtige Innovationskriterien, wie die nachstehende Abbildung veranschaulicht. Die Schriftgröße nimmt mit der Häufigkeit der Nennung eines Merkmals zu. Die häufige Nennung von CSR (Corporate Social Responsibility)⁷ ist dem Landeskontext zuzurechnen, wo CSR ein Novum darstellt (vgl. Abbildung 4).

Ein Kernelement der Organisationskultur und ebenso des Geschäftsmodells ist die **Innovationsfreude**. Innovationen werden von den Befragten als sehr bedeutend eingestuft, da sie den Vorteil vor Wettbewerbern begründen. Die in der Theorie als innovationsfördernd genannten Faktoren gelten als handlungsleitend (»... to be efficient, to be responsible, to be creative, to be permanently improving, always improving.« m, 57).

Abbildung 4: Charakterisierung der Organisationskultur. Ergebnis der Befragung, N = 9

Quelle: Eigene Darstellung.

Globalisierte, hochfrequente Interaktionen mit Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an weltweit verteilten Standorten sowie die Dynamik der Industrie (»We are in the middle of the storm!« f, 30) sind ausschlaggebend für eine kompetitive, energetische, multinationale Atmosphäre. Eine typische Aussage dazu lautet: »The ‚air‘ is filled with energetic people. Our business is very competitive.« (m, 31). Dies spiegelt sich in den genannten Charakteristika der Organisationskultur wider (vgl. Abbildung 4).

Die ausgeprägte Dynamik, Flexibilität und Innovationsfreude drückt sich in hohen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die von den Befragten meist als positiver Ansporn wahrgenommen werden und ein identitätsstiftendes Merkmal des Zusammenhalts darstellen. Doch führen die kontinuierlich hohen Anforderungen die Befragten trotz hoher Motivation an ihre Grenzen. Bei großer Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten wünscht sich gleichzeitig rund die Hälfte der Befragten weniger Druck, Stress und mehr Zeit für qualitativ hochwertigen Kundenkontakt.

Die maßgeblichste Diskrepanz zwischen den Befragungsergebnissen aus Deutschland und Argentinien besteht in der **nicht vorhandenen geschlechtsbezogenen Stereotypisierung**: Während die Ergebnisse aus Deutschland ermöglichten, deutliche Unterschiede zwischen den (zugeschriebenen) Kompetenzprofilen von Männern und Frauen zu erstellen, wiesen ausnahmslos alle Befragten in Argentinien die Frage nach geschlechtsspezifischen Stärken und Schwächen auch auf wiederholtes Nachfragen als irrelevant zurück:

»I don't believe that there are general differences. From my point of view it is not a question of sex. It is a question of personality.« (m, 57)

»I don't think it is related to the gender, honestly. Because if I think about the management team [...] I would say their weaknesses or strengths come more from the experience they have or the age.« (f, 30)

Gleichzeitig spielen **Leistung und Engagement** eine bedeutende Rolle, was sich in hohen Verfügbarkeitsanforderungen ausdrückt und als Merkmal der Industrie deklariert wird. Ob man die zwangsläufig entstehenden Konflikte mit der Familie auf sich nehmen, liegt laut den Befragten bei jeder/jedem Einzelnen. Dass insbesondere Frauen mit Familienverpflichtungen systematisch benachteiligt sind, wird von den Befragten bestritten, lässt sich aus dem Befragungssample heraus jedoch vermuten – unter den Befragten befinden sich keine Personen mit Kindern unter sechs Jahren. Insgesamt lässt die Darstellung der Befragten auf eine sehr dynamische, kompetitive, junge und offene Organisationskultur schließen. Viele der in der Theorie identifizierten organisationskulturellen Merkmale für eine hohe Innovationsfähigkeit werden in dem untersuchten Unternehmen erfüllt und Diversität erfährt eine hohe Wertschätzung. In Führungspositionen scheint Platz für jede bzw. jeden zu sein – solange er oder sie überdurchschnittlich viel leistet. Im Folgenden werden die dargelegten kondensierten Aussagen zur Organisationskultur ausführlicher beleuchtet und mit typischen Aussagen belegt.

5.2 STRATEGIE: VISION, MISSION UND DER BUSINESS CASE

Grundlegend für die Förderung und Wertschätzung von Vielfalt ist in der analysierten Konzerntochter das Wissen jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters um den Wert von Unterschiedlichkeit als wichtige Innovationsquelle. Innovationen und die permanente Verbesserung von bestehenden Prozessen, Verfahren und Serviceleistungen werden von den Befragten als wesentliches Unternehmensziel und Differenzierungsmerkmal vor Wettbewerbern identifiziert. Diese Grundparadigmen finden sich in Vision und Mission des Konzerns wieder. Die in Kapitel 2 eruierten Innovationsmerkmale der Säule »Strategie« sind damit erfüllt.

Innovations- und Vielfaltsorientierung in Vision und Umsetzung

»We focus results and respect. Respect for our customers, respect for the employees, respect for the environment. And results – we are talking about the results of our job, of our function in the company.« (m, 32)

Die Vision des Unternehmens ist, die erste Wahl von Kunden, (potenziellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Investoren zu sein. Die Mission zeigt den Weg dort-

hin unter Beachtung des Grundsatzes gegenseitigen Respekts und bei gleichzeitiger Erfüllung eines gesellschaftlichen Beitrags (CSR, vgl. Kapitel 5.1) auf. Strategisch gewollt konstituiert sich damit die Organisationskultur, wie in Kapitel 5.1 skizziert, die einerseits von Akzeptanz und Wertschätzung, Fürsorge, familiärer Stimmung und privaten Kontakte unter Kollegen und Kolleginnen und andererseits von Resultaten, einem hohen Innovations-, Leistungs- und Veränderungsdruck geprägt wird.

Sämtliche Prozesse und Strukturen werden von den Befragten als auf Innovativität ausgerichtet beschrieben: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten Innovationstrainings und werden im Anschluss an diese in den Innovationsprozess über verschiedene formelle Instrumente (z. B. problemfokussierte Treffen interdisziplinärer Teams, Präsentation innovativer Ideen vor dem Vorstand, Umsetzung eigener Ideen in Innovationsprojekten), tagtägliche informelle Treffen (wie kontinuierliche Diskussionen um Verbesserungen) sowie über finanzielle Anreize eingebunden. Die Maßnahmen werden von den befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Ansporn gesehen, sich mit neuen Ideen im Unternehmen einzubringen. Zudem genießen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine relativ große Umsetzungsautonomie bei der Realisierung der vorgegebenen Ziele.

Innovationsfördernde Merkmale sind in Vision, Mission und Umsetzung eindeutig identifizierbar und entsprechen nahezu den durch Literaturrecherche identifizierten Faktoren einer erfolgreichen Innovationsstrategie.

»Diversity is key« – der Business Case zu Vielfalt und Innovation

Wie eng die Befragten Vielfalt und Innovativität miteinander verknüpfen, belegt beispielhaft folgende Aussage:

»I think that people with different point of views, [...] looking for a solution get the best results because they look [...] [with a] different perspective and with a different background, personal background and experience. So that's what makes the difference to look for innovation and solutions.« (m, 31)

Wesentlich ist die Prämisse, innovative Ideen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchieebene zu erfassen. Der gegenseitige Respekt drückt sich beispielhaft als umfassend wahrgenommene Wertschätzung und Akzeptanz durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte aus, was für den Erfolg von Frauen in (ursprünglich) als männlich stereotypisierten Kontexten ausschlaggebend ist (vgl. Cech et al. 2011). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, wie bereits dargelegt, über diverse Wege in den Innovationsprozess eingebunden, um den Ideenpool zu vergrößern, wie die folgende Aussage unterstreicht:

»I think it is definitely an open culture, [...] people are always invited to – from any level – [...] to bring new ideas and to suggest better ways of doing things or to change things. There are no restrictions on that – on the contrary. Informal or formal ways, people are invited to do so.« (f, 30)

Typischerweise berichten die Befragten auch von Erfolgsgeschichten:

»As a matter of fact, when this e-tool was developed, the company chose [] different talents around the world. [...] And with all the feedback, they [...] develop[ed] the new tool.« (f, 31)

Gender Diversity wird wegen nicht erkennbarer Geschlechtsunterschiede auch nicht explizit als innovationsförderndes Diversitätsmerkmal genannt. Es wurden vielerlei Innovations-Vielfalts Business Cases in den Interviews benannt. Diese Beispiele zielen auf die in der Literatur geläufigen Vorteile: ein besserer Marktzugang, eine höhere Kreativität, bessere Problemlösung sowie implizit eine höhere Flexibilität und verbesserte Reaktion auf Marktdynamiken (vgl. Cox & Blake 1991: 47; vgl. Krell 2008).

5.3 PERSONALPOLITISCHE STRUKTUREN: KARRIEREN UND STELLENBESETZUNG

Die Hierarchien des untersuchten Unternehmens werden als flach beschrieben; offene Diskussionen über Hierarchiestufen hinweg werden täglich eingefordert. Es bestehen diverse Anreiz- und Anerkennungssysteme, um innovatives Verhalten zu fördern (vgl. Kapitel 5.2). Weiterhin spielen innovationsorientierte, offene Diskussionen, Präsenz und Verfügbarkeit in dem untersuchten Unternehmen eine große Rolle (vgl. Kapitel 5.1). Vielfalt in Führungspositionen wird grundsätzlich gefördert und eingefordert, doch stellt das Befragungssample ihre Realisierung infrage: *Alle* Befragten gaben an, nicht mit Kindern unter sechs Jahren im Haus zu leben. Damit bestehen laut Studien weit weniger Familienverpflichtungen. Laut einer Expertin sind in Argentinien 70 Prozent der Frauen mit Kindern unter sechs Jahren nicht berufstätig.

Präsenz, Verfügbarkeit und außerberufliche Verpflichtungen

Die Anforderungen hinsichtlich Präsenz und insbesondere hinsichtlich Verfügbarkeit sind hoch. Die durchschnittliche Arbeitszeit der befragten Führungskräfte liegt bei »nur« 53 Stunden pro Woche, doch wird am untersuchten Standort eine *Face-to-Face*-Kultur gepflegt. Im internationalen Rahmen werden Besprechungen oftmals virtuell abgehalten. Obgleich Homeoffice gemeinhin akzeptiert ist, sehen alle befragten Managerinnen und Manager davon ab, dies regelmäßig zu nutzen (»... perhaps two days a month. But I'm really not a good example ...« m, 31). Ein Grund dafür mag sein, dass

die befragten Führungskräfte zum Befragungszeitpunkt unter 40 Jahren kinderlos waren und die älteren Führungskräfte jugendliche oder erwachsene Kinder hatten. Kinderlosigkeit bei über 30-Jährigen ist in Argentinien selten (vgl. Heller 2011).

Darüber hinaus gehört das Kernelement der Organisationskultur der kontinuierlichen Verfügbarkeit zu den kritischen Erfolgsfaktoren. Die Erreichbarkeit am Wochenende via Smartphone gilt als für die Managementebene ungeschriebener Standard. So gaben die meisten Befragten an, am Wochenende nicht arbeiten zu müssen, jedoch aus persönlichem Antrieb E-Mails zu beantworten. Dies entspricht den kulturellen Regeln und veranschaulicht den Erfolgsfaktor Commitment: »[My Blackberry is always switched on] – always, but because I want to. But it's not that I have to.« (f, 33)

In Abteilungen mit Kundenkontakt werden die hohen Verfügbarkeitsansprüche offen kommuniziert: Die Erreichbarkeit sieben Tage die Woche, rund um die Uhr, ist ein Muss. Kundenprobleme sind *immer* dringlich und müssen innerhalb eines Tages gelöst werden. Eine typische Aussage von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kundenkontakt ist die folgende:

»[Y]ou have to be flexible, you have to be open, you have to accept that sometimes you have to work 'till eight o'clock at night [...] I have conference calls sometimes at midnight or so with people in Asia. [...] [Y]ou have dinners or you have to travel. So yes, if somebody just wants a job from nine-to-five and no activities for the company at the weekend or at night, then it's a problem. It's not that this is something permanent, but it happens and when it happens you have to be there as a part of the job.« (m, 44)

Andere Regeln gelten im Backoffice: In den Bereichen ohne Kundenkontakt weist das Unternehmen vereinbarkeitsfreundliche Organisationsstrukturen vor: (1) flexible, klar geregelte Arbeitszeiten, (2) der Verzicht auf häufige Auslandsreisen, (3) klare Vertretungsregelungen und (4) die Akzeptanz von außerberuflichen Verpflichtungen. Alle vier Faktoren wirken tendenziell gleichstellungsfördernd – beispielsweise haben sich bei den deutschen Unternehmen hohe Reiseverpflichtungen als systematisches Hindernis für Frauen mit Familienverpflichtungen erwiesen.

(1) Die gesetzlich vorgeschriebene Mindestarbeitszeit pro Woche beträgt 30 Stunden (siehe Anhang, Tabelle 1). Frauen wie Männer profitieren von den flexiblen Kernzeiten (8:00–17:00 bis maximal 10:00–19:00), die sie jeweils für ein Jahr festlegen. Dadurch entsteht eine große Verlässlichkeit. Wer im Unternehmen bleiben möchte, muss diese Anforderungen erfüllen können. Der Konzern gehört damit zu den 36 Prozent der Unternehmen in Argentinien, die flexible Arbeitsmöglichkeiten anbieten (vgl. Anhang, Tabelle 1). Mütter, die im Unternehmen bleiben, erfahren in der Regel eine große Anerkennung vonseiten des Managements, wie beispielhaft folgende Aussage unterstreicht:

»And as a matter of fact they [two successful female managers] did it, they took care of the kids, they raised their kids without problems and there was no contradiction or any problem [...] to work with this background professional. [...] They do it very good.« (m, 57)

(2) Geschäftsreisen werden häufig durch internetbasierte Conference Calls ersetzt, und (3) alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben grundsätzlich eine Vertreterin bzw. einen Vertreter. Während des Mutterschutzes werden Frauen durch diese/n vertreten; der Wiedereinstieg in den vorherigen Job ist gesetzlich gesichert und wird entsprechend von der Personalabteilung geplant und begleitet. Dies ist laut Experteninterviews nicht der Normalfall, da Müttern normalerweise ihr Arbeitsplatz streitig gemacht wird (»Wie wir in Argentinien sagen: Die werden einfach abgesägt.« Expertin, 56⁸). Für die von Kaiser et al. (2012) untersuchten Unternehmen stellten Vertretungsregelungen während der Elternzeit teilweise eine große Herausforderung für die Personalabteilung dar (vgl. Kaiser et al. 2012: 41–42). Elternzeit ist in Argentinien ein unbekanntes Konzept. Details zu Mutterschutz und Gehalt finden sich in Tabelle 1 im Anhang. (4) Die eingeschränkte Verfügbarkeit durch Familienverpflichtungen wird bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mittleren Führungspositionen grundsätzlich akzeptiert, wie eine weibliche Führungskraft kommentiert:

»I have some [leading] team members that have children and I respect their schedule. And if they have to leave early [...] they have the freedom to attend. We are not freaked people [...] and we do not have to be at the office every time. It's a decision. It's related to each person.« (f, 45)

Doch ist eine Entscheidung für Karriere *und* Familie zum einen wegen hoher Verfügbarkeitsanforderungen kaum realisierbar, die sogar das Privatleben kinderloser (!) Führungskräfte mit Kundenkontakt beeinträchtigen:

»Sometimes it's difficult [from] a family point of view because it's hard to understand. But it's part of our industry that you constantly have to be connected.« (m, 31)

Zum anderen gelten längere Auslandsaufenthalte als unumgänglich für die Besetzung einer Spitzenposition – das Land der Familie wegen nicht zu verlassen und sich damit gegen eine Karriere zu entscheiden, gilt als persönliche Entscheidung: »Again, I am the one who put my own barrier, because of the [family] factor, [due to which] I cannot leave the country.« (m, 44). Die Arbeit an einer familienfreundlicheren Mobilitätspolitik wurde von der Personalabteilung als ein wichtiges Thema genannt, an dem das Unternehmen in Zukunft arbeiten wird.

Transparenz der Stellenbesetzungsprozesse

Die Stellenbesetzungsprozesse sind in der analysierten Konzerntochter nicht immer transparent, was interessanterweise nicht zu der einseitigen Repräsentation eines Geschlechts in Führungspositionen führt. Grundsätzlich werden alle Stellen im Firmennetz ausgeschrieben, doch je höher die Position, umso wahrscheinlicher werden sie über ein persönliches Netzwerk besetzt:

»And of course the higher you go, the much more important becomes the political issue. Because you have to know how and with whom to relate correctly and what is politically correct to... I don't know if it is to grow... but at least to be part of the list of people to be analysed for a next step or for a position.« (f, 45)

Allen Befragten ist bewusst, dass Netzwerke *und* die formale, regelmäßige Leistungsbewertung ausschlaggebend für eine Beförderung sind, wie das folgende typische Zitat unterstreicht: »... if you don't have the network that supports your performance, you will not make it.« (f, 31). Die Bedeutung der Komponenten Netzwerk und formale Bewertung schwankt nach Abteilung – die höchste Bedeutung haben formale Prozesse im Personalwesen.⁹ Mit Ausnahme einer Person erhielten alle Befragten ihre eigene Stelle (auch) über Empfehlungen und Netzwerke. Dies stellt – im Gegensatz zu den untersuchten deutschen Unternehmen – kein Karrierehindernis für Frauen dar, vermutlich, da kaum geschlechtsspezifische Netzwerke existieren. Auch After-Work-Treffen zur Netzwerkbildung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienverpflichtung benachteiligen, finden kaum statt. In Mentoring- und Nachwuchsprogrammen für High-Potentials sind Frauen und Männer in etwa paritätisch vertreten. Vorteilhaft für die bestehende Führungsvielfalt ist vermutlich darüber hinaus, dass die Beförderung von mehrfach als »exzellent« evaluierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch das Personalwesen vorangetrieben wird, wenn mehrere Jahre keine Beförderung durch den/die jeweilige Vorgesetzte/n erfolgt. Damit besteht ein institutionalisiertes Mehraugenprinzip unter Mitwirkung des Personalwesens.

Insgesamt können die nicht geschlechtsspezifischen Netzwerke und High-Potential-Programme, integrierende Personal- und systematische Beförderungsprozesse sowie die Möglichkeit, mit erwachsenen Kindern spätere Karrieren zu realisieren, als förderlich für Vielfalt in Führungspositionen identifiziert werden. Es besteht zudem ein *allgemeines* Bewusstsein über die formellen *und* informellen Komponenten der Stellenbesetzung.

5.4 GRUNDWERTE & VERHALTEN: DIVERSITÄT ALS INNOVATIONSQUELLE

Die Argumentation für eine hohe Mitarbeitervielfalt als Mittel zur Innovationssteigerung ist in dem untersuchten Unternehmen ein wichtiger Faktor für die gelebte Führungsdiversität. Die Befragten beschreiben die bereits erläuterten innovationsfördernden Merkmale des permanenten Lernens bzw. Veränderns, des Konkurrenzdenkens, die offene Kommunikation und den hohen Stellenwert von Flexibilität, Wandel, Partizipation, Wertschätzung, aber auch Vertrauen als maßgebliche Komponenten der Organisationskultur (vgl. Kapitel 5.1). Damit ist ein Großteil der via Literaturrecherche identifizierten Merkmale erfüllt. Noch ist offen, inwiefern Geschlechtervielfalt als Ressource verstanden wird und ob die karriererelevanten Erfolgsfaktoren dies widerspiegeln.

Unterschiedlichkeit – Ressource oder Irritationsfaktor?

»I'm convinced that [...] the diversity of opinions is the way to grow a business. Because then you sell your products to different kinds of persons. You need to join when you make a new product or an innovation. You need to adhere to the quantity of opinions to be successful.« (m, 32)

Unterschiedlichkeit wird in dem analysierten Unternehmen durchweg als Ressource betrachtet. Die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung über Hierarchiestufen und Diversitätsmerkmale hinweg ist, wie bereits erläutert, ein wesentliches Merkmal der Organisationskultur. Auch werden beide Geschlechter als gleichermaßen qualifiziert für Führungspositionen angesehen. Ein Fokus auf die wenigen geschlechtsspezifischen Aussagen zeigt, dass »typische« geschlechtsspezifische Charakteristika nicht generalisierend und wertneutral angeführt werden. So wird beispielsweise die Detailorientierung von Frauen, die bei den in Deutschland durchgeführten Interviews negativ konnotiert ist, lediglich vorsichtig und als ein Merkmal der bestehenden Vielfalt herausgestellt:

»Female [managers] [...] sometimes put an emphasis on the details. They [...] read the things more carefully and this is sometimes very important, this behaviour. [...] Males decide more quickly: [...] they say 'yes' or 'no'. And sometimes they don't know the details and this is a problem.« (m, 31)

Wegen des positiven Blicks auf Perspektivenvielfalt wird daher darauf geachtet, geschlechtsgemischte Führungsteams zu bilden, wie das folgende Zitat exemplifiziert:

»As a matter of fact, when I have been hired, one of the things that this company was looking for was [...] the HR vision that a woman can bring to a company and to a table at which were seated much more men than women.« (f, 45)

Die gezielte Förderung von Diversität in Führungspositionen zeigt, wie sehr der positive Blick auf Unterschiedlichkeit auch das Handeln der Entscheidungsträger prägt. Während in den Unternehmen des Projekts *Unternehmenskulturen verändern* Unterschiedlichkeit teilweise als hinderlicher, irritierender Faktor dargestellt wird (vgl. Kaiser et al. 2012), ist in dem untersuchten (deutschen) Konzern in Argentinien das Gegenteil feststellbar.

Mitarbeiterverhalten: Erfolgsfaktoren für eine Karriere

Die von den Befragten am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren sind Flexibilität, Commitment, Belastbarkeit und interkulturelle Kompetenz (Erfolgsfaktor »multiculturality«), Veränderungsfreude und Lernwille. Kunden-, Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung sowie ein gutes Kommunikationsverhalten folgen. Abbildung 5 zeigt die genannten karriererelevanten Erfolgsfaktoren, wobei die Schriftgröße der Faktoren die Häufigkeit ihrer Nennung verbildlicht.

Abbildung 5: Karriererelevante Erfolgsfaktoren, Ergebnis der Befragung, N = 9



Quelle: *Eigene Darstellung.*

Als karriererelevant schätzen die Befragten insbesondere Flexibilität ein, definiert als die Fähigkeit, sich einem dynamischen Umfeld anzupassen. Darunter subsumieren sie nicht nur den Unternehmenskontext, sondern ebenso die landestypischen, ökonomischen und politisch-sozialen, radikalen Veränderungen, die immer wieder neue Herangehensweisen verlangen und die Offenheit gegenüber Neuem begründen mögen:

»I am 57 years old and so I have passed through many different crisis and many different problems in this country. [...] Here [...] you have to adapt yourself, to fit yourself and to be flexible enough, smart enough and because [...] situations are always changing.« (m, 57)

Im Vergleich zu den Befragungen in den deutschen Unternehmen ist augenfällig, dass die genannten Faktoren nicht typisch männlich konnotiert sind – diese lauteten »Selbstmarketing«, »Durchsetzungsstärke«, »wenig emotional«, »Entscheidungsfreude« und »netzwerken« (Kaiser et al. 2012: 25). Konträr zu den Befragungen in der Konzerntochter stehen auch die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews, die die starke Stereotypisierung von Frauen und Männern in der argentinischen Gesellschaft mehrfach herausstellen: »Die wichtigen Positionen in Unternehmen erreichen Frauen erst gar nicht. Das sind rein maskuline Positionen.« (Expertin, 55 Jahre).¹⁰ Besonders interessant ist, dass die Befragten – Frauen gleichermaßen wie Männer – im Rahmen der Interviews ihre *eigenen* Eigenschaften und Charakteristika als erfolgsrelevant einstufen, wodurch sich die abgebildete, teils sehr kleinteilige Schlagwortwolke ergibt. Die Wertschätzung von *unterschiedlichen* Stärken spiegelt sich in weiteren Punkten wider. So ist die Autorin der Auffassung, dass das Geschlecht bei der Besetzung von Schlüsselpositionen (in diesem Unternehmen) keine selektierende Funktion hat, da die Frage nach den Stärken und Schwächen weiblicher versus männlicher Führungskräfte schlicht zurückgewiesen wurde und Frauen in dem Unternehmen auch die in Deutschland zumeist von Männern besetzten Schlüsselpositionen innehaben (wie beispielsweise die Leitung von Kernproduktsparten). Überdies sind in dem untersuchten Unternehmen Fachkarrieren möglich – unter den befragten Führungskräften befinden sich auch Expertinnen und Experten ohne Personalführung mit jedoch hoher fachlicher Verantwortung und interdisziplinärer wie multinationaler Schlüsselfunktion, was die Anerkennung sehr unterschiedlicher Erfolgsfaktoren vergrößert. Interessant ist zudem, dass die Logistikindustrie in Argentinien bis vor rund 15 Jahren »... almost a 100 per cent men's [business]« war (f, 45). In Deutschland noch immer als MINT-Industrie männlich konnotiert, wird die Branche in dem untersuchten Unternehmen jetzt als *People Business* definiert. Der professionelle Umgang sowohl mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch mit (meist männlichen) Kunden wird als Karrierefaktor gesehen, bei dem Frauen Vorteile haben:

»Our business is quite aggressive, you know. Sometimes the customers are very upset if something goes wrong. I think that usually a female person has the advantage in that kind that she gets more respect.« (m, 44)

Die Definition von vielfältigen Erfolgsfaktoren – und die damit zusammenhängende Förderung des Abweichens von Normen – entspricht laut Diversitätsforschung einem wesentlichen Merkmal erfolgreicher Vielfaltsförderung (Kaiser, Best & Schraudner, eingereicht). Die Wandlung des ehemaligen »Männerbusiness« zu einer heute 40-Prozent-Repräsentanz von Frauen in der Führung unterstreicht die starke Förderung von Vielfalt in der Vergangenheit. Das kompetitive Umfeld und die hohen Wachstumsraten des Unternehmens verdeutlichen darüber hinaus, dass die Etablierung von Diversität mit Produktivitäts- und Innovationsverbesserungen einhergehen kann. Die Benennung von sehr unterschiedlichen Erfolgsfaktoren lässt auf einen Vergleich zu den deutschen Unternehmen weniger normierende Organisationskultur schließen.

6. DISKUSSION UND FAZIT

Gegenstand des vorliegenden Forschungsprojekts war die Analyse der Organisationskultur der Tochter eines deutschen Logistikkonzerns am Standort Buenos Aires, Argentinien. Dabei wurde der Frage nachgegangen, wie eine Organisationskultur gestaltet sein kann, die Mitarbeitervielfalt und Innovationsfähigkeit gewinnbringend verbindet. Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wurden erstmalig im Kontext Argentiniens die Themenfelder Gender-Diversität und Innovation gemeinsam analysiert – mit dem Ergebnis, dass diese in der untersuchten Konzerntochter umfassend und mit ökonomischem Erfolg verknüpft werden.

Die analysierte Konzerntochter weist die in der Theorie identifizierten organisationskulturellen vielfalts- und innovationsfördernden Merkmale auf. Diese sind holistisch in Strategie, Personalstrukturen und Wertesysteme integriert (vgl. dazu Cox 2001: 18–22; Martins & Terblanche 2003; Hipp & Grupp 2005; Kaiser et al. 2012). Damit kann der innovative Weltmarktführer auf den ersten Blick als Good-Practice-Pionier einer gelungenen Integration von Diversität und Innovation herangezogen werden. Erst eine tiefer greifende Analyse zeigt, dass die vorhandenen Präsenz- und Verfügbarkeitsanforderungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern systematisch benachteiligen. Dennoch halten (meist kinderlose) Frauen aktuell rund 40 Prozent der Führungspositionen, überdies konnte die Innovationsorientierung bestätigt werden.

Für das Unternehmen ist die Analyse der Organisationskultur insofern aufschlussreich, als dass sie einerseits eine Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Innovation und kontinuierlichem Wandel herausstellt und andererseits eine starke Mitarbeiterorientierung (wertschätzendes, partnerschaftliches Verhalten und Respekt). Innovationsvorteile von heterogenen (Führungs-)Teams werden in die *Strategie* eingebunden und über Erfolgsgeschichten kommuniziert. Die *personalpolitischen Strukturen*

sind systematisch auf eine hohe Innovativität ausgerichtet, nicht jedoch auf Vielfaltsförderung: Die intransparente Stellenbesetzung scheint unproblematisch, doch die hohen Präsenz- und Verfügbarkeitsanforderungen an Führungskräfte benachteiligten systematisch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienverpflichtungen. Lediglich diejenigen mit geringen Familienverpflichtungen können dem Verfügbarkeitsideal nachkommen, vergleichbar mit den Ergebnissen des Projekts *Unternehmenskulturen verändern*. Die Untersuchung von *Grundwerten und Mitarbeiterverhalten* zeigt, dass die handlungsleitende Innovationsorientierung die strategische Nutzung von Mitarbeitervielfalt als Ressource zur Ideengenerierung und Problemlösung fördert. Dieses Verständnis spiegelt sich bemerkenswerterweise auch in den karriererelevanten Erfolgsfaktoren wider, die innovationsorientiert, aber nicht männlich konnotiert sind.

Im landesspezifischen Kontext Argentiniens (vgl. Kapitel 3) sind zwei Untersuchungsergebnisse besonders hervorzuheben. Erstens entspricht die beobachtete geschlechtliche Gleichstellung kaum der Nationalkultur. Die geringe Stereotypisierung und der hohe Frauenanteil in Führungspositionen stechen hervor, da die Rolle der Frau in Argentinien gemeinhin über Familienverpflichtungen und Machismo definiert wird (vgl. Eingangszitat; Lirio et al. 2007; Bestätigung in Experteninterviews). Zweitens ist die hohe Innovationsorientierung des Global Players in dem wenig innovationsfreudigen Land bemerkenswert. Beide Faktoren sowie die organisationskulturellen Merkmale (Kapitel 5.1) lassen auf eine globalisierte, international geprägte Organisationskultur schließen, die von der durch Flexibilität und Offenheit geprägten Landeskultur beeinflusst wird. Die Verquickung beider Kulturen scheint bemerkenswert fruchtbare Ergebnisse wie einen hohen Frauenanteil in Führungspositionen und eine große Offenheit herbeizuführen.

Im Vergleich zu Deutschland verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich insbesondere rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Work-Life-Balance große Differenzen zeigen: Eine Diskussion findet in Argentinien bislang nicht statt. Trotzdem haben argentinische im Vergleich zu deutschen Akademikerinnen statistisch gesehen bessere Chancen auf Führungspositionen (Vergleichsdaten im Anhang, Tabelle 1), was sich beispielhaft an dem untersuchten Unternehmen zeigen lässt.

Aus wissenschaftlicher Sicht erbringt die Studie Einsichten zu einem Land, in dem Geschlechtervielfalt und Innovationsthemen noch nicht zusammenhängend untersucht wurden. Eine Beeinträchtigung ergibt sich dadurch, dass fremdsprachlich geführte Interviews weniger intuitiv ausfallen als muttersprachliche, eine geringere Plastizität und Präzision der Beschreibungen vorliegt und häufiger Verständnisprobleme entstehen (vgl. Rubin & Rubin 2012: 185–186). Trotz des Pretests und der Spanischkenntnisse der Forscherin zur Ausführung von Sachverhalten in der Muttersprache lagen diese Restriktionen vor. Eine weitere kritische Reflexion der Vorgehensweise wirft die Frage auf, ob die relativ kleine Befragungsstichprobe belastbare Ergebnisse liefern kann. Die Forscherin hat auf eine theoretische Sättigung der Interviews geachtet, doch befanden sich zum Befragungszeitpunkt keine englischsprachigen Führungskräfte mit kleinen Kindern an dem untersuchten Standort. Möglicherweise wurden daher tiefer liegende Mechanismen zu Familienverpflichtungen in Verbindung mit geschlechtsspezifischen Stereotypen nicht erkannt. Diese benachteiligen typischerweise Frauen (vgl. Holst 2008; Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro 2013) und könnten in einer Folgestudie näher beleuchtet werden. Da an vielen anderen Konzernstandorten weniger Frauen in Führungspositionen gelangen, könnte auch ein organisationskultureller Standortvergleich neue Einsichten erbringen und eine zielführende Übertragung von *Good* und *Best Practices* zur gewinnbringenden Verbindung von Vielfalt und Innovation anstoßen. Vielfalt wird in der untersuchten Konzerntochter als Innovationsressource verstanden – erst als Folge dessen werden Erfolgsfaktoren neutral definiert und *gerade* bei hohem Zeitdruck wird auf die vielfältigen Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgegriffen. Damit veranschaulicht die Fallstudie die Chancen eines Unternehmens, das Vielfalt und Innovation gewinnbringend verbindet.

7. ANHANG

Die folgende Tabelle ermöglicht einen Vergleich der aktuellen Gleichstellungssituation zwischen Deutschland (Datenerhebung des Projekts *Unternehmenskulturen verändern*) und Argentinien (Datenerhebung der vorliegenden Studie).

Tabelle 1: Daten und Fakten zur Gleichstellung – Deutschland und Argentinien im Vergleich

	Deutschland	Argentinien
Allgemeine Daten		
Index der geschlechtsspezifischen Ungleichheit (2012) ¹	Rang 20 (von 155)	Rang 46
Women's economic opportunity index (2012) ²	Rang 6 (von 203)	Rang 50
Lebenserwartung bei Geburt (Jahre) (2013) ³	f 82,7 m 78,0	f 80,7 m 74,15
Zusammengefasste Fruchtbarkeitsziffer (2013) ³	1,42	2,27
Bevölkerung mit mind. Sekundarabschluss (2010) ¹	f 96 % m 97 %	f 57 % m 55 %
Einkommen (Schätzung, US-\$) (2012) ⁴	f 29.616 m 40.000	f 11.689 m 23.925
Verhältnis der Einkommen f / m (2012) ⁴	0,74	0,49
Verhältnis der Akademikereinkommen f / m (2011) ^{5,6}	0,78	0,82
Erwerbsbeteiligung (2011) ¹	f 53 % m 67 %	f 47 % m 75 %
Frauen in der Politik (Frauenanteile in %)		
Wahlrecht und Kandidaturen seit ... ¹	1918	1947
Sitze im Parlament (2013) ¹	32 %	38 %
Anteil Ministerinnen / alle Minister (2009) ¹	33 %	23 %
Gesetzgebung, öffentl. Leitung u. Management (2009) ¹	38 %	23 %

	Deutschland	Argentinien
Gleichstellung in Unternehmen (Frauenanteile in %)		
Technische Angestellte und Fachangestellte (2009) ¹	50 %	54 %
Anteil Frauen im oberen Management (2012) ⁷	13 %	20 %
Anteil Frauen in Vorständen (2011) ⁵	3 %	7 %
Anteil Frauen in Aufsichtsräten (2011) ⁵	16 %	3 %
Unternehmen mit weiblichem CEO (2012) ⁷	12 %	23 %
Vereinbarkeit von Familie und Beruf		
Unternehmen mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten (2010) ²	76 %	37 %
Zugang zu Kinderbetreuung (öff.+priv. Angebote, 2010) ²	Rang 42 (von 203)	Rang 42
Gesetzliche Vorschriften: Arbeitszeit pro Woche (2013) ^{8,9}	-	minimal 30 Std.
Mutterschutz und Gehalt (2013) ^{8,10}	3 Monate volles Gehalt; bis zu 12 M. Freistellung mit Elterngeld, mit gesetzl. Garantie auf vorherigen Arbeitsplatz	3 Monate volles Gehalt; weitere 3 M. unbezahlte Freistellung möglich, mit gesetzl. Garantie auf vorherigen Arbeitsplatz
Elternzeit (2013) ^{8,10}	14 Monate, wenn beide Partner mind. 2 Monate in Anspruch nehmen	Unbekanntes Konzept

Abkürzungen: f = Frauen; m = Männer.

Quellen: 1 Klugman (2013): *Human Development Report 2013*; 2 Economist Intelligence Unit (2012): *Woman Economic Index 2012*; 3 Central Intelligence Agency 2013: *The World Factbook*; 4 Hausmann, Tyson, & Zahidi (2012): *The Global Gender Gap Report 2012*; 5 Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro (2013): *Woman Matter Latin America 2013*; 6 Bispinck (2012): *Equal Pay Day 2012*; 7 Grant Thornton (2012): *Women in senior management*; 8 Interviews; 9 Arbeitszeitgesetz (ArbZG, 1994); 10 BMFSFJ (2013): *Elterngeld und Elternzeit*.

ENDNOTEN

- 1 Originalwortlaut: »Acá se utiliza mucho la expresión ‚culos y tetas‘, [...] El estereotipo de la mujer como objeto sexual es muy fuerte.« Eigene Übersetzung.
- 2 Das Organisationskulturmodell von Edgar Schein (1985, 1990) konzeptualisiert Organisationskultur als in drei Ebenen unterscheidbar: (Ebene 1) sichtbare und bewusste Artefakte (z. B. Logo, Hierarchieebenen, Betriebsvereinbarungen), (Ebene 2) weniger sichtbare und weniger bewusste Werte und Normen (z. B. Ziele, Strategien) und (Ebene 3) handlungsleitende, häufig unbewusste, unsichtbare Grundannahmen (Einstellungen und Überzeugungen) (vgl. Schein 1985; Schein 1990).
- 3 Drei Merkmale sind im argentinischen Kontext weniger relevant: Teilzeitbeschäftigungen, Gender-Diversity-Maßnahmen und ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement spielen eine zu vernachlässigende Rolle.
- 4 Im Jahr 2010 stellten Frauen 60 Prozent der Hochschulabsolventen (vgl. Artigas, Novales-Flamarique & Callegaro 2013), aber nur einen geringen Anteil in technischen Studiengängen (vgl. Kertész & Kravetz 2011: 347; Fernandez Roich 2013: 10). Da keine geschlechtsspezifischen Studien existieren, bleibt offen, welchen Anteil Frauen an der Innovationsgenerierung im Land innehaben.
- 5 Prof. Dr. Martina Schraudner gilt mein herzlicher Dank für ihre große Unterstützung zur Durchführung der vorliegenden Studie.
- 6 Zur Diskussion um die Vergleichbarkeit von persönlichen und telefonischen Interviews siehe beispielsweise Opendakker 2006.
- 7 CSR ist definiert als das auf Freiwilligkeit basierende Engagement, Sozial- und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit einzubeziehen (vgl. Europäische Kommission 2001).
- 8 Originalwortlaut: »Como decimos en Argentina: te serruchan el piso.« Eigene Übersetzung.
- 9 Eine Stellenbesetzung basiert immer auf einer formalen Leistungsbewertung, der Bewertung durch Vorgesetzte und drei Auswahlgesprächen. Da die formale Bewertung nicht individuell beeinflussbare Faktoren einschließt und auf messbare Faktoren beschränkt ist, sei das Hinzuziehen weicher Faktoren unumgänglich, so die Befragten. Häufig hinzugezogen wird die Meinung anderer Vorgesetzte und das »word of mouth« von Kunden und Kundinnen.
- 10 Originalwortlaut: »Las mujeres no acceden estos puestos [empresariales e importantes] porque son puestos masculinos.« Eigene Übersetzung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Acker, Joan (2006): *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*. In: *Gender & Society* 20 (4): 441–464.
- Afuah, Allan (2003): *Innovation management. Strategies, implementation and profits*. 2. Aufl., New York: Oxford University Press.
- Ahmed, Pervaiz K. (1998): *Culture and climate for innovation*. In: *European Journal of Innovation Management* 1 (1): 30–43.
- Artigas, Manuela; Novales-Flamarique, Maria & Callegaro, Heloisa (2013): *Women Matter: A Latin American perspective*. McKinsey & Company (Hrsg.). http://www.mckinsey.com.br/LatAmExtranet/global_locations/Americas/LatAm_Office/en/PDF/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (2002): *Managing across borders. The transnational solution*. 2. Aufl., Boston: Harvard Business Review Press.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (2013): *Managing innovation in the transnational corporation*. In: Bartlett, Christopher A.; Doz, Yves & Hedlund, Gunnar (Hrsg.): *Managing the global firm*. London: Routledge, 215–255.
- Bertelsmann Stiftung (2012): *BTI 2012 – Argentina Country Report*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bispinck, Reinhard (2012): *Equal Pay Day 2012: Große Einkommensunterschiede zwischen Akademikerinnen und Akademikern*. Hans-Böckler-Stiftung. WSI – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hrsg.). http://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2012_03_22.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2013): *Elterngeld und Elternzeit. Das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz*. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Elterngeld-und-Elternzeit-2013.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> zuletzt aktualisiert im September 2013 (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Bogner, Alexander; Littig, Beate & Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2009): *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Boyd, Karen S. (2008): *Glass Ceiling*. In: *Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society*. SAGE Reference Online: Thousand Oaks, CA, 549–552.
- Bullinger, Hans-Jörg & Schlick, Gerhard H. (2002): *Wissenspool Innovation. Kompendium für Zukunftsgestalter*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Burt, Ronald S. (2004): *Structural Holes and Good Ideas*. In: *American Journal of Sociology* 110 (2): 349–399.
- Cech, Erin; Rubineau, Brian; Silbey, Susan & Seron, Carroll (2011): *Professional Role Confidence and Gendered Persistence in Engineering*. In: *American Sociological Review* 76 (5): 641–666.
- Central Intelligence Agency (Hrsg.) (2013): *The World Factbook*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Chuang, You-Ta; Church, Robi & Zikic, Jelena (2004): *Organizational culture, group diversity and intra-group conflict*. In: *Team Performance Management* 10 (1/2): 26–34.
- Cox, Taylor (1993): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, research, and practice*. 1. Aufl., San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, Taylor (2001): *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. 1. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, Taylor & Blake, Stacy (1991): *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. In: *Academy of Management Executive* 5 (3): 45–66.

- Drach-Zahavy, Anat & Somech, Anit (2001): *Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures*. In: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 5 (2): 111–123.
- Dutta, Soumitra & Lanvin, Bruno (Hrsg.) (2013): *The Global Innovation Index 2013: The Local Dynamics of Innovation*. Cornell University, INSEAD & WIPO (Hrsg.).
<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013#pdfopener>
 (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Eagly, Alice H. & Karau, Steven J. (2002): *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders*. In: *Psychological Review* 109 (3): 573–598.
- Economist Intelligence Unit (Hrsg.) (2012): *Women's economic opportunity 2012. A new global index and ranking*. London, NY: Economist Intelligence Unit.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*. Grünbuch. Luxemburg, Brüssel: Amt für amtliche Veröffentlichungen.
- Fernandez Roich, Cynthia (2013): *Study of science, technology, engineering and mathematics (STEM) and STEM-related issues in Argentina*. Australian Council of Learned Academies (Hrsg.). Melbourne: Centre for the Study of Higher Education, University of Melbourne.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von & Steinke, Ines (2007): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 5. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Franceschet, Susan & Piscopo, Jennifer M. (2008): *Gender Quotas and Women's Substantive Representation: Lessons from Argentina*. In: *Politics & Gender* 4 (3): 393–425.
- Gilbert, Jacqueline A.; Stead, Bette Ann & Ivancevich, John M. (1999): *Diversity Management: A New Organizational Paradigm*. In: *Journal of Business Ethics* 21 (1): 61–76.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. (Lehrbuch).
- Grant Thornton (Hrsg.) (2012): *Women in senior management: still not enough. Grant Thornton International Business Report 2012*. http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2013_wib_report_final.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Gratton, Linda; Kelan, Elisabeth; Voigt, Andreas; Walker, Lamia & Wolfram, Hans-Joachim (2007): *Innovative Potential: Men and Women in Teams*. The Lehman Brothers Centre for Women in Business (Hrsg.). London: London Business School.
- Hausmann, Ricardo; Tyson, Laura D. & Zahidi, Saadia (2012): *The Global Gender Gap Report 2012*. World Economic Forum (Hrsg.). http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Heller, Lidia (2011): *Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina*. In: *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo* 3: 68–96.
- Hipp, Christiane & Grupp, Hariolf (2005): *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies*. In: *Research Policy* 34 (4): 517–535.
- Hofstede, Geert; Neuijen, Bram; Ohayv, Denise Daval & Sanders, Geert (1990): *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. In: *Administrative Science Quarterly* (35) 2: 286–316.
- Holst, Elke (2008): *Unterschiede in der Qualifikation sind nicht der Grund! Was steckt hinter dem Dilemma? – Ansätze zur Erklärung*. In: *BPW Journal* (1): 10–11.
- Holst, Elke; Busch, Anne & Kröger, Lea (2012): *Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001–2010*. Berlin: DIW.
- Jackson, Susan E.; Joshi, Aparna & Erhardt, Niclas L. (2003): *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*. In: *Journal of Management* 29 (6): 801–830.

- Joshi, Aparna & Roh, Hyuntak (2009): *The Role Of Context In Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review*. In: *Academy of Management Journal* 52 (3): 599–627.
- Kaiser, Simone; Best, Kathinka & Schraudner, Martina (eingereicht): *'It's difficult for non-conformers': How corporations manage differences*. In: *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena & Schraudner, Martina (2012): *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kertész, Roberto & Kravetz, Haydée (2011): *Women in Management in Argentina*. In: Davidson, Marilyn J. & Burke, Ronald J. (Hrsg.): *Women in Management Worldwide. Progress and prospects*. 2. Aufl., Surrey: Gower, 341–358.
- Khazanchi, Shalini; Lewis, Marianne W. & Boyer, Kenneth K. (2007): *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*. In: *Journal of Operations Management* 25 (4): 871–884.
- Klugman, Jeni (2009): *Human Development Report 2009. Overcoming barriers: Human mobility and development. The United Nations Development Programme*. http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_EN_Complete.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Knockaert, Mirjam; Ucbasaran, Deniz; Wright, Mike & Clarysse, Bart (2011): *The Relationship Between Knowledge Transfer, Top Management Team Composition, and Performance: The Case of Science-Based Entrepreneurial Firms*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (4): 777–803.
- Kochan, Thomas; Bezrukova, Katerina; Ely, Robin; Jackson, Susan; Joshi, Aparna; Jehn, Karen et al. (2003): *The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network*. In: *Human Resources Manager* 42 (1): 3–21.
- Köppel, Petra (2012): *Diversity Management in Deutschland 2012: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*. Köln: Synergy Consult.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2008): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kubi, Rachel (2012): *The Anomaly of Female Leadership in Latin America*. In: *The Politic, Yale Undergraduate Journal of Politics*. <http://thepolitic.org/the-anomaly-of-female-leadership-in-latin-america/> (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Lamnek, Siegfried (2008): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 4. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Lau, Chung-Ming & Ngo, Hang-Yue (2004): *The HR system, organizational culture and product innovation*. In: *International Business Review* (13): 685–703.
- Lirio, Pamela; Lituchy, Terri R.; Monserrat, Silvia Ines; Olivas-Lujan, Miguel R.; Duffy, Jo Ann; Fox, Suzy et al. (2007): *Exploring career-life success and family social support of successful women in Canada, Argentina and Mexico*. In: *Career Development International* 12 (1): 28–50.
- Loden, Marilyn & Rosener, Judy B. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, Ill: Business One Irwin.
- Marin, Anabel & Bell, Martin (2010): *The local/global integration of MNC subsidiaries and their technological behaviour: Argentina in the late 1990s*. In: *Research Policy* 39 (7): 919–931.
- Martins, E.C & Terblanche, F. (2003): *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. In: *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Aufl., Weinheim: Beltz.

- Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Montenegro, Claudia & Molina, Gilda Adriana (2001): *Prácticas y representaciones discriminatorias en el Mundo del Trabajo*. In: Rosario Aguirre und Karina Batthyány (Hrsg.): *Trabajo, Género y Ciudadanía en los Países del Cono Sur*. Montevideo: OIT/Cinterfor, 243–351.
- Naranjo Valencia, Julia C.; Valle, Raquel Sanz & Jiménez, Daniel Jiménez (2010): *Organizational culture as determinant of product innovation*. In: *European Journal of Innovation Management* 13 (4): 466–480.
- Narula, Rajneesh & Marin, Anabel (2003): *FDI spillovers, absorptive capacities and human capital development: evidence from Argentina*. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology MERIT (Hrsg.). Research Memoranda (16). Maastricht: MERIT.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nooteboom, Bart; van Haverbeke, Wim; Duysters, Geert; Gilsing, Victor & van den Oord, Ad (2007): *Optimal cognitive distance and absorptive capacity*. In: *Research Policy* 36 (7): 1016–1034.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (Hrsg.) (2012): *OECD science, technology, and industry outlook*. Paris: OECD Publications.
- Opdenakker, Raymond (2006): *Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research*. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 7 (4), Artikel 11.
- Østergaard, Christian R.; Timmermans, Bra & Kristinsson, Kari (2011): *Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation*. In: *Research Policy* 40 (3): 500–509.
- Quinn, James Brian (1985): *Managing Innovation: Controlled Chaos*. In: *Harvard Business Review* 63 (3): 73–84.
- Ramos Margarido, Silvina (2005): *Mujeres, mercado de trabajo y cuidado infantil en Argentina a principios del siglo XXI*. Konferenzbeitrag (XXV IUSSP International Population Conference). Tours, Frankreich. <http://iussp2005.princeton.edu/papers/52332> (letzter Zugriff: 18.11.2013).
- Rubin, Herbert J. & Rubin, Irene S. (2012): *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1990): *Organizational culture*. In: *American Psychologist* 45 (2): 109–119.
- Schraudner, Martina & Hochfeld, Katharina (2010): *Von der Chancengleichheit zum Diversity Management*. In: Schraudner, Martina (Hrsg.): *Diversity im Innovationssystem*, 5–17.
- Sharp, Rhonda; Franzway, Suzanne; Mills, Julie & Gill, Judith (2012): *Flawed Policy, Failed Politics? Challenging the Sexual Politics of Managing Diversity in Engineering Organizations*. In: *Gender, Work & Organization* 19 (6): 555–572.
- Somech, Anit & Drach-Zahavy, Anat (2013): *Translating Team Creativity to Innovation Implementation: The Role of Team Composition and Climate for Innovation*. In: *Journal of Management* 39 (3): 684–708.
- Thomas, David & Ely, Robin (1996): *Making differences matter. A new paradigm for managing diversity*. In: *Harvard Business Review* 5 (Reprint 96510): 1–12.
- Thorn, Kristian (2005): *Science, Technology and Innovation in Argentina: A profile of issues and practices*. Working Paper. World Bank (Hrsg.) <http://siteresources.worldbank.org/INTARGENTINA/Resources/ScienceTechnologyandInnovationinArgentina.pdf> (letzter Zugriff: 07.10.2013).
- United Nations (Hrsg.) (2007): *Report of Online Discussion: Women in Leadership Roles*. http://www.un.org/womenwatch/feature/women_leadership/On-line_discussion_report_Women_in_Leadership_Roles.pdf (letzter Zugriff: 18.11.2013).

Williams, Katherine Y. & O'Reilly, Charles A. (1998): *Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research*. In: *Research in Organizational Behavior* 20: 77–140.

Wirth, Linda (2001): *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Geneva: International Labour Office.

Woolley, Anita Williams; Chabris, Christopher F.; Pentland, Alex; Hashmi, Nada & Malone, Thomas W. (2010): *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*. In: *Science* 330 (6004): 686–688.

DER BLICK AUS DER PRAXIS: NACHHALTIGER GESCHÄFTSERFOLG DURCH DIVERSITYGERECHTE GESTALTUNG VON UNTERNEHMENS- KULTUR UND ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG!?

Frauke Lohr

1. EINFÜHRUNG

Ausgehend von der speziellen Frage nach unternehmenskulturellen Hürden, die einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen entgegenstehen, stellt sich für ein Unternehmen allgemein die Frage: Welche Rolle spielt Diversity in der gesamten Unternehmenskultur? Inwieweit sind ein Bewusstsein und eine positive Wertschätzung für individuelle Verschiedenheiten innerhalb der Führungsetage sowie der gesamten Belegschaft ausgeprägt? Gelingt es darüber hinaus, die damit einhergehende Vielheit für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen – und gleichzeitig eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen? Wie kann eine positive Gesamtatmosphäre für eine produktive Zusammenarbeit geschaffen werden und welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig? Und wie sollte die Organisation gestaltet sein?

Der Begriff Diversity ist vielschichtig. Er wird meist mit Begriffen wie Diversität, Heterogenität, Vielfalt, Vielheit oder Verschiedenartigkeit in die deutsche Sprache übersetzt. Diversity wird oft auf äußerlich wahrnehmbare Unterschiede bezogen, von denen die wichtigsten Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter und Behinderung sind. Deutlich weiter geht folgende Definition, die dem vorliegenden Artikel gedanklich zugrunde liegt:

»Diversity should be understood as the varied perspectives and approaches to work that members of different identity groups bring« (Thomas & Ely 1996: 80).

In Deutschland sind in den nächsten Jahren signifikante Veränderungen im Zusammenleben und im Zusammenarbeiten infolge des demografischen Wandels zu erwarten. Laut Prognose des Statistischen Bundesamtes wird im Jahr 2030 etwa die Hälfte der Menschen in Deutschland über 50 und fast jede dritte Person älter als 65 Jahre sein.

Die zunehmende Alterung bei rückläufiger Bevölkerungszahl führt zu einem deutlichen Rückgang der Anzahl von Erwerbspersonen. Dem kann teilweise entgegengewirkt werden, wenn es gelingt, die Erwerbsquote von Frauen zu erhöhen. Außerdem bietet die gestiegene Lebenserwartung die Möglichkeit, länger erwerbstätig zu sein, was perspektivisch vor allem jüngere Menschen in späteren Jahren betrifft. Der erwartete Fachkräftemangel führt bereits in verschiedenen Branchen dazu, dass verstärkt qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland rekrutiert werden. Insgesamt ist in der Folge zu erwarten, dass die Heterogenität innerhalb der Belegschaft von deutschen Firmen im eigenen Land weiter zunimmt. Die Wirtschaftskraft Deutschlands hängt davon ab, wie gut es den deutschen Unternehmen angesichts dieser Entwicklungen gelingt, die Arbeitsbedingungen in Produktion und Dienstleistung so zu gestalten, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil entsteht.

Die Motive der Unternehmen für das Forcieren von Diversity sind unterschiedlich. Sie reichen von politisch-normativen und soziodemografischen Notwendigkeiten bis hin zur Erwartung ökonomischer Vorteile. Diese argumentative Bandbreite gilt vor allem für die Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen und Verwaltungen (vgl. Krell et al. 2011). Die gezielte Förderung kann als Widerspiegelung der aktuellen politisch-normativen gesellschaftlichen Diskussion gesehen werden. Auf der anderen Seite sind viele deutsche Unternehmen davon überzeugt, dass Gender Diversity, aber ebenso auch ein interkultureller Mix, wesentliche Faktoren für den Geschäftserfolg darstellen (Süß 2008: 406; Köppel 2010: 23). Verstärkend wirkt zusätzlich das Argument des Fachkräftemangels als Folge des demografischen Wandels. Unternehmen erhoffen sich in Summe letztendlich eine höhere Leistungsfähigkeit und einen Reputationsgewinn bei potenziellen Mitarbeitern und Kunden. Wie aber kann Diversity in Bezug auf Geschlecht, Alter und Herkunft als Schlüsselfaktor für den Geschäftserfolg konkret genutzt werden?

Bei dieser ökonomischen Betrachtung darf vor allem der Mensch in seinem Streben nach Sinn und Bedeutung seines Daseins und Tuns nicht vergessen werden. Wir erleben in den letzten Jahrzehnten einen Übergang von der hierarchisch organisierten Produktionsgesellschaft zu einer Leistungsgesellschaft. Letztere ist gekennzeichnet durch stärkere Leistungskontrolle. Gleichzeitig hat die Entscheidungsfreiheit der Menschen zugenommen und eine verstärkte Übernahme von Eigenverantwortung eines jeden Einzelnen ist gefordert (vgl. Unger & Kleinschmidt 2006).

Gerade für qualifizierte Erwerbstätige, speziell potenzielle Führungskräfte, stellt sich vor dem Hintergrund eines breiten Spektrums an Wahlmöglichkeiten die Frage nach dem Beruf und der eigenen Berufung. Als Berufung definiert die Autorin die Erfahrung der Einheit von Empfangen und Tun, von Freiheit und Pflicht, von Arbeit und Genießen. Damit verbunden ist das Gefühl, im Leben »am richtigen Platz« zu sein und einen

sinnvollen Beitrag zu leisten, bei der der Mensch seine individuellen Fähigkeiten einbringen und sein kreatives Potenzial bestmöglich ausschöpfen kann. Auch gewinnt die Möglichkeit einer Balance zum Privatleben eine zunehmende Bedeutung. Die eigenen Erfahrungen der Autorin im Austausch mit Unternehmen belegen, dass bei Berufseinstiegern bereits heute vielfach eine veränderte Wertevorstellung gegenüber früheren Generationen zu beobachten ist. Interessante Aufgaben und attraktive, oft auch internationale Umfelder, die persönliches Entwicklungspotenzial bieten, werden vielfach finanziell höher dotierten, aber ansonsten weniger attraktiv erscheinenden Positionen in Unternehmen vorgezogen. Bereits früh stellen immer mehr Bewerber in Gesprächen mit möglichen Arbeitgebern die Frage nach der Work-Life-Balance. Dr. Markus Baumanns (vgl. 2012), Präsidiumsmitglied der Stiftung Neue Verantwortung, äußerte sich dazu:

»Nicht Geld und Boni binden exzellente Fach- und Führungskräfte nachhaltig, sondern Gestaltungsfreiräume, eine lebendige Unternehmenskultur und Sinn.«

Empfindet ein Arbeitnehmer seine Tätigkeit bzw. sein Arbeitsumfeld als sinnlos, unbefriedigend oder gar belastend und überfordernd, so kann es zu psychischen Erkrankungen wie z. B. dem Burn-out-Syndrom kommen. Viel häufiger ist ein beruflicher Wechsel die Konsequenz. Beide Folgen sind aus Sicht eines Arbeitgebers für seine motivierten, leistungsfähigen Mitarbeiter zu vermeiden. Es gilt darüber hinaus, bereits im Personalauswahl- und im Personalentscheidungsprozess eine hohe Passgenauigkeit mit Entwicklungspotenzial im Interesse beider Seiten sicherzustellen, um derartige Risiken zu minimieren. Jedes Jahr wechseln in Deutschland rund fünf Prozent der Arbeitnehmer ihre Stelle. Die Personalbeschaffungs-, Aus- und Weiterbildungskosten für einen neuen Mitarbeiter belaufen sich durchschnittlich auf etwa 52.000 Euro. Durch Verstärkung von Diversity können Schätzungen zufolge diese Kosten um 10 bis 30 Prozent gesenkt werden (Roland Berger 2011: 4; 11-12). Aber wie sehen mögliche Wege in diese Richtung aus?

Erschwerend kommt für beide Seiten hinzu, dass der Beruf auf Lebenszeit angesichts längerer Erwerbstätigkeit, neu entstandener Berufsbilder oder auch Notwendigkeiten aufgrund äußerer oder privater Rahmenbedingungen immer seltener wird. Werdegänge, die sich aus verschiedenen Beschäftigungsformen und Arbeitsinhalten über längere Zeiträume zusammensetzen, nehmen stattdessen zu. Arbeitgeber werden sich auf veränderte und längere Arbeitsbiografien einstellen müssen. Wie können effektive und effiziente Alternativen der Personalauswahl in Zukunft aussehen?

Was bedeuten also die aufgezeigten Entwicklungen für die Personalgewinnung und die Personalentwicklung in Unternehmen? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für die Unternehmenskultur und die Organisation, um diese Herausforderungen zu meistern? Auf welche Erkenntnisse und Lösungsansätze aus Forschung und Praxis können Unternehmen zurückgreifen?

Der vorliegende Artikel stellt im nächsten Kapitel zunächst verschiedene einführend genannte Teilaspekte in einen größeren Gesamtzusammenhang. Unterschiedliche Betrachtungsebenen werden nachfolgend einzeln beleuchtet und unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit praktischen Beispielen kombiniert. Daraus wird zusammenfassend ein Fazit für Unternehmen gezogen, die das Konzept von Diversity erfolgreich umsetzen wollen.

2. INDIVIDUEN, UNTERNEHMENSKULTUR UND ORGANISATION ALS TEILE EINES UNTERNEHMENS

Unsere alltägliche Denkweise zum Verstehen von größeren Zusammenhängen greift oft zu kurz. In unserer Sichtweise besteht ein großes Ganzes aus einzelnen Bausteinen: Ein Computer besteht beispielsweise aus einer Tastatur, einem Bildschirm und einer Festplatte. In dieser Betrachtung entsteht das Ganze aus der Ansammlung und der gezielten Verbindung verschiedener Einzelteile und hängt von ihnen ab, um seine Funktion zu erfüllen und richtig zu arbeiten. Sobald ein Teil kaputt ist, muss es repariert und ersetzt werden. Maschinen auf diese Weise zu beschreiben, erscheint logisch; lebende Systeme unterliegen jedoch anderen Mechanismen und Prinzipien.

Im Gegensatz zu Maschinen entwickeln sich lebende Systeme, wie unser Körper oder eine Pflanze, aus sich selbst heraus. Sie sind nicht einfach nur aus fixen Einzelkomponenten zusammengesetzt, sondern wachsen kontinuierlich und verändern dabei ihre Zusammensetzung. Gleichzeitig stehen sie in enger Wechselwirkung mit ihrem Umfeld, das sie maßgeblich beeinflusst. Zwischen dem Ganzen und seinen Komponenten besteht eine interdependente Abhängigkeit. Jedes Einzelne erfüllt dabei eine eigenständige Funktion als Teil des Ganzen. Und es gibt gerade so viel davon, wie eben für das Gesamtsystem benötigt wird. Gleichzeitig liegt dem Ganzen ein gemeinsames Organisationsmuster zugrunde, das sich auf verschiedenen Komplexitätsebenen widerspiegelt. Ähnlich wie auch im Aufbau eines Hologramms spiegelt jeder Teil das Ganze wider. Beispielsweise enthält eine Körperzelle in seiner DNA den gesamten Bauplan seines Organismus, erfüllt dabei aber gleichzeitig eine differenzierte Funktion mit dem umgebenden Zellverband im Sinne einer sozialen Identität. Verliert die Zelle diese Identität und entartet, zerstört sie den Organismus, wie dies zum Beispiel bei Krebskrankheiten der Fall ist. Der Organismus kann im Umkehrschluss nur so gesund sein wie die Summe seiner Einzelteile.

Ken Wilber (2007) greift den Gedanken einer biologischen Betrachtung in seiner Holontheorie auf. Ein Holon ist ein Ganzes, das gleichzeitig wiederum ein Teil eines größeren Ganzen ist und so fort. Der Mensch besitzt Organe, die wiederum aus Zellen mit Mole-

külen und Atomen bestehen – also individuelle Holons. Jedes Holon hat eine Innen- und eine Außenperspektive. Außerdem hat es eine individuelle und eine kollektive Perspektive. Erstellt man daraus ein Schema, ergeben sich vier Quadranten oder Dimensionen, die gleichermaßen zu jedem Zeitpunkt miteinander in Beziehung stehen.

Abbildung 1: Die vier Quadranten individueller Holons nach Ken Wilber

Individuum (singular)	intentional ICH subjektiv	verhaltensbezogen ES objektiv
	kulturell WIR intersubjektiv	sozial SIE interobjektiv
	Innen (phänomenologisch)	Außen (empirisch)

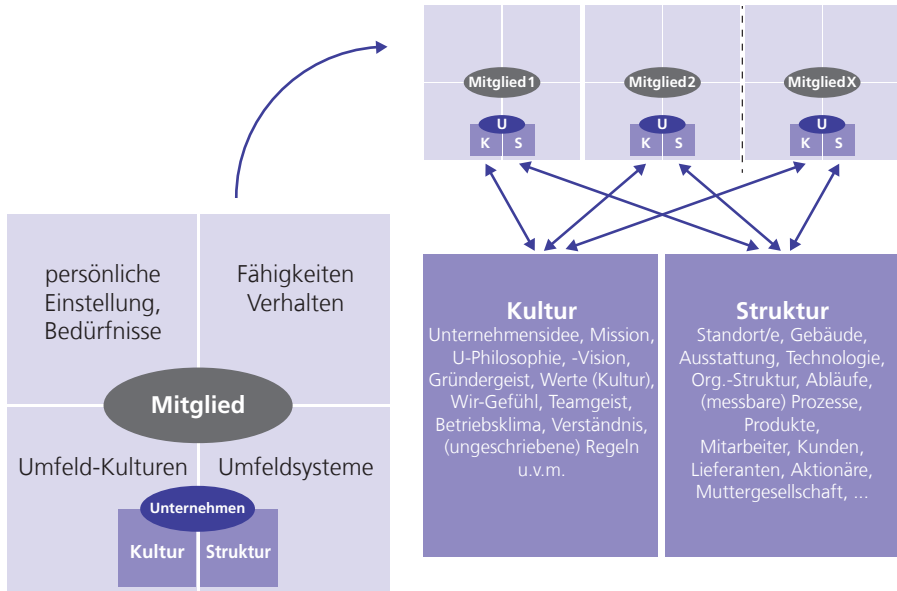
Quelle: Eigene Darstellung.

Unterschiedliche sozialwissenschaftliche Schulen (Freuds Psychoanalyse, Skinners Behaviorismus, Gadammers Hermeneutik und ökonomische Theorien) sind in diesem Modell komplementär vereinigt. Für eine komplette Beschreibung sind alle vier Perspektiven integriert zu betrachten.

Wilber unterscheidet bei seiner Betrachtung individuelle Holons, wie z. B. einen Menschen, von sozialen Holons, wie z. B. einer Gemeinschaft. Individuelle Holons, beispielsweise ein jedes Mitglied einer Organisation, werden durch alle vier Quadranten in der Gesamtschau beschrieben. Bei einem Unternehmen handelt es sich um ein soziales Holon, das lediglich durch die beiden unteren Quadranten beschrieben wird. Der rechte Quadrant enthält alle beobachtbaren und messbaren Aspekte eines Unternehmenssystems im Außen. Hierunter fallen die Abläufe und die Organisationsform; alles Nicht-

messbare im Innenleben, z.B. Unternehmenswert und -philosophie, aber auch das Erleben der Gemeinschaft und das kollektive Bewusstsein sind in den linken Quadranten einzuordnen. Die nachfolgend gezeigte Abbildung stellt die Verbindung aller Mitglieder einer Organisation über die unteren beiden Quadranten dar.

Abbildung 2: Verbindung zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern anhand des 4-Quadranten-Modells



In Anlehnung an: Lutterbeck 2010. Eigene Darstellung.

In den unteren beiden Quadranten eines jeden Mitglieds einer Organisation ist neben der Zugehörigkeit zu individuellen sozialen Holons, wie beispielsweise Familie, Freunde, Nation etc., auch die Zugehörigkeit zum Unternehmen einzuordnen. Gleichzeitig wird der Zusammenhang zwischen persönlichen Werten und den Unternehmenswerten erkennbar. (»Je mehr ein Unternehmen meine eigenen Werte repräsentiert, desto mehr kann ich mit diesem identifizieren.«)

Die horizontale Quadrantenebene wird nach Wilber um eine vertikale Dimension ergänzt: Der zweite Aspekt in Wilbers integralem Modell ist Entwicklung. Damit wird die Betrachtung durch die Veränderung über die Zeit hinweg erweitert. Verschiedene Entwicklungsebenen werden dadurch als weiteres Unterscheidungsmerkmal berücksichtigt, die unterschiedliche Perspektiven auf die Welt beschreiben. Ein Beispiel aus der Praxis für solche unterschiedlichen Entwicklungsstufen ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Darin sind hierarchische Entwicklungsstufen von Leitbildern (linker unterer

Quadrant) und deren Auswirkungen auf die Führungskultur gezeigt, wie im Spiral Dynamics Ansatz beschrieben (vgl. Beck & Cowan 1996).

Tabelle 1: Leitbilder und deren Führungskultur

Leitbild	Führungskultur
Wohl des Unternehmens (Profit), der Mitarbeitenden und des ganzen Planeten	Flexible Struktur; klare Zuständigkeiten und gemeinsame Verantwortung; effektive und effiziente Abläufe; wertschätzendes Miteinander; nachhaltige Ausrichtung
Wertschätzendes Miteinander, Gleichberechtigung, Gleichbehandlung	Kooperative Führung sorgt dafür, dass es allen mit ihren Aufgaben gut geht; gemeinsame Entscheidungsfindung; Fehlerkultur; Entwicklung synergetischer Teams; hierarchiearme Strukturen
Individueller Erfolg, Wettbewerb, Leistung, Ziele	Führen durch Zielvorgabe und Delegation; strategische Planung und Steuerung mit Kontrolle der Ergebnisse; Experten beeinflussen die Entscheidungsfindung; ständige Optimierung der Strukturen und Abläufe
Die richtige Ordnung, Loyalität	Regeln und (meist patriarchale) Ordnung werden von der Führung vorgegeben und sind unbedingt einzuhalten; es gibt ein Oben und ein Unten; autoritäre Führung durch Anweisung
Einzelkämpfer, persönliche Macht	Der Chef entscheidet allein und sorgt für seine Untergebenen im Austausch gegen Gehorsam; fast alles ist Chefsache

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein wertschätzendes Miteinander von heterogenen Akteuren im Fall von hoher Diversity bei gleichzeitig höchster Leistungsfähigkeit zum Wohl aller Beteiligten setzt also eine maximale Entwicklungsstufe voraus.

Das individuelle Holon – in diesem Fall der Mitarbeiter – hat vier Triebe: Es ist bestrebt, sowohl seine Ganzheit (Identität, Autonomie) als auch seine Teilheit (Anpassung, Einordnung in die Gruppe) zu bewahren, woraus ein permanentes Spannungsfeld resultiert. Gleichzeitig konkurrieren die Aspekte von Wachstum (zunehmende Bewusstheit) und Zerfall (abnehmende Bewusstheit, äußert sich beispielsweise in Angst und Krankheit). Allgemein lässt sich beobachten, dass die westliche Kultur zur Überbetonung der rechtsseitigen Quadranten tendiert und dabei die linksseitigen Quadranten vernachlässigt. Dies wird z. B. anhand der jährlich wachsenden Zahl psychischer Erkrankungen,

speziell Burn-out-Fällen, in Deutschland erkennbar (vgl. Bundespsychotherapeutenkammer 2012). Das integrale Modell macht anhand der Interdependenz der Quadranten die Notwendigkeit nach Gleichgewicht deutlich. Der Hinweis auf die Bedeutung der linksseitigen Quadranten zeigt die Herausforderung auf, die Einseitigkeit wieder ins Lot zu bringen.

Ein Unternehmen könnte man also als ein soziales Holon in enger Verbindung mit und von individuellen Holons betrachten, das wiederum, eingebettet in seinem Umfeld, Teil eines weiteren Holons ist. Die Fähigkeit, sich selbst zu erschaffen bzw. weiterzuentwickeln, hängt dabei von dem individuellen und dem kollektiven Bewusstsein seiner Mitglieder ab. Der vorgestellte Ansatz verhindert eine Fragmentierung von Erkenntnissen und ermöglicht eine Integration verschiedener Perspektiven, die einander bedingen. Er setzt Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Organisationsform in Beziehung zueinander.

Wenn wir hingegen die Sicht auf die Welt auf die herkömmliche mechanistische Betrachtung reduzieren, dann geht uns dieses Bewusstsein mit allen Konsequenzen verloren. So transportieren und repräsentieren die Mitglieder einer Organisation in der Regel das vorherrschende System des Managements, das ihnen vertraut ist. Solange das Denken in herkömmlichen Bahnen verläuft, mechanische Konzepte wie Kontrolle, Vorhersagbarkeit und Standardisierung vorherrschen, wird ein Unternehmen sich unverändert in dieselbe Richtung weiterentwickeln wie bisher.

3. NEUE FORM DES LERNENS ALS VORAUSSETZUNG FÜR VERÄNDERUNGEN

Das menschliche Verhalten orientiert sich vor allem in Zeiten von Angst und Besorgnis an Bekanntem. Menschen fällt es gerade dann schwer, die eigene vertraute Komfortzone zu verlassen und sich in neue Richtungen zu bewegen. Dies gilt für Einzelne gleichermaßen wie für Gruppen. Gerade in der heutigen Zeit dramatischer Veränderungen werden die meisten Unternehmen von Angst getrieben und laufen damit Gefahr, am Gewohnten festzuhalten und somit nur langsam zu lernen, was sich auf allen Hierarchieebenen widerspiegelt.

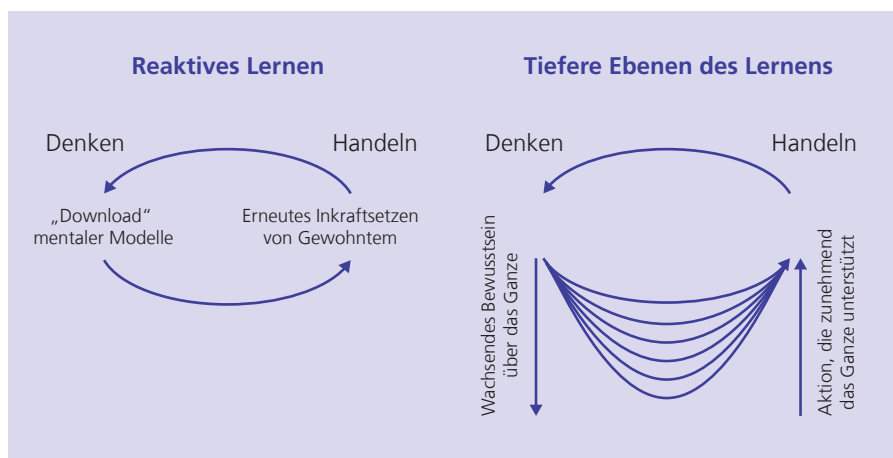
Bisherige Lernansätze beschränken sich weitgehend auf reaktives Lernen. Dabei wird vermittelt, wie man auf bekannte Umstände aus der Vergangenheit am besten reagiert, sollten diese in Zukunft erneut auftreten. Hierdurch entsteht wenig Neues, wenig Kreatives. Stattdessen wird auf bekannte und sich verstärkende Denk- und Verhaltensweisen zurückgegriffen, um die Ereignisse in der Welt in bekannte Kategorien einzuteilen, mit denen wir bereits umgehen können. Alternative Interpretationen und

Handlungsoptionen außerhalb dessen, was wir kennen und worauf wir vertrauen, haben wenig Chance, von uns realisiert zu werden. Wir agieren mit dem Ziel, unsere Interessen zu verteidigen, und wollen Recht behalten.

Für tiefgreifende Veränderungen wird also eine neue Form des Lernens benötigt wie von Senge et al. (2004: 10) beschrieben. Solche Formen des Lernens sind möglich und setzen ein integriertes Denken und Handeln voraus. Der Unterschied liegt in einem sich verändernden, wachsenden Bewusstsein, das die Quelle für nachfolgendes Handeln ist. Wenn unser Bewusstsein Bekanntes nicht übersteigt, werden wir bei unserem Handeln reaktiv Gewohntes und Eingebühtes erneut in Kraft setzen. Eine tiefere Betrachtung mit Blick auf das große Ganze unter Erkennen unserer eigenen Verbindung dazu kann die Quelle und die Wirkungsweise unseres Handelns dramatisch verändern. Da unser Umfeld einer ständigen Veränderung unterliegt, gelingt es uns auf diese Weise, neue Entwicklungen zu antizipieren. Jaworski & Scharmer (vgl. 2000) haben eine solche Lernfähigkeit aus Interviews mit erfolgreichen Pionieren aus Wissenschaft und Unternehmen abgeleitet, die unabhängig voneinander das gleiche Vorgehen und die gleichen Erfahrungen beschrieben.

Beide Lernmodelle sind im Vergleich nachfolgend dargestellt.

Abbildung 3: Vergleich von reaktivem Lernen mit Erfahrungslernen



In Anlehnung an: Senge et al. 2004: 10. Eigene Darstellung.

Handlungsorientiertes Lernen (Action Learning), ursprünglich entwickelt von Revans (vgl. 1998), hat sich als eine wirkungsvolle Methode des Erfahrungslernens von einzelnen Individuen sowie kleineren und größeren Gruppen in der Praxis bewährt. Ein Team arbeitet dabei an konkreten und relevanten Projekten für die Organisation und

reflektiert gleichzeitig den Lernprozess. Neue Vorgehensweisen können gemeinsam ausprobiert, zuvor Erlerntes reflektiert und Fortschritte gedanklich beleuchtet werden. Es besteht ein zweifacher Nutzen: Sowohl die Organisation als auch Individuen und Gruppen werden gleichzeitig weiterentwickelt. Zielsetzung dieses Lernansatzes ist es, dass Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten und kritische Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven stellen. Die Bereitschaft seitens der Teilnehmer zu lernen und sich selbst und damit eigenes Wissen und die eigene Perspektive einzubringen, ist eine Voraussetzung für das Gelingen. Jedes Mitglied einer Gruppe von Lernenden übernimmt damit nicht nur Verantwortung für den eigenen Lernerfolg, sondern auch für den Lernerfolg der gesamten Gruppe.

Alle Beteiligten in dem Prozess verstehen sich als Lernende, die nicht über absolute Wahrheiten verfügen und daher eine offene Haltung einnehmen. Expertenwissen wird mit explorativem Erkunden von Neuland verbunden. Der Bezug zu realen Problemen ermöglicht den Transfer der Inhalte in den Alltag. Die Zusammenarbeit über Abteilungen, Disziplinen und Kulturen hinweg wird gefördert und erhöht Austausch und Transparenz im Unternehmen. Eine transparente Kommunikation hilft dabei, eine lebendige Lernkultur im gesamten Unternehmen anzustoßen. Die Motivation der Teilnehmenden wird auf positive Weise beeinflusst. Eigene Beiträge sind erwünscht und werden honoriert, die Relevanz ist aufgrund realer Problemstellungen gegeben. Darüber hinaus werden neue Netzwerke geknüpft und es erfolgt ein unmittelbarer Austausch mit anderen zum eigenen Entwicklungsfortschritt.

Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, inwieweit handlungsorientiertes Lernen die Unterstützung eines neutralen Moderators bzw. Coaches erfordert. Entgegen der ursprünglichen Auffassung von Revans, dass eine Gruppe aus sich selbst heraus diesen Ansatz umsetzen kann, sieht Pedler in einer externen Begleitung den Vorteil eines unabhängigen Initiators und anfänglichen Integrators oder auch eines Organisators für organisationales Lernen (vgl. Pedler 1991). Dies wird auch durch Arbeiten von Hale bestätigt (vgl. Hale 2003, 2004). Hale sieht einen externen Moderator in der Rolle eines Mobilisators und Katalysators, aber auch eines anleitenden Unterstützers für kulturelle Veränderungen und Entwicklung von Leadership innerhalb einer Organisation.

Die eigene Praxiserfahrung der Autorin bestätigt die Notwendigkeit eines begleitenden Moderators und Coaches, da Gruppen in der Regel nicht aus sich selbst heraus in der Lage sind, ein geändertes Kommunikations- und Lernverhalten umzusetzen. Handlungsorientiertes Lernen setzt eine wertschätzende Kommunikation unter Kenntnis und Anwendung verschiedener Fragetechniken voraus, die es anfänglich zu erlernen und im Alltag zu trainieren gilt. Oft ist zu Beginn auch eine explizite Ermutigung zum kritischen Hinterfragen und Einbringen eigener Beiträge durch das Management notwendig, das in dem Prozess eine essenzielle Rolle spielt. Es hat sich außerdem als hilfreich erwiesen, im Rahmen des Eintrainierens nicht nur kognitiv zu arbeiten, sondern auch Übungssituationen mit eigenem Erleben und Ausprobieren von Neuem zu schaf-

fen. Beim aktiven Tun – wenn wir emotional dabei berührt werden – lernen wir am meisten. Durch Situationen, die Gruppen und deren Mitglieder individuell fordern, gelingt es, bisherige Grenzen zu überschreiten, um Komfortzonen zu verlassen und neue Räume zu betreten.

4. DIE GESTALTUNG DER ZUSAMMENARBEIT VON TEAMS UNTER DEM DIVERSITY-ASPEKT

Zahlreiche Arbeiten untersuchen, unter welchen Bedingungen sich Diversity auf den Organisationserfolg positiv auswirkt. Die meisten wissenschaftlichen Untersuchungen fokussieren eher auf Gender-Aspekte als Diversität in Bezug auf Alter und ethnische Herkunft (vgl. Jackson, Joshi & Erhardt 2003: 804). Die überwiegende Zahl der Untersuchungen analysiert heterogen zusammengesetzte Teams und deren Erfolg stellvertretend für die Organisation.

Diese Betrachtung erscheint gerechtfertigt und plausibel vor dem Hintergrund, dass die Komplexität und die hohe Geschwindigkeit der Veränderungen der Arbeit eine Kombination unterschiedlicher Expertisen erfordert. Immer mehr Arbeit wird von Menschen in Zusammenarbeit erledigt; oftmals ist dies der einzig sinnvolle Weg, Aufgaben zu bearbeiten. Zu viel Wissen und zu viele Fähigkeiten würden von einer Einzelperson in zu kurzer Zeit verlangt, als dass diese die Aufgabe allein effizient und effektiv bewerkstelligen könnte. Deshalb stützen sich mehr und mehr Organisationen auf die Bearbeitung durch Teams als primäre Form, Ziele und Aufgaben zu bewältigen (vgl. Wheelan 1994). Teamarbeit kann einerseits ein Format der Zusammenarbeit innerhalb von dauerhaft installierten Organisationseinheiten oder Management-Teams darstellen; andererseits kann es sich auch um eine temporäre Form der Zusammenarbeit handeln, beispielsweise im Rahmen eines Projektes.

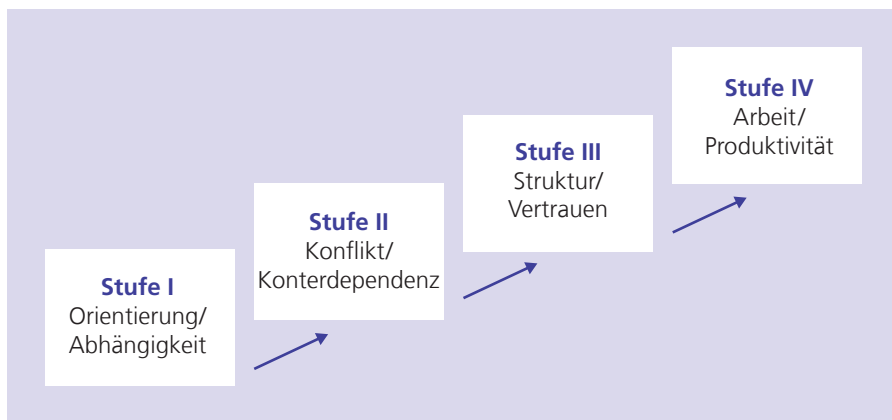
Die Leistungsfähigkeit von Teams – unabhängig davon, ob temporär oder dauerhaft installiert – ist kritisch für den Erfolg einer Organisation. Es gibt Studien, die besagen, dass 80 bis 90 Prozent aller Teams Schwierigkeiten mit der Leistungsfähigkeit haben (Gabarro 1987; Goodacre 1951; Kuypers et al. 1986). Viele davon benötigen Unterstützung, damit Ziele und Aufgaben bewerkstelligt werden können. Es stellt sich die Frage, inwieweit es sich dabei tatsächlich wirklich um Teams und nicht nur um heterogene, ungerichtet agierende Gruppen von Menschen handelt. Wann ist ein Team leistungsfähig und auf welche Weise kann es entwickelt werden? Eine Metastudie von Sundstrom et al. (vgl. 1990) kommt zu unterschiedlichen, nicht eindeutigen Aussagen. Eine mögliche Begründung könnte darin liegen, dass in der Regel der Reifegrad der Gruppe bei den Untersuchungen abhängig von der Dauer der Zusammenarbeit und der Komplexität der

Aufgabenstellung nicht berücksichtigt wird und Teams oftmals in frühen Phasen der Zusammenarbeit für kurze Zeit analysiert werden. Unterschiedliche Faktoren haben Einfluss auf die Entwicklungsstufe. Vor diesem Hintergrund erscheinen Interventionsstrategien erfolgreich, die den Entwicklungsgrad eines Teams berücksichtigen.

Literatur-Reviews und Meta-Analysen zeichnen darüber hinaus auch ein heterogenes Bild der bestehenden Empirie in Bezug auf Diversity-Aspekte. Sie lassen entweder keine signifikanten Effekte erkennen oder führen zu widersprüchlichen Aussagen. Dies gilt vor allem für die Facette von Gender Diversity. Boerner et al. (vgl. 2012) haben aktuell die Übersichtsstudien zusammengefasst und ausgewertet, um den Stand der aktuellen Forschung im Hinblick auf Gender Diversity und Organisationserfolg wiederzugeben. Danach können positive ökonomische Effekte durch geschlechtliche Diversität nicht eindeutig bestätigt werden. Belastbare Aussagen werden erschwert durch unterschiedliche methodische Ansätze und inkonsistente, nicht immer plausible Rückschlüsse. Speziell Studien im deutschen Kontext sind fast gar nicht vorhanden.

Wheelan hat ein integriertes Modell der Teamentwicklung basierend auf fünf Stufen entwickelt (vgl. Wheelan 1994), um verschiedene Teams in Relation zu setzen und eine Vergleichbarkeit herzustellen. Die erste Entwicklungsstufe ist dadurch gekennzeichnet, dass die Gruppenmitglieder vom designierten Leiter abhängig sind. Die Situation ist neu und unklar, die Atmosphäre zunächst von Höflichkeit und Zurückhaltung geprägt, Konflikte werden vermieden. Die Gruppe guckt suchend auf den Leiter. In der zweiten Entwicklungsstufe treten Konflikte auf, sobald die Ziele, die Rollenverteilung und die Arbeitsweise geklärt werden. Gleichzeitig versuchen die Teammitglieder, den Einfluss des Teamleiters zu verringern. Entstehende Konflikte sind dabei gleichzeitig positive Signale einer bereits größeren Vertrautheit miteinander und bilden darüber hinaus die Grundlage, auch in nachfolgenden Stufen ein Klima des Vertrauens für das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven herzustellen. Die dritte Entwicklungsstufe ist gekennzeichnet von Vertrauen und Struktur. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit steigt. Die Kommunikation wird offener und aufgabenorientierter. Ziele, Rollen, das Zusammenspiel und die Organisation werden auf konstruktive Weise geklärt. In dieser Phase festigt sich das Beziehungsgefüge der Gruppenmitglieder untereinander. Die vierte Entwicklungsstufe ist von hoher Leistungsfähigkeit und großer Produktivität geprägt. Eine offene Kommunikation, eine gegenseitige Wertschätzung von Unterschieden und eine kooperative Zusammenarbeit sind in dieser Stufe kennzeichnend. Nachfolgend kommt es gegebenenfalls zu einer Beendigung der Zusammenarbeit. Möglicherweise wird die Zusammenarbeit gemeinsam bewertet. Es können dabei aber auch erneut Konflikte auftreten.

Die vier Stufen bis zur Entwicklung eines leistungsfähigen Teams sind in der nachfolgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt:

Abbildung 4: Vier Stufen der Teamentwicklung

In Anlehnung an: Wheelan 1996: 672. Eigene Darstellung.

Jedes neu etablierte Team beginnt zunächst auf Entwicklungsstufe eins, um sich dann nach Möglichkeit über die nachfolgenden Stufen weiterzuentwickeln. Darüber hinaus entsteht eine veränderte Teamsituation sowohl mit jeder personellen Veränderung innerhalb eines bereits bestehenden Teams als auch bei der Bearbeitung einer neuen Aufgabenstellung durch ein bereits vertrautes Team. Es werden zunächst erneut die unteren Entwicklungsstufen durchlaufen, was im Idealfall deutlich schneller geschieht als anfangs. Der Grad der Teameffektivität ist letztendlich abhängig von der Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen aus der Aufgabe und den Arbeitsstrukturen im Team, die es zu gestalten gilt.

Aus der Praxiserfahrung der Autorin in Zusammenarbeit mit Buzaglo besteht die Möglichkeit, die verschiedenen Entwicklungsstufen einer Zusammenarbeit im Team den Teamleitern und Mitgliedern wirkungsvoll bewusst zu machen. Damit werden die Beteiligten in die Lage versetzt, zukünftige Teamsituationen eigenständig gemeinsam zu reflektieren. Dieses neue Bewusstsein ermöglicht ein schnelleres Durchlaufen der Entwicklungsstufen für eine effektive und effiziente Zusammenarbeit. Auf diese Weise gelingt es besser, eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Sowohl strukturelle Faktoren innerhalb des Teams als auch der zwischenmenschliche Umgang miteinander sind gemeinsam in den Blick zu nehmen. Ein leistungsfähiges Team in Entwicklungsstufe vier zeichnet sich beispielsweise durch folgende Charakteristika aus:

Tabelle 2: Ausgewählte Charakteristika eines Teams auf Entwicklungsstufe 4

1.	Die Mitglieder teilen klare Ziele.
2.	Die Rollenzuordnung stimmt mit den Fähigkeiten der Mitglieder überein und ist von allen akzeptiert.
3.	Die Gruppe hat eine offene Kommunikation unter Einbindung aller Mitglieder mit Kommunikationswegen, die auf die Erfordernisse der Aufgabe abgestimmt sind.
4.	Delegation und »Nichtführung« sind vorherrschend.
5.	Die Gruppe verwendet Zeit darauf zu entscheiden, wie Probleme (zukünftig) bestimmt werden und auf welche Weise in partizipativer Form Entscheidungen getroffen werden.
6.	Die Gruppe verwendet Zeit darauf, Probleme zu bestimmen und Entscheidungen zu treffen.
7.	Es besteht eine hohe Bindung innerhalb der Gruppe und die freiwillige Übereinstimmung ist hoch.
8.	Die zwischenmenschliche Anziehung zwischen den Mitgliedern ist hoch.
9.	Die Mitglieder sind kooperativ.
10.	Phasen des Konflikts sind häufig, aber kurz; es gibt effektive Konfliktmanagementstrategien.

In Anlehnung an: Buzaglo & Wheelan 1999: 113. Eigene Darstellung.

Untersuchungen von Wheelan in Bezug auf den Effekt von gemischtgeschlechtlichen Teams in Relation zu gleichgeschlechtlichen Teams haben keine signifikanten Unterschiede erkennen lassen. Sofern Unterschiede auftraten, waren diese eher Unterschieden in den Entwicklungsstufen als verschiedenen Zusammensetzungen zuzuschreiben (vgl. Wheelan 1996). Frühere Untersuchungen von Wheelan & Verdi (vgl. 1992) hatten bereits gezeigt, dass Unterschiede im Kommunikationsverhalten zwischen Frauen und Männern lediglich in den ersten 30 bis 60 Minuten bei einer Gesamtbeobachtungszeit von viereinhalb bis sechs Stunden relevant waren. Mit fortschreitender Dauer der Zusammenarbeit verschwanden stereotype Unterschiede der Geschlechter. Vor diesem Hintergrund erscheint eine anfängliche sorgfältige Analyse unabhängig von der Gruppenzusammensetzung entscheidend für jegliche Form einer gezielten Intervention zu sein, die zum Erfolg führt (vgl. Buzaglo & Wheelan 1999) – unabhängig von der Teamzusammensetzung. Weitergehende Untersuchungen haben auch gezeigt, dass eine solche Analyse mit zugehörigen Interventionen, basierend auf dem

beschriebenen Teammodell, gleichermaßen bei Teams unterschiedlicher Kulturen angewendet werden kann. Dies bestätigen Ergebnisse einer vergleichenden Untersuchung von Wheelan et al. (vgl. 1998) mit japanischen, mexikanischen und amerikanischen Gruppen.

Die »Information/Decision Making«-Perspektive postuliert, dass heterogene Teams über ein größeres Potenzial an Erfahrungen, Informationen und Perspektiven als homogene Teams verfügen. Ein daraus resultierender erweiterter Ressourcenpool führt letztendlich zu besseren Ideen und Entscheidungen und damit zu überlegenen Arbeitsergebnissen (vgl. van Knippenberg & Schippers 2007.) Es gibt bislang jedoch keine Untersuchungen, ob und wie stark sich die Leistungsfähigkeit von heterogenen Teams mit großer Diversität in Bezug auf unterschiedliche Aspekte im Vergleich zu homogenen Teams unterscheidet, wenn diese auch die beschriebenen Entwicklungsstufen berücksichtigen.

Folgende These lässt sich jedoch aus den beschriebenen Untersuchungsergebnissen in Kombination mit den persönlichen Erfahrungen der Autorin aus der Praxis formulieren: Der beschriebene Vorgehensansatz, beginnend mit einer Analyse der Entwicklungsstufe des Teams und einem Fokus auf strukturelle und zwischenmenschliche Aspekte zur Sicherstellung eines leistungsfähigen Teams, funktioniert in verschiedenen internationalen Kulturen mit homogenen und heterogenen Gruppen gleichermaßen. Gleichzeitig wird das Postulat eines erweiterten Ressourcenpools mit einem größeren Potenzial geteilt.

Allerdings gelingt es nicht, dieses Potenzial als Selbstläufer zu realisieren. In der Heterogenität von Gruppen wird eine höhere anfängliche Barriere zur konstruktiven Zusammenarbeit gesehen. Darüber hinaus birgt eine große Diversität in niedrigen Entwicklungsstufen von Teams und Organisationen zusätzliches Spannungs- und Konfliktpotenzial. Auch dann kann Diversity zwar bereits einen zusätzlichen Wertbeitrag generieren – allerdings lediglich als Zufallsprodukt.

Für einen gezielt positiven Betrag von Diversity zum Geschäftserfolg sind zunächst die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, die generell für eine hohe Leistungsfähigkeit von Teams eine unbedingte Voraussetzung darstellen. Dies setzt jedoch die Expertise, den Mut und die Führungsfähigkeiten des Teamleiters voraus, um das Team über die verschiedenen Stufen hinweg erfolgreich zu entwickeln. Wirklichen Mehrwert bringt Diversity in einem Team erst, wenn dieses sich in Bezug auf seine Ziele, Aufgaben und die Zusammenarbeit selbst steuert, also in der nächsten Entwicklungsstufe. Wenn das Team von oben befehligt wird, dann hat Diversity keinen Freiraum, sich gewinnbringend zu entwickeln. Erleben aber heterogene Individuen erst einmal Raum für Selbstbestimmung und eigene Entfaltung, eine erfolgreiche Zusammenarbeit im heterogenen Team mit konstruktiver Reibung und damit auch Geschäftserfolg, so wirkt dies stark motivie-

rend und verbindend für die Gruppe. Gleichzeitig strahlt der Effekt positiv nach außen und übt somit eine hohe Attraktivität auf neue, andersartige Teammitglieder aus. Da allerdings bislang nur selten die volle Leistungsfähigkeit von Teams allgemein erreicht wird, fallen Aspekte von Diversity bislang nicht ins Gewicht und ein Mehrwert ist nicht eindeutig nachweisbar. Bis zur wissenschaftlichen Untermauerung dieser als The- sen formulierten Praxiserkenntnisse der Autorin besteht weiterer Forschungsbedarf.

5. DIE GESTALTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR UNTER DEM DIVERSITY-ASPEKT

Ein weitverbreitetes Modell zur Beschreibung einer Organisationskultur wurde von Edgar Schein (1985) entwickelt. Er definiert Kultur als

»ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.«
(Schein 1985: 25)

In seinem Modell führt Schein drei Ebenen der Kultur ein: Die äußere beinhaltet die sichtbaren Bestandteile, das sind Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, beispielsweise das niedergeschriebene Leitbild, das Logo, aber auch Rituale und Mythen der Organisation (vgl. rechter unterer Quadrant nach Ken Wilber). Auf der mittleren Ebene positioniert er kollektive Werte und Normen (linker unterer Quadrant nach Ken Wilber), die nicht offensichtlich sind, aber beispielsweise durch Introspektion erschlossen werden können. Auf einer dritten, der untersten Kulturebene, befinden sich unbewusste Grundannahmen über die Welt, die nicht bewusst wahrgenommen werden. Sie sind so tief verwurzelt und selbstverständlich, dass sie nicht hinterfragt werden. Dazu zählen beispielsweise Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkte für Werte und Handlungen (vgl. Übereinstimmungen in einer Organisation in den rechten oberen Quadranten der einzelnen Mitglieder nach Ken Wilber). Von Diversity geprägte Umfeldler zeigen neben äußerlich sichtbaren Unterschieden heterogener Gruppen also eine hohe Variation auf den Ebenen zwei und drei nach Edgar Schein bzw. innerhalb der linken Quadranten in dem Modell von Ken Wilber.

Management findet in einem kulturellen Umfeld statt. Verschiedene Regionen bzw. Länder unterscheiden sich kulturell deutlich in ihrem Grad des Individualismus und des Kollektivismus (vgl. Hofstede & Hofstede 2010). Auch agieren Mitarbeiter verschiede-

ner Nationen auf Basis unterschiedlicher Grundannahmen, was durch soziokulturelle Unterschiede in ihrer Erziehung begründet ist. Das macht die Herausforderung deutlich und zeigt auch, dass Führungs- und Organisationstheorien nicht einfach von einem Land auf ein anderes transferiert werden können.

Ein hoher Grad an Diversity in einem Unternehmen impliziert aber gerade ein breites Spektrum von Individuen mit unterschiedlichen Grundannahmen und Wertvorstellungen, die eine gemeinsame Unternehmenskultur formen. Gerade in diesem Fall ist Kultur das verbindende Element, das es entsprechend zu gestalten gilt. Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, Geschäfte zu generieren und damit Gewinn zu erwirtschaften. Damit teilen alle Mitarbeiter ein gemeinsames Oberziel. Wichtig ist dabei, dass alle Mitarbeiter die Vorstellung über den Weg zu diesem Ziel im Sinne einer gemeinsamen strategischen Richtung teilen. Weiterhin gehören dazu eine gemeinsame Identität und ein gemeinsames Verständnis über den Umgang miteinander; diese bilden den notwendigen Zusammenhalt in einem Umfeld hoher Diversity und sind entsprechend aktiv zu gestalten, damit Diversity gelebt und positiv erlebt werden kann.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist, die gemeinsame Unternehmenskultur auf Ebene zwei mit den Merkmalen der präferierten kollektiven Werte und Normen zu reflektieren. Eine Möglichkeit dazu bietet beispielsweise die Anwendung des Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), welches von Kim Cameron und Robert Quinn (vgl. 1999) entwickelt und validiert wurde. Die Kürze und Transparenz befördert seine betriebliche Einsatzmöglichkeit. Dem Ansatz liegen vier verschiedene stereotypische Organisationskulturen zugrunde (»Clan«, »Adhocracy«, »Hierarchy« und »Market« – vgl. Cameron & Quinn 2010), die einen Rahmen zur Beschreibung einer spezifischen Unternehmenskultur darstellen. Jede Organisation besteht aus einem spezifischen Mix dieser vier Kulturtypen. Der Mix kann auf der Grundlage eines kurzen Fragebogens bestimmt werden. Das Instrument wird von mittlerweile mehr als 10.000 Unternehmen weltweit verwendet. Es wird die Ausprägung von folgenden sechs Dimensionen in den Blick genommen: 1. Dominante Charakteristika des Unternehmens, 2. Führungsstil, 3. Umgang mit den Mitarbeitern, 4. Organisationszusammenhalt, 5. Betonte Strategie und 6. Kriterien Erfolgskriterien. Micha Strack (vgl. 2012) hat kürzlich eine Übertragung und Validierung des Instrumentes zum Einsatz im deutschen Sprachraum vorgenommen.

Das Instrument kann als Analysetool zur Beschreibung der Ausgangssituation sowie für mögliche Entwicklungsfortschritte im Rahmen von Veränderungsprozessen eingesetzt werden. Auch kann es dabei helfen, die interne Kommunikation zu verbessern und kulturelle Ausprägungen und Unterschiede zwischen einzelnen Organisationsteilbereichen sichtbar zu machen. Ebenso könnte ein Instrument wie dieses aus Sicht der Autorin zukünftig im Rahmen der Personalgewinnung und der Personalauswahl eingesetzt werden, um eine kulturelle Passgenauigkeit neuer Mitarbeiter in der gewünschten kul-

turellen Ausrichtung sicherzustellen. Wie dies konkret aussehen könnte, wird in Kapitel 7 erläutert.

Eine weitere Herausforderung bei der Gestaltung der Unternehmenskultur liegt darin, durch den Einsatz geeigneter Instrumente ein Bewusstsein und eine Wertschätzung für die Variationsbandbreite auf der Ebene drei in dem Modell nach Schein (unbewusste Grundannahmen) bzw. in den oberen linken Quadranten der Mitarbeiter nach Wilber bei einem Diversity-Ansatz zu erreichen. Hierzu wurden verschiedene kommerziell vermarktete Instrumente entwickelt, die eine Personalauswahl und den Teambildungsprozess unterstützen können, beispielsweise LIFO® (www.lifoglobal.com), KODE® (www.competenzia.de) oder INSIGHTS® (www.insights.de). Die Philosophie hinter den verschiedenen methodischen Ansätzen ist das Erkennen von Unterschieden und scheinbaren Gegensätzen als komplementäre Ergänzung und das Üben von Toleranz. Es soll dadurch die Fähigkeit vermittelt werden, die eigenen Stärken und die Stärken von anderen zu erkennen, diese gewinnbringend zu nutzen und sich besser aufeinander einstellen zu können.

Auch können das in Kapitel 3 beschriebene handlungsorientierte Lernen ebenso wie die Gestaltung der Zusammenarbeit von Teams aus Kapitel 4 einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, sich Unterschieden in der Wahrnehmung und Perspektive heterogener Individuen bewusst zu werden und gemeinsam eine erweiterte, integrierte Perspektive zu erlangen. Diesen Ansätzen liegt zugrunde, dass sie sich gemeinsam sachorientiert auf die inhaltlichen Herausforderungen fokussieren und dabei das »Wie« der Zusammenarbeit parallel in den Blick nehmen.

6. DIE GESTALTUNG DER ORGANISATION UNTER DEM DIVERSITY-ASPEKT

Wie kann ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und gleichzeitig attraktiv für Mitarbeiter sein? Eine Möglichkeit liegt darin, in unternehmerischen Substrukturen zu agieren. Um in dem anfänglich dargestellten Bild eines biologischen Organismus zu bleiben, könnte man ein Unternehmen auch als eine Ansammlung kleiner, unabhängig voneinander lebensfähiger Zellen betrachten – mit Unternehmen im Unternehmen (vgl. Mohr 2013). Jede Zelle würde für eine andere Dienstleistungen erbringen, selbst auf die Dienste anderer zurückgreifen und dabei eine eigene Identität entwickeln. Sofern eine Zelle keinen ausreichenden Mehrwert generiert, wird ihre Existenz langfristig infrage gestellt. Notwendige Bedingung für den Fortbestand ist Eigenverantwortung und jeder Mitarbeiter weiß um seinen individuellen Einfluss.

Dass dies gelingen kann, wird gestützt von den Forschungsergebnissen der Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom (vgl. 2005). Sie hat in ihrer Forschung herausgefunden, dass Menschen in kleinen Gruppen verantwortungsbewusste Eigeninitiative zeigen, wenn drei Faktoren gegeben sind: Die Gruppe erlegt sich ihre Regeln selbst auf, die Individuen können aktiv die Gruppe wählen, der sie sich zugehörig fühlen und die Gruppe wählt ihren Teamleiter selbst.

Die Demokratie in Unternehmen mit einem Shareholder-getriebenen Ansatz ist durch die äußeren Rahmenbedingungen eingeschränkt; Macht wird in der Regel hierarchisch von oben nach unten delegiert, wobei von unten nach oben Rechenschaft abgelegt wird. Eine solche Struktur kann sich unter Umständen zu starr und unflexibel gegenüber Veränderungen erweisen, wenn angesichts hoher Komplexität und Geschwindigkeit von erforderlichen Entscheidungen diese möglicherweise zu langsam getroffen werden.

Alternativ kann ein Unternehmen im Konsens organisiert werden, was jedoch viel Zeit und Energie benötigt und im großen Maßstab nicht praktikabel ist. Als Antwort auf den Umgang mit komplexen Fragen wurden in vielen Unternehmen Matrixstrukturen als Form der organisierten Selbstabstimmung etabliert (vgl. Schreyögg 1998). Aus der Erfahrung der Autorin gelingt es in der Realität meistens nicht, die Matrixorganisation in ihrer reinen Form, d. h. in der gleichberechtigten Gegenüberstellung von zwei Autoritäts- und Entscheidungslinien zu verwirklichen. Konflikte sind als produktives Element in dieser Organisation notwendig, können aber nicht wirkungsvoll eskaliert und gelöst werden; dadurch bereitet die praktische Umsetzung große Probleme. Hierarchie sowie eingebaute Verhaltens- und Denkweisen müssen aufgebrochen werden, was ebenfalls nur bedingt gelingt. Das Funktionieren von Matrixorganisationen wird von den Fähigkeiten und Machtansprüchen der darin agierenden Mitarbeiter bestimmt.

Aus den Praxiserfahrungen der Autorin tragen weder die streng hierarchisch aufgebaute noch die konsensorientierte und auch nicht die Matrix-Organisation dem Diversity-Anspruch ausreichend Rechnung, um diesen erfolgreich realisieren zu können. Es stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen in konsequenter Fortsetzung des zuvor ausgeführten Teamansatzes organisiert sein könnte, das in der Lage ist, der Brandbreite der Unterschiede in einer Belegschaft hoher Diversity kreativen Raum einzuräumen und diese gewinnbringend zu berücksichtigen und wertzuschätzen, ohne sich dabei selbst durch Konflikte und mangelnde Entscheidungsfähigkeit zu behindern.

Ein möglicher Lösungsansatz liegt in einer integralen Organisation nach dem Modell der Soziokratie, welches auf Kees Boeke (vgl. 1945) zurückgeht. Soziokratie ist die Lenkung einer Organisation durch die »socii« (lat. Socius: Genossen, Gefährten, Verbündete), d. h. durch Menschen, die ein gemeinsames Ziel erreichen wollen und dazu regelmäßig miteinander in Verbindung stehen. Es ermöglicht Menschen untereinander,

effektive Führung auf gleichrangiger Ebene zu geben. Gerard Endenburg (vgl. 1992), Schüler von Boeke, entwickelte vier Grundregeln von Soziokratie basierend auf dem Prinzip des Konsent anstelle des Konsens. Während Letzterer die Zustimmung aller Beteiligten zu einem vorgeschlagenen Vorgehen erfordert, gibt es bei einem Konsent keinen begründeten Einwand gegen ein vorgeschlagenes Vorgehen.

Damit wird der Fokus aller Beteiligten auf eine unpersönliche, sachliche Ebene gelenkt.

Die Grundprinzipien lauten wie folgt:

1. Entscheidungsfindung erfolgt durch Konsent, also durch das Einbringen von Argumenten aller Beteiligten, um die bestmögliche Lösung zu generieren und umzusetzen.
2. Die Hierarchie der Organisation ist in Form von halbautonomen Kreisen aufgebaut. Jeder Kreis verfolgt ein Ziel, das ihm vom nächsthöheren Kreis vorgegeben wird. Dabei besitzt der niedrigere Kreis die volle Autorität und Verantwortung, um seine eigenen Prozesse auszuführen, zu bemessen und im Hinblick auf die Zielerreichung zu kontrollieren.
3. Es bestehen Doppelverbindungen zwischen einem unteren und einem oberen Kreis. Dies bedeutet konkret, dass mindestens zwei Personen beiden Kreisen angehören und an deren Entscheidungsprozessen teilhaben: ein Gesamtverantwortlicher für den niedrigeren Kreis sowie ein Repräsentant des niedrigeren Kreises, der über eine Wahl von den Mitgliedern im Konsent bestimmt wird.
4. Wahlen von Schlüsselpersonen erfolgen ausschließlich durch Konsent im Anschluss an eine offene Diskussion. Dies wird beispielsweise auf den Repräsentanten des niedrigeren im höheren Kreis angewendet.

Bei Konsent-Entscheidung repräsentiert die Perspektive eines jeden Individuums eine der zahlreichen Toleranzgrenzen des gesamten Systems der jeweiligen Organisation. Übertritt die Organisation an irgendeiner Stelle die Grenzen, wirkt sich das nachteilig für das Kollektiv aus und stellt damit einen hochrangigen und begründeten Einwand dar. Durch die Einbeziehung aller Perspektiven der Beteiligten wird das Maximum an Informationen zusammengeführt; gleichzeitig werden die Beteiligten zu Kreativität und direkter Mitbestimmung animiert.

Diese Grundprinzipien wurden von Brian Robertson aufgegriffen und dienen ihm als Grundlage für seinen darauf aufbauenden Holacracy-Ansatz (vgl. Robertson 2006). Robertson entwickelte die Methode pionierhaft in seiner sehr erfolgreichen Softwarefirma zusammen mit seiner Frau. Aus seiner Sicht handelt es sich bei Holacracy um eine Praxis, die ausgeübt werden muss, weniger um eine Theorie der Organisationsform. Eine

anschauliche Darstellung der Umsetzung wurde von Wittrock (vgl. 2012) beschrieben. Bislang gibt es nur sehr wenige Unternehmen, die den Holacracy-Ansatz in der von Robertson beschriebenen Form in vollem Umfang realisieren. Inwieweit diese auch dabei Diversity erfolgreich leben und davon wirtschaftlich profitieren, ist der Autorin nicht bekannt. Auch gibt es aus der Praxiserfahrung der Autorin verschiedene erfolgreiche Unternehmen, welche mit Holacracy verbundene Basisprinzipien ebenfalls verinnerlicht haben und einzelne Elemente in eigenen Ausprägungen realisieren. Eine vergleichende Bewertung all dieser Unternehmen im Hinblick auf deren Organisationsprinzipien verbunden mit dem Umsetzungsgrad von Diversity sowie dem daraus resultierenden Mehrwert erfordert weitere Forschungsarbeiten.

7. MITARBEITERGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG ZUR REALISIERUNG VON DIVERSITY

Kommen andersartige einzelne Personen in eine deutlich größere Gruppe mit hoher Übereinstimmung, kann eine Dynamik der Solidarisierung innerhalb der Minderheit entstehen. Dies birgt die Gefahr von Ausgrenzung und Isolation. Solche Gruppendynamiken sind bei Menschen natürlich, sofern ihnen nicht entgegengewirkt und ein gemeinsames Verständnis über die gegenseitige Andersartigkeit im Bewusstsein beider Seiten verankert wird. Dies bedeutet noch längst nicht die Garantie eines konstruktiven Umgangs miteinander.

Die Veränderung eines Unternehmens hin zu stärkerer Diversity setzt grundsätzlich eine offene Haltung bei den handelnden Personen gegenüber Andersartigkeit voraus. Kommunikativer Austausch ist notwendig für das Erkennen von Überschneidungen und Ergänzungen sowie das Schaffen einer gemeinsamen Identität. Gemeinsames Handeln erfordert eine innere Verbindung und Übereinstimmung als Grundlage.

Als Voraussetzung hierfür benötigt ein Unternehmen Mitarbeiter mit der inneren Einstellung von Offenheit und Toleranz gegenüber Andersartigkeit. In einem bestehenden, bislang wenig heterogenen Unternehmen kann Diversity nur über eine kritische Masse eingebundener Personen mit einem entsprechenden Bewusstsein innerhalb des verantwortlichen Managements sowie der Belegschaft verankert werden. Für eine mögliche positive Veränderung ist es notwendig, ein Momentum bei den handelnden Personen zu erzeugen, das eine Richtungsänderung ermöglicht. Es muss bei den beteiligten Personen entweder eine intrinsische Motivation für eine aktive Veränderung oder zumindest eine Veränderungsbereitschaft vorhanden sein. Idealerweise sollten diese Personen auch als Multiplikatoren in ihrem Umfeld agieren. Entweder gelingt es, diese Bewegung bereits aus den eigenen Reihen heraus zu initiieren; oftmals wirkungsvoller

ist jedoch das Instrument der Personalakquise von außen zur stärkeren Durchmischung und Veränderung der bestehenden Kultur.

Dem steht die Tatsache entgegen, dass kulturelle Ähnlichkeiten zwischen Bewerbern und potenziellen Arbeitgebern für die Entscheidungsfindung des einstellenden Unternehmens in der Regel entscheidende Kriterien sind, auch wenn diese nicht formal verankert sind (vgl. Rivera 2012). Neben der Betrachtung der Qualifikation findet ein Abgleich der kulturellen Passgenauigkeit statt. Letzteres spielt vor allem dann eine Rolle, wenn Unterschiede in der Qualifikation der Bewerber vergleichsweise gering sind (vgl. Lamont 2009) oder wenn hochwertige Schlüsselpositionen besetzt werden (vgl. Lamont 1992). Dabei schneiden Kandidaten mit Ähnlichkeiten zum bestehenden System in der Regel besser ab. Dies hat folgende Implikationen: In der Regel erhält eine Unternehmenskultur sich auch über die Einstellung von neuen Mitarbeitern über Zeiträume hinweg selbst, wenn dem nicht bewusst entgegengesteuert wird. Vielfach ist dies aber gar kein bewusster, strukturierter Prozess, sondern wird aus dem Bauchgefühl heraus in beide Richtungen – Erhalt und Veränderung – gesteuert.

Bereits absehbar ist eine zunehmende Verschiebung am Arbeitsmarkt zwischen Angebot und Nachfrage von qualifizierten Arbeitskräften. Vor allem junge Menschen stellen sich zunehmend die Frage nach Sinnhaftigkeit und Passgenauigkeit. Die meisten Unternehmen besetzen ihre vakanten Stellen nach Möglichkeit nach wie vor mit passgenauen, inhaltlich spezialisierten Bewerbern, was in Zukunft angesichts einer begrenzten Verfügbarkeit immer schwieriger werden wird. Dieses Vorgehen bietet außerdem keine Garantie, dass rekrutierte Spezialisten in Zeiten schneller Veränderung längerfristig ausreichendes Entwicklungspotenzial innerhalb der Firma besitzen, beispielsweise auch für Führungspositionen, die andere Qualitäten erfordern.

Für Unternehmen, die Diversity erfolgreich realisieren wollen, ist eine unterstützende Personalpolitik unbedingte Voraussetzung, um eine gezielte Durchmischung der bestehenden Kultur über komplementäre Persönlichkeiten und eine Öffnung unter Vergrößerung der Variationsbandbreite über Zeiträume hinweg zu erzielen. Vorteilhaft wäre es, Diversity-Aspekte bereits in der Auswahl zu berücksichtigen und hierfür sowohl individuelle Stärken der Bewerber als auch kulturelle Charakteristika über die Ist- und die Soll-Organisation des eigenen Unternehmens in den Blick zu nehmen. Anstelle eines unbewussten Abgleichs des Bewerbers mit den Anforderungen der eigenen Unternehmenskultur kann beispielsweise das in Kapitel 5 vorgestellte OCAI-Instrument dazu dienen, die vom Bewerber präferierte Kultur für das eigene Arbeitsumfeld mit der Ist- und der Soll-Kultur des Unternehmens bereits im Auswahlprozess abzugleichen. Eine Kombination mit Instrumenten zur Ermittlung von Kompetenzprofilen über die individuellen Stärken der Bewerber ist ebenfalls sinnvoll, wie sie beispielhaft in Kapitel 5 genannt wurden. Hierdurch können gezielte Hinweise auf den Grad der Diversität bzw. der Komplementarität bei der Einstellung erhalten werden unter Nutzung der Erkenntnisse

für eine gezielte Personal- und Teamentwicklung. Ein weiterer Vorteil des kombinierten Einsatzes solcher Instrumente ist es, dass auf diese Weise Transparenz sowohl über die vorhandenen und benötigten Fähigkeiten als auch über gegenseitige Erwartungen mit der Möglichkeit eines frühzeitigen Abgleichs hergestellt wird. Dies betrifft nicht nur individuelle fachliche und soziale Kompetenz, sondern auch kulturelle Aspekte, die das Arbeitsumfeld betreffen. Auf diese Weise werden mögliche Risiken einer fehlenden Passgenauigkeit und eines hohen Folgeaufwands durch vorzeitigen Personalersatz minimiert. Erste Erfahrungen der Autorin eines Einsatzes von kombinierten Ansätzen in der Praxis zur gezielten Unterstützung beider Seiten erscheinen sehr vielversprechend. Sie bedürfen jedoch einer breiteren Anwendung und statistischen Validierung, um den tatsächlichen Nutzen genauer zu beschreiben.

8. FAZIT

Veränderungen in einem Unternehmen einzuleiten, bedeutet eine gleichzeitige Veränderung der Prozesse und Strukturen, der Kultur und des Miteinanders der dabei involvierten Personen, sowohl im Innen (Einstellung und Motivation) als auch im Außen (Fähigkeiten, Platz innerhalb einer Organisation). Werden einzelne Betrachtungsebenen dabei vernachlässigt, wird das Gesamtgefüge instabil und kann aus den Fugen geraten, bis ein neues Gleichgewicht hergestellt ist.

Diversity ist ein Aspekt, der, obwohl eigentlich erstrebenswert, nicht unmittelbar mit Vorteilen für ein Unternehmen verknüpft ist, da er weitreichende Veränderungen impliziert. Andersartigkeit durch eine größere Vielfalt bedeutet eine breitere Variation gegenüber dem bisherigen vertrauten Standard. Andersartigkeit von einzelnen neuen Personen bedeutet eine Abweichung von der bisherigen Norm einer homogenen Gruppe und kann als fremdartig und verunsichernd für beide Seiten empfunden werden. Gleichzeitig steigt das Risiko von Reibung und Konflikten. Eine grundsätzliche Offenheit von beiden Seiten ist notwendige Voraussetzung für einen unvoreingenommenen Austausch und ein konstruktives Miteinander. Vor diesem Hintergrund braucht Diversity zum Gelingen ein gemeinsames Verständnis über Werte und Spielregeln des Miteinanders durch eine aktiv zu gestaltende Unternehmenskultur. Auch ist ein struktureller und organisatorischer Rahmen sicherzustellen, damit über eine Integration in das Bestehende hinaus ein zusätzlicher Mehrwert durch Vielheit generiert werden kann.

Die Veränderung einer bislang vergleichsweise homogenen, eingespielten Organisation hin zu mehr Vielfalt erfordert den festen Willen und die Standhaftigkeit des Managements, Variation zuzulassen und zu forcieren. Damit verbunden ist nicht nur Toleranz

gegenüber einer größeren Bandbreite an Variationen, sondern das aktive Streben danach mit der Bereitschaft, daraus zu lernen. Für diese Haltung einzutreten und diesen Anspruch glaubwürdig durchzusetzen impliziert auch, ihn im eigenen Denken und Handeln nach außen sichtbar in der Funktion eines Vorbildes zu verankern. Voraussetzung dafür ist, dass das Management von einem zusätzlichen Mehrwert durch Diversity überzeugt ist und sich in der Lage sieht, diesen auch zu realisieren. Die meisten Unternehmen sind jedoch heutzutage risikoavers; Überraschungen gerade auf Managementebenen gilt es zu vermeiden.

Unter einem Perspektivwechsel sprechen folgende Argumente gerade dafür: Diversity kann risikominimierend und längerfristig stabilisierend sein, auch unter dem Gesichtspunkt von Nachhaltigkeit, denn eine größere Vielfalt bildet die Realität des Unternehmensumfeldes besser ab. Eine homogene Gruppe denkt, handelt und entwickelt Neues im Rahmen ihrer begrenzten Standardvariation. Eine Gruppe mit einer höheren Variation bietet das Potenzial, die Realität besser zu antizipieren, Chancen zu nutzen und mögliche Risiken zu vermeiden, z. B. durch eine bedarfsgerechte Entwicklung neuer Produkte für unterschiedliche Zielmärkte und Kundengruppen.

Eine solche Änderung der inneren Einstellung und des Verhaltens erfordert vielfach ein signifikantes Umdenken und ein neues Lernverhalten, das trainiert werden kann. Dies setzt aber einen Paradigmenwechsel für viele Unternehmen voraus. Häufig besteht Angst, über den überschaubaren Horizont und die eigene Erfahrung hinauszugehen. Dies spiegelt sich beispielsweise oftmals in der Enge von erwarteten Personalprofilen bei der Einstellungspolitik wider. Gerade Bewerber mit vielfältigen Hintergründen und atypischen Biografien könnten jedoch – aus der Erfahrung mit unterschiedlichen Umfeldern und Disziplinen – positive Beiträge in Richtung einer größeren Vielheit leisten, wenn man ihnen die Chance und den Raum dazu gibt. Damit ist wiederum ein größeres Risiko verbunden, den gewohnten Rahmen zu verlassen. Dies betrifft auch die Bereitschaft zur Einstellung von weiblichen, ausländischen oder älteren Erwerbstätigen auf zu besetzende, vor allem hochrangige Positionen mit hoher Sichtbarkeit und großem Gestaltungsspielraum. Ein Vorschlag für neue Ansätze der Personalrekrutierung unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur und Einsatz unterstützender Instrumente wurde im vorherigen Kapitel 7 vorgestellt.

Ist stattdessen eine bloße Anpassung an das bestehende System als Option vorgesehen, so wird dies bei mangelnder Übereinstimmung beider Seiten zu Spannungen, Unzufriedenheit und Rückzug bis hin zur Trennung führen, wenn die fremde, andersartige Seite das Gefühl gewinnt, sich zu verbiegen und die inneren Werte und Überzeugungen aufzugeben, ohne Freiräume dafür zu erleben. Für eine erfolgreiche Implementierung ist darauf zu achten, dass nicht Personen ausgewählt werden, die scheinbar nach außen Diversität verkörpern, aber die innere Haltung für Diversity unter tatsächlicher Erweiterung des Spektrums nicht mitbringen. Ansonsten wird sich das Unternehmen

langfristig nicht wirklich öffnen, um auch offen für heterogene Mitarbeiter sein und diese anzuziehen. Oftmals ist bislang das genaue Gegenteil der Fall: Auswahlkriterien werden derart angesetzt, dass stereotype Personen der bisherigen Kultur bevorzugt eine Chance auf Aufstiegsmöglichkeit haben.

Gelingt es einer Organisation, mit den durch Diversity einhergehenden Spannungen zumindest ohne dauerhafte Reibungsverluste umzugehen, so kann ein Reputationsgewinn bei Kunden und Mitarbeitern erzielt werden, da das Unternehmen sichtbar Heterogenität verkörpert. Jedoch nur, wenn es darüber hinaus gelingt, leistungsfähige Teams aufzubauen und in diesen zusätzlich nach Vielfalt eine entsprechend bunte Zusammensetzung zu realisieren, kann Diversity einen echten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg generieren. Dabei handelt es sich nicht um ein Zufallsprodukt, sondern vielmehr um die Königsdisziplin. Diese kann gezielt erlernt werden wie in den Kapiteln 3 und 4 ausgeführt.

Das Streben nach Sinn ist allen Menschen unabhängig von Geschlecht, Alter und Herkunft und anderen Unterscheidungsmerkmalen gemein. Die Vorstellung über den Weg dorthin kann sehr unterschiedlich sein. Vor diesem Hintergrund sind ein gemeinsames Selbstverständnis und der Aufbau einer gemeinsamen Identität unbedingte Voraussetzungen, um einen inneren Zusammenhalt innerhalb eines heterogenen Teams bzw. eines von Diversity geprägten Unternehmens zu schaffen. Darauf nimmt Kapitel 5 Bezug. Eine mögliche Organisationsform, die es ermöglicht, Vielfalt gerecht zu werden und dieser den erforderlichen Raum zu geben, ist das in Kapitel 6 vorgestellte Holacracy-Modell.

Eines steht fest: Diversity muss zunächst von den obersten Führungsetagen gewollt sein und konsequent gemeinsam mit der Belegschaft unter entsprechender Befähigung im Unternehmen gezielt verankert werden.

Dass die erfolgreiche Umsetzung von Diversity in leistungsfähigen Teamstrukturen mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern nicht nur Theorie, sondern auch praktisch umsetzbar ist, beweist eindrucksvoll der Kunststoffhersteller W.L. Gore & Associates mit mehr als 50-jähriger Firmengeschichte (www.gore.com). Der sehr erfolgreiche, seit Jahren signifikant wachsende Produzent von Goretex erwirtschaftet mit rund 10.000 Mitarbeitern aus verschiedenen Nationen einen Jahresumsatz von ca. drei Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen hat eine solide kulturelle Grundlage auf fest verankerten Werten mit einer unkonventionellen Organisationsform (vgl. Brand 2009). Es besteht aus weitgehend selbstständigen, hochflexiblen kleinen Organisationseinheiten mit eigenverantwortlich agierenden, intrinsisch stark motivierten Mitarbeitern. Dabei setzt es auf Vertrauen in jeden Einzelnen, die Power kleiner Teams in flachen Hierarchien und eine breite Einbindung bei Entscheidungen. Es lebt eine Fehlerkultur und ermöglicht die Ak-

tenbeteiligung aller Mitarbeiter am Unternehmen. Es zählt seit Jahren wiederholt zu den besten Arbeitgebern und innovativsten Unternehmen der Welt. Es schreibt Werte wie Diversity, Work-Life-Balance, offene, informelle Kommunikation und eigenständiges unternehmerisches Handeln sehr groß. Der Begründer Bill Gore sagte einmal laut Aussagen auf der Website: Ziel des Unternehmens sei

»Make Money and have fun doing so.«

Gary Hamel bezeichnet die Firma als »Innovationsdemokratie«, eine Gemeinschaft sich selbst organisierender Problemlöser (vgl. Hamel 2008: 125). In diesem Jahr wurde W.L. Gore mit dem Sonderpreis Chancengleichheit und Diversity im Wettbewerb »Deutschlands beste Arbeitgeber« ausgezeichnet. Trotz der vielversprechenden Voraussetzungen war das Thema der Chancengleichheit von Geschlechtern auch in diesem Unternehmen kein Selbstläufer, wie das Interview mit Mira Czutka, Diversity Champion Europe, verdeutlicht (www.gds-online.de). Seit 2005 wurde speziell die Weiterentwicklung und Förderung von Frauen durch verschiedene Initiativen unterstützt. Mittlerweile sind 40 Prozent der Belegschaft weiblich, 25 Prozent der Führungskräfte ebenfalls. Diese Ergebnisse sollten ermutigend für andere Unternehmen sein, die den Weg in Richtung gelebter Diversity ebenfalls erfolgreich beschreiten und wirtschaftlich davon profitieren möchten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baumanns, Markus (2012): *Stiftung Neue Verantwortung – Think Tank & Leadership Lab*. <http://www.lead-conduct.de/2012/04/20/stiftung-neue-verantwortung-think-tank-leadership-lab/#fnref-1428-5> (letzter Zugriff: 29.11.2013).
- Beck, Don & Cowan, Christopher (1996): *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Boerner, Sabine; Keding, Hannah & Hüttermann, Hendrik (2012): *Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 64 (2): 37–70.
- Boeke, Kees (1945): *Sociocracy. Democracy as it might be*. <http://worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm> (letzter Zugriff: 28.10.2013).
- brand eins (o. A.) (2009): *Der Talentschuppen*. Schwerpunkt: Denken 11 (11): 61.
- Bundespsychotherapeutenkammer (2012): *BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit*. http://www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf (letzter Zugriff: 28.10.2013).
- Buzaglo, Georges & Wheelan, Susan A. (1999): *Facilitating Work Team Effectiveness. Case Studies From Central America*. In: Small Group Research, 30 (1): 108–129.

- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley: Massachusetts.
- Cameron, Kim & Quinn, Robert (2010): *Organizational Culture Assessment Instrument*. OCAI online. <http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/dmcr/documents/OCAIProExampleReport.pdf> (letzter Zugriff: 28.10.2013).
- Endenburg, Gerard (1992): *Soziokratie. Königsweg zwischen Diktatur und Demokratie*. In: Fuchs, Jürgen (Hrsg.): *Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen*, 2. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden, 135–149.
- Gabarro, John J. (1987): *The development of working relations*. In: Lorsch, Jay W. (Hrsg.): *Handbook of organizational behaviour*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 172–189.
- Goodacre, Daniel M. (1951): *The use of sociometric test as a predictor of combat unit effectiveness*. In: *Sociometry*, 14: 148–152.
- Hale, Richard I. (2003): *How Training Can Add More Value to the Business, part 1*. In: *Industrial and Commercial Training*, 35 (1): 29–32.
- Hale, Richard I. (2004): *Adding Real Value With Work Based Learning Questions*. In: *Training Journal*, July 2004: 34–39.
- Hamel, Gary (2008): *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2010): *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 3. Aufl. McGraw-Hill Professional: New York.
- Jackson, Susan E.; Joshi, Aparna & Erhardt, Nicolas L. (2003): *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*. *Journal of Management*, 29 (6): 801–830.
- Jaworski, Joseph & Scharmer, C. Otto (2000): *Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures*. Society for Organizational Learning, Cambridge Massachusetts, and Generon Consulting: Beverly, Massachusetts.
- Köppel, Petra (2010): *Diversity Management in Deutschland – Eine Unternehmensbefragung*. In: Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Klose, Joachim & Macco, Katrin (Hrsg.): *Gender und Diversity: Altbau oder Traumhaus?* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, 133–153.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate & Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 6. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Kuypers, Bart C.; Davies, Don & Hazewinkel, Aart (1986): *Developmental patterns in self-analytic groups*. In: *Human Relations*, 39 (9): 793–815.
- Lamont, Michele (1992): *Money, Morals and Manners: The Culture of the French and the American Upper Middle-Class*. University of Chicago Press: Chicago.
- Lamont, Michele (2009): *How Professors think: Inside the Curious World of Academic Judgement*. Harvard University Press: Cambridge.
- Lutterbeck, Rolf (2010): *Die Visualisierung des sozialen Holons: »Unternehmen«*. In: *Integrale Perspektiven* 16: 22–23.
- Mohr, Jan-Hendrik (2013): *Freiheit statt Gleichschritt*. In: *Impulse Wissen Magazin*, 7: 14–16.
- Ostrom, Elinor (2005): *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Pedler, Mike (1991): *Action learning in practice (2nd ed.)*. Gower: Aldershot.
- Revans, Reginald W. (1982): *The origin and growth of action learning*. Chartwell-Bratt: Brickley.
- Revans, Reginald W. (1998): *ABC of action learning*. Lemos and Crane: London.

- Rivera, Lauren (2012): *Diversity within Reach. Recruitment versus Hiring in Elite Firms*. In: ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 639 (1): 71–90.
- Robertson, Brian J. (2006): *Holacracy: A Complete System for Agile Organizational Governance and Steering*. Agile Project Management Advisory Service Executive Report 7(7). Cutter Consortium: Arlington.
- Roland Berger (2011): *Dreamteam statt Quote. Studie zu »Diversity and Inclusion«*. Roland Berger Strategy Consults, München. http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf (letzter Zugriff: 29.11.2013).
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. John Wiley & Sons: San Francisco.
- Schreyögg, Georg (1998): *Organisation*. Gabler Verlag: Berlin.
- Senge, Peter; Scharmer, C. Otto; Jaworski, Joseph & Flowers, Betty Sue (2004): *Presence*. Currency Double Day: New York.
- Strack, Micha (2012): *Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI*. In: Journal of Business and Media Psychology 3 (1): 30–41.
- Sundstrom, Eric; DeMeuse, Kenneth P. & Futrell, David (1990): *Physical Environments and work group effectiveness*. In: L.L. Cummings, L.L. & Staw, B. (Hrsg.): Research in organizational behavior, Band 11, JAI: Greenwich, 175–209.
- Süß, Stefan (2008): *Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmen*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 60 (4): 406–430.
- Thomas, David & Ely, Robin (1996): *Making difference matter: A new paradigm for managing diversity*. In: Harvard Business Review, 74 (5): 1–12.
- Unger, Hans-Peter & Kleinschmidt, Carola (2006): *Bevor der Job krank macht*. Kösel-Verlag: München.
- van Knippenberg, Datan & Schippers, Michaëla C. (2007): *Work group diversity*. In: Annual Review of Psychology, 58 (1): 515–541.
- Wheelan, Susan A. (1994): *Group Processes: A developmental perspective*. Allyn & Bacon: Needham Heights.
- Wheelan, Susan A. (1996): *Effects of Gender Composition and Group Status Differences on Member Perceptions of Group Developmental Patterns, Effectiveness, and Productivity*. In: Sex Roles: A Journal of Research, 34 (9/10): 665–686.
- Wheelan, Susan A.; Buzaglo, Georges & Tsumura, Eisaku (1998): *Developing Assessment Tools for Cross-Cultural Group Research*. In: Small Group Research, 29 (3): 359–370.
- Wheelan, Susan A. & Verdi, Anthony F. (1992): *Differences in Male and Female Patterns of Communication in Groups: A Methodological Artifact?* Szafran, Robert F. (Hrsg.): Social Science Research: A Cross Section of Journal Articles for Discussion and Evaluation. Pyrczak Publishing: Glendale, 83–94.
- Wilber, Ken (2007): *The Integral Vision*. Shambala: Boston, London.
- Witrock, Dennis (2012): *Lern- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen*. In: Hollmann, Jens & Daniels, Katharina (Hrsg.): Anders wirtschaften – Was Erfolgreiche besser machen. Gabler Verlag: Wiesbaden, 155–191.

AUTORINNEN

Prof. Dr. Martina Schraudner leitet als promovierte Biologin und Biotechnologin das Fachgebiet »Gender und Diversity in Organisationen« an der Fakultät für Maschinenbau an der Technischen Universität Berlin. In der Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft leitet sie zudem strategische Projekte im Themenfeld »Responsible Research and Innovation«. Dazwischen lagen Forschungsstationen im In- und Ausland und im Forschungsmanagement der Fraunhofer-Gesellschaft.

martina.schraudner@zv.fraunhofer.de

Dr. Susanne Bühner ist seit 1996 am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) tätig, seit 2009 als Leiterin des Geschäftsfeldes »Politik und Evaluation«. Vor ihrer Fraunhofer-Tätigkeit hat sie an der Universität Stuttgart Politikwissenschaft, Soziologie und Geschichte studiert und am Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Thema »Migrationspotentiale« promoviert. Eines ihrer langjährigen Forschungsschwerpunkte ist, neben dem Thema Evaluation, die Analyse der Rolle von Frauen im Innovationssystem.

susanne.buehrer@zv.fraunhofer.de

Miriam Hufnagl ist seit 2009 am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) tätig. Zuvor studierte sie Politikwissenschaft, Geschichte und Staats-/Völkerrecht an der Universität Augsburg. Neben ihrer Projektstätigkeit promoviert sie berufsbegleitend zum Thema »strategisches Policy-Making in der Innovationspolitik« an der Universität Lüneburg und der Copenhagen Business School. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte sind Evaluationen im Bereich Innovationspolitik und die Untersuchung von Governance-Modellen in wissenschaftlichen Strukturen.

miriam.hufnagl@isi.fraunhofer.de

Simone Kaiser leitet das Kompetenzfeld »Diversity in Organisationen« im Bereich »Responsible Research and Innovation« bei Fraunhofer. Sie erforscht die unternehmenskulturellen Voraussetzungen diverser, innovationsfähiger Organisationen. Aktuell untersucht sie, welche unternehmenskulturellen Anforderungen internationale High Potentials an potenzielle Arbeitgeber stellen. Frau Kaiser studierte Politikwissenschaft, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften. Sie promoviert an der Technischen Universität Berlin.

simone.kaiser@zv.fraunhofer.de

Katharina Hochfeld leitet das Kompetenzfeld »Diversity in Organisationen« im Bereich »Responsible Research and Innovation« bei Fraunhofer. Sie bearbeitet Fragen zur zukunftsfähigen Gestaltung der Arbeits- und Unternehmenskultur. Aktuell erforscht sie, wie neue, attraktive Karrieremodelle im Wissenschaftssystem gestaltet werden können. Frau Hochfeld hat Politikwissenschaft, Interkulturelle Wirtschaftskommunikation und Sozialpsychologie studiert. Sie promoviert an der Technischen Universität Berlin.

katharina.hochfeld@zv.fraunhofer.de

Kathinka Best, Wirtschaftswissenschaftlerin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Fraunhofer im Bereich »Responsible Research and Innovation«. Aktuelle Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf der Erforschung attraktiver Karrieremodelle im Wissenschaftssystem und auf Diversität im Innovationskontext. Die Doktorandin lehrt an der Technischen Universität Berlin sowie an der Universität Konstanz und berät Total E-Quality Deutschland e. V. bei der Vergabe von Gleichstellungsprädikaten.

kathinka.best@zv.fraunhofer.de

Dr. Frauke Lohr ist mit ihrer Firma comsciencia® als Beraterin und Coach tätig. Ihre langjährige Expertise liegt in der Verknüpfung von Strategie- und Organisationsentwicklung mit einer ganzheitlichen Sichtweise. Sie unterstützt damit Kunden aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Zuvor war sie mehrere Jahre in der Geschäftsführung eines kleinen Beratungsunternehmens tätig, in das sie nach 13-jähriger Tätigkeit in der Chemiebranche eintrat. Frau Dr. Lohr hat Chemie in Würzburg und Göttingen studiert und an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen promoviert.

frauke.lohr@comsciencia.com

Ziel des Fraunhofer-Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« war es, die unternehmenskulturellen Hürden für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte zu identifizieren. In den Beiträgen des vorliegenden Sammelbandes werden zentrale Karrierehürden für weibliche Führungskräfte einer wissenschaftlichen Detailanalyse unterzogen und Empfehlungen für eine gendergerechte Führungs- und Organisationskultur abgeleitet.

Das Projekt wurde gemeinsam mit neun Partnerunternehmen durchgeführt: Allianz Deutschland AG, BASF SE, Bayer AG, Bosch-Gruppe, Daimler AG, Deutsche Bahn AG, EADS, Infineon Technologies AG und Microsoft und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



*Mehr Frauen –
mehr Vielfalt*
in Führungspositionen

ISBN 978-3-8396-0657-5



9 783839 606575