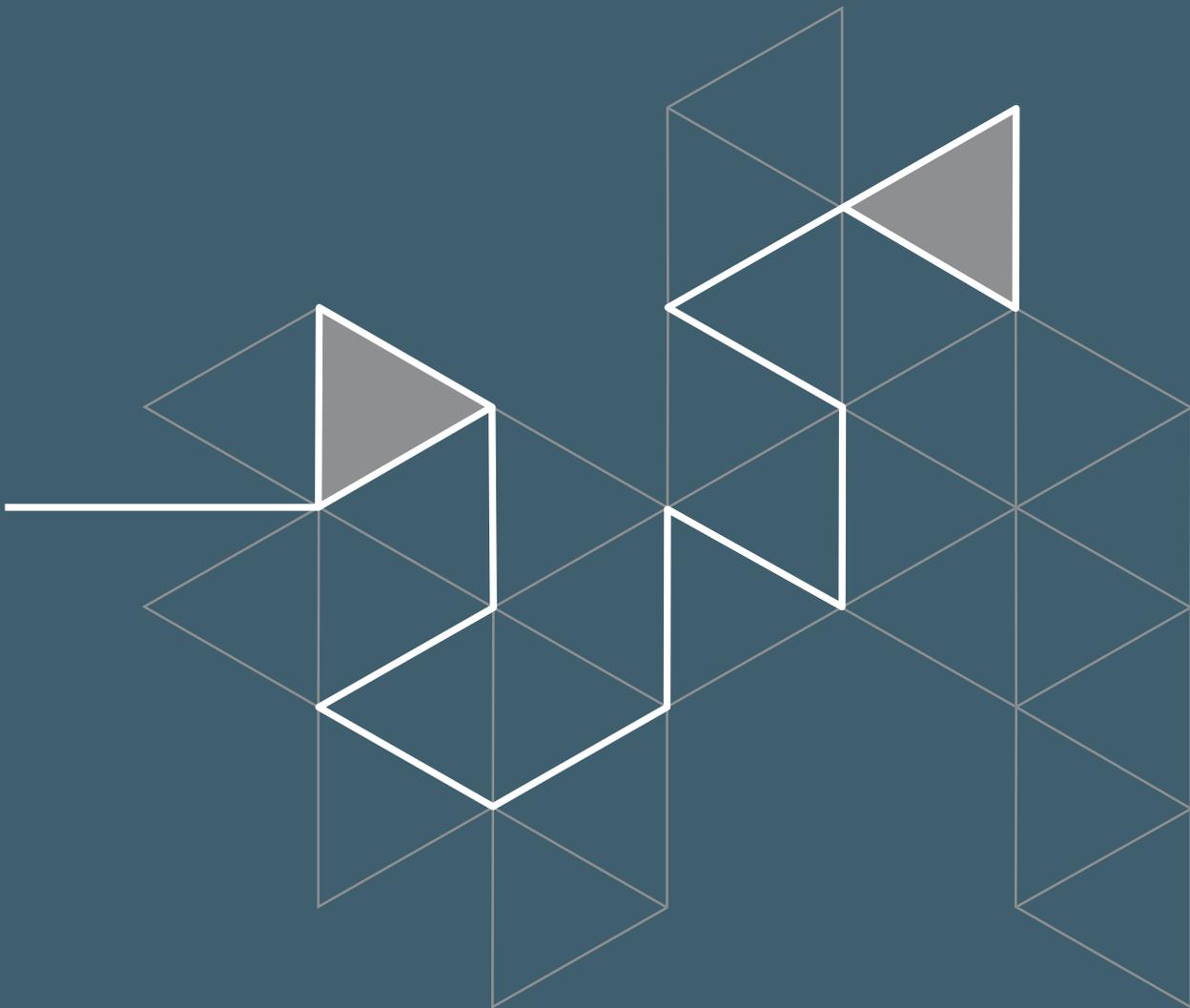


# »UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN«

Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje, Martina Schraudner





# **»UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN«**

Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje, Martina Schraudner

**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](mailto:martina.schraudner@zv.fraunhofer.de)  
URL [www.unternehmenskulturen-veraendern.de](http://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 978-3-8396-0467-0

Druck und Weiterverarbeitung:  
IRB Mediendienstleistungen  
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

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

© by **FRAUNHOFER VERLAG**, 2012

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](mailto: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.

# DANKSAGUNG

Die vorliegende Publikation entstand im Rahmen des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde. Das Projekt wurde gemeinsam mit Dr. Susanne Bühler und Miriam Hufnagl vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI durchgeführt. Unseren beiden Kooperationspartnerinnen danken wir an dieser Stelle ganz besonders für die gute und produktive Zusammenarbeit.

Danken möchten wir ebenfalls den neun Partnerunternehmen des Projekts für ihr Engagement, ihre Offenheit und den fruchtbaren Austausch während der Projektlaufzeit. Den 220 Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern aus den Unternehmen möchten wir an dieser Stelle für ihre Zeit und Bereitschaft danken, ihre Erfahrungen, Einblicke und Perspektiven mit uns zu teilen.

Abschließend möchten wir uns bei all denjenigen bedanken, die zum Gelingen der Publikation maßgeblich beigetragen haben: Angelika Trübswetter und Hanna Pistorius für Ihre Unterstützung beim Text und ganz besonders Karen Genz sowie dem Gestaltungs-Team.

Die Autorinnen im Oktober 2012



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«</b>	<b>7</b>
1.1	Zentrale Ergebnisse im Überblick	7
1.2	Ausgangssituation	9
1.3	Ziele und Partnerunternehmen	11
<b>2</b>	<b>Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte</b>	<b>13</b>
2.1	Werden ökonomische Vorteile von heterogenen Führungsteams wahrgenommen?	13
2.2	Wen adressieren Gender-Diversity-Maßnahmen?	16
2.3	Unterschiedlichkeit als Ressource oder als Irritationsfaktor?	19
2.4	Sind Erfolgsfaktoren für eine Karriere gender-biased?	23
2.5	Wie transparent sind Stellenbesetzungsprozesse?	28
2.6	Wie lebensphasenorientiert ist das Personalmanagement?	32
2.7	Werden außerberufliche Aufgaben zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte?	36
2.8	Sind Teil- und Auszeiten mit Karrierenachteilen verbunden?	40
<b>3</b>	<b>Kulturmusterspezifische Herausforderungen</b>	<b>43</b>
3.1	Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur	45
3.2	Kulturmuster II: konformistische Formalkultur	47
3.3	Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur	50
3.4	Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur	53
<b>4</b>	<b>Empfehlungen für Unternehmen</b>	<b>56</b>
4.1	Offene Hochleistungskultur: Personalpolitik lebensphasenorientiert gestalten	57
4.2	Konformistische Formalkultur: Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Innovationsressource etablieren	58
4.3	Konservative Ausschlusskultur: Commitment der Unternehmensleitung zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« entscheidend	60
4.4	Veränderungsorientierte Bewahrungskultur: Definition und Kommunikation des Business Case »Diversity«	62
<b>5</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>68</b>



# 1

## Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«

### 1.1 Zentrale Ergebnisse im Überblick

Ziel des Fraunhofer-Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« ist es, auf Grundlage einer umfassenden Ursachenanalyse neue Ansätze zur Vermeidung von Karrierebrüchen weiblicher Führungskräfte zu entwickeln. Das Projekt wurde 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. Ziel aller beteiligten Unternehmen ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen.

Das Projekt zeigt dabei die wichtige Bedeutung der Unternehmenskultur für die Karrierechancen von Frauen:

- (1) Die Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte sind in den unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen zu finden (Kapitel 2). Die Ergebnisse zeigen, dass Einzelmaßnahmen wie beispielsweise zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie oder Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung von Potenzialträgerinnen wie Mentoring- und Seminarangebote nicht ausreichen, Karrierebrüche von Frauen zu vermeiden. Um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, ist ein umfassender Kulturwandel in Unternehmen notwendig.
- (2) Die identifizierten unternehmenskulturellen Ursachen der Karrierebrüche von Frauen sind in verschiedenen Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt. Nicht alle Unternehmen sind mit denselben Problemlagen konfrontiert, sondern stehen kulturspezifischen Anforderungen gegenüber. Es konnten vier idealtypische Kulturmuster identifiziert werden. Deren Charakteristika definieren die spezifischen Herausforderungen für die Erreichung des Ziels »mehr Frauen in Führungspositionen« (Kapitel 3). Damit geben die vier Kulturmuster auch die Ansatzpunkte für die organisationsspezifischen Handlungsempfehlungen vor (Kapitel 4).

Ein erfolgreiches Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen setzt vor diesem Hintergrund eine detaillierte Analyse der unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen voraus.

Die vier identifizierten Kulturmuster sind:

*Offene Hochleistungskultur:*

In dem 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 – zur kaum überwindbaren Karrierehürde. Aufgrund der derzeit meist von Frauen übernommenen Fürsorgeverantwortung bedeutet dies für Frauen oft ein frühes Ende der Karriere. Der Schlüssel für mehr Frauen in Führungspositionen in Unternehmen dieses Kulturusters ist eine stärkere Lebensphasenorientierung der Personalpolitik.

*Konformistische Formalkultur:*

Prägend für die konformistische Formalkultur sind starke informelle Verhaltensnormen für Führungskräfte. Die von diesen Normen ausgehende Konformitätsanforderung wird in einem männlichen Umfeld zum Ausschlussmechanismus für Frauen. Verhaltensweisen und Perspektiven von Frauen werden als ungewöhnlich und unpassend wahrgenommen, negative Vorurteile bezüglich der Führungskompetenzen von Frauen verstärken diese Wahrnehmung noch. Wichtiges Handlungsfeld für Unternehmenskulturen dieses Kulturusters ist es, Wertschätzung für Unterschiedlichkeit zu realisieren und Unterschiedlichkeit als Innovationsressource wahrzunehmen.

*Konservative Ausschlusskultur:*

Charakteristisch für die konservative Ausschlusskultur ist eine sehr traditionalistische und konservative Unternehmenskultur, in der Männer alle wichtigen Schlüsselpositionen besetzen. Die Nicht-Berücksichtigung 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. Wichtige Empfehlung für Unternehmen innerhalb dieses Kulturusters 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.

*Veränderungsorientierte Bewahrungskultur:*

Kennzeichnend für dieses Kulturmuster ist die Ambivalenz der Unternehmenskultur. Auf der einen Seite steht eine ausgeprägte Innovations- und Veränderungsorientierung, die sich auch im starken Engagement der Unternehmensleitung für mehr Frauen in Führungspositionen artikuliert. 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 Kulturusters die ökonomische Begründung des Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen.

Die innerhalb des Projekts identifizierten unternehmenskulturellen Gründe für Karrierebrüche von Frauen lauten im Überblick:

- Die ökonomischen Vorteile, die aus einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen resultieren, sind Führungskräften noch wenig bekannt. Die Argumentation des Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen sollte in Unternehmen über den ökonomischen Nutzen von Vielfalt erfolgen. Die Studie hat gezeigt, dass »Gender Diversity« in Besetzungsprozessen stärker Berücksichtigung findet, wenn der wirtschaftliche Vorteil von Diversity verstanden und kommuniziert wird.

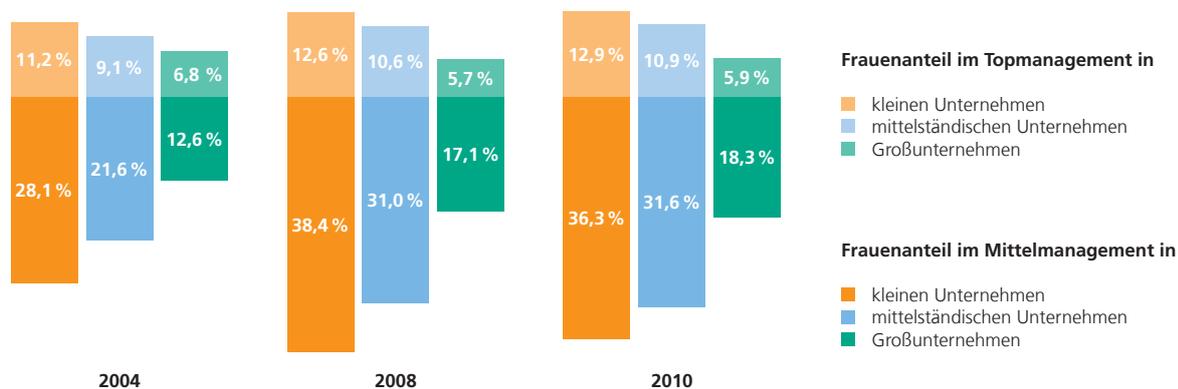
- Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen richten sich vor allem an Frauen. Aktivitäten zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen werden nur mit Vorteilen für Frauen verbunden. Der Mehrwert für Männer im Unternehmen wird noch nicht wahrgenommen und kommuniziert. Die für mehr Frauen in Führungspositionen notwendigen Kulturveränderungen müssen jedoch Frauen und Männer adressieren. Spezielle Angebote nur für Frauen sind eher kontraproduktiv. Beide Geschlechter sollten von den Vorteilen der Kulturveränderung profitieren können.
- Unternehmenskulturen sind auf Einheitlichkeit und Anpassung ausgelegt. Vermeintlich »frauentypische« Herangehensweisen und Perspektiven werden nicht als Bereicherung, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen. Heterogenität muss als Wertschöpfungsressource anerkannt werden, um Frauen für (weitere) Führungspositionen gewinnen und dort halten zu können.
- Gründe für wenig Frauen in Führungspositionen werden bei den Frauen gesucht, unternehmenskulturelle Hürden werden nicht hinterfragt. Frauen sind mit Akzeptanzproblemen und Stereotypisierungen konfrontiert, ihnen werden mangelnde Karrierefähigkeiten unterstellt. Die für eine Karriere relevanten Kompetenzen und Eigenschaften werden Männern zugeschrieben. Um Karrierebrüche von Frauen zu vermeiden, ist es daher essenziell, aufzuzeigen, wie Unterschiedlichkeit in (Führungs-)Teams gewinnbringend genutzt werden kann.
- Führungspositionen werden über persönliche Netzwerke besetzt, dadurch erscheinen Besetzungsprozesse wenig transparent. Die Netzwerkabhängigkeit führt in einem auf Einheitlichkeit und Anpassung ausgerichteten Umfeld zu Karrierenachteilen von Frauen. Transparente und objektive Stellenbesetzungsprozesse sind eine zentrale Voraussetzung für die Vermeidung von Karrierebrüchen von Frauen.
- Die bestehenden Karrierewege und personalpolitischen Prozesse haben eine stark vereinheitlichende Wirkung. Es fehlt die Lebensphasensensibilität. Aufgabe ist, implizite Beförderungskriterien wie Alter, Verfügbarkeit und Unterbrechungsfreiheit aufzubrechen. Karrieren sollen flexibel gestaltet und unterschiedliche Karrierewege möglich werden.
- Außerberufliche Aufgaben führen häufig zu Karrierebrüchen. Führungspositionen gelten als kaum mit anderen Pflichten vereinbar. Da Frauen häufiger Fürsorgeverpflichtungen übernehmen als Männer, sind sie von den negativen Konsequenzen stärker betroffen. Aufgabe ist das eindimensionale Bild der immer verfügbaren Führungskraft aufzubrechen und Führungspositionen so zu gestalten, dass Flexibilitätsspielräume geschaffen und eine nachhaltige Work-Life-Balance erreicht werden kann.
- Die Inanspruchnahme von Teil- und/oder Auszeiten ist mit Karrierenachteilen verbunden. Lediglich eine kurze Elternzeit von Müttern bleibt ohne Karrierenachteile. Für Männer sind alle Formen von Teil- oder Elternzeit (auch bei kurzer Dauer) mit deutlich größeren Karrierenachteilen verbunden. Es ist eine Zukunftsaufgabe Führungskräften zu ermöglichen, Teil- und Auszeiten ohne Karrierenachteile in Anspruch zu nehmen. Frauen und Männern, die in bestimmten Lebensphasen auf diese Instrumente angewiesen sind, soll so ein weiterer beruflicher Aufstieg ermöglicht werden.

## 1.2 Ausgangssituation

Trotz des in den letzten Jahren verstärkten Engagements von Politik und Unternehmen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft zu erhöhen, steigt dieser nur langsam. Zu Beginn des Jahres 2012 betrug der Anteil von Frauen im Top- und Mittelmanagement in deutschen Großunternehmen nur 14,9 Prozent (Hoppenstedt 2012: 7). Mit einem Frauenanteil in Führungspositionen von 33 Prozent liegt Deutschland im europäischen Vergleich auf Rang sieben (European Commission 2012: 51).

Zur Förderung der Karrierechancen von Frauen sind in Unternehmen inzwischen zahlreiche Maßnahmen implementiert worden. So sind beispielsweise die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert, Frauennetzwerke etabliert oder Angebote zur Kompetenzerweiterung von Frauen eingeführt worden. Trotz der vielfältigen Unterstützungsangebote gelingt es derzeit noch nicht, ausreichend Potenzialträgerinnen für nächste Karriereschritte zu gewinnen. Der Frauenanteil nimmt von Hierarchieebene zu Hierarchieebene ab. Auch im Zeitverlauf konnten dabei kaum Verbesserungen erreicht werden. Vor besonderen Herausforderungen stehen dabei Großunternehmen. Der Frauenanteil in Führungspositionen sinkt mit der Unternehmensgröße (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1:** Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement



Quelle: Hoppenstedt 2010, eigene Darstellung Fraunhofer 2012

### Mögliche Gründe für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen

Die Schwierigkeiten bei der Erhöhung des Frauenanteils haben unterschiedliche Gründe. Eine aktuelle Befragung in Deutschland hat nachgewiesen, dass männliche Führungskräfte weiblichen Potenzialträgerinnen nach wie vor mit Grundhaltungen und Überzeugungen begegnen, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen deutlich erschweren (Wippermann 2010). Gleichzeitig beklagen Personalverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte und Headhunter immer wieder, dass Frauen – wenn ihnen Karriereschritte angeboten werden – keine Führungsaufgaben übernehmen wollen. Studien bestätigen diese Einschätzung: Die in 2009 durchgeführte Befragung von über 7.000 Berufseinsteigerinnen und -einsteigern (das heißt unter 40 Jahre alt) mit natur- oder ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung zeigt einen deutlichen Unterschied bei der Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen: Während 51 Prozent der befragten Männer eine Führungsposition mit Leitungsaufgaben zum Karriereziel haben, trifft dies auf nur 32 Prozent der befragten Frauen zu (Universum Communications AB 2009). Eine Befragung von 369 Männern und Frauen in Führungspositionen in Deutschland kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Während für 48 Prozent der befragten Männer eine Führungsposition selbstverständlich war, galt diese Zielsetzung nur für 29 Prozent der Frauen (Bischoff 2010: 140).

Die Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation nimmt bei weiblichen Führungskräften mit zunehmendem Alter zu. Oft werden die ersten Karriereschritte sehr ambitioniert und erfolgreich genommen, viele erfolgreiche Managerinnen steigen dann jedoch auf dem Höhepunkt ihrer Karriere aus. Sie nehmen eine Haltung der »inneren Kündigung« ein oder verlassen das Unternehmen. Als Hauptgrund wird ein nicht angemessenes Verhältnis von eingebrachten

Ressourcen und beruflichem Status angegeben. Die weiblichen Führungskräfte haben das Gefühl, dass die aktuelle Position mit ihrem Potenzial und ihren Fähigkeiten nicht übereinstimmt und dass sich eine entsprechende Veränderung auch zukünftig im Unternehmen nicht realisieren lassen wird (Funken 2011).

In einer repräsentativen Befragung von 511 weiblichen und männlichen Führungskräften in Deutschland konstatieren drei Viertel der befragten Frauen, dass Frauen im Topmanagement für das gleiche Maß an Wertschätzung und Anerkennung mehr leisten müssen, als ihre männlichen Kollegen (Wippermann 2010: 37). In einer Befragung von 2.250 weiblichen und männlichen Führungskräften durch Accenture war für die befragten Frauen ihr Geschlecht das größte Karrierehemmnis (Accenture 2007: 7, auch Bischoff 2010: 89). Andererseits wird Anerkennung und Wertschätzung von erfolgreichen Frauen besondere Bedeutung zugeschrieben. Überdurchschnittlich erfolgreiche Forscherinnen beschreiben, dass für sie die Akzeptanz in ihrem Arbeitsumfeld einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren ist (Bührer et al. 2009).

Die oben dargestellten Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen von unterschiedlichen Entwicklungen herausgefordert werden: Während die Unternehmensleitungen den Frauenanteil steigern wollen, stehen diesem Ziel in mehrheitlich mit Männern besetzten Führungsebenen informelle und kulturelle Barrieren gegenüber (Wippermann 2010). Auch die Frauen selbst sind offenbar nur bedingt bereit, unter den aktuellen Bedingungen in Organisationen Führungspositionen zu übernehmen (Funken 2011, Bischoff 2010, Universum Communications AB 2009, Bührer et al. 2009). Vor dem Hintergrund dieser Komplexität wird deutlich, dass Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Beruf, die Implementierung von Frauennetzwerken oder spezielle Angebote zur Kompetenzerweiterung von Frauen bisher nicht ausreichen, Karrierebrüche von gut qualifizierten, talentierten und ambitionierten Frauen zu vermeiden.

### 1.3 Ziele und Partnerunternehmen

An dieser Stelle setzt das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«, das von der Fraunhofer-Gesellschaft und dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung durchgeführt wird, an. Das Projekt wird im Rahmen des Stufenplans »Frauen und Männer in Führungspositionen« durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert. Ziel des Projekts war es, die Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte in einer wissenschaftlichen Studie zu analysieren und dabei die Unternehmenskultur als Einflussfaktor zu untersuchen. Auf der Grundlage der identifizierten Gründe für Karrierebrüche von Frauen sollten neue Ansatzpunkte für mehr Frauen in Führungspositionen herausgearbeitet werden. Die Ansätze sollen dabei über bestehende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Beruf oder Angebote zur Kompetenzerweiterung speziell für Frauen hinausgehen. Aufgezeigt werden sollte, wie Unternehmenskulturen etabliert werden können, in denen Frauen und Männer gleichermaßen Führungspositionen annehmen können und wollen.

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. Alle beteiligten Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, den prozentualen Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Dieses Ziel soll durch das im Projekt erarbeitete Verständnis der Ursachen von Karrierebrüchen weiblicher Führungskräfte und die abgeleiteten neuen Ansätze für mehr Frauen in Führungspositionen unterstützt werden.

Die Analyse der Gründe für Karrierebrüche von Frauen ist als qualitative Studie angelegt worden. In leitfadengestützten, halbstrukturierten Interviews sind weibliche und männliche Führungskräfte nach ihrem bisherigen Karriereverlauf, ihren Karriereplänen sowie den Hürden und Erfolgsfaktoren in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn befragt worden. Im Zeitraum von März 2011 bis November 2011 sind in den Partnerunternehmen des Projekts 220 Interviews geführt worden, davon 141 Interviews mit weiblichen und 79 Interviews mit männlichen Führungskräften. In jedem Partnerunternehmen wurden in der Regel 24 weibliche und männliche Führungskräfte über- und unterhalb einer für jedes Unternehmen spezifisch definierten kritischen Hierarchieebene befragt. Die Interviewdauer betrug für jedes Interview circa 90 Minuten. Die übergreifenden Ergebnisse sowie die unternehmensspezifischen Auswertungen sind den Partnerunternehmen nach Abschluss der Datenanalyse in internen Ergebnispräsentationen vorgestellt worden (vgl. auch Kapitel 5 zum methodischen Vorgehen).

## 2

# Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte

Ziel des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« war die Identifikation der unternehmenskulturellen Ursachen für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte in großen Unternehmen. Dazu sind in den neun Partnerunternehmen 220 leitfadengestützte, 90-minütige Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften geführt worden. Im Rahmen dieser Interviews sind die unterschiedlichen Unternehmenskulturen in den Partnerunternehmen sehr umfassend erhoben und anschließend in ihrer Bedeutung und Auswirkung für die Karrierechancen von Frauen analysiert worden.

Die Auswertung der Interviews hat die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Karrierechancen von Frauen bestätigt. Die Hürden für mehr Frauen in Führungspositionen sind in der Unternehmenskultur zu finden. Die identifizierten unternehmenskulturellen Ursachen für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte sind im Folgenden ausführlich dargestellt.

### 2.1 Werden ökonomische Vorteile von heterogenen Führungsteams wahrgenommen?

Grundlegend für eine Untersuchung der unternehmenskulturellen Hürden für mehr Frauen in Führungspositionen ist die Frage nach der Wertschätzung von gemischtgeschlechtlichen Teams durch die einzelne Führungskraft.

Ein wichtiges Ergebnis der Interviews ist, dass das Ziel einer gemischtgeschlechtlichen Zusammensetzung von Führungsteams von den befragten Führungskräften grundsätzlich begrüßt wird. Die unternehmensinternen Kommunikationsinitiativen und auch die aktuelle politische Debatte um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zeigen hier ihre Wirkung: Das Ziel »gemischtgeschlechtliche Führungsteams« kritisch infrage zu stellen, ist für Führungskräfte in großen Unternehmen inzwischen nicht mehr legitim.

#### **Ökonomische Vorteile eines höheren Frauenanteils in Führungspositionen nicht bewusst**

Ein differenzierteres Bild ergibt sich, befragt man die Führungskräfte nach dem Grund für die artikulierte Wichtigkeit gemischtgeschlechtlicher Teams. Hier werden die Vorteile gemischtgeschlechtlicher Teams überwiegend in positiven atmosphärischen Veränderungen beschrieben: Ein höherer Anteil von Frauen in (Führungs-)Teams würde dazu führen, dass die oft durch den rauen Umgang der Männer untereinander geprägte Kommunikation höflicher, disziplinierter und damit angenehmer werde. In der Anwesenheit von Frauen würden sich Männer häufiger disziplinieren.

»Ich glaube, eine Frau in einem Team trägt sehr dazu bei, dass es harmonischer wird, obwohl dann auch viele Themen mal angesprochen werden, die sonst unter den Tisch fallen. Diese klassischen fraulichen Themen bestätigen mir auch meine Kollegen. Ich kann es ja nicht beurteilen, wenn ich nicht dabei bin. Aber man hört, dass es dann eine andere Atmosphäre gibt, wenn eine Frau dabei ist.« (m)

»Gut durchmischte Teams haben eine andere Sprache. Es schwenkt von einer sehr männlichen beziehungsweise technischen Sprache um. Es wird keine Witze über Frauen mehr geben. Es wird auch nicht ›Frauen und Technik‹ gesagt oder so was. Es ist eine angenehmere Arbeitsatmosphäre, weil Frauen grundsätzlich gerne zusammenarbeiten.« (w)

Ein ökonomischer Mehrwert durch Innovations- und Kreativitätsvorteile wird im Vergleich zu den atmosphärischen Vorteilen deutlich seltener als Grund für mehr Frauen in Führungspositionen genannt. Der Zusammenhang zwischen dem Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und den ökonomischen, das heißt wettbewerblichen Vorteilen für das eigene Team und das Unternehmen insgesamt ist den Interviewten bis auf wenige Ausnahmen noch nicht bewusst.

»Ich glaube, wenn man diese verschiedenen Ansätze, Denkweisen, wenn man die mitbringt, dann hat man ein viel höheres Potenzial an Innovation. Daher finde ich das wichtig, die Möglichkeit auf solche Verschiedenartigkeit zurückzugreifen.« (m)

»Kein Innovationsunternehmen, kein Unternehmen mit Leidenschaft, funktioniert nur mit einem Geschlecht, sondern braucht beide Geschlechter. [...] Ich sehe einen Riesenvorteil in der Dynamik und in der Innovation, aber auch im respektvollen Umgang miteinander.« (w)

### **Ökonomische Legitimation und Argumentation wichtig**

Das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, wird meist über eine abstrakt definierte angenehmere Zusammenarbeit begründet. Problematisch an dieser Begründung ist, dass das Wissen über die ökonomischen Vorteile gemischtgeschlechtlicher Teams für die Berücksichtigung von Gender-Aspekten bei Stellenbesetzungsprozessen eine wichtige Rolle spielt.

In Unternehmenskulturen, in denen die ökonomischen Vorteile eines höheren Frauenanteils in Führungspositionen häufig artikuliert werden, spielen Diversity-Überlegungen sowohl bei der Zusammenstellung von Kandidatinnen- und Kandidatenlisten als auch bei Besetzungsentscheidungen – vergleichbare Qualifikation der Kandidatinnen und Kandidaten immer vorausgesetzt – eine deutlich wichtigere Rolle. Führungskräfte äußern in diesen Fällen meist den Anspruch, das Geschlechterverhältnis bei Besetzungsentscheidungen mit einzubeziehen.

»Leider ist darunter [in meinem Team] im Augenblick nur eine Frau. Ich nehme in die Bewerbungsprozesse immer Frauen mit rein, das ist für mich ein Muss. In dem Falle [bei den letzten Besetzungen] waren die besseren Kandidaten eindeutig die Männer, dann ist es auch in Ordnung, dass es dann Männer werden.« (w)

»Ich habe bisher immer zwei Herren, zwei Damen gehabt. Ich hab auch bei den Doktoranden versucht, den Mix zu bekommen. Das hat momentan nicht geklappt, weil ich keine Doktorandin gefunden habe und Praktikanten für den Übergang genommen habe. Bei der nächsten Ausschreibung würde ich eine weibliche Kandidatin präferieren, wenn sie den Anforderungen entspricht. Ich finde wichtig, in

gemischten Teams zu arbeiten. Auch was den Austausch angeht, merkt man, dass das ganz hilfreich ist.« (m)

Umgekehrt spielen Gender-Aspekte in Unternehmenskulturen, in denen die Vorteile von mehr Frauen in Führungspositionen überwiegend atmosphärisch beschrieben werden, in Stellenbesetzungsprozessen kaum eine Rolle. Das Geschlechterverhältnis findet hier sowohl bei der Zusammenstellung von Besetzungslisten als auch bei der Auswahlentscheidung nur selten Berücksichtigung. Das Geschlechterverhältnis im eigenen Team wird hier oft als externer, nicht steuerbarer Faktor beschrieben.

»Das [Geschlechterverhältnis] ist nicht bewusst von mir gesteuert. Ich habe das Umfeld so vorgefunden. Und wenn ich jetzt gucke, wen wir so in der Nachfolgeplanung haben, dann sind das in der Regel auch Männer. Das kann auch sein, dass der Markt nichts anderes hergibt.« (w)

»Gesteuert [bezüglich der personellen Zusammensetzung] war da wenig. Für die letzte Einheit war ich ein Jahr lang verantwortlich, da ist die Zeitspanne einfach zu kurz, um strategische Personalarbeit zu machen, wo man auch die Ergebnisse sehen kann. Das war eigentlich bei allen meinen Funktionen so, meine längste Verweildauer waren zwei Jahre.« (m)

Ein Einfluss des Geschlechts auf Besetzungsentscheidungen wird in diesen Fällen häufig sogar explizit verneint. Dahinter steht oft die Sorge, sich bei einer bewussten Berücksichtigung von Gender-Aspekten geschlechtsdiskriminierend zu verhalten. Jeder Einfluss von Gender-Aspekten auf Kandidatinnen- und Kandidatenlisten oder Besetzungsentscheidungen wird daher von vornherein ausgeschlossen.

»Ich nehme den, der das Talent hat. Da wird nicht bewusst geguckt, ob es ein Mann oder eine Frau ist. Ich hatte einen jungen Holländer, die Mädels und andere Nationalitäten. Aber diese Vielfalt war mir nicht so bewusst, sondern hat sich ergeben.« (w)

»Das [Geschlecht] ist egal. Die Qualifikation muss stimmen, und dass er zur Mannschaft passt.« (m)

»Ich plane, den Bereich umzuorganisieren. Dann würde ich nicht aufs Geschlecht schauen, sondern auf die fachliche und soziale Kompetenz.« (m)

Die Auswertungen zeigen, dass nur wenn die ökonomischen Vorteile gemischter Führungsteams kommuniziert und wahrgenommen werden, Gender-Aspekte im Stellenbesetzungsprozess Berücksichtigung finden. Fehlendes Bewusstsein für die Innovations- und Kreativitätsvorteile gemischtgeschlechtlicher Führungsteams und die damit verbundene Nicht-Berücksichtigung von Gender-Aspekten in Stellenbesetzungsprozessen stellen derzeit noch eine wesentliche unternehmenskulturelle Hürde für mehr Frauen in Führungspositionen dar.

Erfolgreiches Gender-Diversity-Management in Unternehmen benötigt eine ökonomische Legitimationsgrundlage in der Unternehmenskultur. Die Identifikation und Kommunikation des unternehmensspezifischen Business Case »Diversity«, das heißt der spezifischen ökonomischen Motive und Vorteile von mehr Frauen in Führungspositionen, sollte in den Mittelpunkt der unternehmensinternen Diversity-Strategie und -Kommunikation gerückt werden.

Die Integration des Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen in die Unternehmensstrategie und die organisationale Verankerung der Aktivitäten zur geschlechterneutralen Karriereförderung von Frauen und Männern in einer zuständigen Organisationseinheit unterstreichen eine solche ökonomische Argumentation zusätzlich.

### **Good Practice bei der Deutschen Bahn**

*Diversity-Management organisational verankert und in den Prozess des konzernweiten Wandels der Unternehmenskultur integriert*

*Die Projektanalyse hat gezeigt, dass eine organisationale Verortung des Diversity-Managements wichtig ist, um eine nachhaltige Veränderung in der Unternehmenskultur zu erwirken. Mit dem Ausbau des bestehenden Diversity-Managements und seiner Einbettung in den Prozess des Kulturwandels ist der erste Schritt aus den Projektempfehlungen bereits realisiert. Damit erhöht der DB-Vorstand seine Glaubwürdigkeit im Hinblick auf die Konzernziele zur Steigerung des allgemeinen Frauenanteils und des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Außerdem wird hierdurch ein deutliches Signal gesetzt, dass Kulturwandel eine wesentliche Voraussetzung ist, um geschlechterneutral Veränderungen herbeizuführen und auf diese Weise die Möglichkeiten von Vielfalt zu entfalten.*

*Annette von Wedel*

*Deutsche Bahn AG, Leiterin Diversity Management*

## **2.2 Wen adressieren Gender-Diversity-Maßnahmen?**

Die untersuchten Unternehmen haben – teilweise bereits viele Jahre – ein umfangreiches Set an Diversity-Maßnahmen implementiert. Startpunkt des Diversity-Engagements waren in vielen Unternehmen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Projektergebnisse zeigen, dass ein Grund, warum die vorhandenen Maßnahmen noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht haben, im Adressatenkreis liegt:

### **Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen adressieren vor allem Frauen**

Ein Großteil der Maßnahmen im Bereich »Gender Diversity« adressiert weibliche Mitarbeitende beziehungsweise Führungskräfte. Dies gilt besonders für Coaching-, Mentoring- und Seminarangebote speziell für Frauen. Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Teilzeitmodelle, Programme zur optimalen Realisierung von Eltern- und Auszeiten, Homeoffice-Lösungen etc.) adressieren offiziell selbstverständlich beide Geschlechter, faktisch werden sie aber hauptsächlich von Frauen genutzt und innerhalb des Unternehmens als »Frauenmaßnahmen« wahrgenommen. In den Interviews wurde deutlich, dass Familienverantwortung und damit die Notwendigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, fast ausschließlich Frauen zugeschrieben wird. Familienverpflichtungen werden selten als Thema beider Geschlechter kommuniziert. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie gelten daher meist als »Frauen-Sonderlösungen«.

»Bei Frauen ist das Thema Familie stärker ausgeprägt und hat einen hohen Stellenwert, die biologische Uhr spielt eine Rolle. Wie man das auf geeignete Art und Weise berücksichtigt, um noch frauengerechter zu fördern, diesen Weg muss man noch aufzeigen.« (m)

»Wenn eine Führungsposition auf der Ebene drei oder höher zu besetzen ist, geraten Frauen persönlich in Situationen – Kinder, Familie –, wo die Orientierung hin

zur Karriere abnimmt. Das ist bei Männern nicht grundsätzlich anders, aber Frauen sind da natürlich anders gefordert.« (m)

Die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf gilt immer noch als eine außerplanmäßige Herausforderung für weibliche Führungskräfte und stellt nicht den Normalfall dar. Bei Inanspruchnahme von Instrumenten zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Beruf müssen weibliche Führungskräfte daher immer noch mit Karrierenachteilen rechnen. Aufgrund der Wahrnehmung dieser Instrumente als »Frauen-Sonderlösungen« ist ihre Inanspruchnahme durch männliche Führungskräfte allerdings noch schwieriger. Die Karrierenachteile für männliche Führungskräfte sind deutlich ausgeprägter (vgl. auch Kapitel 2.8):

»Das merke ich ja an mir selbst. Wenn ich höre, Männer in Teilzeit, was geht in mir vor? Dann denke ich, der ist nicht belastbar und kann nicht ganztags arbeiten. Oder ich denke, ach, du liebes bisschen, der hat eine Doppelbelastung, kriegt er das hin? Oder ich denke, vielleicht hat er es nicht nötig und ist nicht ehrgeizig, weil er lieber jeden Tag noch drei Aquarelle malt. Selbst ich erwische mich dabei, dass ich Teilzeit für Frauen normal finde, aber bei Männern nicht.« (w)

»Bei Teamleitern wird es [Elternzeit] akzeptiert. Bei Abteilungsleitern, vor allem wenn es Männer sind, wird es komisch angesehen. Ich habe einige Gespräche mit Potenzialträgern geführt, die Nachwuchs haben. Die trauen es sich nicht oder tun es nicht, und zwar aus Karrieregründen. Bei Frauen ist es akzeptiert. Die dürfen nur nicht so lange weg sein.« (w)

Dass die existierenden Gender-Diversity-Maßnahmen in der Wahrnehmung von Mitarbeitenden und Führungskräften hauptsächlich Frauen adressieren, hat zwei Folgen: Zum einen werden durch speziell für Frauen angebotene Coaching-, Mentoring- und Seminarangebote die Frauen stigmatisiert. Es wird der Stereotyp genährt, dass Frauen Defizite haben, die mit speziellen Maßnahmen beseitigt werden müssen. Es wird unterstellt, dass sich die Frauen selbst ändern müssen, um ihren Anteil in Führungspositionen zu erhöhen. Die Strukturen und Prozesse der Organisation werden dabei nicht hinterfragt.

»Ja, das haben wir bei uns jetzt auch etabliert. Das Mentoringprogramm finde ich auf jeden Fall interessant. Aber jetzt kommen wieder die Fragen, warum das nur für Frauen ist. Das ist ja auch richtig, weil männliche Kollegen es sicher genauso nötig haben. Ich habe ein bisschen Angst davor, dass jetzt Programme losgetreten und kommuniziert werden, die nur für Frauen sind. Ich weiß nicht, ob man den Frauen damit einen Gefallen tut. Wir haben jetzt auch eine Initiative [für Frauen in Führung]. Da gehen die Frauen dann hin und alle männlichen Kollegen lachen und feixen.« (w)

»Mentoring, das ist ja auch ganz wichtig, wenn man Frauen in Führungspositionen will, muss man die auch mal bildlich gesprochen an die Hand nehmen und sagen, ich gebe dir jetzt mal ein Bild, was es eigentlich heißt, Führungskraft zu sein, was gebe ich dir für Tipps, was musst du noch verbessern, was machst du schon ganz gut. [...] Gerade diesen Mentoringprozess finde ich wichtig, um auf Dauer Frauen zu motivieren und zur rechten Zeit eine Hilfestellung zu geben.« (m)

Zum anderen verunsichert es Männer in den Unternehmen, dass sich Diversity-Maßnahmen hauptsächlich an Frauen richten: Grade die aktuelle Debatte um mehr Frauen in Führungspositionen sowie interne Zielvorgaben, die sich einige Unternehmen für Frauenanteile auf

bestimmten Hierarchieebenen gesetzt haben, haben Männer für das Thema »Gender Diversity« sensibilisiert. Sie sind beunruhigt, wie sich diese Ziele und entsprechende Maßnahmen auf ihre Karrierechancen auswirken. Die Projektergebnisse zeigen, dass Diversity-Maßnahmen in den Unternehmen bisher fast ausschließlich mit Vorteilen für Frauen verbunden werden und für Männer dadurch kein Mehrwert gesehen wird.

»Ich glaube aber, dass es einen Großteil der Männer im Konzern gibt, denen einfach das Thema superlästig ist. Das spürt man. Das ist zum Teil auf gleicher Ebene, wo die Männer glauben, auf einmal werden die Männer benachteiligt. Es gibt diese Mentoringgeschichten, wo Männer glauben, dass da jetzt für uns [Frauen] das Gold vom Himmel fällt, was natürlich überhaupt nicht so ist.« (w)

»Was mich frustriert, ist diese teilweise Wahrnehmung Frau/Mann. Das wird jetzt sehr heiß diskutiert. Die Männer fühlen sich komplett betroffen davon, dass sie benachteiligt werden. Ich kriege häufig Kommentare dazu: Wie ist das jetzt, dass die Männer so benachteiligt werden? Wir sprechen nur noch über Frauen. Warum sprechen wir nicht über mich? – Als eine Frau, als die einzige Frau bekomme ich natürlich all die [Kommentare], das ist dann auf meine Person konzentriert. Das ist dann schwierig und auch frustrierend.« (w)

»Das Unternehmen bemüht sich, die Versäumnisse der letzten Generationen aufzuholen und überdreht hier und da das Rad. Die jungen männlichen Kollegen sagen dann schon, ich hab hier eh keine Chance, was zu werden.« (m)

Als Konsequenz verfolgen gerade männliche Führungskräfte Diversity-Ziele oft nicht mit vollem Engagement beziehungsweise tun sich bei der Implementierung von Maßnahmen in ihren Zuständigkeitsbereichen schwer: Männer sind unsicher, warum Diversity-Vorgaben umgesetzt werden sollen. Wie auch in Kapitel 2.1 beschrieben, ist der ökonomische Vorteil von Diversity-Maßnahmen nicht bewusst. Die Erreichung der Diversity-Ziele wird so durch Männer, die weder Vorteile für das Unternehmen noch für sich wahrnehmen, gebremst.

Für die erfolgreiche Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen durch geeignete Gender-Diversity-Maßnahmen ist es daher essenziell, dass die Maßnahmen Männer wie Frauen adressieren. Dazu ist es wichtig, dass Männer auch Adressaten der Kommunikation über Maßnahmen sind. So sollten beispielsweise flexible Arbeitsformen und Mentoringangebote explizit auch Männer adressieren, und der Nutzen sollte für alle Beschäftigten und das Unternehmen insgesamt deutlich gemacht werden. Nur so werden für die Diversity-Ziele auch die Männer im Unternehmen gewonnen, und können so erfolversprechend umgesetzt werden.

### **Good Practice bei Infineon**

*Der Gender-Diversity-Ansatz richtet sich an Frauen und Männer*

*Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« hat uns bestätigt: wenn wir etwas erreichen wollen, ist es wichtig, Frauen und Männer gleichermaßen zu adressieren. Wir legen Wert darauf, die Vorteile von Vielfalt in Führungspositionen zu betonen – für Frauen und Männer. Wir möchten ein Bewusstsein dafür im gesamten Unternehmen erreichen. Infineon hat sich schon 2010 das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen: von derzeit 11 Prozent auf 15 Prozent bis 2015 und auf 20 Prozent bis 2020. Mit unserem Gender-Diversity-Ansatz im Rahmen der Initiative »Attraktive Arbeitswelten bei Infineon« tragen wir einer zentralen Empfehlung von Fraunhofer bereits Rechnung. Unser Kulturwandel adressiert Frauen und Männer. Ziel*

ist eine chancengerechte Unternehmenskultur, in der Frauen und Männer sich gleichermaßen für technische Berufe begeistern und im Unternehmen gefördert werden und in der unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Gerlinde Bitto-Khalili

Infineon Technologies AG, Leiterin Diversity Management

## 2.3 Unterschiedlichkeit als Ressource oder als Irritationsfaktor?

Akzeptanzdefizite und Vorbehalte sind eine wesentliche Hürde für mehr Frauen in Führungspositionen. Andere Perspektiven und Herangehensweisen von Frauen gelten nicht als Wertschöpfungsressource, sondern wirken in hohem Maße irritierend – mit deutlich negativen Konsequenzen für die Karrieren von Frauen.

### Negative Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften

Weibliche Führungskräfte sind häufig mit Vorbehalten bezüglich ihrer Führungskompetenz konfrontiert. In den Interviews werden oft Vorzüge weiblicher Führungskräfte wie beispielsweise Empathie und Sachorientierung genannt, die Benennung solcher vermeintlich typisch weiblichen »Vorteile« ist jedoch immer mit einem »Aber« verbunden, das die ursprünglich positive Zuschreibung von Kompetenzen einschränkt. In der Konsequenz wird »typisch« weiblichen Eigenschaften immer auch das Potenzial zum Karrierehindernis zugeschrieben.

»Mein Chef [hat] mir den Vorwurf gemacht, dass ich zu harmonisch mit meinen Kunden umginge. Ich wäre nicht streng genug, nicht tough genug, kein Alphaner. Er hat mich sogar auf ein Coaching geschickt. [...] Ich habe es anders gemacht, was ihm komisch war. Es war ihm zu wenig männliches Brunftgehabe, damit konnte er nichts anfangen.« (w)

»Wenn man gemischte Teams hat, hören Frauen besser zu, andererseits reden die auch zu lange. Männer kommen schneller auf den Punkt.« (w)

»Frauen stellen sich oft infrage. Sie wollen genau und perfekt sein. Das passt nicht mehr in unsere Welt.« (m)

Weibliche Eigenschaften stellen nicht nur ein Karrierehindernis dar, auch wird Frauen in fast allen Unternehmenskulturen ein Mangel an Führungskompetenzen unterstellt. Sie gelten als nicht zielstrebig, durchsetzungs- und entscheidungsstark genug.

»Es gibt natürlich unterschiedliche Denkweisen, was die Wege zum Ziel angeht. Aber das findet man auch zwischen den Kulturen unterschiedlicher Nationen. Aber die Zielstrebigkeit, auf ein Ziel zu fokussieren, es auf einem effizienten Weg zu erreichen, mit einer gewissen Strategie dorthin zu kommen, das ist nach meiner Erfahrung nicht immer so gewährleistet. Frauen machen Kurven und schauen mal hier und dort, wie beim Shoppen.« (m)

»Das macht irgendwann genau den Unterschied, wenn es sich fachlich die Waage hält. Sie [Männer] schaffen es im entscheidenden Moment, egoistischer zu sein. Sie haben im Endeffekt eine höhere Durchsetzungsfähigkeit. Sie haben eine Sicherheit in Entscheidungen.« (w)

»Bei uns kenne ich nur eine einzige Frau. [...] Ich bin mir nicht sicher, ob das eine weibliche Schwäche ist, aber sie hat eine gewisse Entscheidungsschwäche. Sie braucht relativ lange, bis sie entscheidet. [...] Vielleicht ist es anerzogen, dass Frauen mit Entscheidungen eher vorsichtig sind oder lange überlegen, ob es die beste Entscheidung ist.« (m)

Es hält sich jedoch nicht nur das Vorurteil der fehlenden Karrierefähigkeit von Frauen. Häufig wird auch der Karrierewille von Frauen in Frage gestellt. Es wird unterstellt, dass Frauen ihre Karriere nicht so wichtig sei (wie Männern); dass sie zwar eine anspruchsvolle berufliche Aufgabe suchten, dazu jedoch nicht in der Hierarchie aufsteigen wollten. Der so beschriebene fehlende Karrierewille wird meist auf den weiblichen Wunsch oder die weibliche Aufgabe zurückgeführt, familiäre Fürsorgeverantwortung übernehmen zu wollen. Damit stünden – so das gängige Vorurteil – die notwendigen zeitlichen und mentalen Ressourcen für die Karriere nicht zur Verfügung. Weibliche Führungskräfte entschieden sich im Zweifelsfall immer für die Familie und gegen die Karriere entscheiden.

»Frauen legen viel mehr Wert auf eine vernünftige Work-Life-Balance. Auch studierte Frauen gönnen sich diese Auszeit und genießen ihre Kinder, weshalb sie es in Kauf nehmen, nur Sachbearbeiterin oder Teamleiter zu bleiben. Viele treffen diese Entscheidung bewusst und verzichten auf die steile Karriere.« (w)

»Was mir bei jungen Frauen oft die letzten Jahre aufgefallen ist, dass es viele gibt, die das eigentlich gar nicht wollen, was ich sehr schade finde. Es gibt viele, die Potenzial gehabt hätten. Die sind blockiert. – Ach nee, und dann so viel arbeiten und dann diese Auseinandersetzungen ständig und nee, und dann kriege ich vielleicht doch lieber meine Kinder und bleibe zu Hause.« (w)

»Elternzeit und Babypause sind durch alle Firmen hinweg das gleiche Thema. Da muss man im Zweifel auch Möglichkeiten der Kinderbetreuung schaffen. Frauen bringen nun einmal die Kinder zur Welt. Dementsprechend ist es so, dass sie auch in den ersten Lebensmonaten und Lebensjahren die Kinder betreuen.« (m)

Auffällig ist, dass die Vorurteile über den nicht ausreichend ausgeprägten Karrierewillen und die mangelnden Karrierefähigkeiten von Frauen nicht nur von Männern, sondern auch von Frauen angeführt werden. Auch unterscheiden sich die Stereotype von Unternehmen zu Unternehmen wenig. Daran wird deutlich, dass diese Rollenbilder nicht spezifisch in einzelnen Unternehmen entstehen, sondern von einem gesamtgesellschaftlichen Diskurs geprägt werden. Sie hemmen in Unternehmen das Erreichen der Diversity-Ziele in hohem Maße.

Die Interviews zeigen jedoch auch, dass Stereotypisierungen zwar in der Konsequenz benachteiligend wirken, oft jedoch nicht in ausschließender Absicht formuliert werden. Klassische »Old Boys«-Netzwerke, zu denen Frauen aufgrund des Geschlechts kein Zugang gewährt wird, sind nach den vorliegenden Ergebnissen nur in wenigen Unternehmenskulturen zu finden. Die Stereotypisierungen sind nach den vorliegenden Ergebnissen vielmehr Ausdruck einer fehlenden Kompetenz im Umgang mit der Unterschiedlichkeit und Komplexität, die innerhalb gemischtgeschlechtlicher Teams entsteht. Immer noch definieren tradierte, in Unternehmenskulturen mit hohem Männeranteil entstandene Verhaltens- und Rollenbilder den Erwartungshorizont, an dem »zielführendes« und »erfolgreiches« Managementverhalten gemessen wird. Abweichungen davon werden als erheblicher Irritationsfaktor wahrgenommen.

»Da es bei uns im Unternehmen männergeprägt ist, ist der Umgang zwischen Männern leichter. Weil ich zu einem Mann sagen kann: Wovon träumst du eigentlich nachts? Was bildest du dir ein? Was stellst du dir vor? Das kann ich sagen, weil es mit einem bestimmten Tonfall, mit dem entsprechenden Vertrauensverhältnis kommt. Er wird es mir nicht übel nehmen. Das kann eine Frau nicht. Da würde ich es nicht tun. Da hat man eine andere Distanz. Da hat man eine andere Kommunikation. Dadurch wird es schwieriger.« (m)

»Die Männer, die es gewohnt sind, in Sitzungen unter Männern zu sein, sind anders, wenn auch nur eine Frau dabei ist. Die haben auch Angst davor, wie anders es wird.« (w)

»Wir als Frauen machen anders Karriere, haben andere Statussymbole. Wir sehen unsere Aufgaben anders und wir kommen auch auf anderen Wegen zu den gleichen Lösungen. Das ist sicherlich einer der größten Unterschiede. Ich werde wohl lieber von einem Mann als von einer Frau geführt, weil ich da einem klassischen Führungsbild anhafte.« (w)

Unternehmenskulturen sind auf Einheitlichkeit und Anpassung ausgelegt. Dies zeigt sich sehr deutlich in der durch die erlebte oder erwartete Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern ausgelösten Irritation. Es wird erwartet, sich tradierten und durch Vorgesetzte und Kollegen vorgelebten Verhaltensmustern anzupassen, angepasste Positionen einzunehmen und zu vertreten und nicht durch neue Impulse und/oder »Querdenkertum« zu sehr aufzufallen.

»Ich glaube, dass es bei uns auch wichtig ist, sich anzupassen, sowohl was den Habitus angeht, was Dinge angeht wie Auftreten, Kleidung usw. Ich glaube, für uns ist es schon wichtig. Das Unternehmen ist ein Laden mit einer Tendenz zur Einheitlichkeit. Vielfalt ist eher hinderlich. Sich unterscheiden von der Masse ist eher ein Nachteil.« (m)

»Ich suche jemanden, der mir gefällt. Was gefällt mir? Wahrscheinlich etwas Ähnliches. [...] im Unternehmen setzt sich [...] ein bestimmter Menschenschlag durch, nicht, weil es nichts anderes gibt, sondern weil sich Menschen von ähnlichen Menschen angezogen fühlen. Das potenziert sich und dann hat man in einem Unternehmen einen ähnlichen Typ Mensch.« (m)

»Die Entwicklungsgespräche wurden eigentlich immer so geführt, dass die Entwicklung des Vorgesetzten das Vorbild war und man versucht dann den Mitarbeiter als Kopie zu entwickeln. Das heißt in der ersten Phase, in der ich eher technisch unterwegs war, waren viele Vorgesetzte in der Produktion aktiv. Der Heil bringende Schritt in der Karriere war dann, man muss mal in der Produktion gewesen sein. In den eher marketingnahen Bereichen musste man immer im Außendienst gewesen sein. Das war mir immer zu eng.« (w)

Weiterer Ausdruck einer auf Einheitlichkeit angelegten Unternehmenskultur ist, dass Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein prägendes Charakteristikum des Führungsverhaltens ist. Das bedeutet, dass Führungskräfte häufig bestrebt sind, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich zu behandeln und keiner Mitarbeiterin beziehungsweise keinem Mitarbeiter Privilegien, Ausnahmeregelungen oder Ähnliches einzuräumen. Konflikte innerhalb des Teams sollen damit vermieden, das Führungshandeln soll dadurch erleichtert werden. Problematisch an einer solchen Gleichbehandlung ist, dass damit unterschiedlichen Bedürfnissen

unterschiedlicher Personen in heterogenen Teams nicht Rechnung getragen werden kann. Dies hat insbesondere für Frauen negative Karrierefolgen: Aufgrund der von ihnen häufiger übernommenen Fürsorgeverantwortung für Kinder oder Angehörige sind individuelle Regelungen beispielsweise bezogen auf die Arbeitszeit oder den Arbeitsort häufig Voraussetzung für ein erfolgreiches berufliches Engagement. Die Gleichbehandlung im Team kann damit zu einer Form der Ungleichbehandlung werden.

»Wir versuchen, alle gleich zu behandeln [...]. Damit nehme ich schon die Diskussion aus dem Team raus, warum kriegt der das und ich nicht. Es hat glaube ich mittlerweile auch jeder ein Diensthandy, egal, ob er es braucht oder nicht, denn auf die fünf Euro im Monat kommt es nicht an, aber ich habe dann eine gewisse Gleichheit im Team. Fertig.« (w)

»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)

Zusammen mit den dargestellten und weitverbreiteten Rollenstereotypen führen die dargestellten auf Einheitlichkeit und Anpassung angelegten Unternehmenskulturen zur Reduktion von Unterschiedlichkeit. Eine Wertschätzung unterschiedlicher Herangehensweisen und Perspektiven – Kern jedes Diversity-Engagements von Unternehmen und zentrale Voraussetzung für die Integration von mehr Frauen in Führungspositionen – kann damit nicht erreicht werden.

Die dargestellten Schwierigkeiten von Unternehmenskulturen im Umgang mit Unterschiedlichkeit haben in zweifacher Hinsicht negative Folgen für die Karriereentwicklung von Frauen: Zum einen stehen Frauen bei Besetzungsentscheidungen nicht im Fokus, da ihnen der Wille und die Möglichkeit zur Karriere abgesprochen wird. Sie haben damit nicht die gleichen Chancen für einen beruflichen Aufstieg wie ihre männlichen Kollegen. Zum anderen erleben weibliche Führungskräfte die Stereotypisierung, die Anpassungsanforderungen sowie die damit verbundene Notwendigkeit, ihre Fähigkeit immer mehr als ihre männlichen Kollegen unter Beweis stellen zu müssen, in höchstem Maße als demotivierend. Die von ihnen verlangte Anpassung wird oft als Zumutung erlebt, das Engagement für eine Karriere im Unternehmen dadurch häufig infrage gestellt. Nicht selten wird auch ein Ausstieg aus dem Unternehmen in Betracht gezogen.

»Für viele Frauen ist es [Führungsposition] nicht attraktiv. [...] Wenn ich 30 oder 40 werde, ist diese Dominanz, diese scheinbare Notwendigkeit, ich bin der Schönste und Größte – in dieser Umgebung musst du irgendwie mitspielen – nicht attraktiv. Es ist wichtig – auch in der Firma –, wenn du den Rückhalt hast und geerdet bist. Manchmal bin ich im Meeting und denke: Schön ist das hier nicht.« (w)

»Wettbewerb allein reicht nicht: Deshalb sagen sich Frauen ab einem gewissen Punkt: Warum tue ich mir das eigentlich an? Das brauche ich nicht, um glücklich zu sein. Wenn der Rest nicht stimmt, wenn meine Leistung nicht anerkannt wird, wenn nicht genug Freiheit im Unternehmen ist, was auch immer, mache ich halt was anderes.« (w)

»Ich glaube schon, dass Frauen viel mehr Energie reinstecken müssen, um eine Position zu erreichen, die für Männer leichter zu erreichen ist. Auch wegen der Unterbrechungen zum Kinderkriegen wird es schwieriger. Ich glaube, dass viele Frauen das [Karriere] gar nicht wollen und die Frauen, die es wollen, müssen wesentlich mehr reinstecken, damit sie es erreichen. Das ist vielleicht eine gewisse Ungerechtigkeit von der Gesellschaft oder auch den Firmen.« (m)

Eine weitere Auswirkung der fehlenden Fähigkeit zum Umgang mit Unterschiedlichkeit ist, dass dadurch die erwarteten Vorteile eines höheren Anteils von Frauen in Führungspositionen aufgehoben werden. Das Erschließen von Innovations- und Kreativitätsvorteilen durch Gender-Diversity-Maßnahmen setzt gerade das Einbringen von unterschiedlichen, anderen Perspektiven und Herangehensweisen voraus. Wenn dies aufgrund der unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen nicht möglich ist, können diese Vorteile nicht für das Unternehmen realisiert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist es essenziell, Führungskräfte im Umgang mit Heterogenität zu trainieren und aufzuzeigen, wie Unterschiedlichkeit gewinnbringend genutzt und eingebracht werden kann. Die Vorteile heterogener Teams müssen erlebbar gemacht werden. Es muss deutlich werden, wie positiv Unterschiedlichkeit im Ideenfindungs- und Problemlösungsprozess wirken kann. Nur so können Vorurteile gegenüber Frauen abgebaut, Ähnlichkeits- und Konformitätsanforderungen aufgebrochen und damit Karrierebrüche von weiblichen Führungskräften vermieden werden. Bestehende Schulungsangebote zum Erwerb von Diversity-Kompetenzen müssen vor dem Hintergrund dieses Anspruchs geprüft werden. Um die große Bedeutung zu unterstreichen, sollten diese Angebote in die allgemeine Führungskräfteausbildung integriert werden. Parallel sollte diversitygerechtes Führungsverhalten als Leistungsanforderung für Führungskräfte definiert und in Zielvereinbarungen über messbare und bonusrelevante Indikatoren operationalisiert und eingefordert werden.

#### **Good Practice bei Daimler**

*Bonusabhängige Zielzahlen für den Anteil von Frauen in Führungspositionen*

*Bereits 2006 hat Daimler Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen definiert. Von Anfang an war uns klar, dass Diversity-Management kein Thema für die Frauen im Unternehmen ist, sondern ein Führungs- und Kulturthema, das von allen Verantwortlichen gelebt werden muss. Daher haben wir uns Zielgrößen gegeben und auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen. Wir haben uns dazu entschieden, Bonuszahlungen für unsere Führungskräfte mit der Erreichung eines spezifischen Frauenanteils in den jeweiligen Bereichen zu verknüpfen.*

*Die Fraunhofer-Ergebnisse haben uns gezeigt, wie wichtig dieser Schritt war und ist: Alle Führungskräfte im Unternehmen sind aufgefordert, ihre Gestaltungsverantwortung für die geschlechtersensible Besetzung und Ausgestaltung von Stellen zu übernehmen, denn nur so kann eine wesentliche Hürde für mehr Frauen in Führungspositionen überwunden werden. Die Steuerung über Bonuszahlungen ist dabei ein geeignetes Instrument dieser Herausforderung zu begegnen.*

*Ursula Schwarzenbart*

*Daimler AG, Chief Diversity Officer & Director Performance and Potentialmanagement*

## **2.4 Sind Erfolgsfaktoren für eine Karriere gender-biased?**

Die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Vorbehalte gegenüber dem Karrierewillen und der Karrierefähigkeit von Frauen zeigen sich in einer weiteren unternehmenskulturellen Hürde: Auch wenn spezifische Kompetenzen von weiblichen und männlichen Führungskräften beschrieben werden, werden Männern im Gegensatz zu Frauen diejenigen Kriterien zugeschrieben, die als wichtige Erfolgsfaktoren für den beruflichen Aufstieg genannt werden.





»Was auch negativ ausgelegt werden kann, bei Frauen ist der Perfektionismus mehr ausgeprägt, sie hinterfragen sich oft kritisch. Männer setzen sich schneller mit Entscheidungen durch, sie treten härter auf und können die Distanz wahren.« (w)

»Vielleicht [liegt der Unterschied] darin, dass eine Frau vom Typ her oder von der Natur her, von der Mutterrolle her, eher diese zuhörende Rolle besser ausfüllen kann. Aber eine weibliche Führungskraft, die nicht konsequent und nicht ergebnisorientiert ist, ist auch keine Führungskraft.« (w)

Die durch die Analyse offenbarte, eindeutige Zuordnung der erfolgsentscheidenden Kompetenzen zu männlichen Führungskräften wirkt für aufstiegswillige weibliche Führungskräfte als deutliche Hürde. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass weibliche Führungskräfte oft als defizitäre Führungskräfte wahrgenommen werden, die über entscheidende, erfolgsrelevante Kompetenzen nicht im selben Maße verfügen wie Männer. Als Folge stehen Frauen bei (Be-)Förderungsentscheidungen meist nicht im Fokus. Ihr Können und ihre Kompetenz werden deutlich intensiver geprüft als bei den männlichen Kollegen. Weibliche Führungskräfte haben das Gefühl, immer deutlich mehr leisten zu müssen, als ihre männlichen Kollegen. Auch männliche Führungskräfte bestätigen diesen Eindruck.

»In manchen Bereichen müssen sie [Frauen] sich mehr beweisen, weil sie die Minderheit sind. Eine Minderheit muss immer mehr leisten oder sich mehr profilieren, um nach vorne zu kommen, als die breite Masse.« (m)

»Ich glaube aber schon, dass man sich als Frau mehrfach beweisen muss. Man muss nicht nur einen Aspekt gut können, sondern alle.« (w)

»Man muss zeitlich mindestens mit den Männern mithalten können. Dann muss man einen Tick besser sein.« (w)

»Männer betrachten Frauen nicht als ihre Nachfolger im beruflichen Umfeld, was mit unterbewusster Wertschätzung zu tun hat. Ich denke nicht, dass sie das absichtlich machen. Sie denken, wenn eine Frau nachfolgt, dann kann ja der Job nicht so schwierig sein.« (w)

Wie in Kapitel 2.2 bereits dargestellt, gehen auch Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung speziell für weibliche Führungskräfte implizit oft von einem solchen Defizitansatz aus und leisten damit einen Beitrag zur Verfestigung und Bestätigung dieser negativ wirkenden Kompetenzzuschreibungen von Frauen. Ziel vieler Mentoring- oder Coachingprogramme für weibliche Führungskräfte ist die Vermittlung eines erfolgsversprechenden und – so wird unterstellt – bei Frauen oft zu wenig ausgeprägten Verhaltensmodells.

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, muss es Ziel eines unternehmenskulturellen Wandels sein, »typisch männlich« beziehungsweise »typisch weiblich« konnotierten Führungskompetenzen die gleiche Wertschätzung zuzuschreiben und Führungskräfte nach ihren tatsächlichen Stärken und nicht nach stereotypen Kompetenzzuschreibungen zu beurteilen (wie zum Beispiel »Männer gleich durchsetzungsstark« beziehungsweise »Frauen gleich empathisch«).

Sollte die Unternehmenskultur weiterhin auf ausschließlich Männern zugeschriebene Stärken setzen und die den Frauen zugeschriebenen Stärken ignorieren oder sogar entwerten, werden Vorteile von Vielfalt nicht genutzt werden können. In der Konsequenz würden Frauen zum einen mit ihren Stärken weiterhin bei Karriereoptionen unberücksichtigt. Zum anderen würden

sich Frauen männlichen Verhaltensweisen weiterhin anpassen, um in einer weiterhin homogenen Führungskultur erfolgreich zu sein – oft um den Preis hoher Unzufriedenheit und Frustration sowie einem erheblichen Risiko für einen selbst gewählten Karrierebruch.

»An vielen Stellen haben wir den Ruf, auch sehr macho zu sein und eine Ellenbogengesellschaft in der Firma umzusetzen. Dieser Aspekt der Anwesenheitskultur spielt da auch eine Rolle. Von außen gesehen sind wir für Frauen kein besonders attraktiver Arbeitgeber [...]. Mit Macho meine ich das Dominiergehabe, sich gegenseitig imponieren zu müssen. Ich muss auf den Tisch hauen. Wenn ich nicht drei Viertel der Redezeit hatte, dann war das kein gutes Meeting. In einer Ellenbogengesellschaft, da ist es mir egal, wenn ich was fordere, wenn der andere sein Gesicht verliert. Da geht es nur darum, was ich will. Das setze ich durch, ohne mir über andere Menschen Gedanken zu machen.« (w)

»Das andere ist, dass man sich ab einem gewissen Level – was auch bei mir anfangen wird in gewissen Situationen anders durchsetzen muss. Dann wird sie [die Frau] irgendwann sagen: ›Ich mach das Gerangel nicht mehr mit. Ich finde das doof. Macht ihr das und lasst mich in Ruhe. Ich mache meinen Job.« (w)

Das Unternehmensziel, nachhaltig mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und auf allen Hierarchieebenen zu etablieren, wird erreicht, indem sowohl männliche als auch weibliche Stärken gleichermaßen wertgeschätzt und als Erfolgsfaktor mit gleicher Relevanz anerkannt werden. Damit kann erreicht werden, dass zukünftig Frauen und Männern in gleichem Maße Führungspositionen angeboten werden und dass die Potenzialträgerinnen unter den veränderten Rahmenbedingungen Führungspositionen vermehrt annehmen und langfristig ausfüllen.

### **Good Practice bei der EADS**

*Das GROW-Programm vernetzt Potenzialträgerinnen*

*In 2010 haben wir eine intensive Diskussion darüber geführt, wie wir unsere weiblichen Talente besser in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen können. Es geht darum, Frauen, die nach wie vor in der Minderheit in unseren bereits seit Jahren bestehenden Führungskräfteprogrammen sind, eine Plattform zu schaffen, um unter ihresgleichen offen und gemeinsam an Karrierefragen, beruflicher Entwicklung und den damit verbundenen Herausforderungen zu arbeiten. Damit wollen wir weibliche Führungskräfte bestärken, an ihren Karrierezielen festzuhalten und diese weiter zu verfolgen. Das zweitägige GROW-Programm (Growing Opportunities for Women) hat zum Ziel eine »persönliche Standortbestimmung« zu definieren, das heißt zum Beispiel die persönlichen Karrierehindernisse zu identifizieren und diese in eine Karrierestrategie bzw. einen -plan umzusetzen. Ein wichtiger Bestandteil vom Programm ist der Aufbau eines Netzwerks von gleichgesinnten Frauen, um kontinuierlich gegenseitige Unterstützung zu erhalten, um zusammenzuarbeiten und vor allem auch, um aktiv die Unternehmensveränderungen voranzubringen. Wir organisieren ca. zehn Veranstaltungen mit 25 Teilnehmerinnen im Jahr. Das Feedback ist überwältigend positiv, wie eine Teilnehmerin bestätigt: »exzellenter Programminhalt, interessante Übungen beziehungsweise Austausch, super Möglichkeit für Networking, guter Mix der Teilnehmerinnen und vor allem der richtige Fokus auf ›meine eigene Entwicklung«.*

*Karsten Doppler  
EADS, VP Talent & Executive Development*

## 2.5 Wie transparent sind Stellenbesetzungsprozesse?

Als eine Ursache für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen wurde in den durchgeführten Interviews die Intransparenz der Stellenbesetzungsprozesse in den Unternehmen identifiziert. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen zum Karrierehindernis für Frauen werden.

### **Keine Transparenz der vakanten Führungspositionen**

Zentrales Ergebnis der Interviews war, dass Führungspositionen in der Regel über das persönliche Netzwerk besetzt werden. Definierte Stellenbesetzungsprozesse spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten werden persönlich angesprochen und erfahren dadurch von der offenen Position. Die Vernetzung im Unternehmen und der Zugang zu wichtigen Netzwerken sind damit karriereentscheidend.

»Es gibt einen Prozess, aber so funktioniert es nicht: Man braucht Netzwerke, um auf der richtigen Position zu landen [...]. Bereichsleiterstellen gibt es nicht viele. Die, die frei werden, werden über Netzwerke besetzt. Sie sind nicht frei für alle sichtbar.« (w)

»Oft ist es so, dass man eine Stelle ausschreibt, aber die Bewerber schon feststehen.« (w)

»Da stellt sich die Frage, wer die Leitung übernimmt. Dann ist es gut, wenn man von unserer Seite her schon Ideen hat, wer da hinpassen könnte. Dann wird mit diesen Leuten gesprochen, bevor irgendwas ausgeschrieben wird.« (w)

Aufgrund der bereits dargestellten Vorbehalte gegenüber weiblichen Führungskräften und der oft noch mangelnden Wertschätzung für unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen (vgl. Kapitel 2.3) ist der Zugang von weiblichen Führungskräften zu den entscheidenden Netzwerken häufig erschwert. Fehlende Vernetzung führt dazu, dass Potenzialträgerinnen häufig nicht angesprochen werden. Sie haben somit keine Möglichkeit, ihr Interesse für die Vakanz zu bekunden und werden dadurch bei der Auswahl nicht berücksichtigt. Die wahrgenommene Intransparenz ist dabei umso höher, je höher die Hierarchieebene ist.

»Bei der untersten Führungsebene wissen die Interessenten sehr wohl, was da gefordert wird. Da herrscht ein großes Maß an Transparenz. Beim nächsten Schritt zum leitenden Angestellten ist das schon eingeschränkter. Danach – das habe ich so erlebt – ist es schlicht intransparent.« (m)

»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.« (m)

»Ich glaube nicht, dass über die HR-Tools so wahnsinnig viel läuft. Zumindest nicht ab einer gewissen Ebene. [...] Da wird die Luft halt irgendwann dünner und dann ist es durchaus Vitamin B, das einem da genau die entscheidende Tür öffnet.« (w)

Die Netzwerkabhängigkeit des Besetzungsprozesses führt zu einer starken Bedeutung individueller Förderer und Mentoren. Die Sichtbarkeit auf individueller Ebene ist für weitere Karriereschritte zentral.

»Im Endeffekt ist das Allerwichtigste, um weiterzukommen [...] einen Chef zu haben, der einen fördert. Wenn man einen Vorgesetzten hat, der einen nicht fördert, hat man meiner Meinung nach ein Problem.« (w)

»Ein bisschen Glück gehört auch dazu, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Ganz wichtig ist es auch, dass man Vorgesetzte hat, die einen fördern. Wenn man nur auf sich alleine gestellt ist und alleine seinen Weg gehen will, ohne Vorgesetzte, die einen fördern und den Namen an der richtigen Stelle ins Spiel bringen, funktioniert das nicht. Insofern ist auch ein gutes Netzwerk sehr wichtig. Es muss nicht total breit sein, aber nach oben ist es wichtig.« (w)

»Mindestens genauso wichtig ist, dass derjenige oder diejenige einen Förderer braucht, der den mitnimmt. Das menschliche Element, also man braucht einen Förderer im obersten Management, der sagt, also derjenige oder diejenige ist super. Wenn ich neue Positionen zu besetzen habe oder aufsteige, dann denke ich an denjenigen oder diejenige.« (m)

Die Entscheidung, wer gefördert wird, wird meist anhand von Ähnlichkeitsfaktoren festgelegt (vgl. Kapitel 2.3). Da Konformität für eine Karriere nach wie vor entscheidend ist, gestaltet es sich für Frauen schwierig Mentorinnen oder Mentoren zu gewinnen. Vorbehalte müssen von weiblichen Führungskräften mit hohem Energieaufwand ausgeräumt werden. Frauen müssen verstärkt beweisen, dass es kein Risiko darstellt, sie zu befördern. Potenzielle Risikofaktoren sind beispielsweise der befürchtete Ausfall aufgrund von Schwangerschaft/Elternzeit und die Befürchtung, dass die Potenzialträgerin nicht in der neuen Position bestehen wird. Diesen gilt es entgegenzusetzen, dass Frauen sehr wohl die neue Position kompetent besetzen können und dass ein Ausfall bei männlichen Führungskräften ebenso möglich ist.

### **Kriterien bei Stellenbesetzungen wenig transparent**

Durch die starke Netzwerkabhängigkeit des Stellenbesetzungsprozesses erscheinen die für die Besetzungsentscheidung ausschlaggebenden Leistungskriterien oft wenig transparent. Es entsteht der Eindruck, dass objektive Beurteilungskriterien wie beispielsweise Leistung, Kompetenz und Führungsvermögen eine untergeordnete Rolle spielen und Karrieren nur über die Qualität der Netzwerkverbindungen entschieden werden. Sind Leistungsanforderungen definiert, wird diesen für den Stellenbesetzungsprozess oft wenig Bedeutung zugeschrieben und sie gelten als wenig objektiv. Aufgrund des für sie schwierigeren Netzwerkzugangs erleben weibliche Führungskräfte diese Intransparenz als eine in hohem Maße demotivierende Durchbrechung des Kompetenz- und Leistungsprinzips.

»Mich stört, dass Stellen manchmal nicht mit dem[jenigen] mit der besten Eignung, sondern mit dem[jenigen] mit den richtigen Beziehungen besetzt werden.« (w)

»Topmanagement ist wie die Aufnahme in einen Klub. Nur leider werden die Regeln für eine Clubmitgliedschaft nicht öffentlich ausgehängt.« (w)

»In 16 Jahren habe ich noch nicht rausgekriegt, wie diese Prozesse laufen. Vielleicht läuft es tatsächlich nur darüber, ach, ich kenne da einen und spreche ihn mal an.« (w)

»Eine Potenzialbewertung vom Mitarbeiter erfolgt nicht anhand von bestimmten Adjektiven [...]. Das ist ein Bauchgefühl.« (m)

»Das steht sicher irgendwo. Ich glaube schon, dass es da Sachen gibt, wo die Personalabteilung sagt, was ihnen wichtig ist und welche Anforderungen sie an ihr Führungspersonal stellen. Ob das irgendjemand liest oder nicht, das weiß ich nicht. Wahrscheinlich eher nicht.« (m)

»Eigentlich sind wir auf dem Weg, alle Stellen auszuschreiben. Es gibt auch die Regel, dass da immer eine Frau dabei sein muss. Aber letztendlich [...] gibt's natürlich immer noch Direktbesetzungen oder wirklich nur Gespräche. Ich glaube, das Schwierige ist, dass einem einerseits immer vermittelt wird, es läuft sehr formal ab, jede Stelle ist ausgeschrieben, immer ein Assessment-Center, immer eine Frau dabei. Dann hört man aber doch wieder, dass es anders läuft.« (w)

### **Good Practice bei der Allianz Deutschland AG**

*»Best People« durch Transparenz & Reporting*

*Aus dem Projekt konnte die Allianz Deutschland AG mitnehmen, dass eine wirkungsvolle Strategie für mehr Frauen in Führungspositionen eines übergreifenden Veränderungsprozesses bedarf. Die Interviews mit weiblichen und männlichen Führungskräften haben gezeigt, dass innerhalb dieses Change-Managements dem Stellenbesetzungsprozess eine wichtige Bedeutung zukommt. Transparenz und Objektivität sind eine zentrale Voraussetzung für mehr Frauen in Führungspositionen.*

*Dazu ist ein klar definierter Weg notwendig, von der Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über deren Entwicklung bis hin zu Maßnahmen, sie im Unternehmen zu halten. Ebenfalls transparent müssen die Kriterien sein, die den Personalentscheidungen zugrunde liegen. Am Ende ist entscheidend, wie der Prozess der Besetzung von offenen Stellen vorstangeht, wie er kontrolliert wird und wie über den Fortschritt regelmäßig berichtet wird. Die Allianz Deutschland AG hat sich in diesem Jahr genau diesen Prozessen angenommen und durch größere Klarheit und konsequentes Reporting bereits erste Schritte für zukünftige Veränderungen erreicht.*

*Dr. Claudia Pfeifer*

*Allianz Deutschland AG, Leiterin Grundsatz & Vergütung*

### **Keine langfristige Karrierebegleitung und -planung**

Aufgrund der Netzwerkabhängigkeit ist die Besetzung von Führungspositionen derzeit durch Zufallsereignisse geprägt. Um eine Führungsposition angeboten zu bekommen, scheint es in den meisten Unternehmen wichtiger zu sein, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, als formale Leistungskriterien zu erfüllen. Gute Bewertungen über einen längeren Zeitraum führen nicht unmittelbar zu einem nächsten Karriereschritt. Die Potenzialträgerinnen und Potenzialträger sind noch immer auf ihr eigenes Netzwerk und ihren Mentorin oder ihre Mentor angewiesen, um Angebote für einen nächsten Karriereschritt zu erhalten. Die fehlende Begleitung der Potenzialträgerinnen und Potenzialträger kann aufgrund des beschriebenen schwierigeren Netzwerkzugangs zu einem Karrierehindernis für Frauen werden.

»Ich wünsche mir eine Personalbetreuung, die den Namen verdient. Also, dass sich jemand kümmert darum, wo die ganzen Leute sich hinbewegen, sich hinentwickeln. Also, das geht immer mehr verloren, weil die Leute dauernd wechseln, die Chefs. Also, dass da eine Kontinuität da ist. Und man das Gefühl haben kann, die kennen mich. Die wissen, was ich kann, was ich nicht kann. Die wissen, wir haben ein grundsätzliches Verständnis darüber, wohin es gehen könnte und dass es da so zu einem persönlicheren Umgang wieder zurückkommt in der Personalführung.« (m)

»Wenn ich die betriebene Personalpolitik im Unternehmen insgesamt sehe, sieht das anders aus. Man beobachtet, wie Beförderungen stattfinden, wie Leute von einem auf den anderen Job hin und her geschoben werden, teilweise auch auf zweiter Führungsebene. Da werden die Leute nicht gefragt, was sie machen wollen. Der Chef entscheidet einfach, ab nächsten Monat bist du in einem anderen Bereich. Man kann nicht jedem alles recht machen. Aber ich sehe oft, dass mit den Leuten gar nicht gesprochen wird, dass in Zirkeln entschieden wird, wer wohin geht. Für den Aspekt, ob die Karriere planbar ist, ist das natürlich wichtig. Ich habe das Gefühl, es wird mehr im Hintergrund ausgekungelt, als dass man wirklich Einfluss darauf hat.« (w)

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren und zu halten ist eine nachhaltige Begleitung von Führungskräften hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung notwendig. Potenzialträgerinnen und Potenzialträger, die in den Talentpool aufgenommen worden sind, erhalten oft keine Rückmeldung über weitere Karriereschritte. Potenzialträgerinnen und Potenzialträger, die aus dem Pool ausscheiden, werden nicht begleitet und ihr Ausscheiden wird nicht analysiert. Die Gründe, warum die Potenzialträgerinnen und Potenzialträger den Pool verlassen, könnten für die Personalbetreuung wichtige Informationen liefern, um weitere Austritte zu vermeiden. Häufig wird die Tatsache des Ausscheidens als persönliche Entscheidung interpretiert, ohne die Hintergründe (genderspezifisch) zu analysieren.

Eine langfristige, lebensphasenorientierte Karriereplanung ist derzeit nicht implementiert und akzeptiert. Als Führungskraft nimmt man Karriereangebote ohne zu Zögern an oder man ist nicht mehr im Fokus von Beförderungen. Plant die Führungskraft selbst ihre Karriereschritte im Einklang mit ihren persönlichen Lebenssituationen, hat das meist zur Folge, dass sie als unflexibel gilt. Eine langfristige Karrierebegleitung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern findet nicht statt. Die fehlende Transparenz und Objektivität im Stellenbesetzungsprozess begünstigt damit die Abhängigkeit individueller Karrieren von persönlichen Netzwerken und Kontakten.

Um die verschiedenartigen Hemmnisse aus den derzeitig vorherrschenden Stellenbesetzungsprozessen der Unternehmen abzubauen, lässt sich folgende Empfehlung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen formulieren: Die Beförderungskriterien sollten transparent dargestellt und allen potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten zugänglich gemacht werden. Die Verfügbarkeit der offenen Positionen muss für alle sichtbar dargelegt werden, um eine Ausgrenzung aufgrund von individuellen Netzwerken zu vermeiden. Um genderspezifische Nachteile zu eliminieren, sollten genderneutrale und objektive Kriterien für Führungspositionen definiert werden. Potenzialträgerinnen und Potenzialträger benötigen eine kontinuierliche Karrierebegleitung und langfristige Karriereplanung, um die Abhängigkeit von individuellen Netzwerken zu schwächen und die Objektivität im Stellenbesetzungsprozess zu erhöhen. Die Nominierung einer weiblichen Führungskraft verlangt kontinuierliche Betreuung durch ein starkes Personalwesen, das die Qualität von Leistungsbeurteilung und Besetzungsentscheidungen sichert und das nicht durch individuelle Netzwerke übersteuert wird. Mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren ist ein Unternehmensziel, das stark durch das Personalwesen und die dazugehörigen Prozesse und Methoden gestützt und vorangetrieben werden kann.

### **Good Practice bei der BASF**

*Karrieren werden langfristig geplant und nachhaltig gefördert*

*Eines der Themen, die wir als Konsequenz aus der Zusammenarbeit mit der Fraunhofer Gesellschaft angehen wollen, ist die weitere Förderung langfristig orientierter Karriereentwicklung. Eine familien- oder pflegebedingte Auszeit darf der Karriere nicht schaden; besser ist es, wenn etwa für den Wiedereinstieg bereits konkrete Entwicklungsschritte vereinbart sind. Solche Vereinbarungen sollten den »Wiedereinsteigern« mehr Transparenz und Verbindlichkeit bieten, um den Anschluss an ihre pausierte Karriere zu ermöglichen. Ein Mitarbeitergespräch vor dem Ausscheiden, Kontakthalteprogramme während der Auszeit sowie gezielte Förderung direkt nach dem Wiedereinstieg sind effektive Maßnahmen, um einen Bruch bei Potenzialträgerinnen zu vermeiden bzw. zu verringern. Eine langfristige und nachhaltige Karriereentwicklung adressiert sowohl Frauen als auch Männer und unabhängig von bisherigen Auszeiten. Verbindliche nächste Schritte fördern und fordern zugleich weibliche und männliche Potenzialträger, ihren selbstgewählten Karrierepfad zu verfolgen und diesen nicht abbrechen zu lassen.*

*Dr. Kate Reiner*

*BASF SE, Diversity + Inclusion*

## **2.6 Wie lebensphasenorientiert ist das Personalmanagement?**

Die Ergebnisse des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« zeigen, dass eine lebensphasenorientierte Personalpolitik für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« besonders wichtig ist. Die fehlende Lebensphasensensibilität der Personalpolitik stellt eine wesentliche Hürde für mehr Frauen in Führungspositionen dar.

Bezogen auf die Arbeitsorganisation sind mit Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie bereits Voraussetzungen für eine stärkere Lebensphasenorientierung geschaffen worden. In anderen Bereichen ist dies noch nicht erreicht. Dies zeigt sich vor allem in den folgenden zwei Phänomenen:

### **Immerverfügbarkeitsanspruch an Führungskräfte**

Eine Karriere bis ins Topmanagement hat in den Köpfen der meisten Führungskräfte nach wie vor einen kontinuierlichen und damit unterbrechungsfreien, hierarchischen Aufstieg als Voraussetzung. Zentral für dieses Verständnis ist, Karrieremöglichkeiten ohne Zögern anzunehmen und Karriereangebote nie abzulehnen. Hier artikuliert sich deutlich der Immerverfügbarkeitsanspruch des Unternehmens an seine Führungskräfte: Einen angebotenen Karriereschritt abzulehnen, erhöht bereits die Wahrscheinlichkeit nicht noch einmal gefragt zu werden. Die Ablehnung von zwei Angeboten ist – unabhängig von der Begründung – nach Aussagen aus vielen Interviews mit dem Karriereende verbunden. Persönliche, lebensphasen- oder lebensereignisbezogene Gründe, die für eine Verschiebung von Karriereschritten sprechen, spielen für die Bewertung individueller Karriereentscheidungen durch das Unternehmen keine Rolle. Der absolute Vorrang von beruflichen Belangen bei der individuellen Lebens- und Tagesgestaltung muss von Führungskräften nachgewiesen werden. Die Frage, ob und wer einen solchen Nachweis über die gesamte Dauer der beruflichen Laufbahn liefern kann, wird sehr selten diskutiert.

*»Ich sage immer: »Wenn ich irgendjemandem eine Weiterentwicklungsmöglichkeit anbiete, dann kann der- oder diejenige auch mal Nein sagen, obwohl ich mir das*

schon sorgsam vorher überlegt habe.« Da kommt eine gewisse persönliche Enttäuschung der Führungskraft rein. Da machen Sie sich Tage, Wochen Gedanken, ob das der richtige Entwicklungsschritt für den Mitarbeiter ist. Dann bieten Sie die Funktion an und dann sagt der Mitarbeiter: »Ich will das nicht.« – Da muss man sich arg beherrschen, um dann nicht zu sagen: »Na, dann eben nicht!« Allerdings tendiere ich auch dazu zu sagen, ich mache das zweimal und dann hört das auf mit der Karriere. Bei Frauen sehe ich dieses Zögern häufiger. Ich glaube, dass männliche Kandidaten zumindest nach außen mehr Selbstvertrauen zeigen.« (w)

»Was alle bestätigen, einmal darfst du Nein sagen, zweimal nicht mehr, dann wird man nicht mehr gefragt. Die Arbeit ist, dass man vorher artikulieren muss, was man machen will, um sich vielleicht in eine Richtung zu positionieren. Dann kann man hoffen, dass das so kommt.« (w)

Vor dem Hintergrund des Immervorfügbarkeitsanspruchs werden Karrierepausen, das heißt eine längere Phase ohne einen weiteren hierarchischen Aufstieg oder ein freiwilliger, lebensphasenbedingter Karriererückschritt, zu einem kaum mehr aufzuholenden Karrierenachteil. Insbesondere weibliche Führungskräfte in der Familienphase entscheiden sich häufig für eine Karrierepause, in der Hoffnung, nach einer zeitlich befristeten Phase die Karriere wieder weiter vorantreiben zu können. Nur selten gelingt jedoch anschließend die Wiederaufnahme der Karriere beziehungsweise ein Aufstieg. Weil sie nicht dem gängigen Führungsideal der immer verfügbaren Führungskraft entsprechen, wird ihnen mangelnder Karrierewille unterstellt. Damit stehen Personen, die eine Karrierepause eingelegt haben, meist nicht im Fokus von Besetzungsentscheidungen. Auch sind sie oft nicht (mehr) in den vorhandenen Monitoring- und Tracking-Systemen für Potenzialträgerinnen und Potenzialträger erfasst. Bei Vorgesetzten und Personalabteilungen fehlt hier oft das Bewusstsein für die lebensphasenabhängige Gebundenheit von Karriereentscheidungen. Dadurch werden die Potenziale von Führungskräften, die lebensphasenbedingt freiwillige Karriererückschritte oder -pausen eingelegt haben, oft übersehen.

»Man entscheidet sich für ein gewisses Niveau. Da haben es Frauen schwerer. Dann musst du dich auf der Stufe entscheiden, erst einmal zu bleiben. Irgendwann, wenn die Kinder größer sind, klappt es wieder. Von Männern erwartet man nicht, nur weil sie Vater werden, dass sich an ihrer beruflichen Perspektive was ändert. Bei mir hat sich an der beruflichen Perspektive ganz klar was verändert. Meine eigene Priorität, meine Persönlichkeit, aber auch die Bereitschaft, wie viel ich in den Beruf geben kann und wie viel will und muss ich zu Hause geben. Zwei mal 24 Stunden funktioniert nicht. Die Entscheidung für das Kind und die Familie ist für die karrierefähige Frau eher der Bremser, sei es nur für ein paar Jahre. Es sind die paar Jahre, die dich nachher sicherlich von einer Topmanagementfunktion trennen. Mit 45 musst du da schon dran sein. Das geht dann nicht mehr so einfach.« (w)

»Der Grund dafür [für die geringe Zahl an Frauen in Führungspositionen] ist, dass sich in diesem Unternehmen sehr viele Karrieremöglichkeiten, Karrierefenster zu einem Zeitpunkt ergeben, der extrem mit dem Zeitpunkt der Familienplanung zusammenfällt. So mit über 30, wo sie dann gerade am Anfang ihres beruflichen Werdegangs stehen. Dann ist einfach die Zeit, in der Sie zur Verfügung stehen müssen um Potenziellisten zu erreichen, diese ersten Jobrotationen zu machen. Das fällt mit der Familiengründungsphase sehr zusammen. Und man hat das Gefühl, was man da nicht eingestiebt hat, ist nicht mehr nach-einstielbar. Wenn ich jetzt dem Unternehmen einen Tipp geben würde, würde ich sagen: Versuch das ein bisschen offener zu halten. [...] Das sind aus meiner Sicht sehr, sehr enge Entwicklungsfenster.« (m)

### **Karriereschritte lebenszeitlich eng normiert**

Ein weiterer Ausdruck der fehlenden Lebensphasenorientierung in der Personalentwicklung ist, dass Karrieren lebenszeitlich eng normiert sind. Das heißt, bestimmte Karriereschritte sind nur in einem bestimmten lebenszeitlichen Korridor möglich. Sie können im weiteren Verlauf der Berufsbiografie nicht mehr nachgeholt werden. Nach übereinstimmender Einschätzung der Interviewten wird über Karrieren im Mittel- und Topmanagement im Lebensjahrzehnt zwischen 30 und 40 Jahren entschieden. Späte Karrieren, das heißt das Übernehmen einer ersten Führungsposition mit über 40 Jahren oder auch eine späte Wiederaufnahme einer Karriere, finden nur selten statt. Sie werden als Abweichung vom Postulat einer kontinuierlichen, unterbrechungsfreien und raschen Karriere empfunden. Damit verschenken Unternehmen viel Erfahrungswissen. Aufgrund des späteren Renteneintrittsalters stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Mitte 40 dem Unternehmen in der Regel noch über 20 Jahre als Arbeitskraft zur Verfügung.

»Wer kommt in Führungspositionen? Das sind häufig Akademiker. Im Alter zwischen 30 und maximal 40 kommt man normalerweise in eine Führungsposition. Nach 40 geht es zwar auch noch, aber die Karriere ist vorbei. In diesem Fenster ist genau der Termin, um sich zu überlegen, ob man Kinder will oder nicht. Wenn eine Frau zwei Jahre Erziehungsurlaub macht oder dann auf Teilzeit geht, dann ist das ein Nachteil für die Karriere.« (m)

»Ich bin viel zu alt dafür, aber ich tue es trotzdem. Konkret heißt das für mich, dass ich einen weiteren Karriereschritt machen möchte. Das ist meine Entscheidung. Es ist meine Initiative. Ich muss mich darum kümmern. Unterstützt werde ich hier definitiv nicht – ich als Frau nicht, aber meine männlichen Kollegen auch nicht. Das ist in diesem Unternehmen in der Form nur dann möglich, wenn man extrem protegiert wird. Wenn Sie mein Alter erreicht haben, dann sind meine Förderer in Rente. Die Netzwerke, die ich habe, das waren fantastische Leute. Sie sind nur nicht mehr da. Ein 30-Jähriger wird mich nicht fördern. Da gibt es kein Argument, das findet einfach nicht statt. In den existierenden Netzwerken ist es nicht üblich, dass Erfahrung als Kompetenz gefördert wird. Das läuft auf ganz anderen Ebenen ab. Ich habe nur junge Leute und nur junge Teams um mich herum. Es würde niemand auch nur im Ansatz auf die Idee kommen, jemanden zu fördern, der um so viel älter ist als er selbst. Das findet nicht statt, nicht nur in diesem Unternehmen nicht, sondern grundsätzlich nicht. Noch nicht. Da müssen wir uns alle ein bisschen ändern. Ich wäre froh, wenn es mir erspart bleiben würde, aber es ist so. Das bedeutet, dass ich mich darum kümmern muss. Es ist auch absolut bekannt, weil ich das in der Personalabteilung kundgetan habe. Das wird als Fakt hingenommen, aber es kommt kein Feedback, man bekommt keine Angebote.« (w)

»Wie gesagt, High Potential, Topmanagement, da muss man in den 30ern in diesem Goldfischpool erscheinen, um in diese Richtung zu kommen.« (m)

Die mangelnde Lebensphasenorientierung in der Personalentwicklung und Personalplanung stellt aufgrund einer vereinheitlichenden Wirkung für alle Personen mit Fürsorgeverantwortung einen wesentlichen Karrierenachteil dar. Da Fürsorgeverantwortung immer noch vor allem von Frauen übernommen wird, sind von diesen Nachteilen derzeit vor allem weibliche Führungskräfte betroffen. Fürsorgeverantwortung für die eigenen Kinder – deren zeitintensivste Phase oft mit dem karriereentscheidenden Lebensjahrzehnt zwischen 30 und 40 zusammenfällt (Rush Hour of Life) – führt unter solchen Voraussetzungen für weibliche Führungskräfte zu kaum aufholbaren und systematischen Karrierenachteilen. Der Immervorfügbarkeitsanspruch kann nicht

erfüllt werden, lebensphasenbedingte Karrierepausen oder gar Karriererückschritte führen derzeit dazu, dass Personen nicht mehr im Fokus von Besetzungsentscheidungen stehen.

»Denn eines darf man auch nicht vergessen: Ein gewisses Restmisstrauen bleibt natürlich immer da. Jetzt hab ich eine Frau, die gerade in den 30ern ist, das ist bei uns durchaus ein Alter, wo viele in eine leitende Führungsposition kommen, es könnte ja sein, dass die Frau vielleicht in ein, zwei, drei Jahren schwanger wird und dann hab ich die jetzt hier quasi zu einer Führungskraft ernannt ... Das darf man auch nicht verschweigen.« (m)

»Dass wir mehr Männer haben, auch in Führungspositionen, ich glaube, das liegt an der Verfügbarkeit von der Frau. In dem Moment, wo die Männer viele Karrieresprünge machen, fallen viele Frauen gerade zu der Zeit aus. Ich sehe das nicht als Karriereknick in dem Sinne, dass das Unternehmen daran schuld ist, sondern ich glaube, der Anspruch an sich selbst, ich habe vielleicht eine Familie, ein Haus, habe einen Job und mache noch Karriere und dann noch ein ausgeprägtes Sozialleben bringt einen um. Es wird einem aber von der Gesellschaft suggeriert, dass das alles machbar ist. Ich glaube, das ist nicht richtig.« (w)

Eine stärkere Lebensphasenorientierung hat die Flexibilisierung und Pluralisierung von Karrierewegen zum Gegenstand. Voraussetzung dafür ist auf der einen Seite eine detaillierte – aber immer lebensphasensensible – Definition und Operationalisierung der Leistungs- und Kompetenzanforderungen für bestimmte Führungsebenen sowie das Aufbrechen von impliziten Beförderungskriterien wie Alter, Verfügbarkeit und Unterbrechungsfreiheit des Karrierewegs auf der anderen Seite. Lebensphasenbezogene Schwierigkeiten bei der Erfüllung der Leistungs- und Kompetenzanforderungen müssen immer mitgedacht werden. Im Rahmen einer solchen Leistungs- und Kompetenzorientierung verlieren individuelle Lebenskontexte innerhalb von Besetzungsprozessen an Bedeutung, können Karriereentscheidungen auf Lebensphasen bezogen werden und kann mehr Vielfalt und Pluralität hinsichtlich der Lebensentwürfe und Karriereverläufe in den Führungsebenen erreicht werden. Dazu gehören auch späte Karrieren ab 40 zu fördern und geeignete Personen dieser Beschäftigtengruppen gezielt in die Führungskräfteentwicklung einzubeziehen. Hierbei können Personen, die bisher keine Führungsverantwortung hatten, als auch Wiederaufsteigerinnen und Wiederaufsteiger, die bereits Führungsverantwortung innehaben oder -hatten, angesprochen werden. Um dieses Managementpotenzial für das Unternehmen zu erschließen und Karriereentscheidungen lebensphasenbezogen zu interpretieren, ist ein systematisches und zentrales Tracking der Karriereentscheidungen und Karriereziele von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern sowie von Führungskräften und eine langfristige Karriere- beziehungsweise Wiederaufstiegsplanung notwendig. Nur so kann die neue Komplexität und Pluralität gemanagt werden. Dies kann aus den einzelnen Fachbereichen heraus nur schwer geleistet werden.

### **Good Practice bei Bosch**

#### *Eltern- oder Pflegezeiten als Karrierebaustein*

*Die Fraunhofer-Ergebnisse haben gezeigt, dass insbesondere Mitarbeiterinnen mit Familienverantwortung oft einen Karrierenachteil erleben. Die Gründe sind häufig familienbedingte Auszeiten und/oder eingeschränkte räumliche und zeitliche Flexibilität. Das haben wir auch bei Bosch erkannt: die für obere Führungsebenen definierten Karrierebausteine wie Auslandserfahrung, Geschäftsbereichs- und Funktionswechsel sowie zusätzliche Sonderprojekte können häufig schwerer von Frauen erfüllt werden, da familiäre Verpflichtungen in der Regel noch überwiegend von Frauen übernommen werden.*

Mit der veränderten Anwendung unserer Karrierebausteine haben wir darauf reagiert und erkennen seit 2012 Eltern- und Pflegezeit auch als einen Karrierebaustein an. Die Einführung dieses familienorientierten Karrierebausteins ist für Bosch ein wichtiger Schritt in Richtung lebensphasensensibler Beförderungsstrukturen. Damit haben wir eine weitere Weiche für mehr Frauen in Führungspositionen gestellt.

Heidi Stock

Robert Bosch GmbH, Vielfalt und Chancengleichheit

## 2.7 Werden außerberufliche Aufgaben zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte?

Vielfältige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind in allen untersuchten Unternehmen bereits etabliert. Die Interviews haben deutlich gemacht, dass es für Führungskräfte nach wie vor schwierig ist, neben der Karriere außerberuflichen Aufgaben gerecht zu werden. Außerberufliche Aufgaben werden in den Unternehmen schnell zum indirekten Selektionsfaktor: Menschen mit Familien- oder anderen außerberuflichen Pflichten kommen seltener in hohe Führungspositionen als solche ohne außerberufliche Aufgaben. Führung und außerberufliche Pflichten gelten in den Unternehmen oft als unvereinbar.

»Mein Vorteil ist natürlich, dass ich keine Kinder habe. Wenn ich Kinder hätte, dann wären 50 Stunden schon ziemlich das Limit und diese Reiserei und dieses Nicht-Zu-Hause-Sein wären noch viel schwieriger zu managen.« (w)

Da meist Frauen den Großteil der Fürsorgeverantwortung übernehmen beziehungsweise ihnen diese Rolle zugeschrieben wird, sind sie stärker von den damit zusammenhängenden Ausschlussmechanismen betroffen. Grund für die wahrgenommene Unvereinbarkeit von Führung und Familienverantwortung sind bestimmte Rahmenbedingungen in Führungspositionen, die als unveränderlich gelten: Großer zeitlicher Einsatz, hohe Mobilität, Flexibilität und Allzeitverfügbarkeit sind untrennbar mit dem Bild einer Führungskraft verbunden. Hier spielen drei Dimensionen eine entscheidende Rolle:

### Zeitliches Engagement als Indikator für Leistung

In den untersuchten Unternehmen steigt die Arbeitsbelastung mit den Hierarchieebenen. Die steigende Wochenarbeitszeit in hohen Führungspositionen wird dabei von vielen Führungskräften als problematisch beschrieben, wobei Frauen die steigende Arbeitsbelastung als problematischer einschätzen als Männer. Hohes zeitliches Engagement wird bei Führungskräften vorausgesetzt, auch weil zeitliche Einsatzbereitschaft oft mit Leistungsbereitschaft gleichgesetzt wird. Frauen und Männer mit außerberuflichen Aufgaben können den zeitlichen Aufwand oft nicht in dem vorausgesetzten Maße leisten.

»Meine Ebene ist definitiv mit Familie nicht vereinbar. Wenn man nicht die finanziellen Verhältnisse schafft, damit man Hausangestellte hat, die rund um die Uhr Kinder und Haus bewachen und einen von allen Pflichten entledigen, kann man meinen Job nicht mit einer Doppelbelastung durch Familie kombinieren. Ich sehe das auch bei meinen männlichen Kollegen, die eher Teilzeit-Familienväter sind. Ich finde, das geht in eine falsche Richtung, also da sollte man sich auch nicht in die Tasche lügen.« (w)

»[Ich arbeite] extrem viele Stunden, mein Blackberry ist niemals ausgeschaltet. Am Wochenende arbeite ich auch fast immer. [...] Da bin ich nicht alleine, die meisten arbeiten am Sonntag. Am Samstag arbeite ich nie, weil man einen Tag in der Woche nicht arbeiten soll. Normalerweise arbeitet man zwei oder drei Stunden am Sonntag, ansonsten werktags von 8 bis 20 Uhr, also zwölf Stunden. Aber zu Hause ist man nur am Blackberry-, E-Mails-Beantworten. Das ist normal, meine Kollegen arbeiten genauso viel. [...] Die Firma erwartet das auch, wenn man auf der Topmanagement-Ebene sitzt.« (w)

Die zeitliche Belastung für Führungspositionen ist mit außerberuflichen Pflichten kaum zu vereinbaren. Wenn eine Führungsposition automatisch eine bestimmte Wochenarbeitszeit erfordert, können Menschen mit außerberuflichen Pflichten diese nicht ausfüllen. Hinzu kommt, dass die antizipierte Arbeitsbelastung auf höheren Hierarchieebenen besonders Frauen abschreckt, ihren Karriereweg weiterzuverfolgen. Der von Vorgesetzten gelebte und kommunizierte zeitliche Einsatz demotiviert Frauen, weitere Karriereschritte anzunehmen, auch wenn sie qualifiziert sind und die Aufgabe sie reizen würde. Der angenommene Preis für den Karriereschritt ist ihnen zu hoch.

»Konkret ist es die enorme Arbeitsbelastung. Ich kenne keinen [auf der nächsten Ebene], der nicht jeden Tag zehn, zwölf Stunden arbeitet und auch am Wochenende. Da steht nur noch die Firma im Mittelpunkt. Das ist ein Modell, wo ich nicht sehe, wie man das mit einer Familie einigermaßen sinnvoll kombinieren kann.« (w)

»Das [die jetzige Position] ist schon ein Kompromiss. Wenn ich unabhängig wäre, würde ich deutlich mehr in Richtung weitere Karriereplanung – auch über das Mittelmanagement hinaus – gehen.« (w)

Als Folge bekleiden Führungspositionen oft Führungskräfte ohne außerberufliche Aufgaben beziehungsweise familiäre Pflichten. Darauf weisen auch die Angaben aus unserer Stichprobe der 220 befragten Führungskräfte hin: Die männlichen Führungskräfte mit Kindern leben zu einem Großteil in Partnerschaften, in denen die Partnerin nicht oder in Teilzeit berufstätig ist und viele der außerberuflichen Pflichten übernehmen kann. Weibliche Führungskräfte haben meist in Vollzeit berufstätige Partner und sind öfter kinderlos als ihre männlichen Kollegen.

### **Good Practice bei Bayer**

*Entwicklung von innovativen Arbeitszeitmodellen*

*Den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, ist ein wichtiges Ziel für Bayer. Die Ergebnisse der Studie »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« haben uns dabei bestätigt, dass innovative Arbeitszeitmodelle eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung dieses Ziels darstellen. Überraschend war, dass die hierzu bereits etablierten Instrumente sowie die Gestaltung unseres Arbeitsalltags noch Potenzial für innovativere Lösungen bieten. Vor allem das Thema Akzeptanz und Inanspruchnahme der vorhandenen flexiblen Arbeitszeitmodelle sind für uns Handlungsfelder, denen wir uns zukünftig annehmen werden. Hierzu ist es uns ein Anliegen, dass vorhandene Lösungen und Angebote bekannt und systematisch abrufbar gemacht werden. So können wir erreichen, dass durch Führungskräfte, die einen größeren Teil ihrer Zeit mit außerberuflichen Aufgaben und Pflichten verbringen, mehr Heterogenität in die Führungsebenen kommt.*

*Michael Taschke  
Bayer AG, Labor Relations*

### Präsenz- und Erreichbarkeitskultur

Neben dem hohen zeitlichen Engagement gilt ein Immerverfügbarkeitsanspruch in den Unternehmen als Norm für Führungskräfte. Immerverfügbarkeit findet zum einen Ausdruck in einer starken Präsenzkultur, die in vielen Unternehmen vorherrscht: Für beruflichen Erfolg ist es wichtig, möglichst viele Stunden Anwesenheit im Büro zu zeigen.

»Mein Chef will mir keine E-Mail schreiben. Er will aufstehen und mir sagen, was ihm gerade einfällt. Ich glaube nicht, dass es ihm darum geht, dass ich bis 18 Uhr da bin. Er möchte, dass ich, sobald ihm etwas einfällt, zur Verfügung stehe.« (m)

Zum anderen kann sie sich in einer Erreichbarkeitskultur ausdrücken. In einer Erreichbarkeitskultur wird von Führungskräften nicht erwartet, dass sie räumlich im Unternehmen präsent sind. Es wird aber ständige telefonische Erreichbarkeit beziehungsweise das schnelle Antworten auf E-Mails vorausgesetzt. Dies gilt auch für die Abende und Wochenenden. Für viele Führungskräfte ist Abend- und Wochenendarbeit keine Flexibilitätsressource, sondern normale zusätzliche Arbeitszeit. Auch berichten Führungskräfte davon, dass sie im Urlaub erreichbar sind beziehungsweise die Erwartung spüren, auch im Urlaub erreichbar sein zu müssen.

»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)

»Ich fühle mich immer ganz unwohl, wenn ich irgendwo bin, wo ich diesen Zugang zu den Mails nicht habe, was zumindest im Urlaub auch mal passieren kann. Dann habe ich immer das Gefühl, dass ich den Erwartungen nicht mehr gerecht werden kann.« (w)

Die Erreichbarkeitskultur untergräbt damit die Möglichkeiten und Instrumente des flexiblen Arbeitens, die in vielen Unternehmen existieren. Ziel dieser Instrumente, wie zum Beispiel Homeoffice-Arbeit, ist es, dass Führungskräfte mehr Flexibilität in ihrer Arbeitsgestaltung erhalten, auch um die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben besser gestalten zu können. Wird aber erwartet, dass die Führungskräfte immer und überall erreichbar sind, verlieren sie genau diese Flexibilität.

Starke Präsenz- oder Erreichbarkeitskulturen wie sie in den untersuchten Unternehmen vorherrschen, bedeuten Karrierenachteile für Frauen und Männer, die aufgrund einer außerberuflichen Aufgabe eine Immerverfügbarkeit nicht realisieren können oder wollen und so nicht der Norm für Führungskräfte entsprechen.

»Es wird permanente Erreichbarkeit vorgelebt [...]. Das führt dann dazu, dass eher Leute, die 60 Stunden die Woche zur Verfügung stehen, bevorzugt sind.« (m)

»Heute mit den Führungsaufgaben und mit dem Anspruch an 120 Prozent, das machen nicht viele auf Dauer mit. Das merkt man daran, dass die Nachwuchskräfte nicht nachwachsen wollen an der Stelle. Das führt auch klassisch dazu, dass diejenigen von Montag bis Freitag für die Familie nicht erreichbar und verfügbar sind, was wirklich nur eine gewisse Zeit machbar ist. Irgendwann kommen die Situationen, das Kind wird eingeschult, der Partner entwickelt sich beruflich oder krankheitsbedingt passt es nicht mehr und es muss Zeit in die Familie investiert werden.« (w)

Neben der hohen Arbeitsbelastung und den Verfügbarkeitsanforderungen führen auch die hohen Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen dazu, dass Führungspositionen in den Unternehmen kaum mit außerberuflichen Aufgaben vereinbar sind.

### **Hohe Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen**

Viele Führungskräfte nehmen wahr, dass sie private Anforderungen den Arbeitsanforderungen komplett unterordnen müssen. Die Arbeitstage erscheinen nicht plan- beziehungsweise gestaltbar und sind geprägt von der schnellen Reaktion auf Anforderungen des Unternehmens. Dies macht es gleichzeitig schwer, die außerberuflichen Aufgaben planen zu können.

»Wer hier antritt und sagt, ich muss [...] jeden Morgen mein Kind zum Kindergarten bringen, das kann man durchboxen, nur das ist unheimlich schwer durchzuhalten, weil der Job so unstet ist.« (m)

»Wie es [die Arbeitsbelastung] derzeit ist, so kann man das auf Dauer nicht machen, weil es sehr extrem ist. Aber wenn ich denke, wie es letztes Jahr war, dann passt das für mich, weil ich keine Kinder beziehungsweise keine Familie habe. Wenn man eine Familie hat, wird es schwierig sein, das alles hinzukriegen, jedenfalls wüsste ich nicht, wie das gehen sollte.« (w)

Darüber hinaus sind regelmäßige Funktionswechsel und räumliche Mobilität oft Voraussetzung für einen Aufstieg im Unternehmen. Besonders räumliche Mobilität in Form von Auslandseinsätzen oder Umzügen innerhalb von Deutschland ist in Familien mit traditioneller Ein-Verdienerstruktur leichter zu realisieren als in Lebensmodellen, in denen beide berufstätig sind. Auch das Vorhandensein von Kindern schränkt die Mobilität ein. So wird die Anforderung an räumliche Mobilität zum indirekten Selektionskriterium und zum Nachteil für Frauen. Während Männer häufiger in Partnerschaften leben, in denen die Frauen nicht oder Teilzeit arbeiten, haben weibliche Führungskräfte häufiger Partner, die auch Vollzeit berufstätig sind und sind so durch die Rücksichtnahme auf den Beruf des Partners eingeschränkter in ihrer Mobilität.

»Ich kenne viele andere Paare, wo beide [im Unternehmen] beschäftigt sind, die sich bewusst gegen einen Auslandsaufenthalt entscheiden, weil einer auf der Strecke bleiben müsste.« (w)

»Da ist bei uns im Unternehmen das Rollenbild noch stark so geprägt. Die schicken den Mann ins Ausland, die Frau wird schon was finden. Ich will da nicht nur was finden, sondern Karriere machen. Auf diesem Standpunkt zu beharren, fällt unheimlich schwer, denn im Zweifelsfall kommt nachher für beide nichts raus. Da muss der Mann mitziehen.« (w)

Im Ergebnis zeigen die Interviews mit den Führungskräften der neun Unternehmen, dass existierende außerberufliche Aufgaben zu Karrierebrüchen bei Führungskräften führen können, da Führungspositionen kaum mit anderen Pflichten vereinbar sind. Da Frauen häufiger Fürsorgeverpflichtungen übernehmen als Männer, erfahren sie häufiger negative Konsequenzen. Um dem entgegenzuwirken, ist es Aufgabe der Unternehmen, auch höhere Führungspositionen so zu gestalten, dass eine nachhaltige Balance zwischen Flexibilität und Erreichbarkeit realisiert werden kann. Hierzu muss das eindimensionale Bild der immer verfügbaren sowie uneingeschränkt mobilen und flexiblen Führungskraft aufgebrochen werden.

## 2.8 Sind Teil- und Auszeiten mit Karriereachteilen verbunden?

In den untersuchten Unternehmen existieren zahlreiche Teilzeit- und Auszeitenmodelle. Doch trotz dieser Angebote führt die Inanspruchnahme dieser Instrumente nach wie vor sehr häufig zu einem Karriereknick. Führung bedeutet Präsenz und Vollzeitverfügbarkeit. Führung in Teilzeit ist ab einer bestimmten Hierarchieebene ebenso wenig vorstellbar wie eine Führungskraft mit einer einjährigen (familienbedingten) Auszeit.

### Karrierenachteile durch Inanspruchnahme von Teil- und Auszeiten

Teilzeitmodelle sind auf unteren Führungsebenen noch möglich, aber je höher die Führungsebene, desto eher werden Teilzeitmodelle von Führungskräften als nicht realisierbar beschrieben. Werden Teilzeitangebote von Führungskräften angenommen, bedeutet dies oft das Ende von weiteren Karrierechancen im Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit (temporären) Arbeitszeitreduktionen sind oft nicht mehr auf dem Karriereradar für Besetzungen.

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

»Ich bin ziemlich aufgeschlossen für die Mitarbeiter [mit Teilzeitwünschen], wenn wir das irgendwie arbeitsmäßig abdecken können. Vielleicht liegen dann bei Teilzeitkräften nicht mehr die ganz wichtigen Themen, was bei den Personen zu einem Konflikt führen kann, ob sie da ein Stück zurückstecken und nicht mehr die ganz spannenden Sachen kriegen, weil zu viel Engagement gefordert wird.« (m)

Da Teilzeitmodelle auf höheren Führungsebenen als nicht realisierbar gelten, können Frauen und Männer mit Fürsorgeverantwortung – und damit weniger Zeitressourcen – solche Führungspositionen oft nicht übernehmen. Teilzeit wird auch von den weiblichen Führungskräften, die sie in Anspruch nehmen, kritisch gesehen. Als Grund für die Nutzung von Teilzeit geben mehrere Frauen an, dass sie darin die einzige Möglichkeit zur Arbeitslastreduktion sehen und sich so Flexibilität »erkaufen«.

»Warum muss ich denn Teilzeit machen? Weil es nicht akzeptiert ist, dass ich einen normalen Achtstundentag mache und weil ich keine Möglichkeiten für die Kinderbetreuung habe. [...], wenn jemand gerne Teilzeit arbeitet, dann soll er das tun. Aber es ist eine vorgeschobene Diskussion [...], weil die nicht an den Kern des Problems rangeht.« (w)

»Dadurch [durch Teilzeit] habe ich mir die Flexibilität geschaffen, viel von zu Hause aus zu arbeiten und auch ganz gezielt nach einer gewissen Arbeitszeit gehen zu können. Das heißt, man hat sich in der Organisation mehr nach mir und den Zeiten, die ich hier als Anwesenheit hatte, bezüglich Runden und Besprechungen, gerichtet. Das ging nur über das klare Teilzeit-Setzen: Nachmittags war ich nicht da, aber ich war prinzipiell erreichbar und arbeitete von zu Hause. Diese Flexibilität – obwohl ich sicherlich nicht nur 30 Stunden gearbeitet habe – habe ich mir ganz bewusst geleistet. Das ist ein wichtiges Zeichen nach außen gewesen.« (w)

Auch für die Inanspruchnahme von Eltern- und Familienzeiten gilt, dass sie ein Karriererisiko darstellt. Eine Elternzeit, die über den Mutterschutz hinausgeht, bedeutet ein Risiko für den weiteren Karriereverlauf.

»Ich habe eine Mitarbeiterin, die noch vor der Familienplanung steht. Der sage ich ganz offen, dass sie sich entscheiden muss. Wenn sie Karriere machen will, darf sie nur in den Mutterschutz gehen und muss danach wiederkommen.« (w)

»Ich habe einen Kollegen, der ein Jahr Elternzeit gemacht hat. Er sagt, dass er es nicht missen will, aber das war klar das Ende seiner Karriere.« (w)

Viele weibliche Führungskräfte, die nach der Elternzeit wiederkommen, stehen zudem vor der Herausforderung, erst wieder eine adäquate Stelle im Unternehmen finden zu müssen, die ihren Karriereambitionen entspricht. Es gibt kaum systematische Wiedereinstiegsprogramme und so wissen weder die Führungskräfte noch das Unternehmen, wie die Zeit nach der Auszeit aussehen wird.

»Ich habe von einigen negativen Beispielen gehört, wo erst mal [nach der Elternzeit] keine Stelle mehr frei war und die Frauen lange herumgedümpelt sind. Ganz extrem, wohl eher die Ausnahme, war, dass man jemandem über eine Abfindung die Kündigung nahegelegt hat.« (m)

»Es ist nie planbar, ob du wieder zurückkannst. Man muss sich darauf verlassen, dass seine Führungskraft das so macht und sich darum kümmert, dass sie dich unterstützt.« (w)

Das Karriererisiko gilt in noch höherem Maße für Männer. Männer müssen bei Inanspruchnahme von Teilzeit- oder Elternzeitmodellen noch stärker als Frauen mit negativen Konsequenzen für ihre weitere berufliche Karriere rechnen. Ihnen wird als Folge einer Aus- oder Teilzeit stärker als Frauen mangelnder Karrierewille unterstellt. Durch diese – antizipierten – negativen Konsequenzen nehmen kaum Männer diese Angebote wahr. So wird die Wahrnehmung von Teil- und Elternzeit als »Frauenthema« in den Unternehmen verstärkt. Sie gilt als Sonderlösung für Frauen, die eine Familie haben (vgl. Kapitel 0).

### **Unklare Umsetzungsoptionen von Teil- oder Elternzeiten**

Ein wichtiger Grund, warum in den Unternehmen vielfältige Angebote zu Teil- und Auszeiten existieren, aber die Inanspruchnahme schwierig ist, ist die unklare Umsetzung der Angebote in den Unternehmen. Führungskräfte fühlen sich mit den Teilzeit- und Elternzeitwünschen ihrer Mitarbeitenden oft allein gelassen und sind unsicher, wie sie diese für ihren Bereich realisieren können, ohne dass ihre Ziel- und Kennzahlen darunter leiden. Das liegt daran, dass innovative Lösungen, die in Unternehmen existieren, nicht systematisch zugänglich oder verbreitet werden.

»Man muss ja auch schauen, was wird auf dem Papier über Teilzeit ausgesagt, und was wird wirklich umgesetzt und gelebt, respektive, habe ich mit Teilzeit auch die adäquaten Zugänge zu allen Jobs, respektive auch nach Teilzeit Rückkehr in Vollzeit auf den Level? Da mache ich aus der Praxis heraus mal ganz viele Fragezeichen dahinter.« (m)

»Man merkt, dass Chefs da noch nicht sauber mit umgehen können. Sie sind hilflos. Das ist keine böse Absicht, sondern es ist intuitiv. Sie sagen: Ich habe den nicht zur Verfügung, also kriegt er nächstes Jahr auch keine Trainings.« (w)

Auch werden die Instrumente in den Unternehmen beispielsweise zur Führung in Teilzeit nicht mit allen Implikationen zu Ende konzipiert: Es ist in Unternehmen möglich, dass eine Führungskraft in Teilzeit geht. In der Regel ist aber nicht vorgesehen, dass sich ihr Verantwortungsbereich dadurch verändert. Das heißt die Arbeitslast bleibt dieselbe, sodass entweder die Führungskraft dieselbe Arbeit in weniger Zeit erledigen muss oder die Kollegen die Mehrarbeit auffangen müssen. Beide Lösungen machen das Modell weder für die Führungskraft noch für das Team attraktiv. Als Lösung müsste das Unternehmen Verantwortungsbereiche flexibler zuschneiden, Jobsharing auch in Führungspositionen etablieren oder andere Führungskräfte als »Springer« im Rahmen von Entwicklungsmaßnahmen temporär die entstehenden Lücken auffüllen lassen.

Insgesamt ist es eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen, es Führungskräften zu ermöglichen, Teil- und Auszeiten in Anspruch zu nehmen, ohne dadurch Karrierenachteile zu erfahren. Dadurch würde Frauen und Männern, die in bestimmten Lebensphasen (vgl. auch Kapitel 2.6) auf diese Instrumente angewiesen sind, ein weiterer beruflicher Aufstieg ermöglicht.

### **Good Practice bei Microsoft**

#### *Flexibles Arbeiten durch Ergebnisorientierung*

*Bei Microsoft leben wir flexibles Arbeiten. Ergebnisorientierung statt Präsenzkultur steht im Vordergrund. Die Mitarbeitenden und Führungskräfte können selbst entscheiden, wo und wann sie ihre Aufgaben bearbeiten. Die Ergebnisse des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« haben uns gezeigt, dass wir mit unseren flexiblen Arbeitsmodellen auf einem richtigen Weg sind, da sie Frauen (und Männern) ermöglichen, sich Freiräume für andere Lebensbereiche zu schaffen.*

*Die Ergebnisse des Projekts haben uns auch gezeigt, welches die nächsten Schritte für Microsoft sein sollten: Geeignete Modelle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit temporären (familienbedingten) Unterbrechungen oder Arbeitszeitreduktionen müssen weiterentwickelt und mögliche Vorteile von Teilzeit und Elternzeit für das Unternehmen kommuniziert werden. So will Microsoft erreichen, dass Frauen und Männer in allen Lebensphasen in der Lage sind, ihr Potenzial für Microsoft einzusetzen und Microsoft als Toparbeitgeber erleben.*

*Brigitte Hirl-Höfer*

*Microsoft, Senior Director HR Germany*

# 3

## Kulturmusterspezifische Herausforderungen

Die identifizierten Ursachen für die Karrierebrüche von Frauen haben die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Karrierechancen von Frauen bestätigt. In unternehmensspezifischen Analysen wurde jedoch deutlich, dass die im vorangegangenen Kapitel dargestellten unternehmenskulturellen Ursachen der Karrierebrüche von Frauen in den einzelnen Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die spezifische Kultur eines Unternehmens birgt auch spezifische Hürden für Frauen, Führungspositionen zu erklimmen. Nicht alle Unternehmen sind mit den gleichen Problemlagen konfrontiert, sondern stehen sehr unterschiedlichen kulturspezifischen Herausforderungen gegenüber. Die wichtige Bedeutung der Unternehmenskultur für die Vermeidung von Karrierebrüchen weiblicher Führungskräfte wird daran zusätzlich deutlich.

Es lassen sich jedoch Muster erkennen. Auf der Grundlage von spezifischen Charakteristika der Unternehmenskultur können vier idealtypische Kulturmuster abgeleitet werden. Idealtypen sind eine gedankliche und rhetorische Zuspitzung typischer Charakteristika aus der empirischen Wirklichkeit. Ein Idealtyp ist damit ein nicht existierendes »einheitliches Gedankengebilde« – eine »Utopie« –, wie es in der Realität in dieser Abgrenzung nicht zu finden ist (Weber 1904: 191). Jedes Kulturmuster steht damit idealtypisch für ein bestimmtes Set an Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungspositionen. Unternehmenskulturen können damit anhand ihrer charakteristischen Merkmale einzelnen Kulturmustern zugeordnet werden (vgl. Abbildung 4).

**Abbildung 4:** Kulturmuster



Quelle: Fraunhofer 2012

Die Kulturmuster können als Orientierung dienen, da sie die relevanten Herausforderungen für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen differenziert nach der Ausgangssituation im Unternehmen benennen. Je nach Kulturmuster sind typische und sehr spezifische Herausforderungen durch die betroffenen Organisationen zu adressieren und zu lösen.

Im Folgenden werden die vier verschiedenen Kulturmuster und die damit verbundenen spezifischen Herausforderungen für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« vorgestellt. Die vier Kulturmuster sind: offene Hochleistungskultur, konformistische Formalkultur, konservative Ausschlusskultur und veränderungsorientierte Bewahrungskultur (vgl. Abbildung 4)

### 3.1 Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Abbildung 5: Kulturmuster I – Merkmale einer offenen Hochleistungskultur



Quelle: Fraunhofer 2012; Die Schriftgröße nimmt mit der Bedeutung des Merkmals für das dargestellte Kulturmuster zu.

Unternehmenskulturen des Kulturmusters *offene Hochleistungskultur* zeichnen sich durch eine ausgeprägt hohe Dynamik und Flexibilität aus. Sie werden als veränderungsbereit und innovativ, aber auch als schnelllebig beschrieben. Dies drückt sich darin aus, dass sich sowohl das Unternehmen als auch die Führungskräfte oft und spontan auf neue Herausforderungen einstellen müssen und dass auf neue Anforderungen schnell reagiert werden muss. Dies erfordert von den Führungskräften eine hohe fachliche sowie räumliche und zeitliche Flexibilität. Die Führungskräfte beschreiben diese Dynamik und Flexibilität zum einen als kennzeichnend für die Unternehmenskultur und nehmen sie als einen positiv antreibenden Faktor wahr. Zum anderen wird sie auch als belastende Anforderung bewertet, die Führungskräfte an ihre körperlichen und mentalen Grenzen bringen kann.

»Es ist sicherlich eine hohe Belastung, auch mit dem permanenten Wandel. Den muss man absolvieren, technisch verstehen oder intellektuell verstehen, immer up to date bleiben.« (w)

»Wir sind natürlich bis zu einem Extrem flexibel. Wir überziehen. Das heißt, es ist alles möglich. Man muss sich fast täglich neu erfinden, wo zu viel auf wackligen Füßen steht. Man merkt, es erreichen viele Leute in der Organisation das Maximum von Flexibilität, dann wird es sehr schwierig.« (w)

Ein weiteres Merkmal dieses Kulturmusters ist die ausgeprägte Hochleistungsorientierung, die stark identitätsstiftend wirkt. Ein sehr hoher Energielevel, hohe Motivation und Leidenschaft für sehr ambitionierte Ziele gelten als wichtigste Führungseigenschaften. Leistung gilt als höchster Wert, dem andere Faktoren wie Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und Planbarkeit untergeordnet werden. Auch Führungskräfte werden eher nach ihrem aktuellen Leistungsvermögen als nach ihrem Potenzial bewertet. Eine langfristige Personalentwicklung findet kaum statt.

»Es ist locker, aber sehr zielorientiert. In der Regel gibt es einen großen Gestaltungsspielraum, aber bei Zielen sind wir kompromisslos.« (m)

»Wir haben ja ganz andere Drehzahlen. Viele, die das nicht gewohnt sind, geben auf halber Strecke auf. Deswegen achten wir bei den Einstellungen auch sehr darauf, dass die Kandidaten persönlich sehr stabil sind.« (w)

»Wir müssen sehr schnell aus dem Stand sehr hohe Produktivität erreichen, also Umsatz, Umsatz, Umsatz machen. Da ist kaum Zeit, Menschen zu entwickeln, das heißt von null an aufzubauen, um die Kolleginnen und Kollegen da reinwachsen zu lassen, wir probieren das aus. Diese Zeit haben wir nicht und die gibt uns auch keiner.« (m)

Zusätzlich werden die Unternehmenskulturen des Musters *offene Hochleistungskultur* als offen, wenig formal und als liberal charakterisiert. Man gibt sich jung und modern. Der Umgang untereinander wird als partnerschaftlich beschrieben, es wird viel geduzt. In der Regel gibt es in diesen Unternehmen nur flache Hierarchien. Die Offenheit und der nicht formale Umgang in Unternehmenskulturen dieses Kulturmodells bewirken, dass neue Perspektiven und heterogene Meinungen wertgeschätzt und neue Ideen und Herangehensweisen positiv angenommen werden. Jeder darf so sein, sich so kleiden und so auftreten, wie er oder sie möchte. Daher haben Führungskräfte unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Herkunft sowie unterschiedlichen Hintergrunds grundsätzlich die gleichen Chancen beruflich aufzusteigen, ohne dass ihr »Anderssein« in den Unternehmen irritiert. Frauen haben in diesen Unternehmenskulturen aufgrund ihres Geschlechts keine schlechteren Chancen, Führungspositionen zu erreichen, als Männer.

Charakteristisch für Kulturen dieses Modells sind weiter hohe Freiheitsgrade bei der Zielerreichung und Aufgabenumsetzung. Delegation erfolgt ausschließlich ergebnisorientiert. In der Konsequenz ist flexibles Arbeiten akzeptiert und gewollt. Wo und wie Aufgaben bearbeitet werden, ist nicht relevant, solange es möglich ist, den hohen Anforderungen an Leistung und Flexibilität gerecht zu werden. Dass diese außerordentlich anspruchsvoll formuliert sind, führt allerdings oft dazu, dass der Flexibilitätsgewinn für Führungskräfte, der durch räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten erreicht werden soll, oft verloren geht: Abend- und Wochenendarbeit wird zur zusätzlichen statt alternativen Arbeitszeit und durch mobile Kommunikationsgeräte spüren Führungskräfte einen Zwang, immer verfügbar zu sein.

»Die Erwartung ist, es kommt eine E-Mail und das muss sofort beantwortet werden [...] man muss täglich – mindestens aber von Montag bis Freitag – verfügbar sein.« (w)

»Viele Leute glauben, ständige Erreichbarkeit muss da sein, sofortiger Response, da gehört mein Chef auch dazu.« (m)

»An Wochenenden relativ selten. Da mache ich am Sonntagnachmittag mal zwei, drei Stunden Mails. In der Woche, die Abende leiden. [...]. Der Workload könnte weniger sein.« (w)

Auch (temporäre) Arbeitszeitreduktionen oder Elternzeiten sind durch die hohen Leistungs- und Flexibilitätsanforderungen schwer zu realisieren und führen schnell und häufig zu Karrierebrüchen. Auszeiten in Führungspositionen oder temporäres Führen in Teilzeit sind in diesen Hochleistungskulturen trotz der Offenheit für unterschiedliche Lebens- und Verhaltensformen weniger akzeptiert als in anderen Kulturmodellen.

Charakteristisch für Unternehmenskulturen dieses Kulturmodells ist demnach, dass jeder die gleichen Chancen hat im Unternehmen aufzusteigen, sofern er in der Lage ist, überdurchschnittliche Leistungen zu zeigen und den hohen Anforderungen des Unternehmens an Leistung und Flexibilität gerecht zu werden. Damit ist auch gleichzeitig die Herausforderung, die in diesem Kulturmodell für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« gilt, formuliert: Solange Führungskräfte ihre Leistung abrufen können, werden sie positiv beurteilt, unabhängig vom Geschlecht oder anderen Merkmalen. Doch wer den kontinuierlich sehr hohen Anforderungen an Leistung und Flexibilität – auch temporär – nicht gerecht werden kann, ist schnell nicht mehr auf dem Karriereradar für Beförderungen. Das extrem hohe Maß an Leistung und Flexibilität ist aber nicht in allen Lebensphasen realisierbar. Aufgrund der von Frauen häufiger übernommenen familiären Fürsorgeverantwortung, werden Hochleistungs- und Flexibilitätsanforderungen vor allem für weibliche Führungskräfte zur Hürde. So stehen sie deutlich häufiger vor der Herausforderung, die Hochleistungs- und Flexibilitätsanforderungen im Beruf nicht mit den außerberuflichen Pflichten zu vereinbaren.

### 3.2 Kulturmodelle II: konformistische Formalkultur

Abbildung 6: Kulturmodell II – Merkmale einer konformistischen Formalkultur



Quelle: Fraunhofer 2012; Die Schriftgröße nimmt mit der Bedeutung des Merkmals für das dargestellte Kulturmodell zu.

Unternehmenskulturen des Modells *konformistische Formalkultur* sind durch ein sehr ausdifferenziertes und stark prägendes Set formeller und insbesondere informeller Regeln charakterisiert. Als Ausdruck der informellen Regeln gibt es in dieser Unternehmenskultur beispielsweise oft sehr detaillierte und übereinstimmende Vorstellungen der Führungskräfte über den richtigen Zeitpunkt von bestimmten Karriereschritten, die richtige Reihenfolge von Karriereschritten und wichtige zu besetzende Funktionen auf dem Weg »nach oben«. Typisch sind darüber hinaus ein sehr einheitliches Führungsbild und sehr klare Vorstellungen von »richtigem« und »erfolgreichem« Führungsverhalten.

In der Regel wirken diese informellen Normen so stark, dass das für das Unternehmen typische

Führungsverhalten in den Interviews oft mit wenigen Adjektiven und sehr einheitlich beschrieben wird. Auch auf den Umgang untereinander wirken die informellen Regeln in diesen Unternehmenskulturen: Die Interaktion untereinander wird als sehr formal-sachlich beschrieben. In vielen Fällen werden diese informellen Regeln zusätzlich ergänzt durch starke formal-administrative Regeln, was sich meist in einem hohen Maß an Bürokratie und ausgeprägter Hierarchien niederschlägt. Akribie, Kontrolle und Fleiß sind wichtige Tugenden innerhalb dieses Kulturmodells. Als weiteres charakteristisches Merkmal sind individuelle Wertschätzung und Prestige oft mit einer nachgewiesenen oder antizipierten Technikkompetenz verbunden.

Diese Regelmäßigkeit als prägendes Moment der Unternehmenskultur hat eine sehr disziplinierende und vereinheitlichende Wirkung. Oft haben sich die informellen Regeln bereits so verfestigt, dass beispielsweise von der Kleidung der Mitarbeitenden auf die Hierarchieebenen oder zumindest auf die anvisierte Karrierestufe geschlossen werden kann. So werden beispielsweise Anzug und Kostüm ab der ersten Führungsebene, Manschettenknöpfe erst im Topmanagement getragen. Die Anpassung des Einzelnen an die oft nicht niedergeschriebenen, aber sehr deutlich wahrnehmbaren und artikulierten Regeln wird zur Erfolgsvoraussetzung. Abweichungen von Verhaltensnormen provozieren Nachfragen, müssen begründet werden und werden sehr häufig sanktioniert. Konformität auf den Führungsebenen wird daher als zentrales Merkmal der Unternehmenskultur wahrgenommen.

»Das ist ein bisschen meine Kritik im Moment: Dass sich das immer mehr angleicht. Da ist eine Art von Leuten, die sich untereinander gut finden und sich wieder erkennen. Aber es wird sehr schwierig für jemanden, der nicht aus diesem System kommt oder nicht diesen Hintergrund, diese Kultur hat. [...] Jemand, der eine Entscheidung zu treffen hat, sieht dann nur, dass der komisch ist: Der reagiert komisch. Der verhält sich komisch. Das wird dann nicht als Teil einer anderen Managementkultur gesehen, die Vor- und Nachteile hat, die man auch anpassen kann oder die man in einer gewissen Weise einbinden kann, dass man da was ergänzen kann. Sondern nur: »Der passt da nicht so rein.« Das ist eine Entwicklung, die nicht so glücklich ist.« (m)

»Unsere Führungskräfte sind runde Kieselsteine – völlig geschliffen, kein eigenes Profil mehr, keine Besonderheiten fühlbar, wie durch den Weichwaschgang gespült.« (w)

Die Herausforderung für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« zu bringen, besteht innerhalb des Kulturmodells *konformistische Formalkultur* darin, dass Frauen diesen Konformitätsanspruch schwerer erfüllen können. Wie in Kapitel 2.3 bereits beschrieben, werden die Herangehensweisen und das Führungsverhalten von Frauen in von männlichen Mehrheiten definierten Umgebungen als ungewöhnlich und unpassend wahrgenommen. Negative Stereotype bezüglich ihrer Führungs- und Technikkompetenzen (zu denen auch Zweifel an ihrem Karrierewillen und ihrer Verfügbarkeit gehören) verstärken diese Wahrnehmung. Frauen sind in diesem regel- und anpassungsgeprägten Kulturmodell ein Irritationsfaktor. Innerhalb dieser sehr konformistischen und damit sehr homogenen Unternehmenskulturen irritieren die Perspektiven und Verhaltensweisen von Frauen in hohem Maße, besonders wenn der Anspruch auf eine Karriere im Unternehmen weiter aufrechterhalten wird. Die Fähigkeit von Frauen, Führungspositionen entsprechend der informellen Regeln und von Männern definierten Erfolgsfaktoren ausfüllen zu können (vgl. Kapitel 2.4), wird aufgrund ihres »Andersseins« zunächst angezweifelt.

»Wenn es an bestimmte Schritte geht, sind alle committed, alles ist schön. Aber ab einem gewissen Level gibt es eine Zurückhaltung: Schafft sie es wirklich? Lasst uns lieber noch mal warten und einen anderen nehmen? [...] Das ist die Stufe, an der ich gerade stehe, an der Schwelle zum Topmanagement. Das ist diese Risikoaversion, die Frage, was ich jemandem zutrauen kann. Dann kommt noch mal so ein unbewusster Gender-Filter. Kann die sich da wirklich durchbeißen, will sie das? Ich glaube, das ist eher unbewusst. Das könnten Sie weder fühlen, noch sehen.« (w)

»Man traut es den Frauen nicht zu oder eine Führungskraft traut sich nicht, eine Frau auf einen Posten zu setzen. Da herrscht die Angst, ob eine Frau sich in den ganzen Männerkreisen durchsetzen kann, ob sie die Themen voranbringen kann oder ob man ihr immer den Rücken stärken muss. Kann die Frau sich durchsetzen? Viele trauen das den Frauen nicht zu.« (w)

»Man wird nicht ernst genommen. Man schaut erst mal, wie ich mich verhalte und benehme. [...] Und hat die die Kompetenz? Kann die sich durchsetzen? [...] Mir ist es auch schon passiert, dass ich erst mal als Sekretärin wahrgenommen wurde, weshalb ich zum Kaffeeholen geschickt wurde.« (w)

Unterschiedlichkeit wird innerhalb dieses Kulturmusters nicht wertgeschätzt. Mittels erhöhten Aufwands müssen Frauen die durch sie ausgelöste Irritation zunächst beseitigen und beweisen, dass sie nach den definierten Regeln spielen können.

»Nachdem ich weiß, dass das ein Teil ihrer Insignien ist, bestelle ich mir fette Autos. Ich ärgere mich, wenn ich zu Hause dieses Fünfmeter teil nicht parken kann. Aber das nehme ich echt in Kauf.« (w)

»Ich habe immer zu dem gestanden, was ich wollte. Ich wollte nicht krampfhaft der achte Mann an Bord sein. Das kann es schon schwieriger machen.« (w)

»Mich frustriert natürlich, dass man bei vielen alten Herren die Vorurteile sieht, man ist Protokollschreiberin oder was auch immer, und dass man immer seine Rolle nach außen kehren muss, extrem souverän auftreten muss und sich wirklich schon überlegen muss, wie man einen Raum betritt, was man sagt, wie man es sagt. Das finde ich schon manchmal ärgerlich und finde es nicht zeitgemäß, wenn eine Frau das machen muss oder, wenn eine Frau im Raum sitzt und einer kommentiert, dass der Tisch nett eingedeckt ist. Das darf heutzutage nicht mehr sein. Da haben wir viel zu viele, die immer noch in diesen Denkmustern stecken.« (w)

Frauen können innerhalb dieses Kulturmusters nur erfolgreich sein, wenn sie sich den bestehenden Regeln anpassen und den Nachweis ihrer Fähigkeit erbringen. Dadurch, dass das »Anderssein« für Frauen in diesen Unternehmenskulturen als Irritationsfaktor wahrgenommen wird, haben sie im Wettbewerb um Führungspositionen einen Wettbewerbsnachteil. Karrierebrüche werden dadurch wahrscheinlicher: Erstens werden sie seltener für Führungspositionen in Betracht gezogen, weil ihnen aufgrund von Stereotypisierungen unterstellt wird, die implizit formulierten Regeln und Normen nicht genauso gut wie männliche Kollegen erfüllen zu können. Zweitens benötigen sie für die Wertschätzung und Anerkennung ihrer Führungskompetenzen mehr persönliche Ressourcen als ihre männlichen Kollegen. Diese Ressourcen können dann an anderer Stelle nicht investiert werden. Drittens müssen sie sich an das von einer männlichen Mehrheit definierte Regelset anpassen, was oft als sehr unbefriedigend und frustrierend

erlebt wird und gleichzeitig zu einem weiteren Dilemma führt: Passen sich Frauen erfolgreich an das vorherrschende Regelsystem an, gelten sie oft als die »besseren Männer« – eine Strategie, die vom Umfeld meist ebenfalls sanktioniert wird. Sie sind innerhalb einer konformistischen Formalkultur immer entweder zu weiblich oder zu männlich; beides wird zu einem Karrierehindernis.

»Ich glaube, dass man insbesondere in der Anfangsphase, wo man neu ist, Schwierigkeiten hat, seine Themen schnell an den Mann zu bringen. Es ist mit mehr Überzeugungskraft, mit kontinuierlichem Nachbohren verbunden. Das wird schneller und effektiver, je länger man in dem Team drin ist und je weniger die Vorurteile vorhanden sind. Da haben es Männer einfacher. Sie werden gehört. Es ist ein anderes Level des Akzeptierens.« (w)

»Es [die Ebene der Bereichsleiter] wird immer noch als ein Männerverein wahrgenommen. Viele Kolleginnen assoziieren damit Attribute, die sie nicht als ihre sehen: Es geht um politische Spiele, ungeschriebene Regeln, die für Frauen nicht so nachvollziehbar sind oder die nicht Teil des Selbstverständnisses sind [...]. Die Draufsicht sagt, dass es viel um Macht geht, um politische Spiele. Es geht weniger um lösungsorientierte Ansätze, wo Frauen sehr intensiv drin sind, sondern darum, seine eigene Bedeutung abzugrenzen.« (w)

»Frauen können bestimmte Sachen besser als Männer, aber vielfach versuchen Frauen, die besseren Männer zu sein. Dadurch gehen ihre eigenen Stärken verloren.« (m)

### 3.3 Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Abbildung 7: Kulturmuster III – Merkmale einer konservativen Ausschlusskultur



Quelle: Fraunhofer 2012; Die Schriftgröße nimmt mit der Bedeutung des Merkmals für das dargestellte Kulturmuster zu.

Charakteristisch für Unternehmenskulturen des dritten Kulturmusters, der *konservativen Ausschlusskultur*, ist ein sehr prägender Traditionalismus und Konservatismus. Veränderungsprozesse werden in diesem Kulturmuster skeptisch begegnet, ausgeprägte Beharrungskräfte bremsen angestrebte Veränderungen. Unternehmen innerhalb dieses Kulturmusters werden oft als

schwerfällig beschrieben. Typischerweise handelt es sich dabei um Traditionsunternehmen mit sehr prestigeträchtigen und identitätsstiftenden Produkten und starken, historisch geprägten Unternehmenswerten. Durch Restrukturierungsprogramme zur Bewältigung des Strukturwandels in den letzten beiden Jahrzehnten und einer damit verbundenen zurückhaltenden Einstellungspolitik ist das Durchschnittsalter der Führungskräfte innerhalb dieser Unternehmen vergleichsweise hoch.

In Bezug auf das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« artikuliert sich der für dieses Kulturmuster charakteristische Traditionalismus und Konservatismus vor allem in einer grundsätzlich ablehnenden Haltung der meist rein männlichen Entscheider gegenüber einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Ausdruck dieser ablehnenden Grundhaltung ist oft eine sehr biologische Geschlechterrollenbeschreibung, in der Frauen die Verantwortung für den häuslichen Bereich zugewiesen wird und Männern die Verantwortung für den Beruf und den beruflichen Erfolg.

»Ich habe in den 90ern von einer Führungskraft der obersten Ebene gehört: ›Wir haben unser Idealbild von einer Frau zu Hause und sollen im Berufsleben mit einem anderen Typus Frau positiv umgehen.« Bei dem Thema hat sich noch nicht viel getan.« (w)

»Wenn man an dem Punkt ist, glaube ich, dass man die natürliche Pause, die [durch die Geburt] entsteht, nicht unterschätzen darf. Da passiert einiges mit den Leuten. Die Geburt kriegen die Frauen noch hin – da ist die Natur sowieso sensationell – aber nach zwei bis drei Jahren, wenn die Kinder selbstständig werden, tun sich viele Frauen schwer. [...] Dann kommt der Druck von den Kindern und der Familie zusätzlich auf die Frauen zu. Die soll dann noch Leistungen bringen? Das ist schwierig. Blut ist dicker als der Gehaltsscheck.« (m)

»Und – da bin ich auch nicht vorurteilsfrei – wir sagen natürlich auch egoistisch als verantwortliche Führungskräfte, wenn es darum geht, Nachwuchsführungskräftepositionen oder Führungspositionen zu besetzen, wenn ich die Wahl habe zwischen zwei nahezu gleich guten Kandidaten, das eine ist eine Frau, das andere ein Mann, und die Frau ist in einem Alter, wo man damit rechnen muss, dass sie eventuell noch schwanger wird, greift man tendenziell zum Mann.« (m)

Typisch für Unternehmen dieses Kulturmodells ist, dass Frauen hier nicht die Kompetenzen für Führungspositionen abgesprochen werden. Frauen werden hier vor allem aufgrund einer bestimmten, an traditionellen Rollenbildern festhaltenden Werthaltung männlicher Führungskräfte nicht befördert. Dabei wird diese Ablehnung und der damit verbundene Ausschluss in der Regel nicht über einen Zweifel an den Führungskompetenzen von Frauen argumentiert, sondern rein normativ begründet: Frauen sollen keine Führungspositionen bekleiden. Zweifel am Führungswillen und den Führungskompetenzen von Frauen – prägend für die Argumentation im Kulturmodell II – werden hier gar nicht erst formuliert.

»Männliche Führungskräfte bleiben lieber unter sich. Das ist ein Aspekt, der könnte durchaus zutreffend sein. Das ist ein Klub, da lassen wir die Frauen nicht rein. Das wird niemand zugeben, aber unterschwellig wird es eine Rolle spielen.« (m)

»Wir sind ein konservatives und großes Unternehmen. Wir haben sehr viele konservative Männer in Führungspositionen. Die können oder wollen sich [Frauen in Führungspositionen] nicht vorstellen.« (w)

»Frauen würden zu einer totalen Kulturveränderung führen. Ich glaube nicht, dass der klassische Manager bei uns im Unternehmen das möchte. Er möchte seinen Status aufrechterhalten, er möchte seinen Stiefel so weitermachen, wie er es möchte. Mehr Transparenz – und mit mehr Frauen kommt mehr Transparenz in die Geschichte – offenbart vielleicht auch Schwächen, weshalb man nicht so weitermachen könnte wie bisher.« (w)

»Auf den höheren [Führungs-]Ebenen glaube ich, dass es dem Gros eher lästig ist. Oh nee, jetzt müssen wir da auch noch mit der Quote. [...] Die Balance zu finden, dass man sich auch freut und sagt, wir haben ein Managementteam, wir wollen da eine Frau mit drin haben, die das einfach noch mal von einer anderen Sicht beleuchtet. Wir wollen uns auch dieser Herausforderung, dieser Diskussion und vielleicht dieser Frische stellen – das finde ich so wichtig, dass man sich dem stellt. Und es gibt viele Männer zwischen Mitte 30 und Mitte 50, die wollen das einfach nicht.« (w)

Frauen sehen sich innerhalb einer solchen *konservativen Ausschlusskultur* in der Regel mit für sie nicht zugänglichen Männerzirkeln und Männernetzwerken konfrontiert. Die Unternehmenskultur wird als männlich, geschlossen, als nicht durchlässig beschrieben. Karriere- und Besetzungsentscheidungen gelten als nicht leistungsgerecht, intransparent und wenig berechenbar. Auch die Anpassung an die im Unternehmen wichtigen Verhaltensanforderungen und Erfolgsfaktoren erhöhen nicht die Wahrscheinlichkeit für einen Aufstieg. Über eine bestimmte Hierarchieebene hinaus und in bestimmte wichtige Funktionen werden Frauen nicht in Führungspositionen berufen.

»Ich empfinde die gläserne Decke erst ab einer bestimmten Hierarchie. Da möchte man noch nicht wirklich Frauen haben. Man sagt es zwar, aber ob es wirklich so ist, weiß ich nicht. Auf Vorstandsebene muss man echt noch was tun.« (w)

»Wenn man als Frau mehr in den operativen Bereich will, ist das nicht so gewünscht. Also, wenn Männer schon Frauen dulden müssen, dann lieber in den [Support-]Funktionen. In den operativen Bereich sollen sich Frauen nicht einmischen und bekommen Führungsstellen im HR oder so.« (w)

»Natürlich ist es schon so, dass Männer in Führungsebenen lieber mit Männern zusammenarbeiten, weil sie sich in so einer Männer-Clique viel wohler fühlen als mit einer Frau, auch wenn der Mix zu einem besseren Ergebnis führen würde.« (w)

»In diese männlichen Zirkel reinzukommen, [...] da gibt es so einiges, wo man als Frau einfach nicht hineingelassen wird. Das darf man nicht unterschätzen.« (w)

### 3.4 Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Abbildung 8: Kulturmuster IV – Merkmale einer veränderungsorientierten Bewahrungskultur



Quelle: Fraunhofer 2012; Die Schriftgröße nimmt mit der Bedeutung des Merkmals für das dargestellte Kulturmuster zu.

Die *veränderungsorientierte Bewahrungskultur* unterscheidet sich von anderen Kulturmustern durch das Zusammenfallen einer ausgeprägten Innovations- und Veränderungsorientierung auf der einen Seite mit stark konservativ-hierarchischen Strukturen und Werten auf der anderen Seite. Es entsteht ein sehr deutliches Spannungsverhältnis. Typischer Ausdruck der Innovations- und Veränderungsorientierung ist dabei ein hoher Anspruch an die Progressivität und Zukunftsorientierung des Unternehmens und seiner Produkte. Vor diesem Hintergrund ist auch die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie eine höhere Vielfalt in der Belegschaft in Unternehmen dieses Kulturmusters von der Unternehmensleitung bereits früh als wichtiges Unternehmensziel definiert worden – aus Gründen der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden und auch aus ökonomischen Gründen. Dies führt für das Diversity-Management innerhalb dieser Unternehmen zu einer sehr starken Ambivalenz: Die Unternehmenskultur ist durch Uneinheitlichkeit gekennzeichnet, bewahrende und auf Veränderung und Wandel drängende Kräfte existieren nebeneinander. Das mittlere und untere Management ist oft konservativ geprägt. Die von oben initiierten Veränderungsprozesse hin zu mehr Vielfalt und Offenheit fordern so die im Unternehmen existierenden tradierten Führungs- und Karrierebilder sowie die bestehenden Machtverhältnisse heraus.

Als Ausdruck der ausgeprägten hierarchischen Orientierung zeichnen sich Unternehmenskulturen dieses Kulturmusters außerdem dadurch aus, dass Entscheidungen im Unternehmen oft interessengeleitet und unternehmenspolitisch motiviert sind: Sich politisch-taktisch richtig zu verhalten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Führungskräfte dieses Kulturmusters. Es ist sehr klar, was man im Unternehmen sagen kann und darf und wie man sich taktisch klug verhält. Das trifft auch beim Thema »mehr Frauen in Führungspositionen« zu.

»Ich glaube, dass es [mehr Frauen in Führungspositionen] von vielen nicht wirklich gewollt ist. Sie reden unserem Vorstand nach dem Mund, dass sie das auch toll finden, aber ich glaube ihnen das nicht immer.« (w)

»Über den Vorstandsvorsitzenden haben wir viele Jahre intensive Diskussion über Diversity hinter uns – mit vielen Programmen, vielen Initiativen. Der [Vorstandsvorsitzende] war der einzige unter seinen Managern, der sich ehrlich und authentisch, weil er daran glaubt, dafür engagiert hat.« (w)

»Es ist weitaus schwieriger, das mittlere Management mit neuen Themen zu erreichen als das Topmanagement. Für das Thema Frauenförderung ist das ganz klar so.« (w)

Bezüglich des Ziels der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ergibt sich eine doppelte Herausforderung: Da die Unternehmensleitung innerhalb dieses Kulturmusters ihre Innovations- und Veränderungsorientierung sehr offensiv kommuniziert, sich typischerweise bereits lange für die Erhöhung der Karrierechancen von Frauen sowie für mehr Vielfalt in der Belegschaft engagiert und dieses Ziel sehr stark nach innen und außen kommuniziert, weckt sie innerhalb des Unternehmens eine hohe Erwartungshaltung – besonders bei den weiblichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen. Viele Frauen fragen sich in Unternehmen dieses Kulturmusters, warum Veränderungen nur langsam erkennbar werden und beginnen an der Glaubwürdigkeit des Engagements ihres Unternehmens zu zweifeln.

Die zweite Herausforderung für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« ergibt sich daraus, dass die Vorgaben des Topmanagements nicht problemlos im Unternehmen umzusetzen sind. Besonders Führungskräfte im mittleren Management sind von der Wichtigkeit und vom Nutzen des Ziels nicht immer vollständig überzeugt und können die Implementierung von Maßnahmen und Instrumenten erschweren, teilweise sogar blockieren. Ohne das Engagement dieser Führungskräfte bleiben viele Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen wirkungslos. Vorhandene Prozesse oder Kriterien, die bereits so definiert wurden, dass Frauen dieselben Beförderungschancen haben wie Männer, werden nicht angewendet. Solche Maßnahmen sind beispielsweise das Mehraugenprinzip bei Beurteilungen, Ausschreibungen von Führungspositionen oder definierte Frauenanteile für Besetzungslisten.

Männer – auch die, die das Ziel eigentlich unterstützen – beginnen sich in diesen Kulturen benachteiligt zu fühlen. Sie realisieren, dass die Bestrebungen über reine Lippenbekenntnisse hinausgehen und verstärkt Frauen befördert werden (sollen). Daher haben Männer mit Karriereambitionen Angst, dass Diversity-Maßnahmen für sie bedeuten, dass sie in den nächsten Jahren kaum Chancen auf eine Beförderung haben.

»Viele hoffen sogar, dass dieser Aufschwung wieder zurückgeht, weil das den ganzen männlichen Mitarbeitern nicht gefällt. Viele wollen Teamleiter oder Abteilungsleiter werden, aber sie meinen, sie hätten ja gar keine Chancen, weil überall nach Frauen gefragt wird.« (w)

»Momentan habe ich den Eindruck, dass bei gleichwertiger Qualifikation, wie es das Unternehmen gesagt hat, die Frau den Zuschlag bekommt. Ich denke, dass es mittlerweile darüber hinausgeht, dass trotz einer besseren Qualifikation und mehr Erfahrung jemand den Zuschlag nicht bekommen hat, weil er keine Frau ist.« (m)

»Es sind auch unheimlich viele Frauen befördert worden, so viele, dass die Männer schon die Revolte begonnen haben, weil sie gar keine Chancen mehr haben. Ich sagte, Jungs, solange hier noch nicht 50:50 befördert wird, habt ihr kein Problem. Nichtsdestotrotz ist es für die Jungs jetzt unglaublich schwer.« (w)

So wird der Kulturwandel, der für mehr Frauen in Führungspositionen notwendig ist, doppelt herausgefordert: Die männlichen Führungskräfte sehen durch die Diversity-Maßnahmen keinen Vorteil für sich, sondern nehmen sich eher als Verlierer dieser Ansätze wahr. Daher setzen sie Maßnahmen, Prozesse und Strukturen, die etabliert werden, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, nicht mit vollem Engagement um. Gerade dieses Engagement und Commitment ist aber wichtig, um Diversity-Maßnahmen erfolgversprechend zu implementieren. Auf der anderen Seite geht den weiblichen Führungskräften der Wandel – gemessen an den formulierten hohen Ansprüchen – oft noch zu langsam voran. Dies ist ein zusätzlicher Frustrationsfaktor und kann dazu führen, dass Frauen selbst nicht mehr an ihren Karriereplanungen festhalten und ihre Karrierewege nicht weiterverfolgen.

# Empfehlungen für Unternehmen

Die Darstellung der Kulturmuster im vorangegangenen Kapitel hat gezeigt, dass ein sehr enger Zusammenhang zwischen bestimmten Merkmalen der Unternehmenskultur und den spezifischen Herausforderungen bei der Vermeidung von Karrierebrüchen von Frauen besteht. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wird dadurch zusätzlich bestätigt.

**Abbildung 9:** Kulturspezifische Herausforderungen



Quelle: Fraunhofer 2012

Vor diesem Hintergrund kann es keine unternehmensübergreifende Lösung für den angestrebten Kulturwandel hin zu einer gendergerechten Unternehmenskultur geben. Dazu sind die Herausforderungen und Voraussetzungen in verschiedenen Unternehmen zu unterschiedlich. Ein erfolgreicher Kulturwandel muss vielmehr die spezifischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen des jeweiligen Kulturmusters berücksichtigen. Nur so kann die Passgenauigkeit und Effektivität der Maßnahmen sichergestellt und ein erfolgreicher unternehmenskultureller Wandel hin zu mehr Frauen in Führungspositionen erfolgreich realisiert werden. Jedem Kulturmuster kann ein sehr spezifisches Bündel an Handlungsempfehlungen zugeordnet werden. Diese spezifischen Handlungsempfehlungen für jedes Kulturmuster werden im Folgenden dargestellt und begründet.

#### 4.1 Offene Hochleistungskultur: Personalpolitik lebensphasenorientiert gestalten

Verantwortlich für Karrierebrüche von Frauen in dem durch Offenheit, Flexibilität und Hochleistungsorientierung gekennzeichneten Kulturmuster ist, dass Frauen die geforderte kontinuierliche Leistung sowie die damit verbundene zeitliche und räumliche Flexibilität nur sehr viel seltener als Männer über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg erbringen können. Frauen übernehmen häufiger als Männer die familiäre Fürsorgeverantwortung. Die damit verbundene (temporäre) Einschränkung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität wird in *offenen Hochleistungskulturen* zur kaum überwindbaren Karrierehürde.

Der Schlüssel zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in Unternehmen dieses Kulturmusters ist eine stärkere Lebensphasenorientierung der Personalpolitik. Zentrale Anforderung an eine solche Personalpolitik ist eine individuelle Personalarbeit und Führung, um den aus unterschiedlichen außerberuflichen Rahmenbedingungen resultierenden Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden zu können. Die Flexibilität und Offenheit dieser Unternehmenskultur kann dabei für die Etablierung solcher neuen, individuellen Karrierewege genutzt werden.

Die Analyse hat gezeigt, dass es für Führungskräfte in *offenen Hochleistungskulturen* besonders schwierig ist, lebensphasenbedingte (temporäre) Arbeitszeitreduktionen oder Elternzeiten zu realisieren und dass diese besonders schnell und häufig zu Karrierebrüchen von Mitarbeitenden führen. Wichtiger Baustein einer stärker lebensphasenorientierten Personalpolitik ist daher das **Tracking und die langfristige Karrierebegleitung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern**. In einer Unternehmenskultur, die den weiteren Karriereweg ausschließlich am aktuellen Leistungsvermögen festmacht, wird ein solches System benötigt, um das Potenzial von Leistungstragenden nach lebensphasenbedingten Arbeitszeitreduktionen, Auszeiten oder Karriererückschritten für das Unternehmen zu erschließen. Im Rahmen des Trackings werden nicht ausgeschöpfte Potenziale identifiziert. Ergänzt werden sollte das Tracking durch eine langfristige Karrierebegleitung und -beratung von potenzialtragenden Personen. Die höhere Komplexität durch individualisierte Karrierewege kann nur schwer innerhalb eines Funktionsbereichs organisiert werden. Nur durch eine bereichs- und funktionsübergreifende Planung können Arbeitszeiterweiterungen nach Teilzeiten, Wiedereinstiege nach Auszeiten, Wiederaufstiege nach Karriererückschritten, Veränderungsbedarfe oder nächste Karriereoptionen frühzeitig und lebensphasensensibel geplant und umgesetzt werden.

Die Möglichkeit, temporäre Arbeitszeitreduktionen und Elternzeiten karriereneutral zu realisieren ist wesentliche Voraussetzung für mehr Frauen in Führungspositionen, insbesondere in *offenen Hochleistungskulturen*. Die geführten Interviews haben gezeigt, dass vor allem fehlende Vertretungsregelungen eine Hürde für eine breitere Nutzung und Inanspruchnahme

solcher lebensphasensensibler Instrumente sind. Die durch den Ausfall verursachte Mehrarbeit wird meist von den Kolleginnen und Kollegen mitübernommen, was Vorgesetzte bei der Genehmigung von Teil- und Elternzeiten häufig zögern lässt. Hier müssen **Vertretungsprozesse definiert werden, um solche temporären Kapazitätsengpässe auszugleichen.**

Dabei ist es sinnvoll, die Vertretungslösungen mit einem Personalentwicklungsschritt für den Interimsmanager zu verbinden und die Vertretungslösungen für mehr Flexibilität und neue Möglichkeiten bereichs- und funktionsübergreifend zu organisieren.

Ein weiterer zentraler Baustein für eine stärkere Lebensphasenorientierung innerhalb der *offenen Hochleistungskultur* ist, **späte Karrieren – das heißt Karrieren ab 40 Jahren – zu fördern und für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen nutzbar zu machen.** Die in Kapitel 2.6 bereits beschriebene »Rush Hour of Life« soll dadurch deutlich entzerrt werden. Mitarbeitende, die lebensphasenbedingt vergleichsweise spät erste Führungsverantwortung übernehmen wollen oder nach einer lebensphasenbedingten Pause ohne nächste Karriereschritte wieder mehr Verantwortung übernehmen wollen, sollen dazu systematisch identifiziert und in die bestehenden Führungskräfteentwicklungsprogramme integriert werden. Aufgrund der nach wie vor hauptsächlich von Frauen getragenen familiären Fürsorgeverantwortung würden insbesondere Potenzialträgerinnen von einem solchen erweiterten Karrierefenster profitieren.

Charakteristisch für die *offene Hochleistungskultur* ist ein sehr ausgeprägter Immerverfügbarkeitsanspruch. Um diesen zu erfüllen, ist zwar keine physische Präsenz vor Ort im Unternehmen notwendig, allerdings spüren die Führungskräfte die Erwartung, per E-Mail oder Mobiltelefon rund um die Uhr und bis in den Urlaub hinein ansprechbar zu sein. Mitarbeitende mit Fürsorgeverantwortung können diese Anforderung oft nur schwer erfüllen. Um diese Potenziale für das Unternehmen zu erschließen und im Unternehmen zu binden, ist es daher erforderlich, diesen **Immerverfügbarkeitsanspruch aufzubrechen.** Die hohen Flexibilitätsspielräume, die Unternehmen der offenen Hochleistungskultur eigentlich charakterisieren, werden durch den Immerverfügbarkeitsanspruch wieder aufgehoben und verlieren ihre Wirkung. Daher sollte Abend- und Wochenendarbeit als alternative und nicht als zusätzliche Arbeitszeit definiert werden. Zudem müssen im Verlauf einer Erwerbsbiografie über eine langfristige Personalplanung gezielt Entlastungsphasen für Mitarbeitende realisiert werden.

### **Empfehlung**

*Personalpolitik lebensphasenorientiert gestalten*

- *Tracking und langfristige Karrierebegleitung potenzialtragender Personen*
- *Vertretungsprozesse definieren, um temporäre Kapazitätsengpässe durch Elternzeiten und Arbeitszeitreduktion auszugleichen*
- *Späte Karrieren fördern und für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen nutzbar machen*
- *Immerverfügbarkeitsanspruch aufbrechen, Entlastungsphasen im Verlauf der Erwerbsbiografie ermöglichen*

## **4.2 Konformistische Formalkultur: Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Innovationsressource etablieren**

Zentrale Herausforderung für die *konformistische Formalkultur* ist der Ausschluss von Frauen von Führungspositionen aufgrund starker informeller Verhaltensnormen für Führungskräfte. Definiert und formuliert werden diese Regeln dabei von einer männlichen Mehrheit im

Unternehmen. Sie orientieren sich damit meist an als »typisch männlich« wahrgenommenen Verhaltensmustern und Lebenswirklichkeiten. Die hiervon ausgehende Konformitätsanforderung wird in einem mehrheitlich männlichen Umfeld zum Ausschlussmechanismus für Frauen. Frauen sind innerhalb dieser konformistischen Formalkultur ein Irritationsfaktor. Ihr wahrgenommenes oder auch nur antizipiertes »Anderssein« wird zu einer nur schwer überwindbaren Hürde für die Übernahme von Führungspositionen. Aufgrund sehr breit verankerter Geschlechterrollenstereotype werden Frauen zentrale Führungskompetenzen abgesprochen.

Zentral für Unternehmenskulturen dieses Kulturmusters ist es, Geschlechterrollenstereotype aufzubrechen und innerhalb des Unternehmens eine Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Innovationressource zu etablieren:

Ursächlich für die Karrierehürden für weibliche Potenzialträgerinnen in einer *konformistischen Formalkultur* sind negative Vorurteile der männlichen Kollegen über deren Karrierewillen und deren Führungseignung. Implizit wird unterstellt, dass Frauen Führungsaufgaben und die dazu notwendigen Verhaltensanforderungen nur selten so erfolgreich und gut ausfüllen können wie Männer. Neben Einschränkungen bei der zeitlichen Verfügbarkeit werden vor allem Defizite bei Erfolgskompetenzen wie Aufstiegs-wille, Durchsetzungsstärke, Entscheidungsstärke und Selbstbewusstsein unterstellt. In einer konformistischen Formalkultur ist es daher besonders wichtig, **im Rahmen des Veränderungsprozesses zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen Frauen und Männer zu adressieren** und die Verantwortung beider Geschlechter für das Erreichen dieses Ziels zu betonen. Das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« und die damit verbundenen ökonomischen Vorteile können langfristig nur durch eine Veränderung der gesamten Unternehmenskultur und nicht durch die Anpassung der weiblichen Minderheit an die Normen und Regeln der männlichen Mehrheit erreicht werden. Vor diesem Hintergrund sind Enabling-Ansätze kritisch zu bewerten: Auch wenn Coaching-, Mentoring- oder Seminarangebote speziell für Frauen zum Ziel haben, über die Vermittlung zusätzlicher erfolgskritischer Kompetenzen ihre Karrierechancen im Unternehmen zu erhöhen, so bestätigen sie doch indirekt die unterstellten Defizite und verstärken die Konformitätsanforderungen innerhalb von Unternehmen dieses Kulturmusters.

Diversitygerechtes Führen setzt die Wertschätzung von Unterschiedlichkeit voraus. Ein Anspruch, der innerhalb einer *konformistischen Formalkultur* nicht erfüllt wird. Wahrgenommenes oder antizipiertes »Anderssein« irritiert hier in hohem Maße. Zentrale Voraussetzung für das Aufbrechen der Anpassungsanforderung innerhalb dieses Kulturmusters ist daher zunächst eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die negativen Stereotype gegenüber weiblichen Führungskräften, das Erlebarmachen der Vorteile gemischter Teams sowie die Vermittlung von Kompetenzen zur Nutzbarmachung dieser Unterschiedlichkeit. Um diese Sensibilisierung und Kompetenzerweiterung zu erreichen, sind **verpflichtende Schulungen und Trainings zum diversitygerechten Führen für alle Führungskräfte** notwendig.

Das Ziel, eine bewusste Nutzbarmachung von Unterschiedlichkeit zu erreichen, ist ein Prozess, der viele Voraussetzungen erfordert. Er benötigt besondere Führungskompetenzen. Daher ist es wichtig, den Kompetenzerwerb langfristig anzulegen und Diversity-Aspekte als festen Bestandteil in alle Führungskräfteentwicklungsprogramme und -module im Unternehmen zu integrieren. Spezialisierte Trainer mit nachgewiesenem Wissen in der Vermittlung solcher Führungskompetenzen auf unterschiedlichen Führungsebenen sollten diese Schulungen durchführen.

Informelle Verhaltenserwartungen und negative Stereotype wirken auf die Karrierechancen von Frauen umso stärker, je subjektiver Potenzialbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse gestaltet sind. Vor diesem Hintergrund ist die Objektivierung und transparente Gestaltung der

Potenzialbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse eine wichtige Voraussetzung für mehr Frauen in Führungspositionen in konformistisch orientierten Formalkulturen. Dies bedeutet zunächst die **Überprüfung aller Potenzialbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse hinsichtlich ihrer Gender-Sensibilität**. In *konformistischen Formalkulturen* ist in den Leistungsbewertungs- und Stellenbesetzungsprozessen ein deutlicher Gender-Bias erkennbar. Frauen werden hier schlechter bewertet als ihre männlichen Kollegen. Auf dieser Grundlage sind die in diesen Prozessen angewendeten Bewertungskriterien so anzupassen, dass sie eine ausreichende Bandbreite an Führungskompetenzen umfassen. Es dürfen nicht nur Kompetenzen abgefragt werden, die typischerweise mit männlichen Verhaltensmustern in Verbindung gebracht werden. Eine angemessen operationalisierte Leistungsanforderung »gendergerechtes Führen« sollte dabei zusätzlich als Leistungsanforderung für Führungskräfte integriert werden. Um den Gender-Bias in Leistungsbewertungs- und Stellenbesetzungsprozessen weiter zu verringern, ist darauf zu achten, dass diese Prozesse gemischtgeschlechtlich ausgeführt werden. So sind beispielsweise Bewerbungsgespräche ebenso wie Assessment-Center oder regelmäßige Leistungs- und Potenzialeinschätzungen von gemischtgeschlechtlichen Teams umzusetzen.

Die **Objektivierung und transparente Gestaltung der Leistungsbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse** bedeutet schließlich, dass über Vakanzen und Leistungsanforderungen größtmögliche Transparenz hergestellt wird. Neben der flächendeckenden und verbindlichen Ausschreibung von Führungspositionen bis hinauf zum Topmanagement beinhaltet dies vor allem, Leistungsanforderungen und Besetzungskriterien nachvollziehbar und genderneutral zu beschreiben. Dazu gehört, dass alle zur Anwendung kommenden Bewertungskriterien eine detaillierte und für jeden nachvollziehbare Operationalisierung erfahren. Der subjektive Interpretationsspielraum bei der Einschätzung, worin sich eine bestimmte Kompetenz äußert und in welchem Maß sie vorhanden ist, soll damit möglichst weit eingeschränkt werden.

#### **Empfehlung**

*Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Innovationsressource etablieren*

- *Mit allen Veränderungsprozessen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen Frauen und Männer adressieren, keine Enabling-Ansätze*
- *Verpflichtende Schulungen und Trainings zum diversitygerechten Führen für alle Führungskräfte*
- *Überprüfung aller Potenzialbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse hinsichtlich ihrer Gender-Sensibilität*
- *Objektivierung und transparente Gestaltung der Leistungsbewertungs- und Stellenbesetzungsprozesse*

### **4.3 Konservative Ausschlusskultur: Commitment der Unternehmensleitung zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« entscheidend**

Charakteristisch für die *konservative Ausschlusskultur* ist eine sehr traditionalistische und konservative Unternehmenskultur, in der Männer alle wichtigen Schlüsselpositionen besetzen. Die Nicht-Berücksichtigung von Frauen für Führungspositionen wird innerhalb dieser Unternehmenskulturen vor allem normativ begründet. Frauen wird vor diesem Hintergrund kein Zutritt zu beruflichen Netzwerken gewährt. Wichtiges Argument für diesen Ausschluss sind sehr traditionelle und oft biologistisch argumentierte Geschlechterrollenerwartungen: Während Männern die Verantwortung für den beruflichen Bereich zugeschrieben wird, sollen Frauen die Hauptverantwortung für den familiären Bereich übernehmen. Die Vereinbarkeit beider Bereiche wird

weitgehend ausgeschlossen; bei Konflikten zwischen beiden Sphären sollten sich Frauen für die Fürsorgeverantwortung entscheiden.

Vor dem Hintergrund des Ziels »mehr Frauen in Führungspositionen« ist für Unternehmen der *konservativen Ausschlusskultur* noch der weiteste Weg zu gehen. Die normativ geschlossenen Männerzirkel lassen sich nur sehr langsam und schwer aufbrechen.

Die wichtigste Empfehlung für Unternehmen innerhalb der *konservativen Ausschlusskultur* ist vor diesem Hintergrund, dass sich der **Vorstand eindeutig zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« bekennt** und dieses **Ziel mit der Unternehmensstrategie verknüpft** und begründet. Wichtig für dieses Kulturmuster ist dabei, dass die dafür erforderlichen **Maßnahmen in einem Top-down-Prozess definiert** werden. Aufgrund der starken konservativ-hierarchischen Orientierung innerhalb dieses Kulturmusters kann der Kulturwandel ohne ein starkes Signal aus der Unternehmensleitung nicht angestoßen werden. Die bewahrenden und stark prägenden Kräfte in den traditionell orientierten Führungsebenen darunter sind für einen Wandel von unten zu stark.

Wichtig für die Glaubwürdigkeit des Commitments des Vorstands ist die **organisationale Verankerung des Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen**. Die Einrichtung einer Gender-Diversity-Stelle innerhalb des Unternehmens ist ein wichtiger Indikator und wichtiges Signal für die strategische Bedeutung des Ziels. Das Signal und die Wirkung der einzurichtenden Organisationseinheit sind dabei umso größer, je näher diese Stelle am Vorstand angesiedelt wird. Fehlt eine solche organisationale Verankerung in einer konservativen Ausschlusskultur und gibt es beispielsweise nur eine Projektgruppe, die sich mit der Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen beschäftigt, so wird diese kaum Wirkung entfalten können. Ohne eine organisationale Verankerung und Einordnung des Themas in die Unternehmenshierarchie wird eine solche Projektgruppe in einer *konservativen Ausschlusskultur* eher als implizite Bestätigung verstanden, in dem Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« lediglich eine »kurzfristige, zeitgeistgetriebene Mode« zu sehen, und nicht ein ernst zu nehmendes, strategisch wichtiges Ziel für das Unternehmen. Nur durch die organisationale Verankerung kann dem Ziel und der strategischen Bedeutung »mehr Frauen in Führungspositionen« in diesem Kulturmuster mehr Anerkennung und Sichtbarkeit verliehen werden.

Neben dem Commitment des Vorstands und der organisationalen Verankerung ist es für Unternehmenskulturen dieses Musters zentral, **weibliche Rollenvorbilder (Role Models) auf allen Führungsebenen zu positionieren und sichtbar zu machen**. Zielvorgaben für den Anteil von Frauen auf bestimmten Führungsebenen sind innerhalb dieser Unternehmenskulturen aufgrund der stark traditionellen Orientierung nur schwer zu erreichen und durchzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist es eine bessere Strategie, auf Überzeugung durch positive Beispiele zu setzen. So können die prägenden Männerzirkel aufgebrochen werden und ein Signal für weibliche Nachwuchsführungskräfte gesetzt werden: Ein Aufstieg in Topfunktionen kann auch für weibliche Führungskräfte möglich sein. Auch für die männlichen Kollegen ist dies ein wichtiges Signal, da diese weiblichen Rollenvorbilder belegen, dass berufliches Engagement und beruflicher Erfolg keine Frage des Geschlechts sind. Besonders erfolgreich können weibliche Vorbilder wirken, wenn sie sich neben dem Geschlecht durch weitere Merkmale von ihren männlichen Kollegen unterscheiden. So können sie beispielsweise für einen anderen Führungsstil stehen oder sich die Fürsorgeverantwortung für die Kinder mit ihrem Partner teilen. Wichtig für die Wahrnehmung der weiblichen Rollenvorbilder ist darüber hinaus, dass sie Führungsverantwortung in für das Unternehmen besonders prestigeträchtigen Funktionen übernehmen, wie beispielsweise Forschung und Entwicklung, Produktion oder Ähnliches.

### **Empfehlung**

Commitment der Unternehmensleitung zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« erreichen

- Eindeutiges Commitment des Vorstands zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen«
- Verknüpfung des Ziels mit der Unternehmensstrategie
- Definition von Maßnahmen und Aktivitäten in einem Top-down-Prozess
- Organisationale Verankerung und größere Sichtbarkeit für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« durch Einrichtung einer Gender-Diversity-Stelle
- Weibliche Rollenvorbilder (Role Models) auf allen Ebenen positionieren und sichtbar machen

## **4.4 Veränderungsorientierte Bewahrungskultur: Definition und Kommunikation des Business Case »Diversity«**

Veränderungsorientierte Bewahrungskulturen sind durch Ambivalenz gekennzeichnet. Auf der einen Seite steht eine ausgeprägte Innovations- und Veränderungsorientierung. Diese artikuliert sich typischerweise in einem starken Engagement der Unternehmensleitung für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sowie für die zugehörigen Maßnahmen. Dieser Innovations- und Veränderungsorientierung stehen starke konservativ-hierarchische Strukturen und Werte gegenüber. Das Engagement dieser Unternehmen für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen steht wegen dieses Spannungsverhältnisses vor doppelten Herausforderung.

Aufgrund des intensiven Engagements für das Thema liegt die Messlatte für die Erfolgsbewertung der Diversity-Aktivitäten zum einen außerordentlich hoch. Dies führt insbesondere bei weiblichen Führungskräften zu einem Glaubwürdigkeitsdefizit. Der Wandel erfolgt aus der Perspektive dieser Frauen oft nicht schnell genug und zu wenig weitreichend. Mit der höheren Erwartung steigt die Frustration über die Veränderungsgeschwindigkeit. Auf der anderen Seite wachsen mit der Ausweitung des Diversity-Engagements die Vorbehalte, insbesondere aufseiten der männlichen Führungskräfte. Die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wird mit eigenen Karrierenachteilen verbunden. Es entsteht das Gefühl der Benachteiligung bei männlichen Führungskräften. Die Umsetzung der formulierten Diversity-Ziele wird dadurch herausgefordert.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation ist es für *veränderungsorientierte Bewahrungskulturen* wichtig, einerseits die Zweifel der weiblichen Führungskräfte an der Glaubwürdigkeit des Engagements auszuräumen und gleichzeitig die Männer für die formulierten Gleichstellungsziele zu gewinnen. Der Schlüssel hierzu liegt in der ökonomischen Begründung des Engagements. Nur so können die Hürden für mehr Frauen in Führungspositionen innerhalb dieses Kulturmusters überwunden werden.

Grundlage für eine solche ökonomische Argumentation und Begründung des Engagements ist dabei die **Definition und Kommunikation des unternehmensspezifischen Business Case »Diversity«**. Der Business Case »Diversity« quantifiziert dabei den spezifischen Nutzen, der durch mehr Frauen in Führungspositionen für das Unternehmen entsteht. Innovations- und Kreativitätsvorteile, ein besserer Marktzugang oder der Zugriff auf einen größeren Talentpool werden dabei berücksichtigt. Dieser unternehmensspezifisch bestimmte Business Case muss in den

Mittelpunkt der Begründung und Kommunikation des Diversity-Engagements treten. Nur über die Verbindung von Diversity-Engagement und Unternehmenserfolg können Zweifel an der Glaubwürdigkeit des Engagements ausgeräumt werden und die Vorteile des Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen auch für Männer aufgezeigt werden. Eine Unterstützung von mehr Frauen in Führungspositionen durch alle Führungskräfte im Unternehmen kann nur erreicht werden, wenn auch für die männlichen Führungskräfte deutlich wird, welche konkreten Vorteile durch mehr Frauen in Führungspositionen für den eigenen Bereich, die eigene Abteilung oder das eigene Team resultieren. Dabei ist es hilfreich, die **Heterogenitätsvorteile sichtbar zu machen**. Hier kann beispielsweise die Verleihung eines »Diversity Awards« helfen, in dessen Rahmen Führungskräfte von heterogenen Teams mit überdurchschnittlicher Teamleistung ausgezeichnet werden.

Parallel zur Definition und **Kommunikation des Business Case »Diversity«, empfiehlt sich der Start einer Kommunikationsoffensive »Diversity«, die explizit männliche Führungskräfte adressiert**. Neben der Kommunikation des Business Case sollten hier die individuellen Vorteile für Männer im Mittelpunkt stehen, die aus einer offeneren Unternehmenskultur resultieren. So können auch Männer von flexibleren Arbeitsformen und Karrieremodellen profitieren und neue Spielräume nutzen, die durch die Entlastung von der alleinigen Finanzierungsverantwortung für die Familie entstehen.

Trotz der bestehenden Vorbehalte ist es außerdem wichtig, die Umsetzung der für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen definierten Prozesse und Kriterien zu erreichen. **Bonusrelevante Zielvorgaben bezüglich des zu erreichenden Frauenanteils** können, unterstützt durch die oben dargestellte ökonomische Argumentation, in veränderungsorientierten Bewahrungskulturen ein geeignetes und anerkanntes Mittel sein, um die Umsetzung der Maßnahmen und die Zielerreichung anzureizen. Für die weiblichen Führungskräfte liegt in solchen bonusrelevanten Zielvorgaben ein deutlicher Beleg für die Glaubwürdigkeit des Engagements. Aufgrund der grundsätzlichen Innovations- und Veränderungsorientierung innerhalb dieses Kulturmodells sowie dem langen und ökonomisch begründeten Engagement der Unternehmensleitung für die Erhöhung des Frauenanteils kann von einer vergleichsweise hohen Akzeptanz für eine solche Maßnahme ausgegangen werden.

### **Empfehlung**

*Definition und Kommunikation des Business Case »Diversity«*

- *Definition und Kommunikation des unternehmensspezifischen Business Case »Diversity«*
- *Heterogenitätsvorteile sichtbar machen, beispielsweise durch einen »Diversity Award«*
- *Kommunikationsoffensive »Diversity« starten, die explizit männliche Führungskräfte adressiert*
- *Bonusrelevante Zielvorgaben bezüglich des zu erreichenden Frauenanteils implementieren*

## Methodisches Vorgehen

Ziel des Projekts »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« war es, die Gründe für die Karrierebrüche von Frauen durch eine wissenschaftliche Analyse besser zu verstehen und auf dieser Grundlage neue Ansatzpunkte für eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu erarbeiten.

Durch die Analyse der Unternehmenskulturen in den neun Partnerunternehmen des Projekts sollten neue, tiefgehende Erkenntnisse bezüglich der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für die Karrierewege von Frauen gewonnen werden. Da dieses Erkenntnisinteresse auf neue und größtenteils unbewusste Informationen abzielt, bot sich ein exploratives und qualitatives Untersuchungsdesign an. Ein solches Vorgehen ist im Vergleich zu quantitativen Ansätzen durch ein größeres Maß an thematischer Offenheit gekennzeichnet. Damit ermöglicht es, neue Informationen zu erlangen und bisher unbekannte Sachverhalte und Zusammenhänge zu entdecken (Lamnek 2008, Flick 2007).

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Analyse der bestehenden unternehmenskulturellen Hürden für mehr Frauen in Führungspositionen. Durch die Betrachtung der gesamten Unternehmenskultur wurde eine Analyse- und Veränderungsperspektive eingenommen, die über die bereits bekannten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie über die Etablierung spezieller Förderprogramme für Frauen hinausgeht. Nach Edgar Schein manifestiert sich die Unternehmenskultur auf drei, in unterschiedlichem Maße bewussten Ebenen: Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen (Schein 1985, Kutschker & Schmid 2008). Um alle Ebenen der Unternehmenskultur zu erfassen, wurde analog zu dem Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein mit Checklisten, Umfeldinterviews und Zielgruppeninterviews eine dreiteilige Untersuchung aufgebaut. Die Checkliste und die Umfeldinterviews lieferten dabei das für die Konzeption und Durchführung der Zielgruppeninterviews notwendige Organisationswissen.

**Abbildung 10:** Zusammenhang von Organisationskultur und Untersuchungsdesign



Quelle: Fraunhofer 2012 nach Schein (1985)

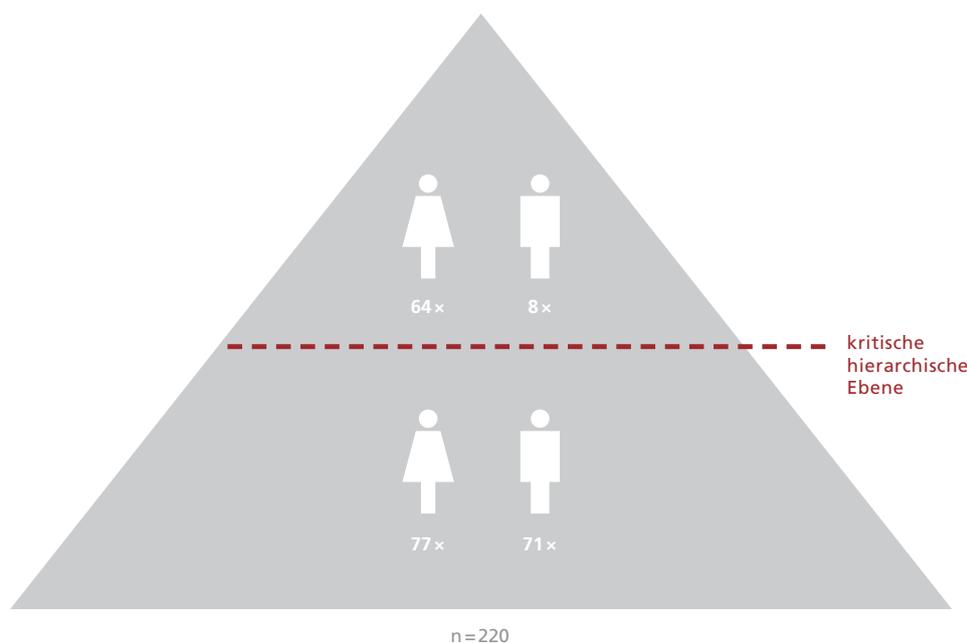
1. Den ersten Analyseschritt bildete die Auswertung eines an die Partnerunternehmen ausgegebenen, standardisierten Fragebogens, der sogenannten **Checkliste**. Ziel war es, über diese Checkliste die Zahlen, Daten und Fakten sowie die Aktivitäten zur Karriereförderung von Frauen in den Partnerunternehmen systematisch zu erheben und damit einen Überblick über die Artefakte im Themenfeld »Frauen und Karriere« im Unternehmen zu erhalten. So wurde über die Checklisten beispielsweise erhoben, wie hoch der Frauenanteil auf unterschiedlichen Ebenen ist, welche Maßnahmen zur Förderung von Frauen in den jeweiligen Unternehmen bereits implementiert sind, welche Planungen für neue Aktivitäten bestehen, wie viele Hierarchieebenen im Unternehmen bestehen und wie hoch der Anteil der Teilzeitmitarbeitenden ist.

2. Die im zweiten Teil der Umfeldanalyse geführten **Umfeldinterviews** zielten auf die dem Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen zugrunde liegenden Werte und Normen. Dazu wurden in den jeweiligen Partnerunternehmen halbstrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews mit drei bis vier für die Umsetzung der Diversityziele verantwortlichen Personen geführt (beispielsweise mit Diversity-Managern, Gleichstellungsbeauftragten, Personalleiterinnen und Personalleitern, Personalentwicklerinnen und -entwicklern etc.). In den Umfeldinterviews wurden insbesondere die Motive und Strategien des Unternehmens bezüglich seines Engagements für mehr Frauen in Führungspositionen sowie die Einschätzungen der Diversity-Verantwortlichen zu den bestehenden Potenzialen und Hemmnissen in diesem Themenfeld erhoben.

3. Die **Zielgruppeninterviews** bilden den Kern der Analyse. Auf sie gehen die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Ergebnisse zurück. Aufbauend auf dem durch die Auswertung der Checklisten und der Umfeldinterviews generierten Organisationswissen wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der es ermöglichte, die meist unbewusste, unterste Ebene der Unternehmenskultur, die Ebene der Überzeugungen, Meinungen und Grundhaltungen zu erheben. Ihre Auswertung ermöglichte es, die für weibliche Karrierewege wesentlichen Erfolgs- und Hemmnisfaktoren zu identifizieren und Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Unternehmenskultur aufzudecken. Die unternehmenskulturellen Gründe für Karrierebrüche von Frauen konnten auf dieser Grundlage eindeutig benannt werden. Befragt wurden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner unter anderem zu ihrem bisherigen Karriereverlauf, zu ihren Karriereplänen sowie zu den Hürden und Erfolgsfaktoren in ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn.

Im Zeitraum von März 2011 bis November 2011 sind im Rahmen des Projekts 220 Interviews geführt worden, davon 141 Interviews mit weiblichen und 79 Interviews mit männlichen Führungskräften. In jedem Partnerunternehmen wurden etwa 24 weibliche und männliche Führungskräfte befragt, von denen sechs weibliche Führungskräfte eine Führungsebene oberhalb einer spezifisch für jedes Unternehmen definierten, sogenannten »kritischen Hierarchiestufe« erreicht hatten. Die anderen 18 Führungskräfte hatten Führungspositionen auf Ebenen unterhalb der kritischen Hierarchieebene inne. Die kritische Hierarchiestufe definiert dabei spezifisch für jedes Unternehmen diejenige Führungsebene, oberhalb derer der Anteil an Frauen in Führungspositionen besonders stark zurückgeht. Über diese Stichprobenziehung wurde sichergestellt, dass in die durchgeführte Analyse nicht nur die Perspektive von weiblichen und männlichen Führungskräften einfließt, sondern auch die Perspektive von Frauen, die die als kritisch zu betrachtende Hierarchieebene bereits überwunden haben. Abbildung 11 stellt das Untersuchungssample der Zielgruppeninterviews grafisch dar.

**Abbildung 11:** Untersuchungssample für die Zielgruppeninterviews



Quelle: Fraunhofer 2012

Die Interviews wurden als leitfadengestützte, halbstrukturierte ca. 90-minütige Interviews geführt. Der Leitfaden stellte sicher, dass alle nötigen Themenbereiche berücksichtigt wurden. Zusätzlich konnten mit offenen oder individuellen Fragen neue Fakten an die Oberfläche gebracht werden. Die Auswertung erfolgte mit der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode gestattete es, die Aussagen aus den Interviews sowohl induktiv als auch deduktiv auszuwerten. Auf diese Weise konnten der Einbezug der Theorie und die Kontextangemessenheit des Inhalts optimal kombiniert werden (Flick 2007, Mayring 2008).



# 6

## Literatur

Accenture (Hrsg.) (2007): *Expectations and Achievement: Empowering Women from Within*. Verfügbar unter: [http://www.accenture.com/Site-CollectionDocumentsPDF/2007IWDResearchReport\\_FINAL.pdf](http://www.accenture.com/Site-CollectionDocumentsPDF/2007IWDResearchReport_FINAL.pdf) (letzter Abruf: 11. September 2012).

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

BMFSFJ (2011): »Frauen in Führungspositionen«. *Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ-/Abteilung2/Pdf-Anlagen/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielset-zungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Abruf: 3. September 2012).

Bührer, Susanne; Hufnagl, Miriam; Schraudner, Martina (2009): *Frauen im Innovationssystem – Im Team zum Erfolg*. Stuttgart.

European Commission (2012): *Progress on equality between women and men in 2011*. Brüssel.

Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek.

Funken, Christiane (2011): *Managerinnen 50 plus*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/PdfAnlagen/Managerinnen-50-plus,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Abruf: 11. September 2012).

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

Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012): *Führungskräfte-Monitor 2012*. Update 2001-2010. Berlin.

Holst, Elke & Wiemer, Anita (2010): *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze*. Berlin.

Hoppenstedt (2010): *Frauen in Führungspositionen. Unternehmenstypen im Vergleich*. Hg. v. Hoppenstedt. Verfügbar unter: [http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web-/Frauen-im-Management\\_id\\_567\\_.htm](http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web-/Frauen-im-Management_id_567_.htm) (letzter Abruf: 11. September 2012).

Hoppenstedt (2012): *Frauen im Management (FiM)*.  
Hg. v. Hoppenstedt. Verfügbar unter: [http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenste-dt-Studie\\_FiM\\_03\\_2012.pdf](http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenste-dt-Studie_FiM_03_2012.pdf) (letzter Abruf: 11. September 2012).

Kutschker, Michael & Schmid, Stefan (2008): *Internationales Management*.  
Mit 100 Textboxen. 6. Auflage. München.

Lamnek, Siegfried (2008): *Qualitative Sozialforschung*.  
Lehrbuch. 4. Auflage. Weinheim [u. a.].

Mayring, Philipp (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*.  
10. Auflage. Weinheim, Basel.

Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*.  
San Francisco.

Schein, Edgar H. (1990): *Organizational Culture*.  
In: *American Psychologist*, Volume 45, Nr. 2, 109-119.

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

Weber, Max (1904): *Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis*.  
Schutterwald/Baden.

Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*.  
Heidelberg.





