



Kompetenz, Motivation und Netzwerke - wie Frauen den Weg nach oben erfolgreich schaffen

Veranstaltung der Unternehmensverbände Berlin-Brandenburg (UVB)

Christiane Flüter-Hoffmann, Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“, IW Köln

Berlin, 7.11.2017

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln...

...wurde 1951 gegründet. Es ist das private Wirtschaftsforschungsinstitut in Deutschland, getragen von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie Unternehmen

...forscht in den Bereichen Wirtschafts- und Sozialpolitik, Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, Gesellschaft, Medien und Kommunikation

...führt Projekte im Auftrag Dritter durch, z. B. EU-Kommission, Bundes- und Landesministerien, Verbände und Bundesbehörden

...hat den Hauptstandort in Köln, ein Hauptstadtbüro in Berlin und eine Verbindungsstelle in Brüssel

...ist Arbeitgeber für 139 Beschäftigte.



Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln und das Kölner Panorama



Status quo: Frauen in Führungspositionen

Kompetenzen

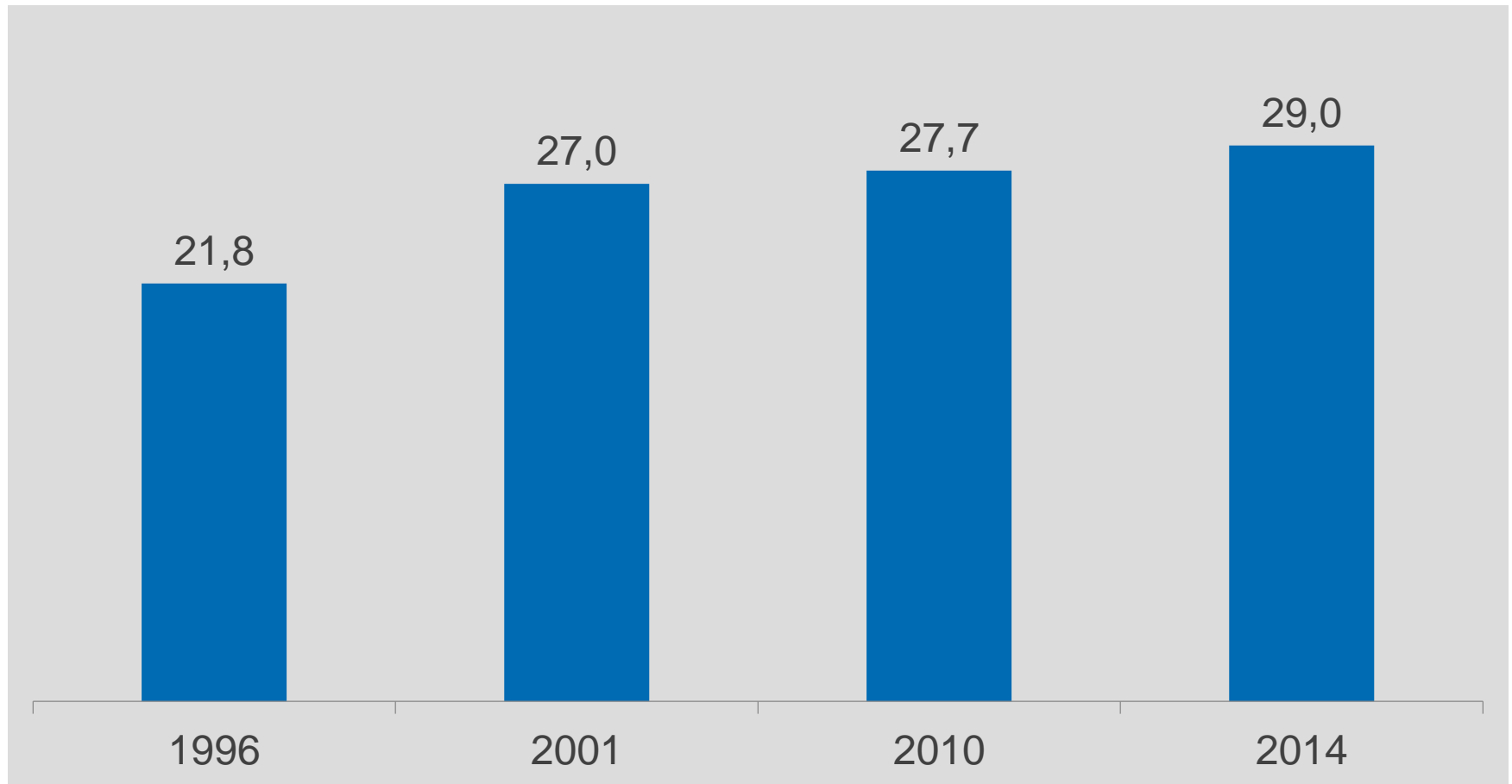
Erfolgsfaktoren

Unternehmensbeispiele

Ausblick

Anteil von Frauen in Führungspositionen: 1996-2014

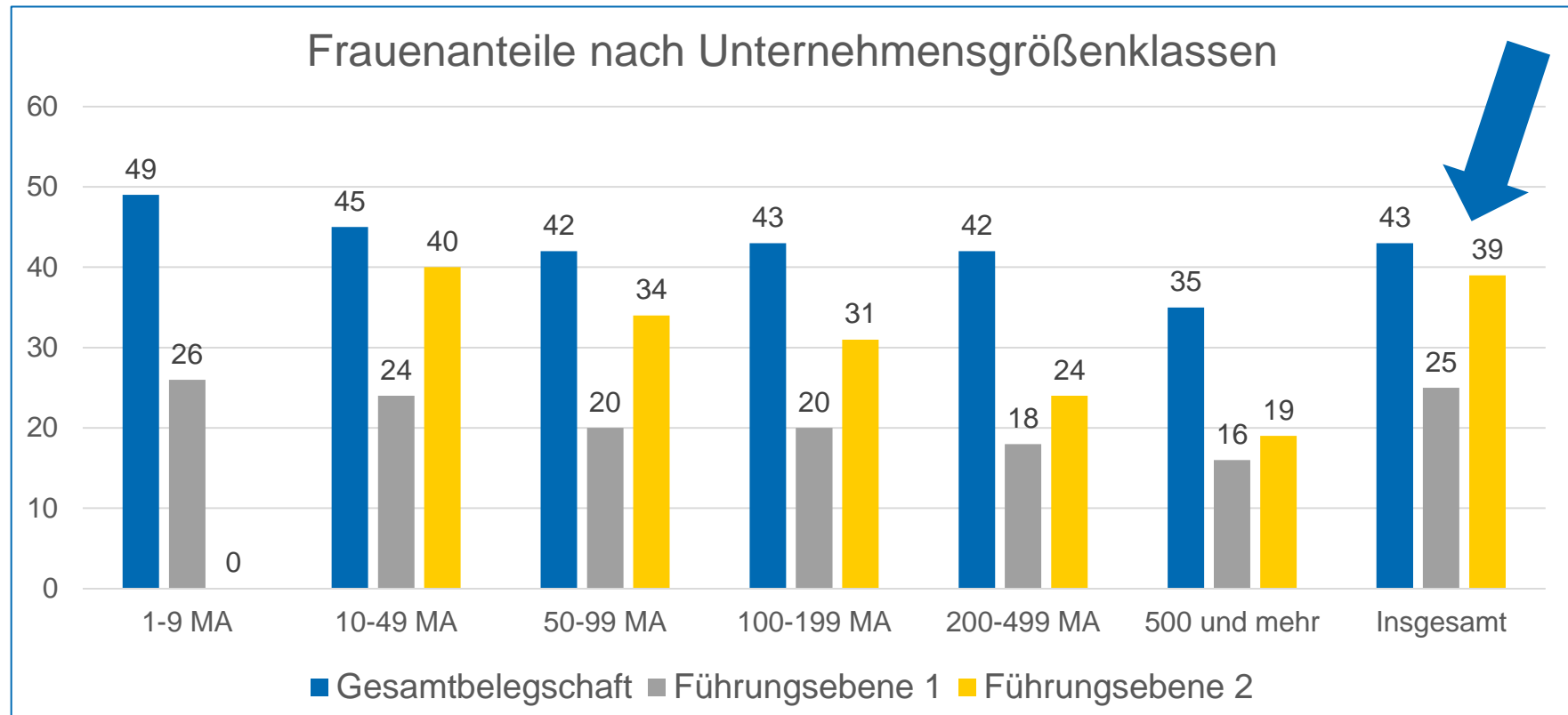
in Prozent aller Führungspositionen in Deutschland (Führungsposition = Vorstände und Geschäftsführer/-innen sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen)



Quelle: Statistisches Bundesamt

Große Unternehmen: wenige Frauen auf oberster Ebene

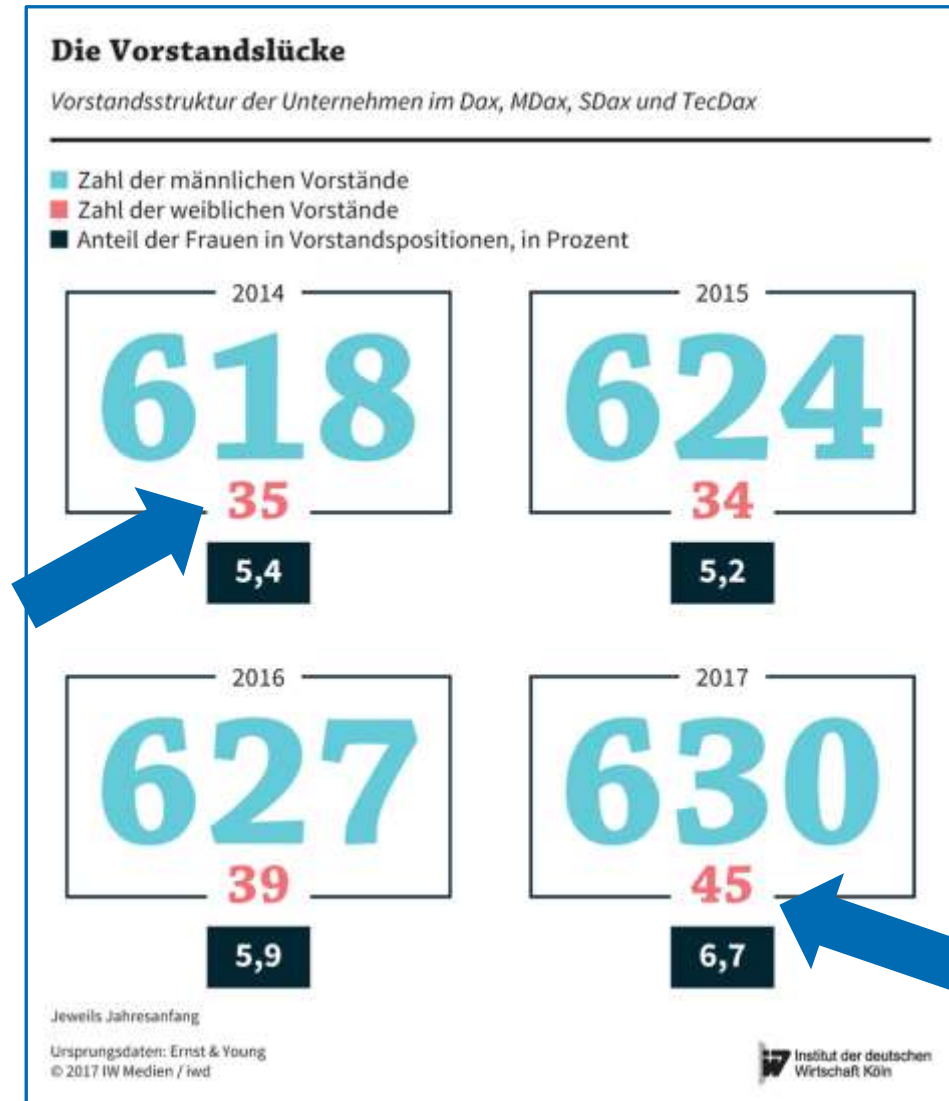
Anteile der Frauen in den Unternehmen der Privatwirtschaft 2014, in Prozent



Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; Statistisches Bundesamt; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Vorstandspositionen

- Der Anteil von Frauen in Vorstandsetagen von Deutschlands börsennotierten Unternehmen ist leicht gestiegen: In den 160 Dax-, MDax-, SDax- und TecDax-Unternehmen arbeiteten **zum Stichtag 1. Januar 2017 insgesamt 45 weibliche Vorstände** und damit sechs mehr als ein Jahr zuvor und sogar elf mehr als Anfang 2015.
- Den 45 Frauen in den Vorstandsgremien der Unternehmen stehen 630 Männer gegenüber. Der **Frauenanteil liegt damit bei 6,7 Prozent** – vor einem Jahr waren es 5,9 Prozent.



Frauen in Führungspositionen: Der öffentliche Dienst

Beschäftigte in den obersten Bundesbehörden

- insgesamt
- Anteil der Frauen in Prozent
- Anteil der Frauen an allen Leitungsfunktionen in Prozent

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	651	70,6	56,0
Bundesverfassungsgericht	173	69,7	50,0
Sekretariat des Bundesrates	194	57,2	50,0
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	1.046	54,6	45,1
Bundesministerium für Bildung und Forschung	1.046	55,2	44,4
Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien	250	54,4	44,1
Bundesministerium für Gesundheit	692	64,5	40,6
Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz	794	62,1	39,7
Bundestagsverwaltung	2.945	51,5	38,3
Bundespräsidialamt	192	60,9	36,0
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit	1.191	55,5	35,6
Presse- und Informationsamt der Bundesregierung	496	57,3	35,4
Bundesministerium für Arbeit und Soziales	1.147	56,6	35,2
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	1.736	50,8	31,9
Bundesministerium des Inneren	1.435	50,9	29,5
Bundeskanzleramt	626	55,3	28,7
Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	934	53,9	28,7
Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur	1.373	50,4	28,6
Zentrale des Auswärtigen Amtes	3.311	53,5	25,5
Bundesministerium der Verteidigung	1.474	48,1	25,2
Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationssicherheit	90	41,1	23,1
Bundesministerium der Finanzen	1.937	52,2	23,0
Bundesrechnungshof	782	41,4	21,7
Insgesamt	24.509	53,8	34,0

Stand: 30. Juni 2016

Ursprungsdaten: Gleichstellungsinventar 2016, Statistisches Bundesamt
© 2017 IW Münster / Juel



Nachholbedarf auch im Öffentlichen Dienst

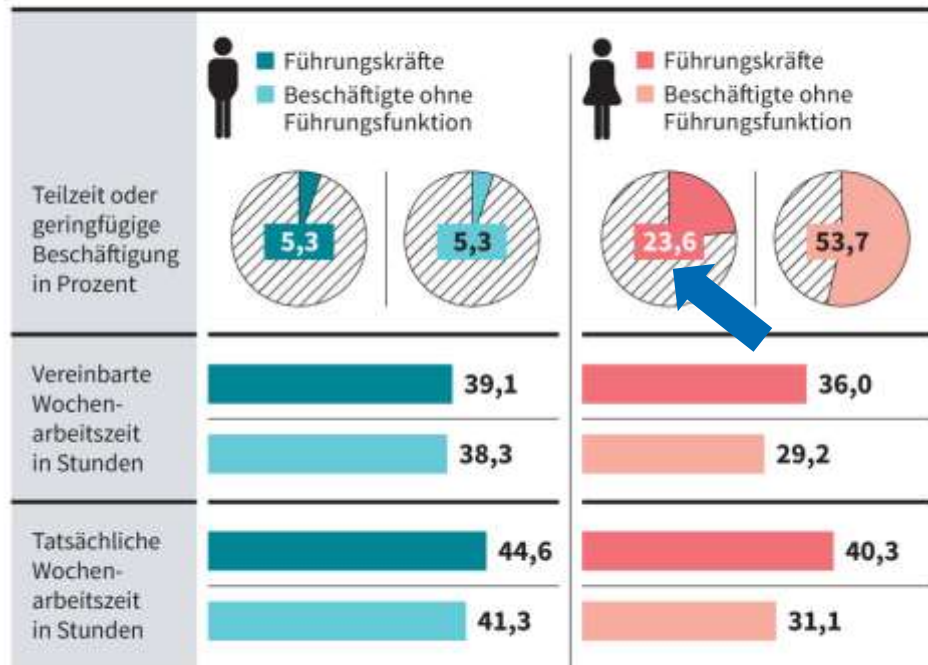
- Trotz der Gleichstellungsgesetze **im öffentlichen Dienst: nur langsamer Anstieg** des Anteils von Frauen in Führungspositionen.
- **Selbst in den obersten Bundesbehörden** liegt der Anteil der Frauen an Führungspositionen durchschnittlich nur bei **34 Prozent**, obwohl ihr Anteil an den Beschäftigten insgesamt bei knapp 54 Prozent, in manchen Behörden sogar **über 70 Prozent** beträgt.



Mehr weibliche Führungskräfte mit Teilzeitverträgen

Führungskräfte: Mehr Überstunden, weniger Teilzeit

Wochenarbeitszeit von Männern und Frauen in der Privatwirtschaft
im Jahr 2015



Führungskräfte: seit mindestens einem Jahr; Beschäftigte ohne Führungsfunktion: in den Jahren 2014 und 2015

Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel
© 2017 IW Medien / Iwd

- Nur gut **5 Prozent** der männlichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit, bei den Frauen sind es knapp **24 Prozent**, wenn sie bereits mindestens ein Jahr Führungsverantwortung tragen.
- Frauen investieren deutlich mehr Zeit in Familie und Haushalt als Männer – auch wenn sie Führungskraft sind.

Status quo: Frauen in Führungspositionen

Kompetenzen

Erfolgsfaktoren

Unternehmensbeispiele

Ausblick

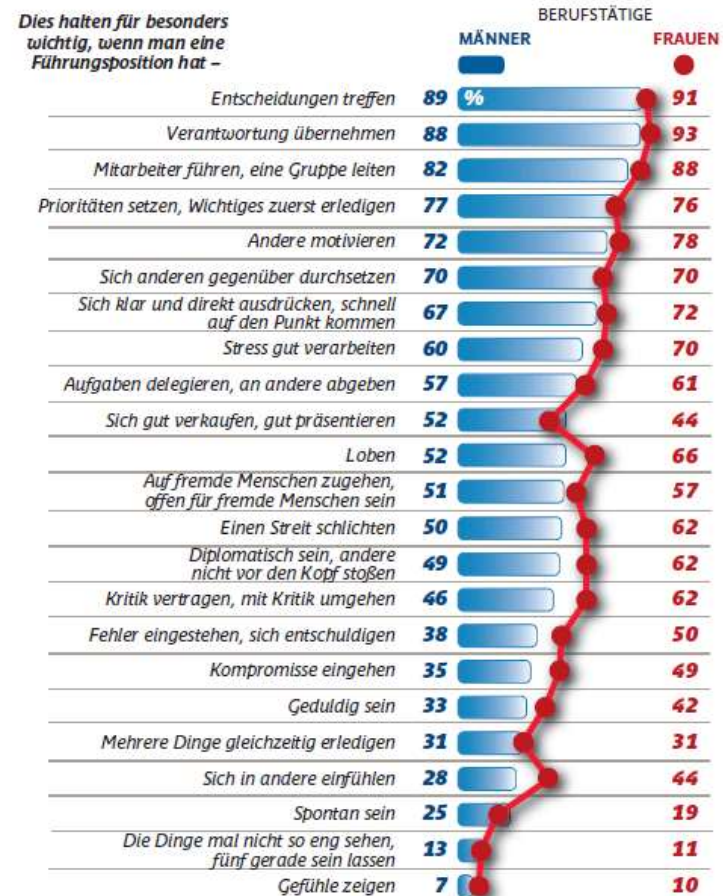
Was muss eine gute Führungskraft können?

Aus Sicht der Bevölkerung in Deutschland muss eine gute Führungskraft vor allem:

1. Entscheidungen treffen
2. Verantwortung übernehmen
3. Mitarbeiter führen
4. Prioritäten setzen
5. Andere motivieren

Quelle: Allensbach-Befragung 2013

Soft Skills aus Sicht von Frauen für Führungskräfte wichtiger als aus Sicht von Männern



BASIS: BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND, 18- BIS 65-JÄHRIGE BERUFSTÄTIGE
QUELLE: ALLENSBACHER ARCHIV, IFD-UMFRAGE 11008, 2013

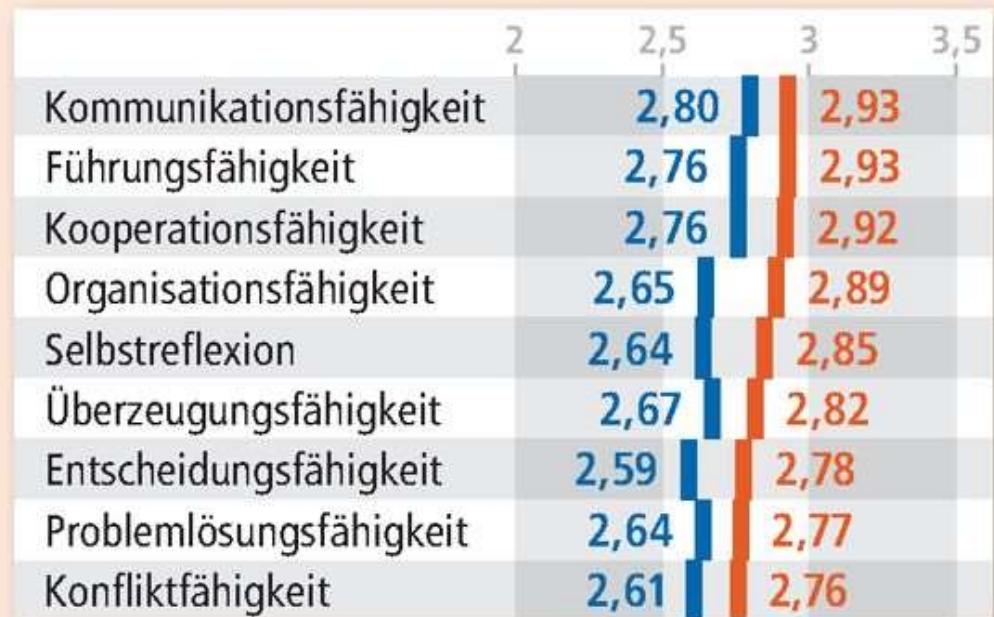
© IFD-Allensbach

Führungskompetenzen

Frauen übertreffen Männer bei allen Teilqualifikationen einer Führungskraft

Führungskräfte: Frauen überzeugen

So schnitten **Männer** und **Frauen** auf einer Skala von 1 (unzureichende Leistung) bis 4 (sehr hohe Leistung) bei diesen Kompetenzen ab

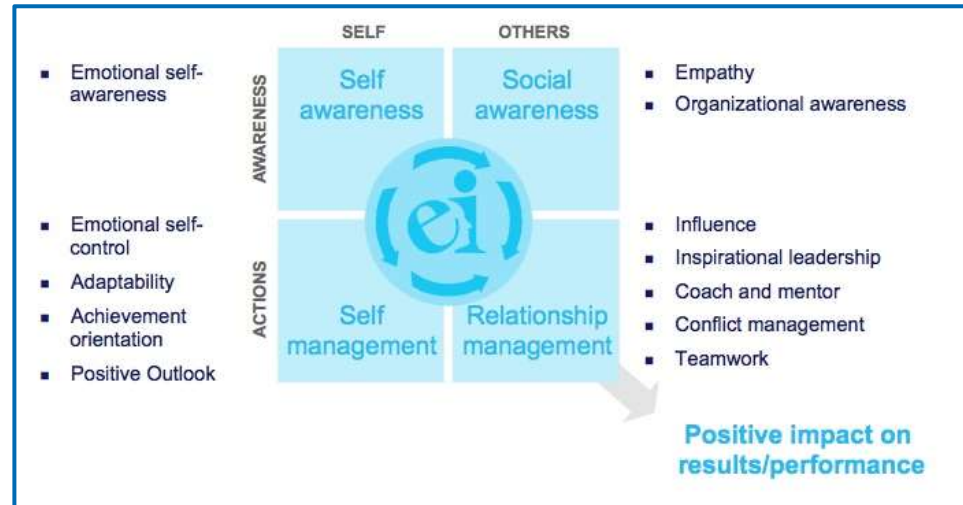


Potenzialanalyse von 814 Beschäftigten
im Jahr 2012; Quelle: Hochschule Osnabrück

Quelle: Studie der Hochschule Osnabrück

Frauen: besser bei emotionalen und sozialen Kompetenzen

Globale Studie der Unternehmensberatung Korn Ferry Hay Group, für die über **55.000 Mitarbeiter aus 90 Ländern** befragt wurden



- Befragung von 55.000 MA aus 90 Ländern zwischen 2011 bis 2015.
- Grundlage: **Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)**, der gemeinsam von den Wissenschaftlern Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman und Hay Group entwickelt wurde.
- Das **ESCI erfasst zwölf Kompetenzen**, die nachweislich einen Einfluss auf die Performance in Unternehmen haben: Leistungsorientierung, Anpassungsfähigkeit, Coaching & Mentoring, Konfliktmanagement, Empathie, Selbstwahrnehmung, motivierendes Führungsverhalten, Einfluss auf andere, Sensibilität für organisatorische Aspekte, positive Grundhaltung, Teamwork und Selbstkontrolle.

Gallup-Studie: Auswertung von 27 Millionen Daten

Gallup wertete 2015 gesammelte Daten aus den vergangenen 40 Jahren aus.



Quelle:
https://m100group.files.wordpress.com/2015/07/stateofamericanmanager_0515_mh_lr.pdf

- ▶ Die Gallup-Studie zeigt, dass **Angestellte, die für weibliche Chefs arbeiten**, im Durchschnitt **engagierter und motivierter** bei der Arbeit sind, als bei männlichen Chefs.
- ▶ **Frauen könnten Mitarbeiter besser anleiten und motivieren, sie könnten besser Einfluss auf andere nehmen und seien stärker in der Konfliktlösung.**
- ▶ Insgesamt zeigten laut dieser Studie Frauen durchschnittlich **in vier Kategorien bessere Ergebnisse als die Männer**: Selbstwahrnehmung, Empathie, Mitarbeitermotivation und Führungskompetenz.

Status quo: Frauen in Führungspositionen

Kompetenzen

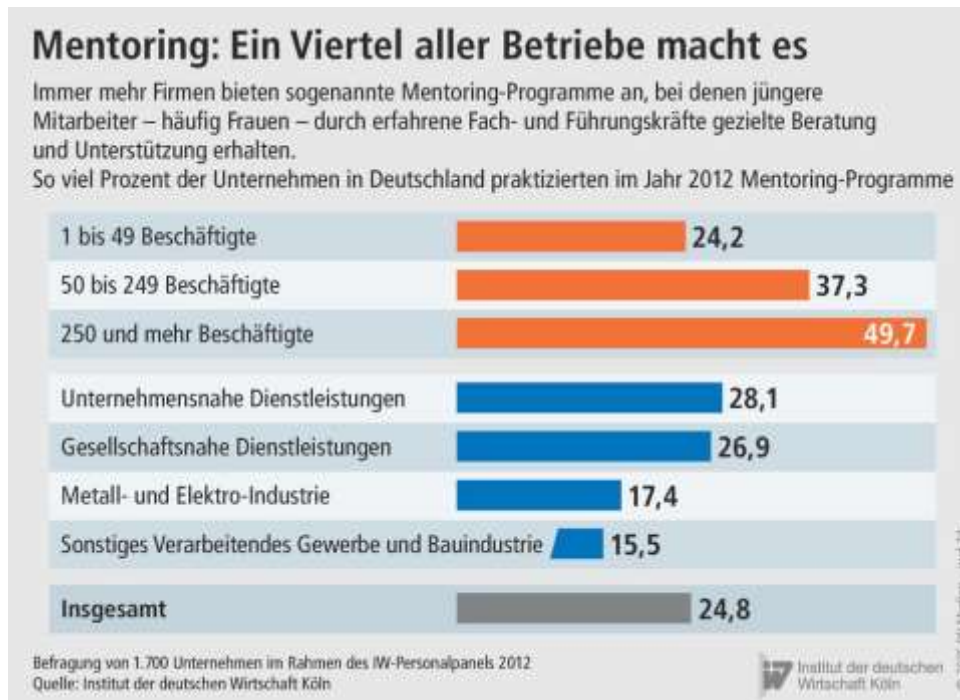
Erfolgsfaktoren

Unternehmensbeispiele

Ausblick

Erfolgsfaktor 1: Mentoring

- ▶ Eines der **erfolgreichsten Instrumente** der Frauenförderung ist das **MENTORING**.
- ▶ Jedes **vierte Unternehmen** in Deutschland praktiziert Mentoring.
- ▶ In **großen Unternehmen** mit 250 Beschäftigten und mehr ist es **jedes zweite**.



Quelle: IW-Personalpanel, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Erfolgsfaktor 2: Rahmenbedingungen wie Teilzeit für Führungskräfte, spezielle Trainings und Flexi-Zeit

Wie Unternehmen Frauen fördern

So viel Prozent der Unternehmen wollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen mit dieser Maßnahme steigern

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Frauen-förderplan	Mentoring	Inner-betriebliche Zielsetzung	Spezielle Weiterbildung	Teilzeit für Führungskräfte	Flexible Arbeitszeitmodelle	Andere Maßnahmen
50 bis 99	3	8	16	37	46	45	45
100 bis 249	7	23	15	47	38	42	37
250 bis 499	10	14	21	32	48	53	31
500 und mehr	15	25	21	39	33	73	34

Befragung von 875 Unternehmen im Jahr 2013
Quellen: IAB, ZEW, Universität Köln

iW Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - Argumente 9

Erfolgsfaktor 3: Weibliche Vorbilder



Prof. Dr. Alexandra Niessen-Ruenzi zur Wichtigkeit von weiblichen Vorbildern.

Quelle:
https://fondsfrauen.de/jjb_5279/

- ▶ Studie von Prof. Dr. Alexandra Niessen-Rünzi von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim: „**Weibliche Vorbilder ermuntern Frauen, Karriere zu machen.**“
- ▶ Frauen entscheiden sich häufiger für den Wettbewerb mit anderen, wenn sie zuvor ein **erfolgreiches weibliches Vorbild** beobachtet haben.

Status quo: Frauen in Führungspositionen

Kompetenzen

Erfolgsfaktoren

Unternehmensbeispiele

Ausblick

Unternehmensbeispiel 1: Berliner Verkehrsbetriebe

BVG



© Marcus Höhn
Quelle:
http://unternehmen.bvg.de/images/content/unternehmen/profil/Vorstand_Nikutta_20150611_article.jpg

- ▶ Dr. Sigrid Evelyn Nikutta ist seit dem 1. Oktober 2010 **Vorstandsvorsitzende** und Vorstand Betrieb der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG).
- ▶ Sie ist die **erste Frau an der Spitze des Unternehmens** und hat das Unternehmen nach sieben Jahrzehnten wieder in die schwarzen Zahlen geführt.
- ▶ 2017 erhielt Sie den **Berliner Frauenpreis** für ihr konsequentes und erfolgreiches Engagement für Frauenförderung und Gleichstellung bei den Berliner Verkehrsbetrieben.
- ▶ 2012 wurde sie mit dem renommierten **Preis „Managerin des Jahres“** der Mestemacher-Gruppe ausgezeichnet.

Unternehmensbeispiel 2: Bosch



BOSCH
Technik fürs Leben



Bundeskanzlerin Merkel und Bundesfamilienministerin Schröder überreichen die Auszeichnung „Familienfreundlichstes Unternehmen“ im Mai 2012 an Heidi Stock, Diversity Managerin, und Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH

- ▶ Mentoring gehört bei Bosch zum Diversity Management dazu – mehrfach ausgezeichnet, auch durch die Bundeskanzlerin (2012).
- ▶ In der Kategorie „Bestes Diversity-Image“ setzte sich Bosch in einer repräsentativen Umfrage unter 30 000 Studierenden und Berufseinsteigern im Jahr 2013 an die Spitze.
- ▶ **„Deutschland braucht mehr Chefinnen. Deshalb engagiert sich Bosch bei ‚Chefsache‘ für einen gesellschaftlichen Wandel.“**
Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH

Unternehmensbeispiel 3: TÜV Rheinland



Personalvorstand Thomas Biedermann mit den Diversity Managerinnen Saskia Jakisch (links) und Sabine Hager beim Kick-off des TÜV Women's Network 2013, Foto: TÜV

Der TÜV Rheinland praktiziert seit 2013 ein Mentoring-Programm. Im Mai 2017 startete der vierte Jahrgang.

Personalvorstand Thomas Biedermann unterstützt das Mentoring-Programm mit dem Ziel, den **Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen**: „Wir haben das Mentoring-Programm 2013 als Pilotprojekt in der Kölner Hauptverwaltung gestartet und es hat sich als ein zielführendes Instrument herausgestellt, um Frauen bei TÜV Rheinland **in ihrer Entwicklung und Sichtbarkeit im Unternehmen zu unterstützen**. Wir wollen das Mentoring Programm zukünftig als festen Bestandteil unserer Personalpolitik etablieren.“

Status quo: Frauen in Führungspositionen

Kompetenzen

Erfolgsfaktoren

Unternehmensbeispiele

Ausblick

Ausblick: das Jahrhundert der Frauen?



Foto: Flüter-Hoffmann, Getty Center, Los Angeles

- ▶ Die am besten ausgebildete Frauengeneration aller Zeiten strömt gerade auf den Arbeitsmarkt.
- ▶ Immer mehr spiegelt sich diese Entwicklung – die enorme Bildungsexpansion der Frauen – auf dem Arbeitsmarkt wider.
- ▶ Mit den entsprechenden Rahmenbedingungen – wie Mentoring, Führen in Teilzeit und familienfreundliche Arbeitszeiten, aber auch einer stärkeren Arbeitsteilung im familiären Bereich – wird es den Frauen gelingen, auf dem Arbeitsmarkt in Führungspositionen auf allen Ebenen vertreten zu sein.

FAZIT

- ▶ Im Hinblick auf Kompetenzen bringen die Frauen meist heute schon sehr gute Qualifikationen mit.
- ▶ Für ihre Motivation brauchen sie noch bessere Rahmenbedingungen und für ihre Netzwerke noch mehr Eigeninitiative.
- ▶ Mentoring ist eines der erfolgreichsten Instrumente, um Frauen weiterzuentwickeln und im Unternehmen sichtbar zu machen, aber auch weibliche Vorbilder haben einen sehr positiven Effekt.
- ▶ **Tipp an die Unternehmen: Schaffen Sie entsprechende Rahmenbedingungen, dann können und wollen Frauen eine Führungsposition übernehmen!**

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Christiane Flüter-Hoffmann

Senior Researcher

Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“

Kompetenzfeld: Arbeitsmarkt und Arbeitswelt

 0221 4981-841

 flueter@iwkoeln.de