



FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN: PERSPEKTIVEN AUS DER PRAXIS

INHALT

1. Die Studie	6
2. Gesetzliche Vorgaben und Status quo	9
2.1 Zusammensetzung der Führungsetagen von Unternehmen in Deutschland	10
2.2 Status quo und Zielsetzungen in den Unternehmen	11
3. Chancen und Herausforderungen	13
4. Vorgehen der Unternehmen	17
5. Stellschrauben für Veränderungen	19

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

VORWORT

Ein Jahr nach Inkrafttreten des lebhaft diskutierten Gesetzes zur „Geschlechterquote“ und ein Jahr vor dem Ende des ersten Berichtszeitraums haben BDI und Kienbaum untersucht, wie die Unternehmen mit der gesetzlichen Geschlechterquote umgehen. Welche Ziele setzen sie sich, welche Herausforderungen sind damit verbunden, welche Perspektiven tun sich auf? Mit einer quantitativen Erhebung und in qualitativen Interviews sind wir diesen Fragen nachgegangen.

Die Studie zeigt: Auch jenseits der neuen gesetzlichen Vorgaben hat das Thema „Frauen in Führungspositionen“ in den Unternehmen Fahrt aufgenommen: Geplante Steigerungsraten von drei bis vier Prozent in den operativen Führungspositionen für den kurzen ersten Berichtszeitraum illustrieren, dass viele Unternehmen sich auf den Weg gemacht haben.

Die Studienergebnisse legen auch nahe, dass dieses Gesetz ein Anstoß für ohnehin notwendige Entwicklungen in Unternehmen sein kann. Viele der befragten Unternehmensvertreter sind der Überzeugung, dass sie das Thema Vielfalt ganzheitlich angehen und vor allem die Unternehmenskultur verändern müssen. Demografischer Wandel, Digitalisierung und neue Vorstellungen

von Führung und Zusammenarbeit in der Generation Y lenken die Aufmerksamkeit verstärkt auf qualifizierte Frauen für Führungsfunktionen. Mehr Vielfalt auf den Führungsetagen ist einerseits Ergebnis, andererseits aber auch Voraussetzung eines zeitgemäßen Wandels in der Unternehmenskultur. Daran arbeiten viele Unternehmen, um den eigenen Erfolg in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu sichern.

Zugleich sind die Unternehmen nach wie vor mit einer Reihe von externen Herausforderungen konfrontiert: Noch immer entscheiden sich zu wenige junge Frauen für industrierelevante Berufswege, etwa in Technik- oder Naturwissenschaften. Auch bestehende gesellschaftliche Rollenbilder und die oft fehlende Möglichkeit, Familie und Beruf besser zu vereinbaren, machen es schwerer, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und sie langfristig zu binden.

Mehr Vielfalt auf den Führungsetagen – dieses Ziel muss auf mehreren miteinander verschränkten Ebenen in Angriff genommen werden: in Politik und Gesellschaft, in den Unternehmen sowie in den Köpfen und Haltungen der Einzelnen. Es anzugehen, lohnt sich: für die Gesellschaft, für die Unternehmen, für Frauen wie Männer.



Holger Lösch
Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.



Fabian Kienbaum
Geschäftsführender Gesellschafter
Kienbaum Consultants International GmbH

EXECUTIVE SUMMARY

1

Die quantitativen Befunde bestätigen, dass die Unternehmen schrittweise Veränderungen in der Zusammensetzung ihrer Führungsetagen planen. Die angestrebten Frauenanteile steigen für die Vorstände von 7,7 Prozent auf 10,9 Prozent (+ 3,2 Prozentpunkte), für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands von 14,3 Prozent auf 18,4 Prozent (+ 4,1 Prozentpunkte) und für die zweite Führungsebene von 18,7 Prozent auf 22,4 Prozent (+ 3,7 Prozentpunkte). Die Unternehmen streben für ihre Aufsichtsräte 23,6 Prozent gegenüber 23,0 Prozent an (+ 0,6 Prozentpunkte).

2

Bei der Bewertung der Zielsetzungen sind zwei Faktoren besonders zu berücksichtigen: der kurze Zeitraum zwischen der Festlegung der Zielvorgaben zum 30. September 2015 und dem ersten Bericht bis zur Umsetzung bis zum 30. Juni 2017 sowie die Vielzahl laufender Reorganisationsprozesse, die vielen Unternehmen belastbare Prognosen über die Zusammensetzung der Führungsebenen erschweren. Global aufgestellte Konzerne verweisen auf das Problem, Frauenführungsanteile allein im nationalen Kontext für ihre Konzernteile planen und kommunizieren zu müssen.

3

Aus den Interviews lässt sich insgesamt Ambivalenz in den Einstellungen gegenüber den neuen gesetzlichen Vorgaben ablesen. Einerseits werden die damit verbundenen Eingriffe in die unternehmerische Freiheit sowie die Realitätsferne der Vorgaben insbesondere mit Blick auf die zeitlichen Abläufe kritisiert, andererseits wird die katalytische Wirkung des Gesetzes für mehr Anstrengungen in der Frauenförderung gesehen.

4

An Instrumenten für die Förderung von Frauen und Diversity mangelt es in vielen der befragten Unternehmen nicht. Deren Wirksamkeit hängt jedoch stark von der Unternehmenskultur ab. Diese ist aus Sicht vieler Studienteilnehmer der entscheidende Hebel für Veränderung. Eine offene Unternehmenskultur ist dabei zugleich Voraussetzung und Ergebnis von mehr Vielfalt.

5

Die Rollenzuweisungen und stereotypen Bilder von Führung spielen eine große Rolle: Nicht selten herrschen immer noch – und darin sehen einige der befragten Unternehmen ein spezifisch deutsches Phänomen – traditionelle Vorstellungen davon, wie Führung im wahrsten Sinne des Wortes auszusehen hat. Das kann zur Replikation von Führungspersönlichkeiten führen, das heißt, künftige Führungskräfte werden vor allem nach dem Ähnlichkeitsprinzip identifiziert. Dies beeinträchtigt die Aufstiegschancen von Frauen. Und zugleich verstellen Stereotype auch den Frauen den Blick auf sich selbst. Auch sie brauchen oft mehr Mut (und Möglichkeiten), Führung zu übernehmen.

6

Aus den qualitativen Interviews lässt sich ablesen, dass viele Unternehmen sich zu verändern beginnen: Der demografische Wandel, sich wandelnde Rollenbilder, neue Erwartungen an Arbeitswelt und Führung (Stichwort: Generation Y) sprechen für größere Offenheit und für mehr Vielfalt. Die Attraktivität eines Unternehmens für Kunden und – unmittelbar noch – für Mitarbeiter wird in wachsendem Maße auch von der Modernität seiner Personalpolitik und der Offenheit seiner Unternehmenskultur beeinflusst. Und: Wo – nicht zuletzt getrieben durch die Digitalisierung – Geschäftsmodelle herausgefordert werden und agile Veränderungsfähigkeit immer notwendiger wird, brauchen Unternehmen andere Führungsformen und -stile, die auch aus personeller Vielfalt resultieren. „Disruption geht nicht ohne Diversity“, so bringt es ein Studienteilnehmer auf den Punkt.

7

Der konstruktive Umgang mit den neuen gesetzlichen Vorgaben kann deshalb ein Anstoß sein für die ohnehin notwendige Transformation. Der zweite Berichtszeitraum, der am 1. Juli 2017 beginnt und fünf Jahre dauert, wird zeigen, wie die Unternehmen tatsächlich mit dem Thema Diversity umgehen. In der zweiten Jahreshälfte 2016 dürften sich viele betroffene Unternehmen daran machen, diese Ziele zu definieren. Augenmaß und Ehrgeiz werden dafür nötig sein.



Kapitel 1

DIE STUDIE

ZIELE

Die Studie zielt darauf ab, den Umgang der Unternehmen mit den neuen gesetzlichen Vorgaben zu untersuchen sowie deren Herausforderungen und Chancen zu ermitteln.

METHODIK

Die Studie besteht aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil. Im Rahmen der quantitativen Online-Befragung wurden die Zahlen zu den freiwilligen Zielen sowie den Maßnahmen zu deren Erreichung abgefragt. In den qualitativen Interviews wurden weiterführende Informationen sowie Einschätzungen der Teilnehmer erhoben.

BEFRAGUNGSZEITRAUM

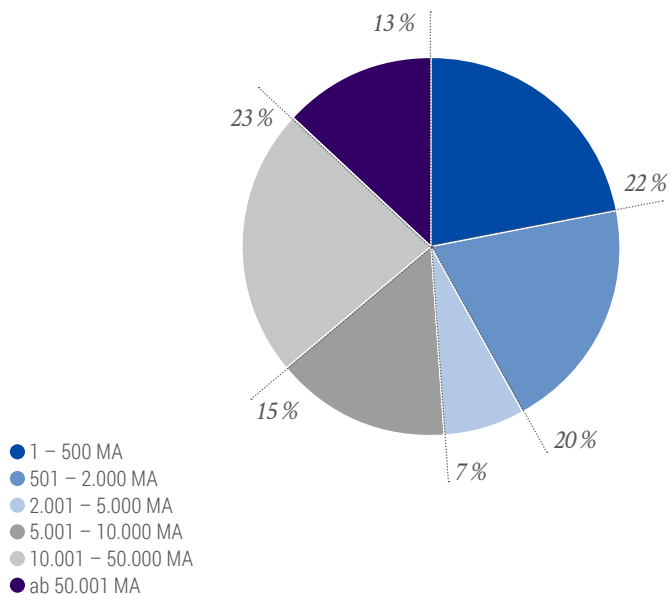
Die Befragung der Studienteilnehmer wurde von April bis Juni 2016 durchgeführt.

STUDIEN TEILNEHMER

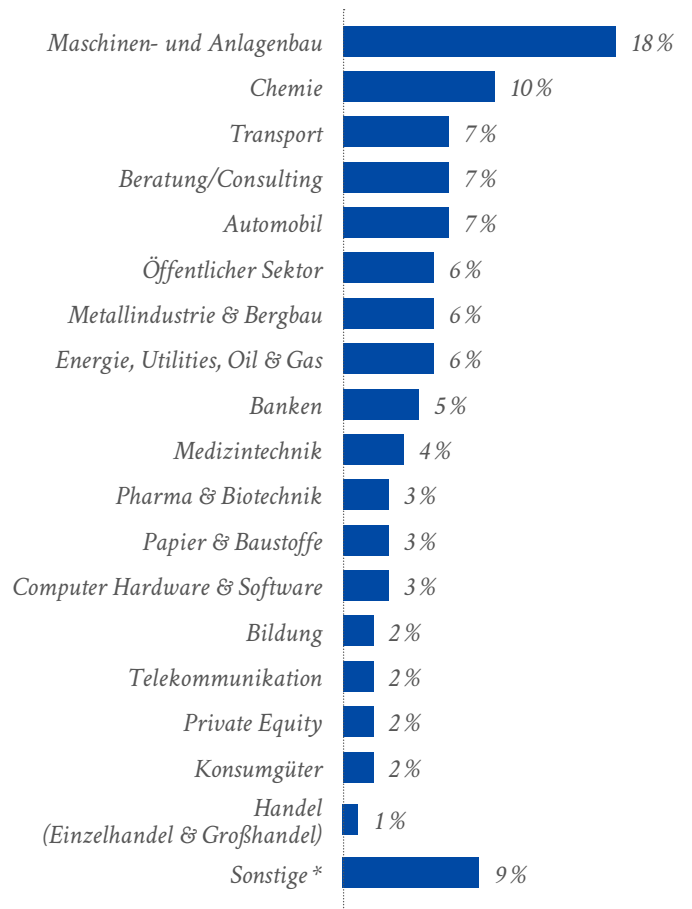
Es wurden etwa 3.000 Unternehmen angeschrieben. Insgesamt konnten 175 Rückläufe ausgewertet werden. Die Studie ist damit zwar nicht repräsentativ, dennoch aber aussagekräftig. Zudem wurden 18 Tiefeninterviews mit Vertretern – zumeist hochrangigen Personalverantwortlichen – von großen und mittelständischen Unternehmen via Telefon geführt und verarbeitet. 15 der 18 Interviewpartner sind vom Gesetz betroffen, drei haben sich freiwillig Ziele gesetzt.

UNTERNEHMEN

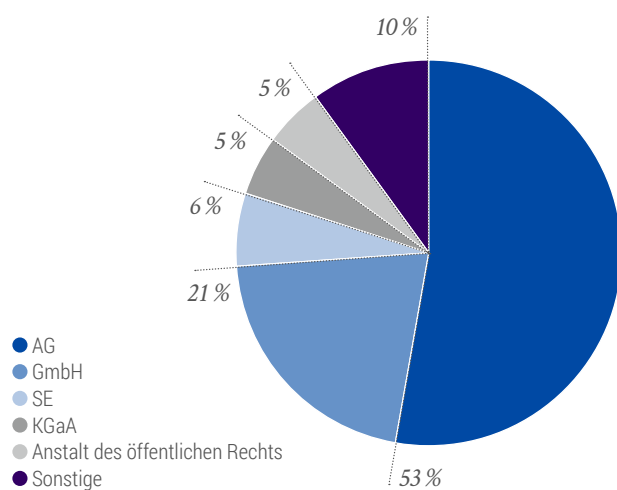
Unternehmensgröße nach Zahl der Mitarbeiter (MA)



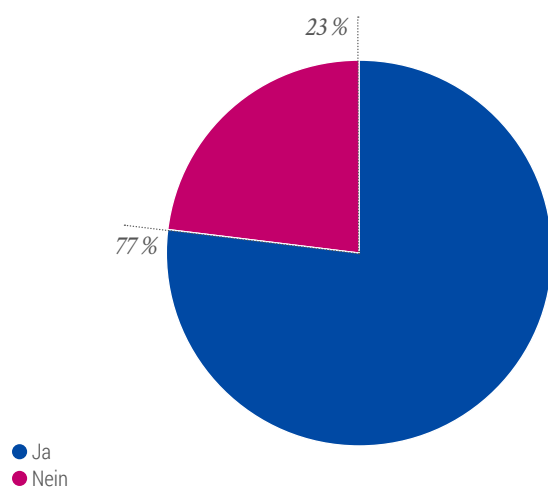
BRANCHE



RECHTSFORM

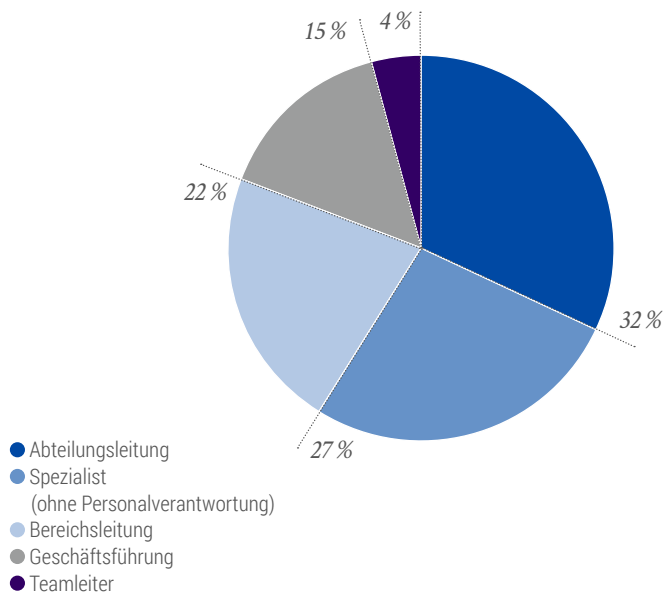


MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN

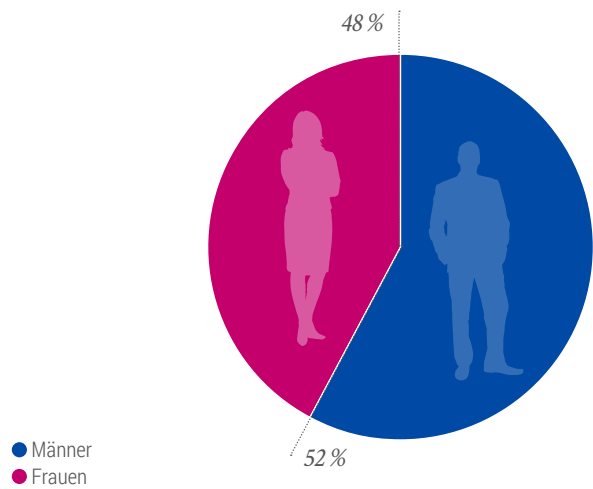


* Die Kategorie „Sonstige“ beinhaltet Unternehmen, die den oberen Kategorien nicht zugeordnet werden konnten (zum Beispiel Marketing/Werbung, Mischkonzern, Lebensmittelproduzent, Nicht-Regierungsorganisation).

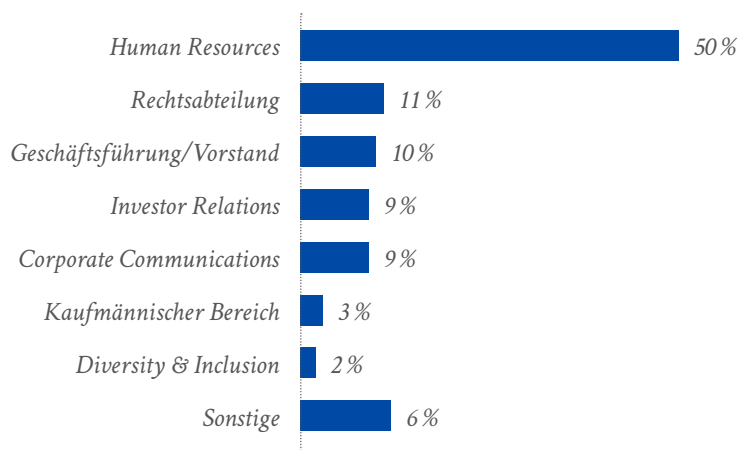
FUNKTION/POSITION DER TEILNEHMER



GESCHLECHT DER TEILNEHMER



TÄTIGKEITSBEREICH IM UNTERNEHMEN



Kapitel 2

GESETZLICHE VORGABEN UND STATUS QUO

Nach lebhafter Debatte ist am 1. Mai 2015 das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ in Kraft getreten. Bereits im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung 2013 projektiert, war das Gesetz eine Maßnahme zur Erhöhung der Frauenanteile in deutschen Führungsetagen, nachdem die Wirksamkeit freiwilliger Selbstverpflichtungen der Unternehmen von der Politik nicht als ausreichend empfunden wurde. Die DAX 30-Unternehmen hatten

sich bereits im März 2011 in einer gemeinsamen Erklärung dazu verpflichtet, ihre Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen zu intensivieren und über ihre Fortschritte zu berichten. Auch in der Novellierung des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2010 hatte die zuständige Regierungskommission empfohlen, bei der Besetzung der Organe in börsennotierten Unternehmen „insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen“ anzustreben.

Das neue Gesetz sieht für die Privatwirtschaft zwei Regelungsbereiche vor:

GESETZLICHE QUOTE

Für die Aufsichtsräte von Unternehmen, die sowohl börsennotiert als auch paritätisch mitbestimmungspflichtig sind, gilt eine feste 30-Prozent-Geschlechterquote, die ab dem 1. Januar 2016 sukzessive für die neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten umzusetzen ist. Bei Nichtbeachtung dieser Regelung bleibt der betreffende Aufsichtsratsposten unbesetzt („leerer Stuhl“). Aktuell greift diese Regelung bei gut 100 Unternehmen.

SELBSTGESETZTE ZIELVORGABEN

Unternehmen, die entweder börsennotiert oder mitbestimmt sind, müssen Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und den obersten Management-Ebenen definieren. Die (nach Angaben der Bundesregierung) rund 3.500 betroffenen Firmen sind verpflichtet, über ihre Zielvorgaben sowie deren Erreichung öffentlich zu berichten, wobei eine gesetzliche Mindestzielgröße nicht besteht. Liegt der Frauenanteil jedoch unter 30 Prozent, darf die Zielgröße den Status quo nicht unterschreiten.

Die Zielgrößen mussten erstmals bis zum 30. September 2015 festgelegt und mit dem nächsten Lagebericht oder auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht werden. Bis zum 30. Juni 2017 müssen die Unternehmen erstmals über die Entwicklung berichten. Danach haben sie bis zu fünf Jahre Zeit, die nächsten gesetzten Ziele zu erreichen.

2.1 ZUSAMMENSETZUNG DER FÜHRUNGSETAGEN IN DEUTSCHLAND

Ein gutes Jahr nach Inkrafttreten des Gesetzes gibt es erste quantitative Erkenntnisse über den Umgang der Unternehmen mit den neuen Regelungen. So haben die DAX 30-Unternehmen jüngst ihren Fortschrittsbericht für 2015 vorgelegt¹, in dem sie sowohl Zahlen zum Anteil von Frauen in Belegschaft und Führungsgremien als auch eine Reihe der von ihnen angewandten Maßnahmen zur Erhöhung der Karrierechancen von Frauen vorstellen. Bei allen DAX30-Unternehmen lässt sich im Vergleich zu den Zahlen aus dem Jahr 2010 ein positiver Trend in Bezug auf den Frauenanteil in Führungspositionen ablesen. Die höchsten Anteile weiblicher Führungskräfte können die Firmen Henkel (35,2 Prozent), Lufthansa (32 Prozent), Deutsche Bank (30,6 Prozent) und Allianz (30,3 Prozent) aufweisen, während HeidelbergCement (8 Prozent), Continental (9,3 Prozent), ThyssenKrupp (10,2 Prozent) und VW (10,3 Prozent) die wenigsten Frauen in ihren Führungsgremien haben.

Nach einer aktuellen Erhebung des BDI vom August 2016 sind in den Aufsichtsräten und Vorständen der DAX30-Unternehmen insgesamt Frauen zu 30,14 Prozent bzw. 11 Prozent vertreten (gegenüber 26,69 Prozent bzw. 8,33 Prozent im Vorjahr). In den 160 Unternehmen aller DAX-Segmente (DAX30, MDAX, SDAX, TecDAX) beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten 25,06 Prozent und in den Vorständen 6,96 Prozent (im Vergleich zu 21,53 Prozent bzw. 5,81 Prozent im Jahr 2015)².

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW) untersucht jährlich in seinem Managerinnen-Barometer die Repräsentation von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen sowie

Aufsichts- und Verwaltungsräten der größten Unternehmen in Deutschland³. Die über 500 untersuchten Unternehmen setzen sich unter anderem aus den im DAX gelisteten Firmen sowie den größten Banken, Versicherungen und Beteiligungsfirmen des Bundes zusammen. In den Vorständen und Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen saßen Ende 2015 gut sechs Prozent bzw. knapp 20 Prozent Frauen. Allerdings hat sich die Dynamik der Steigerungen stark abgeschwächt. Von den rund 100 Unternehmen, die ab 2016 die feste 30-Prozent-Geschlechterquote bei der Neubesetzung ihrer Aufsichtsratsposten berücksichtigen müssen, haben knapp 28 Prozent diese Quote bereits Ende des Jahres 2015 erfüllt.

Nur anekdotische Erkenntnisse gibt es bislang darüber, wie kleinere Aktiengesellschaften und nicht-börsennotierte Unternehmen mit dem neuen Gesetz umgehen. Im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ist zum Monitoring des Gesetzes eigens eine Projektgruppe eingerichtet worden. Voraussichtlich im November 2016 wird die Bundesregierung die Zielgrößen der börsennotierten Unternehmen veröffentlichen. Diese Aufgabe ist auch deshalb nicht trivial, weil Art und Umfang der Berichtslegung stark variieren. Mit der hier vorliegenden Studie werfen der Bundesverband der Deutschen Industrie und die Beratungsgesellschaft Kienbaum auf Basis einer quantitativen (indes nicht repräsentativen) Befragung, vor allem aber von qualitativen Interviews, ein Schlaglicht auf die Unternehmenspraxis im ersten Jahr nach Inkrafttreten des Gesetzes und ein knappes Jahr vor Auslaufen der ersten Berichtsfrist.

¹ http://bdi.eu/media/user_upload/20160627_Template2015_Dax-30_Frauen_in_Fuehrung_final.pdf

² Bundesverband der Deutschen Industrie, eigene Erhebung vom August 2016

³ https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.524057.de/16-2.pdf

2.2 STATUS QUO UND ZIELSETZUNG IN DEN UNTERNEHMEN

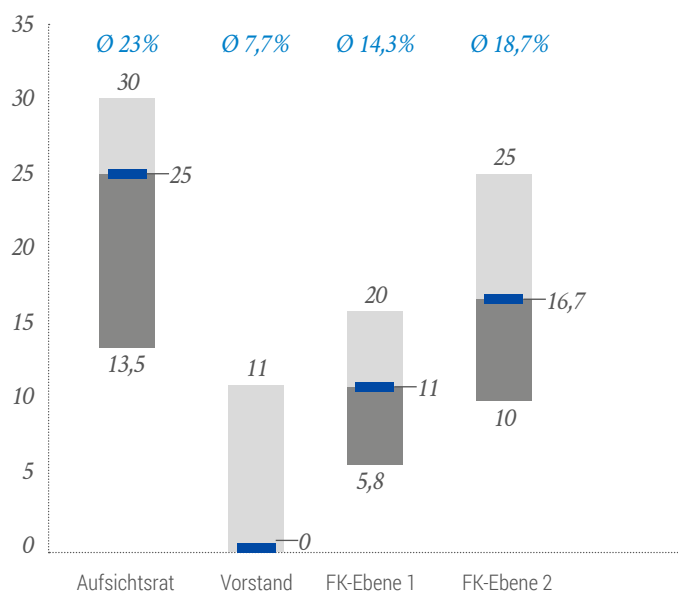
Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen an der Veränderung in der Zusammensetzung ihrer Führungsetagen arbeiten. So haben sich alle Studienteilnehmer Ziele für die Steigerung des Frauenanteils in Aufsichtsrat, Vorstand und oberen Managementebenen gesetzt. 82 Prozent haben diese Ziele bereits in ihren Lageberichten veröffentlicht.

Die Unternehmen streben im Durchschnitt für ihre Aufsichtsräte einen Frauenanteil von 23,6 Prozent gegenüber heute 23,0 Prozent an (+ 0,6 Prozentpunkte); dabei dominieren Zielgrößen von 30 Prozent.

In den operativen Führungspositionen – Vorstand und Ebenen darunter – steigen die Zielgrößen mit abnehmender Hierarchieebene an. Allerdings wird hier eine 30-Prozent-Schwelle selten überschritten. Die von den befragten Unternehmen angestrebten Frauenanteile steigen für ihre Vorstände von 7,7 Prozent auf 10,9 Prozent (+ 3,2 Prozentpunkte), für die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands von 14,3 Prozent auf 18,4 Prozent (+ 4,1 Prozentpunkte) und für die zweite Führungsebene von 18,7 Prozent auf 22,4 Prozent (+ 3,7 Prozentpunkte).

IST-ZUSTAND

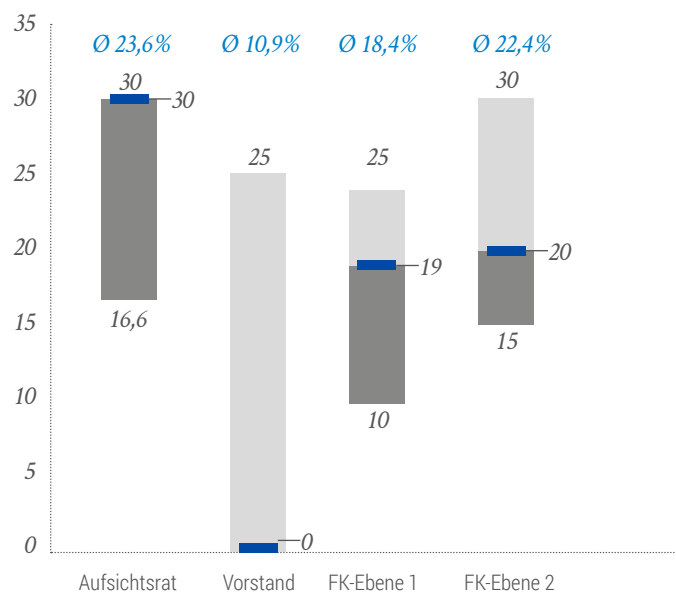
Status quo in %



● Unteres Quartil
● Median
● oberes Quartil

ZIELE FÜR DIE 1. BERICHTSPERIODE

Zielgrößen in %



n=169

Für die zweite Berichtsperiode haben sich bereits 20 Prozent der Befragten Ziele gesetzt, diese jedoch noch nicht veröffentlicht. In den Interviews gewonnene erste Eindrücke deuten darauf hin, dass die Ziele ambitionierter ausfallen dürften als in der ersten Berichtsperiode.

Bei der Bewertung der Zielsetzungen sind zwei Faktoren besonders zu berücksichtigen: einmal der kurze Zeitraum, der zwischen Festlegung

der Zielvorgaben bis 30. September 2015 und erstem Bericht bis zur Umsetzung am 30. Juni 2017 liegt. Zum anderen sind es die laufenden Reorganisationsprozesse, die vielen Unternehmen belastbare Prognosen über die Zusammensetzung der Führungsebenen erschweren. Global aufgestellte Konzerne verweisen zudem auf das Problem, Frauenführungsanteile allein für in Deutschland angesiedelte Konzernteile zu planen und zu kommunizieren.

„Das neue Gesetz hat eine wichtige gesellschaftliche Debatte befeuert und auch bei uns im Unternehmen zu Veränderungen geführt. Davon abgesehen, verursacht das Gesetz aber Verwirrung und mehr Arbeit. Und die erste Zeitspanne ist viel zu kurz. Hier Veränderungen, zum Beispiel auf Vorstandsebene, zu erzielen, ist illusorisch.“

(Großunternehmen)

„Wir sind am Thema ‚Frauenförderung‘ schon länger dran, auch wegen des Audits ‚Beruf und Familie‘. Das neue Gesetz hat aber wie ein Katalysator gewirkt und bringt eine neue Verbindlichkeit in die Beschäftigung mit dem Thema.“

(Mittelstand)



Kapitel 3

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Aus den qualitativen Interviews für die Studie wird deutlich: Viele der Befragten haben eine sehr ambivalente Meinung zum Quoten-Gesetz. Einerseits werden die Chancen gesehen, andererseits wird bedauert, dass dieses Instrument gewählt wurde. Zu den größten Chancen zählen Teilnehmer die gestiegene Aufmerksamkeit für und eine größere Sichtbarkeit von Frauen mit Führungspotenzial sowie die katalytische Wirkung des

Gesetzes für mehr Anstrengungen in der Frauenförderung. Die meisten Befragten setzen das Thema in einen breiteren Kontext von Diversity. Viele Teilnehmer gehen davon aus, dass sich die Steigerung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg auswirken kann.

„Die Vielfalt – nicht nur auf Frauen bezogen – führt zu höherer Innovationsfähigkeit, größerem Erfolg, zur Berücksichtigung verschiedener Ansichten sowie Sicherung der Zukunftsfähigkeit.“

(Großunternehmen)

„Mir ist wichtig, das Thema Vielfalt breit zu denken und nicht nur auf Frauenfragen zu reduzieren.“

(Großunternehmen)

Als weiterer Effekt wird die damit einhergehende Veränderung von Führungskultur und Kommunikation genannt. Frauen wird vielfach ein empathischer, kommunikativer, kooperativer Führungsstil zugeschrieben. Viele Unternehmen sehen in der Diversität der Führungsetagen eine Möglichkeit, komplementäre Führungsstile und Fähigkeiten zu vereinen. Allerdings warnen die meisten

Befragten davor, die Frauenförderung als ‚kosmetischen‘ Selbstzweck zu betreiben, denn damit sei – langfristig gesehen – weder den Unternehmen noch den Frauen geholfen. Für den Erfolg ist es entscheidend, ein ganzheitliches Konzept mit konkreten Maßnahmen zu entwickeln.

„Frauen führen anders. Frauen kommunizieren anders. Wir profitieren von den komplementären Kompetenzen und Handlungsweisen.“

(Mittelstand)

Die jeweiligen Herausforderungen sind von der Branche und von der Größe der Unternehmen abhängig. Industrieunternehmen stehen dem Gesetz kritischer gegenüber als die im Dienstleistungssektor angesiedelten Firmen. Dies könnte zum einen an der oft überwiegend männlichen Zusammensetzung der Belegschaft und der Führungsetagen, zum anderen an tradierten Bildern von Führung liegen. In vielen Unternehmen herrschen nach wie vor traditionelle Vorstellungen davon, wie Führung im wahrsten Sinne des Wortes auszusehen hat. Das kann die Replikation von Führungspersönlichkeiten zur Folge haben, das heißt, künftige Führungskräfte werden von Führungskräften dann vor allem nach

dem Ähnlichkeitsprinzip identifiziert. Dies beeinträchtigt die Aufstiegschancen von Frauen. Zugleich verstellen Stereotype auch den Frauen den Blick auf sich selbst. Auch sie brauchen oft mehr Mut (und Möglichkeiten), Führung zu übernehmen.

Je nach Unternehmensgröße gilt es, unterschiedliche Herausforderungen zu meistern. Der Mittelstand moniert die Schwierigkeit, qualifizierte Frauen für die entsprechenden Positionen zu finden und zu gewinnen. Diese Herausforderung steigt insbesondere bei Unternehmen abseits von Ballungszentren, wo oft noch ein traditionelles Rollenverständnis sehr verbreitet ist.

„Unser Ziel ist es, Stellen qualitativ bestmöglich zu besetzen – ob mit einem Mann oder einer Frau ist sekundär. Aber: Das Angebot an weiblichen klassischen Ingenieuren ist niedrig, dementsprechend haben wir natürlich auch deutlich mehr männliche Bewerber.“

(Mittelstand)

„Wenn unser Unternehmen in einer Großstadt liegen würde, dann wäre es sicher leichter, Frauen zu finden – auch, weil in Metropolen einfach deutlich häufiger beide Elternteile berufstätig sind. Die Karrierevorstellungen sind auf dem Land meines Erachtens anders.“

(Mittelstand)



Einige der Studienteilnehmer weisen darauf hin, dass die geringe Fluktuation das Setzen und Erreichen der ambitionierten Ziele erschwert.

„Bei uns gibt es – zum Glück – wenig Fluktuation. Menschen bleiben hier relativ lange in ihren Führungspositionen. Dadurch kann natürlich nicht so schnell etwas ändern. Wir werden keine neuen Funktionen schaffen können, nur um eine Quote zu erfüllen.“

(Mittelstand)

Große Unternehmen, die durch eine hohe Heterogenität der Sparten und Produkte gekennzeichnet sind, brauchen oft mehr Zeit für die Anpassung von Prozessen und Abläufen. So kann es in einem Unternehmen „Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeit“ in den Führungskulturen geben: Während einige Teile des Konzerns sich offen gegenüber den Veränderungen in der Führungskultur zeigen, verhalten sich andere,

meistens eher traditionell geprägte Bereiche, zurückhaltend bis ablehnend.

Weltweit agierende Unternehmen, die ihre Stellen auf den oberen Führungsebenen global und nicht lokal besetzen, weisen darauf hin, dass es eine Herausforderung ist, die Geschlechterquote rein national zu definieren.

„Die Frauenquote ist ein merkwürdiges Konstrukt für ein global strukturiertes Unternehmen wie das unsere: Bei uns sind gerade die Unternehmensteile, in denen es viele Frauen in Führung gibt, nicht in Deutschland und werden deswegen für die Quote nicht berücksichtigt.“

(Großunternehmen)

Ferner wird angeführt, dass der enge Zeithorizont der ersten Berichtsperiode eine zusätzliche Herausforderung sowie eine Bremse für ambitionierte Ziele darstellt. Insbesondere Unternehmen, die sich in einer Umstrukturierung befinden oder unlängst eine solche durchlaufen haben, berichten von den Schwierigkeiten, belastbare Prognosen über die Zusammensetzung der Führungsebenen aufzustellen.

Viele Studienteilnehmer – unabhängig von der Größe – bemängeln, dass das Gesetz an der Realität von Unternehmen vorbeigeht. Auch wenn die Befragten das Anliegen des Gesetzes nachvollziehen können, monieren sie den damit verbundenen gestiegenen bürokratischen Aufwand sowie den Eingriff in die unternehmerische Freiheit. Die meisten gehen jedoch davon aus, dass es in mittel- bis langfristiger Perspektive zur Veränderung der Konstellationen in

den Führungsetagen kommt. Aus den qualitativen Interviews lässt sich ablesen, dass viele Unternehmen sich zu verändern beginnen: Der demografische Wandel, sich verändernde Rollenbilder, neue Erwartungen an Arbeitswelt und Führung (Stichwort: Generation Y) sprechen für größere Offenheit und für Vielfalt.

Die Attraktivität eines Unternehmens für Kunden und, unmittelbar noch, für Mitarbeiter wird in wachsendem Maße auch durch die Modernität seiner Personalpolitik und der Offenheit seiner Unternehmenskultur beeinflusst. Und wo – nicht zuletzt getrieben durch die Digitalisierung – Geschäftsmodelle herausgefordert werden und agile Veränderungsfähigkeit immer notwendiger wird, brauchen Unternehmen andere Führungsformen und -stile, die auch aus personeller Vielfalt resultieren.

„Das gesellschaftliche Klima in Deutschland und Europa ist von Unsicherheit geprägt. Das verstellt den Blick darauf, dass Innovation, Kreativität und Umbau auch in der Arbeitswelt zwingend notwendig sind. Wir reagieren hier nur, statt zu gestalten. Dies gilt auch für das Thema Frauenförderung und Diversity. Da fehlt es nach wie vor an Mut, weil die Unternehmen nicht weit genug nach vorne blicken: zum Beispiel auf die Folgen des demografischen Wandels. Disruption geht aber nicht ohne Diversity!“

(Großunternehmen)



Kapitel 4

VORGEHEN DER UNTERNEHMEN

Um auf die Gesetzeslage zu reagieren, haben viele Unternehmen neue Prozesse und Steuerungsinstrumente etabliert. Der Blick in die Unternehmen zeigt, dass sich recht viele zunächst mit der Erhebung des Status quo hinsichtlich der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen befassen haben. 59 Prozent haben qualitative und quantitative Analysen zur Erhöhung von Transparenz durchgeführt. Rund 52 Prozent legten Steuerungsgrößen und Kennzahlen fest. 45 Prozent definierten interne Verantwortlichkeiten für die Bearbeitung und Weiterverfolgung dieses Themas. Bemerkenswert ist, dass sich ein geringerer Teil der Unternehmen mit der Simulation der mittel- und langfristigen Mitarbeiterentwicklung für die verschiedenen Hierarchieebenen beschäftigt hat (38 Prozent). 16 Prozent der Befragten gaben an, keine Analysen für die Festlegung der Zielgrößen gemacht zu haben.

Welche Analysen und Maßnahmen nutzt Ihr Unternehmen für die Festlegung von Zielgrößen?

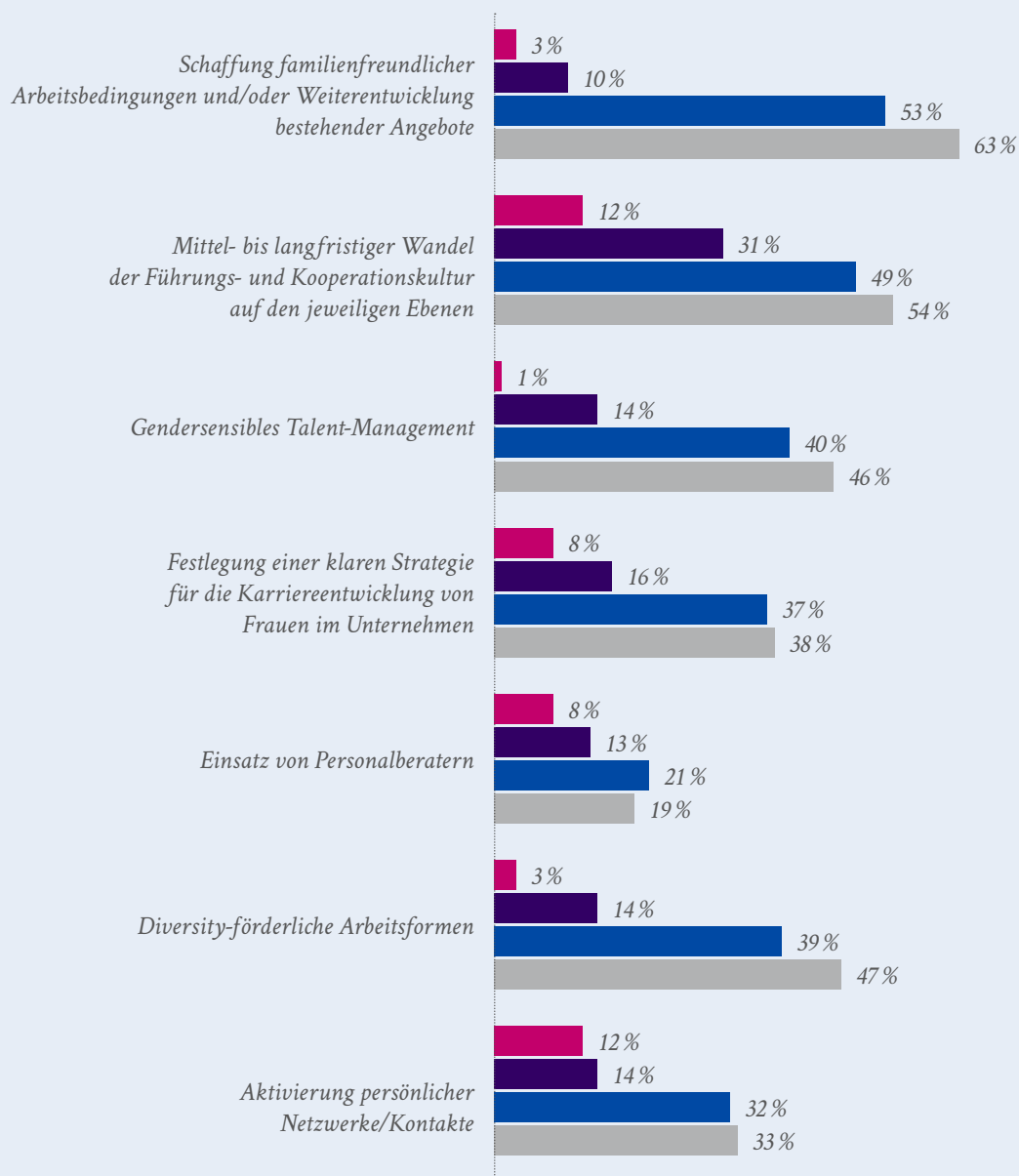
59 %	Qualitative und quantitative Analysen im Unternehmen zur Schaffung von Transparenz
52 %	Festlegung von Steuerungsgrößen und Kennzahlen
45 %	Festlegung interner Verantwortlichkeiten/ Organisationseinheiten für die Zielfestlegung, -kommunikation und -umsetzung
38 %	Simulation der mittel- bis langfristigen Mitarbeiterentwicklung auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen
16 %	Keine

Maßnahmen für das Erreichen von Zielvorgaben

Befunde aus der quantitativen und qualitativen Befragung deuten darauf hin, dass Unternehmen – je nach Hierarchieebene – unterschiedliche Maßnahmen für die Erreichung der avisierten Zielvorgaben planen. Die meisten Unternehmen setzen auf verschiedene Maßnahmen, um den Aufstieg für Frauen in die obere Führungsebenen zu ermöglichen. Für die erste und zweite Führungsebene werden vor allem Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, geschlechtersensibles Talent-Management, diversity-förderliche Arbeitsformen sowie die Festlegung einer klaren Strategie für die Karriereentwicklung von Frauen als wichtig erachtet. Die Bedeutung dieser Maßnahmen nimmt jedoch mit der ansteigenden Hierarchieebene ab. Einige Interviewpartner sehen

den Grund hierfür vor allem in den unterschiedlichen Lebensphasen der Frauen: Frauen, die bereits als Vorstand oder Mitglied des Aufsichtsrates tätig sind, haben die Familiengründungsphase bereits durchlaufen und sich „bestens organisiert“, sodass sie keiner Unterstützung bedürfen. Auf diesen Ebenen gewinnen andere strategische Themen an Bedeutung: Um Frauen für solche Positionen zu gewinnen und zu etablieren, setzen die Befragten auf den mittel- bis langfristigen Wandel der Führungs- und Kooperationskultur im Unternehmen sowie eine klare Strategie für die Förderung von Frauenkarrieren. Für die adäquate Stellenbesetzung werden vorrangig persönliche Netzwerke aktiviert sowie Personalberater eingesetzt.

Mit welchen Mitteln planen Sie die Erhöhung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen zu erreichen?



n=118

Für die Umsetzung dieses Themas bedarf es Zeit und eines ganzheitlichen Konzeptes – darin stimmen auch die meisten Studienteilnehmer überein. Einig sind sie sich auch, dass es vor allem auf zwei Faktoren ankommt, wenn sich die Führungsetagen nachhaltig

verändern sollen: zum einen auf die Unternehmenskultur und zum anderen auf die bei Männern und Frauen vorherrschenden Bilder von (Führungs-)Rollen.

Kapitel 5

STELLSCHRAUBEN FÜR VERÄNDERUNGEN

Mehr Vielfalt auf den Führungsetagen – dieses Ziel muss auf mehreren miteinander verknüpften Ebenen bearbeitet werden: in Politik und Gesellschaft, in den Unternehmen sowie in den Köpfen und Haltungen einzelner Personen und Entscheidungsträger. Die nachfolgende – und keineswegs abschließende – Übersicht zu Ansatzpunkten und Maßnahmen konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die

Unternehmens- und Personenebene, während die Handlungsfelder der Politik und der Gesellschaft nur grob angerissen werden. Diese Schwerpunktsetzung reflektiert den Fokus unserer Studie, die sich mit der Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben in den Unternehmen befasst:

5.1 POLITIK UND GESELLSCHAFT

Wenn es um die nachhaltige Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Führungsetagen deutscher Unternehmen geht, bleibt die Politik gefordert, Rahmenbedingungen zu gestalten, die eine Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Lebensentwürfe ermöglichen und zugleich die Freiheit der Unternehmen nicht unangemessen einschränken.

Unter dem Stichwort „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ besteht die anhaltende Erwartung an die politisch Verantwortlichen in Bund, Ländern und Gemeinden darin, durch den quantitativen und qualitativen Ausbau von Kitas und Ganztagschulen sowie über andere Maßnahmen für eine familienfreundliche Infrastruktur zu sorgen. Zugleich gilt es, die Vielzahl von familienpolitischen Leistungen immer wieder auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

„Bei Karrierebeginn sind meines Erachtens die Chancen zwischen Männern und Frauen relativ gleich. Abschlüsse und bereits gesammelte Erfahrung sind bei den Frauen nicht besser oder schlechter als bei den Männern. Bleiben die Frauen kinderlos, sind ihre Aufstiegschancen genauso groß wie die der Männer. Die Themen Familienplanung, -gründung und familienbedingte Auszeit verursachen immer einen Riesen-Nachteil für die Mütter.“

(Mittelstand)

Männern und Frauen eine gleichberechtigte Teilhabe am gesellschaftlichen und beruflichen Leben zu ermöglichen, bedeutet auch, gesellschaftliche Akzeptanz für neue Rollen, andere Lebensstile und Lebensformen zu schaffen. Während die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere in der „Rushhour des Lebens“, also in der mittleren Lebensphase zwischen 25 und 45, eine Rolle für die Karriereentwicklung spielt, stellt sich für Frauen später zunehmend das Problem der „Passfähigkeit“ im Zusammenhang mit Homogenisierungstendenzen im Top-Management.

Als großes Aufstiegshemmnis gilt nach wie vor die Geschlechter-Stereotypisierung: Zuweisungen von vorgeblich „typisch männlichen“ oder „typisch weiblichen“ Eigenschaften und Rollen. Männliche Monokulturen in Organisationen, insbesondere im Managementumfeld, verfestigen diese Bilder. Zugleich erschweren auch widersprüchliche Erwartungen an das eigene geschlechterrollenkonforme Verhalten Frauen den Aufstieg ins Top-Management. Mit dem Aufweichen tradierter Rollenmuster in der „Generation Y“ einerseits und der wachsenden Zahl an „sichtbaren“ Frauen in Führung andererseits, die als „role models“ inspirieren, kann sich das gesellschaftliche Klima nachhaltig verändern.

5.2 UNTERNEHMEN

Struktur und Organisation – in diesen Bereichen findet sich der Großteil der traditionellen Einzelmaßnahmen und Handlungsfelder der Frauenförderung wieder. Einen Schwerpunkt bilden dabei in den Unternehmen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit

von Beruf und Familie. Indes: Eine umfassende und tiefgehende Analyse von Aufstiegsbarrieren legt nahe, den Fokus stärker auf die Ganzheitlichkeit der Maßnahmen zu richten.

„Wir gehen ganzheitlich an das Thema Diversity. Alles andere funktioniert nicht. Alles andere ist Make-up. Home Office, Teilzeit, Mutter-Kind-Büro – das haben wir alles. Aber darum geht es in den oberen Etagen nicht mehr. Es geht um die Veränderung des Mindsets und um die Veränderung der Kultur.“

(Großunternehmen)

Unternehmen können inzwischen aus einer Reihe von Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wählen. Es eignen sich jedoch nicht alle Instrumente für jedes Unternehmen, und auch innerhalb eines Unternehmens gibt es

kein „one size fits all“, weil es auf unterschiedlichen Hierarchieebenen auch unterschiedliche Bedarfe gibt. Jedes Unternehmen muss die für die eigene Organisation passenden Mittel wählen und individuell aufeinander abstimmen.

„Bei uns mangelt es nicht an Maßnahmen. Wir haben erkannt, dass vieles nicht so intensiv genutzt wird, wie wir uns das wünschen. Deshalb haben wir eine Bewertung vorgenommen und definiert, welche wir kurz-, mittel- und langfristig nutzen können.“

(Großunternehmen)

Aus dem vielfältigen Angebot an Personalmaßnahmen und betrieblichen Modellen wird nachfolgend ein exemplarischer Überblick über verschiedene erprobte Instrumente gegeben.

STRATEGISCHE PLANUNG UND PERSONALCONTROLLING

Für die Erhöhung des Frauenanteils im Top-Management bedarf es geschlechtersensibler Personalinstrumente in Verknüpfung mit einem an klaren Zielen ausgerichteten Controlling. Eine Analyse des Status quo sowie ein Vergleich aktueller und früherer Personalzahlen, zum Beispiel in Form eines Reporting-Systems, schafft Transparenz darüber, wie es um die Gleichbehandlung im Unternehmen bestellt ist. Vertiefte Schwachstellen-Analysen, Benchmarks mit Wettbewerbern bzw. Branchenvergleiche sowie eine Simulation der Mitarbeiterentwicklung (inklusive Beförderungsgeschwindigkeit, Einstellungs- und Fluktuationsquoten) erlauben fundierte Prognosen und Zielsetzungen. Der Einsatz eines Führungs- und Steuerungsinstruments wie das klassische Management by Objectives kann

die Beurteilung der Leistung und die Vergütung einer Führungskraft mit der Verantwortung für erfolgreiches Diversity-Management verbinden.

Ein systematisches Vorgehen wird auch über eine strategische Nachfolgeplanung unter Berücksichtigung weiblicher Top-Talente sowie über eine transparente Gestaltung von Besetzungsprozessen für Führungsfunktionen umgesetzt. Unternehmensweite offene Ausschreibungen, verbunden mit einem stärkeren Fokus auf weibliche Kandidaten, ist eine Möglichkeit, den Frauenanteil insbesondere im oberen Management zu erhöhen.

„Es ist immer noch sehr intransparent, wie die Besetzungen auf oberen Ebenen zustande kommen. Fakt ist, dass es überwiegend Männer sind, die in geschlossenen Kreisen darüber entscheiden. Die Offenlegung der Kriterien und die zumindest interne Ausschreibung der Stellen wären ein großer Schritt für mehr Transparenz. Denn so hätten mehr Bewerber eine Chance, zum Zug zu kommen.“

(Großunternehmen)

REKRUTIERUNG UND TALENTPOOLS

Eine gezielte Ansprache von Frauen bzw. Mädchen bei der aktiven Rekrutierung erlaubt es, frühzeitig Talente zu gewinnen, die für spätere Führungspositionen infrage kommen. Das ist besonders wichtig für berufliche Ausrichtungen in den Technik- und Naturwissenschaften, in denen weiblicher Nachwuchs unterrepräsentiert ist. Angebote wie Girls Days, Techniker Camps und MINT-Aktionstage, aber auch Schüler-Wettbewerbe, die Unterstützung von Abschlussarbeiten, Mentoringprogramme, Stipendien, Praktika sowie eine Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen können dazu beitragen, die Attraktivität der MINT-Fächer bei Mädchen und jungen Frauen zu steigern.

Den Talentpool für Führungspositionen zu erweitern kann zudem über eine geschlechtersensible Gestaltung von Rekrutierungsmaßnahmen erreicht werden. Dazu gehört eine ausgewogene Formulierung von Stellenausschreibungen ebenso wie gemischtgeschlechtliche Auswahl-Teams. So kann vermieden werden, dass nach dem Ähnlichkeitsprinzip rekrutiert wird. Denn: Menschen haben eine Tendenz dazu, sich bevorzugt mit Menschen zu umgeben, die sich durch ähnliche Merkmale auszeichnen: Geschlecht, Alter, sozialer Hintergrund etc. Diese unbewusste Wahrnehmungsverzerrung – auch Unconscious Bias genannt – beeinflusst das Entscheiden und Handeln.

Zur Vermeidung unbewusster Stereotype sind divers zusammengesetzte Auswahl- und Beförderungsgremien hilfreich, es bedarf aber auch der Evaluation, zum Beispiel in Form eines heterogen zusammengesetzten Development Round Table.

Werden Personalberater hinzugezogen, sollte mit ihnen über die geschlechtersensible Gestaltung des Auswahlverfahrens

gesprochen werden: von der Erstellung des Kompetenzprofils bis zum Onboarding. Die Suche nach kompetenten Kandidatinnen verlangt auch von Personalberatern mehr Offenheit: Sie müssen die doppelte Schere im Kopf zusammenklappen und die eigenen – vielfach männlich konnotierten – Bilder von Führung sowie die antizipierten Stereotype im Kopf des Auftraggebers hinterfragen.

„Als internationales Unternehmen ist es uns wichtig, auf Menschen im gesamten Unternehmen zu schauen. Wir wollen insgesamt mehr Frauen in Führungspositionen bekommen, um da einen besseren Ausgleich zu schaffen.“

(Großunternehmen)

KOMMUNIKATION

Über die sprachliche und thematische Gestaltung des Unternehmensauftritts nach innen und außen sollten sich beide Geschlechter mit ihren unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen gleichermaßen angesprochen fühlen und mit ihren Aktivitäten sowie Leistungen gleichgewichtig präsentiert werden. Ziel ist es, die Sichtbarkeit der Frauen zu erhöhen und das Thema Diversity in der Arbeitgeberkommunikation nach innen wie nach außen zu verankern. Testimonialberichte und -videos von Frauen und Männern, die sich auf ungewohntes Terrain gewagt haben, können inspirieren und motivieren.

Bei Stellenanzeigen ist darauf zu achten, dass Text und Gestaltung sprachlich wie inhaltlich beide Geschlechter gleichermaßen ansprechen. Eine symmetrische Nennung von Anredeformen und von Berufsbezeichnungen ist eine Möglichkeit, Texte geschlechtersensibel zu formulieren.



TALENTMANAGEMENT

Potenzialanalysen sind strukturierte Untersuchungen des Vorhandenseins bestimmter Eigenschaften sowie Fähigkeiten. Sie liefern strukturierte Informationen hinsichtlich des Karrierepotenzials eines Mitarbeiters. Potenzialanalysen stellen auch ein

Instrument zur Mitarbeiterbindung dar, da in Personaleinsatz und -entwicklung so gezielter Unter- oder Überforderung begegnet werden kann.

„Oft werden Frauen nicht adäquat eingesetzt. Zu hoch qualifizierte Frauen werden für niedrig qualifizierte Positionen eingesetzt. Und sie sind noch ‚dankbar‘ dafür, insbesondere nach dem Mutterschutz ist dieses Phänomen zu beobachten. Frauen nehmen oft geringer qualifizierte Jobs an und machen damit ‚laterale‘ Karriereschritte, während Männer direkt aufsteigen.“

(Großunternehmen)

„Mein Ziel ist es, das Selbstbewusstsein der Frauen zu stärken, damit sie Dinge einfordern und sich was zutrauen.“

(Mittelstand)

„Frauen werden bei den Besetzungen strenger beurteilt, und ihnen wird weniger zugetraut. Männer bekommen oft Jobs angeboten, die ihnen ein, zwei Nummern zu groß sind, Frauen öfter Jobs, die eine Nummer zu klein sind.“

(Großunternehmen)

VEREINBARKEIT

Eine Personalpolitik, die sich an Lebensphasen orientiert, nimmt die individuelle Berufs- und Lebensplanung der Mitarbeitenden in den Blick. Immer öfter wollen und müssen Frauen wie Männer Beruf und Familie, Pflegeleistungen und Karriere miteinander vereinbaren. Immer noch aber erleben insbesondere Frauen, dass familienbedingte Auszeiten sowie die Sorge um Kinder oder zu pflegende Angehörige „Karrierekiller“ sind. Zugleich ist aus den Unternehmen zu hören, dass es gerade in einigen Führungs-

positionen nicht immer leicht ist, die gewünschte Flexibilität einzuräumen.

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit in Form von Gleitzeitvereinbarungen, Teilzeitregelungen oder verschiedenen Arbeitszeitmodellen – auch für Führungskräfte – wirkt entlastend, motivierend und setzt ein Zeichen.

„Oft sind Führungspositionen mit Männern besetzt, die praktisch durchgängig gearbeitet haben. Sie sind aus Arbeitgebersicht interessanter als jemand, der wegen der Kindererziehung einen Bruch im Karriereverlauf hat.“

(Großunternehmen)

„Wir unterstützen sehr aktiv Väter, die in Elternzeit gehen. Oft ist es für einen Mann ein noch stärkerer Karriereknick als für eine Frau. Denn das ist in der Gesellschaft noch nicht selbstverständlich. Aber gerade diese veränderten Denkmuster brauchen wir, um das fest etablierte Rollenverständnis zu durchbrechen. Dadurch werden wir mittel- bis langfristig mehr Frauen für die Führungspositionen gewinnen.“

(Großunternehmen)

Der Instrumentenkasten für die Vereinfachung von Vereinbarkeit ist gut gefüllt: Betriebskindergärten, Kooperationen mit örtlichen Kitas, Feriencamps, Zuschüsse zu Betreuungskosten von Kindern (und im wachsenden Maße: pflegebedürftiger Angehöriger) helfen Frauen und Männern im Alltag. In familiären Ausnahmesituationen bieten eine Notfallkinderbetreuung oder ein Eltern-Kind-Zimmer im Unternehmen die Möglichkeit, Kinder mit zur Arbeitsstelle zu bringen und sie kurzzeitig zu betreuen.

Auch mit der Vermittlung haushaltsnaher Dienstleistungsangebote können Unternehmen ihren Mitarbeitern helfen. Die Digitalisierung ermöglicht heute in vielen Bereichen eine flexible Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit. Kombiniert mit verlässlichen Präsenzzeiten, verbindlichen Regeln und klaren Absprachen schafft sie Freiräume für Vereinbarkeit. Auch der vorgelebte Abschied von der sogenannten Präsenzkultur, den im wachsenden Maße auch Vertreter der Generation Y einfordern, kann Mütter und Väter deutlich entlasten.

Während familienbedingter Auszeiten, zum Beispiel in der Elternzeit, sind Kontakthalteangebote wichtig. Bewährt haben sich „Patenmodelle“: Kollegen oder Vorgesetzte halten während der Auszeit über Neuigkeiten im Unternehmen auf dem Laufenden; zu Betriebsversammlungen und Feiern wird eingeladen. Regelmäßige Newsletter aus dem Unternehmen sowie der Zugang zum Intranet oder zum firmeneigenen Social Network von zu Hause aus gewährleisten ebenfalls die Nähe zum Unternehmen. Weiterbildungen oder organisierte Coachings während der Elternzeit erleichtern

den Wiedereinstieg und ermöglichen es insbesondere weiblichen Führungskräften, auf der Karriereleiter den nächsten Schritt zu nehmen – trotz Auszeit.

Career Center unterstützen wiederum insbesondere Doppelkarrierepaare. Dual Career-Angebote dienen als Mittel zur Gleichberechtigung hinsichtlich Stellensuche und in anderen Belangen, denn oft stellen Frauen ihre Karriere hinten an.

5.3 INDIVIDUUM

Zu einem Gesamtkonzept gehören auch Maßnahmen, die Frauen in ihrem Aufstiegswillen bestärken und motivieren sowie sie in ihrer Aufstiegskompetenz unterstützen. Mit verschiedenen Personal-

entwicklungsmaßnahmen werden Frauen für eine Karriere in den oberen Managementebenen fit gemacht.

PERSONALENTWICKLUNG

Berufliche Netzwerke bringen Menschen zusammen und nach oben. Zu unterscheiden sind reine Frauen- bzw. Männernetzwerke oder gemischtgeschlechtliche Netzwerke. Gemischtgeschlechtliche Netzwerkveranstaltungen ermöglichen es speziell Frauen, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und ihre eigene Kompetenz karrierefördernd einzubringen. Reine Frauennetzwerke hingegen wirken eher wie – durchaus notwendige – „comfort zones“, in denen sich Frauen austauschen, um miteinander und voneinander lernen zu können. Sie können die Entwicklung persönlicher Potenziale unterstützen, tragen aber immer die Problematik der weiblichen „Verinselung“ in sich.

Allerdings gibt es mittlerweile auch bei Männern einen wachsenden Bedarf an solchen „comfort zones“. Ein stetig steigender Anteil der Männer nimmt inzwischen Elternzeit oder Teilzeitangebote in Anspruch. Väterstammtische oder auch Elternnetzwerke können hier eine Plattform für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch bieten.

Der Erfolg eines jeden Netzwerkes hängt allerdings am Ende vom Engagement der einzelnen Mitglieder ab. Der Personalvorstand als „Schirmperson“ oder ein regelmäßiger Austausch mit anderen Vorstandsmitgliedern kann die Bedeutung und Institutionalisierung solcher Netzwerke für Frauen und/oder Männer unterstützen.

Eine weitere Möglichkeit stellen Mentoring-Projekte für Frauen dar. Neben einer verbesserten Sichtbarkeit und erleichtertem Zugang zu höheren Positionen bietet ein Mentoringprogramm die Möglichkeit zur Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Mentee durch einen erfahrenen und meist statushöheren Mentor. Ein Cross-Mentoring-Netzwerk ermöglicht wiederum Einblicke in branchenfremde Strukturen und erlaubt dem Mentee, entsprechende Kontakte über verschiedene Organisationen hinweg zu knüpfen.

„Ich glaube generell, dass wir das Thema Frauen in Führung nicht ohne Männer erfolgreich in die gewünschte Richtung bringen können. Ein Sponsoring ist, glaube ich, gerade bei oberen Ebenen durchaus hilfreich. Ich würde nicht behaupten wollen, dass es nicht auch ohne geht, aber ich glaube, es ist deutlich leichter, wenn man auch männliche Sponsoren hat. Es sind ja überwiegend Männer, die entscheiden, wer welche Position bekommt.“

(Großunternehmen)

„Ohne Männer kann man Frauen nicht in Führungspositionen bekommen. Wir setzen daran, diese für dieses Thema zu sensibilisieren. Nein, nicht für die Frauen zu werben, sondern für das Thema Vielfalt zu sensibilisieren.“

(Großunternehmen)

Coaching- und Empowerment-Angebote bieten persönliche Begleitung in Themen wie Führungswechsel, Mitarbeiterführung, Konfliktsituationen und ermöglichen das Reflektieren der eigenen

Arbeit bzw. das Entwickeln neuer Ideen. Ziel ist es, Frauen bei der langfristigen Karriereentwicklung in ihrer Handlungs- und Entscheidungskompetenz zu unterstützen.

„Frauen sollen es erst gar nicht versuchen, sich wie Männer zu verhalten. Die gleichen Handlungen werden immer anders interpretiert: Was bei einem Mann als zielstrebig gilt, wird bei einer Frau als stutenbissig interpretiert. Aus meiner Sicht ist es wichtig, authentisch zu bleiben und sich eine Verhaltensbandbreite zuzulegen. Frauen sollen sich mehr Dinge zutrauen, als das, was ihnen anezogen wurde.“

(Großunternehmen)

5.4 KULTUR

KULTURWANDEL

Neben einem Gesamtkonzept und einem gut gefüllten Instrumentenkasten bedarf es eines klaren Bekenntnisses des Vorstandes und Top-Managements sowie einer stärkeren Verankerung von Chancengleichheit in Strategie, Struktur, Organisation

und Kommunikation eines Unternehmens. Veränderungen in der Unternehmenskultur brauchen Zeit und sind nicht einfach. Notwendig ist dafür vor allem Offenheit für neue Konzepte auf allen Ebenen.

„Der wichtigste Grund für den Frauenanteil bei uns ist die Unternehmenskultur. Da müssen wir noch was tun.“

(Großunternehmen)

Aktuell wird in vielen Unternehmen und insbesondere in solchen, die in tiefgreifenden Transformationsprozessen stecken oder sich besonderen Herausforderungen im Wettbewerb gegenübersehen, sehr grundsätzlich über Kulturwandel diskutiert. Die Fähigkeit, sich agil auf neue, zum Teil noch nicht absehbare

Entwicklungen einzustellen, verlangt ebenso wie der technologisch und demografisch getriebene Wandel der Arbeitswelt nach anderen Formen von Führung und Kooperation. Stark hierarchische Unternehmenskulturen sind hier besonders gefordert.

„Wir kommen aus einer traditionellen, männlichen Kultur, und wir entwickeln uns gerade in Richtung Diversität, bezogen auf kulturelle Vielfalt, auf Knowledge-Vielfalt, auf unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse. Wir sind da mittendrin und haben in Bezug auf unterschiedliche Führungskräfte und Unternehmensleitung noch nicht den ganz großen Durchbruch. Wir sind stolz auf den Frauenanteil auf der Vorstandsebene, bei den anderen bin ich auch zuversichtlich. Wir sind auf dem Weg in die Zukunft.“

(Großunternehmen)

Diversity ist zugleich Auslöser und Ergebnis eines Kulturwandels. Diversity Management ist eine Führungsaufgabe, die eines klaren „Commitments“ in der Unternehmensspitze bedarf. Operative Verantwortung können designierte Führungskräfte (Chief Diversity Officer) übernehmen, die die Geschäftsbereiche bei der Umsetzung abgestimmter Maßnahmen beraten und unterstützen. Um den Kreis der verantwortlichen „Themensponsoren“ zu vergrößern, setzen manche Unternehmen auf hochrangig besetzte Diversity Councils. Ein solches Gremium, bestehend aus Vorstandmitgliedern

und Top-Managern, entscheidet über die Ausrichtung der Diversity-Maßnahmen im Unternehmen. Schulungen für Vorgesetzte sowie Personaler und Recruiter hinsichtlich Diversity und zum Abbau unbewusster Vorurteile verhelfen zu mehr Objektivität. Spezifische Trainings dienen der Sensibilisierung für das Geschlechterverhältnis, interaktive strategische Debatten zum Thema geschlechter- und kulturübergreifende Mitarbeiterführung in Form von Seminaren können den Prozess unterstützen.

„Ich glaube, es gibt unterschiedliche Kommunikationsstile bei Männern und Frauen. Dafür und für die unbewussten Stereotype müssen wir die Führungskräfte sensibilisieren.“
(Großunternehmen)

KURZRESÜMEE

Es tut sich etwas in den Führungsetagen deutscher Unternehmen. Aktuelle Entwicklungen und für die unmittelbare Zukunft geplante Veränderungen deuten darauf hin, dass Führung weiblicher und vielfältiger wird. Getrieben wird dies nicht allein von neuen gesetzlichen Vorgaben, sondern von der wachsenden Einsicht, dass sich Unternehmen insgesamt stärker für Vielfalt öffnen müssen: Demografischer Wandel, Digitalisierung und veränderte Vorstellungen

von Führung und Zusammenarbeit in der Generation Y lenken die Aufmerksamkeit der Unternehmen verstärkt auf qualifizierte Frauen für Führungsfunktionen. Mehr Vielfalt auf den Führungsetagen ist einerseits Ergebnis, andererseits aber auch Voraussetzung eines zeitgemäßen Wandels in der Unternehmenskultur. Daran arbeiten viele Unternehmen, um den eigenen Erfolg in einer veränderten Arbeitswelt zu sichern. An Instrumenten dafür mangelt es nicht.

KONTAKT

ANSPRECHPARTNER KIENBAUM

Anne von Fallois

Director Political Relations | Koordinatorin des Kienbaum Female Desk
Kienbaum Consultants International GmbH
Potsdamer Platz 8 | 10117 Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-80
anne.vonfallois@kienbaum.de

Tamara Peter

Senior Consultant | Referentin der Geschäftsführung für Business Development
Kienbaum Communications GmbH & Co. KG
„Carlswerk Köln“ Gebäude 54 | Kupferhütte 4.5
Schanzenstraße 6-20 | 51063 Köln
Fon: +49 221 80 14 01-61
tamara.peter@kienbaum.de

Dr. Julia Tonn

Consultant
Kienbaum Consultants International GmbH
Potsdamer Platz 8 | 10117 Berlin
Fon: +49 30 880 198-12
julia.tonn@kienbaum.de

ANSPRECHPARTNER BDI

Dr. Heiko Willems

Leiter der Abteilung | Recht, Wettbewerb und Verbraucherpolitik
Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
Rue Marie de Bourgogne 58 | 1000 Brüssel | Belgien
Fon: +32 2 792 1020
h.willems@bdi.eu

Bernhard Stehfest

Referent | Recht, Wettbewerb und Verbraucherpolitik
Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
Breite Straße 29 | 10178 Berlin
Fon: +49 30 20281560
b.stehfest@bdi.eu