

---

# FRAUENKARRIEREN IN UNTERNEHMEN – DER EINFLUSS VON UNTERNEHMENSKULTUREN

Ergebnisse aus dem Projekt

»Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden«

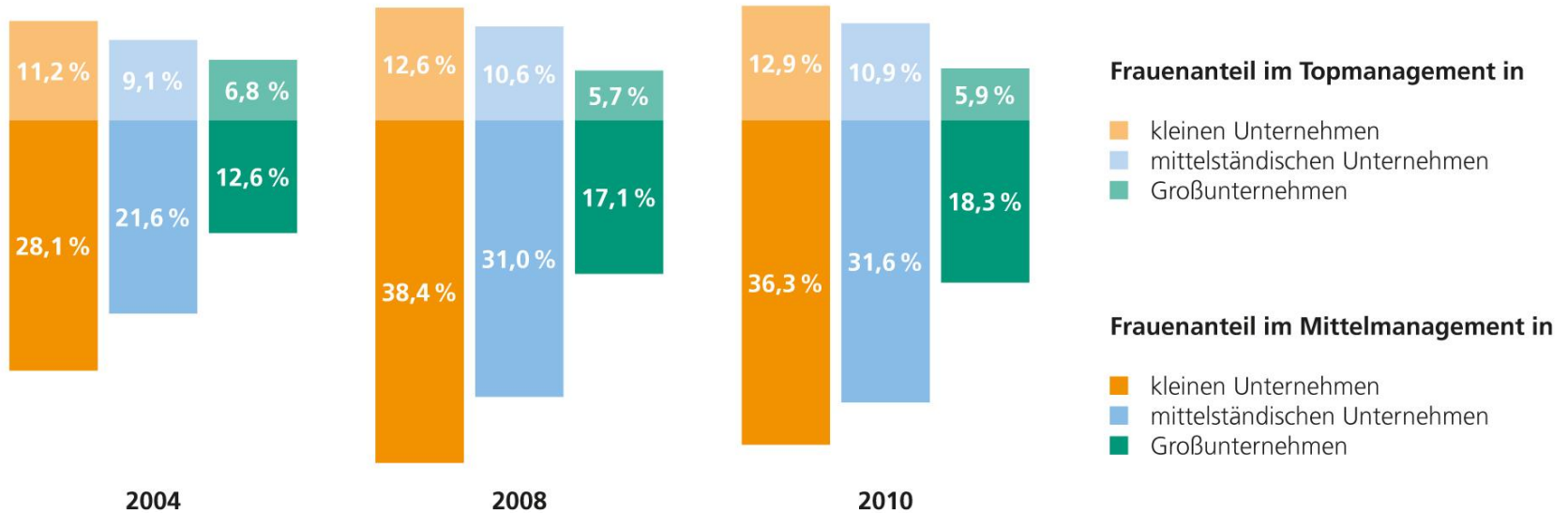
---

**Katharina Hochfeld**  
Fraunhofer-Gesellschaft  
Kompetenzfeldleiterin „Changing Cultures“

Linz, 24. Juni 2013

---

# Entwicklung des Frauenanteils im Top- und Mittelmanagement in Deutschland



Quelle: Hoppenstedt 2010; eigene Darstellung Fraunhofer

# Die Projektziele und Partnerunternehmen

- Analyse der Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte
- Entwicklung & Verbreitung neuer Ansatzpunkte für mehr Frauen in Führungspositionen

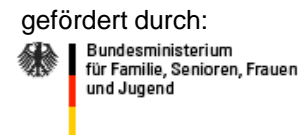
## Partnerunternehmen



DAIMLER



EADS



# Das Drei-Ebenen-Modell von Schein

## Organisationskulturelle Ebene

### Artefakte mit Bezug zu Frauen & Karriere

Frauen- oder Teilzeitanteil nach Hierarchieebenen, Maßnahmenbündel, Vereinbarkeitsregelungen, Hierarchieebenen



Checklisten



### Werte und Normen mit Bezug zu Frauen & Karriere

Strategien, Ziele, Motive, Begründung, Engagement



Umfeldinterviews



### Grundannahmen mit Bezug zu Frauen & Karriere

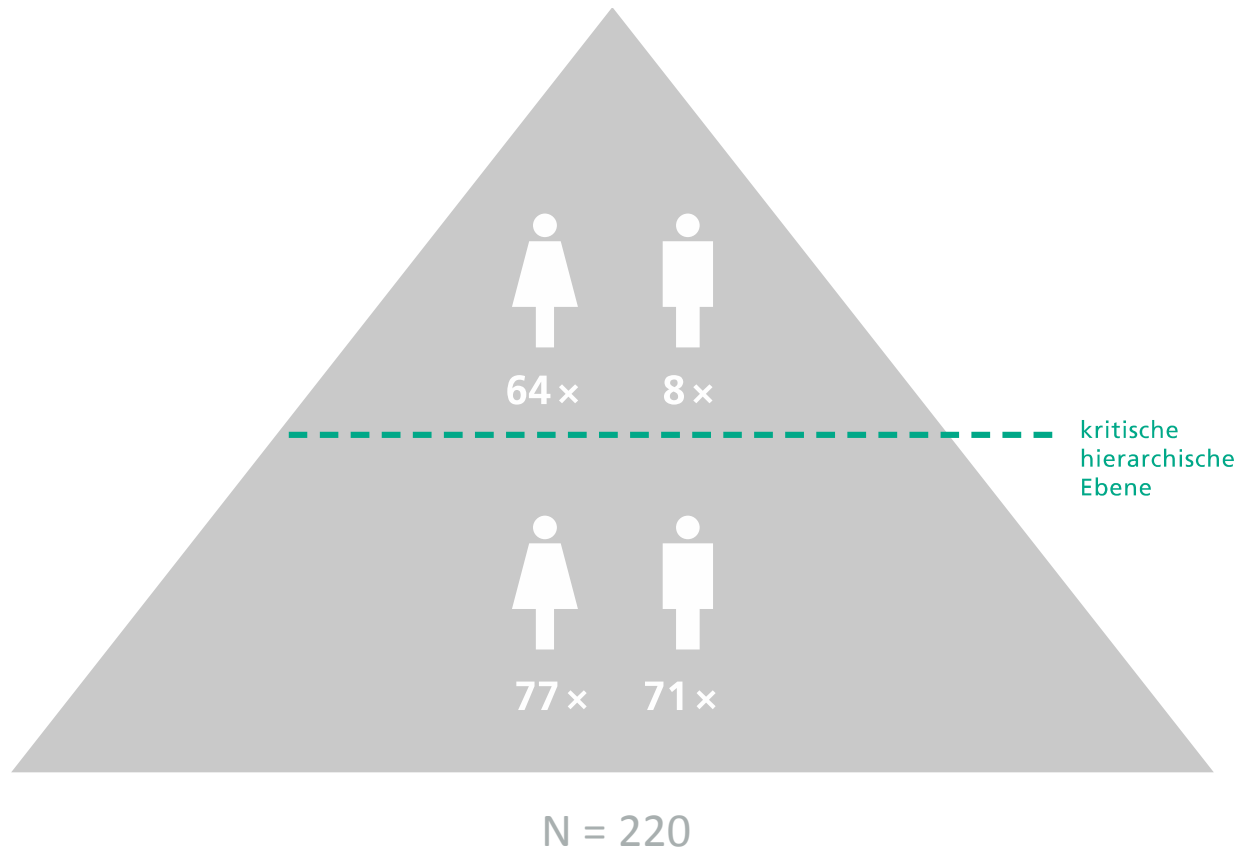
Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen



Zielgruppeninterviews

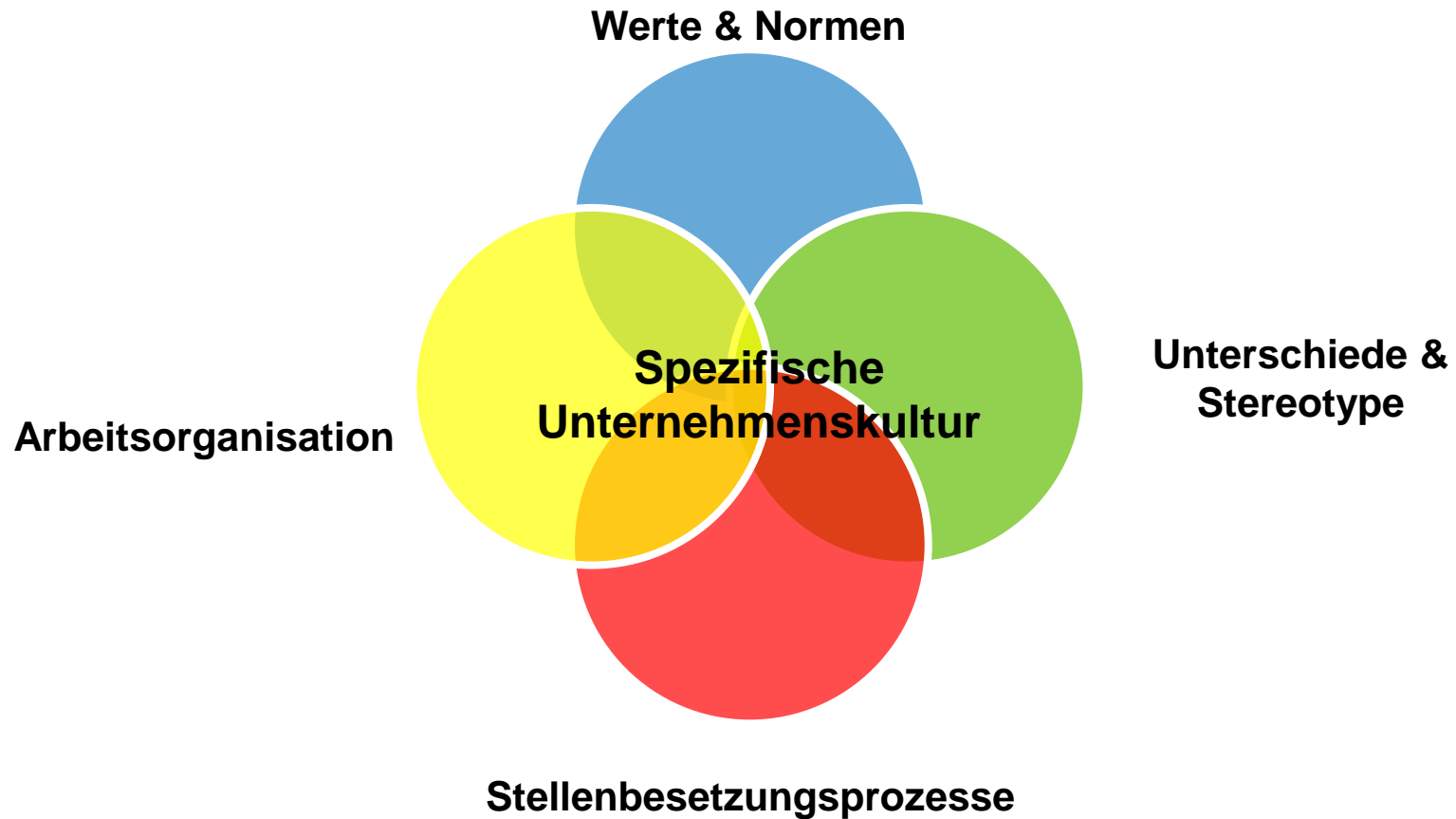
Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Das Sample



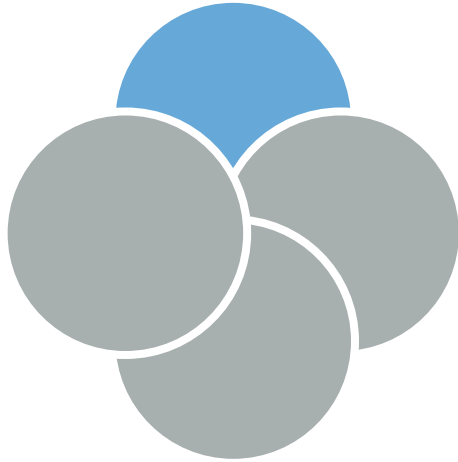
Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Die kulturspezifischen Hürden lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen



Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Werte & Normen



- + **Ökonomische Vorteile von heterogenen Führungsteams werden nicht wahrgenommen**
- + **Frauen gelten als einzige Zielgruppe und Profiteur des Gender-Diversity-Engagement**

*»Ich glaube eine Frau in einem Team trägt sehr dazu bei, dass es harmonischer wird. [...] Diese klassischen fraulichen Themen bestätigen mir auch meine Kollegen. [...] Man hört, dass es dann einen andere Atmosphäre gibt, wenn eine Frau dabei ist.« (m)*

*»Ich glaube, es gibt einen Großteil Männer im Konzern, denen 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)*

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Unterschiede & Stereotype



- + **Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen**
- + **Karriererelevante Erfolgsfaktoren werden Männern zugeschrieben**

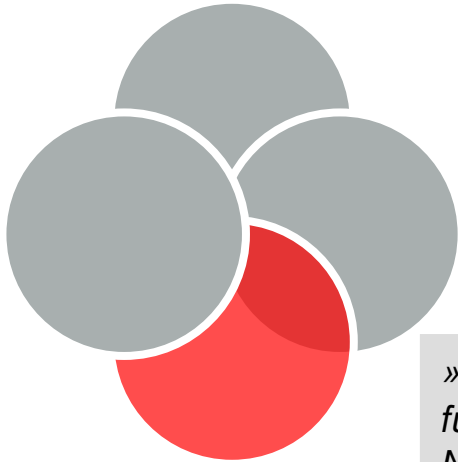
*»Ganz wichtig: selbstbewusstes Auftreten und die Art und Weise, wie man es macht. [...] Bei denen, die zwar mehr Selbstbewusstsein haben, aber inhaltlich schwächer sind, sticht im Zweifelsfall die Arroganz das Inhaltliche.« (m)*

*»Hinterher habe ich mal ein Feedback gekriegt: na ja, sie kann diesen Job nicht machen, dafür haut sie nicht oft genug auf den Tisch und dominiert nicht ausreichend in den Meetings.« (w)*

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden



# Stellenbesetzungsprozesse



- + **Stellenbesetzungsprozesse werden als intransparent wahrgenommen**
- + **Keine Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebensphasen in der Personalentwicklung**

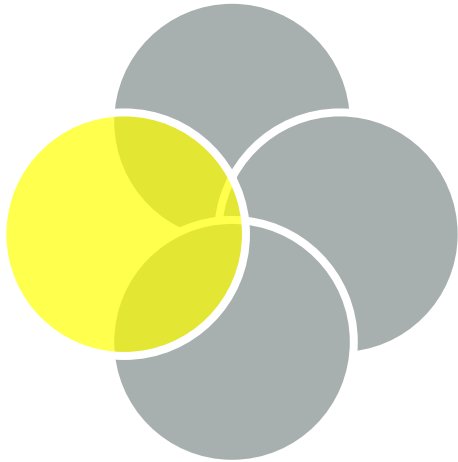
*»Es gibt einen Prozess, aber so funktioniert es nicht: man braucht Netzwerke, um auf den richtigen Positionen zu landen. Die Stellen, die frei werden, werden über Netzwerke besetzt. Sie sind nicht frei für alle sichtbar.« (w)*

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

*»Im Alter zwischen 30 und maximal 40 kommt man normalerweise in eine Führungsposition. Nach 40 geht es zwar auch noch, aber 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)*

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Arbeitsorganisation



- + **Außerberufliche Aufgaben werden zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte**
- + **Teil- und Auszeiten sind mit Karrierenachteilen verbunden**

*»Weil man für sich persönlich und egoistisch sagt: Wenn die Frau demnächst schwanger ist, fällt sie aus und dann habe ich wieder hier eine Vakanz und bin in der gleichen Situation, in der ich jetzt bin. Letztendlich geht es darum, wegen einer gewissen Bequemlichkeit zu sagen, ich will in den nächsten fünf Jahren Ruhe haben.« (m)*

*»Ich kenne ganz viele Frauen, die auf 30 Stunden gehen und 50 arbeiten, weil ihnen das unangenehm ist, dass sie nicht 60 arbeiten.« (w)*

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Die vier idealtypischen Kulturmuster

Offene  
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Konformistische  
Formalkultur



Konservative  
Ausschlusskultur



Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Offene Hochleistungskultur: Trotz Offenheit & Liberalität Karrierebrüche durch überhöhtes Leistungsprinzip

dynamisch  
leistungsorientiert  
offen  
liberal  
schnell  
ambitioniert  
ergebnisorientiert  
innovativ  
leidenschaftlich  
schnellebig  
flache Hierarchien  
modern  
freiheitsgebend  
energetisch  
motiviert  
partnerschaftlich  
locker  
kurzfristigorientiert  
flexibel  
jung

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

## → Herausforderung für mehr Frauen in Führungspositionen

Hohe Leistungs- & Flexibilitätsanforderungen können von Frauen schwerer erfüllt werden, da sie häufiger die familiäre Fürsorgeverantwortung übernehmen

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Konformistische Formalkultur: Trotz formaler Prozesse Karrierebrüche durch irritierendes »Anderssein«

*»Ich erlebe, dass es in Broschüren schöne Sprüche gibt, wir wollen Vielfalt. Das suchen wir eigentlich nicht, sondern wir suchen homogene Teams, wo Diskussionen vielleicht nicht zu vielfältig sind, wo wir ungefähr gleich ticken, um möglichst schnell Lösungen erarbeiten zu können.« (m)*

regelgeprägt  
formal homogen  
bürokratisch technisch  
administrativ sachlich  
hierarchisch angepasst  
diszipliniert kontrollierend akribisch fleißig

## → Herausforderung für mehr Frauen in Führungspositionen

Herangehensweisen & Führungsverhalten von Frauen werden in von männlichen Mehrheiten definierten Umgebungen als unpassend & irritierend wahrgenommen. Frauen können daher den Konformitätsansprüchen schwerer gerecht werden.

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Konservative Ausschlusskultur: Karrierebrüche durch traditionelle Wertvorstellungen und Männerzirkel



A word cloud of terms associated with conservative culture. The most prominent words are 'konservativ', 'männlich', 'traditionell', and 'geschlossen'. Other visible words include 'schwerfällig', 'wertorientiert', 'alt', 'stolz', 'unberechenbar', 'träge', 'wenig leistungsorientiert', 'identitätsstiftend', and 'intransparent'.

»Männliche Führungskräfte bleiben lieber unter sich. [...] Das ist ein Club, da lassen wir die Frauen nicht rein. Das wird niemand zugeben, aber unterschwellig wird es eine Rolle spielen.« (m)

## → Herausforderung für mehr Frauen in Führungspositionen

Geschlossene Männerzirkel behindern den Aufstieg von Frauen. Der Ausschluss wird dabei normativ über traditionelle Geschlechtsrollenbilder begründet.

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Veränderungsorientierte Bewahrungskultur: Trotz Diversityorientierung Karrierebrüche durch Beharrungstendenz

sozial **hierarchisch**  
**veränderungsorientiert** politisch progressiv  
in Wandel interessengelenkt uneinheitlich **innovativ** zukunftsorientiert  
**konservativ** **ambivalent** **diversityorientiert**

*»In gewissen Dingen ist die Kultur eher altmodisch. Konkret zum Thema Frauen, da wird viel geredet, aber ich kann noch nichts spüren.« (w)*

## → Herausforderung für mehr Frauen in Führungspositionen

Glaubwürdigkeitsdilemma: Hohe Erwartungen der Frauen an das Diversity-Engagement ihres Arbeitgebers. Zugleich die Angst vor Machtverlust der männlichen Mitarbeitern.

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten

Offene  
Hochleistungskultur



Konformistische  
Formalkultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Konservative  
Ausschlusskultur





# Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten



*Konformistische Formalkultur*



*Konservative Ausschlusskultur*



# Offene Hochleistungskultur: Personalpolitik lebensphasenorientiert gestalten

Offene  
Hochleistungskultur

dynamisch  
leistungsorientiert  
offen  
liberal  
schnell ambitioniert ergebnisorientiert innovativ leidenschaftlich schnelllebig  
flache Hierarchien modern freiheitsgebend  
energetisch motiviert partnerschaftlich locker jung  
kurzfristigorientiert flexibel



## Ansätze zur Gestaltung lebensphasenorientierter Personalpolitik

- + Langfristige Karriereplanung: Entlastungsphasen im Karriereverlauf der für Frauen und Männer ermöglichen (bspw. Eltern- und Auszeiten als Normalfall etablieren und planen)
- + Vertretungsprozesse definieren, um temporäre Kapazitätsengpässe (bspw. durch Elternzeiten und Arbeitszeitreduktionen) auszugleichen → als Personalentwicklungsinstrument nutzen
- + Tracking von Potentialträgerinnen und Potentialträger

# Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten

Offene  
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Konformistische  
Formalkultur



Konservative  
Ausschlusskultur



Etablierung von  
Wertschätzung für  
Unterschiedlichkeit  
als Ressource

# Konformistische Formalkultur: Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Innovationsressource etablieren

Konformistische  
Formalkultur



Ansätze zur Etablierung von Wertschätzung für Unterschiedlichkeit

- + Mit allen Veränderungsprozessen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen Frauen und Männer adressieren, keine Enabling-Ansätze
- + Verpflichtende Schulungen und Trainings für alle Führungskräfte zum Umgang mit Unterschiedlichkeit
- + Objektivierung & transparente Gestaltung der Leistungsbewertungs- und Besetzungsprozesse (Ausschreibung aller Führungspositionen, Mehraugenprinzip)

# Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten

Offene  
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Konformistische  
Formalkultur



Konservative  
Ausschlusskultur



Commitment der Unternehmensleitung entscheidend

# Konservative Ausschlusskultur: Commitment der Unternehmensleitung entscheidend

*Konservative  
Ausschlusskultur*



## Ansätze zur Kommunikation des Commitment der Unternehmensleitung

- + Eindeutiges Commitment des Vorstands zum Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen«: Definition von Maßnahmen und Aktivitäten in einem Top-down-Prozess
- + Organisationale Verankerung und mehr Sichtbarkeit für das Ziel »mehr Frauen in Führungspositionen« durch Einrichtung einer Gender-Diversity-Stelle
- + Verknüpfung des Ziels »mehr Frauen in Führungspositionen« mit der Unternehmensstrategie)

# Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten

Offene  
Hochleistungskultur

dynamisch  
leistungsorientiert  
offen  
liberal  
schnell  
ambitioniert  
energetisch  
flache Hierarchien  
motiviert  
kurzfristig orientiert  
flexibel  
modern  
freiheitsgebend  
partnerschaftlich  
locker  
jung  
innovativ  
leidenschaftlich  
schnelllebig

Konformistische  
Formalkultur

regelgeprägt  
formal  
homogen  
bürokratisch  
technisch  
hierarchisch  
diszipliniert  
angepasst  
administrativ  
sachlich  
kontrollierend  
akribisch  
fleißig

Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur

sozial  
veränderungsorientiert  
konservativ  
ambivalent  
politisch  
progressiv  
zukunftsorientiert  
diversityorientiert  
innovativ  
im Wandel  
interessengeleitet  
in uneinheitlich



Definition & Kommunikation  
Business Case »Diversity«

Konservative  
Ausschlusskultur

schwerfällig  
traditionell  
konservativ  
geschlossen  
männlich  
wertorientiert  
intransparent  
stolz  
wenig leistungsorientiert  
identitätsstiftend  
alt  
unberechenbar  
träge

# Veränderungsorientierte Bewahrungskultur: Definition & Kommunikation des Business Case »Diversity«

Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



## Ansätze zur Verdeutlichung von Heterogenitätsvorteilen

- + Definition & Kommunikation des unternehmensspezifischen Business Case: Welchen ökonomischen Nutzen hat das Unternehmen & die einzelne Führungskraft von mehr Frauen in Führungspositionen
- + Heterogenitätsvorteile sichtbar machen (bspw. durch einen »Diversity Award«)
- + Kommunikationsoffensive »Diversity« starten, die explizit auch die Vorteile des Diversity-Engagements für männliche Führungskräfte betont



# Fazit

- Es gibt **keinen Königsweg** für alle Unternehmen
- Die Argumentation des Engagements sollte in Unternehmen über den **ökonomischen Nutzen** von Vielfalt erfolgen. Gender Diversity findet in Besetzungsprozessen stärkere Berücksichtigung, wenn der **wirtschaftliche Vorteil** von Diversity verstanden und kommuniziert wird.
- Die für mehr Frauen in Führungspositionen notwendigen Kulturveränderungen müssen **Frauen und Männer** adressieren. Beide Geschlechter sollten von den Vorteilen der Kulturveränderung profitieren können.
- Erfolgsversprechende Ansätze beziehen sich auf **Strukturen und Prozesse** im Unternehmen. Ansätze, die darauf abzielen vermeintliche Kompetenzdefizite von Frauen zu beheben, können dieser Anforderung nicht gerecht werden. Aktivitäten für mehr Frauen in Führungspositionen müssen Teil einer **organisations-spezifischen Strategie** sein. Die Ansätze müssen aus der **spezifischen Unternehmenskultur** abgeleitet werden

Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Katharina Hochfeld  
Kompetenzfeldleiterin „Changing Cultures“  
Fraunhofer-Gesellschaft  
Hardenbergstr. 20  
10623 Berlin  
Tel: + 49 (0) 30 / 680 796 90  
[katharina.hochfeld@zv.fraunhofer.de](mailto:katharina.hochfeld@zv.fraunhofer.de)