

Mythos Quote – Widerstände und Wege zu mehr Frauen in Führungspositionen

Von **Michael Stuber** (Ungleich Besser Diversity Consulting)

Seit dem Inkrafttreten einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen in Norwegen im Jahr 2008 und einer entsprechenden freiwilligen Initiative der Deutschen Telekom im Jahr 2010 entbrannte eine vor allem medial geführte Debatte über Notwendigkeit oder Nutzen verbindlicher Vorgaben für Frauenanteile im Management. Dreh- und Angelpunkt der Diskussion sind dabei die Fragen, ob die aktuelle Entwicklung dieser Kennziffer angemessen ausfällt und wie welche weiteren Fortschritte – mit oder ohne gesetzlichen Quote – erzielt werden könn(t)en.

Ziel dieses Beitrags ist es, eine Objektivierung der sonst von persönlichen oder politischen Standpunkten geprägten Debatte vorzunehmen und hierzu eine Reihe unterschiedlicher Blickwinkel zu kombinieren. Dabei ist anzumerken, dass die singuläre Annahme, dass sich Fortschritt nur oder in erster Linie an einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ausdrückt, einer Grundsatzdiskussion bedarf, die aus Platzgründen allerdings an dieser Stelle nicht geführt werden kann. Auch die wegen grundlegend verschiedener Besetzungsverfahren notwendige Unterscheidung der Betrachtungen von Frauenanteilen in Führungspositionen (verschiedene Ebenen), in Vorständen/Geschäftsführungen oder in Aufsichtsgremien kann hier nicht erfolgen.

Prüfung der Wirksamkeit gesetzlicher Regelungen

Um in einem ersten Schritt einen Indikator für die (Aus-)Wirkung gesetzlicher Regelungen zu erhalten, werden zunächst die Entwicklungen der Frauenanteile in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung miteinander verglichen. Einen guten Anhaltspunkt erhalten wir durch einen Vergleich des durch das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) regulierten Bereichs der öffentlichen (Bundes-) Verwaltung mit der Privatwirtschaft, die sich bereits Anfang der 2000er-Jahre zu Fortschritten selbst verpflichtet hat. Konkret erscheint der Vergleich der obersten Bundesbehörden mit den von Hoppenstedt als solche klassifizierte Großunternehmen sinnvoll und als einziger näherungsweise valide. Für beide Gruppen sind Daten der letzten zehn Jahre verfügbar, und zwar von der Bundesregierung selbst (BMFSFJ, 2010) und vom Spezialisten für Wirtschaftsdaten Hoppenstedt. Die Daten zu

Frauen in Führungspositionen stammen aus dem Direktkontakt des Autors mit dem Unternehmen.

Bundesbehörden: In den Leitungsfunktionen der obersten Bundesbehörden stieg der Frauenanteil von 19 % im Jahr 1999 über 24 % (2004) auf 30 % im Jahr 2009 (BMFSFJ, 2010, 18, 28). Dies ergibt eine durchschnittliche absolute Steigerung von 1,1 % pro Jahr. Ein differenzierter Blick nach Leitungsebenen zeigt, dass der Anteil mit steigender Hierarchieebene abnimmt: Während 23 % der Referatsleitungen und 18 % der Unterabteilungsleitungen weiblich besetzt sind, sinkt der Anteil unter den Abteilungsleitungen auf 14 % (der drittniedrigste Wert in der EU15) und bei den Staatssekretärinnen auf 3 %. In den nachgeordneten Behörden sind Frauen häufiger in leitenden Funktionen vertreten: Von 24 % auf der untersten bis zu 16 % auf der höchsten Ebene (BMFSFJ, 2010, 32).

Privatwirtschaft: Für die Privatwirtschaft ergibt sich bei Großunternehmen im selben Zeitraum folgendes Bild:

Der Gesamtanteil an Frauen in Führungspositionen stieg von 6 % im Jahr 1999 über 9 % (2004) auf 13 % (2009) an. Die durchschnittliche absolute Steigerung beträgt demzufolge 0,7 % pro Jahr. Die Betrachtung der unterschiedlichen Führungsebenen liefert das gleiche Bild wie im öffentlichen Dienst: Während im mittleren Management 17 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt sind, sinkt der Anteil im Topmanagement auf 6 %. Mittelständische Unternehmen weisen sowohl insgesamt im Management (20 %) als auch nach Ebenen (mittleres Management 31 %, oberes Management 11 %) höhere Werte auf – dies ist konsistent mit dem oben genannten Ergebnis für nachgeordnete Bundesbehörden.

Der Vergleich der absoluten Zahlen zeigt zunächst, dass der Frauenanteil in der öffentlichen Verwaltung im gesamten Zeitraum deutlich über dem der Privatwirtschaft liegt (siehe Abb. 1). Allerdings schwanken die Werte zwischen den verschiedenen Bundesbehörden (nach Ressorts) wie auch zwischen den Großunternehmen (nach Branchen) erheblich. Grund hierfür sind die unterschiedliche Anziehungskraft auf und die verschiedenen Präferenzen von Frauen und Männern für die jeweiligen Arbeits(um)felder. Als Grundphänomen wird diese Varianz in Expertenkreisen akzeptiert und damit auch die Tatsache, dass in manchen Konzernen mehr Frauen in Führungspositionen zu finden sind als in manchen Minis-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sind Quoten oder andere Maßnahmen effektive Mittel, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen? Welche Barrieren müssen adressiert werden und mit welchen Ansätzen?

Methodik: Auswertung langfristiger Daten und wissenschaftlicher Studien sowie ein Abgleich mit in der Praxis etablierten Modellen.

Praktische Implikationen: Statt gesetzlicher Regelungen sind Gender-Diversity-Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im Management zielführend, die auch bewusst und gezielt die Unternehmenskultur verändern.

terien. Eine tiefere Analyse soll daher weiteren Aufschluss über die Wirksamkeit verschiedener Ansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen geben. Vergleicht man hierzu die relativen Entwicklungen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst (d. h., normiert auf die Ausgangslage 1999) so zeigt sich, dass die Bundesbehörden – mit dem stark regulativen BGlG – geringere Erhöhungen erzielt haben als die freiwilligen Initiativen der Privatwirtschaft (siehe Abb. 2).

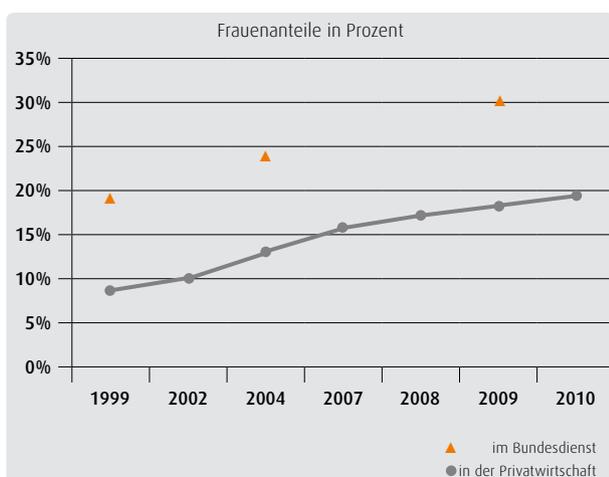
Die Selbstverpflichtungen der DAX 30

Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses kann es nicht (mehr) als unumstößliche Annahme gelten, dass gesetzliche Regelungen notwendigerweise zu deutlicheren oder schnelleren Entwicklungen führen als freiwillig entfaltete Maßnahmen. Diese Feststellung ist vor allem für die Bewertung von Fortschritten in der Vergangenheit, aber auch für die Formulierung von Erwartungen bzw. das Stecken von Zielen von hoher Bedeutung. Letzteres erfolgte im Zuge eines Treffens der zu-

ständigen BundesministerInnen mit VertreterInnen der DAX 30 im September 2011. Die Großunternehmen veröffentlichten bei diesem Anlass ihre aktuellen Frauenanteile in Führungspositionen, kombiniert mit selbst gesteckten Zielwerten. Diese sollen nun vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten zehn Jahre auf ihr Ambitionsniveau und ihre Erreichbarkeit untersucht und anschließend mit Blick auf ihre praktische Umsetzung diskutiert werden. Aufgrund der unterschiedlichen Datenqualität sind für die folgenden Auswertungen zwischen 25 und 29 Datenpunkte verfügbar gewesen.

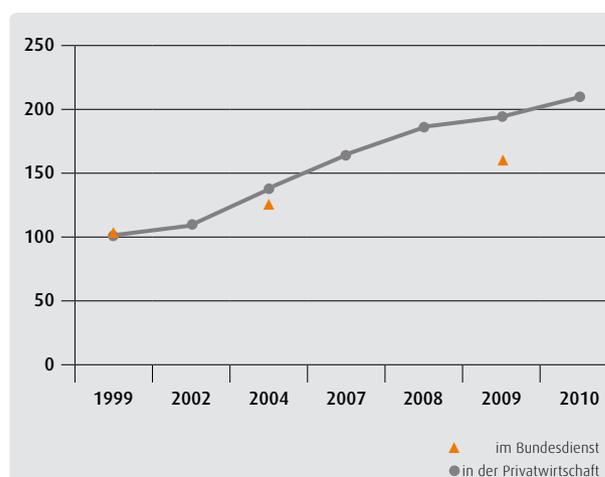
Die Ausgangssituation der DAX 30 verteilt sich (im Jahre 2010) aufgrund der Unterschiedlichkeit der Branchen über eine Bandbreite von 4,3 % bis 29 % Frauenanteil in Führungspositionen. Jeweils rund die Hälfte der deutschen Bluechips steckt sich kurzfristige (Zeiträume von zwei bis sechs Jahren) bzw. mittelfristige Ziele (in sieben bis neun Jahren). Über diese Planungshorizonte verteilt, streben die Unternehmen absolute Steigerungen zwischen 1,4 und 13 % an (nämlich auf Zielwerte

Abb. 1: Frauenanteile, absolut, in Leitungsfunktionen im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

Abb. 2: Frauenanteil, normiert (1999 = 100), im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

zwischen 11 und 35 %). Relativiert auf die Zeiträume, ergibt sich eine Bandbreite von 0,3 bis 3,25 % Steigerung pro Jahr. Im Vergleich zu der bisherigen durchschnittlichen Steigerung bei allen Großunternehmen von 0,7 % pro Jahr erscheinen die obersten und untersten Werte eventuell über- bzw. unterambitioniert.

Allerdings bedarf es – wie bereits erläutert – auch einer relativen Betrachtung bezogen auf das jeweilige Ausgangsniveau; schließlich ist eine absolute Steigerung von 2 %, ausgehend von 4 %, anders zu erreichen und zu bewerten, als ausgehend von 20 %. Die auf 2010 normierte Analyse gibt daher weitere Aufschlüsse über Ambitionen und Erreichbarkeit. Die Bandbreite der geplanten relativen Erhöhungen des Frauenanteils in Führungspositionen der DAX 30 reicht von 7,5 bis 155,8 % (über 2 bis 9 Jahre). Bezogen auf die Planungszeiträume ergeben sich relative Steigerungsziele von 2,7 bis 19,1 % pro Jahr. Dabei liegen sieben Unternehmen im unterambitionierten Segment von 2,7 bis 5 % pro Jahr und sechs im leicht überambitionierten Bereich von 12,5 bis 19 % pro Jahr. In beiden Gruppen finden sich Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausgangsniveaus. Zum Vergleich: Alle Großunternehmen erzielten zwischen 1999 und 2004 einen durchschnittlichen relativen Fortschritt von 5 % pro Jahr, zwischen 1999 und 2009 sogar von 11,7 % pro Jahr (siehe Abb. 3).

Zusätzliche Kontextfaktoren berücksichtigen

Geht man davon aus, dass auch in Zukunft ähnliche Steigerungen möglich sein werden wie im Zeitraum 1999 bis 2009,

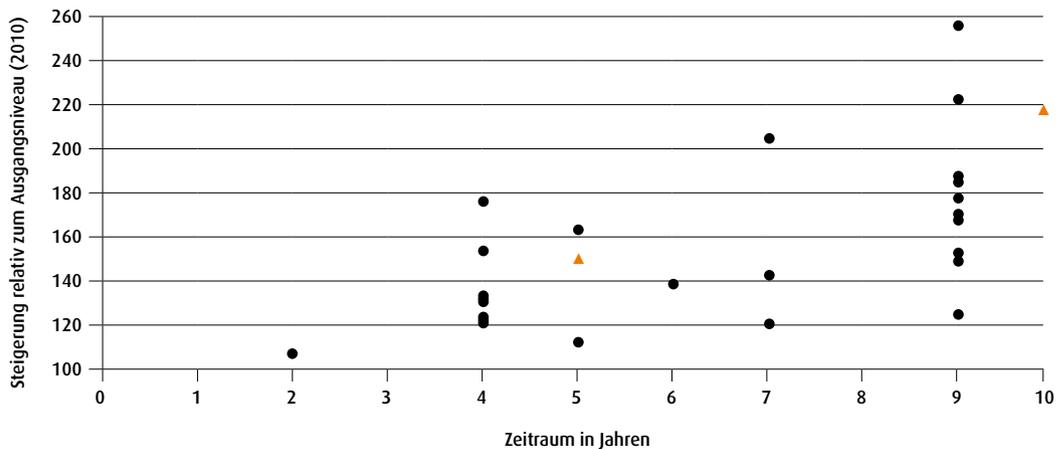
so erscheint der überwiegende Teil der Zielsetzungen der DAX-30-Unternehmen – mit mehr oder weniger zusätzlichen Anstrengungen – erreichbar. Es ist zum Beispiel fraglich, ob das Angebot an hoch qualifizierten Frauen weiterhin so stark ansteigen wird, wie dies in den 1990er- und 2000er-Jahren der Fall war. Die Business-Case-Präsentation von Ungleich Besser zeigt einen starken Anstieg des Anteils weiblicher Hochschulabsolventen zwischen 1994 und 2005, der seither bei rund 50 % stabil bleibt (siehe aktuelle Business-Case-Präsentation auf www.diversity-wissen.de/download). Andererseits ist zu hinterfragen, mithilfe welcher gestalterischen Maßnahmen die Fortschritte in der Vergangenheit erreicht wurden und welche zusätzlichen Ansätze eine weitere, womöglich schnellere oder deutlichere Entwicklung bewirken könnten. Dazu erscheint zunächst vor allem ein Blick auf die (nachgewiesenen) Barrieren sinnvoll, die Frauen an einem hierarchischen Aufstieg hindern. Weiterhin ist zu fragen, welche (Kombination von) Maßnahmen effektiv dazu beitragen, diese Barrieren zu überwinden.

Ein Blick auf Gender-relevante Aufstiegsbarrieren

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von teils komplementären, teils widersprüchlichen Studien zu den Aufstiegsbarrieren für Frauen. Krell (2010) bietet einen Überblick mit 11 Studien, der an dieser Stelle um weitere 14 ergänzt und systematisiert wird.

Eine praxeologische Sichtweise führt zu vier Clustern, in die die 25 Studien fallen.

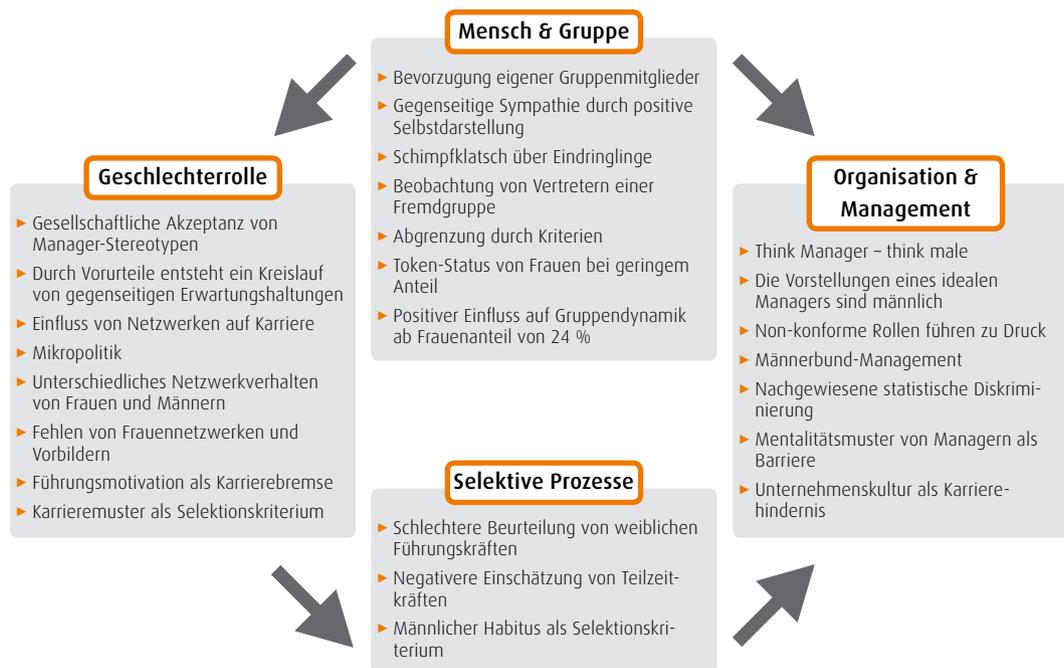
Abb. 3: Geplante relative Steigerung der Frauenanteile von DAX 30-Unternehmen nach Planungszeitraum



▲ Vergleichswerte: Relative Steigerungen aller Großunternehmen von 1999 bis 2004, bzw. bis 2009

Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

Abb. 4: Modell zur Meta-Analyse der Studien über Aufstiegsbarrieren



Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting

- ▶ **Fokus Mensch:** Zum Verhältnis Individuum – Gruppe (Zugehörigkeit zu Mehr- oder Minderheiten)
- ▶ **Fokus Interpretation:** Geschlechterrollen und -stereotype (Persönlicher/unconscious/Gender Bias)
- ▶ **Fokus Prozess:** Unerwünschte Verzerrungen in betrieblichen Prozessen (Systemic Bias, strukturelle Diskriminierung)
- ▶ **Fokus Systemkultur:** Besonderheiten von Organisationen und Führungskulturen (Monokulturen, ungeschriebene Gesetze) Freilich können nicht alle Studien eindeutig nur einem Cluster zugeordnet werden, und in jedem Cluster findet sich zumindest eine Studie, die einen direkten Bezug zu einem benachbarten Cluster zeigt (siehe Abb. 4).

1. Verhältnis Individuum – Gruppe: Die erste Gruppe besteht aus Erklärungsansätzen, die ihren Fokus auf Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen legen (z. B. Eigengruppe – Fremdgruppe) sowie jene, die Mehrheits-/Minderheitsverhältnisse thematisieren, insbesondere auch mit Blick auf kritische Massen, die zu einer Verschiebung dieser Dynamiken erforderlich sind. So konnten bereits Tajfel (1970) und Elias (1960) sehr früh eine „menschliche“ Tendenz zur Bevorzugung und Stützung von Mitgliedern der eigenen Gruppe nachweisen, z. B. über ein Verteilungsexperiment mit Geldgeschenken oder bezüglich neuen Einwohnern eines britischen Dorfs. Wann es zu einer Relativierung dieser Mehrheits-/Min-

derheitsdynamiken kommt, zeigten Kanter (1977) über ihre Studie zur Entstehung der Token-Dynamik sowie Allmendinger (1995) mit ihrer Auswertung des Erfolgs von mehr oder weniger gemischten Orchestern. Kanter fand heraus, dass Frauen ab einer Anzahl von drei nicht mehr primär in ihrer Geschlechterrolle wahrgenommen werden und Einfluss auf die Mehrheit ausüben können. Allmendinger kam zu dem Ergebnis, dass ein Frauenanteil von über 24 % zu einer Steigerung der Qualität menschlicher Beziehungen und der Integrität eines Ensembles führt. Gleichzeitig stiegen auch die Zufriedenheit mit der Arbeitssicherheit und der Grad der Arbeitseinbindung.

2. Geschlechterrollen oder Stereotypen: Die zweite Gruppe wird von Studien gebildet, die das Vorhandensein und die – meist negativen – Auswirkungen von geschlechtsspezifischen Abgrenzungsmechanismen (starrten Geschlechterrollen oder Stereotypen) oder Integrationsmechanismen (Netzwerke) auf den Karriereerfolg von Frauen untersucht haben. So identifizierte Günther (2004) Geschlechtsrollen-Stereotypisierung als größtes Aufstiegshehmnis und benennt gleichzeitig Strategien zur Nutzung interner Ressourcen, eine aktive Netzwerkpartizipation und soziale Unterstützung als aufstiegsfördernd. In ihrer Studie über männliche und weibliche Netzwerkbeziehungen fanden Littmann-Wernli und Scheidegger (2004) heraus, dass männliche Mitarbeiter gezielter ein karriere-

förderndes Netzwerk aufbauen und stark davon profitieren. Frauen gelingt die Umwandlung ihres Bildungskapitals in beruflichen Erfolg dagegen weniger.

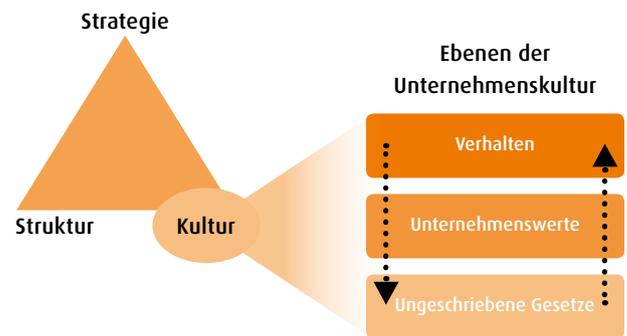
3. Strukturbedingte Selektionsprozesse: Die dritte Kategorie enthält Studien, welche strukturbedingte Selektionsprozesse in Bezug auf – hoffentlich unerwünschte – Benachteiligungseffekte beschreiben. Als Standardwerk gilt die Meta-Analyse von Eagly (1992), welche aufzeigt, dass weibliche Führungskräfte generell – und besonders in männerdominierten Kontexten – schlechter beurteilt werden. Tondorf und Jochmann-Döll (2005) fanden heraus, dass Teilzeitbeschäftigte (und damit überproportional viele Frauen) gegenüber Vollzeitbeschäftigten bei Beurteilungen benachteiligt werden, da ihnen unterstellt wird, sie seien eher familien- und freizeit- als berufs- und karriereorientiert und somit weniger motiviert, engagiert, flexibel sowie einsatzbereit und –fähig. Diese und ähnliche unerwünschte Schief lagen in etablierten, weitgehend standardisierten Prozessen bilden eine eigenständige Kategorie von systemischen Biases, die über fundierte Auditierungen, z. B. gemäß Stuber (2006), durch eine pro-aktiv positive Auslegung des AGG adressiert werden können.

4. Besonderheiten von Organisationen und Führungskulturen: Die vierte Gruppe von Ansätzen legt den Schwerpunkt auf die vorherrschende Monokultur in Organisationen, insbesondere im Managementumfeld (sog. Führungskultur[en]). Doppler (2005) zeigt, dass das heutige Management alle Kriterien eines Männerbundes erfüllt und damit die Karrierechancen von Frauen reduziert. Gmür (2004) bestätigt – wie schon Schein (1985) –, dass das Idealbild eines Managers von männlichen Attributen geprägt ist und insofern den Aufstieg von Frauen erschwert, da sowohl eine Erwartungshaltung in Bezug auf männliche Verhaltensweisen an sie herangetragen wird wie auch eine (widersprüchliche) Erwartung an geschlechterrollenkonformes Verhalten.

Unternehmenskulturelle Veränderung als Schlüsselfaktor

Die umfassende Analyse aller 25 Studien zeigt insgesamt, dass effektive Gender-Diversity-Programme an einer größeren Zahl verschiedener Punkte gleichzeitig ansetzen müssen: Bei der menschlichen Tendenz, sich der Eigengruppe anzuschließen, bei stereotypisch gefärbten Interpretationsmustern, bei unerwünschten Schief lagen (Bias) in Prozessen sowie an monokulturellen Aspekten der herrschenden Organisationskulturen, insbesondere mit Blick auf unsichtbare Normen bzw. ungeschriebene Gesetze. Insofern liegt eine deutlich komplexe Aufgabenstellung der Organisationsentwicklung vor, für die das magische Dreieck der Organisation ein „gedankliches Hilfsmittel“ darstellt, insofern es „den Zusammenhang zwischen der Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation = ‚Strukturen und Prozesse‘), der Strategie und der Kultur als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis“ beschreibt und damit die ent-

Abb. 5: Magisches Dreieck mit Drei-Ebenen-Modell von Schein



Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting

scheidenden Stellhebel für die Veränderung einer Organisation benennt (siehe hierzu z. B. http://www.olev.de/m/mag_dreieck_org.htm). Übertragen auf Gender Diversity verteilen sich Handlungsfelder und Maßnahmen – basierend auf der langjährigen Erfahrung des Autors – wie folgt in diesem Kontext.

Strategie: Unter „Strategie“ fallen Zielvorgaben und -vereinbarungen sowie sinnstiftende Botschaften der Organisationsführung wie auch deren Vorbildverhalten. Die Unterstützung durch das Topmanagement ist in unzähligen Beiträgen vor allem der „grauen“ Literatur als wesentlicher Erfolgsfaktor benannt, wenn auch nicht häufig konsistent umgesetzt worden. Denn über kurze Statements zu Prozessbeginn hinaus sollten mehrere Mitglieder der Unternehmensführung dauerhaft in die Umsetzung des Themas Gender Diversity eingebunden sein, um einen umfassenden Veränderungsprozess nicht nur zu begleiten, sondern auch zu betreiben. Hierzu haben sich in der jüngeren Vergangenheit verschiedene Formen sogenannter Diversity-Councils oder Lenkungsausschüsse etabliert und bewährt.

Struktur: Im Bereich „Struktur“ findet sich der Großteil der traditionellen Maßnahmen und Handlungsfelder der Frauenförderung wieder: Mentoring-Programme, Weiterbildungsmöglichkeiten und Netzwerke für Frauen sind mittlerweile weitverbreitete Instrumente. Auch bieten Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an, um den stark gestiegenen Erwartungen von Männern und Frauen in dieser Hinsicht nachzukommen: Flexible Arbeitszeit- und -platzgestaltung, betriebliche Kinderbetreuung (und gesonderte Angebote während der Schulferien), Sabbaticals, Eldercare, Wiedereinstiegsprogramme und vieles mehr wurde innerhalb weniger Jahre zu neuen Standards der Personalpolitik. Nur wenige dieser Programme sind indes so ausgerichtet oder so intensiv genutzt, dass sie

einen nennenswerten, verändernden Einfluss auf die herrschende Unternehmenskultur haben könnten. Nach der vorgenannten Studie zur kritischen Masse müssten sie hierzu eine Durchdringung von 24 % aufweisen (Allmendinger, 1995). Aber sie werden meist als Zielgruppenformate auf- und umgesetzt.

Ein neuer Trend bindet die Vertreter der jeweils dominanten Kultur aktiv ein, wie z. B. Männer in Frauen- oder besser Gender-Netzwerke oder als Mentoren (m/w), die auch von Mentees (w/m) lernen.

Kultur: Im Bereich „Kultur“ werden die etablierten und akzeptierten Verhaltensweisen, die geltenden Normen und Werte sowie die Grundannahmen (ungeschriebenen Gesetze) einer Organisation z. B. nach dem Ebenenmodell von Schein (1998) thematisiert. Schon Accenture (ebd. 2007, S. 6ff.) betonte die Bedeutung der Unternehmenskultur für die erfolgreiche Karriereentwicklung von Frauen. In diesem Kontext sind die verbreiteten Trainings zu Gender & Diversity meist die einzigen Maßnahmen, die eine kulturverändernde Zielsetzung verfolgen. Als singulärer Ansatz sind sie freilich chancenlos, eine spürbare Entwicklung in Gang zu setzen – zumal viele Trainings einen Fokus auf der Bewusstmachung (Sensibilisierung), bestenfalls noch auf der Umsetzung im eigenen Führungsverhalten haben. Entscheidend für den spür- und messbaren Erfolg scheint es dagegen, das Phänomen der Unternehmenskultur in seiner Komplexität (und insoweit auf allen Ebenen) zu durchdringen (siehe Abb. 5) und mit entsprechend umfassend angelegten Programmen zu adressieren; dieser Ansatz wird von einigen wenigen Großunternehmen konsequent verfolgt.

Zum Diskussionsstand „Gender und Unternehmenskultur“

Als neuesten Beitrag zu dieser Frage identifiziert das Fraunhofer-Institut (2012) vier Kulturmuster, die jeweils spezifische Aufstiegsbarrieren mit sich bringen:

- ▶ Die „offene Hochleistungskultur“ ist gekennzeichnet durch Dynamik und Leistungsfähigkeit. Aufgrund der liberalen Strukturen und flachen Hierarchien wird „Vielfalt“ offiziell wertgeschätzt. Eltern- und Auszeiten sowie Teilzeitarbeit werden jedoch als Einschränkungen der Flexibilität angesehen und stellen daher Aufstiegs Hindernisse dar.
- ▶ In der „konformistischen Formalkultur“ sind formelle und informelle Anforderungen maßgeblich für den Aufstieg. Es herrschen klare Vorstellungen über Führungskräfte, Karrieremuster und den „richtigen“ Führungsstil. Diese männlich geprägten Vorgaben sind Aufstiegsbarrieren für Frauen.
- ▶ Ausschlaggebendes Merkmal der „konservativen Abschlusskultur“ ist die Aufrechterhaltung von traditionellen Werten und Geschlechterrollen. Das Management dieses Typus zeichnet sich durch eine Ablehnung von Frauen in Führungspositionen aus.

- ▶ Typisch für die „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“ ist ihr ambivalenter Charakter. Einerseits ist sie stark von Innovation und Wandel geprägt und unterstützt die Förderung von Frauen in Spitzenpositionen. Andererseits herrschen starre, althergebrachte Strukturen, die besonders im mittleren und unteren Management aufstiegshemmend wirken.

Die gefundenen Muster korrespondieren einerseits latent mit den zuvor beschriebenen Barrieren-Clustern (bezogen auf unternehmenskulturelle Aspekte). Sie sind allerdings direkt konsistent mit den Typologien, die Wippermann (2010) beschreibt.

- ▶ Sein Mentalitätsmuster „konservative Exklusion“ weist große Übereinstimmungen mit der „konformistischen Formalkultur“ und der „konservativen Ausschlusskultur“ auf.
- ▶ Sein Typus „Emanzipierte Grundhaltung“ kongruiert mit der „veränderungsorientierten Bewahrungskultur“.
- ▶ Der Cluster „radikaler Individualismus“ liegt nahe an der „offenen Hochleistungskultur“.

Vergleich mit Praxiserfahrungen

Auch die unterschiedlichen Umsetzungsempfehlungen von Fraunhofer (2012) korrespondieren mit bewährten Überlegungen zur Kulturveränderung, insbesondere zur unterschiedlichen Positionierung von (Gender) Diversity.

- ▶ Drei der dort genannten Handlungsansätze
 - ▶ Betonung des ökonomischen Nutzens
 - ▶ Wertschätzung von Ressourcen
 - ▶ Erweiterung von Mitwirkungsmöglichkeiten
- entsprechen dem in der Praxis häufig angewandten Dreiklang von „Head, Heart and Hand“ (Ratio, Emotio, Actio), der im Grundsatz auch dem magischen Dreieck entspricht. Der Ansatz geht davon aus, dass Veränderungen über gezielte, neue Sachinformationen, über emotionale Erkenntnisprozesse oder über neue Handlungsoptionen (oder -anweisungen) initiiert und vorangetrieben werden können.

Je nach Situation und Zielsetzung ist der Einsatz verschiedener Kombinationen der unterschiedlichen Hebel angebracht (Stuber, 2008, S. 251ff.).

Der umfassende Blick auf den Forschungsstand untermauert insgesamt sowohl die zentrale Bedeutung unternehmenskultureller Barrieren wie auch den deutlich negativen Einfluss von Geschlechterstereotypen. Unter dieser Prämisse sollten bestehende Gender-Diversity-Programme überprüft werden. Vor allem ist ein genauere Blick auf die tiefe unternehmenskulturelle Ebene der Grundannahmen erforderlich, die über ungeschriebene Gesetze einen starken Bewahrungscharakter ausübt. Aus zahlreichen Beratungsprojekten sind hier u. a. zu nennen:

- ▶ Präsenzkulturen – vor allem in leitenden Positionen
- ▶ Männlich geprägte Idealvorstellungen von Führungskräften
- ▶ Starre Karrierewege (hierarchischer Aufstieg nur in Vollzeit)

- ▶ Mobilitätsanforderungen in der Karriereentwicklung (überregional oder international)
- ▶ Tendenziöse Auslegungen scheinbar objektiver Karrierekriterien
- ▶ Betonung technischer oder technologischer Schwerpunkte einer Branche

Um derart fundamentale Aspekte einer Organisationskultur zu adressieren, bedarf es ganzheitlicher Ansätze und dezidiert Kulturentwicklungsprogramme. Die traditionellen Gender-Instrumente vermögen dies nicht zu leisten (vgl. oben).

Zusammenfassung und Empfehlungen

Der Blick auf vergangene Entwicklungen zeigt, dass für die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen gesetzliche Regularien nicht besser oder schneller wirken als strukturelle oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Die umfassende Analyse bekannter Aufstiegsbarrieren legt den Einsatz ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansätze nahe. Die langfristige Entwicklung von generischen Studien zu Gruppenzugehörigkeit und zu Geschlecht hin zu systemischen Betrachtungen spiegelt den Trend in der Praxis wider.

Für weitere Fortschritte bedarf es einer sorgsam vernetzten Programmarchitektur mit strukturellen, handlungsleitenden und kulturverändernden Elementen, die Geschlechterstereotypen entgegenwirken. Eventuell vorhandene Schief lagen in dieser Hinsicht sollten aus bestehenden Programmen und der begleitenden Kommunikation entfernt werden, um der in der Praxis verbreiteten Re-Stereotypisierung entgegenzuwirken. Dazu ist es auch erforderlich, dass die an der Programmgestaltung Beteiligten ihre persönlichen Ansichten und Präferenzen zugunsten belastbarer Erkenntnisse zurückstellen.

SUMMARY

Research question: Are quota or other measures effective in order to increase the share of women in leading positions? Which barriers need to be addressed and how?

Methodology: Analysis of long-term data, academic research and empirical studies, and comparison with prevalent corporate approaches.

Practical implications: Instead of legal regulations, gender diversity programmes are effective in increasing the percentage of women in management that also aim at consciously and concretely changing the corporate culture.



MICHAEL STUBER

Ungleich Besser Diversity Consulting

e-mail: mail@michael-stuber.biz

www.ungleich-besser.de

LITERATURVERZEICHNIS

Accenture Women's Research (2007): Expectations and Achievement: Empowering Women from Within, New York.

Allmendinger, J./Hackmann, R. J. (1995): The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras, *Social Forces*, Jg. 74, Heft-Nr. 2, S. 423-460.

Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung. Erfahrungs- und Gremienbericht 2010, Berlin.

Doppler, D. (2005): Männerbund-Management: Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte, München.

Eagly, A. H. (1992): Gender and the Evaluation of Leaders. A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Jg. 111, Heft 1, S. 3-22.

Elias, N. (1960): The Established and the Outsiders, Frankfurt am Main.

Fraunhofer-Institut (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte, München.

Gmür, M. (2004): Was ist ein „idealer“ Manager und was ist eine „ideale“ Managerin? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Einstufungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 18, Heft-Nr. 4, S. 396-417.

Günther, S. (2004): Führungsfrauen im Management – Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, Berlin.

Kanter, R. M. (1977): Men and Women of the Corporation, New York.

Krell, G. (2010): Führungspositionen, S. 423 – 484, in: Hans-Böckler-Stiftung Projektgruppe GIB, Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin.

Littmann-Wernli, S./Scheidtger, N. (2004): Mit sozialem Kapital durch die gläserne Decke, in: Peters, Sybille/Schmicker, Sonja/Weinert, Sybille (Hrsg.), Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, S. 49-63, München.

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.

Schein, V./Müller, R./Lituchy, T./Liu, J. (1998): Think manager – think male: a global phenomenon?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, Issue 1, p. 33-41.

Stuber, M. (2006): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis, Freiburg.

Stuber, M. (2008): Diversity: Das Potenzial-Prinzip, 2. Auflage, Köln.

Tajfel, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination, *Scientific American*, 223, S. 96-102.

Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg.

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