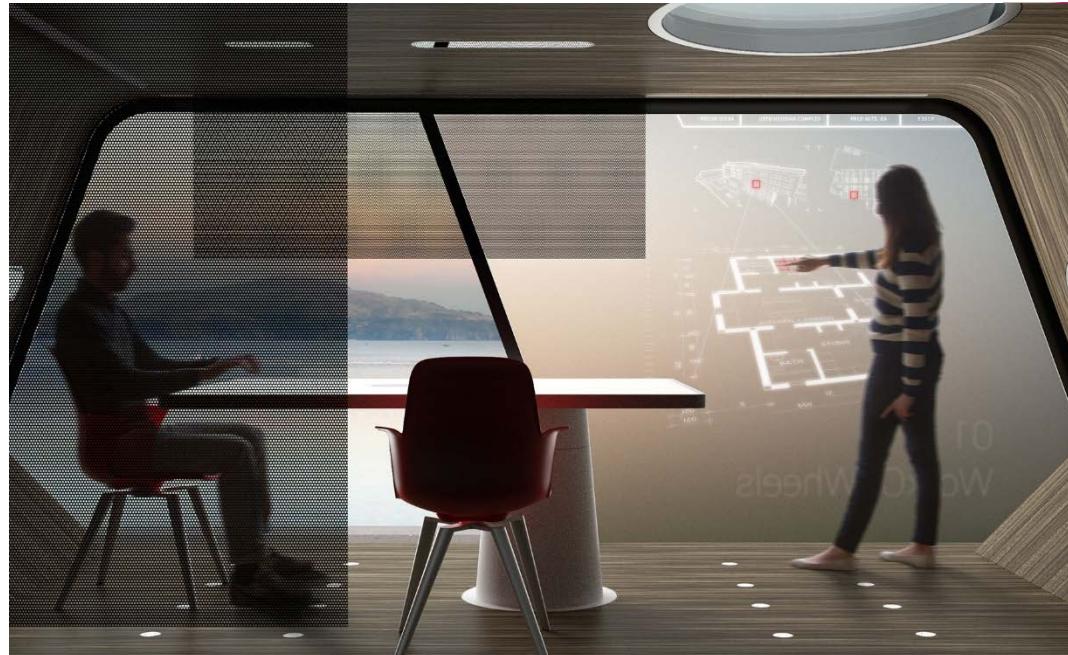


VIELFÄLTIGE POTENZIALE NUTZEN – DIVERSITYGERECHTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

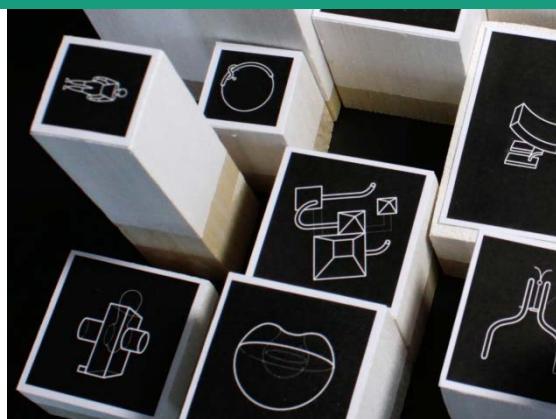
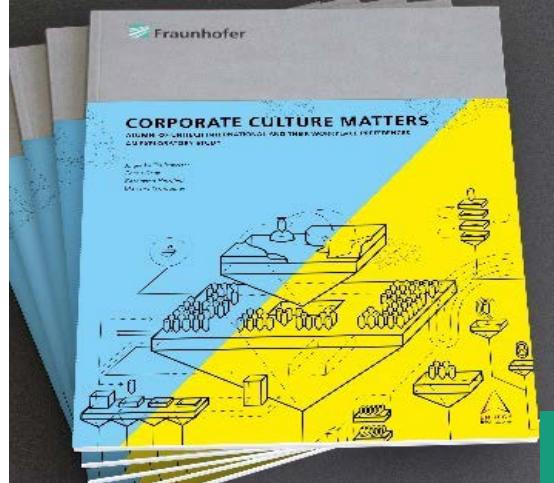
Katharina Hochfeld
Stellvertretende Leitung

Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO



12.06.2018, Berlin

CENTER FOR RESPONSIBLE RESEARCH AND INNOVATION – CERRI DES FRAUNHOFER IAO



FRAUNHOFER CERRI - KOMPETENZEN UND THEMEN

Gesellschaftliche Trends und
Technologien

Unternehmenskultur
und Transformation

Designbasierte Methoden
und Strategien

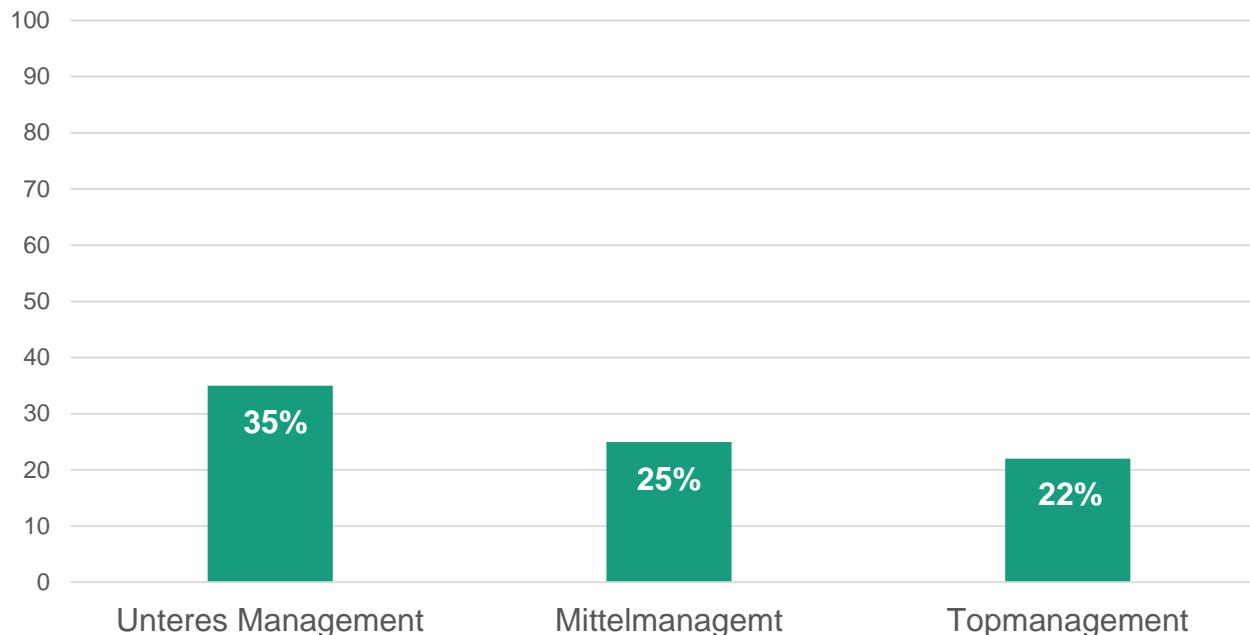
Co-Kreative
Geschäftsmodellentwicklung

FRAUNHOFER CERRI ERFORSCHT ORGANISATIONSKULTURELLE STELLSCHRAUBEN FÜR DIE UNTERREPRÄSENTANZ VON FRAUEN



DER FRAUENANTEIL AN FÜHRUNGSKRÄFTEN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT SINKT MIT STEIGENDER HIERARCHIEEBENE

Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft auf verschiedenen Führungsebenen
(Durchschnitt aus Jahresquoten 2007-2015) (in Prozent)

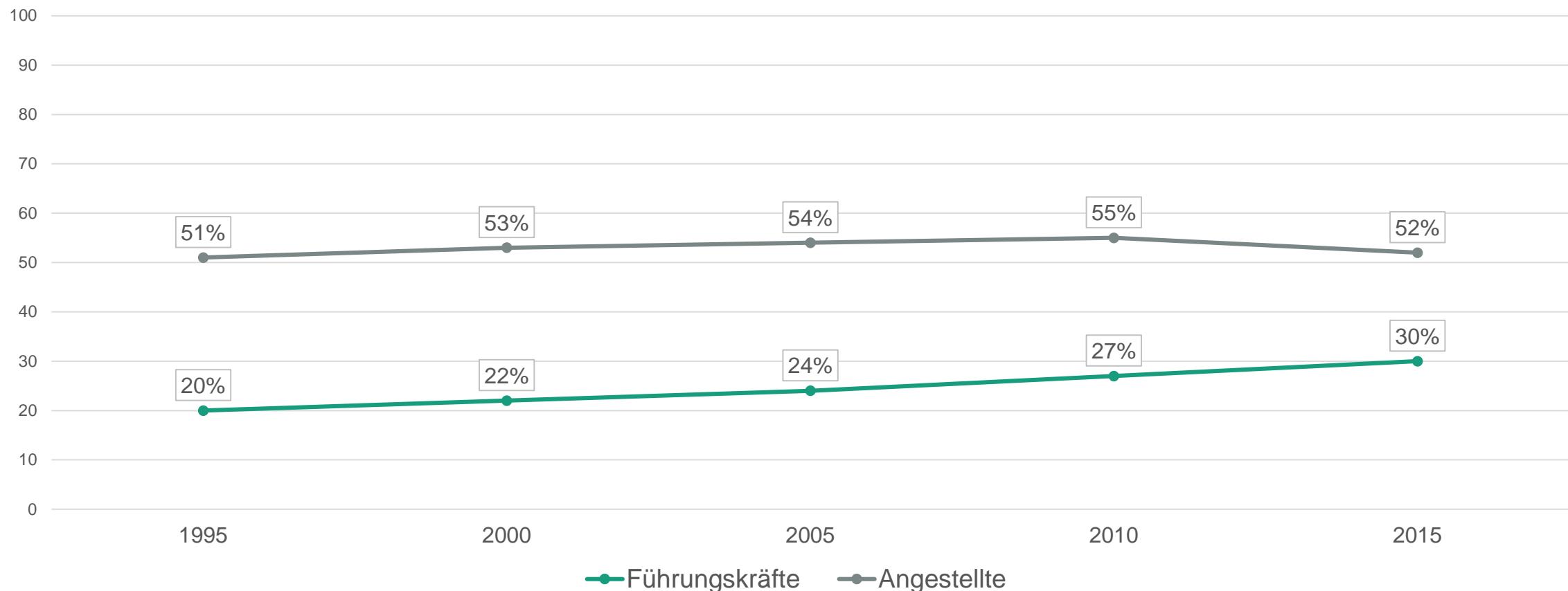


- Unteres Management: untere Führungsebene (z.B. Büroleitung, Planungs-, Organisations- und Steuerungsaufgaben)
- Mittelmanagement: mittlere Führungsebene (z.B. Betriebs- und Abteilungsleitung)
- Topmanagement: oberste Führungsebene (z.B. Vorstand, Geschäftsführung, Personalverantwortung)

Quelle: SOEP V. 32, Berechnung des DIW Berlin (statistisch signifikant)

DER FRAUENANTEIL AN FÜHRUNGSKRÄFTEN NIMMT IM ZEITVERLAUF ZU, BLEIBT ABER UNTER DEM BESCHÄFTIGTENANTEIL

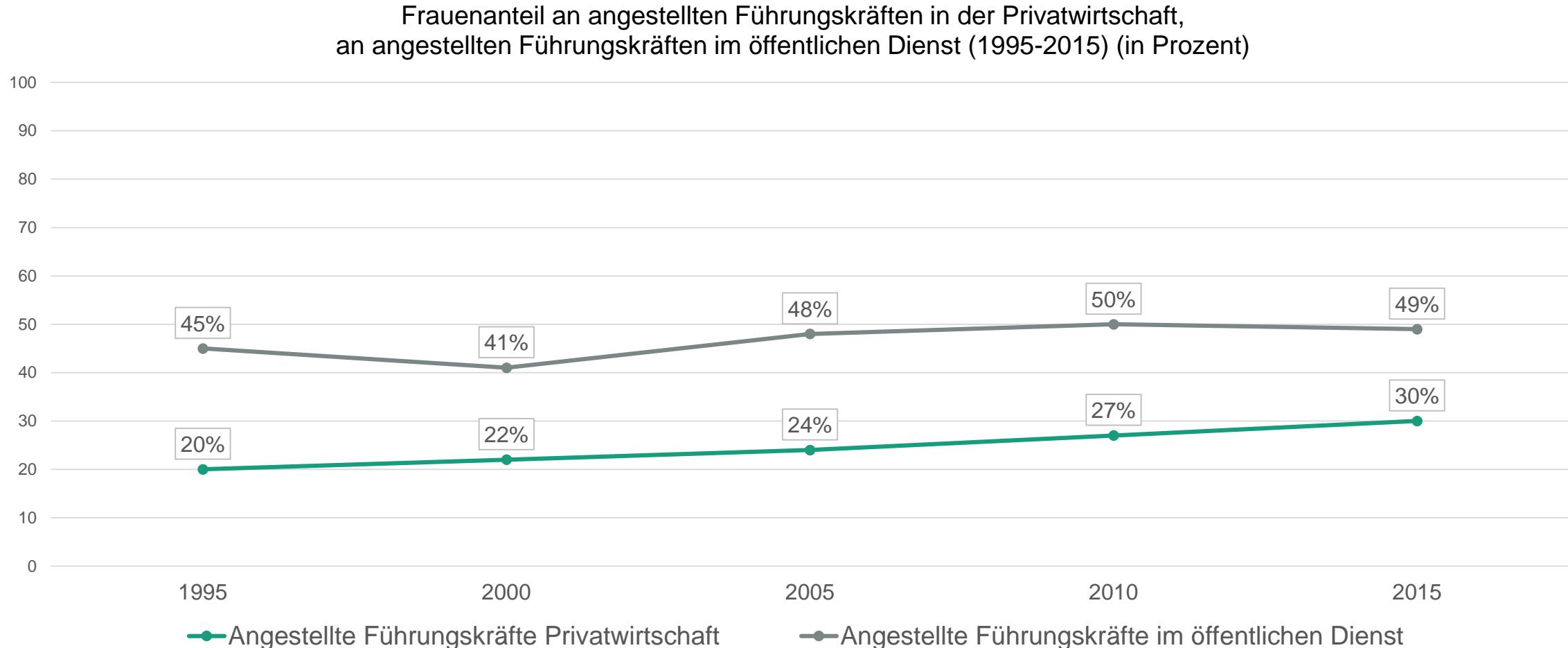
Frauenanteil an Angestellten und Führungskräften in der Privatwirtschaft
1995-2015 (in Prozent)



Quelle: SOEP V. 32, Berechnung des DIW Berlin

© Fraunhofer

DER FRAUEN IN FÜHRUNGSPositionen IM ÖFFENTLICHEN DIENST LIEGT ÜBER DEM DER PRIVATWIRTSCHAFT



Quelle: SOEP V. 32, Berechnung des DIW Berlin

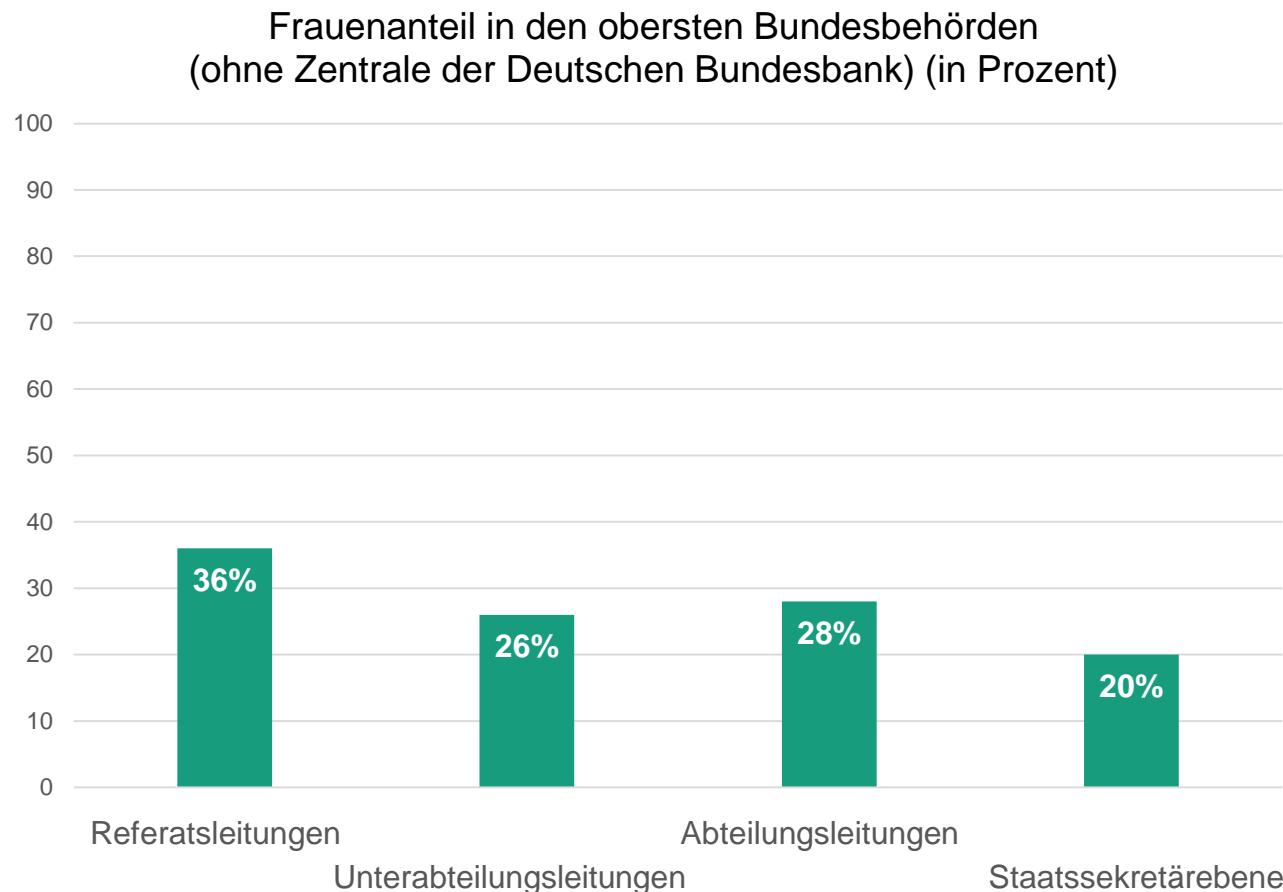
© Fraunhofer

7

Center for Responsible
Research and Innovation

 **Fraunhofer**
IAO

DER FRAUENANTEIL IN DEN OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN SINKT MIT STEIGENDER HIERARCHIEEBENE

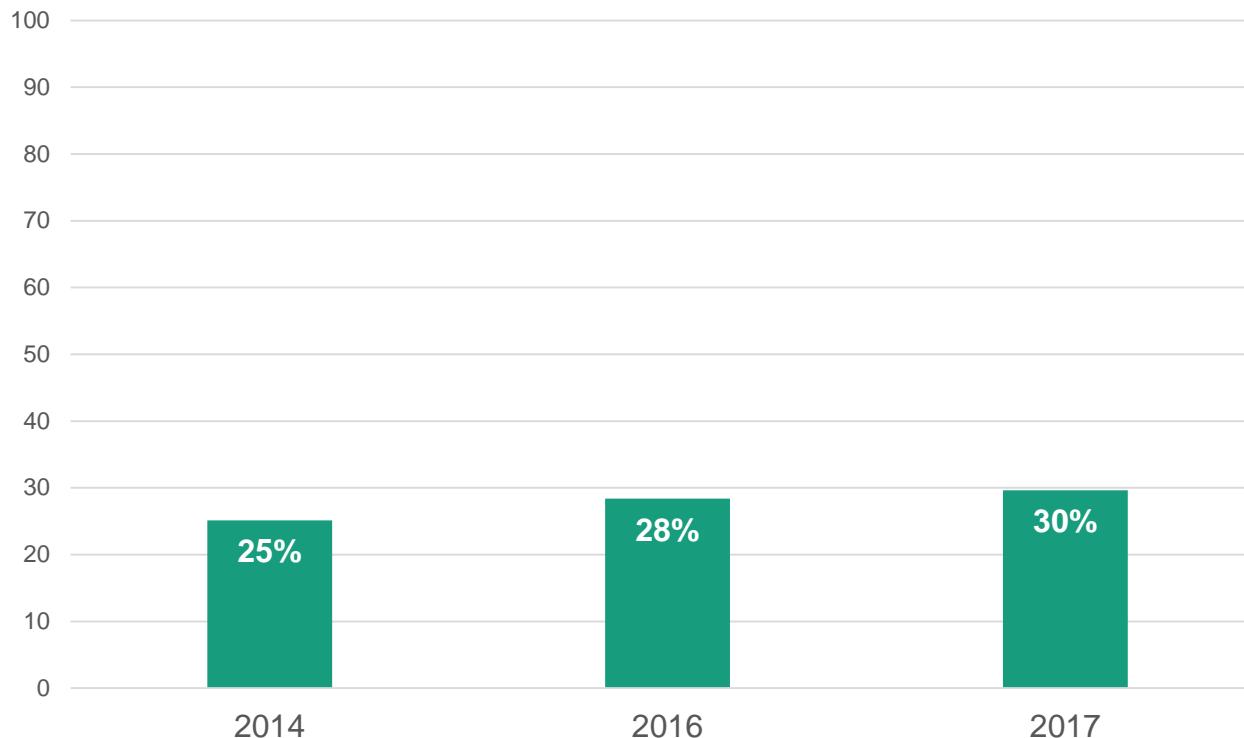


- Mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben waren in den obersten Bundesbehörden bis Sommer 2016 (ohne Zentrale der Deutschen Bundesbank) nur ein knappes Drittel Frauen betraut.
- 15 der 23 obersten Bundesbehörden sowie die Zentrale der Deutschen Bundesbank beschäftigten weniger Frauen als Männer im höheren Dienst.
- Insgesamt beschäftigten 20 der 23 obersten Bundesbehörden weniger Frauen als Männer in Leitungsfunktionen.

Quelle: Statistisches Bundesamt Gleichstellungsindex 2016

DER FRAUENANTEIL IN DEN AUFSICHTSGREMIEN DER GRÖßTEN ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMEN STEIGT LEICHT

Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der 415 größten öffentlichen Unternehmen (Bund, Länder, Kommunen)
(in Prozent)



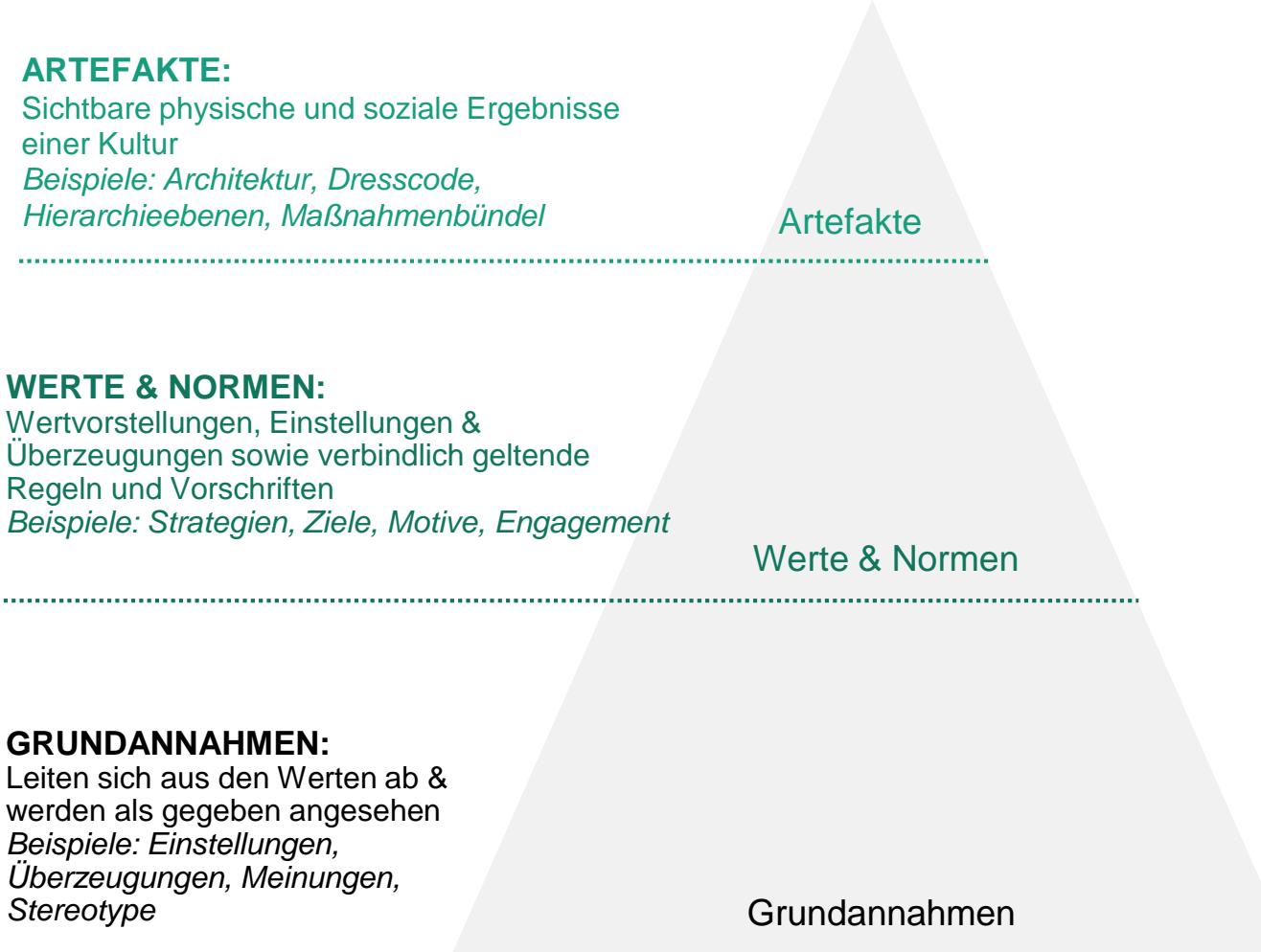
- Öffentliche Unternehmen / Staatsunternehmen dienen immer einem öffentlichen Zweck und sind öffentlich-rechtlich oder privat-rechtlich organisiert.
- Insgesamt beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der 415 untersuchten öffentlichen Unternehmen 29,7%.

UNTERNEHMENSKULTUR PRÄGT EINE ORGANISATION AUF ALLEN EBENEN - DAS 3-EBENEN-MODELL VON EDGAR SCHEIN

ARTEFAKTE:

Sichtbare physische und soziale Ergebnisse einer Kultur

Beispiele: Architektur, Dresscode, Hierarchieebenen, Maßnahmenbündel



Artefakte

WERTE & NORMEN:

Wertvorstellungen, Einstellungen & Überzeugungen sowie verbindlich geltende Regeln und Vorschriften

Beispiele: Strategien, Ziele, Motive, Engagement

Werte & Normen

GRUNDANNAHMEN:

Leiten sich aus den Werten ab & werden als gegeben angesehen

Beispiele: Einstellungen, Überzeugungen, Meinungen, Stereotype

Grundannahmen

Quelle: Fraunhofer nach E. Schein (1985)

HÄUFIG GENANNTE ERFOLGSFAKTOREN FÜR KARRIERE ...

Frage: Worauf kommt es in Ihrem Unternehmen an, um beruflich voranzukommen?

"Man muss sich gut **nach außen repräsentieren**. Es kommt **nicht** auf die **Leistung** an. Es kommt darauf an, dass man mit den **wichtigen Leuten spricht**."

"Ich muss **Durchsetzungsfähigkeit** haben. Wenn ich etwas zu verantworten habe, kann ich die besten Ideen haben, wenn ich sie nicht auf die Schiene bekomme, habe ich irgendwann ein Problem."

"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**."

"Die schnelle Lösung zählt, bei uns ist alles schnell."

"Die Fachkompetenz ist wichtig, aber viel wichtiger ist es, ein **gutes Netzwerk zu haben, Kontakte zu pflegen**. Wenn man bekannt ist, ist dies der beste Weg. Auch wichtig ist es, sich gut zu verkaufen, Präsenz zeigen."

Quelle: Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, «Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden» ISBN 978-3-8396-0467-0

FRAUEN UND MÄNNER BENENNEN STÄRKEN WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Frage: Aus Ihrer Erfahrung: Was sind die Stärken weiblicher Führungskräfte? (n=218)



Quelle: Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, «Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden» ISBN 978-3-8396-0467-0

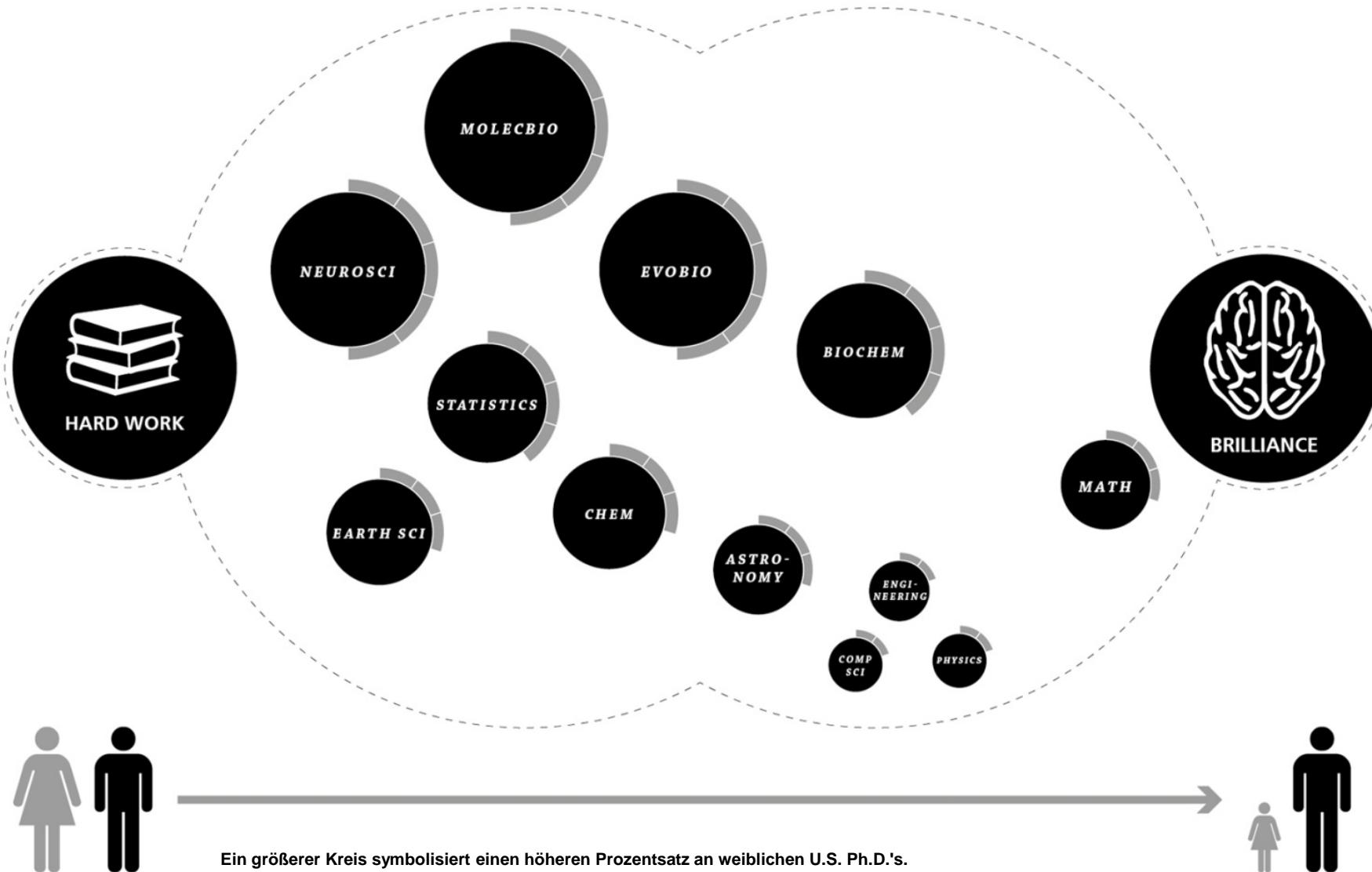
FRAUEN UND MÄNNER BENENNEN STÄRKEN MÄNNLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE

Frage: Aus Ihrer Erfahrung: Was sind die Stärken männlicher Führungskräfte? (n=218)



Quelle: Kaiser S., Hochfeld K., Gertje E., Schraudner M., 2012, «Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden» ISBN 978-3-8396-0467-0

BEISPIEL: PERSISTENTE STEREOTYPE IN DEN DISZIPLINEN IN MINT



Quelle: Leslie et al. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262–265.

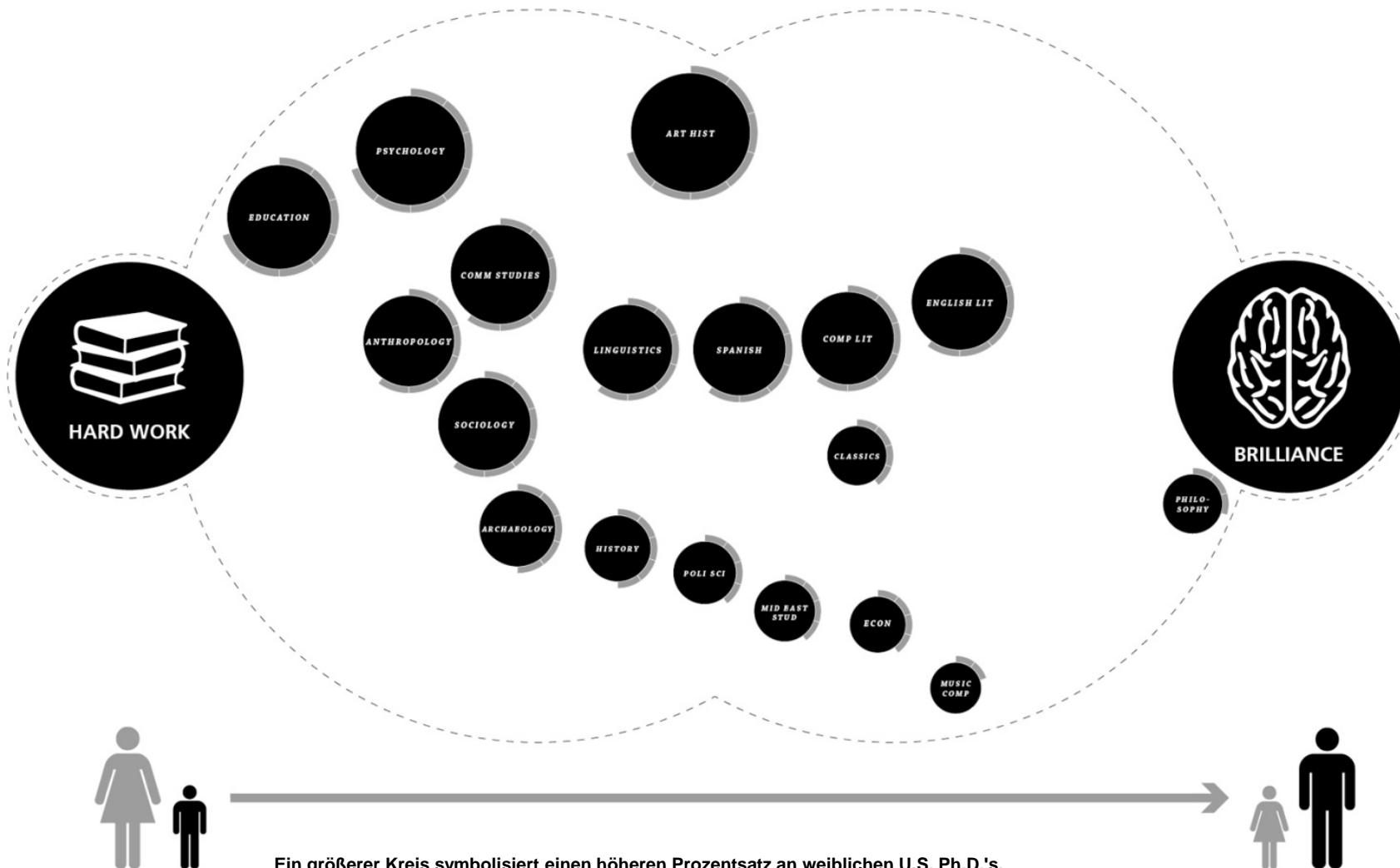
Visualisierung © Fraunhofer 2015

Center for Responsible
Research and Innovation

 **Fraunhofer**
IAO

Umfrage: Fakultät,
Postdoktorand/-innen und
Doktorand/-innen (N = 1.820)
aus 30 Disziplinen (12 MINT,
18 SocSci / Hum) an
verschiedenen öffentlichen
und privaten Universitäten in
den USA

BEISPIEL: PERSISTENTE STEREOTYPE IN DEN SOZIAL- UND GEISTESWISSENSCHAFTEN



Umfrage: Fakultät,
Postdoktorand/-innen und
Doktorand/-innen (N = 1.820)
aus 30 Disziplinen (12 MINT,
18 SocSci / Hum) an
verschiedenen öffentlichen
und privaten Universitäten in
den USA

Quelle: Leslie et al. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262–265.

Visualisierung © Fraunhofer 2015

Center for Responsible
Research and Innovation

 **Fraunhofer**
IAO

ORGANISATIONSKULTURELLE HÜRDEN FÜR MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG – VIER UNTERSCHIEDLICHE KULTURMUSTER

*Offene
Hochleistungskultur*

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

*Konformistische
Formalkultur*

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

*Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur*

sozial hierarchisch
veränderungsorientiert politisch progressiv zukunftsorientiert
im Wandel interessengelernt uneinheitlich innovativ diversityorientiert
konservativ ambivalent

*Konservative
Ausschlusskultur*

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

TROTZ OFFENHEIT & LIBERALITÄT - KARRIEREBRÜCHE DURCH ÜBERHÖHTES LEISTUNGSPRINZIP



»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)

TROTZ FORMALER PROZESSE, KARRIEREBRÜCHE DURCH IRRITIERENDES »ANDERSSEIN«

Konformistische
Formalkultur

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

»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)

KARRIEREBRÜCHE DURCH TRADITIONELLE WERTVORSTELLUNGEN UND MÄNNERZIRKEL

Konservative
Ausschlusskultur

schwerfällig traditionell
geschlossen
werteorientiert intransparent
stolz identitätsstiftend
unberechenbar wenig leistungsorientiert
altmännlich träge
konservativ

»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)

TROTZ DIVERSITYORIENTIERUNG, KARRIEREBRÜCHE AUFGRUND VON BEHARRUNGSTENDENZEN

Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur

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

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

BRANCHENSPEZIFIKA PRÄGEN HÜRDEN

Wirtschaft

- Entgrenzung, mangelnde Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem in Leitungspositionen
 - Fehlende Transparenz von Erfolgsfaktoren
 - Teilweise konservative Beharrungsstrukturen
-

Wissenschaft

- Hohe intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zum Inhalt der Tätigkeit (selten zur Führungsaufgabe)
 - Wenige Optionen für berufliche Weiterentwicklung
 - Geringe Bedeutung organisationaler Unterstützungsangebote (für Vereinbarkeit)
-

Öffentlicher Dienst

- Kaum Anreize für mittlere Leitungs- bzw. Führungsaufgaben
 - Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Führungskräften sind eingeschränkt
 - Die Instrumente disziplinarischer Führung werden im Vergleich zu den anderen Sektoren deutlich eingeschränkt wahrgenommen.
-

FÜR JEDES KULTURMUSTER LASSEN SICH SPEZIFISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ABLEITEN



WAS BEDEUTET DAS FÜR ORGANISATIONEN?

- + Es gibt **keinen Königsweg** für alle Unternehmen: Aktivitäten für mehr Diversity in Führungspositionen müssen Teil einer **organisationsspezifischen Strategie** sein.
- + Die Argumentation des Engagements sollte in Unternehmen über den **Nutzen** von Vielfalt erfolgen. (Gender) Diversity findet in Besetzungsprozessen stärker Berücksichtigung, wenn der **Vorteil** von Diversity verstanden und kommuniziert wird.
- + Notwendige Kulturveränderungen für mehr Vielfalt in Führungspositionen 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 zu beheben, können dieser Anforderung nicht gerecht werden.

Kontakt



Fraunhofer



Katharina Hochfeld

Stellvertretende Leiterin

Center for Responsible Research and Innovation CeRRI

Fraunhofer IAO

Hardenbergstraße 20 | 10623 Berlin

Telefon +49 30 68 07 96 924 | Mobil +49 15209382650

Katharina.hochfeld@iao.fraunhofer.de

www.cerri.fraunhofer.de