

---

# NEUE UNTERNEHMENSKULTUREN FÜR EINE BESSERE LIFE-BALANCE FÜR FRAUEN (UND MÄNNER)

---

*Meeting VI*

Dresden, 25. März 2014

**Fraunhofer-Gesellschaft**  
Katharina Hochfeld

# AGENDA

- Top 1 Begrüßung
- Top 2 Die Handlungsempfehlungen aus dem Projekt „Unternehmenskulturen verändern“ im Detail
- Top 3 Verbesserte Work-Life-Balance in Organisationen: Good Practice Sharing in Kleingruppen
- Top 4 Ergebnisse aus den Kleingruppen und Vorbereitung des Blitzlichts

# Für jedes Kulturmuster wurden spezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet

Offene  
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Konformistische  
Formalkultur



Konservative  
Ausschlusskultur



# Für jedes Kulturmuster wurden spezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet



# 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  
kurzfristorientiert flexibel



## Ansätze zur Gestaltung lebensphasenorientierter Personalpolitik

- + Langfristige Karriereplanung: Entlastungsphasen im Karriereverlauf 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 wurden spezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet

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

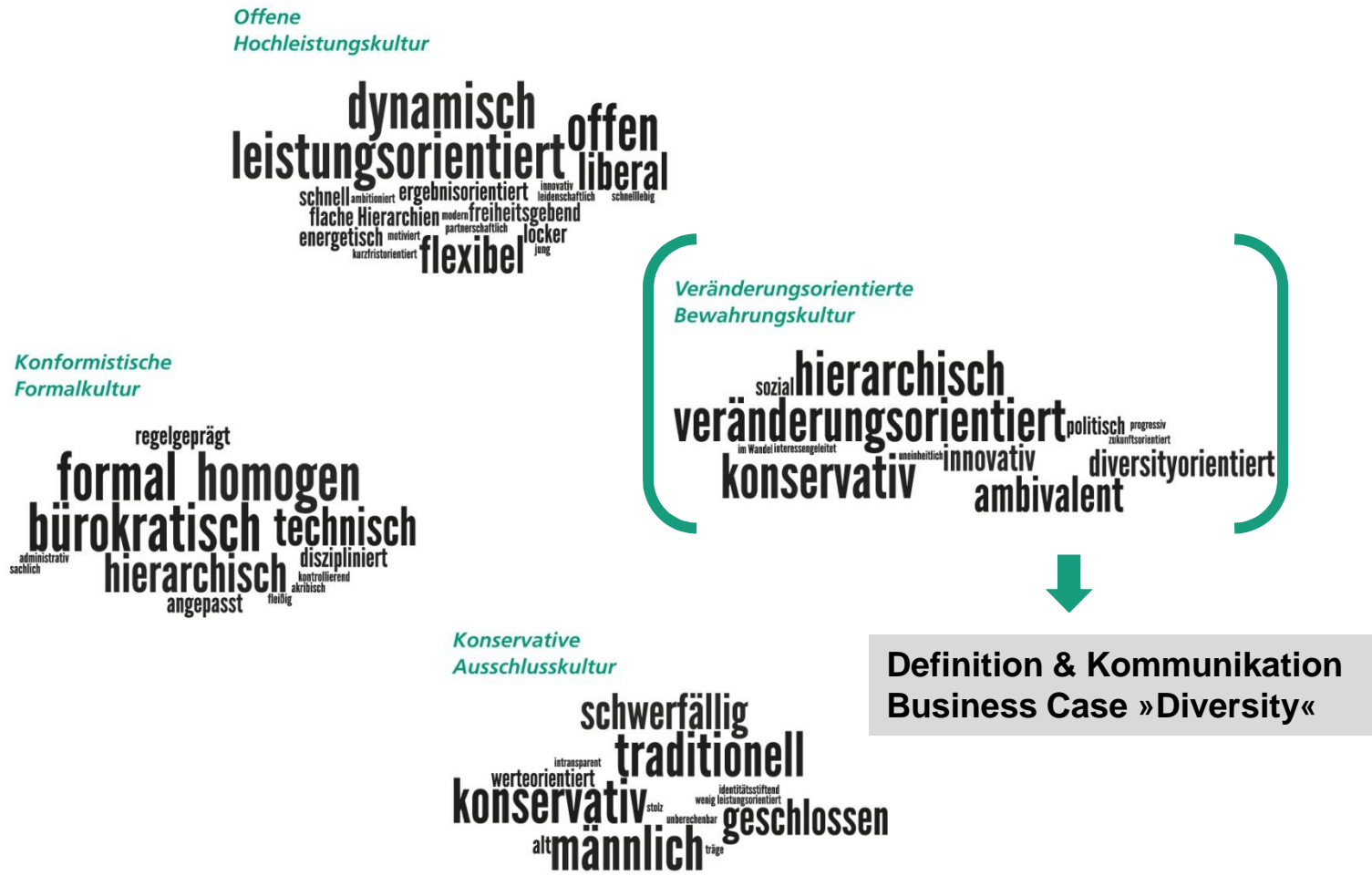
Konservative  
Ausschlusskultur



## 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 wurden spezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet



# 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

# Wie haben die Unternehmenspartner mit den Fraunhofer-Ergebnissen weitergearbeitet? Good Practices III/III



## Good Practice bei Bosch

### Eltern- oder Pflegezeiten als Karrierebaustein

Die Fraunhofer-Ergebnisse haben gezeigt, dass insbesondere Mitarbeiterinnen mit Familienverantwortung oft einen Karrierenachteil erleben. Die Gründe sind häufig familienbedingte Auszeiten und/oder eingeschränkte räumliche und zeitliche Flexibilität. Das haben wir auch bei Bosch erkannt: die für obere Führungsebenen definierten Karrierebausteine wie Auslandserfahrung, Geschäftsbereichs- und Funktionswechsel sowie zusätzliche Sonderprojekte können häufig schwerer von Frauen erfüllt werden, da familiäre Verpflichtungen in der Regel noch überwiegend von Frauen übernommen werden.

Mit der **veränderten Anwendung unserer Karrierebausteine** haben wir darauf reagiert und erkennen seit 2012 Eltern- und Pflegezeit auch als einen Karrierebaustein an. Die Einführung dieses **familienorientierten Karrierebausteins** ist für Bosch ein wichtiger Schritt in Richtung lebensphasensensibler Beförderungsstrukturen. Damit haben wir eine weitere Weiche für mehr Frauen in Führungspositionen gestellt.

*Heidi Stock*

*Robert Bosch GmbH, Vielfalt und Chancengleichheit*

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

# Wie haben die Unternehmenspartner mit den Fraunhofer-Ergebnissen weitergearbeitet? Good Practices I/III



## Good Practice bei Infineon Technologies AG

Der Gender-Diversity-Ansatz richtet sich an Frauen und Männer

Das Projekt »Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden« hat uns bestätigt: wenn wir etwas erreichen wollen, ist es wichtig, Frauen und Männer gleichermaßen zu adressieren. Wir legen Wert darauf, **die Vorteile von Vielfalt** in Führungspositionen zu betonen – **für Frauen und Männer**. Wir möchten ein Bewusstsein dafür im gesamten Unternehmen erreichen. Infineon hat sich schon 2010 das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen: von derzeit 11 Prozent auf 15 % bis 2015 und auf 20 % bis 2020.

Mit unserem Gender-Diversity-Ansatz im Rahmen **der Initiative »Attraktive Arbeitswelten bei Infineon«** tragen wir einer zentralen Empfehlung von Fraunhofer bereits Rechnung. Unser Kulturwandel adressiert Frauen und Männer. Ziel ist eine chancengerechte Unternehmenskultur, in der Frauen und Männer sich gleichermaßen für technische Berufe begeistern und im Unternehmen gefördert werden und in der unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse berücksichtigt werden.

*Gerlinde Bitto-Khalili*

*Infineon Technologies AG, Leiterin Diversity Management*

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

# Good Practices in Unternehmen II/III



## Good Practice bei der Allianz Deutschland AG

»Best People« durch Transparenz & Reporting

Aus dem Projekt konnte die Allianz mitnehmen, dass eine wirkungsvolle Strategie für mehr Frauen in Führungspositionen eines übergreifenden Veränderungsprozesses bedarf. Die Interviews mit Führungskräften haben gezeigt, dass innerhalb dieses Change-Managements dem **Stellenbesetzungsprozess** eine wichtige Bedeutung zukommt. **Transparenz und Objektivität** sind zentrale Voraussetzung für mehr Frauen in Führungspositionen. Dazu ist ein klar definierter Weg nötig, von der Auswahl geeigneter Mitarbeitender über deren Entwicklung bis zu Maßnahmen, sie im Unternehmen zu halten. Ebenfalls transparent müssen die Kriterien sein, die den Personalentscheidungen zugrunde liegen. Am Ende ist entscheidend, wie der Prozess der Besetzung von offenen Stellen vonstatten geht, wie er kontrolliert und wie über den Fortschritt regelmäßig berichtet wird. Die Allianz Deutschland AG hat sich in diesem Jahr diesen Prozessen angenommen und durch **größere Klarheit und konsequentes Reporting** bereits erste Schritte für zukünftige Veränderungen erreicht.

*Dr. Claudia Pfeifer*

*Allianz Deutschland AG, Leiterin Grundsatz & Vergütung*

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

# Diskussion: Welche Good Practices gibt es in Ihrer Organisation zur Verbesserung der Work-Life Balance?

- Ausgeprägte Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen führen zu Nachteilen für Mitarbeitende und Führungskräfte mit Fürsorgeverantwortung.
  - Welche Good Practices existieren in ihrer Organisation um diesen Herausforderungen zu begegnen? Kennen Sie andere Good Practices?
  
- Teil- und Auszeiten sind mit Karrierenachteilen verbunden. Dies gilt für Frauen, aber in noch stärkerem Maße für Männer.
  - Welche Good Practices existieren in ihrer Organisation um diesen Herausforderungen zu begegnen? Kennen Sie andere Good Practices?

# Diskussion der Handlungsempfehlungen

- Finden Sie Ihre Organisation in den idealtypische Kulturmustern wieder?
- Wie bewerten Sie die Empfehlungen für Ihre Organisationen?
- Haben Sie ähnliche oder andere Good Practices bereits implementiert?