
»UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN«

*Wie Unternehmenskulturen gestaltet werden können, dass
Frauen und Männer Karriere machen können und wollen*

Dresden, 25. März 2014

Fraunhofer-Gesellschaft
Katharina Hochfeld

Die Fraunhofer-Gesellschaft im Profil

- + 80 Forschungseinrichtungen weltweit, davon 67 Institute in Deutschland
- + 23 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- + 2 Milliarden Euro Forschungsvolumen jährlich
- + Über 70 % werden mit Aufträgen aus der Industrie und mit öffentlich finanzierten Forschungsprojekten erwirtschaftet, knapp 30 % wird von Bund und Ländern als Grundfinanzierung beigesteuert



‘Responsible Research and Innovation’ forscht und arbeitet interdisziplinär

**BEDARFSORIENTIERTE
FORSCHUNGSPLANUNG**

**GESTALTUNG &
METHODEN
DER PARTIZIPATION**

**DIVERSITY IN
ORGANISATIONEN**

IPi

**UNTERNEHMENSKULTUREN
VERÄNDERN** Karrierebrüche vermeiden.

WISSENSPOOL

INNOVATIONS-AKADEMIE

**NEUE WISSENSCHAFTS
KARRIEREN**

DISCOVERMARKETS

GROKLAND

GENDERED INNOVATIONS

SHAPING
FUTURE

**GENDER DIMENSION IM WISSENS-
& TECHNOLOGIETRANSFER**

Roberta
Lernen mit Robotern

BIOMOLEKÜLE
VOM BAND

UNITECH

GenCo

CREATING FUTURES IN SCIENCE

akrobatik @ home

Projektziele und Partnerunternehmen

Projektziele

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

Partnerunternehmen



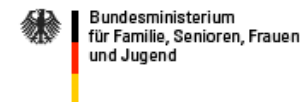
DAIMLER



EADS



gefördert durch:



Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

Organisationskulturelle Ebene

Untersuchungsinstrument

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

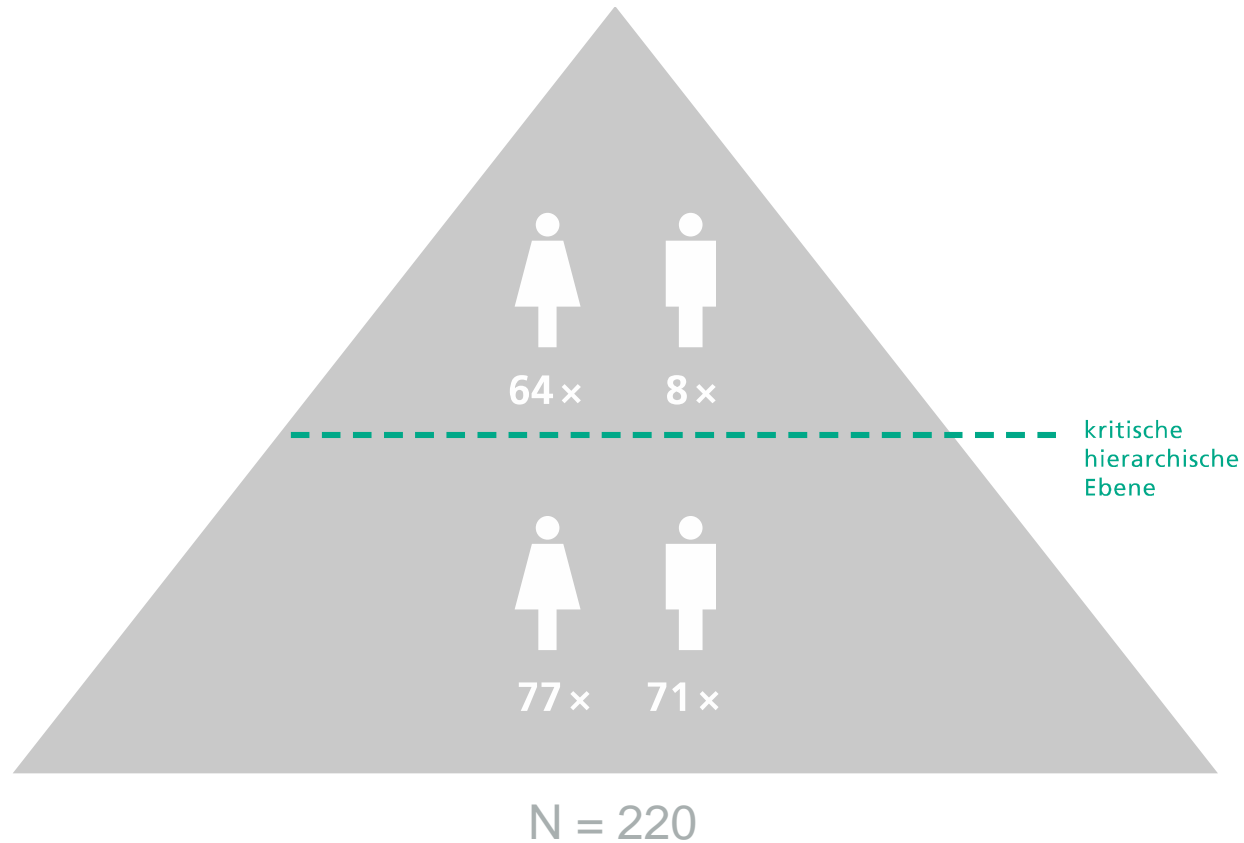
Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen



Zielgruppeninterviews

Quelle: Eigene Darstellung Fraunhofer 2012, nach E. Schein (1985): *Organizational culture and Leadership*

Sample: 220 leitfadengestützte, semistrukturierte Interviews



Vier Kulturmuster

Offene
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur



Konformistische
Formalkultur



Konservative
Ausschlusskultur



Vier Kulturmuster

Offene
Hochleistungskultur



Konformistische
Formalkultur



Konservative
Ausschlusskultur



»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)

Vier Kulturmuster

Offene
Hochleistungskultur

dynamisch
leistungsorientiert
schnell ambitioniert
energetisch
kurzfristig orientiert
flexibel
ergebnisorientiert
flache Hierarchien
modern
partnerschaftlich
freiheits

»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)

Konformistische
Formalkultur

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

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

Konservative
Ausschlusskultur

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

Vier Kulturmuster

Offene
Hochleistungskultur



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

Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur



Konservative
Ausschlusskultur



Vier Kulturmuster

Offene
Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur



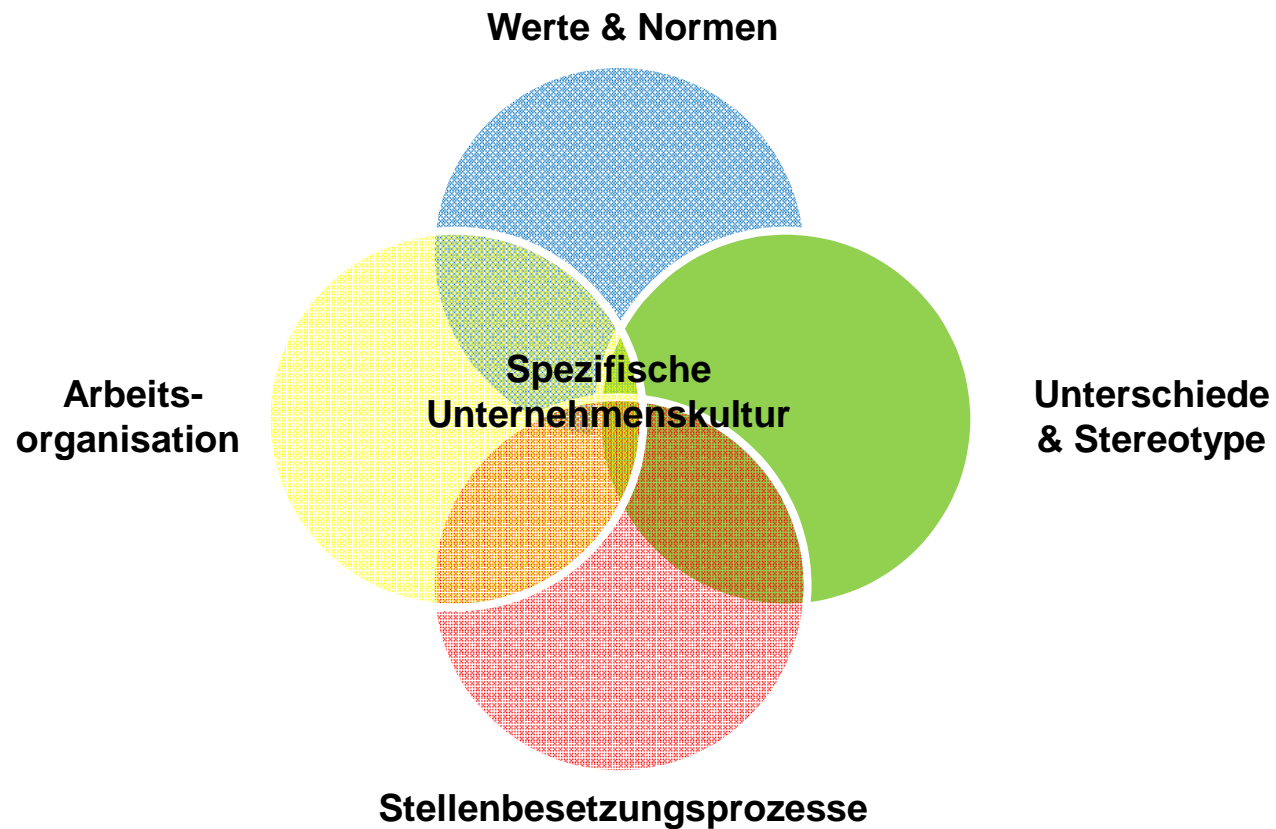
Konformistische
Formalkultur



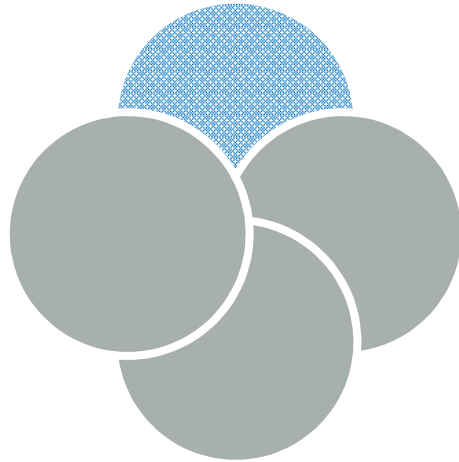
»In gewissen Dingen ist die Kultur eher altmodisch. Konkret zum Thema Frauen, da wird viel geredet, aber ich kann noch nichts spüren.« (w)



Die kulturspezifischen Hürden lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen



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)

Unterschiede & Stereotype

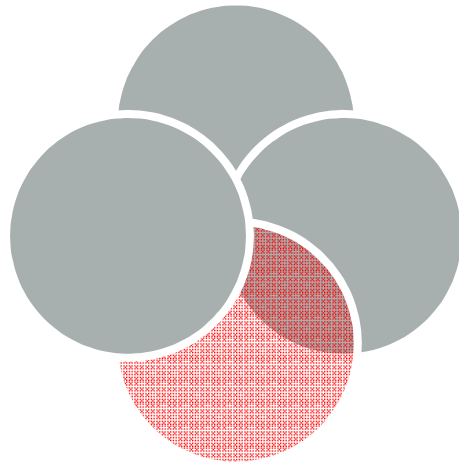


- + **Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen**
- + **Karriererelevante Erfolgsfaktoren werden Männern zugeschrieben**

»Da es bei uns im Unternehmen männergeprägt ist, ist der Umgang zwischen Männern leichter. Da [mit Frauen] hat man eine andere Distanz. Da hat man eine andere Kommunikation. Dadurch wird es schwieriger.« (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)

Stellenbesetzungsprozesse



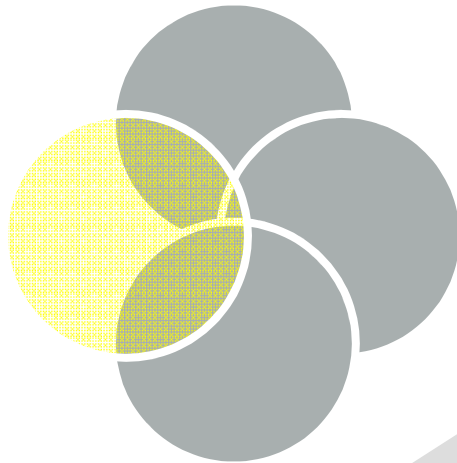
- + **Stellenbesetzungsprozesse werden als intransparent wahrgenommen**
- + **Keine Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebensphasen in der Personalentwicklung**

»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 (die) 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)

Arbeitsorganisation



- + **Außerberufliche Aufgaben werden zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte**
- + **Teil- und Auszeiten sind mit Karriereachteilen 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)

»Ich bin ziemlich aufgeschlossen für die Mitarbeiter [mit Teilzeitwünschen], wenn wir das irgendwie arbeitsmäßig abdecken können. Vielleicht liegen dann bei Teilzeitkräften nicht mehr die ganz wichtigen Themen, was bei den Personen zu einem Konflikt führen kann: Ob sie ein Stück zurück-stecken und nicht mehr die ganz spannenden Sachen kriegen, weil dort zu viel Engagement gefordert wird.« (m)

Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten



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 stärker Berücksichtigung, wenn der **wirtschaftliche Vorteil** von Diversity verstanden und kommuniziert wird.
- + Notwendige Kulturveränderungen für mehr Frauen 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 von Frauen zu beheben, können dieser Anforderung nicht gerecht werden. Aktivitäten für mehr Frauen in Führungspositionen müssen Teil einer **organisationsspezifischen Strategie** sein. Die Ansätze müssen aus der **spezifischen Unternehmenskultur** abgeleitet werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



www.unternehmenskulturen-veraendern.de

Katharina Hochfeld
Kompetenzfeldleiterin „Diversity in Organisationen“
Fraunhofer-Gesellschaft
Hardenbergstr. 20
10623 Berlin
katharina.hochfeld@zv.fraunhofer.de
Tel: + 49 (0) 30 / 680 796 90