

# Frauenkarrieren und Unternehmenskultur

## Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Forschungsprojekt ENTER!

### 1. Frauen in Führungspositionen – Die Ausgangssituation

„Mehr Frauen in Führungspositionen“ – kaum jemand hat dagegen etwas einzuwenden. Und noch nie gab es in Deutschland so viele gut qualifizierte Frauen wie heute. Dennoch sieht die Realität anders aus: Frauen sind in den Führungspositionen der Privatwirtschaft deutlich unterrepräsentiert. Laut Führungskräftemonitor 2010 haben weniger als ein Drittel der erwerbstätigen Frauen eine Führungsposition



**Julia Lammert**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
der Unique – Gesellschaft für  
Arbeitsgestaltung, Personal- und  
Organisationsentwicklung mbH



**Isabel Haber**  
Projektleiterin der Unique –  
Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,  
Personal- und Organisationsent-  
wicklung mbH



**Trix Angst**  
Selbstständige Arbeits- und Or-  
ganisationspsychologin, Beraterin  
und Kommunikationsspezialistin  
in Zürich. Mitarbeit im deutschen  
Forschungsprojekt „ENTER!  
Frauenkarrieren und Unterneh-  
menskultur“

inne. Der Anteil an weiblichen Führungskräften stagniert seit 2006 bei 27 Prozent. Wenn in einer führenden Position, dann sind Frauen vor allem im unteren Management anzutreffen. Nach oben hin wird die Luft immer dünner und die Frauen stoßen an die Gläserne Decke. In den Vorständen der 100 größten Unternehmen liegt der Frauenanteil bei unter einem Prozent<sup>1</sup>.

Aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht ist dieses Phänomen jedoch keineswegs erwünscht: Der **Fach- und Führungskräfte**mangel ist bereits eine Tatsache, und er wird sich in Zukunft weiter zuspitzen. Das brachliegende Potenzial erwerbstätiger Frauen gerät ins Blickfeld. Die Themen Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit gewinnen vor diesem Hintergrund an strategischer Relevanz für Unternehmen. Vielen Unternehmen ist es ein Anliegen, den Frauenanteil spürbar zu erhöhen. Auf dem Weg dahin liegen jedoch **mannigfaltige Hindernisse**.

Seit Jahren wird geforscht zum sehr zögerlichen Anwachsen der Zahl von Frauen in Positionen mit Führungsverantwortung. Das **Forschungs- und Praxisprojekt** „ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur“<sup>2</sup> fokussierte auf die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen in Betrieben und auf die Wirkmächtigkeit von Kultur im Hinblick auf die Aufstiegschancen weiblicher Mitarbeiter.

### 2. Frauenkarrieren und Unternehmenskultur – Das Projekt

Das Projekt „ENTER!“ untersuchte die Zugänglichkeit von Führungspositionen für Frauen und Männer in kleinen und mittleren Unternehmen<sup>3</sup>. Ziel war es, jene unternehmenskulturellen Bedingungen zu erfassen, die sich förderlich bzw. hemmend auf den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen auswirken.

Der Blick richtete sich auf:

- **die strategische Ebene der Personalarbeit:** Leitlinien für personalbezogene Maßnahmen sowie eventuelle Strategien zur Gleichstellung oder zur Frauenförderung;
- **die strukturelle Ebene der Personalarbeit:** Prozesse und Instrumente des Personalmanagements in sechs Teilbereichen (Personalrekrutierung, -bindung, -entwicklung, Entlohnung, Feedback- und Anreizsystem);
- **die unternehmenskulturelle Ebene:** Jene grundlegenden, in einem Unternehmen vorherrschenden Einstellungen und Überzeugungen, Werte und Normen, die von den meisten Unternehmensmitgliedern geteilt werden, die ihnen aber nicht bewusst sein müssen.

Es interessierte: In welchen **Wechselverhältnissen** stehen diese unterschiedlichen Ebenen – Strategie, Struktur und Kultur – in den untersuchten Unternehmen zueinander?

Insgesamt umfasste die empirische Untersuchung **17 Betriebe**, darunter neun mittlere, sechs kleine und zwei große Unternehmen. Das Branchenspektrum reichte vom Bankwesen über Maschinenbau und Reinigungsgewerbe bis zur Gastronomie, d.h. es umfasste den industriellen sowie den Dienstleistungssektor. In allen Unternehmen waren Aufstiegsmöglichkeiten in Positionen mit Führungsverantwortung vorhanden. Wichtigste Voraussetzung für die Projektbeteiligung war die verbalisierte Absicht, Frauen in Führungspositionen zu bringen und/oder familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu bieten.

Größenklassen der Unternehmen	
Kleinunternehmer (< 50 MA)	2
Mittelgroße Unternehmen (50-500MA)	8
Großunternehmen (> 500 MA)	2
Branchenmix	
Metall-Maschinenbau	Software-Entwicklung
Dienstleistungen	Energiegrundversorgung
Bank	Gesundheit
Handel	Journalismus
Geschlechterverhältnisse in den Branchen	
männer-dominiert	6
frauen-dominiert	3
ausgeglichen	3

Abb. 1: Merkmale der Stichprobe für 12 umfangreiche Betriebsfallstudien

**Qualitative Erhebungsmethoden** kamen zum Einsatz: Interviews, Dokumentenanalyse und dokumen-

tierte Beobachtungen bildeten die Grundlage für 12 umfangreiche Betriebsfallstudien und fünf Kurzfallstudien. Insgesamt flossen 81 Interviews, darunter drei Gruppengespräche, in die Auswertung ein.

### 3. Geschlechterkultur macht Karrieren – Zentrale Ergebnisse I

Im Projekt kam auf den ersten Blick **Überraschendes** zutage: Definierte Personalmanagement-Prozesse und explizit formulierte Programme und Instrumente zur Förderung von Chancengleichheit führen keineswegs notwendigerweise und direkt zu einem nennenswerten Anteil von Frauen in Kernprozessen und/oder in Führungspositionen. Umgekehrt hat der Verzicht auf Strukturen und Regeln nicht in jedem Fall zur Folge, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind<sup>4</sup>.

Ausschlaggebend für den Aufstieg in Unternehmen sind vielmehr, so ein Ergebnis von „ENTER!“, im Unternehmen **geteilte Annahmen über Frauen und Männer** und deren vermeintlich „typische“ Fähigkeiten und Vorzüge und die sich daraus entwickelnden **Handlungs- und Erwartungsmuster**, die die Mitglieder eines Unternehmens teilen. Die Gesamtheit dieser Annahmen wird im Folgenden als „Geschlechterkultur“ bezeichnet. Sie ist ein integraler und konstituierender Bestandteil der Unternehmenskultur.

Folgende **Aspekte der Geschlechterkultur** wirken auf die – mehr oder weniger – geschlechtergerechte Ausgestaltung der Aufstiegchancen:

- Die bewussten oder unbewussten Vorstellungen zu Geschlecht und Geschlechterdifferenz, die von der Mehrheit geteilt werden.
- Die Wahrnehmung und Bewertung von Leistungserbringung: Zählen beispielsweise Anwesenheit, Mobilität oder Flexibilität in einem Unternehmen als Indikatoren für „gute“ Leistung?
- Zuschreibungspraxen: Werden stereotype Zuschreibungen bezüglich weiblicher bzw. männlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen gemacht und gelebt, oder kommt es zu einer Auflösung der Zuschreibungen?
- Die Vorstellungen zur Gleichstellung der Geschlechter, an denen sich die Unternehmensmitglieder orientieren: Werden unabhängig vom Geschlecht gleiche Chancen für alle Unternehmensmitglieder postuliert – ohne jedoch die gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen zu thematisieren? Oder wird die gesellschaftliche Ausgangslage der Mitarbeitenden berücksichtigt?

Die **Ausprägung der Geschlechterkultur macht also den Unterschied**: So kommt es beispielsweise, dass in einem Projektunternehmen, dessen Kernbelegschaft sich an traditionellen Vorstellungen zu Geschlecht orientiert, strukturell untersetzte und personalstrategisch festgehaltene Gleichstellungsanstrengungen keinen nennenswert höheren Anteil an Führungsfrauen gebracht haben. Die gelebte Geschlechterkultur mit geschlechtsstereotypen Zuschreibungen an Fähigkeiten und Eigenschaften von Frauen und Männern neutralisiert in diesem Unternehmen die Wirkung von gleichstellungsförderlichen Programmen und Instrumenten.

Die zentrale Bedeutung, die der Geschlechterkultur zukommt, zeigt sich auch bei der Auswahl von Personen für hierarchische Positionen im Unternehmen. **Gelebte Überzeugungen zu und Erwartungen an die Geschlechter** prägen die Einstellungs- und Förderpraxis innerhalb der Unternehmen, beispielsweise ob Frauen als interessiert an Karriere wahrgenommen werden oder ob ihnen Führungskompetenz zu- bzw. abgesprochen wird.

Ein **hoher zeitlicher Einsatz und ein hohes Maß an Verfügbarkeit** sind in vielen Betrieben Indikatoren für Leistung und auch Grundbedingungen für beruflichen Aufstieg. Von aufstiegsbereiten Mitarbeitenden wird außerdem nicht selten ein **hohes Maß an Mobilität und Flexibilität** erwartet – Reisetätigkeiten, Auslandsaufenthalte oder auch Sitzungen am Abend führen so nicht selten zum Karriereausschluss von Frauen und Männern, die beispielsweise familiären Verpflichtungen nachkommen müssen. Dieses an einem männlichen Leitbild orientierte Anforderungsprofil führt dazu, dass vielen Frauen der Weg in Spitzenpositionen versperrt bleibt.

Es gibt jedoch durchaus auch Unternehmen, deren Mitglieder gendersensibel denken und handeln. Als Beispiel ein mittleres Dienstleistungsunternehmen: Das dort vorherrschende Wissen zu Geschlecht ist gekennzeichnet durch **Hinterfragen von stereotypen Zuschreibungen**. Eigenschaften, die traditionell als männlich oder weiblich betrachtet werden, werden hier losgelöst vom Geschlecht einer Person betrachtet. Vorstellungen über typisch weibliche oder typisch männliche Eigenschaften werden grundsätzlich in Frage gestellt. In der Praxis der Personalarbeit führt das dazu, dass **Auswahl- und Beurteilungsprozesse strikt nach Leistung und Eignung** und unabhängig von Geschlecht durchgeführt werden<sup>5</sup>. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: In diesem Unternehmen haben Frauen die Hälfte aller Führungs-

positionen inne, einzig in der Geschäftsleitung sind sie zurzeit, im Unterschied zu den letzten 15 Jahren, nicht vertreten.

**Zwischenfazit: In KMU beeinflusst die real gelebte Geschlechterkultur die Chancen für Frauen auf Aufstieg stärker als die strukturell verankerten Personalprogramme und Personalstrategien.**

#### 4. Führungskräfte als Vorbilder – Zentrale Ergebnisse II

In überschaubaren Organisationen wie KMU können Personen in herausgehobener Position, also **personalverantwortliche Führungskräfte** und Mitglieder der Geschäftsleitungen, die Kultur mittelfristig prägen. Führungskräfte wirken als Vorbilder – oft stärker als ihnen bewusst ist. Sie stehen unter Beobachtung, ihre Entscheidungen und Handlungen werden von den Mitarbeitenden gesehen, diskutiert und nachgeahmt. Zwei Auswirkungen sind zu beobachten: Führungskräfte in KMU können eine Kultur derart prägen, dass definierte **Prozesse oder eine Strategie unterlaufen** werden und ins Leere laufen; sie können aber auch konsequent und konsistent handeln, ohne dass eine Strategie oder ein Programm vorliegt – und damit zu einer Kultur beitragen, die Frauen im Unternehmen und in Führungspositionen stärkt.

So der Fall in einem Projektunternehmen der männerdominierten Industriebranche: Der Betrieb war bis in die 1990er Jahre hinein von einer klaren geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung geprägt. Das Unternehmen verfügt kaum über systematisierte Personalmanagementprozesse, Programme zur Förderung von Gleichstellung gibt es nicht. In den letzten Jahren haben Personen in herausgehobenen Positionen begonnen, neue Wege zu gehen: Der neue Geschäftsführer delegiert Schreibaufgaben nicht länger an eine weibliche Kollegin, sondern erledigt seinen Schriftverkehr selbst. Er fordert die anderen Führungskräfte dazu auf, ebenso zu handeln. Oder: Eine Frau rückt in die Geschäftsleitung auf. Sie setzt sich dafür ein, weibliche Auszubildende im gewerblichen Bereich einzustellen. 2009 werden zum ersten Mal junge Frauen im gewerblichen Ausbildungsbereich aufgenommen.

Wenn **Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen**, kann nach und nach eine gleichstellungsförderliche Kultur Einzug halten. Das zeigt auch das Beispiel eines Betriebs der technischen Dienstleistungsbranche. In dem Unternehmen besteht ein star-

ker Konkurrenzdruck, Selbstmarketing gilt unter den Mitarbeitenden als äußerst wichtig. Einige, hauptsächlich männliche Führungskräfte haben begonnen, zwischen zeitlich verlängerten und verringerten Arbeitszeiteinsätzen zu wechseln. Zunehmend machen mehr Mitarbeitende von den Angeboten zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen Gebrauch. Neben reduzierten Arbeitszeiten gehören inzwischen auch Telearbeit, Sabbaticals und ein flexibler Wiedereinstieg nach Elternzeit zur Angebotspalette des Unternehmens. Die folgende Aussage eines Abteilungsleiters bekräftigt dies: „Bei uns ist Teilzeitarbeit nicht mit einem Imageverlust verbunden und auch kein Karrierehindernis.“ Regelungen, die Mitarbeitenden und Führungskräften mehr **Zeitsouveränität** ermöglichen, machen das Unternehmen auch attraktiv für Frauen, wie das Fallbeispiel belegt: Hier bewerben sich im Branchenvergleich überdurchschnittlich viele Frauen<sup>6</sup>.

## 5. Kulturen lassen sich verändern

Kulturen sind wandelbar, das zeigen die Beispiele des „ENTER!“-Forschungsprojekts. Aber sie verändern sich nicht auf Knopfdruck – und schon gar nicht „von selbst“. Bis Neuerungen ein fester Bestandteil einer Unternehmenskultur sind, vergehen unter Umständen Jahre. **Neuerungen müssen sich bewähren**, bevor sie angenommen werden. Wandel und Veränderungen können zu Verunsicherung führen und Befürchtungen vor neuer Konkurrenz oder dem Verlust von Privilegien auslösen. Das gilt für das Thema Frauen in Führungspositionen genauso wie für andere Neuerungen. Geschäftsleitung und Führungskräfte müssen daher mit **Skepsis und Widerständen** rechnen, diese ernst nehmen und darauf reagieren. Um eine neue Kultur zu stärken bzw. hervorzubringen, ist es wichtig:

- realistisch zu bleiben und nicht zu viel zu schnell erreichen zu wollen;
- eindeutig und konsequent zu handeln: Konzentration auf die Aufgabe und gezeigte Leistung;
- Vorbild zu sein;
- Personalprozesse wie Identifikation von Führungsnachwuchs oder Leistungsbewertungskriterien, die geschlechtergerecht ausgestaltet sind, strukturell abzusichern;
- das Thema „Chancengleichheit“ auch strategisch zu verankern, damit Gleichstellung zur Chef- und Chefinnensache wird und nicht weiter an Fachstellen und Interessenvertretungen delegiert bleibt.

## 6. Handlungsempfehlungen für KMU

Viele KMU, die die strategische Relevanz des Themas Chancengleichheit erkannt haben, suchen nach pragmatischen und praktikablen Ansätzen, um die Motivation, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten, neue Potenziale zu erschließen und um mehr Frauen Fach- und Führungskarrieren zu ermöglichen. Es gibt keine Patentrezepte und keine schnellen Lösungen, denn jedes Unternehmen ist anders und muss den Weg finden und gehen, der zu ihm passt. Bewährt hat sich jedoch, **kulturelle Neuerungen durch strukturelle Absicherungen zu verankern**.

Folgende **Elemente** bieten sich an:

- spezielle **Laufbahnmöglichkeiten für Frauen** zu entwickeln, beispielsweise nach der Regel „Personen mit Betreuungspflichten sind von Reisetätigkeiten ausgenommen, ohne Nachteile zu haben.“ Generell sollte ein Laufbahnmodell entwickelt werden, das Teilzeitanstellung mit hierarchischem Aufstieg verknüpft;
- den **Frauenanteil in Kernprozessen zu erhöhen**, indem gezielt weibliche Auszubildende und Nachwuchskräfte (z.B. Ingenieurinnen) für Berufe in Kernprozessen eingestellt werden;
- weibliche Mitarbeiterinnen und Auszubildende systematisch zu unterstützen, beispielsweise durch **Mentoring-Programme**;
- das **Verfügbarkeitsgebot abzuschwächen** und Teilzeit-Anstellungen für Väter und Mütter – auch in Führungspositionen – anzubieten und attraktiv zu machen;
- eine möglichst **vorurteilsfreie Leistungsbeurteilung** zu etablieren sowie Beurteilerinnen und Beurteiler auf Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungstendenzen aufmerksam zu machen (z.B. im Rahmen von **Führungskräfteentwicklung**);
- Führungskräfte, die den Frauenanteil in ihren Teams erhöhen und/oder aus deren Teams Frauen in Führungspositionen gelangen, zu **honorieren**.

## 7. Fazit

Das Thema der Gleichstellung der Geschlechter in der Wirtschaft, besonders mit Bezug auf Führungspositionen, bleibt weiterhin relevant angesichts der noch immer geringen Anzahl von Frauen in Positionen mit Führungsverantwortung.

Das Projekt „ENTER!“ verdeutlicht den entscheidenden Einfluss von geschlechterkulturellen Überzeugungen und dem Handeln von Führungskräften auf die Chancen von Frauen auf hierarchischen Aufstieg. Gerade die gemeinsamen Überzeugungen über die vermeintlichen Stärken und Schwächen von Frauen und Männern sowie über die Indikatoren für gute Leistung entfalten eine starke Wirkmacht. Diese kulturellen Überzeugungen sind fest verankert in Unternehmen. Eine Kultur zu verändern, auch das wurde deutlich, lässt sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen.

Im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen und dem Streben nach Chancengerechtigkeit sowie mit Blick auf die oben skizzierten Engpässe beim Fach- und Führungspersonal, kommen Unternehmen nicht darum herum, an ihrer Unternehmens- und Führungskultur zu arbeiten, damit der Wandel gelingen kann.

### Angaben zum Projekt „ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur“

Das Forschungs- und Praxisprojekt mit einer Laufzeit von 12/2008 bis 02/2011 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Themenschwerpunkts „Frauen an die Spitze“ gefördert. Zum Projektteam gehörten *Isabel Haber*, *Dr. Gerda Jasper*, *Dr. Ulrike A. Richter* und *Julia Lammert* von der Unique GmbH; *Sophie Keindorf*, *Dr. Cordula Sczesny* und *Patrick Droß* von der Soziale Innovation GmbH sowie *Prof. Dr. Christof Baitsch* (Unternehmensberater). Weitere

Informationen zum Projekt auf [www.enter-spitzenfrauen.net](http://www.enter-spitzenfrauen.net).

Die Praxisbroschüre „Frauen und Führung. Erfolgsgeschichten und Stolpersteine in kleinen und mittleren Betrieben“ kann auf der Website als Druckversion bestellt sowie als pdf heruntergeladen werden. In der Broschüre werden gleichstellungsförderliche Personalinstrumente in den Bereichen Flexibilisierung der Arbeit und Personalentwicklung vorgestellt und mit Beispielen aus den am Projekt beteiligten Unternehmen veranschaulicht.

<http://www.enter-spitzenfrauen.net/meldung/items/26.html>

### Anmerkungen

- 1 Holst, Elke/Busch, Anne: Führungskräfte Monitor 2010, Berlin.
- 2 Das Forschungsprojekt mit einer Laufzeit von 12/2008 bis 02/2011 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Weitere Informationen zum Projekt sind am Ende des Artikels aufgeführt.
- 3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) umfassen in der Studie Betriebe bis zu 500 Mitarbeitenden.
- 4 Die Wirkmacht von definierten Prozessen und Programmen auf die Unternehmenskultur in Großunternehmen ist von jener in KMU zu unterscheiden. Die hier präsentierten Ergebnisse beziehen sich explizit auf die Situation in KMU.
- 5 Das Unternehmen setzt zur diskriminierungsfreien Leistungsbeurteilung das Instrument ABAKABA® ein. Vgl. hierzu Katz, Christian/Baitsch, Christof: Arbeit bewerten – Personal beurteilen. Lohnsysteme mit Abakaba: Grundlagen, Anwendungen, Praxisberichte, Zürich 2006.
- 6 Weitere Beispiele aus der betrieblichen Praxis finden sich in der vom Projektteam herausgegebenen Praxisbroschüre „Frauen und Führung. Erfolgsgeschichten und Stolpersteine in kleinen und mittleren Betrieben“, 2011.

### Was in der GiP nicht steht, das steht auf Rehmnetz:

- Dort finden Sie den **Blog unserer Herausgeberin** Kristin Rose-Möhring – live und ungefiltert zu allen aktuellen Gleichstellungsthemen!  
<http://www.rehmnetz.de/Personal/Gleichstellungsrecht/Gleichstellung-BLOG.html>
- **Fachbeiträge:** Zum Beispiel „Eltern in der Traditionalisierungsfalle“  
<http://www.rehmnetz.de/Personal/Gleichstellungsrecht/Gleichstellungsrechtunterseiten/Eltern-in-der-Traditionalisierungsfalle-4154.html>
- Aktuelle **Downloads:** Zum Beispiel „Personalschlüssel in Kindertageseinrichtungen 2010“  
<http://www.rehmnetz.de/Personal/Gleichstellungsrecht/Gleichstellungsrechtunterseiten/Personalschlüssel-in-Kindertageseinrichtungen-2010-4318.html>
- Und natürlich alle **aktuellen News**, die hier in der GiP nicht unterkommen – unter anderem zur Frauenfußball-Weltmeisterschaft!  
<http://www.rehmnetz.de/Personal/Gleichstellungsrecht.html>