

# Diversity, Quote, ...: Werden die Karten für Frauen in modernen Unternehmen neu gemischt?

Ergebnisbericht 1 des Projektteams

Erstes ExpertInnenforum des Projekts „Frauen in Karriere“  
München, 27./28. Januar 2011

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf

# Frauenkarrieren vor dem Durchbruch?

- Die Karrierechancen von Frauen sind in den letzten Monaten zu einem zentralen Thema im öffentlichen Diskurs geworden – Wirtschaft kommt in den Fokus und aus einem Gleichstellungsdiskurs wird ein Wirtschaftlichkeitsdiskurs
- Veränderte politische Umfeldsituation – insbesondere von Seiten der Europäischen Union wird direkt oder indirekt der Druck in Richtung auf eine gesetzliche Regelung erhöht
- Aktivitäten der Unternehmen erhalten erhöhte Aufmerksamkeit – Vorstände fragen: „Was machen wir eigentlich in puncto Frauen und Karriere?“
- Als vergleichsweise leicht zu realisierende Sofortmaßnahme erfährt die Besetzung von hohen Führungspositionen mit Frauen besondere Aufmerksamkeit
  - „Daimler & Co gehen auf Frauenjagd“
  - Headhunter suchen händeringend nach qualifizierten Frauen
- Optimistische Prognose: Durchbruch für Frauen in das Management der Unternehmen
- Frage: Trendwende oder Mode? Werden die Karten für Frauen neu gemischt?

# Empirische Basis

- Die Grundlage unserer Ausführungen bildet eigene empirische Erhebung in Unternehmen der Elektroindustrie, der ITK-Industrie und der Bankenwirtschaft
- In den ersten beiden Untersuchungswellen des Projekts wurden im Zeitraum zwischen Mai 2009 und Dezember 2010 elf Fallstudien erhebungen mit insgesamt 194 ExpertInnengesprächen und Tiefeninterviews durchgeführt
- Das Sample ist so zusammengesetzt, dass wir unterschiedliche Sichten in den Unternehmen einholen können, aus denen wir ein valides Bild des jeweiligen Falls erhalten
- Besonderer Wert wurde dabei auf eine Mischung bezüglich des Geschlechts und eine Streuung entlang der verschiedenen Karrierepositionen gelegt
- Von den insgesamt 188 Befragten waren 97 weiblich und 91 männlich
- Neben 78 MitarbeiterInnen (44 weiblich, 34 männlich) wurden 110 ManagerInnen befragt. Diese verteilen sich nach Geschlecht und Hierarchiestufen wie folgt:
  - 27 Managerinnen und 34 Manager der mittleren und oberen Führungsebene
  - 26 Managerinnen und 23 Manager der unteren Führungsebene

# Agenda

- Statusbericht: Durchbruch, Stagnation, Rückschritt?
- Erklärungsmodell „Veränderung der Karrierechancen für Frauen“
- Veränderung der Umfeldbedingungen
- Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n
- Zusammenfassender Befund

# Was sagen die Zahlen?

## Daten zu Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft

- Frauen sind in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert – z.B. IAB Betriebspanel: 25% Frauenanteil erste Führungsebene, 35% zweite Führungsebene (Stand 2008, Privatwirtschaft, Quelle: IAB Betriebspanel)
  - In fast allen wirtschaftlichen Feldern ... und auf allen Führungsebenen
- Differenzierung „glass ceiling“: Je „höher“ man kommt, umso seltener werden Frauen in Führungspositionen
  - Z.B. Firmendatenbank Hoppenstedt (2010): Frauenanteil „Mittleres Management“ 29,0%, „Topmanagement“ 11,6%
- Differenzierung Unternehmensgröße: Insbesondere in Großunternehmen finden sich Frauen selten in Führungspositionen
  - IAB Betriebspanel (2008): Großunternehmen (> 500 MA): Frauenanteil zweite Führungsebene 18%, erste Führungsebene 9%
  - Firmendatenbank Hoppenstedt (2010): Großkonzerne (> 1 Mrd. € Umsatz): Frauenanteil „Mittleres Management“ 11,2%, „Topmanagement“ 3,7%

# Wohin geht der Trend?

## Zwischen Stagnation und moderatem Fortschritt

- Studie DIW 2010: „Frauen holen allmählich auf“ (Brenke 2010)
  - Frauenanteil an Führungskräften steigt zwischen 1996 und 2007 von 17,6% auf 20,3%
  - Frauenanteil Führungskräfte in Unternehmensleitungen steigt im selben Zeitraum von 11,8% auf 15,9%
  - Aber Wachstum konzentriert sich besonders zwischen 1996 und 2000
- Studie IAB 2010: „Frauen kommen in den Chefetagen nicht voran“ (Kohaut/Möller 2010)
  - Anstieg des Frauenanteils erste Führungsebene von 24% auf 25% sowie zweite Führungsebene von 33% auf 35% (2004-2008) wird als Stagnation interpretiert
  - Großunternehmen (>500 MA) bewegen sich auf einem sehr niedrigen Niveau: Von 6% auf 9% in der ersten Führungsebene, von 12% auf 18% auf der zweiten Führungsebene

**Fazit:** Es bewegt sich etwas ... aber ein Durchbruch lässt sich in den Zahlen nicht erkennen – insbesondere in Großunternehmen geht die Entwicklung langsam voran

# Bericht aus den Unternehmen – Daten und Fakten

- **Frauenanteil in Fallunternehmen A: IT-Industrie**
  - Gesamt: 27,8%
  - Untere Führungsebene: 13,7%
  - Mittlere Führungsebene: 9,1%
  - Obere Führungsebene: 10,3% (Stand 2009)
  
- **Frauenanteil in Fallunternehmen B: Elektroindustrie**
  - Gesamt: 15,5%
  - Untere Führungsebene: 6,6%
  - Mittlere/obere Führungsebene: 6,7% (Stand 2010)
  
- **Frauenanteil in Fallunternehmen C: Finanz- und Kreditwirtschaft**
  - Gesamt: 52,0%
  - Untere Führungsebene: 20,0%
  - Mittlere/obere Führungsebene: 4,5% (Stand 2010)

# Stimmungsbericht aus den Unternehmen

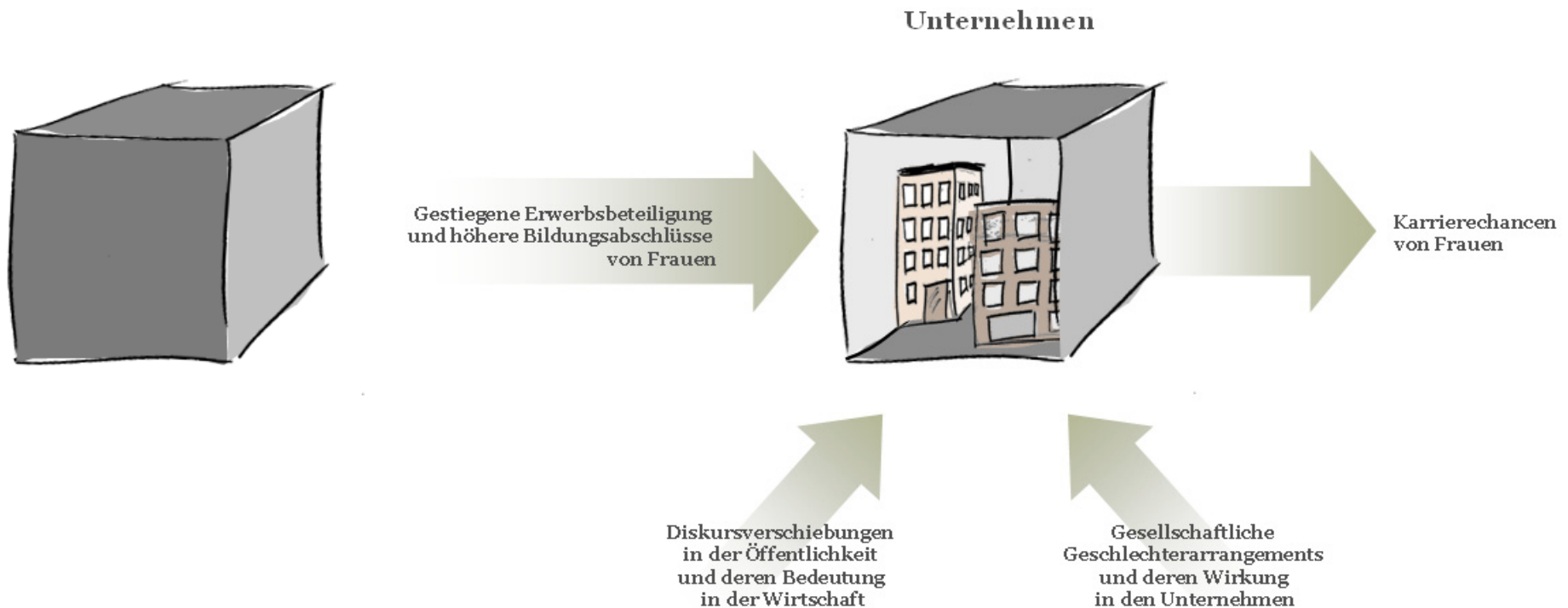
- Grundtenor: Keine grundlegende Verbesserung – skeptische Einschätzung
- Frage ist, ob es als gerecht erlebt wird, dass Frauen in den Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert sind, oder nicht
- Mehrzahl sieht Chancengleichheit trotz geringer Repräsentanz von Frauen im Management gewahrt – drei Positionen:
  - Keine Unterschiede in den Karrierechancen von Männern und Frauen
  - Frauen nehmen die Karrierechancen seltener wahr
  - Mangelnde Chancengleichheit wegen verschiedener hemmender Faktoren
- QuotenbefürworterInnen sind in der Minderheit
  - Eindeutiger Geschlechter- und Alterseffekt: BefürworterInnen einer Quote sind zu 80% Frauen, die fast alle älter als 45 Jahre sind
  - Die Mehrzahl dieser Frauen waren vorher gegen die Quote und haben ihre Position aufgrund von Erfahrungen verändert
- Daten und Stimmung in den Unternehmen sprechen nicht für eine Trendwende hinsichtlich der Karrierechancen
- Gesamtbild ist eher vom Eindruck einer Stagnation oder einer zähen und mühsamen Aufwärtsbewegung auf niedrigem Niveau geprägt



# Agenda

- Statusbericht: Durchbruch, Stagnation, Rückschritt?
- Erklärungsmodell „Veränderung der Karrierechancen für Frauen“
- Veränderung der Umfeldbedingungen
- Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n
- Zusammenfassender Befund

## Erklärungsmodell



# Agenda

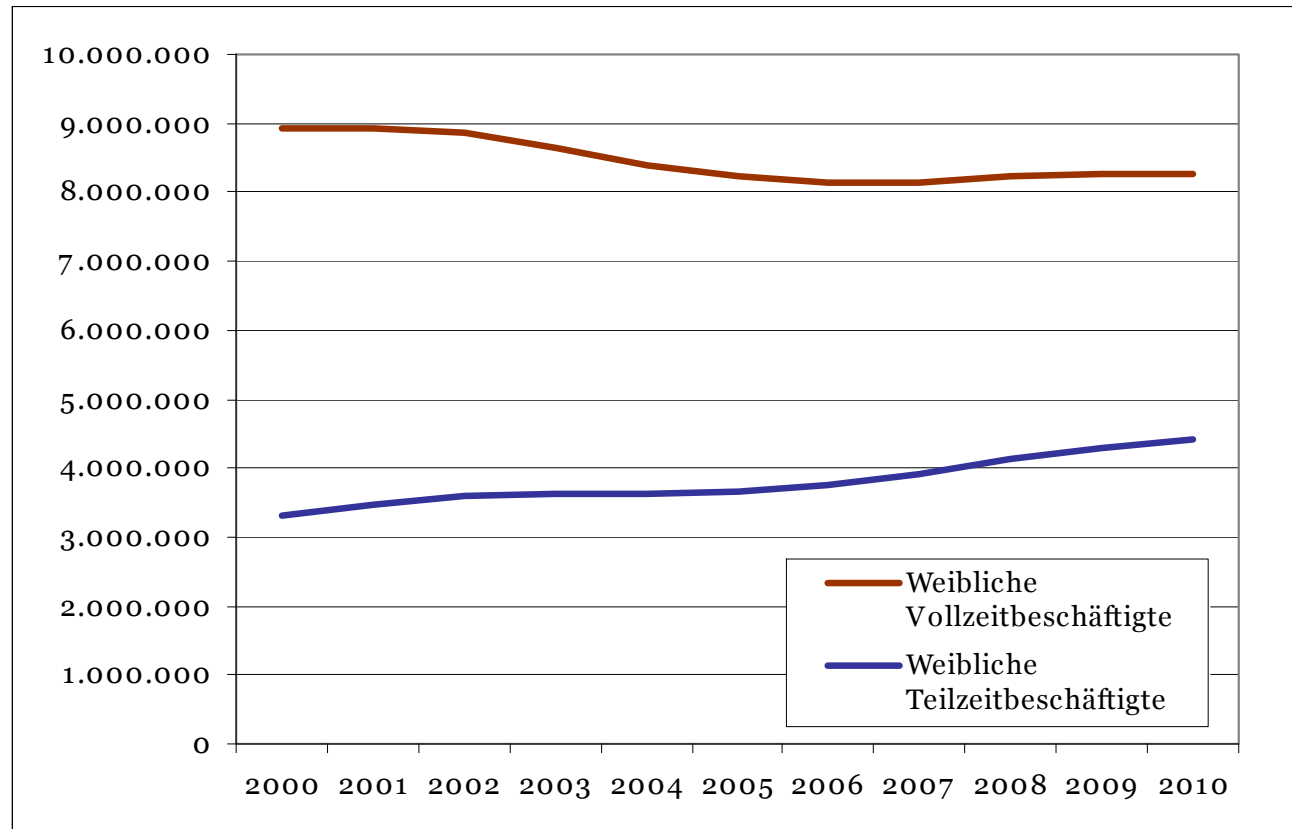
- Statusbericht: Durchbruch, Stagnation, Rückschritt?
- Erklärungsmodell „Veränderung der Karrierechancen für Frauen“
- Veränderung der Umfeldbedingungen
- Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n
- Zusammenfassender Befund

# Gestiegene Erwerbsbeteiligung und höhere Bildungsabschlüsse von Frauen

- 46,3% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind weiblich  
(Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010)
- Frauen sind formal vergleichbar mit Männern qualifiziert
  - So haben z.B. 17% der weiblichen und 18% der männlichen Beschäftigten einen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss
  - Frauen arbeiten jedoch überdurchschnittlich oft in niedrigqualifizierten Bereichen  
(Quelle: Bundesagentur für Arbeit, DIW)
  - 51,5% der AbsolventInnen von Hochschulen und Fachhochschulen sind weiblich  
(2009, Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen)
- Frauen werden immer häufiger als gleichgestellte Kolleginnen in der Breite des Unternehmens und in den qualifizierten Bereichen erfahrbar – Erwartungsdruck auf die Verbesserung von Karrierechancen wächst

# Zunahme Erwerbsquote von Frauen beruht auf Teilzeittätigkeit

- Der Anstieg weiblicher Erwerbstätigkeit ist auf die Zunahme von Teilzeittätigkeiten zurückzuführen
- Der Anteil von Frauen an Vollzeitbeschäftigten stagniert seit 2000 bei rund 37,5%  
(Bundesamt für Statistik, eigene Berechnungen)



# Wirkungen der öffentlichen Diskurse in den Unternehmen

- EntscheiderInnen in den Unternehmen registrieren die öffentliche Erwartungshaltung – Thema „Frauen und Karriere“ erhält erhöhte Aufmerksamkeit
- Wirtschaftliche Argumente seitens der Top-ManagerInnen:
  - Diversität
  - Demografische Entwicklung
  - Frauen im Innovationsprozess
  - Wichtige ausländische Märkte sind sensibel bei Diskriminierungsfragen
- Diskursverschiebung und Wandel der leitenden Konzepte
  - Von Gleichstellungs- bzw. Frauenförderansätzen über Gender-Mainstreaming-Konzept zu Managing Diversity
  - In globalen Unternehmen hat Diversity eine besondere Bedeutung als globale Integrationsstrategie
- Risiken und Chancen für Frauen
  - Gefahren: Besondere soziale Situation von Frauen wird ausgeblendet; politische Gleichstellungs-forderungen erscheinen nur legitim, wenn sie sich wirtschaftlich rechnen
  - Chancen: Top-Management ist Wirtschaftlichkeitsargumenten zugänglicher, Frauen werden als Ressource statt als Problem gesehen, die Akzeptanz von Zielvorgaben in den Unternehmen wird erleichtert

# Geschlechterarrangements und deren Wirkung in den Unternehmen

- Berufliche Karrieren werden von gesellschaftlichen Geschlechterarrangements geprägt – Zentrale Befunde in diesem Kontext:
  - Traditionelles Geschlechterarrangement weiterhin fest verankert
  - Möglichkeiten zur Kinderbetreuung in Deutschland werden als defizitär angesehen
- Unternehmen entwickeln Eigeninitiative zur Schaffung von Möglichkeiten zur Kinderbetreuung – „best practices“ stehen neben Maßnahmen mit geringer Wirkung
- Karriere wird in Partnerschaften mit Kindern zum Nullsummenspiel
  - Frauen mit Karriereambitionen geraten in eine dilemmatische Entscheidungssituation
  - Von 22 hochrangigen Managerinnen haben 16 keine Kinder
- Fehlen Kinderbetreuungsmöglichkeiten wirkt sich generell für Männer wie Frauen karrierehemmend aus – Lösungen sind unterschiedlich:
  - Karriereambitionierte Männer bevorzugen eine Partnerschaft mit einer Frau, die auf eigene Karriereambitionen verzichtet
  - Karriereambitionierte Frauen verzichten eher auf Kinder
- Die dilemmatische Entscheidungssituation behindert beruflichen Aufstieg besonders bei Frauen

# Agenda

- Statusbericht: Durchbruch, Stagnation, Rückschritt?
- Erklärungsmodell „Veränderung der Karrierechancen für Frauen“
- Veränderung der Umfeldbedingungen
- Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n
- Zusammenfassender Befund



# Historischer Möglichkeitsraum entsteht

- Veränderte Umfeldbedingungen und ein tiefgreifender Wandel in den Unternehmen erzeugen einen historischen Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen
- Umbruch in den Unternehmen hat ursächlich nichts mit den Karrierechancen von Frauen zu tun – es geht um einen historischen Wandel der Funktionsweise von Unternehmen
- Aber der Umbruch verändert den Mechanismus der Produktion von Karrierechancen und hat weitreichende Folgen für die Neukonfiguration der Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen
- Ob dieser Möglichkeitsraum allerdings wirklich genutzt werden kann, hängt davon ab, wie dieser Umbruch in den Unternehmen letztlich ausgestaltet wird – Risiken und Chancen liegen hier eng beieinander
- Wichtig ist, die Gestaltungsmöglichkeiten und „Stellschrauben“ zur Förderung der Karrierechancen für Frauen zu verstehen

# Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n

- Unternehmen 1.n
  - Industrialisierung der „Handarbeit“ auf Basis der Maschinisierung
  - „Wissenschaftliche Betriebsführung“ (Taylorismus) – Konzept der bürokratischen Regel
  - Divisionale Gliederung der Organisation
  - „Fürst im Reich“ als bestimmender Managertyp – „Kaminaufstiege“, Seniorität als zentrale Karrieredeterminante
  - Geschlechtsspezifische Segregation als zentrales Moment des „Normalarbeitsverhältnisses“
  
- Unternehmen 2.n
  - Steigerung der Produktivität der „Kopfarbeit“ auf Basis der „informatisierten Produktionsweise“: Informatisierung plus Prozessstandardisierung
  - Idee des sinnvermittelten Geschäftsprozesses aufbauend auf IT-gestützten Prozessen und Öffentlichkeit
  - Organisation nach dem Prinzip des systemischen Unternehmens
  - Führung als professionell strukturierte Tätigkeit – Ausdifferenzierung von Karrierewegen und -vorstellungen, Professionalisierung von Aufstiegsmechanismen
  - Ausbreitung der Frauenerwerbstätigkeit und Höherqualifizierung von Frauen – Neugewichtung der „Frauenfrage“

# Wandel der Organisation im Unternehmen 2.n

- Die Basis der neuen Organisation: Durchsetzung des Prinzips des systemischen Unternehmens
- Etablierung eines neuen Steuerungs- und Koordinationsmechanismus
  - Steuerung über Zahlen
  - Öffentlichkeit als Koordinationsmechanismus
- Über IT-gestützte Prozesse wird ein informatorisches Abbild der gesamten Organisation geschaffen
  - Performance der Organisation und Effizienz des Zusammenwirkens werden transparent gemacht, um auf der Basis von Kennziffern und Zielvorgaben zu steuern
- Prinzip der Öffentlichkeit anstelle des Konzepts der bürokratischen Regel und der Hierarchie als Methode der Koordination
  - Abstimmung erfolgt in kommunikativen Prozessen nach dem Muster der öffentlichen Aushandlung: Daily Scrums, Pre-Lunch-Meetings, Kaffeeecken, Wikis oder Kalibrierungsmeetings

**Folge:** Neue „Topografie der Karrierepotenzialitäten“

# Neue „Topografie der Karrierepotenzialitäten“

- Ausdifferenzierung in systemisch aufeinander bezogene Bereiche nach der Logik funktionaler Grundformen
  - Marktzugewandte Aufgaben, transaktionale Tätigkeiten, Entwicklung von Standardprozessen und -produkten, steuernde Tätigkeiten (COO) unterscheiden sich im Karrierepotenzial deutlich
  - Frauen finden sich oft in Abteilungen mit transaktionalen Tätigkeiten
- Steuerung über Zahlen wertet Controlling- und Steuerungsabteilungen auf – aber Abspaltung von Standardaufgaben
  - Schaffung von neuen Karrieremöglichkeiten für Frauen, aber Gefahr, in unattraktive Bereiche (z.B. Buchhaltung) abgedrängt zu werden
- Aufwertung von Software im Arbeitsprozess schafft neue Aufgabenfelder, insbesondere in technischen Bereichen
  - Software schafft attraktive Arbeitsbereiche für Frauen, Reichweite der Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen ist noch offen
- Neue Topografie der Karrierepotenzialitäten schafft ein differenziertes Gesamtbild an neuen Chancen und Risiken für den beruflichen Aufstieg von Frauen

# Zentrale Bedeutung der Personalabteilungen im Unternehmen 2.n

- HR-Abteilungen haben eine strategische Rolle bei der Gestaltung des Umbruchs
  - Vom Dienstleister zur strategisetzenden Zentralabteilung
- Professionalisierung und neue Strategien und Konzepte
- Aufwertung und höhere Durchsetzungsfähigkeit von HR
- Zentrale Bedeutung für Karrierechancen von Frauen – genuine Instanz der Versachlichung und Professionalisierung
- Neue Eingriffsmöglichkeiten – Aushebelung von „homosozialen Rekrutierungsmustern“ durch öffentliche und versachlichte Verfahren

# Agenda

- Statusbericht: Durchbruch, Stagnation, Rückschritt?
- Erklärungsmodell „Veränderung der Karrierechancen für Frauen“
- Veränderung der Umfeldbedingungen
- Umbruch in den Unternehmen – Unternehmen 2.n
- Zusammenfassender Befund

# Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen

- Öffentliches Interesse am Thema „Frauen und Karriere“ ist keineswegs eine bloße Mode
- Durchbruch für die Karrierechancen von Frauen muss dies aber keineswegs bedeuten – Situation ist komplexer
- Zusammenwirken von veränderten Umfeldfaktoren und dem Umbruch in den Unternehmen erzeugt neuen historischen Möglichkeitsraum für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen
- Möglichkeitsraum garantiert keinen Aufstiegsautomatismus für Frauen – aber er stellt eine historische Chance zur grundlegenden Verbesserung ihrer Karrierechancen dar
- Diese neuen Chancen werden sich aber nicht im Selbstlauf realisieren – entscheidend für die Karrierechancen von Frauen wird sein, ob es gelingt, den Umbruch in den Unternehmen zum Unternehmen 2.0 durch gezielte Gestaltung zu nutzen
- In diesem Kontext kommt den HR-Abteilungen insbesondere bei der Versachlichung und Professionalisierung der Karrierestrukturen eine strategische Rolle zu – zugleich erleben sie neue Handlungsmöglichkeiten, die es proaktiv zu nutzen gilt

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs

ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[andreas.boes@isf-muenchen.de](mailto:andreas.boes@isf-muenchen.de)

Prof. Dr. Rainer Trinczek, Dipl.-Pol. Anja Bultemeier

FAU Erlangen-Nürnberg / Institut für Soziologie

Kochstrasse 4

91054 Erlangen

+49 (0) 9131 85-22084

[anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de](mailto:anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de)