

Wege zur Chancengleichheit Ansätze österreichischer Unternehmen zur Veränderung der Geschlechterverteilung in Führungspositionen

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Ingrid Mairhuber, FORBA
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Karin Sardadvar, FORBA

Erhöhung des Frauenanteils in wirtschaftlichen Führungspositionen

Inhalt

- Vorstellung des Projektes
- Projektergebnisse
- Schlussfolgerungen

Projekt: Erhöhung des Frauenanteils in wirtschaftlichen Führungspositionen

Teilprojekt des Projektes „Women are TOP! To the top by innovative corporate cultures“ (Koordination: BMBWF; 2. Teilprojekt: WU Wien – Entscheidungswege bei der Besetzung von Aufsichtsräten)

Laufzeit: September 2013 – März 2015

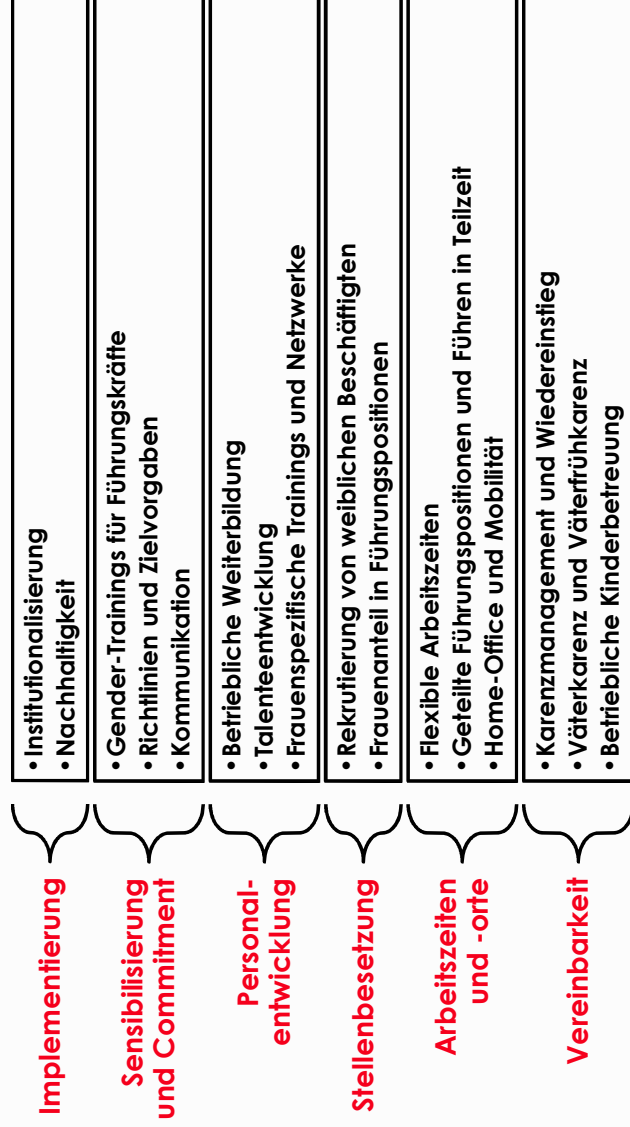
Ziele und Inhalte:

- Forschung in 15 gleichstellungsaktiven Unternehmen (Interviews, Unternehmensdokumente, Fokusgruppen)
- Herstellung eines Austausches zwischen Forschung, Unternehmen, Sozialpartnern (Veranstaltungsreihe)
- Veröffentlichung von Ergebnissen mit Schwerpunkt auf Maßnahmenbeispielen in einer Online-Ressource (im Erscheinen)

Online-Ressource

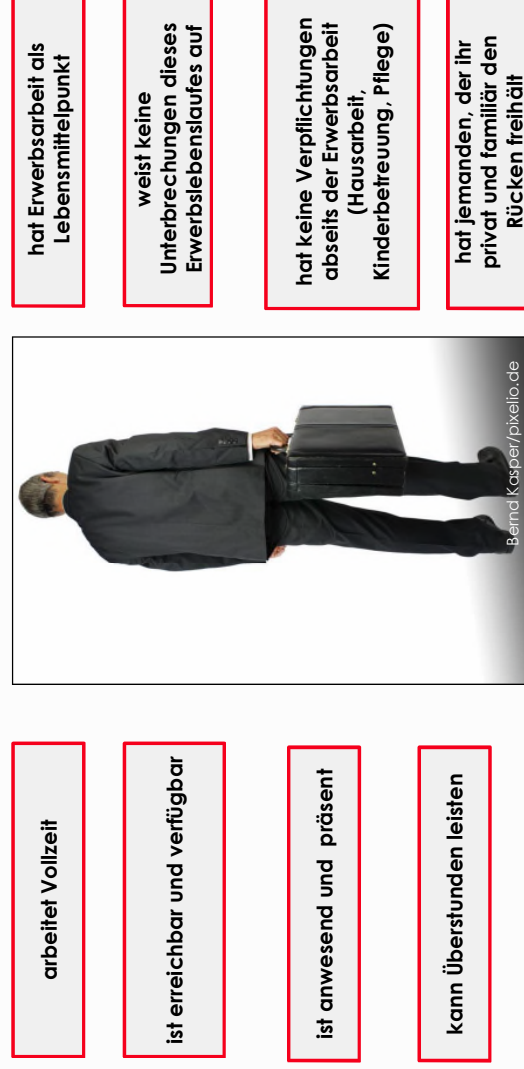
- **52 Maßnahmenbeispiele:** Aktivität, Hintergrund, Kontext, Vor- und Nachteile, Potenziale und Grenzen etc.
- **6 Handlungsfelder** (mit 17 Unterkategorien)
- Schlagwortsuche
- Demnächst auf: www.frauenfuehren.at

Handlungsfelder der Unternehmen



5

Die männliche Normalarbeitskraft



6

Arbeitszeiten und -orte

Problemaufriss

- **Vollzeitnorm und Überstundenkultur** – Österreich im internationalen Vergleich: lange Vollzeit mit Überstunden
- **Präsenz- und Anwesenheitskultur** – insbesondere für Führungskräfte
- Modell benachteiligt **Personen mit Betreuungspflichten**
- Tatsächliche und **vermutete Verantwortung** von Frauen für Haus- und Betreuungsarbeit
- **Mutterschaft/Teilzeitarbeit** als Ausschlussgründe für Zugang zu Führungspositionen (Koch 2008)

7

Arbeitszeiten und -orte

Praxisbeispiele aus den Unternehmen

- **Geteilte Führungspositionen, Führung in Teilzeit** (vor allem nach der Elternkarenz)
- **Teilzeitbeschäftigung** (für MitarbeiterInnen) – kein Hinderungsgrund für berufliches Fortkommen und Übernahme von Führungspositionen – Maßnahmen im Bereich der Curricula für Führungskräfte (notwendig)
- **Arbeitszeitautonomie und -flexibilität** – oft individuelle Lösungen
- (Ortsungebundene) **Vertrauensarbeitszeit** und Home-Office

8

Arbeitszeiten und -orte

Voraussetzungen, Grenzen, Risiken, Potentiale

- **Geteilte Führung/Führung in Teilzeit**
 - Voraussetzungen: **Gute Aufgabenteilung** und Kommunikation, Teamarbeiterinnen
 - Gefahr: **Leistungsdruck** und „ständige Erreichbarkeit“; gleiche Leistungserwartungen wie bei Vollzeit, Mehr- bzw. Überstunden – vor allem bei allgemeiner Vollzeitkultur
 - **Leistungsanforderungen** (etwa bei Output-Orientierung) müssen im Verhältnis zum Beschäftigungsmaß stehen

9

Stellenbesetzung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- Laut Personalberatung und Führungskräften beträgt der Anteil des „**intuitiven Wissens**“, der „Menschenkenntnis“ an der Auswahlentscheidung 80-90% (Kleebar 2004)
- Intuition ein Einfallstor für **Geschlechterstereotype** (Rastetter 1996)
- Weder Laien (Studierende) noch Fachleute schätzen in Laborexperimenten „Führungskräfte“ intuitiv richtig ein, aber für beide gilt: „**think manager, think male**“ (Hoffmann 2008)

10

Stellenbesetzung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- Je höher die Position im Unternehmen, desto **intransparenter sind die Kriterien und Verfahren der Auswahl** (Erfurt Sandhu 2014)
- Selbst bei standardisierten Verfahren besteht noch immer **Gefahr der Verzerrung:**
 - **Similar-to-me-Effekt:** als ähnlich wahrgenommene Personen werden besser beurteilt („Homosoziale Reproduktion“) (Erfurt Sandhu 2014)
 - **Hierarchie-Effekt:** in der Hierarchie höherstehende Personen (und das sind meist Männer) werden besser beurteilt
 - **Kleber-Effekt:** Personen, die länger nicht befördert worden sind, werden schlechter beurteilt (Krell 2011; Maiweg 2011)

11

Stellenbesetzung

Praxisbeispiele aus Unternehmen

- **Gezielte Rekrutierung** von **Mitarbeiterinnen** bzw. Einstellung von **potentiellen weiblichen Nachwuchskräften** – insbesondere in männerdominierten Branchen – von Lehrlingen bis zu Managementkräften
- **Abbau von Verzerrungen** in der Stellenausschreibung und bei der Stellenbesetzung (z.B. Standardisierung und Transparenz)
- Gezielte Suche nach und (bevorzugte) Einstellung von Frauen (z.B. **Zielvorgaben**)

12

Personalentwicklung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- Bei **Frauen mit Kindern** ist die Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung im Vergleich zu Männern mit Kindern besonders gering (Auer/Welte 2011)
- Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung für weibliche Führungskräfte gehen häufig von einem **Defizitansatz** aus
- Alternativ wären die **Zuschreibungen an Führung** (Eigenschaften, Kompetenzen, was wird unter „weiblich“/„männlich“ verstanden) zu hinterfragen (Kaiser et al. 2012)
- **Rush-Hour des Lebens**: Wichtige Karriereschritte zwischen 30 und 40 vorgesehen; Hintergrundbild: **kontinuierlicher Erwerbsverlauf** (Kaiser et al. 2012)

13

Personalentwicklung

Notwendige Maßnahmen – wissenschaftliche Befunde

- Integration von Weiterbildung in ein **systematisches Personalentwicklungskonzept** (Auer/Welte 2011)
- **Sensibilisierung** von EntscheidungsträgerInnen (Auer/Welte 2011)
- **Lebensphasensensibilität** von Personalentwicklung und Personalplanung (Kaiser et al. 2012)

14

Personalentwicklung

Praxisbeispiele aus Unternehmen

- Standardisierte, systematische **Talentmanagementprogramme**
- Spezialarrangements bei der **Weiterbildung für Teilzeitkräfte**
- **Buddy-Systeme** für Neueintritte
- **Mentoring-Programme**
- **Frauennetzwerke**
- Vereinzelt: **frauenspezifische Trainings**
- Analyse der **TrainerInnen-Zusammensetzung und -kompetenz**
- **Lebensphasensensibilität** – Abschaffung von Alterseinschränkungen

15

Sensibilisierung und Commitment bei Führungskräften

Problemaufriss

- Führungskräfte sind zentral: sie können **blockieren, strukturell** das Thema verankern und **individuell** fördern und ermuntern
- In **Großunternehmen**
 - häufig engagiertes Top-Management / globale Gender-Diversity-Programme – oft aber Widerstand im **mittleren Management**
 - oft starke Verantwortung bei HR, bei Einzelpersonen und entscheidendes persönliches Engagement
- In **kleinen Unternehmen**: Großer Einfluss der **Geschäftsführung**

16

Sensibilisierung und Commitment von Führungskräften

Praxisbeispiele aus Unternehmen

- **Gender-Trainings für Führungskräfte**
top-down, mit voller Unterstützung der Geschäftsführung
- **Diversität in Richtlinien und Zielvorgaben**
Diversität als Zielvorgabe (z.B. Teamzusammensetzung)
Diversitätsmanagement als Kernkompetenz und Anforderung an Führungskräfte
- **Unternehmenskommunikation**
Monitoring und Analysen der Personalauswahl
Adressieren von Widerständen und Vorbehalten

17

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuungspflichten

Problemaufriss

- **Frauen** übernehmen nach wie vor den überwiegenden Teil der **Haus- und Betreuungsarbeit**
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit folglich nicht nur für Frauen in Führungspositionen, sondern auch für **Frauen auf dem Weg dorthin** wesentlich
- Maßnahmen schaffen (im besten Fall) Bewusstsein dafür, dass **Menschen auch Interessen** und Pflichten **abseits der Erwerbsarbeit** haben (nicht nur „Kernfamilie“)
- **Zentraler Befund:** Besonders sensibler Bereich – Risiko der Betonung und Erhärtung von Geschlechterstereotypen und ungleichen Karrierechancen

18

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuungspflichten

Praxisbeispiele aus Unternehmen

- Zugänge, die **explizit Männer einbeziehen** oder exklusiv adressieren
 - Väterfrühkarenz
 - proaktives Ansprechen auf Väterkarenz durch Führungskräfte
 - Leitfaden für Väterkarenz
- **Institutionelle Maßnahmen** (z.B. Betriebsstagesmütter, Betriebskindergarten, Kinderbetreuer)
- Maßnahmen, die dazu beitragen, dass **Elternkarenz Frauen** (oder auch Männer) nicht um Jahre zurückwirft
 - Karenzmanagement
 - Wiedereintritt in Stufen

19

Schlussfolgerungen I

- **Hinterfragen** bzw. **Bewusstmachen** der impliziten, auch unbewussten Vorstellungen von Arbeitskraftidealen, Führungskraftbildern und Geschlecht (Welte 2014)
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ist nur EIN Puzzleteil – **Einbettung in generelle Organisationsentwicklung und betriebliche Gleichstellungspolitik**
- **Führungskräfte** wichtiger Ansatzpunkt – v.a. mittleres Management: Bewusstseinsarbeit, Zielvorgaben, Kompetenzanforderungen

20

Schlussfolgerungen II

- Zusammenspiel von starker **Systematisierung und Transparenz** mit **individueller Förderung und Ermunterung** (zentral: Top-Management, HR, einzelne Führungskräfte)
- **Zielvorgaben** hinsichtlich Gleichstellung und Diversität – Verbindlichkeit/Anreize/Sanktionen
- **Nachhaltige, personenunabhängige Verankerung** der Agenden: z.B. über Aufnahme der Gleichstellungszuständigkeit in die Stellenbeschreibung

21

Schlussfolgerungen III

- Sorgfältige Planung und Entscheidung hinsichtlich **Möglichkeiten und Grenzen** von Maßnahmen, aber auch **unintendierten Folgen**:
 - Etwa: Konstruktion eines Bildes von Frauen als defizitär durch **frauenspezifische Maßnahmen**
 - Andererseits: **Ineffizienz** von Maßnahmen, wenn **bestehende Ungleichheiten** nicht beim Namen genannt werden
 - Gefahr struktureller Erhärtung von Karrierenachteilen von Frauen durch „**Familienfreundlichkeit**“

22

QUELLEN I

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: Gender & Society June 4, 2, 139-158
- Auer, Manfred/Weite, Heike (2011): Betriebliche Weiterbildung aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 284ff.
- Bettio, F./Tiniot, P./Betti, G. (2013): The Gender Gap in Pensions in the EU, <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents>
- Erfurt Sandhu, Philine (2014): Selektionspfade im Topmanagement: Homogenisierungsprozesse in Organisationen, Wiesbaden
- Ebner, M. M./Wieser, C. (2014): Frauen.Management.Report.2014: Frauen in Geschäftsführung & Aufsichtsrat in den Top 200 und börsennotierten Unternehmen. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien, Abteilung Betriebswirtschaft, http://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK_Frauen_Management_Report_2014.pdf
- European Commission (2013): Commission Staff Working Document, Report on Progress on equality between women and men in 2012, Brussels, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2013_171_en.pdf, 06.06.2013, p. 16
- European Union (1995-2013): Gender pay gap in unadjusted form, <http://leap.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&ocode=tsdsc.40>, 06.06.2013.
- Hoffmann, Mareike (2008): Verzerrt, Verfälscht? Oder: Kann man Führungsstärke intuitiv erkennen? Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

23

QUELLEN II

- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gerlitz, Elena; Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Koch, Angelika (2008): Elternzeit – Teilzeit – Aus(zeit)? Teilzeitrechte in Führungspositionen, in: WSI Mitteilungen, 61. Jg., Heft 11+12, S. 612-618
- Krell, Gertraude (2011a): Geschlechtergleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 403-422.
- Kleebaur, Caroline (2004): Erfahrung ist Trumpf, in: Personal, 56. Jg., Heft 7+8, S. 57-59.
- Maiweg, Andrea (2011): Praxisbeispiel Deutsche Bank: „Managing Unconscious Bias“ – Ein Diversity Workshop für Führungskräfte, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 219-224.
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart
- Weite, Heike (2014): Frauen in Führung: Warum sind so wenige Frauen in Führungspositionen? Vortrag bei der Veranstaltung „Frauen in Führung – Unternehmensstrategien, Erfahrungen und Praxisbeispiele zu Gleichstellung im Management“, 20.11.2014, Salzbürg.

24

VIELEN DANK FÜR IHR INTERESSE!

Kontakt:

mairhuber@forba.at

sardadvar@forba.at

Unternehmenssample

- **Unternehmensgrößen:** Großbetriebe (ab 250 Beschäftigte), Mittelbetriebe (50 bis 249 Beschäftigte), Kleinbetriebe (10 bis 49 Beschäftigte), Kleinstbetriebe (bis 9 Beschäftigte)
- **Branchen:** Bankwesen, Industrie, Handel, Gesundheitswesen, Handel, IT/Entwicklung, Architektur und Ingenieurwesen, Verlagswesen, Metallbranche, Pharmaindustrie, Forschung & Entwicklung, Großhandel, Unternehmensberatung
- **Bundesländer:** Wien, NÖ, Tirol, Steiermark, OÖ (sowie internationale Konzerne)
- **Zugänge:** Diversity-Management, Geschlechtergleichstellung, Familienfreundlichkeit/Flexibilität, informelle Lösungen
- **Frauenanteile:** frauendominierte/männerdominierte Branchen, hohe/steigende/stagnierende Frauenanteile in Führungspositionen

Beispiel Stellenbesetzung

Beispiel 1: Langfristiger Aufbau von zukünftigen weiblichen Führungskräften

- Männerdominierte Branche, Großunternehmen
- Frauenanteil insgesamt 30%, Frauenanteil auf der Führungsebene 20%
- **Gezieltes Marktscreening** nach geeigneten Frauen bei Stellenbesetzung; gleichzeitig interne Personalentwicklung
- **Langfristiges Ziel:** Führungspositionen intern mit den geeigneten weiblichen Nachwuchskräften zu besetzen
- Es handelt sich demnach um einen **langfristigen Prozess**, bei dem Ergebnisse erst nach der Aufbauarbeit zu sehen sein werden, und um einen Prozess, der verschränkte Wege erfordert (in diesem Fall interner Aufbau und gleichzeitige externe Rekrutierung)

27

Beispiel Stellenbesetzung

Beispiel 2: Frauenanteil als Unternehmensziel

- Großunternehmen; mehr Frauen als Männer; 30% weibliche Führungskräfte
- **Zielsetzung:** innerhalb von 5 Jahre den Frauenanteil in Führungspositionen auf 40% zu erhöhen
- **Maßnahmenbündel** (Führungskräftetrainings, Talentmanagement etc.) zeigt rasch Erfolge; danach weniger Augenmerk auf Zielsetzung; Frauenanteil rasch rückläufig
- Konsequenz: verstärkte Bemühungen; **Ziel darf nicht aus den Augen gelassen werden**; Projekt der Erhöhung des Frauenanteils nun strikt weiterverfolgt
- Recruiting - loser Grundsatz: **bei gleicher Qualifikation wird Frau eingestellt** – keine verbindliche Vorgabe, aber Personalabteilung versucht laufend zu sensibilisieren
- **Halbjährliches Monitoring** der Neubesetzungen durch Personalabteilung – Analyse, wie viele Männer aufgenommen, wie viele Frauen hätte es gegen

28

Personalentwicklung – Lebensphasensensibilität

Beispiel: Öffnung des PotenzialträgerInnenprogramms für über 40-Jährige

- Großunternehmen mit intensivem Talenteentwicklungsprogramm
- Programm für junge Potenziale: ursprünglich bis 40 Jahre
- Öffnung der Altersgrenze vor dem Hintergrund von Berufsunterbrechungen
- Abbau des Karrierenachteils von Personen mit Fürsorgepflichten (Kaiser et al. 2012)
- Karrieremöglichkeiten z.B. für Frauen NACH einer Familienphase

29

Sensibilisierung und Commitment bei Führungskräften

Beispiel 1: Mittelunternehmen, männerdominierte Branche

- Entscheidend: Volles Commitment des Geschäftsführers
- Schrittweise Sensibilisierung und Überzeugungsarbeit top-down, bis die Führungskräfte gesammelt hinter dem Projekt standen
- Erfolgreiche externe Gender-Trainings – „Aha-Erlebnisse“, „blinde Flecken“
- Ähnliche Vorgangsweise in größerem Industrieunternehmen: Gleichstellungsworkshop für Führungskräfte – als „Chefsache“ präsentiert – nach und nach weitergetragen in jeweils nächste Ebene

30

Sensibilisierung und Commitment bei Führungskräften

Beispiel 2: Diversität als Kernkompetenz

- Produktionsbetrieb: 7 unternehmensweite Kernkompetenzen; seit einigen Jahren darunter auch Diversität
- Kernkompetenzen sind Basis für Entwicklungsprogramme
- Führungskräfte und ihre Teams werden anhand der Kernkompetenzen beurteilt
- Diversität bleibt dadurch laufend auf der Tagesordnung
- Kompetenz wird auf unterschiedlichen Ebenen immer mehr verankert