

Veranstaltungsreihe „Frauen in Führung“

Graz, 26.11.2014

Wege zur Chancengleichheit

Ergebnisse des Projektes: Erhöhung des Frauenanteils in wirtschaftlichen 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
- Geschlecht in Führungsetagen: der Status quo
- Projektergebnisse
- Schlussfolgerungen

Vorstellung des Projektes

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

Laufzeit: September 2013 – März 2015

Ziele und Inhalte:

- Forschung in 15 gleichstellungsaktiven Unternehmen (Interviews, Recherchen, Fokusgruppen)
- Herstellung eines Austausches zwischen Forschung, Unternehmen, Sozialpartnern (heutige Veranstaltung ein Teil davon)
- Veröffentlichung von Ergebnissen online auf der Webseite des BMBF (März 2015)

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, internationale Konzerne
- **Zugänge:** Diversity-Management, Geschlechtergleichstellung, Familienfreundlichkeit/Flexibilität, informelle Lösungen
- **Frauenanteile:** frauendominierte/männerdominierte Branchen, hohe/steigende/stagnierende Frauenanteile in Führungspositionen

Geschlecht in der Führungsetage

	Frauen %	Männer %
Aufsichtsräte der 200 umsatzstärksten Unternehmen	13,9	86,1
Geschäftsführungen der 200 umsatzstärksten Unternehmen	5,6	94,4
Aufsichtsräte von börsennotierten Unternehmen	12	88
Vorstände von börsennotierten Unternehmen	3,1	96,9

Einkommensunterschiede in Österreich

Gender Pay Gap	23,7 (EU: 16,2) %
Pension Gap (inklusive Witwenpensionen)	34 (EU: 39) %
Pay Gap in Vorstandspositionen	18,7 %
Pay Gap bei Aufsichtsratsmitgliedern	20,3 %

Projektergebnisse - Praxisbeispiele

1. Arbeitszeit und Flexibilität
2. Stellenbesetzung
3. Personalentwicklung
4. Commitment der Führungskräfte
5. Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuungspflichten

Die männliche Normarbeitskraft

arbeitet Vollzeit

ist erreichbar und verfügbar

ist anwesend und präsent

kann Überstunden leisten



hat Erwerbsarbeit als
Lebensmittelpunkt

hat keine Verpflichtungen
abseits der Erwerbsarbeit
(Hausarbeit,
Kinderbetreuung, Pflege)

weist keine
Unterbrechungen dieses
Erwerbslebenslaufes auf

hat jemanden, der ihr
privat und familiär den
Rücken freihält

Arbeitszeit und Flexibilität

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)

Arbeitszeit und Flexibilität

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

Arbeitszeit und Flexibilität

Voraussetzungen, Grenzen, Risiken, Potentiale

➤ **Geteilte Führung/Führung in Teilzeit**

- Voraussetzungen: **Gute Aufgabenteilung** und Kommunikation, Teamarbeiterinnen, ev. Stundenuntergrenze
- Gefahr: **Leistungsdruck** und „ständige Erreichbarkeit“; gleiche Leistungserwartungen wie bei Vollzeit, Mehr- bzw. Überstunden – vor allem bei allgemeiner Vollzeitskultur

Arbeitszeit und Flexibilität

Voraussetzungen, Grenzen, Risiken, Potentiale

- Grenzen: Teilzeitmodelle nur von Frauen in Anspruch genommen – **Verfestigung der geschlechtsspezifischen Rollenbilder** – verhindert Aufstieg von Frauen in Top-Führungspositionen
- **Leistungsanforderungen** (etwa bei Output-Orientierung) müssen im Verhältnis zum Beschäftigungsausmaß stehen
- Langfristiges Potential: **Veränderung von Führungskulturen** und Arbeitszeitnormen – von denen auch Männer profitieren

Stellenbesetzung

Problemaufriss

- **Zentraler Aspekt** zur Herstellung von Chancengleichheit in Unternehmen – insbesondere auf der Führungsebene
- Einstellung **potentieller Nachwuchskräfte** – vor allem in männerdominierten Branchen (Stichwort: Abbau der horizontalen Arbeitsmarktsegregation)
- **Unbewusste Benachteiligung** von Frauen im gesamten Prozess der Stellenbesetzung möglich
- **Standardisierung und Transparenz** von Verfahren notwendig

Stellenbesetzung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- Je höher die Position im Unternehmen, **desto intransparenter** sind die **Kriterien und Verfahren der Auswahl** (Erfurt Sandhu 2014)
- Laut Personalberatung und Führungskräften beträgt der Anteil des „**intuitiven Wissens**“, der „Menschenkenntnis“ an der Auswahlentscheidung 80-90% (Kleebar 2004)
- Weder Laien (Studierende) noch Fachleute schätzen in Laborexperimenten „Führungskräfte“ intuitiv richtig ein, aber für beide gilt: „**think manager, think male**“ (Hoffmann 2008)

Stellenbesetzung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- Intuition ein Einfallstor für **Geschlechterstereotype** (Rastetter 1996)
- 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)

Stellenbesetzung

Praxisbeispiele aus Unternehmen

- **Gezielte Rekrutierung** von Mitarbeiterinnen – insbesondere in männerdominierten Branchen
- **Abbau von Verzerrungen** in der Stellenausschreibung und bei der Stellenbesetzung (z.B. Standardisierung und Transparenz)
- Gezielte Suche nach und Einstellung von Frauen (z.B. **Zielvorgaben**)

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)

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** (Führungskräfte trainings, 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

Personalentwicklung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- **Personalentwicklung:** Alle Maßnahmen, die die Nutzung und Förderung individueller Leistungspotenziale zum Ziel haben – betriebliche Weiterbildung als Teil davon
- Unterscheidung zwischen **Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung**
- Frauen sind v.a. bei **Aufstiegsweiterbildung** unterrepräsentiert
- Bei **Frauen mit Kindern** ist die Teilnahmequote an betrieblicher Weiterbildung im Vergleich zu Männern mit Kindern besonders gering (Auer/Welte 2011)

Personalentwicklung

Problemaufriss – wissenschaftliche Befunde

- 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)

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)

Personalentwicklung

Praxisbeispiele aus Unternehmen

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

Personalentwicklung

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

Commitment der Führungskräfte

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**

Commitment der Führungskräfte

Beispiel 1: Gender-Trainings für Führungskräfte

- 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

Commitment der Führungskräfte

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

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“)

Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Betreuungspflichten

Praxisbeispiele aus Unternehmen

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

Schlussfolgerungen I

- **Hinterfragen** 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
- Zusammenspiel von starker **Systematisierung und Transparenz** mit **individueller Förderung** und Ermunterung (zentral: Top-Management, HR, einzelne Führungskräfte)

Schlussfolgerungen II

- **Zielvorgaben** hinsichtlich Gleichstellung und Diversität – Verbindlichkeit/Anreize/Sanktionen
- **Nachhaltige, personenunabhängige Verankerung** der Agenden: z.B. über Aufnahme der Gleichstellungszuständigkeit in die Stellenbeschreibung
- Entweder Entlastung/Unterstützung oder aber Aufwertung der **HR-Abteilung** in Hinblick auf Verantwortung für Gleichstellung
- Speziell in Unternehmen mit traditioneller Kultur: Konzentration auf den Business Case und die **ökonomischen Vorteile** von Diversität in der Kommunikation (Kaiser et al. 2012)

Schlussfolgerungen III

- Sorgfältige Planung und Entscheidung hinsichtlich **Möglichkeiten und Grenzen** von Maßnahmen, aber auch **unintendierten Folgen**:
 - z.B. Konstruktion eines Bildes von Frauen als defizitär durch **frauenspezifische Maßnahmen**
 - z.B. strukturelle Erhärtung von Karrierenachteilen von Frauen durch „**Familienfreundlichkeit**“
- Familienfreundlichkeit, Vereinbarkeitsstrategien: **proaktive Einbeziehung** von Männern, um Familie nicht als Frauenthema zu verankern

QUELLEN I

- Auer, Manfred/Welte, 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./Tinios, 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://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc_40, 06.06.2013.
- Hoffmann, Mareike (2008): Verzerrt, Verfehlt, Verfälscht? Oder: Kann man Führungsstärke intuitiv erkennen? Dissertation an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

QUELLEN II

- Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, 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): Geschlechterungleichheiten 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
- Welte, 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, Salzburg.

VIELEN DANK FÜR IHR INTERESSE!

Kontakt:

mairhuber@forba.at

sardadvar@forba.at