

MANAGING DIVERSITY
UND
GENDER POLITICS



Eva Fischer

Dissertation

MANAGING DIVERSITY UND
GENDER POLITICS

-

THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN UND
EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG
ZUM THEMA „FRAUEN UND KARRIERE“
AM BEISPIEL VON
ZWEI UNTERNEHMENSBEREICHEN
DER SIEMENS AG

von

Eva Fischer, Lohfeld 3a, 94496 Ortenburg

zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. phil.

vorgelegte Dissertation

am Lehrstuhl für Allgemeine Pädagogik

Universität Passau

2004

Freude ist eine Leidenschaft, die uns zum Besten antreibt

WIDMUNGEN

Die Dissertation ist gewidmet:

Meinen Eltern, Luitgard und Josef Fischer, von denen ich gelernt habe, dass im Leben harte Arbeit und Leistung zählen.

Meinem Bruder, Ralf Fischer, der weiß, dass im Leben auch die Freude ihren Platz haben muss.

DANKSAGUNGEN

Besonderer Dank gilt:

Petra Popp, Head of Global Key Account, Siemens Medical Solutions

Für den großartigen Einsatz zur Ermöglichung eines Stipendiums durch die Siemens AG.

Prof. Dr. Guido Pollak, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Pädagogik, Universität Passau

Für die herzliche Begleitung und wissenschaftlichen Rat.

Jonas Nordquist, Head of Mobile Phones, Siemens mobile India

Für Freundschaft und viele anregende und hilfreiche Diskussionen.

Rainer Klement, Leiter Consulting und Servicecenter Personal, Siemens Automation and Drives

Für die gute Zusammenarbeit und den offenen Informationsstil.

Rudi Lamprecht, Mitglied des Vorstands der Siemens AG und Bereichsvorstand Siemens mobile

Für die konkrete und nachhaltige Unterstützung des Themas im Unternehmen.

Hugo Mayer, ehemals Vice-President and Head of Human Resources, Siemens Ltda. Brazil

Für Freundschaft und tief greifende Diskussionen.

Peter Prüfer, Diplom-Psychologe, Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim

Für wissenschaftlichen Rat und freundliche Unterstützung bei der Konzeption der Studie.

Den Teilnehmerinnen der Studie

Für die aufgewendete Zeit und die sehr positive Resonanz.

Allen Freunden - besonders denjenigen, die Korrektur gelesen haben -, schlicht allen, die meinen Weg mit mir gegangen sind und ihn bereichert haben.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Kapitel	1
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	1
1.1 Die Wissensgesellschaft	1
1.2 Gesellschaft und Vielfalt	15
2. Kapitel	17
Gender Politics.....	17
2.1 Gender Politics in Unternehmen.....	17
2.2 Chancengleichheit von Männern und Frauen in Bezug auf die Karriere	26
3. Kapitel	36
Managing Diversity.....	36
3.1 Diversity	36
3.2 Konzept des Managing Diversity.....	46
4. Kapitel	65
Gender Politics und Managing Diversity bei der Siemens AG.....	65
4.1 Die Siemens AG	65
4.2 Chancengleichheit für Männer und Frauen bei der Siemens AG.....	69
4.3 Managing Diversity bei der Siemens AG.....	70
4.4 Das Promoting Diversity (ProDi) Programm der Siemens AG.....	73
4.5 Ländervergleich im Hinblick auf ProDi in der Siemens AG.....	89
4.6 Fazit zu ProDi bei der Siemens AG	97
5. Kapitel	101
Theoretische Grundlagen und Konstrukte zum Thema „Frauen und Karriere“.....	101
5.1 Work-Life-Balance	101
5.2 Mentoring	102
5.3 Netzwerk.....	104
5.4 Führung.....	105
5.5 Macht.....	115
5.6 Karriere	117
6. Kapitel	135
Empirische Untersuchung zum Thema „Frauen und Karriere“ in zwei	
Unternehmensbereichen der Siemens AG	135
6.1 Idee und Ziel der Studie	135
6.2 Theorie	136
6.3 Hypothesen.....	138
6.4 Entwicklung Fragebogen.....	140
6.5 Datenerhebung.....	141
6.6 Datenauswertung und Interpretation	145
6.7 Überprüfung der Hypothesen.....	188
6.8 Die Karrierefrau bei Siemens ICM und ICN.....	190
6.9 Case Studies / interessante Anmerkungen der Teilnehmerinnen der Studie	192

AUSFÜHRLICHES INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	viii
Abkürzungsverzeichnis.....	x
Glossar.....	xii
Zusammenfassung.....	xiv
Abstract.....	xvi
Vorwort.....	xviii
1. Kapitel.....	1
Gesellschaftliche Rahmenbedingungen.....	1
1.1 Die Wissensgesellschaft.....	1
1.1.1 Die Evolution der Wissensgesellschaft.....	4
1.1.2 Wissensgesellschaft und Globalisierung.....	6
1.1.3 Auswirkungen der Wissensgesellschaft auf Wirtschaft und Arbeitswelt.....	7
1.1.3.1 Die Wissensgesellschaft braucht neue Arbeitsmodelle.....	10
1.1.3.2 Veränderte Kompetenzen in der Wissensgesellschaft.....	13
1.2 Gesellschaft und Vielfalt.....	15
2. Kapitel.....	17
Gender Politics.....	17
2.1 Gender Politics in Unternehmen.....	17
2.1.1 Gender Politics und Corporate Citizenship.....	19
2.1.2 Gender Politics und Sustainability.....	21
2.1.3 Gender Politics und Bildung.....	22
2.2 Chancengleichheit von Männern und Frauen in Bezug auf die Karriere.....	26
2.2.1 Chancengleichheit im Erwerbsleben, insbesondere in Führungspositionen in Deutschland.....	29
2.2.2 Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft.....	32
3. Kapitel.....	36
Managing Diversity.....	36
3.1 Diversity.....	36
3.1.1 Begriffliche Eingrenzung.....	36
3.1.2 Erscheinungsformen.....	38
3.1.3 Vorteile von Diversity.....	39
3.1.3.1 Innovationskraft.....	39
3.1.3.2 Flexibilität.....	39
3.1.3.3 Internationalität.....	39
3.1.3.4 Globalität.....	39
3.1.3.5 Zeitgeist.....	40
3.1.3.6 Zukunftsfähigkeit.....	40
3.1.3.7 Vision.....	40
3.1.3.8 Mission.....	40
3.1.3.9 Inhalte.....	40
3.1.3.10 Botschaft.....	40
3.1.3.11 Zuverlässigkeit.....	40

3.1.3.12 Problemlösungskompetenz.....	41
3.1.3.13 Nachwuchssicherung.....	41
3.1.3.14 Realität.....	41
3.1.3.15 Wettbewerbsfähigkeit.....	41
3.1.3.16 Menschlichkeit.....	41
3.1.3.17 Persönlichkeit.....	41
3.1.3.18 Professionalität.....	41
3.1.3.19 Kompetenz.....	42
3.1.3.20 Konzentration.....	42
3.1.3.21 Organisation.....	42
3.1.3.22 Orientierung.....	42
3.1.3.23 Balance.....	42
3.1.3.24 Zugehörigkeit.....	42
3.1.3.25 Motivation.....	42
3.1.3.26 Lebensstile.....	43
3.1.3.27 Kommunikation.....	43
3.1.3.28 Kooperation.....	43
3.1.3.29 Instinkt.....	43
3.1.3.30 Emotionalität.....	43
3.1.3.31 Sicherheit.....	43
3.1.3.32 Dynamik.....	44
3.1.3.33 Neugier.....	44
3.1.3.34 Nachhaltigkeit.....	44
3.1.4 Eventuelle Nachteile von Diversity.....	44
Exkurs: Bedeutung des Teams im Rahmen von Managing Diversity.....	45
3.2 Konzept des Managing Diversity.....	46
3.2.1 Voraussetzungen für Managing Diversity.....	48
3.2.2 Einsatzbereiche des Managing Diversity.....	48
3.2.3 Implementierungsphasen für Managing Diversity.....	49
3.2.4 Drei Ansätze des Managing Diversity.....	51
3.2.4.1 Diskriminierungs- und Fairness-Ansatz.....	51
3.2.4.2 (Markt-)Zutritts- und Legitimitäts-Ansatz (Access- and Legitimacy Approach).....	51
3.2.4.3 Integrativer Ansatz (Learning and Effectiveness Approach).....	51
3.2.5 Vorbehalte gegenüber Managing Diversity.....	52
3.2.6 Vorteile von Managing Diversity.....	52
3.2.6.1 Vorteile von Managing Diversity für verschiedenste Sektoren der Ökonomie im Überblick:.....	53
3.2.6.1.1 Individuum.....	54
3.2.6.1.2 Gesellschaft.....	54
3.2.6.1.3 Konsumenten.....	55
3.2.6.1.4 Wirtschaft.....	55
3.2.6.1.5 Verwaltung.....	55
3.2.6.1.6 Unternehmen.....	55
3.2.6.2 Managing Diversity verspricht konkrete Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen.....	56
3.2.6.2.1 Beschäftigungsstruktur -Argument.....	56
3.2.6.2.2 Personalmarketing -Argument.....	57
3.2.6.2.3 Kosten-Argument.....	57
3.2.6.2.4 Marketing-Argument.....	57
3.2.6.2.5 Finanzierungsargument.....	57

3.2.6.2.6 Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument.....	58
3.2.6.2.7 Flexibilitäts-Argument	58
3.2.6.2.8 Internationalisierungs-Argument	58
3.2.7 Abgrenzung des Konzeptes Managing Diversity von dem des Gender Mainstreaming	62
4. Kapitel.....	65
Gender Politics und Managing Diversity bei der Siemens AG.....	65
4.1 Die Siemens AG	65
4.1.1 Der Bereich Siemens Information and Communication Mobile (ICM).....	68
4.2 Chancengleichheit für Männer und Frauen bei der Siemens AG.....	69
4.3 Managing Diversity bei der Siemens AG.....	70
4.3.1 Managing Diversity als strategisches Ziel.....	70
4.3.2 Managing Diversity als Bestandteil der Personalentwicklung	71
4.3.2.1 Exemplarische Betrachtung der Personalentwicklung bei ICM.....	71
4.4 Das Promoting Diversity (ProDi) Programm der Siemens AG.....	73
4.4.1 Initialzündung	73
4.4.2 Ziele	73
4.4.3 Statements	75
4.4.4 Anforderungen.....	76
4.4.4.1 Anforderungen an die Organisation	76
4.4.4.2 Anforderungen an die Mitarbeiter	77
4.4.5 Maßnahmen.....	77
4.4.5.1 Veranstaltungen.....	78
4.4.5.2 Dual Career Couples	78
4.4.5.3 Flexible Arbeitsmodelle	78
4.4.5.4 Beruflicher Wiedereinstieg.....	78
4.4.5.5 Kinderbetreuungsinitiativen	78
4.4.5.6 Girls' Day	79
4.4.5.7 Technik-Camp für Mädchen.....	79
4.4.5.8 Technik braucht Frauen.....	79
4.4.5.9 Mehr Frauen im Siemens Management Review	79
4.4.5.10 Frauenspezifische Seminare	79
4.4.5.11 Management-Learning-Programm	80
4.4.5.12 Mentoring-Programm	80
4.4.6 Zahlen	81
4.4.7 Grenzen.....	83
4.4.8 Case Studies.....	84
4.4.8.1 Frauenförderung.....	85
4.4.8.2 Elternschaft	86
4.4.8.3 Abbaumaßnahmen.....	87
4.4.8.4 Männer	88
4.5 Ländervergleich im Hinblick auf ProDi in der Siemens AG.....	89
4.5.1 Diversity Status Report Tool.....	89
4.5.1.1 Basic Implementation.....	89
4.5.1.2 Recruiting.....	89
4.5.1.3 Personnel Development	90
4.5.1.4 Training.....	90
4.5.1.5 Information and Communication	90
4.5.2 Deutschland	90
4.5.3 Südafrika	91
4.5.4 Brasilien.....	91

4.5.4.1	Ethnische Gruppierungen.....	92
4.5.4.2	Menschen mit Behinderung	94
4.5.4.3	Frauen	96
4.5.4.4	Fazit zu ProDi in Brasilien.....	97
4.6	Fazit zu ProDi bei der Siemens AG	97
5. Kapitel.....		101
Theoretische Grundlagen und Konstrukte zum Thema „Frauen und Karriere“.....		101
5.1	Work-Life-Balance	101
5.2	Mentoring	102
5.3	Netzwerk.....	104
5.4	Führung.....	105
5.4.1	Definition von Führung.....	105
5.4.2	Führungskräfte	108
5.4.3	Führungsqualitäten	109
5.4.4	Führungsstil	111
5.4.5	Geschlechtsspezifische Führung	112
5.5	Macht.....	115
5.6	Karriere	117
5.6.1	Der Begriff „Karriere“	117
5.6.2	Karrierehindernisse für Frauen.....	118
5.7.3	Best Practices - Konkrete Ansätze zur Optimierung der Karrierechancen von Frauen.....	129
5.7.3.1	Maßnahmen seitens der Unternehmensleitung	130
5.7.3.2	Maßnahmen seitens der Personalabteilung.....	131
5.7.3.3	Maßnahmen seitens externer Partner.....	133
5.7.3.4	Maßnahmen seitens der Mitarbeiterin selbst	133
6. Kapitel.....		135
Empirische Untersuchung zum Thema „Frauen und Karriere“ in zwei Unternehmensbereichen der Siemens AG.....		135
6.1	Idee und Ziel der Studie	135
6.2	Theorie	136
6.3	Hypothesen.....	138
6.3.1	Persönliche Angaben.....	138
6.3.2	Aus- und Weiterbildung	139
6.3.3	Berufsweg.....	139
6.3.4	Karriere allgemein.....	139
6.4	Entwicklung Fragebogen.....	140
6.5	Datenerhebung.....	141
6.5.1	Pretest	141
6.5.1.1	Pretest mit Kolleginnen im Bereich Siemens ICM.....	141
6.5.1.2	Pretest mit ProDi-Diplomandinnen- und -Doktorandinnen-Netzwerk..	141
6.5.1.3	Pretest mit Netzwerken der Verfasserin	142
6.5.2	Auswahl der Teilnehmerinnen der Studie und Erstellung des E-Mail-Verteilers	142
6.5.3	Versenden des fertigen Fragebogens per E-Mail.....	143
6.5.4	Fragebogenaktion im Siemens-Intranet	143
6.5.5	Rücklauf	143
6.5.6	Fragebogenkodierung.....	144
6.5.7	Datereingabe in Excel.....	144
6.5.8	Datenbereinigung.....	144

6.6 Datenauswertung und Interpretation	145
6.6.1 Persönliche Angaben.....	146
6.6.1.1 Durchschnittsalter	146
6.6.1.2 Familienstand.....	147
6.6.1.3 Partnerschaft und Karriereunterstützung	148
6.6.1.4 Kinder	149
6.6.1.5 Erziehungsstil	150
6.6.1.6 Geschwister.....	153
6.6.1.7 Berufstätige Personen in der Kindheit und Jugend.....	154
6.6.2 Aus- und Weiterbildung	155
6.6.2.1 Besuchte Ausbildungsstätten.....	155
6.6.2.2 Zweiter Bildungsweg.....	157
6.6.2.3 Abschlüsse	157
6.6.2.4 Notendurchschnitt	158
6.6.2.5 Dauer der Ausbildung in Jahren.....	159
6.6.2.6 Karrieremaßnahmen.....	159
6.6.3 Berufsweg.....	162
6.6.3.1 Anzahl beruflicher Stationen.....	162
6.6.3.2 Berufsjahre.....	163
6.6.3.3 Positionen.....	163
6.6.3.4 Auslandsstationen.....	164
6.6.3.5 Berufliche Auszeiten.....	164
6.6.3.6 Teilzeit	164
6.6.3.7 Karriere-Förderung	164
6.6.4 Jetzige Arbeitssituation.....	167
6.6.4.1 Erlangung der aktuellen Position.....	167
6.6.4.2 Funktionsbereiche, in denen die Teilnehmerinnen arbeiten.....	168
6.6.5 Karriere allgemein.....	169
6.6.5.1 Was heißt Karriere	169
6.6.5.2 Stellenwert der Karriere	171
6.6.5.3 Berufliche Zufriedenheit	171
6.6.5.4 Work-Life-Balance-Zufriedenheit.....	172
6.6.5.5 Opfer für die Karriere.....	173
6.6.5.6 Karriere-Hindernisse	176
6.6.5.7 Karriere-Förderer	178
6.6.5.8 Mentoring.....	179
6.6.5.9 Vorbilder	180
6.6.5.10 Frauenförderung unter Frauen.....	180
6.6.5.11 Führungsstil.....	180
6.6.5.12 Geschlechtsspezifischer Führungsstil	181
6.6.5.13 Quote	181
6.6.5.14 Karriere-Tipps	182
6.6.5.14.1 Anmerkungen zur Karriere von AT-Frauen.....	182
6.6.5.14.2 Anmerkungen zur Karriere von FK-Frauen.....	184
6.6.5.14.3 Anmerkungen zur Karriere von OFK-Frauen.....	187
6.6.6 Fragen zu den Ergebnissen der Studie „Frauen und Karriere“	187
6.7 Überprüfung der Hypothesen.....	188
6.7.1 Persönliche Angaben.....	188
6.7.2 Aus- und Weiterbildung	188
6.7.3 Berufsweg.....	189
6.7.4 Karriere allgemein.....	190

6.8 Die Karrierefrau bei Siemens ICM und ICN.....	190
6.9 Case Studies / interessante Anmerkungen der Teilnehmerinnen der Studie	192
6.9.1 Anmerkungen bei der Rücksendung der Fragebögen.....	192
6.9.2 Anmerkungen zum Fragebogen	193
6.9.3 Feedback zu den Ergebnissen.....	194
Abschließende Bemerkungen.....	197
Literaturverzeichnis	198
Anhang	216

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft.....	5
Abbildung 2: Wichtige Werte einer Organisation in der Wissensgesellschaft	8
Abbildung 3: Arbeitsmodell für die Wissensgesellschaft.....	11
Abbildung 4: Neue Arbeits- und Führungskultur in der Wissensgesellschaft.....	13
Abbildung 5: Zusammenhang Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Gender Politics.....	17
Abbildung 6: Ecksteine betrieblicher Gleichstellungspolitik.....	18
Abbildung 7: Gleichstellungscontrolling	19
Abbildung 8: Komponenten von Diversity.....	37
Abbildung 9: Erscheinungsformenansatz von Diversity.....	38
Abbildung 10: Teamaufbau.....	45
Abbildung 11: Differenzierte Betrachtungsweise von Managing Diversity	47
Abbildung 12: Einsatzbereiche von Managing Diversity	49
Abbildung 13: Diversity Management Model.....	50
Abbildung 14: Hypothesen und Indikatoren der ökonomischen Relevanz von Diversity.....	60
Abbildung 15: Diversity steigert den Unternehmenserfolg.....	61
Abbildung 16: Unternehmensstruktur der Siemens AG im Geschäftsjahr 2003	66
Abbildung 17: Geschäftsprinzipien der Siemens AG.....	67
Abbildung 18: Chancengleichheit von Männern und Frauen bei der Siemens AG	69
Abbildung 19: Frauenanteile im Übertariflichen Kreis bei Siemens.....	83
Abbildung 20: Führung als entscheidender Hebel für den Geschäftserfolg	106
Abbildung 21: Führen über Dialog und Commitment.....	107
Abbildung 22: Talente guter Führungskräfte.....	108
Abbildung 23: Männliches und weibliches Führungsmodell	112
Abbildung 24: Gründe für den geringen Frauenanteil in der Wirtschaft.....	119
Abbildung 25: Karriere-Hindernisse für Frauen	123
Abbildung 26: Erklärungsansätze für die Stellung von Frauen im Beruf	124
Abbildung 27: Karrierebarrieren für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement	128
Abbildung 28: Model of Career Development	137
 <u>Abbildungen zur Studie "Frauen und Karriere"</u>	
Abbildung 29: Durchschnittsalter	146
Abbildung 30: Familienstand	148
Abbildung 31: Partnerschaft und Karriereunterstützung.....	149
Abbildung 32: Kinder.....	150

Abbildung 33: Erziehungsstil	151
Abbildung 34: Führungsverhalten vs. Erziehungsstile.....	152
Abbildung 35: Geschwister	153
Abbildung 36: Führungsverhalten und Vorhandensein von Geschwistern	154
Abbildung 37: Berufstätige Personen in der Kindheit und Jugend.....	155
Abbildung 38: Besuchte Ausbildungsstätten.....	156
Abbildung 39: Abschlüsse	158
Abbildung 40: Dauer der Ausbildung.....	159
Abbildung 41: Genutzte Karrieremaßnahmen.....	160
Abbildung 42: Sehr sinnvolle Karrieremaßnahmen.....	161
Abbildung 43: Verteilung der Berufsjahre	163
Abbildung 44: Karriereförderung	166
Abbildung 45: Erlangung der aktuellen Position.....	167
Abbildung 46: Funktionsbereiche, in denen die Teilnehmerinnen arbeiten.....	168
Abbildung 47: Was heißt Karriere.....	170
Abbildung 48: Stellenwert der Karriere.....	171
Abbildung 49: Berufliche Zufriedenheit.....	172
Abbildung 50: Work-Life-Balance	173
Abbildung 51: Opfer für die Karriere.....	174
Abbildung 52: Schweregrad der Opfer.....	175
Abbildung 53: Karriere-Hindernisse	177
Abbildung 54: Karriere-Förderer.....	179

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG:	Aktiengesellschaft
AT:	Außertariflicher Kreis; in der Regel wird mit dieser Abkürzung eine Person bezeichnet, die diesem Kreis angehört
Aufl.:	Auflage
Bd.:	Band
bzw.:	beziehungsweise
bzgl.:	bezüglich
d. h.:	das heißt
Dr.:	Doktor
EFA:	Entwicklung, Förderung und Anerkennung; Damit wird ein Pflichtgespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bei der Siemens AG bezeichnet
et al.:	et alii (und andere)
etc.:	et cetera
evtl.:	eventuell
f. (ff.):	folgende (fortfolgende)
FK:	Führungskreis; in der Regel wird mit dieser Abkürzung eine Person bezeichnet, die diesem Kreis angehört
Hrsg.:	Herausgeber
ICM:	Information and Communication Mobile, Bereich der Siemens AG; besser bekannt als „Siemens mobile“
ICN:	Information and Communication Networks, Bereich der Siemens AG
i. e. S.:	im engeren Sinne
i. e. w.:	im weiteren Sinne
i. S.:	im Sinne
IT:	Information Technology
ProDi:	Promoting Diversity (Förderung von Vielfalt; Name eines Programms der Siemens AG)

MA:	Mitarbeiter
M&A:	Mergers and Acquisitions
Nr.:	Nummer
OE:	Organisationsentwicklung
OFK:	Oberer Führungskreis; in der Regel wird mit dieser Abkürzung eine Person bezeichnet, die diesem Kreis angehört
SBS:	Siemens Business Services, Bereich der Siemens AG
ÜT:	Übertariflicher Kreis; in der Regel wird mit dieser Abkürzung eine Person bezeichnet, die diesem Kreis angehört
v. a.:	vor allem
vgl.:	vergleiche
vs.:	versus/ versa
whip:	Women High Potentials (Name des Mentoring Programms der Siemens AG)
z. B.:	zum Beispiel

GLOSSAR

Affirmative Action: Eine Politik, die sich gegen die Diskriminierung von Minoritäten wendet
Benchmark:Vergleichsmarke bzgl. eines Themas zwischen Firmen
Best Practices:Gute Beispiele für die Umsetzung eines Konzeptes, Projektes etc.
Case Studies:Fallbeispiele
Corporate Citizenship:Verantwortungsbewusste, die Unternehmensziele flankierende Mitwirkung eines Unternehmens in seinem jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld
Diversity:Verschiedenheit, hier im Sinne von Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft
Dual Career Couples:(Ehe-)Paar, dessen beide Partner erwerbstätig sind
Employability: Berufliche Einsetzbarkeit. Qualifikation eines einzelnen Arbeitnehmers für aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt
Empowerment:Ermächtigung bzw. Befähigung der Mitarbeiter
Gender:Geschlecht, Geschlechtsrolle
Gender Mainstreaming: Konzept zur Durchsetzung von Chancengleichheit von Männern und Frauen
Glass Ceiling:Gläserne Decke, Bezeichnung für nicht wahrnehmbare Hindernisse, welche Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren
Global Player: Unternehmen, das am weltweiten Wettbewerb teilnimmt
High Potentials:Menschen mit hohem, ökonomisch wertvollem Potenzial
Human Capital:Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter

Human Resource Management:Alle Aufgaben in einer Organisation, die das Personal betreffen
Incentive:Leistungsanreiz
Leadership:Führung
Managing Diversity:Management-Konzept zum gewinnbringenden Umgang mit Vielfalt
Monitoring:Überwachung
Networking: Netzwerken/Kontakte knüpfen
Personnel Development: Personalentwicklung
Promoting Diversity Programm: Programm zur Unterstützung der Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft in der Siemens AG
Recruiting: Sammelbegriff für alle Aktivitäten eines Unternehmens zum Anwerben neuer Mitarbeiter
Sabbatical: Auszeit vom Job, die ursprünglich für jedes siebte Jahr gedacht war
Shadowingprogramm: Teilnehmer eines solchen Programms haben die Möglichkeit, z. B. einen Manager bei seiner Arbeit zu begleiten, Fragen zu stellen und so wichtige Einblicke in dessen Tätigkeit zu bekommen
Shareholder Value: Aktienwert, derjenige Wert welcher den Anteilseignern zusteht
Sustainability: Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung
Top Down: Durchsetzung einer Entscheidung von „oben“, also von Vorgesetzten beschlossen (Gegenteil: Bottom Up)
Work-Life Balance: Balance zwischen Arbeit und Privatleben

ZUSAMMENFASSUNG

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, die Benachteiligung von Frauen in der Wirtschaft zu beleuchten und zu zeigen, ob und wie diese mit dem Konzept „Managing Diversity“ abgebaut werden kann.

Die Thematik wurde unter besonderer Berücksichtigung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Wissensgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland diskutiert.

Der Einsatz für die Chancengleichheit von Frauen in Unternehmen wird oft in Anbetracht ökonomisch scheinbar zwingenderer Gründe unterlassen. Dass die Teilhabe von Frauen an Management-Funktionen jedoch ökonomisch notwendig ist, soll ein komplexer Begründungszusammenhang verdeutlichen, in dem bisher vernachlässigte Vorteile von Diversity erstmals analysiert werden.

Die Untersuchungen zu Frauen und Karriere wurden in der Telekommunikationssparte der Siemens AG durchgeführt (in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand). Dieses Unternehmen hat in seiner Politik bezüglich Chancengleichheit der Geschlechter eine klare Zielsetzung. Dazu wird das Programm „Promoting Diversity“, welches sich am Konzept des „Managing Diversity“ orientiert, näher betrachtet. Nach einem Einsatz bei Siemens Ltda. in Brasilien wurde der dortige Diversity-Ansatz dem deutschen vergleichend gegenübergestellt.

Relevante theoretische Aspekte der Einflussfaktoren auf die Karriere von Frauen werden behandelt. Mit welchen Karriere-Barrieren Frauen in Unternehmen zu kämpfen haben und wie diese überwunden werden können, soll neben der Darstellung bestehender Modelle ein von der Verfasserin entwickeltes Barrieren-Schema aufzeigen.

Im Rahmen des Programms „Promoting Diversity“ wurde eine Studie erstellt. Es wurde untersucht, welche Gemeinsamkeiten diejenigen Frauen aufweisen, die es in den Übertariflichen Kreis geschafft haben und welche dieser Ergebnisse für andere ambitionierte Frauen nützlich sein können. Dazu wurde eine Fragebogenaktion in den Bereichen „Information and Communication mobile“ und „Information and Communication Networks“ durchgeführt.

Als Ergebnisse der Studie lassen sich folgende Punkte festhalten: Im privaten Bereich ist besonders interessant, dass der Großteil der Befragten nicht dem Bild der einsamen Einzelkämpferin entspricht, sondern in einer stabilen Partnerschaft lebt. Die Ausbildungswege der Teilnehmerinnen

der Studie sind sehr linear, die viel zitierten Patchwork-Karrieren sind nicht erkennbar. Erstaunlich ist sowohl bei Ausbildung als auch bei Arbeitsstationen, dass weniger als die Hälfte der Befragten im Ausland waren, was aber allgemein als Karrierefaktor gilt. Die Hindernisse für die Karriere von Frauen liegen hauptsächlich in Strukturen im Arbeitsumfeld, aber auch in persönlichen Faktoren begründet. Vorwärts kamen die befragten Frauen am meisten durch persönliche Kontakte und durch Förderung von Vorgesetzten. Ein gutes Netzwerk scheint einer der wichtigsten Bausteine für eine Karriere auf hoher Ebene zu sein. Aber auch Coaching und Mentoring werden als sinnvoll erachtet. Bei den Weiterbildungsmaßnahmen gibt es eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Anzahl, die daran teilgenommen haben, und denen, welche die Teilnahme letztendlich als sinnvoll bezeichnet haben. Weiter wird Durchsetzungsvermögen als sehr wichtig erachtet, um als Frau Karriere zu machen.

Zum Abschluss wurde aus den gewonnenen Erkenntnissen ein Modell der „Karrierefrau“ in der Telekommunikationssparte der Siemens AG generiert. Dies soll dem Management Anregungen und den Frauen im Unternehmen eine Vergleichsmöglichkeit zum Vorantreiben der eigenen Karriere geben.

ABSTRACT

Objective of the presented work is to show the disadvantages of women in the economy as well as if and how using the concept "Managing Diversity" can diminish them.

The topic is embedded in the basic social conditions of the knowledge society of the Federal Republic of Germany.

Actions for the equal chances of women in enterprises are often omitted considering other economically more forcing issues. A complex combination of reasons clarifies that it is economically necessary to have women in management functions. So far neglected advantages of Diversity are analyzed for the first time.

The investigations were accomplished in the telecommunications section of Siemens AG (in close co-operation with the managing board). This company pursues a clear objective in its managerial policy concerning equal chances of the sexes. Therefore the program "Promoting Diversity", which is oriented on the concept "Managing of the Diversity", was examined. After a stay at Siemens Ltda. Brazil the Brazilian Diversity-issues were contrasted to the German focus.

Relevant theoretical aspects regarding women and career are pointed out. A presentation of existing models and a new barrier pattern developed by the author show with which career barriers women in enterprises have to struggle with and how these can be overcome.

Connected to the "Promoting Diversity" program a study was provided. The examination was about what women in the exempt personnel have in common and which of these results might be useful for other ambitious women. In addition to that a questionnaire action was accomplished in the "Information and Communication mobile" group as well as in the "Information and Communication Network" group.

Results of the investigation are: Most of the participants are not lonesome warriors, on the contrary they do have stable relationships. The education of the women asked is rather linear, the so-called "patch-work-career" did not appear significantly. Apart from that it is surprising that less than half of the women have working experiences abroad which is often considered as an important factor in career advancement. Concerning career obstacles the investigation found out that the career of women is mainly prevented by structures in the work surrounding and by personal factors. The women asked advanced the most via personal contacts and promotion of superiors. A good

network seems to be one of the most valuable determinants for a high level career. Furthermore Coaching and Mentoring are considered as meaningful. Concerning the measures for further education there is a substantial discrepancy between the number of women, which participated in such measures and the ones, which called the participation finally meaningful. Furthermore enforcement strength is seen as very important in order to get ahead as a woman.

The findings resulted in a model of a successful woman in the telecommunications section of the Siemens AG. This is to give ideas to the management and to create a possibility to compare for the women in the enterprise in order to develop their own career.

VORWORT

Vorab noch einige Anmerkungen:

Zum Titelbild:

Es handelt sich um einen am PC bearbeiteten Linolschnitt der Autorin, darauf abgebildet sind junge aufstrebende Berufstätige. Als Vorlage diente ein Foto, das während des Einsatzes bei Siemens Ltda. in Brasilien aufgenommen wurde. Das Bild zeigt einen Mann italienischer Abstammung, die deutsche Autorin, einen Mann mit dunkelhäutigen Vorfahren, eine japanischstämmige Frau sowie eine weitere Frau mit deutschen Vorfahren. Es handelt sich um Freunde und Arbeitskollegen der Autorin. Die brasilianische Gesellschaft per se ist ein grandioses Beispiel für Diversity – dieses Bild wurde als Titelbild gewählt, weil es Diversity symbolisiert und zudem durch das Miteinander von Männern und Frauen dem Gender-Aspekt Rechnung trägt.

Zum Lesen der Dissertation:

Schon der Titel der Arbeit zeigt durch die beiden Fachausdrücke „Managing Diversity“ und „Gender Politics“, dass es sich um einen Text handelt, der sehr stark durch englisches Vokabular geprägt ist. Die Wirtschaft ist in den Zeiten des internationalen Wettbewerbs ohne die englische Sprache nicht mehr zu denken. Wenn es sinnvoll war, wurde ein passender deutscher Ausdruck verwendet, aber Begriffe, die keine exakte Entsprechung im Deutschen finden, wurden nicht übersetzt. Auch Zitate wurden nicht extra übersetzt. Wer sich mit dem Thema Diversity auseinander setzen will, kommt an der englischen Sprache nicht vorbei. Die Teile der Dissertation, in der portugiesische Literatur zitiert wurde, sind ins Deutsche übersetzt.

Um das Verständnis der Fachbegriffe zu gewährleisten, wurde ein Glossar erstellt. Im Text wird jedoch nicht extra auf die Erklärung im Glossar verwiesen, da dies eine solche Fülle von Fußnoten zur Folge gehabt hätte, dass die Übersichtlichkeit stark eingeschränkt gewesen wäre. Gleiches gilt für Abkürzungen, welche nur im Abkürzungsverzeichnis erklärt sind.

Da für diese Arbeit viel mit dem Intranet der Siemens AG und dem Internet gearbeitet wurde, sind mehrere Literaturangaben nicht mit Seitenzahlangebe möglich. Es wird explizit darauf hingewiesen,

wenn Internet oder Intranet als Quelle dienen. Vollständige Angaben finden sich im Literaturverzeichnis.

Eine weitere Anmerkung sei an dieser Stelle zu der Verwendung der maskulinen Form bei Personen angefügt: Es wurde darauf verzichtet, die weibliche Form jedes Mal extra aufzuführen, d. h., die männliche Form bezeichnet auch Personen beiderlei Geschlechts.

1. Kapitel

GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Dieses Kapitel dient einem kurzen Überblick über die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Es werden dazu die Wissensgesellschaft und deren Implikationen für das Erwerbsleben näher beleuchtet¹. Darüber hinaus werden Wissensgesellschaft und die mit der Globalisierung einhergehende Vielfalt, also Diversity, in Bezug gesetzt.

1.1 Die Wissensgesellschaft

Unsere Gesellschaft ist vielschichtig. Die momentane Gesellschaft wird daher durch zahlreiche Formeln charakterisiert, die ihre verschiedenen Facetten aufzeigen. Einen Begriff zu generieren, der alle Aspekte unserer Gesellschaft berücksichtigt, ist ein nahezu unmögliches Unterfangen.

Der Begriff „Wissensgesellschaft“ als solcher umfasst jedoch sehr viele Teilbereiche des menschlichen Lebens. Ob es sich nun um die Gebiete „Wissen“, „Wissenschaft“, „Lernen“, „Leistung“, „Kommunikation“, „Arbeit“, „Medien“, „Demokratie“ oder „Privatleben“ handelt, die Wissensgesellschaft kann in keinem Fall ausgegliedert werden. Der Begriff „Wissensgesellschaft“ ist durch seine Implikationen für das Leben und Arbeiten jedes Einzelnen der Aspekt der gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaft schlechthin.

Es folgt ein Überblick über die gängigsten Schlagworte in Bezug auf Gesellschaft und in Klammern dazu deren Vertreter:

Die Gegenwartsgesellschaft ist eine:

- Wissensgesellschaft (Spinner, Egle, Stehr, Herzog, Reinmann-Rothmeier und Mandl, Kuwan und Waschbüsch, u. v. a. m.)
- Wissensträgergesellschaft (Girmes)
- Wissenschaftsgesellschaft (Kreibich)
- Lerngesellschaft (Dohmen)
- Leistungsgesellschaft (Lewinski)
- Risikogesellschaft (Beck)
- Erlebnisgesellschaft (Schulze, Hartmann und Haubl, Karsten, Häußermann und Siebel)

¹ Vgl. Fischer, 2001: 39 ff.

- Dienstleistungsgesellschaft (Geißler, Egle)
- Kommunikationsgesellschaft (Hamm, Schnider, Münch, Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Verantwortungsgesellschaft (Etzioni)
- Männergesellschaft (Reimann und Kurth)
- Normalisierungsgesellschaft (Mertens und Sohn)
- Multioptionsgesellschaft (Gross)
- Konsumgesellschaft (König)
- Wegwerfgesellschaft / Verwertungsgesellschaft (Striegnitz)
- Ästhetische Gesellschaft (Giehle)
- Multikulturelle / Multiethnische Gesellschaft (Mintzel, Hoffmann-Nowotny, Fleiner-Gerster und Häberle, Friedrich-Ebert-Stiftung)
- Pluralistische Gesellschaft (Narr)
- Weltgesellschaft (Reimann)
- Industriegesellschaft (Bundesministerium für Bildung und Forschung)
- Post- oder Nachindustrielle (Bell) / Postmoderne (Lyotard) / Posttraditionale (Girmes) / Postkapitalistische (Drucker) Gesellschaft
- Zivilgesellschaft (Gramski – vgl. Kebir, Bukow)
- Kombinierte Erwerbs / Bürgerarbeits- / Eigenarbeitsgesellschaft (Beck)
- Cybersociety / Virtuelle Gesellschaft (Bühl, Turkle)
- Inszenierungsgesellschaft (Willems und Jurga, Hörisch) / Performance-Gesellschaft (Giarini)
- Mediengesellschaft (Dahlem, Höhns)
- Gesellschaft des Verschwindens (Breuer)
- Unsinn-Gesellschaft (Hörisch) / Spaßgesellschaft (Ludolf)
- Kindliche Gesellschaft (Bly)
- Mehrgenerationengesellschaft (Siebert)
- Informationsgesellschaft (Spinner)
- Lebensunternehmergesellschaft (Lutz)
- Individualistengesellschaft²
- Zerstreuungs-Gesellschaft (Dohmen)

Für die vorliegende Arbeit wird die Wissensgesellschaft als Basis der Überlegungen verwendet, weil Wissen einerseits zum wichtigsten Produktionsfaktor in der Wirtschaft geworden ist und

² Vgl. 2.5 Wissensgesellschaft der Zukunft

andererseits die Implikationen der Wissensgesellschaft für die Arbeitswelt am tief greifendsten sind.

Der Begriff „Wissensgesellschaft“ entsteht in den 60er Jahren, als Daniel Bell in der Diskussion um die postindustrielle oder vielmehr die postmoderne Gesellschaft die Wissensgesellschaft ins Spiel bringt. Erst in den letzten Jahren wird diese zunehmend bedeutsam, wozu mit Sicherheit einige wichtige empirische Arbeiten, wie etwa die von Nico Stehr - der Wissen zum neuen Produktionsfaktor erhebt - beigetragen haben³. Er definiert Wissen etwas weitläufiger als Fähigkeit und Voraussetzung zu sozialem Handeln und „als Möglichkeit etwas in Gang zu setzen“⁴. Das bedeutet, dass Wissen konstitutiv für das Zusammenleben in menschlichen Gesellschaften ist. Im Zusammenhang damit wird Wissen als „kulturelles Kapital“⁵ bezeichnet, gemeint ist damit das gesamte in einer Gesellschaft vorhandene Wissen. Es ist anzunehmen, je unterschiedlicher die Mitglieder einer Gesellschaft sind, desto verschiedener ist auch ihr Wissenspool. Es lässt sich hier ein Bezug zur wirtschaftlichen Bedeutung des Wissens herstellen: Wissen als „human resource“⁶. Wissen, insbesondere Fachwissen als Ressource sowie Verfahrenswissen als Werkzeug, dient dem Erreichen von Resultaten im Arbeitsprozess⁷.

Die Wissensgesellschaft weist folgende Merkmale auf⁸:

- Wissensgesellschaften sind ausgeprägt arbeitsteilig
- Wissensgesellschaften basieren auf Organisationsgefügen
- Organisationen sind effizient und erfolgreich durch die Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben
- Wissensträger sind das Kapital der Organisationen
- Erfolg bedeutet für Organisationen, das Wissen ihrer Mitarbeiter aktivieren zu können
- Wissen wird zum entscheidenden Produktionsfaktor
- Wissen ist auf Wissensträger angewiesen, die Informationen in Wissen transferieren
- Informationen sind in hohem Maße und rauen Mengen verfügbar

³ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 1998: 7

⁴ Vgl. Stehr, 1994: 208

⁵ Bundesministerium für Bildung und Forschung, 1998: 8. Anmerkung: Es werden damit Überlegungen von Bourdieu aufgegriffen

⁶ Bundesministerium für Bildung und Forschung, 1998: 8

⁷ Vgl. Pfiffner, Stadelmann, 1995: 133 ff.

⁸ Vgl. Girmes, 2000: Internet

- Wissen vermehrt sich durch das Teilen mit Anderen
- Wissen basiert auf der menschlichen Fähigkeit, Informationen zu strukturieren und auf Aufgaben / Probleme zu beziehen

Damit Wissen in einer Organisation gewinnbringend genutzt werden kann, ist es also notwendig, möglichst viele verschiedene Mitarbeiter zu haben, die unterschiedliches Wissen mitbringen, teilen und anwenden können.

1.1.1 Die Evolution der Wissensgesellschaft

Mit dem Beginn der Industrialisierung verändert sich das Gesellschaftsbild weitgehend. Die Arbeitnehmer sind gefordert, sich der neuen Wirtschaftsweise und deren Arbeitsmethoden anzupassen. Die Herkunft des Einzelnen verliert an Bedeutung - gefragt sind Beruf und finanzielle Mittel. Es existieren soziale Aufstiegschancen auch für Arbeiter und Angestellte, die sich an der Lebensweise des Bürgertums orientieren. Soziales Prestige ist direkt mit Wissen und Kenntnissen verknüpft. Um eine Stellung auch für die Nachkommen zu sichern, müssen diese ebensolche Fähigkeiten und das zugehörige Wissen erwerben; Schulbildung wird unabdingbar. Die Emanzipation der Frau und ihr Zugang zur akademischen Ausbildung werden errungen. Obwohl sich mit Max Weber „die Entzauberung der Welt“⁹ durch die wissenschaftlich-technische Zivilisation feststellen lässt, setzt sich ein universaler Glaube an das Wissen durch.

Auch erster und zweiter Weltkrieg können die Technisierung der westlichen Welt nicht stoppen, im Gegenteil, das Nachkriegs-Wirtschaftswunder wächst sich im ausgehenden zwanzigsten Jahrhundert zur Wissens-Evolution aus, welche mittlerweile auch durch Wissenspolitik gekennzeichnet ist. Diese spaltet sich in Bildungs-, Sozial-, Kultur-, Medien- und Symbolpolitik, die auf mehr oder weniger gemeinsames Wissen ausgerichtet sind. In der Wirtschaft ist von einer Management-Revolution zu sprechen. Wissen wird dort mittlerweile auf Wissen angewandt.¹⁰

Es wird davon ausgegangen, dass die Wissensgesellschaft langfristig gesehen eintritt: „Die Zukunft gehört der Wissensgesellschaft“¹¹. Dazu muss sich unsere Gesellschaft jedoch erst vollständig entwickeln. Die Vorstufe dazu ist die Informationsgesellschaft. „Das Wort Information bezeichnet in der Umgangssprache eine Nachricht oder eine Nachrichtenserie, die potenziell das Wissen des Empfängers vermehrt. Den Gesamtvorgang nennt man Lernen“¹².

⁹ Nassehi, 2000: 97

¹⁰ Vgl. Weggeman, 1999: 12

¹¹ Herzog, 1998. Zitiert nach Mohr, 1999: 1

¹² Mohr, 1999: 19

„Im Gegensatz zum technizistischen Begriff der Informationsgesellschaft eröffnet ‚Wissensgesellschaft‘ eine Perspektive, die auf den Willen und die Befähigung der Menschen zu Selbstbestimmung setzt.“¹³

Für Unternehmen in der Wissensgesellschaft ist es höchst notwendig zu lernen, also Wissen zu akquirieren und anzuwenden. Um einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen, ist es ebenso bedeutsam, Wissen zu generieren. Diese Art wissensintensiver Unternehmen wird besonders durch die fortschreitende Globalisierung gefördert. Es finden wichtige Verschiebungen von der Informationsgesellschaft zur Wissensgesellschaft statt, vor allem in drei Bereichen: auf individueller Ebene, Unternehmensebene und im Umfeld.

Abbildung 1: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft

Individuell	vom (manuellen) Arbeiter	zum Wissensarbeiter
Unternehmen	vom arbeitsintensiven Unternehmen mit umfassendem Qualitätsmanagement	zum wissensintensiven Unternehmen mit integriertem Wissensmanagement
Umfeld	von einer Informationsgesellschaft	zu einer Wissensgesellschaft

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Weggeman, 1999: 18

„Es gibt viele Anzeichen dafür, dass sich die Welt sowohl quantitativ als auch qualitativ in eine völlig andere Richtung entwickelt, als wir es bislang gewohnt waren. Es ist dies eine Periode des Übergangs, wenn nicht eine der ganz großen Phasen der Transformation.“¹⁴

Die neue Gesellschaftsform stellt verschiedene Ansprüche an die in ihr Lebenden, bietet zugleich aber viele Chancen, die es zu nutzen gilt. Zu den Chancen zählen folgende Aspekte: die Möglichkeit auf offene Lebensentwürfe, Auswahl aus einem breiten Orientierungsangebot, Zugang zu immenssem Informationsangebot, individuelle Gestaltung der Lebenszeit, große Selbstständigkeit und eigenständiges Lernen. Diese Möglichkeiten bergen enorme Chancen für Personengruppen, die bislang am Arbeitsmarkt schlechter vertreten waren, dazu gehören unter anderem Frauen. Die zu bewältigenden Anforderungen sehen exemplarisch folgendermaßen aus: die Verantwortung für das eigene Sosein tragen, die Konfrontation mit Selbstentwicklungserwartungen und Orientierungs- oder Entscheidungsproblemen bewältigen, die

¹³ Heinrich-Böll-Stiftung, 2001: Internet

¹⁴ DeGreene, 1982 in der Übersetzung von Bleicher, 1989: 23 f.

Anforderung, selbst zu entscheiden und seine Zeit sinnvoll zu nutzen, meistern und, wenn man so will, die Nötigung zu lebenslangem Lernen annehmen.

1.1.2 Wissensgesellschaft und Globalisierung

Globalisierung bedeutet die Entstehung weltweiter Kommunikation und die Intensivierung weltregionsübergreifender Austauschbeziehungen. Sie hat offensichtlich mit der Überwindung der Grenzen nationalstaatlicher Gesellschaften zu tun.¹⁵

„Wir leben in einem Stadium, in dem einerseits die Verwurzelung in der eigenen Heimat und das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einer Nation nicht aufhört und auch gar nicht aufhören soll, wir aber andererseits nach Europa hineinwachsen: Die Menschen erleben die Auflösung der bisherigen Grenzen, sie leben in bisher nicht erlebten Zusammenhängen und reagieren darauf empfindlich.“¹⁶

„Die Globalisierung von Informationen und dadurch verbreiteten Wertvorstellungen lässt auf der einen Seite die Hoffnung keimen, die Welt könnte insgesamt offener, demokratischer, wirtschaftlich erfolgreicher und schließlich dadurch friedlicher werden.“¹⁷ Man könnte zumindest hoffen, dass das Wissen um die Verschiedenheit der Menschen Ängste abbaut und damit ein tolerantes Miteinander möglich wird. Trotzdem ist die Gefahr einer Häufung von Konfliktpotenzialen besonders zwischen Nationen, die Zugang zu den modernen Informationstechnologien haben, und denen, die davon nicht profitieren können, hoch.

Der gesellschaftliche Wandel unterliegt enormer Geschwindigkeit. Die gesamte Wirtschaft ist gekennzeichnet durch den Prozess der Globalisierung. Es entsteht ein weltumspannender Wirtschaftsraum, in dem die einzelnen Akteure „Global Players“¹⁸ sind. Nicht zuletzt durch das Internet ist die Arbeitswelt enormer Schnellebigkeit unterworfen - was gestern noch galt, ist morgen schon veraltet. Für Unternehmen bedeutet dies, sie müssen sich auf erhöhten Konkurrenzdruck und immer kürzere Produktzyklen einstellen, sie müssen innovativ und kreativ sein sowie die Fähigkeit, Kompetenzen schnell zu wechseln, besitzen. Dies bedarf neuer Strukturen in der Organisation, eines entscheidungsfreundlichen Klimas und einer besonderen Unterstützung durch eine heterogene Arbeitnehmerschaft mit verschiedenstem Wissen.

¹⁵ Vgl. Kaufmann, 1998: 6

¹⁶ Weizäcker, 2002: 20

¹⁷ Vgl. Schweigler, 1999: 25

¹⁸ Ausdruck für Teilnehmer am internationalen Markt

Die moderne Informationstechnologie bringt tief greifende Auswirkungen mit sich: Sie verändert das Arbeitsleben, die Geschäftsbeziehungen, Kaufverhalten, Verkaufsstrategien und das Leben an sich. Die Informationstechnologie birgt unendliche Möglichkeiten wie zum Beispiel Echtzeitkommunikation jederzeit und allerorts, was zu hoher Mobilität führt. Hochtechnisierte Lernwelten bieten Informationen in unterschiedlichsten Formen und verlangen permanenten Einsatz. All dies stellt den Menschen in der so genannten New Economy vor neue Herausforderungen.

Der gesellschaftliche Wandel birgt vielfältige Herausforderungen für die nächsten Jahre. Dazu gehören die europäische Integration, rasche Organisations-Veränderungen, komplexe Organisationsstrukturen, Konsolidierungen, strategische Allianzen, verkürzte Innovationszyklen, Kostendruck, Produktivitätsdruck, Shareholder Value, verschärfte Marktsituation sowie problematische Differenzierung und Profilierung.¹⁹ Zudem wird aber auch der Kampf um hoch qualifizierte Mitarbeiter für die Unternehmen von zunehmender Bedeutung.

1.1.3 Auswirkungen der Wissensgesellschaft auf Wirtschaft und Arbeitswelt

„Nach der Globalisierung des Faktors Kapital muss nun die des Faktors Arbeit folgen [...]. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass Globalisierung Mobilität und Flexibilität der Arbeitskräfte sowie Liberalisierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte voraussetzt.“²⁰

Wir befinden uns, wie bereits angesprochen, in der Übergangsphase von der Informationsgesellschaft, in der es um bloßen Informationszugriff ging, in die Wissensgesellschaft, in der nun von dem Einzelnen erwartet wird, dass er aus der Informationsflut für ihn und seine Arbeit Bedeutsames herausfiltern kann und Wissen generiert. Dabei wird das Wissensmanagement immer wichtiger: „Knowledge Management is a discipline used to systematically leverage expertise and information to improve organizational efficiency, responsiveness, competency and innovation. Systematically means that the discipline does not rely only on conversations, but on planned processes, technology and behaviours. Knowledge Management leverages all the key resources that a company has already and that can be put to use in a more effective way.“²¹

¹⁹ Vgl. Stuber, 2002: 3

²⁰ Bensel, 2000: 47

²¹ Lamprecht, 2002b: Intranet

In großen Unternehmen nimmt die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht immer mehr ab. Wissen wird über verschiedenste Kanäle weitergegeben. Virtuelle Organisationsformen führen zu einem Verlust an Geborgenheit. Deshalb ist es dringend notwendig, in der Organisation Umgangsformen, Werte und Normen zu fördern. Konkrete Beispiele für generell relevante Werte sowie Werte in der täglichen Arbeit sind auf der folgenden Abbildung zu sehen.

Abbildung 2: Wichtige Werte einer Organisation in der Wissensgesellschaft

Generelle Werte	Werte in der täglichen Arbeit
Wachstum und Weiterentwicklung des Unternehmens	Kundennutzen, ehrliches Feedback
Freude am Gestalten	Gutes Arbeitsklima, Wille zur persönlichen Höchstleistung
Permanentes Lernen	Zukunft von Siemens mitgestalten, respektiert werden
Zusammenhänge verstehen, Wissen, Einsicht	Raum für eigene Entscheidungen, mehr Verantwortung, sicherer Arbeitsplatz
Persönliche Autorität, Glaubwürdigkeit	Klare Ziele, Weiterbildung
Zukunftsorientierung, Risiko, Zuversicht	In Teams arbeiten, Neues ausprobieren, Arbeit selbst planen, sich selbst verwirklichen
Gutes, offenes, kreatives Arbeitsklima	
Persönliche Leistungsfähigkeit und Selbstvertrauen	
Gleichberechtigung und Freiheit	
Eigenes Potenzial einbringen und entwickeln	
Nach Prioritäten geordnet	

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Siemens Service Center Personal, 2003: 14

Des Weiteren ist in der Wissensgesellschaft Führen von enormer Bedeutung. Es geht immer mehr darum, Beziehungen zu initiieren und zu managen und Vertrauen im Rahmen der Mitarbeitermotivierung aufzubauen. Dies ist besonders notwendig, da Arbeitsplätze zunehmend unsicherer werden: Es finden enorme Umstrukturierungen in den einzelnen Arbeitsmarktsektoren statt, langjährige Beschäftigung am selben Arbeitsplatz wird zur Ausnahmesituation, Teilzeitarbeit

wird entstigmatisiert, die Stammebelegschaft wird minimiert, Selbstständigkeit nimmt immer mehr zu, Hierarchien verflachen, Arbeitszeiten und Arbeitsorte lösen sich auf.

Daher ist es unabdingbar, immer auf dem Laufenden zu sein; eine Art Bildungswettbewerb beginnt, der längst nicht mehr nur im einzelnen Unternehmen oder innerhalb eines Landes stattfindet, sondern als Konkurrenzkampf zwischen den Ländern²² und vor allem den Individuen zu sehen ist.

Zudem nimmt die identitätsstiftende Funktion des Berufes immer mehr ab, feste Berufsbilder werden zur Seltenheit, ebenso eingleisige Berufskarrieren - zur viel diskutierten Patchwork-Identität gehört selbstverständlich die Patchwork-Karriere.

Von Berufseinsteigern werden relativ unmittelbare Qualifikationen erwartet, lange Anlernzeiten gibt es kaum. Wer nicht schnell einsetzbar ist, bekommt möglicherweise keine Einstiegschance. Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen ist die Grundbedingung für Permanent Employability²³. Die rasche technologische Entwicklung hat eine zunehmende Komplexität der Arbeitsabläufe zur Folge. Die Halbwertszeit beruflichen Wissens nimmt gleichzeitig in hohem Maße ab. Die Unternehmen brauchen hochmotivierte, qualifizierte, lernbereite und innovationsfreudige Mitarbeiter, um mit dem Fortschritt mithalten zu können.²⁴ Eine Arbeitnehmerschaft, die sich aus unterschiedlichsten Individuen zusammensetzt, scheint hierzu am geeignetsten.

Der Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Entwicklungen und erhöhtem Bedarf an spezialisierten Wissensarbeitern hat in den 1990er Jahren zu drei Konsequenzen für die Arbeit geführt²⁵: Die Natur der Arbeit ist erstens pragmatischer geworden - es werden zunehmend Kundenwünsche, Kosten, Geschwindigkeit und Effizienz berücksichtigt. Die Arbeit ist zweitens umfassender geworden - Erwerbstätige müssen mit den neuen Entwicklungen Schritt halten und zur Effizienzsteigerung selbst beitragen. Das Arbeitsergebnis ist drittens größer geworden - durch den nun möglichen schnellen Zugriff auf Informationen haben sich viele Arbeitsgebiete ausgedehnt; zudem wird von vielen Professionals ein breites Wissen auch auf anderen Gebieten erwartet.

²²Daran anknüpfend spricht man von internationaler Arbeitsteilung: Produziert wird in Billiglohnländern, geforscht wird, wo Gesetze wenig restriktiv sind, Gewinne werden ausgewiesen, wo wenig Steuern abzuführen sind. Die Wertschöpfung fällt also immer seltener auf lokale Unternehmen zurück, das System der Gewerbesteuer wird mehr oder weniger hinfällig. Daraus ergeben sich enorme Finanzprobleme für Kommunen und Länder.

²³„Permanent Employability“ bedeutet „dauerhafte berufliche Einsetzbarkeit“ und löst das „Permanent Employment“, die „dauerhafte Beschäftigung“, ab.

²⁴ Vgl. Regnet, 1995: 43 ff.

²⁵ Vgl. Weggeman, 1999: 14

Knüpft man Beziehungen zwischen vermehrter Wissensbedeutung und Entwicklungen in der Gesellschaft (ab den 1980er, 1990er Jahren), so ist Folgendes festzustellen²⁶:

- Abstufungen in allen sozialen Strukturen haben sich erhöht,
- Komplexität und Differenzierung nehmen zu,
- die Entwicklung wird beschleunigt

Auf diese gesellschaftlichen Auswirkungen der erhöhten Wissensintensität werden konkrete Reaktionen in der Arbeitswelt verzeichnet²⁷:

- Bürokratismus
- Formalisierung von Arbeitsbeziehungen
- Aufgaben- und Jobspezialisierungshierarchien

Diese Art der Aufteilung in einfache und überschaubare Arbeitsbereiche zur Effizienzsteigerung nennt man in Anlehnung an deren Verfechter Frederick Taylor „Taylorismus“²⁸.

In größeren, komplexeren Unternehmensstrukturen wird es unabdingbar, dass der Wissensarbeiter seine Fähigkeiten unabhängig und flexibel anwendet.

1.1.3.1 Die Wissensgesellschaft braucht neue Arbeitsmodelle

Das Arbeitsleben der Zukunft bringt Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern, Beschäftigungsformen und Ausbildungsphasen mit sich. Feste Berufsbilder lösen sich ebenso auf wie geradlinige Karriereverläufe. Diese werden abgelöst durch temporäre Aufgabenstellungen.²⁹

Langfristig ist das Verschwinden großer Firmen absehbar. Projektteams, Freiberufler sind dann über den ganzen Globus verstreut. In diesem Zusammenhang spricht man von Kleeblatt-Firmen als Unternehmensmodell der Zukunft. Danach bestehen Unternehmen aus drei Blättern: Das mittlere ist die angestellte Stammbesellschaft eines Unternehmens. Hierbei geht es in erster Linie um das Management, das die Aktivitäten der beiden anderen Blätter koordiniert und Träger des zentralen Know-hows ist. Die zwei anderen Blätter stehen zum einen für hoch qualifizierte Spezialisten, die projektbezogen verpflichtet werden, zum anderen für externe Mitarbeiter, die administrative Tätigkeiten und Service-Dienstleistungen ausführen.

²⁶ Vgl. Weggeman, 1999: 23

²⁷ Vgl. Weggeman, 1999: 13

²⁸ Weggeman, 1999: 13

²⁹ Vgl. Bense, 200: 49

Abbildung 3: Arbeitsmodell für die Wissensgesellschaft



Quelle: Lamprecht, 2001: 4

Wir sind bereits auf dem Weg zu diesem Arbeitsmodell: Viele Firmen besinnen sich auf ihre Kernkompetenzen und gliedern weniger rentable Unternehmenszweige aus. „Do the best, outsource the rest“ heißt die Devise.³⁰

Dieses Modell bietet besondere Chancen, da sich die Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit frei einteilen können. Aus- und Weiterbildungszeiten können mit Arbeits- und Familienzeiten individuell abgestimmt werden. Beruf und Familie werden kompatibler, was zu höherer Zufriedenheit und somit gesteigerter Motivation führt. Davon werden, unter der Berücksichtigung der aktuellen Gegebenheiten in Deutschland, vor allem Frauen profitieren. Das Argument der antizipierten Unvereinbarkeit von Familie und Beruf wird außer Kraft gesetzt.

Unterstützt wird die Akzeptanz dieses Modells durch die zunehmenden Patchwork-Biographien der Männer und deren wachsender Bereitschaft, ebenfalls Elternzeit zu beanspruchen.

Ein weiterer Faktor, der den Frauen entgegenkommt, ist, dass in wissensbasierten Unternehmen die Hierarchien flacher werden.

³⁰ Bensel, 2000: 44

In der Wissensgesellschaft findet darüber hinaus eine notwendige Neuerung der Arbeits- und Führungskultur insgesamt statt. Das Unternehmen wird zur lernenden Organisation und stellt damit neue Anforderungen an die Mitarbeiter, die Führungskräfte und vor allem an das Human Resource Management. Vom Mitarbeiter wird die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen im Rahmen seiner Employability erwartet. Des Weiteren soll er über unternehmerisches Denken für die Organisation aber auch in eigener Sache verfügen: Der Mitarbeiter wird zum Manager seiner eigenen Arbeitskraft. Die Führungskraft soll den Mitarbeiter durch Ziele führen und motivieren können. Darüber hinaus muss eine Führungskraft die Funktion eines Coaches³¹ übernehmen und zum Empowerment der Mitarbeiter beitragen. Das Human Resource Management ist übergeordnet als Coach und Dienstleister für Mitarbeiter und Führungskräfte zu sehen und betreibt langfristiges Wissensmanagement. Die Abbildung veranschaulicht diesen Sachverhalt.

³¹ Vgl. Dollinger, 1999: 65

Abbildung 4: Neue Arbeits- und Führungskultur in der Wissensgesellschaft



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Bensel, 2000: 51

Der Beitrag des Human Resource Management entspricht derzeit leider nur bedingt diesem Szenario, da sich die Wirtschaft, besonders in Deutschland, in einem schwierigen Zustand befindet. Das Human Resource Management ist oftmals mit Umstrukturierungen und Entlassungen dermaßen überlastet, dass die Entwicklungstätigkeiten zu kurz kommen oder dafür die finanziellen Ressourcen fehlen.

1.1.3.2 Veränderte Kompetenzen in der Wissensgesellschaft

Um sich in der Wissensgesellschaft zurechtzufinden, sind andere Kernkompetenzen als bisher von Belang. Die Unesco forderte 1996 unter der Leitung von Jaques Delors die Durchsetzung

folgender Ziele: „learning to know, learning to do, learning to be, learning to live together“³². Gerade das letztgenannte Ziel ist in der Wissensgesellschaft von enormer Bedeutung: Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen müssen zusammenleben und -arbeiten. Ihre Verschiedenheit birgt Risiken und Chancen. Das Konzept des Managing Diversity befasst sich damit, die Risiken von Vielfalt gering zu halten und die Chancen zu nutzen.³³

Bildungsexperten haben sich darüber Gedanken gemacht, welche Qualifikationen erlernt werden müssen, um in der Zukunft zu bestehen.

Es hat sich dabei herausgestellt, dass spezifische Fachkompetenzen immer noch am höchsten bewertet werden. Hierbei liegt kein direkter Widerspruch zu den sonst als so wichtig propagierten Soft Skills vor, da „überfachliche Kompetenzen auch sehr stark im Kontext von Fachinhalten erworben und trainiert“³⁴ werden.

Lerntechnische Kompetenzen nehmen den zweiten Rang ein, was sich aus der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens ergibt.

Es folgen psycho-soziale Kompetenzen, die helfen, sich in divergierenden sozialen Strukturen bewegen zu können.

Fremdsprachenkompetenzen werden im Zuge der Globalisierung immer wichtiger.

Interkulturelle Kompetenzen und Medienkompetenz sind in der relativen Bedeutung wenig hoch eingeschätzt worden, gleichzeitig ist jedoch klar, dass beide für die Bildung und die Wissensgesellschaft unerlässlich sind.

Guido Pollak und Rudolf Kammerl haben folgendes Fazit gezogen: „Der Erwerb von Wissen vermittelt der Transformation von medial angebotenen Informationen in ein von einem menschlichen Bewusstsein gewusstes Wissen (Reflexions- und Transferwissen) hängt [...] nicht nur von Quantität und Qualität der zur Verfügung gestellten medialen Informationsangebote ab, sondern von Quantität und Qualität des Vor-Wissens der sich Informationaneignenden Person und von der Quantität und der Qualität der kontextuellen Rahmenbedingungen für Effizienzsteigerung oder Effizienzmindern der Transformationsprozesse“³⁵.

In der neuen Arbeitskultur sind des Weiteren folgende Kompetenzen notwendig: Kommunikationsfähigkeit, Wissensaustausch, Integrationsfähigkeit, Prozessorientierung und Kundenorientierung. Auch vom Arbeitenden wird ein neues Profil erwartet: Er wird zum Arbeitskraftunternehmer, zum Unternehmer der eigenen Arbeitskraft und zum Lebens- und Arbeitsunternehmer.

³² Preuss-Lausitz, 1998: 3

³³ Vgl. Kapitel 3

³⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung, 1998: 62 f.

³⁵ Pollak und Kammerl, 2000: 238

1.2 Gesellschaft und Vielfalt

Die Gesellschaft per se ist divers. Die Globalisierung verkleinert zwar die Welt für die Wahrnehmung, aber sie standardisiert keinesfalls die Weltbevölkerung. Im Gegenteil, die Heterogenität der Menschen rückt in den Fokus und zwar vor allem dort, wo sie zusammen arbeiten.

Der gesellschaftlichen Vielfalt stehen zunächst oft individuelle Vorbehalte dem Unbekannten, dem Anderen gegenüber. Diversity ist gerade dieses „andere“ und erscheint oft bedrohlich. Das Andere bzw. den Anderen gilt es zu ertragen, ja mehr noch: zu tolerieren. Eine Politik der Null-Toleranz gegen Diskriminierung muss sich durchsetzen.³⁶ Gleichbehandlung und Akzeptanz der Unterschiede von Minderheiten sind nicht verhandelbar. Die Akzeptanz von Vielfalt und die Wechselwirkungen innerhalb der Gesellschaft, aber auch über nationalstaatliche Grenzen hinweg, fördert harmonische Beziehungen zwischen Menschen, bereichert ihr Leben und schafft Kreativität für neue Herausforderungen. Ohne Respekt vor Verschiedenheit würde sich eine Gesellschaft in die geistige Isolation begeben, ihr Verschwinden wäre vorprogrammiert. Durch die Wertschätzung von Vielfalt jedoch kann die soziale Kohäsion gefördert werden. In einer globalen Gesellschaft ist Vielfalt kein Problem, sondern eine Bereicherung für die persönliche und gesellschaftliche Entwicklung. Partizipation am gesellschaftlichen Leben und sozialer Zusammenhalt werden gefördert, da sich die Menschen der Gemeinschaft zugehörig fühlen. Vielfalt muss in der Gesellschaft zu einer Geisteshaltung werden.

Durch die mit der Globalisierung einerschreitenden Informationsrevolution wird das Individuum gestärkt. Der Einzelne hat unendlich viel mehr Möglichkeiten Informationen zu erhalten, zu verarbeiten und weiterzugeben. Auch ist die Beschränkung des Einzelnen auf den eigenen Staat aufgehoben. Durch das Erlernen anderer Sprachen und die einfachen, kostengünstigen Kommunikationsmöglichkeiten ist es kein Problem mehr mit Menschen aus anderen Kulturkreisen Kontakte aufzunehmen und zu pflegen. Zentral wird in diesem Szenario die Flexibilisierung des Individuums.³⁷ „Das Bildungssystem, die Arbeitsmarktdynamik, Karrieremuster, ja Mobilität und Märkte ganz allgemein haben individualisierende Konsequenzen. Flexibilisierung der Erwerbsarbeit bedeutet Individualisierung von Risiken und

³⁶ Vgl. Ackermann, 2002: 6

³⁷ Vgl. Sennet, 2000: 57 ff.

Lebenszusammenhängen.“³⁸ In der Flexibilität sehen Lash und Urry das „Ende des organisierten Kapitalismus“.³⁹

Für Unternehmen bedeuten die Globalisierung und die damit einhergehenden Individualisierungstendenzen, dass sich neben den Märkten auch die Arbeitnehmerschaft zunehmend diversifiziert. Über Länder hinweg betrachtet sind natürlich kulturelle Unterschiede der Menschen am auffälligsten und Diversity ist daher auf den ersten Blick ein Thema für global aufgestellte Unternehmen. Grundsätzlich ist aber zu konstatieren, dass verschiedene Menschen über unterschiedliches Wissen und unterschiedliche Zugänge zu diesem verfügen. Dies ist das Potenzial, aus dem ein Unternehmen schöpft. Nur wenn die Menschen sich mit ihren spezifischen Bedürfnissen verstanden und unterstützt fühlen, sind sie zu Höchstleistungen fähig. Dafür ist es nötig, die Verschiedenheit der Mitarbeiter zu akzeptieren und zu wertschätzen. Dazu gehört es, Diskriminierungen, in Deutschland insbesondere Gender-Barrieren, abzubauen. Das Arbeitsmarktpotenzial von Frauen wird bislang, obwohl sie über die Hälfte der bundesdeutschen Bevölkerung ausmachen, nicht ausreichend genutzt, aber: „Kein Unternehmen kann es sich leisten, 50 Prozent der ‚Brainpower‘ außer Acht zu lassen“.⁴⁰ Dieser Überlegung entspringt die Prognose, der kommende Megatrend heißt „Frauen“⁴¹.

Human Capital ist der Schlüssel zum Erfolg in der Wissensgesellschaft. Insgesamt vollzieht sich ein Paradigmenwandel: Wenn Firmen auf einem extrem hohen wirtschaftlichen Grad angekommen sind, wenden sie sich den Human Resources zu, um eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Daraus folgt die Formel: High Tech = High Touch⁴². Unterstützt wird diese These durch die Aussage: Bedeutende Veränderungen treten dann ein, wenn Wertewandel und ökonomische Notwendigkeit zusammentreffen⁴³. Als Wertewandel soll hier in Bezug auf Gender und Vielfalt verstanden werden, dass die Arbeit der Frau zur Normalität wird und auch Männer mehr Zeit für sich wollen. Langfristig zwingt die gesellschaftliche Entwicklung die Unternehmen dazu, Frauen zu stärker zu integrieren, auch wenn im Unternehmensalltag dieses Ziel bis dato hartnäckig untergraben und im Rahmen von Umstrukturierungen und Kostenreduzierungen oft umgangen wird.

³⁸ Beck, 2001: 3

³⁹ Lash, Urry, 1987: 196 ff.

⁴⁰ Siemens AG Corporate Personnel, 2001d: Internet. Statement des Personalvorstands Prof. Dr. Peter Pribilla.

⁴¹ Vgl. Horx, 2003: Internet

⁴² Vg. European Institute for Managing Diversity, 2003: Internet

⁴³ Vgl. Naisbitt, Aburdene, 1986: 51

2. Kapitel

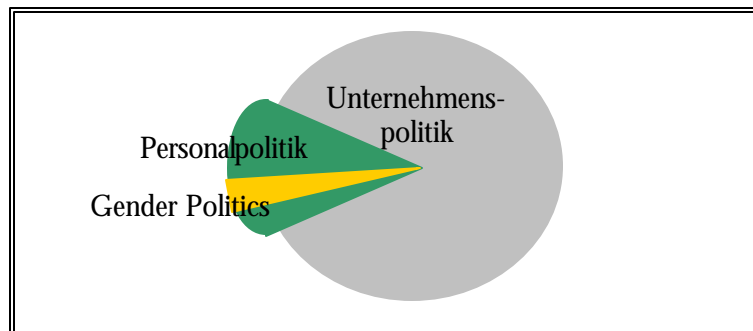
GENDER POLITICS

In diesem Kapitel geht es um Gender Politics im Zusammenhang mit Corporate Citizenship, Sustainability und Bildung sowie um die Chancengleichheit von Männern und Frauen in der Wirtschaft in Deutschland.

2.1 Gender Politics in Unternehmen

Gender Politics ist idealiter ein Bestandteil der Personalstrategie eines Unternehmens und bemüht sich um eine gleichere, geschlechtergerechtere Verteilung und Teilhabe an Ressourcen. Folgende Abbildung soll die Einordnung von Gender Politics in Personalpolitik und Unternehmenspolitik grafisch darstellen.

Abbildung 5: Zusammenhang Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Gender Politics

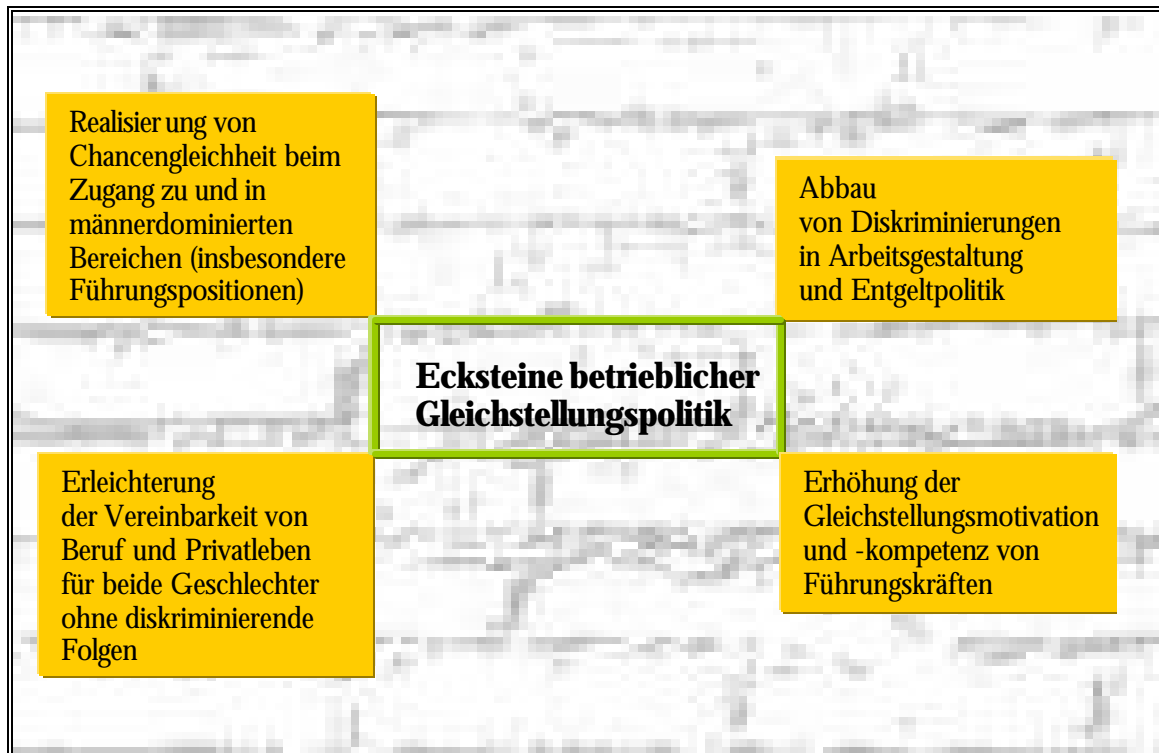


Quelle: eigene Darstellung

Mehr Chancengleichheit im Unternehmen impliziert einen Abbau von sozialer Ungleichheit auf betrieblicher Ebene, das heißt ein Aufbrechen von vorhandenen Ungleichheitsstrukturen zwischen Frauen und Männern. Wenn Gender Politics in einem Unternehmen betrieben wird, spiegelt sie sich in Leitlinien wider, die festlegen, wie das Unternehmen mit männlichen und weiblichen Mitarbeitern umgeht, aber auch, wie diese hierarchie-unabhängig miteinander umgehen sollen. Dies wirkt sich auf die Unternehmenskultur aus. Ausführlicher betrachtet ist die Unternehmenskultur die Gesamtheit der gelebten und anerkannten Regeln, Normen und Wertvorstellungen, welche das betriebliche Miteinander sowie Leistungen und Beziehungen der Mitarbeiter prägen. In ihrem Bestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ definierten die amerikanischen Berater Peters und Waterman die Prinzipien der Unternehmenskultur auf sehr

knappen Weise: „Unternehmenskultur ist sichtbar gelebtes Wertesystem“.⁴⁴ Chancengleichheit ist ein Grundwert, dem Gender Politics Rechnung zu tragen versucht. Die Hauptfragestellung bei Gender Politics lautet: „Worin liegt die Benachteiligung und was wird getan, um Männern und Frauen die gleichen Chancen einzuräumen?“ Um betriebliche Gleichstellungspolitik langfristig und effektiv umzusetzen, bedarf es der Beachtung von vier Ecksteinen, die in der Abbildung dargestellt sind.

Abbildung 6: Ecksteine betrieblicher Gleichstellungspolitik



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Krell, 2001: 24

Das Zusammenspiel der oben skizzierten Ecksteine führt dazu, dass die Bestgeeigneten gefördert werden. Das Prinzip der Chancengleichheit verhilft damit dem Leistungsprinzip zum Durchbruch.

Zur effektiven Umsetzung dieser Bausteine gehört ein permanentes Gleichstellungscontrolling auf messbarer Basis. Dieses orientiert sich am Geschäftsergebnis des Unternehmens und bedarf folgender Voraussetzungen⁴⁵:

- Selbstverpflichtung der Unternehmen
- Planung des Gleichstellungs-Prozesses

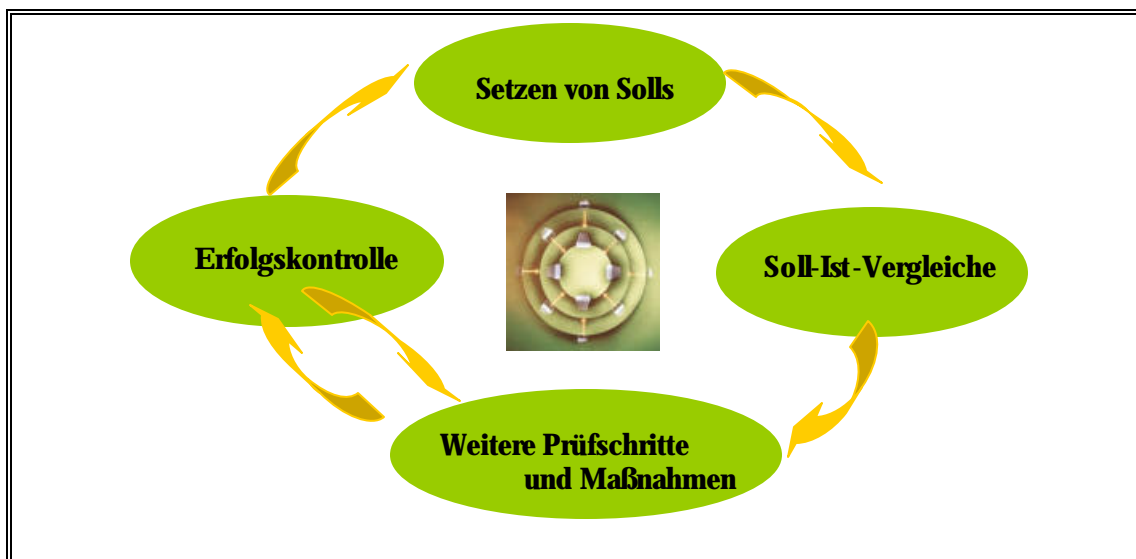
⁴⁴ Schmitt-Siegel, 1999: 3

⁴⁵ Vgl. Osterloh, Wübker, 1999: 181 f.

- Informationsversorgung der Führungskräfte und Mitarbeitenden für die Steuerung des Gleichstellungsprozess
- Information über quantifizierbare Sachverhalte durch Kennzahlen

Gleichstellungscontrolling ermöglicht der Unternehmensleitung, die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen zu implementieren und in jedem Stadium zu managen. Dies beginnt mit dem Setzen von Solls, also zu erreichenden Zielen, und wird fortgesetzt durch Soll-Ist-Vergleiche. Darauf folgen weitere Prüfschritte und die Einleitung geeigneter Maßnahmen. Eine Erfolgskontrolle mündet sinnvollerweise im Setzen neuer Solls. Dieser Kreislauf wird in der Abbildung veranschaulicht.

Abbildung 7: Gleichstellungscontrolling



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Krell, 2001: 29

2.1.1 Gender Politics und Corporate Citizenship

Die Rolle von Unternehmen in der heutigen Zeit entspricht nicht mehr dem simplen Bild des Arbeitgebers und Steuerzahlers. Sie werden zunehmend als Teil der Gesellschaft wahrgenommen und haben damit bestimmte Pflichten zu erfüllen, denen sie sich mehr oder weniger stellen.

„Corporate Citizenship is defined as a corporation’s activities and initiatives in the community, undertaken out of a sense of social and environmental responsibility.“⁴⁶

⁴⁶ Siemens AG, 2001a: ohne Seitenangabe

Die Investoren, Kunden und Mitarbeiter erwarten von einem Unternehmen aktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Es soll sich als „Corporate Citizen“ verhalten.

Um seiner sozialen Verantwortung gerecht zu werden, muss das Unternehmen alle seine Ressourcen heranziehen, besonders jene, die mit dessen Profil, Dienstleistungen und Gütern in Verbindung gebracht werden. Corporate Citizenship gliedert sich an den sozialen Aspekt des Konzepts der Nachhaltigkeit an, welches um Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren bemüht ist. Nach wie vor ist es jedoch nicht die erste Sorge der Unternehmen, sozial zu wirken, sondern Profit zu erreichen. Corporate Citizenship wird von Unternehmen strategisch geplant, um möglichst hohen positiven Nutzen zu bringen.

Zum Corporate Citizenship gehören die Leitlinien für das Geschäft sowie die Themen Bildung, Forschung, Kunst und Kultur, Wohlfahrt, Mitarbeiterfokus und in diesem Sinne besonders Diversity.

Als Instrumente des Corporate Citizenship werden in erster Linie Sponsoring und Gründung und Erhalt von Stiftungen und Schenkungen angesehen. Aber auch die Mobilisierung von Kontakten für gute Zwecke oder das freiwillige Engagement von Mitarbeitern zählen dazu. Nicht zuletzt kann ein Unternehmen durch die Fokussierung auf sozialen Nutzen und Verträglichkeit in der eigenen Produktpalette seine Verantwortung bekräftigen.

Mit dem Einsatz im Rahmen von Corporate Citizenship gewinnt ein Unternehmen an Glaubwürdigkeit und sichert sich wichtige Chancen für die Zukunft. Es gibt jedoch noch weitere Gründe, weshalb Unternehmen sich um Corporate Citizenship bemühen sollten. Zielgruppen des Unternehmens werden gebunden, der gute Ruf wird gestärkt, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Motivation steigt. Insbesondere, wenn das Unternehmen seine Bemühungen auf Chancengleichheit innerhalb der Arbeitnehmerschaft ausrichtet, kann es davon immens profitieren⁴⁷. Aber Corporate Citizenship ist nicht nur aus der Arbeitgeberperspektive zu betrachten, sondern kann auf die Arbeitnehmerschaft eine motivierende Wirkung haben. Wenn sich Mitarbeiter ernst genommen und gefördert fühlen, verstärkt dies die Verbundenheit mit dem Unternehmen und erhöht das persönliche Engagement am Arbeitsplatz.

Insgesamt ist Gender Politics unter anderem als Teilbereich des Corporate Citizenship zu verstehen. Die Chancengleichheit von Männern und Frauen ist für Unternehmen im Rahmen ihres Beitrages als Corporate Citizen für die interne und externe Öffentlichkeit von enormer Bedeutung.

⁴⁷ Vergleiche dazu Kapitel 3

2.1.2 Gender Politics und Sustainability

Sustainability zielt als interdisziplinäres Konzept nicht nur auf den Erhalt der Lebensgrundlagen und Ökosysteme, sondern auch auf Ansätze gesellschaftlicher Entwicklung und Veränderung.

Die Konzeptualisierung von Nachhaltigkeit wird häufig als Dreieck, bestehend aus einer ökologischen, einer ökonomischen und einer sozialen Komponente, dargestellt.⁴⁸

Eine andere Form der Visualisierung bietet die Tripple Bottom Line. Hier werden als Stützpfeiler des nachhaltigen Wirtschaftens der ökonomische Erfolg, die Umweltqualität und der gesellschaftliche Ausgleich genannt. Alle drei Bereiche zusammen stellen Voraussetzungen für langfristigen Unternehmenserfolg dar.

In der Sustainability-Definition des Brundtland-Berichts⁴⁹ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung⁵⁰ wird das ökonomische Element auf das Wirtschaftswachstum und das soziale Element auf die inter- und intragenerativ gerechte Verteilung von Lebenschancen⁵¹bezogen. Sustainability ist ein interdisziplinäres Konzept und zielt auf gesellschaftliche Transformationsprozesse. Begreift man Transformationsprozesse als Teil der Nachhaltigkeit, umfassen sie auch die Regulierung innergesellschaftlicher Strukturprobleme. Hierzu gehört auch die Gleichstellung der Geschlechter. Nachhaltigkeit heißt hier, den ethischen und moralischen Ansprüchen von Frauen und Männern in ihren Freiheitsrechten zu genügen.

Die Arbeitswelt ist ein wichtiger Teil unserer Gesellschaft. In diesem Bereich Diskriminierungsfreiheit für alle zu schaffen, ist unabdingbar. Nachhaltigkeit heißt in diesem Sinnzusammenhang den ethischen und moralischen Ansprüchen der Arbeitnehmerschaft in ihren Freiheitsrechten nachzukommen. Das Personalentwicklungskonzept Managing Diversity beinhaltet den Anspruch aller auf Chancengleichheit. Dass diese Vielfalt auch Wettbewerbsvorteile für Unternehmen im Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen bietet, ist eine gute Möglichkeit, den Entscheidern in einer Organisation zur Förderung von Chancengleichheit zu motivieren. Wie aber kann die Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung gefördert werden? Dazu müssen die Eigenkräfte und Eigenanstrengungen der Mitarbeiter erkannt und in systemangemessenes Handeln umgelenkt werden. Die Mitarbeiter müssen ihre Kompetenzen ständig erweitern und den Wandel selbst

⁴⁸ Deutscher Bundestag (Hrsg.), 1997: 46

⁴⁹ Benannt nach dem Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland

⁵⁰ Brundtland-Bericht, 1987

⁵¹ Gerken, Renner, 1996: 1

gestalten wollen. Dafür muss ihnen das Unternehmen Freiräume für reflexives Lernen gewähren. Der offene Umgang mit Unsicherheit muss in unserer Zeit selbstverständlich werden.

Die Vision eines zukunftsfähigen Unternehmens mit nachhaltiger Unternehmenspolitik basiert auf einer Verantwortungsethik, die den Mitarbeitern Gestaltungsmacht zugesteht⁵². Das Unternehmen ist idealiter als lernfähige Organisation zu sehen, in welcher der Mensch im Mittelpunkt steht, die im Respekt vor der menschlichen und natürlichen Mitwelt handelt, die sich von einem Geist intergenerativer und interglobaler Gerechtigkeit leiten lässt, dies hier und jetzt zu verwirklichen sucht und im Verfolgen dieser Ziele moderne Informations-, Kommunikations- und Multimediatechniken nutzt. Davon ist die Realität noch weit entfernt.

2.1.3 Gender Politics und Bildung

Bildung ist ein originär pädagogischer Begriff und meint in heutiger Zeit einen lebenslangen Prozess. Unter Humboldt und Hegel war der Bildungsbegriff in zwei Aspekte differenziert⁵³:

1. transitive Bildung durch andere an den Objektivierungen der Kultur und
2. reflexive Bildung als Selbstbildung durch Entfaltung der Kräfte an der Kultur und die Höherentwicklung des Menschen durch die Weltaneignung.

„Bildung bedeutet die geistige und seelische Ausbildung der Anlagen und Wertvorstellungen des Einzelnen.“⁵⁴

In den 1970er Jahren wurde Bildung mit Schulbindung gleichgesetzt. Seit Mitte der 1980er Jahre wenden sich Pädagogen wie Klafki der Bildungstheorie als pädagogisches Hauptprinzip wieder zu.

Bildung weist also verschiedene Aspekte auf: Sachbildung, Selbstbildung und Bildung in Auseinandersetzung mit dem Anderen⁵⁵. Sie ist des Weiteren durch drei Grundbedingungen gekennzeichnet: genetischer Bauplan, Interaktion mit der Umwelt und individuelle Bedeutungszuweisung.

⁵² Vgl. Mettler-von-Meibom, 1999: 1

⁵³ Vgl. Macha, 2000: 13

⁵⁴ Welsch, 1999: 25

⁵⁵ Vgl. Macha, 2000: 14

Bildungsforschung, in der die Perspektive auf die Geschlechterverhältnisse gelegt wird, existiert seit den 1970er Jahren⁵⁶. Es handelt sich dabei hauptsächlich um interpretative, qualitative, handlungsorientierte Forschung⁵⁷. Der Gegenstand der Geschlechterforschung ist in den meisten Teilbereichen der Erziehungswissenschaft beheimatet.

Wenn man davon ausgeht, dass Gelerntes in beruflicher und gesellschaftlicher Praxis angewendet wird, dann ist es unabdingbar, den Gedanken der Chancengleichheit frühzeitig in den Köpfen der jungen Menschen zu verankern.

Dabei rücken Fragen, wie etwa die der Koedukation, in den Blickpunkt. Wird das Selbstvertrauen der Mädchen in gemischten Klassen ausreichend gefördert? Wenn man Studien bedenkt, dass Frauen mit Hochschulabschlüssen ihre Karrierechancen immer noch schlechter einschätzen als ihre männlichen Kollegen, so hat dies einerseits mit Strukturen in Unternehmen, gesellschaftlichen Erwartungen etc. zu tun, aber auch mit ihrem Selbstbild. Die Wirklichkeit konstituiert sich im qualitativen Sinne erst durch die Interpretation der Akteure⁵⁸.

Wenn man voraussetzt, dass das Geschlecht eine überwiegend soziale Konstruktion darstellt, dann ist es möglich, die Ordnungsprinzipien des Geschlechtes zu verändern. Es handelt sich beim Geschlecht nicht um unverrückbare Erwartungshaltungen und starre Reaktionen, „doing gender“ ist Tatsache.⁵⁹ Eine Pädagogik, die auf Chancengleichheit baut, muss in erster Linie daran mitarbeiten, die Menschen zur Verantwortung gegenüber sich selbst, dem Anderen und der Umwelt zu erziehen. Felder dafür sind zunächst schulische, außerschulische und institutionalisierte Sozialisationsbereiche. Erziehung und Bildung richten sich dabei auf individuelle Entwicklungsprozesse und gesellschaftliche Institutionen, in denen Lern- und Bildungsprozesse stattfinden.

Bildung in der Wissensgesellschaft bringt eine Abkehr von der Institution Schule mit sich und wendet sich mit nur wenigen kritischen Vorbehalten den neuen Medien zu. Um materiell-technisch den kostspieligen Anforderungen der Wissensgesellschaft gewachsen zu sein, ist mittlerweile Sponsoring von Schulen und anderen Bildungseinrichtungen nahezu unumgänglich.⁶⁰ Es ist auch verständlich, dass die Sponsoren in Bezug auf Bildungsinhalte mitreden wollen, jedoch

⁵⁶ Vgl. Felden, 1999: 18.

⁵⁷ Vgl. Felden, 1999: 18.

⁵⁸ Lamnek, 1988: 43.

⁵⁹ Vgl. West, Zimmermann, 1987: 125 ff.

⁶⁰ Vgl. Joscok, 2001: 36

ist Vorsicht geboten. Bildung soll nicht reines Mittel zum Zweck werden. Bildung muss den Menschen als Ganzes erfassen und für das Leben öffnen.

Hartmut von Hentig nennt sechs „mögliche Maßstäbe“ im Rahmen von Ziel, Zweck und Ergebnis von Bildung⁶¹:

- Abscheu und Abwehr von Unmenschlichkeit
- Die Wahrnehmung von Glück
- Die Fähigkeit und den Willen, sich zu verständigen
- Ein Bewusstsein von der Geschichtlichkeit der eigenen Existenz
- Wachheit für letzte Fragen
- Die Bereitschaft zu Selbstverantwortung und Verantwortung in der Res Publica

In der Bildungsdebatte geht es heute verstärkt darum, Kinder bzw. Jugendliche auf die Anforderungen der wirtschaftlichen Dynamik vorzubereiten. Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens, permanenter Weiterbildung und Wissen an sich wird zum wichtigsten „Rohstoff“ und Produktionsfaktor.⁶² Die Ökonomie wird zur Legitimationsinstanz von Bildungsinhalten. Bildung wird heute oft verwechselt mit schnellem, effizientem Konsumieren von Informationen. Sie wird reduziert auf Ausbildung und Qualifizierung und damit dem Markt unterworfen. Bildung sollte jedoch im umfassenderen Sinne verstanden werden: Sie birgt einen umfassenden ökonomischen, soziokulturellen und politischen Zusammenhang der auch im Hinblick auf die Globalisierung bedeutsam ist. Bildung ist einer der wichtigsten Integrationsfaktoren unserer Zeit.⁶³

„Bildung und Lernen sind sowohl Ergebnis und Folge als auch unverzichtbare Voraussetzungen von gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen.“⁶⁴ Bildung verbreitert „den sozialen Fundus an Interpretations- und Handlungsspielräumen, sie verändert die Einstellungen der Menschen zu ihren Lebensbedingungen und beeinflusst ihre Verhaltensweisen. Damit fördert sie die Offenheit gegenüber Veränderungen, die Sensibilität für neue Probleme sowie die Bereitschaft und Fähigkeit

⁶¹ Hentig 1996: 75 ff.

⁶² Vgl. Joscok, 2001: 33

⁶³ Vgl. Joscok, 2001: 34

⁶⁴ Welsch, 1999: 24

zum Handeln und zur Bewältigung sozioökonomischer Wandlungen. Bildung vermehrt das Know-how und die Geschicklichkeit der Menschen, steigert die Produktivität ihrer Arbeit und verbreitert so die produktive Basis für die Steigerung des gesellschaftlichen Wohlstands.“⁶⁵

Bildung und Ausbildung müssen sich wandeln, um den Menschen auf die Wissensgesellschaft vorzubereiten. Der Wandel vollzieht sich in der Quantität des sich anzueignenden Wissens, in der Art des zu erlernenden Wissens, in der Methodik der Wissensaneignung, aber auch in Zielen und Inhalten. Veränderungen finden hauptsächlich statt in Bezug auf⁶⁶:

- Die Art der zu vermittelnden Qualifikationen
- Das Verhältnis von Lernen und Arbeiten
- Die Orte und Institutionen des Lernens
- Die Phasen des Lernens in der Lebensbiographie
- Die Rolle der Beteiligten im Bildungs- bzw. Lernprozess

Jeder Mensch hat das Recht auf eine freie Entfaltung seiner Persönlichkeit.⁶⁷ Es bestehen aber immer noch Benachteiligungen für verschiedene Gruppen in der Gesellschaft, welche bei der schulischen Ausbildung beginnen. Der Soziologe Müller konstatiert: „Kein anderes Bildungssystem benachteiligt die Benachteiligten und bevorzugt die Bevorzugten so stark wie das deutsche.“⁶⁸ Diese Ungerechtigkeiten gilt es zu beseitigen, da Bildung besonders in der Wissensgesellschaft über die beruflichen und gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten eines Menschen entscheidet. Nachteile erwachsen nicht nur aus der Herkunft aus sozial schlechtergestellten und bildungsferneren Bevölkerungsschichten, sie ergeben sich individuell immer wieder, wenn sie nicht durch entsprechende Lernmethodiken ausgeglichen werden.

Auch angesichts der zunehmenden Vielfalt der Gesellschaft stellt sich die Frage nach Gerechtigkeit im Sinne von Integration neu. Der Begriff „Bildung“ wird oft in der Gerechtigkeitsdebatte verwendet und häufig als Bindeglied zwischen der Modernisierung des

⁶⁵ Welsch, 1999: 25

⁶⁶ Vgl. Welsch, 1999: 27 ff.

⁶⁷ Vgl. Heinrich-Böll-Stiftung 2001: Internet und Artikel 1 Absatz 2 des Grundgesetzes

⁶⁸ Stern 2003, Internet

Sozialstaats und der Arbeitsgesellschaft⁶⁹ angesehen. Erziehung und Bildung müssen sich auf das Individuum in seinem gesellschaftlichen Kontext konzentrieren und Benachteiligungen abbauen. Das Anrecht auf Individualität und die Anerkennung der Differenz zu anderen sind dabei grundlegende Aspekte.

2.2 Chancengleichheit von Männern und Frauen in Bezug auf die Karriere

Nach wie vor ist Chancengleichheit von Männern und Frauen nicht gegeben. „Trotz zunehmender gesellschaftlicher Inklusion hat die Geschlechterdifferenz nicht an Bedeutung verloren.“⁷⁰ Frauen sind zwar rhetorisch in verschiedensten Medien stark präsent, jedoch ist dies nicht repräsentativ: Sie haben faktisch vor allem ökonomisch Marginalitätsstatus. Besonders in Bezug auf die Karriere vertreten männliche und weibliche Führungskräfte und Personalexperten die Auffassung, dass Frauen schlechtere Aussichten haben.⁷¹

Steven Goldberg stellt in seinem Buch „Why men rule“⁷² die Universalität dreier Grundannahmen männlicher Dominanz auf:

1. patriarchy: males occupy the overwhelming numbers of upper hierarchical positions
2. male attainment, the association of high-status roles with males
3. male dominance: the association of dominance in male-female encounters and relationships with the male

Diese sind in den meisten Gesellschaften stark verwurzelte Phänomene, die es zu überwinden gilt, will man die Chancengleichheit von Frauen und Männern realisieren.

„Nach wie vor gilt die einfache Statistik, dass es für eine Frau wahrscheinlicher ist, von einem Blitz getroffen als Vorstandsdirektorin zu werden.“⁷³ Zwar ist die Gleichbehandlung von Männern und Frauen Konsens in der deutschen Gesellschaft, de facto jedoch sind Frauen wesentlich seltener in Top-Positionen zu finden als Männer. Vor allem im Topmanagement

⁶⁹ Vgl. Joscok, 2001: 36

⁷⁰ Hofbauer, 2002: 104

⁷¹ Vgl. Wunderer, Dick, 1997: 105

⁷² Goldberg, 1993: 64

⁷³ Hofbauer, 2002: 101

existieren männliche Monokulturen, dort kann von einem „No-Woman's-Land“⁷⁴ gesprochen werden. Frauen sind in diesem Bereich als benachteiligte Gruppe zu sehen. Diese Tatsachen belegen die Grundannahme der vorliegenden Arbeit, dass nach wie vor von geschlechtstypischen Karrierehemmnissen ausgegangen werden muss.

Die Bundesrepublik Deutschland hatte Ende 2000 82,3 Mio. Einwohner. Davon waren 51,2 Prozent Frauen.⁷⁵ Sie stellen damit die Mehrheit der Bevölkerung. Die Gleichberechtigung von Frau und Mann ist in der Bundesrepublik Deutschland verfassungsrechtlich in Artikel 3 Absatz 2 als Grundrecht verankert. Dennoch sind Frauen in ihren Chancen in den verschiedensten Lebensbereichen im Vergleich zu Männern als benachteiligte Gruppe zu sehen. Bislang wurde die Förderung von Chancengleichheit unter dem Deckmantel der Frauenförderung⁷⁶ immer als Störfaktor begriffen, da sie mit der Benachteiligung von Männern gleichgesetzt wurde.⁷⁷ Die Förderung von Chancengleichheit bringt aber Vorteile. Neben den Vorteilen für die Wirtschaft sind vor allem die Effekte in der Gesellschaft insgesamt hervorzuheben. Grundsätzlich sind gleiche Partizipationsmöglichkeiten in allen gesellschaftlichen Bereichen als Menschenrechte einzustufen, das ist der Inbegriff unseres Staatssystems, der Demokratie. Darüber hinaus birgt die gleiche Teilhabe von Männern und Frauen die Chance auf ausgewogene Politik und gesellschaftliche Entwicklung. Die Wettbewerbsfähigkeit der Gesellschaft und der Volkswirtschaft hängt von dem Engagement aller ab. Gleichstellung steht auch für gesteigerte Lebensqualität, mehr Entscheidungsfreiheit für die eigene Lebensgestaltung und bietet nachfolgenden Generationen nachhaltige Lebensperspektiven.⁷⁸

Folgende Thesen prognostizieren eine positive Entwicklung der Chancengleichheit der Geschlechter⁷⁹:

These 1:

Unsere sich ständig verändernde und durch die Globalisierung gekennzeichnete Umwelt bedarf eines flexiblen Managements und neuer Ideen. Frauen bringen häufig neue Blickwinkel in den wirtschaftlichen Alltag.

⁷⁴ Harragan, 1977: 42

⁷⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2001: 10

⁷⁶ Die Frauenförderung hat zum Ziel, Benachteiligung von Frauen in der Gesellschaft und im Arbeitsleben durch besondere Fördermaßnahmen aufzuheben. Derartige Forderungen wurden vor allem in der Frauenbewegung in den 70er Jahren propagiert

⁷⁷ Vgl. Krell, 2001: 21

⁷⁸ Vgl. Bundesregierung, 2002b: Internet

⁷⁹ These 1-3 vgl. Demmer, 1988: 300 f; These 4-6 vgl. Festing, Hansmeyer, 2003: 25

These 2:

Junge Frauen sind heute hoch qualifiziert und haben im Regelfall die besseren Abschlüsse - diese Ressourcen dürfen nicht verschwendet werden.

These 3:

Frauen entwickeln den Willen zur Macht und Spaß an der eigenen Karriere. Sie werden sich nicht auf Dauer von der Einflussnahme abschneiden lassen.

These 4:

Ein Wertewandel setzt ein. Jüngere Arbeitnehmer sehen weibliche Führungskräfte zunehmend als normal an und empfinden es als konstruktiv, in gemischten Teams zu arbeiten.

These 5:

Der technologische Fortschritt wird flexiblere Arbeitsmodelle mit sich bringen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern.

These 6:

Die demographische Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland zwingt die Personalabteilungen der Unternehmen dazu, Frauen zu rekrutieren und zu entwickeln, um einem langfristig absehbaren Mangel an hoch qualifizierten Fachkräften entgegenzuwirken.

Die Konferenz der Women in European Business (WEB) ist der Auffassung, dass der weibliche Durchbruch im Management kurz bevorsteht. Die zentrale Begründung: Die Kräfte des Marktes werden ihn erzwingen. Die demografische Entwicklung zeigt, dass sich Unternehmen der Ressource Frau nicht mehr verschließen können, wenn sie Mitarbeitermangel vermeiden wollen. Dies heißt jedoch noch nicht, dass sich die Karrierechancen von Frauen verbessern. Das Fazit der Konferenz lautet: Mann und Frau müssen nicht teilen, weil der Kuchen ohnehin zu groß für beide ist.⁸⁰ Macht und Einfluss sind aber eher begrenzt, Verteilungskämpfe sind daher schwer zu vermeiden.

Die zynische Behauptung „wir brauchen Frauen, weil wir nicht genug qualifizierte Männer bekommen“ muss ergänzt werden durch „wir wollen Frauen, weil nur beide Geschlechter

⁸⁰ Vgl. Welt.de, 2002

gemeinsam bestmögliche Arbeit leisten können“. Es ist ökonomisch unvernünftig, Frauen als Reservearmee anzusehen oder sie gering zu schätzen als defizitäre Männer.

Das Motto muss lauten: Synergieeffekte nutzbar machen!

Nur so lassen sich Frauen als Kundinnen und hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen an das Unternehmen binden. Frauen sind wichtige Agenten des sozialen Wandels. Ein guter Führungsstil benötigt Visionen - Frauen bringen oft neue Perspektiven und durch soziale Bindungen hohes Verantwortungsgefühl.

Eine nachhaltige Firmenpolitik im Bereich Gleichstellung ist unabdingbar, um soziale Gerechtigkeit in der Arbeitswelt langfristig zu verankern und dem Menschen als solchen alle Entwicklungsmöglichkeiten für ein selbstbestimmtes Leben zu öffnen.

2.2.1 Chancengleichheit im Erwerbsleben, insbesondere in Führungspositionen in Deutschland

„Von Geschlechtergleichheit kann in Deutschland derzeit nicht die Rede sein. Falsch wäre es aber, allmähliche Veränderungen zu übersehen. In Westdeutschland hat es - ausgehend von einem im europäischen Maßstab vergleichsweise traditionellen Modell - Tendenzen in Richtung einer allmählichen Angleichung gegeben. In Ostdeutschland hingegen sind - von deutlich egalitäreren Geschlechterverhältnissen ausgehend - Anzeichen dafür zu beobachten, dass der erreichte Stand möglicherweise nicht gehalten werden kann.“⁸¹

Mit einer Quote von 65,3 Prozent liegt die Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland im April des Jahres 2002 noch immer deutlich unter derjenigen der Männer mit 80,1 Prozent⁸². „Der durchschnittliche Monats-Netto-Verdienst für Vollzeitbeschäftigte in höheren Positionen betrug im Jahre 2002 für Männer 4 800 DM (2 454 Euro), er lag bei Frauen mit 3 180 DM (1 626 Euro), also zwei Drittel des männlichen Einkommens, weit darunter. [...] Angestellte in Führungspositionen verdienten netto 6 000 DM (3 068 Euro) bzw. 3 550 DM (1 815 Euro). [...] In Ostdeutschland sind die Unterschiede geringer: Männer in höheren Positionen verdienten hier „nur“ etwa 1,2-mal soviel wie Frauen.“⁸³ Je höher das Ausbildungsniveau, umso größer fällt der geschlechtsspezifische Einkommensabstand aus.⁸⁴

Es besteht also nicht nur ein generelles Defizit an Frauen in Führungspositionen, sondern es muss auch eine signifikante Verbesserung deren Verdienstsituation eintreten.

⁸¹ Klenner, 2002: 26 f.

⁸² Statistisches Bundesamt Deutschland, 2002b: Internet

⁸³ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2002: Internet

⁸⁴ Bundesregierung 2002a: 4

Die demographische Entwicklung in Deutschland belegt, wie bereits erwähnt, dass es trotz der derzeit hohen Arbeitslosenquote bald zu einem Mangel an hoch qualifizierten Fachkräften kommen wird. „Es ist deutlich erkennbar, dass hochqualifizierte Arbeitskräfte kaum als Arbeitssuchende zur Verfügung stehen und somit die Konkurrenz der Unternehmen um derartige Arbeitskräfte keinesfalls beendet scheint. Verschärfend kommt eine zunehmende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitnehmern hinzu. Ein Beschäftigungswachstum ist in Deutschland in den Branchen mit hohen Qualifikationsanforderungen von derzeit ca. 3 Prozent pro Jahr zu registrieren.“⁸⁵ Daher müssen sich Unternehmen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, verstärkt auf die Ressource Frauen⁸⁶ besinnen. Bislang nutzen Unternehmen Frauen lediglich als Arbeitsmarktreserve und nicht als strategisches Humanpotenzial.⁸⁷

Obwohl die Frauen mit ihren männlichen Kollegen ausbildungstechnisch längst gleichgezogen haben⁸⁸, spiegelt sich dies in keiner Weise in den Führungsetagen Deutschlands wider. In den 100 größten börsennotierten Unternehmen Deutschlands gibt es kein einziges weibliches Vorstandsmitglied⁸⁹.

In Deutschland ist laut einer europäischen Vergleichsstudie⁹⁰ die Zahl der Frauen in Führungspositionen am geringsten. In der ersten Ebene sind Frauen mit fünf Prozent, im mittleren Management mit 14 Prozent und im unteren mit 19 Prozent vertreten.⁹¹ Die Angaben über Frauen in Führungspositionen variieren in der Literatur, da es verschiedene Definitionen gibt, was als Führungsposition angesehen wird.

In der Altersgruppe der unter 30-jährigen sind Frauen und Männer gleich stark als Führungskräfte vertreten. Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil der Männer in leitender Position. Bei den Frauen geht der Anteil an Führungspositionen mit zunehmendem Alter dagegen zurück.⁹²

Im Jahre 2000 stellten in Deutschland Frauen die Mehrheit der Angestellten und Beamten (57 Prozent), nahmen aber nur etwa ein Viertel der höheren Positionen und Führungspositionen ein. In den zukunftssträchtigen Hochtechnologiebereichen sind Frauen an der Spitze noch seltener

⁸⁵ Glazinski, Rockrohr, 2003: 14

⁸⁶ Dabei handelt es sich bei den Frauen längst nicht mehr um schlecht ausgebildete Arbeiterinnen, jede dritte Beschäftigte im Alter zwischen 20 und 30 Jahren hat Abitur. Die Zahl der Hochschulabsolventinnen liegt im Jahr 2000 bei 44,8 Prozent. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2000b: Internet

⁸⁷ Vgl. Osterloh, Wübker, 1999: 117

⁸⁸ Laut Jutta Allmendinger, Direktorin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, ist die durchschnittliche Qualifikation von Frauen höher als die der Männer. Vgl. Die Zeit, 2003: 31

⁸⁹ Vgl. Accenture, 2002: 9

⁹⁰ Vgl. Dr. Heimeier und Partner - Management und Personalberatung (Hrsg.) 2002: 2

⁹¹ Das ist das Ergebnis einer Untersuchung, welche die Personalberatung Dr. Heimeier & Partner zusammen mit einem Beratungsverbund in sieben europäischen Ländern im Frühjahr 2002 durchgeführt hat. Vgl. Dr. Heimeier und Partner - Management und Personalberatung (Hrsg.) 2002: 2

⁹² Bundesregierung 2002a: 3

anzutreffen als in den traditionellen Branchen⁹³. Männer haben im Vergleich deutlich besseren Zugang zu höheren Positionen.

Obwohl es seit den 70er Jahren in allen größeren Unternehmen Frauenbeauftragte gibt, hat sich hinsichtlich Teilhabe an der Macht für Frauen wenig verändert. Die Gründe hierfür sind vielfältig und komplex. Zu einem guten Teil liegt es in der Hand der Frauen selbst, zum anderen an ihren Vorgesetzten und zum Dritten an den Rahmenbedingungen, welche die Gesellschaft und die Unternehmen bieten.

Darüber hinaus gibt es einen Faktor, der in unserem Land immer wieder unterschätzt wird: die Herkunft. Er gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. „Die Familie ist und bleibt der zentrale Risikofaktor für den Lebenslauf“, so der Soziologe Friebe⁹⁴. Aufstieg durch Leistung und Bildung sind eine Illusion⁹⁵.

Die Frauenerwerbstätigkeit verläuft seit den 60er Jahren in Westdeutschland typischerweise in drei Phasen.⁹⁶ Die erste Phase ist die der Berufsausbildung, darauf folgt die Berufstätigkeit. Als zweite Phase ist die Unterbrechung der Berufstätigkeit zugunsten der Familie zu werten. Sie beginnt in der Regel mit der Geburt des ersten Kindes. Die dritte Phase beschreibt die Rückkehr in den Beruf und spielt sich meist in den 40ern ab.⁹⁷ Dies ist natürlich nur als Modell zu verstehen, das in der heutigen Zeit durch Individualisierung und unterschiedliche Ansätze der Familienplanung verschwimmt.

In Westdeutschland ist in der Gesellschaft immer noch ein sehr traditionelles Familienbild vorherrschend. Ein Großteil der Frauen, die sich für eine Familie entscheiden, empfindet es als unmöglich, den Nachwuchs in fremde Betreuung zu geben und selbst zu arbeiten. Zu sehr wird der Ruf, eine Rabenmutter zu sein, gefürchtet. Dazu hält sich die Vorstellung, es sei für das Kind das Beste, möglichst lange in der Obhut der Mutter zu bleiben⁹⁸. Dabei ist es für das Kind besonders in den ersten Lebensjahren wichtig, möglichst viele Eindrücke zu sammeln und unter Gleichaltrige zu kommen, um sich in sozialen Kompetenzen und Lernfähigkeit zu steigern.

⁹³ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 2002: Internet

⁹⁴ Stern 2003, Internet

⁹⁵ Vgl. Hartmann, 2002: Titel

⁹⁶ Vgl. Eltaewa et al. 2002: 16

⁹⁷ Vgl. Nave-Herz, 1992: 151; Borkowsky, Streckeisen, 1989: 147 ff.

⁹⁸ Henkel, 2003: 24

Selbst wenn die Frauen bereit sind, sich nach der Geburt eines Kindes bald wieder ins Erwerbsleben zu begeben, wird dies oft dadurch verhindert, dass außerhäusliche Betreuungsmöglichkeiten nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen bedürfen insgesamt eines didaktischen Zugangs. Eine entsprechende Firmenpolitik kann im Interesse des Unternehmens Hilfestellungen für die Frauen geben. Dabei sind flexible Arbeitsmodelle von Bedeutung, es ist jedoch wesentlich wichtiger, die geschlechtsspezifischen Problematiken im Arbeitsalltag zu minimieren

Die Bundesregierung hat sich im Hinblick auf die Verbesserung der beruflichen Chancen der weiblichen Bevölkerung im Amsterdamer Vertrag verpflichtet. Aber auch die Privatwirtschaft ist gefragt, vor allem bei der Förderung von Frauen in Anbetracht ihres zu geringen Anteils an Führungspositionen.

2.2.2 Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft

Mit dem Gleichstellungsdurchsetzungsgesetz geht die Bundesverwaltung als Arbeitgeberin mit gutem Beispiel in der Förderung von Frauen voran. Im Juli 2001 haben Privatwirtschaft und Bundesregierung sich zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern entschlossen. Es wurde die „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ unterzeichnet. „In ihr sicherte die Bundesregierung den Spitzenverbänden zu, keine gesetzlichen Schritte zu unternehmen, solange die in der Vereinbarung enthaltenen Empfehlungen erfolgreich umgesetzt würden.“⁹⁹ Im Gegenzug verpflichten sich die Spitzenverbände zu einer Empfehlung aktiver Gleichstellungspolitik für all ihre Mitgliedsverbände und Mitgliedsunternehmen, darunter auch die Siemens AG. Zu dieser Empfehlung zählen Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit, familiengerechte Arbeitszeiten, Teilzeitangebote auch für Führungskräfte sowie betriebliche Kinderbetreuung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.¹⁰⁰ Zudem soll ab 100 Mitarbeitern eine Frauenbeauftragte im Unternehmen arbeiten. Die Umsetzung der Vereinbarung wird von einer Arbeitsgruppe alle zwei Jahre kontrolliert.

⁹⁹ Friedrich-Ebert-Stiftung: 2001: 9

¹⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2001: 14

Hier ein Auszug aus der Vereinbarung¹⁰¹:

„Die Bundesregierung und die Wirtschaftsverbände stimmen in dem Ziel überein, durch aktive betriebliche Fördermaßnahmen sowohl die Ausbildungsperspektiven und die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern. Damit soll eine deutliche Erhöhung des Beschäftigungsanteils von Frauen erreicht werden, auch in den Bereichen, in denen sie bislang unterrepräsentiert sind. Dies sind insbesondere Führungspositionen und zukunftsorientierte Berufe. Maßnahmen zur Verfolgung dieser Ziele werden auch zu einer Verringerung der Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen beitragen.

Die Bundesregierung und die Wirtschaftsverbände sind sich darin einig, dass neben betrieblichen Maßnahmen der Ausbau einer flächendeckenden Kinderbetreuungsstruktur und ein bedarfsgerechtes Angebot an Ganztagschulen erforderlich sind.

Die Spitzenverbände der Wirtschaft sagen zu, ihren Mitgliedern betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie der Familienfreundlichkeit zu empfehlen.

Geeignete betriebliche Maßnahmen sind abhängig von Situation, Größe, Branche und Struktur der Unternehmen und der Arbeitnehmerschaft:

- Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit als Unternehmensphilosophie zu verankern und durch verbesserte Kommunikation nach innen und außen bekannt zu machen. Dazu gehört auch, die unterschiedlichen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf Mitarbeiter zu berücksichtigen.
- Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ausdrückliche Aufgaben für Beschäftigte mit Leitungsfunktion.
- Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, beispielsweise durch verstärkte Einbeziehung von Frauen in Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte oder durch Angebote zu Mentoring- oder Shadowingprogrammen sowie durch Teilzeitangebote auch für Führungskräfte.
- Angebote bereitzustellen, um mehr junge Frauen für zukunftsorientierte Ausbildungen und Studiengänge zu gewinnen und ihnen nach Abschluss der Ausbildung berufliche Perspektiven zu eröffnen.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter zu verbessern, beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen, Gleitzeitarbeit, Einführung von

¹⁰¹ Es handelt sich um den Punkt III, der sich mit den Maßnahmen befasst. Vgl. Bundesregierung 2001: Internet

Arbeitszeitkonten, Sabbat-Jahren, Telearbeit, Job-Sharing sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung.

- Flexible Gestaltung der Familienphase zu ermöglichen, beispielsweise durch Angebote zur Teilnahme an Weiterbildung und betrieblichen Informationsveranstaltungen, Übertragung von Urlaubsvertretungen während der Elternzeit sowie durch Wiedereingliederungsprogramme für Berufsrückkehrerinnen.
- Verbindliche Zielsetzungen zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in den Betrieben zu formulieren und entsprechend zu dokumentieren.
- Mitarbeiter bei der Konzeption und Umsetzung zu beteiligen. Dies kann durch Beteiligung des Betriebsrates und durch Abhalten von Belegschaftsversammlungen geschehen.

Bei der Auswahl der Maßnahmen sind die Besonderheiten kleiner und mittlerer Betriebe und die spezifischen Gegebenheiten der Branchen zu beachten.

Die Spitzenverbände haben zugesagt, Arbeitgeber und Unternehmen entsprechend zu beraten und zu unterstützen. Sie haben erklärt, Konzepte und Modelle zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit als nachahmenswerte Beispiele ("best-practice") präsentieren zu wollen. Sie haben in Aussicht gestellt, Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit zum Thema ihrer Ausbildungs- und Betriebsberatung sowie ihrer Bildungsveranstaltungen zu machen und über die breite Palette der Instrumente zur Durchsetzung der genannten Ziele in Klein-, Mittel- und Großbetrieben unterschiedlicher Branchen zu informieren.

Die Spitzenverbände der Wirtschaft empfehlen den Unternehmen, die Unterstützung des Vereins Total-E-Quality¹⁰² und das Audit Beruf und Familie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu nutzen.

Die Verbesserung der Infrastruktur für die Kinderbetreuung erfordert eine ausreichende finanzielle Basis der Kommunen. Durch die Neuregelung des bundesstaatlichen Finanzausgleichs und die Anschlussregelung für den Solidarpakt zu Gunsten der neuen Länder wurde die finanzielle Lage der Länder und ihrer Kommunen langfristig gestärkt.

Im „Forum Bildung“ erarbeitet die Bundesregierung gemeinsam mit den Ländern, den Sozialpartnern, den Kirchen und der Wissenschaft Empfehlungen für Reformen des deutschen Bildungssystems. In diesem Kontext wird den Ganztagschulen eine besondere Bedeutung zugemessen.“

¹⁰²Arbeitskreis zum Thema Chancengleichheit: paritätisch besetzt mit Vertreterinnen und Vertretern aus Personalabteilung/Personalentwicklung und Betriebsrat. Das TOTAL E-QUALITY Prädikat zeichnet Unternehmen, Organisationen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen aus, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik verfolgen. Vgl. TOTAL E-QUALITY Deutschland, 2004: Internet

An der Vereinbarung ist zu kritisieren, dass die Durchsetzung eines Grundrechts an einen Interessenverband delegiert wurde. Außerdem geben die Wirtschaftsverbände lediglich Empfehlungen im Bereich Chancengleichheit, sehen es aber nicht als ihre Aufgabe an, deren Umsetzung zu kontrollieren.¹⁰³ Es existieren keine konkreten Zielvorgaben, sondern nur Richtlinien.

¹⁰³ Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung: 2001: 9

3. Kapitel

MANAGING DIVERSITY

Im Folgenden soll das Konzept des „Managing Diversity“ vorgestellt werden. Der Umgang mit Vielfalt ist nicht nur als Konzept, sondern vielmehr als Leitlinie, wenn nicht gar als Utopie zu verstehen. Managing Diversity setzt Toleranz und konstruktives Miteinander voraus und birgt damit eine sozialpolitische, aber auch eine zutiefst pädagogische Aufgabe.

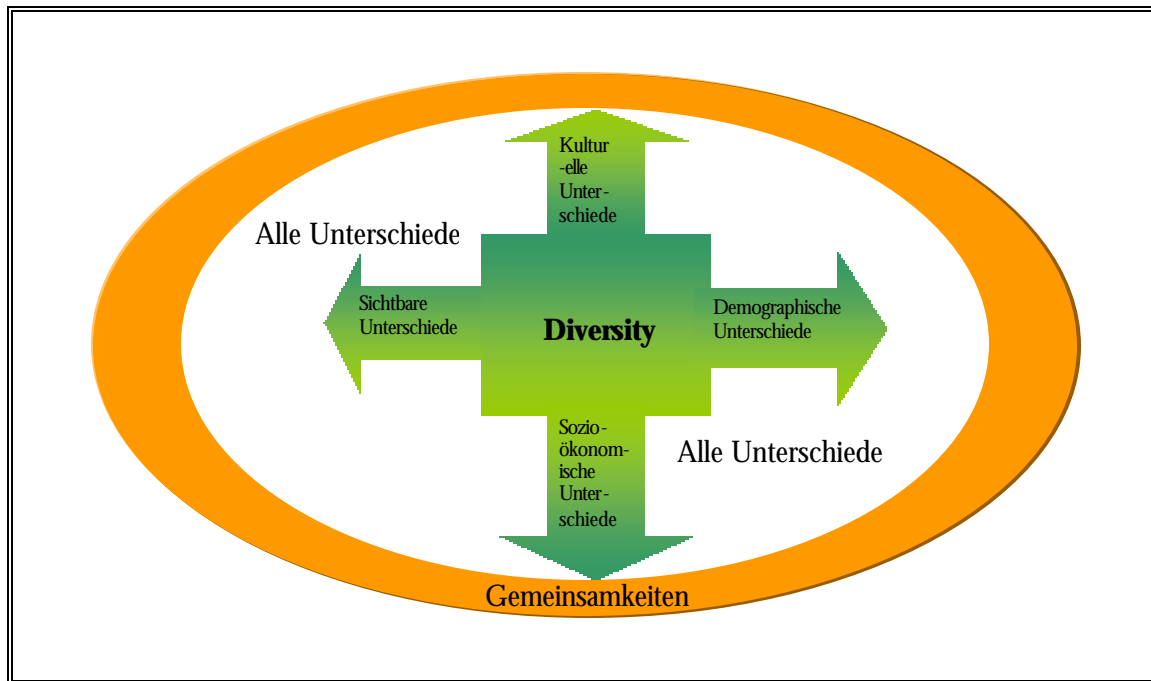
3.1 Diversity

Zunächst wird Diversity begrifflich geklärt, dann werden die Komponenten, Erscheinungsformen und Vorteile erläutert.

3.1.1 Begriffliche Eingrenzung

Diversity stammt wie viele Fachbegriffe in der Wirtschaft aus dem Englischen und bedeutet im ureigensten Sinne „Verschiedenheit“. Verschiedenheit und damit Vielfalt birgt ein ungeheures Potenzial von Talent, Kreativität und Erfahrung. Sie umfasst Unterschiede in Kultur, Weltanschauung, Religion, Nationalität, Volkszugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Präferenz, Familienform, körperlicher Leistungsfähigkeit, Qualifikationsniveau, Alter und sozialer Herkunft. Verschiedenartigkeit umfasst alle Segmente, in denen Einzelpersonen ihrem Verhalten, ihren Werten und demographischen Eigenheiten nach im Allgemeinen gruppiert werden. Wagner und Sepehri nehmen eine Aufteilung in kulturelle, demographische, sozioökonomische und sichtbare Unterschiede vor. Dies veranschaulicht die nachfolgende Abbildung.

Abbildung 8: Komponenten von Diversity



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wagner, Sepehri, 2000:457

„Diversity refers to the collective (all-inclusive) mixture of differences and similarities along a given dimension. [...] The component elements in diversity mixtures can vary, and so a discussion of diversity must specify the dimensions in question.“¹⁰⁴ Diversity bezieht sich also auf die Mischung von Merkmalen, charakterisiert durch „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“. ¹⁰⁵ Kurz: Verschiedenheit beinhaltet alles, was den Einzelnen einzigartig und unverwechselbar macht. Verschiedenartigkeit hat unterschiedliche Auswirkungen in den Ländern und in den Regionen der Welt sowie für öko-demografische Faktoren. Folglich kann Verschiedenartigkeit nicht standardmäßig fokussiert oder gehandhabt werden. Dies stellt eine vielfältige Herausforderung für Bereiche und Tochtergesellschaften eines Unternehmens dar. Organisationen berücksichtigen in immer stärkerem Maße die Auswirkung der Verschiedenartigkeit in ihren unterschiedlichen Öffentlichkeiten sowie in Geschäftsergebnissen. Einerseits wächst die Vielfalt in externen Öffentlichkeiten, beispielsweise durch verschiedenste Klienten, Aktionäre und Lieferanten, und wirkt sich unter anderem auf die Absatzpolitik, die Konzeption der Produkte, das Verteilungs- und Anlieferungssystem sowie auf die Kommunikation aus. Es gibt außerdem eine wachsende Verschiedenartigkeit in den internen Öffentlichkeiten eines Unternehmens in Gestalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Herkunft auf allen Ebenen der Organisation.

¹⁰⁴ Thomas, 1996: 2

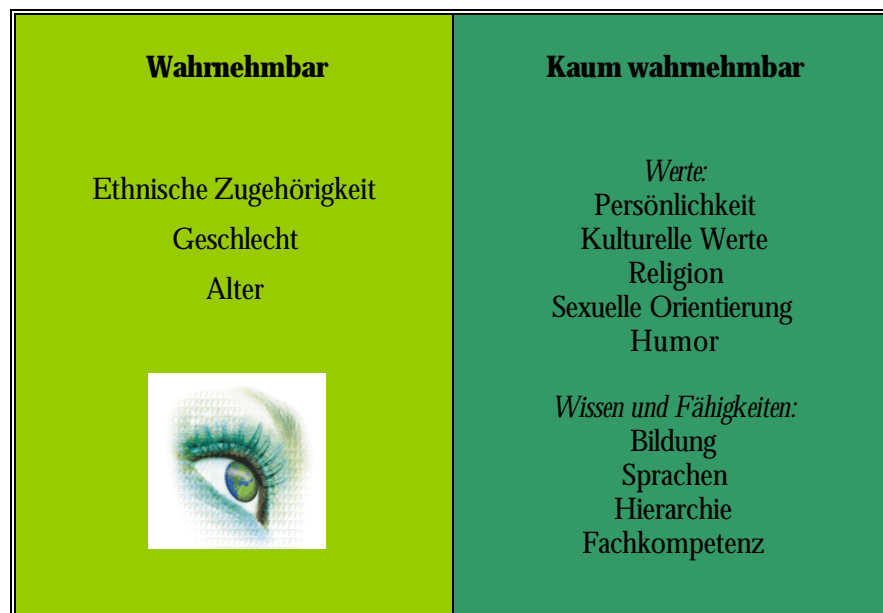
¹⁰⁵ Vgl. Thomas, 2001: 27. Dies ist der umfassendste Ansatz bezüglich Diversity. Viele andere gehen nur von Unterschieden aus.

Die Relevanz der einzelnen Diversity-Ausprägungen ist „von Kontext zu Kontext, von Kultur zu Kultur und abhängig von der demographischen Struktur“¹⁰⁶ differenziert zu betrachten. In Deutschland liegt der Hauptfokus von Diversity in der Wirtschaft auf Gender¹⁰⁷. Diversity ist in dieser Arbeit definiert als „Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft mit besonderem Fokus auf Frauen“ und beinhaltet den Anspruch aller auf Chancengleichheit.

3.1.2 Erscheinungsformen

Miliken und Martins unterscheiden in dem von ihnen propagierten Erscheinungsformenansatz von Diversity zwischen „observable differences and unobservable differences“¹⁰⁸. Erstere haben zumeist klare Ausprägungen wie etwa Geschlecht und Alter. Diversity in kaum wahrnehmbaren Unterschieden wird in zwei weitere Kategorien geteilt: in Werteunterschiede und Fähigkeiten- und Wissensunterschiede.

Abbildung 9: Erscheinungsformenansatz von Diversity



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wagner, Sepehri, 2000: 56

Die auf den ersten Blick kaum wahrnehmbaren Erscheinungsformen sind diejenigen Teilbereiche, die es so schwierig machen, Diversity zu erfassen und damit zu managen.

¹⁰⁶ Rosenzweig, 1999: 2 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Kapitel 2 -

¹⁰⁸ Es geht hier um wahrnehmbare Unterschiede und nicht bzw. kaum wahrnehmbare Unterschiede.

3.1.3 Vorteile von Diversity

Im Rahmen des Erscheinungsformenansatzes wird im Folgenden Diversity in im wirtschaftlichen Alltag relevante Komponenten aufgegliedert und damit das Potenzial von Diversity ausführlicher beleuchtet. Die aufgeführten Schlagworte hat die Verfasserin während ihrer Arbeit im Unternehmen gesammelt. Sie umfassen häufig mehrere Dimensionen¹⁰⁹ gleichzeitig oder sind mehreren Kategorien zuzuordnen, ein Cluster ist daher wenig sinnvoll.

3.1.3.1 Innovationskraft

Trends müssen erspürt, neue Produkte entwickelt und zeitgerecht auf den Markt gebracht werden. Menschen haben unterschiedlich hohe Innovationskraft, eine diverse Arbeitnehmerschaft birgt ein höheres Innovationspotenzial als eine heterogene. Hohe Innovationskraft der Wirtschaft ist häufig Motor für den Wohlstand einer Gesellschaft.

3.1.3.2 Flexibilität

Unsere Welt verändert sich permanent. Wir leben in beständigem Wechsel. Um mit diesem Wandel sozial, ökonomisch und unternehmerisch sinnvoll umgehen zu können, werden Arbeitnehmer mit verschiedensten Eigenschaften und Erfahrungen gebraucht, die sich schnell adaptieren können, ohne ihre Individualität einzubüßen.

3.1.3.3 Internationalität

Große Unternehmen sind in vielen Ländern der Erde präsent. Diese Tatsache allein erfordert, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Nationalitäten im Unternehmen vorhanden sein müssen. Die Kenntnis der kulturellen Feinheiten des Landes, in welchem man Geschäfte machen will, bringt entscheidende Vorteile. International tätige Unternehmen fungieren aber auch als Botschafter ihres Heimatlandes - ein tolerantes Miteinander in der Arbeitnehmerschaft kann das Verständnis unter verschiedenen Ländern fördern.

3.1.3.4 Globalität

Im Zeitalter der Globalisierung wächst die Welt zusammen. Neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich in unzähligen Teilen der Erde. Damit die Manager eines Unternehmens entsprechend in anderen Kulturkreisen erfolgreich sein können, müssen sie für die auf sie zukommende Vielfalt vorbereitet werden. Nichts ist dazu besser geeignet, als Vielfalt unter den Mitarbeitern bereits im eigenen Unternehmen zu haben. Das Einfühlungsvermögen wird im Miteinander geschult, die Akzeptanz für Andersartigkeit erhöht.

¹⁰⁹ Diese Dimensionen können Mitarbeiter, Unternehmen, Produkt, Gesellschaft etc. sein.

3.1.3.5 Zeitgeist

Im Trend der Zeit zu liegen, ist kein einfaches Unterfangen. Zeitgeist erwächst aus den Gegebenheiten und Bedürfnissen einer Gesellschaft. Wenn die Arbeitnehmerschaft die Heterogenität der Gesellschaft widerspiegelt, ist die Wahrscheinlichkeit, den Zeitgeist mit dem Produktportfolio, aber auch dem gesellschaftlichen Engagement zu treffen, wesentlich höher.

3.1.3.6 Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit muss in der Organisation eines Unternehmens, in seinen Produkten und besonders im Mitarbeiterpool vorhanden sein. Diversity kann dazu beitragen, dass der Fortbestand eines Unternehmens gesichert wird.

3.1.3.7 Vision

Die Vision einer Welt von morgen benötigt Weitblick und Kreativität. Es muss ein Gespür für technische Entwicklungen und die Bedürfnisse der Menschen vorhanden sein. Diversity bietet einen breiten Grundstock für Visionen.

3.1.3.8 Mission

Um die Zukunft positiv zu gestalten, braucht es eine Mission. Gerade Frauen - um auf den engeren Aspekt von Diversity abzielen - können als Agenten des sozialen Wandels entscheidend dazu beitragen, die Welt positiv zu verändern.

3.1.3.9 Inhalte

Ein Unternehmen muss, um in der Gesellschaft bestehen und Kunden überzeugen zu können, Werte und Normen zum Ausdruck bringen. Reine Profitgier kann nicht zum Erfolg führen. Die Menschen honorieren ethisch und moralisch rechtschaffenes Handeln in ihrem Kaufverhalten.

3.1.3.10 Botschaft

Die Förderung von Verschiedenheit in der Arbeitnehmerschaft kommt einem Signal gleich: Chancengleichheit, Gerechtigkeit und Toleranz werden im Unternehmen bewusst gefördert. Dies erzeugt ein positives Grundgefühl beim Kunden und motiviert die eigenen Mitarbeiter.

3.1.3.11 Zuverlässigkeit

Ein Unternehmen muss auf ein stetes Potenzial seiner Mitarbeiter aufbauen können. Hochwertige Innovationen sind von einer heterogenen Belegschaft über einen langen Zeitraum am ehesten zu erwarten. Qualität und Service sind heute mehr denn je gefragt.

3.1.3.12 Problemlösungskompetenz

Wenn Menschen mit verschiedensten Erfahrungen zusammen an einem Problem arbeiten, ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine tragfähige Lösung erreicht wird, weit größer. Es werden mehr unterschiedliche Aspekte berücksichtigt, so kann eher ein optimaler Lösungsweg gefunden werden.

3.1.3.13 Nachwuchssicherung

Im Kampf um hoch qualifizierte Nachwuchstalente muss ein Unternehmen eine gewisse Attraktivität aufweisen. Für viele junge, aufstrebende Arbeitnehmer ist von Bedeutung, in ihrem Berufsalltag mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt zu kommen. Es erweitert ihren Horizont und macht Spaß.

3.1.3.14 Realität

Die Realität zeigt uns, dass die Welt von Heterogenität geprägt ist. Das Unternehmen als Teil der Gesellschaft sollte die Realität widerspiegeln, um mit ihr gewinnbringend umgehen zu können.

3.1.3.15 Wettbewerbsfähigkeit

Im Kampf um Marktanteile und gute Margen ist es von Vorteil, unterschiedlichste Menschen zusammenzubringen und die Synergieeffekte der Arbeit, welche diese gemeinsam leisten, zu nutzen.

3.1.3.16 Menschlichkeit

Gleiche Chancen für alle Menschen gehören zu den Grundrechten. Ein Unternehmen muss der Gesellschaft Rechnung tragen und Chancengleichheit in der Rekrutierung, der Entwicklung und in der Beförderung von Arbeitnehmern umsetzen.

3.1.3.17 Persönlichkeit

Es geht um Persönlichkeit im Sinne des Firmenselbstverständnisses und um die Persönlichkeit der Kunden. Die Förderung von Diversity und die Art und Weise, damit umzugehen, sind eine Frage des Wertanspruchs, zeugen aber auch von Selbstbewusstsein und Tatkraft.

3.1.3.18 Professionalität

Professionalität bedeutet in diesem Sinne profunde Kenntnis über Vorgänge und Produkte. Beides erzeugt Vertrauen beim Kunden und steigert das Geschäftsergebnis. Wissen im Unternehmen wird durch verschiedenste Arbeitnehmer verstärkt akquiriert.

3.1.3.19 Kompetenz

Kompetenz im Umgang mit Produktneuerungen und den Ansprüchen von Kunden kann durch Verschiedenheit in der Arbeitnehmerschaft besser gesichert werden.

3.1.3.20 Konzentration

In einer diversen Organisation wird Unterschiedlichkeit zur Selbstverständlichkeit. Man konzentriert sich auf das Wesentliche, nämlich die Erfahrungen und Kompetenzen, die der Einzelne mitbringt.

3.1.3.21 Organisation

Wir befinden uns auf dem Weg von der Informations- in die Wissensgesellschaft. Die Organisation, das Teilen und Verwalten von Informationen und deren Überführung in Wissen nimmt stetig an Bedeutung zu. Die Informationswelt ist geprägt von Komplexität und kann daher am ehesten von einer vielfältigen Personalstruktur erfasst und verstanden werden.

3.1.3.22 Orientierung

In der täglich komplexer werdenden Welt kann ein gemischtes Team einfacher diejenigen Informationen herausfiltern, die für die konkret anstehende Arbeit von Bedeutung sind und damit hilfreiche Orientierung schaffen.

3.1.3.23 Balance

In einer Organisation muss eine Balance zwischen Vielfalt und Einheit herrschen: Vielfalt im Ideenreichtum und der Problemlösungskompetenz, Einheit in der Entscheidungsphase, der Fertigstellung und des Marktgangs eines Produktes. In der Diversity liegt die Dramaturgie zwischenmenschlicher Prozesse, ohne die Genialität im Endprodukt kaum zu erwarten ist.

3.1.3.24 Zugehörigkeit

Wenn sich die Mitarbeiter in ihrer Individualität vom Unternehmen angenommen fühlen und durch innovativen und ethisch orientierten Führungsstil der Manager zusammengehalten werden, so erzeugt dies eine hohe Loyalität dem Unternehmen gegenüber und steigert damit die Motivation.

3.1.3.25 Motivation

Das Aufeinandertreffen verschiedener Potenziale unter den Mitarbeitern bietet Ansporn sich gegenseitig zu übertreffen. Wetteifer unter den Arbeitnehmern kommt dem Unternehmen direkt zu Gute.

3.1.3.26 Lebensstile

Das Unternehmen hat großen Einfluss auf den Lebensstil seiner Mitarbeiter, aber auch auf die Gesellschaft. Wir haben es mit vielfältigen Individualisierungsprozessen in der Gesellschaft zu tun, diese können durch Diversity früher erspürt und ausgelotet und positiv angenommen werden.

3.1.3.27 Kommunikation

Kommunikation ist in jedem Unternehmen ein Faktor von entscheidender Bedeutung. Werden die Kommunikationskanäle blockiert, können wichtige Informationen in Entscheidungsprozessen nicht mehr berücksichtigt werden. Dies kann sehr negative Auswirkungen auf den Wert des Produktes haben. Wenn die Mitarbeiter sich in ihrer Individualität wertgeschätzt fühlen, kommunizieren sie im Arbeitsablauf quantitativ und qualitativ.

3.1.3.28 Kooperation

Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Menschen, Abteilungen, Geschäftsgebieten kann entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis haben. Ein Zusammenspiel verschiedenster unternehmerischer Kräfte fördert gut durchdachte, optimierte Lösungen.

3.1.3.29 Instinkt

Die Entstehung erfolgreicher Produkte ist meist ein zeitlich aufwendiger Prozess. Die Bedürfnisse des Marktes möglichst schnell zu erkennen und umzusetzen ist schwierig. Diversity in der Arbeitnehmerschaft kann Kundenwünsche auf breiter Basis eher instinktiv erfühlen, ihnen Gestalt verleihen und sie realisieren, da die Mitarbeiter eines Unternehmens ja selbst potenzielle Kunden sind. Je verschiedener die Mitarbeiter, desto breiter das Ideenspektrum für den Markt.

3.1.3.30 Emotionalität

Emotionalität ist zu verstehen im Sinne von Attraktivität der Firma als Arbeitgeber, aber auch im Sinne von einem den Kunden begeisternden Produktportfolio und von Arbeit, die dem Mitarbeiter Spaß macht. All dies wird eher in einem von Diversity als in einem von Eintönigkeit geprägten Unternehmen kreiert.

3.1.3.31 Sicherheit

Sicherheit ist etwas, was der Arbeitnehmer gerne in Bezug auf seine Stelle hätte. In der derzeitigen wirtschaftlich angespannten Lage kann dies nur schwer gewährleistet werden. Flexibilität muss diesem Wunsch in unserer Zeit weichen. Was der Mensch als Arbeitnehmer heute kaum noch

bekommt, will er als Kunde umso mehr. Die Produkte und das Image einer Firma müssen Sicherheit in punkto Qualität und Preis-Leistung bieten. Erst wenn der Kunde Vertrauen in ein Produkt hat, wird er es erwerben.

3.1.3.32 Dynamik

Unsere Welt ist in ständiger Bewegung und birgt Überraschungen und Herausforderungen. Diversity beinhaltet das Potenzial, sich mit Veränderung gewinnbringend auseinander zu setzen.

3.1.3.33 Neugier

Es geht hier um die Neugier der Mitarbeiter aufeinander, die Neugier mit verschiedenen Menschen zusammenzuarbeiten, die Neugier, neue Produkte zu entwickeln. Diversity ermöglicht ein Sich-Einlassen auf Neues, Spannendes. Diversity bringt in einem Unternehmen auch einen großen Spaßfaktor.

3.1.3.34 Nachhaltigkeit

Die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens hängt von sehr vielen verschiedenen und hoch komplexen Faktoren ab. Diversity ist dafür ein guter Nährboden.

Eine nachhaltige Firmenpolitik ist aber auch gewinnbringend für die Gesellschaft: Im Bereich Gleichstellung ist sie unabdingbar, um soziale Gerechtigkeit in der Arbeitswelt langfristig zu verankern und dem Menschen als solchen alle Entwicklungsmöglichkeiten für ein selbstbestimmtes Leben zu öffnen.

3.1.4 Eventuelle Nachteile von Diversity

Verschiedenheit kann negative Auswirkungen haben, wenn sie sich selbst überlassen wird. Es kann zu Reibungsverlusten durch Kommunikationsschwierigkeiten kommen. Die Koordinierung diverser Gruppen bedeutet einen erheblichen Zeitaufwand. Teilweise müssen Programme für diverse Teams aufgesetzt und Trainings erarbeitet werden. Dies wiederum führt zu Implementierungskosten für das Unternehmen. Die Unterschiede in Prioritäten, Bedürfnissen und Ambitionen können innerhalb der Arbeitnehmerschaft Konflikte schaffen, welche die Entwicklung der gesamten Firma in Frage stellen. „Many organizations miscalculate just how long it takes for a diverse team to work together synergistically. [...] diverse teams require more skillful facilitation than homogeneous groups, especially in the early stages.“¹¹⁰In frühen Phasen der Gruppenentwicklung sind homogene Gruppen in der Regel produktiver, im Verlauf ändert sich

¹¹⁰ Griggs, Louw, 1995: 24

dieses Bild allerdings zugunsten der heterogenen Gruppen.¹¹¹ Es ist unabdingbar, dass Konfliktpotenziale im Vorfeld analysiert werden und dass entsprechend gegengesteuert wird.

Diversity ist also nicht per se positiv, sie bedarf des bewussten Umgangs damit und teilweise intensiver Betreuung. Daher soll das Motto lauten: nicht nur Diversity, sondern Managing Diversity!

Exkurs: Bedeutung des Teams im Rahmen von Managing Diversity

Managing Diversity ist ein fortwährender Balanceakt. Um einen hohen Grad an Leistungsfähigkeit zu erreichen, müssen die Teammitglieder zu gutem Zusammenhalt und Kooperation finden. Dabei sollen sie trotz Entwicklung möglichst ihre nutzbringenden Eigenheiten bewahren. Vier Stufen auf dem Weg zum Beziehungs-Aufbau in einem Team über kulturelle und andere Unterschiede hinweg werden im Folgenden kurz dargestellt.¹¹²

Abbildung 10: Teamaufbau

Charakteristika der vier Stufen	Nötige Fähigkeiten der Teammitglieder
Initiierung der Beziehung (Formierung) →	Unterschiede entdecken
Konflikte glätten (Sturmzeit) →	Aufbauen, überbrücken und verstehen
Team zusammenschmieden (Normierung) →	Auf Balance achten
Wirkung der Unterschiede nutzen (Leistung) →	Arbeiten und Führen mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Griggs, Louw, 1995: 27

Wenn Vertrauen aufgebaut wurde und gemeinsame Normen im Team herrschen, dann wird das Team fähig sein, hohe Leistungen zu erbringen. Konflikte können zwar immer noch auftreten, aber die Teammitglieder haben einen höheren Toleranzlevel und können damit besser umgehen.

¹¹¹ Vgl. Watson, Kumar, Michaelsen, 1993: 590-602

¹¹² Freie Übersetzung nach Griggs, Louw, 1995: 27

3.2 Konzept des Managing Diversity

„Our definition of managing diversity also could be the definition of our desired culture, and inherent in that is the fact that we need to come together very effectively as teams to satisfy client requirements.“¹¹³

Die Globalisierung und die damit verbundene Verdichtung der internationalen Beziehungen erfordert innovative, heterogene Strukturen und Systeme. Managing Diversity zielt als „Unternehmenskulturkonzept“ darauf ab, durch Vielfalt die Marktchancen im internationalen Wettbewerb zu erhöhen.¹¹⁴

Managing Diversity erhöht das Geschäftsergebnis durch die Herstellung eines Betriebsklimas, das alle Mitarbeiter zu Innovation und Leistungsfähigkeit anregt und sie zu einer korporativen Zusammenarbeit befähigt.

Managing Diversity bedient sich dabei bereits existierender Tools im Personalentwicklungsbereich von Unternehmen. Diese müssen modifiziert werden im Hinblick auf die transnationalen Anforderungen in einem Unternehmen. Mittels Managing Diversity sollen Richtlinien als Bestandteil der Unternehmenskultur entwickelt werden. Darüber hinaus dient Managing Diversity der Harmonisierung von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter. Dies alles trägt zu einem verbesserten Image und einer besseren Wahrnehmung des Unternehmens seitens externer Öffentlichkeit, also der Kunden, Shareholder, Lieferanten etc., bei.

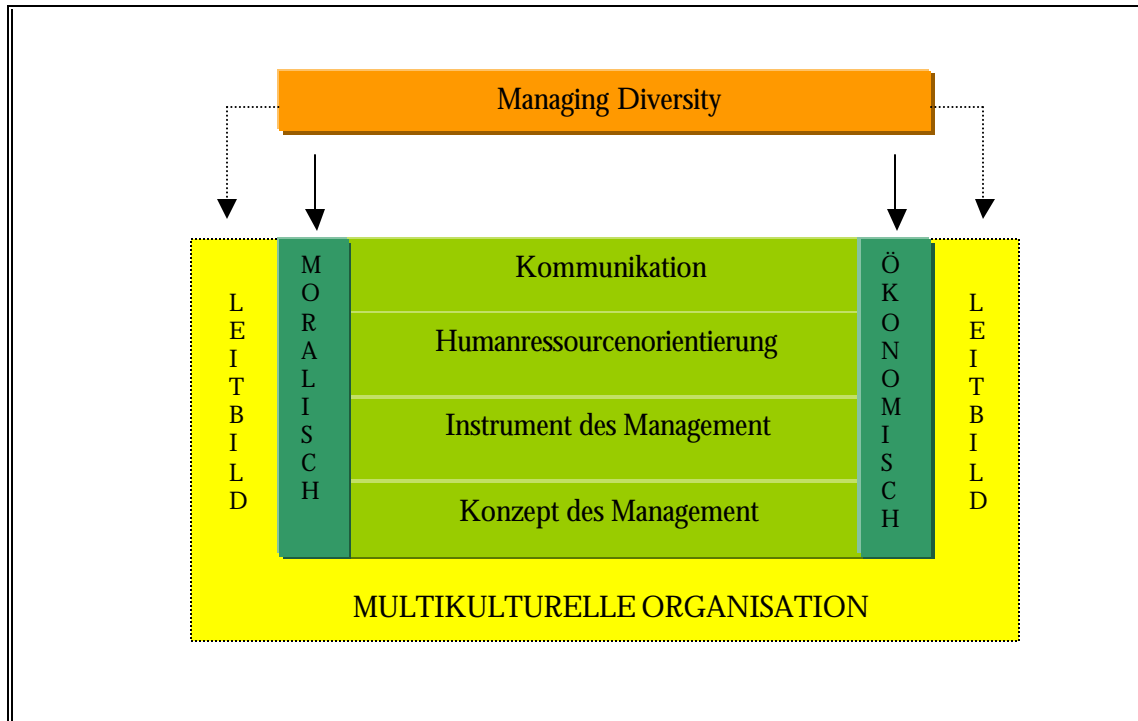
Managing Diversity ist als Konzept und Instrument des Managements zu verstehen, es ist an den Humanressourcen orientiert und bedarf der Kommunikation. Das Konzept weist sowohl moralische als auch ökonomische Bestandteile auf. Es ist damit besonders geeignet, den Unternehmen nahe zu legen, Chancengleichheit im Unternehmen zu fördern. Der Nutzen einer heterogenen Organisation wird klar und im Hinblick auf Frauen eignet sich dies, um deren Wichtigkeit für das Unternehmen zu untermauern.

¹¹³ Caudron, 1994: 54-63

¹¹⁴ Vgl. Schön, 1999: 284

Das Leitbild und das Entwicklungsziel von Managing Diversity ist die multikulturelle Organisation. Die Abbildung veranschaulicht die eben aufgeführten Zusammenhänge.

Abbildung 11: Differenzierte Betrachtungsweise von Managing Diversity



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Wagner, Sepehri, 2000: 458

Eine multikulturelle Organisation, die das Diversity-Konzept umgesetzt hat, wird folgendermaßen charakterisiert¹¹⁵:

- Es herrscht Pluralismus.
- Alle Beschäftigten(-gruppen) sind strukturell vollständig integriert, d. h. in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen repräsentiert.
- Alle Beschäftigten(-gruppen) sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.
- Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung.
- Alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation; das Maß der Identifikation ist nicht abhängig von der Gruppenidentität

¹¹⁵ Vgl. Cox, Blake, 1991: 52

- Zwischen den Beschäftigtengruppen gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte.

Damit wird jeder einzelne Mitarbeiter in die Pflicht genommen.

3.2.1 Voraussetzungen für Managing Diversity

Was ermöglicht den Firmen, die Vielfalt in ihrer Belegschaft bestmöglich nutzbar zu machen? Thomas und Ely haben in ihrer Studie acht Voraussetzungen herausgearbeitet, die für Organisationen in den Bereichen Lernen, Wachstum und Erneuerung nützlich sind.¹¹⁶

1. The leadership must understand that a diverse workforce will embody different perspectives and approaches to work, and must truly value variety of opinion and insight.
2. The leadership must recognize both the learning opportunities and the challenges that expression of different perspectives presents for an organization.
3. The organizational culture must create an expectation of high standards of performance from everyone.
4. The organizational culture must stimulate personal development.
5. The organizational culture must encourage openness.
6. The culture must make workers feel valued.
7. The organization must have a well-articulated and widely understood mission.
8. The organization must have a relatively egalitarian, non-bureaucratic structure.

3.2.2 Einsatzbereiche des Managing Diversity

Diversity Management findet in folgenden Feldern statt¹¹⁷:

- Communications
- Community involvement

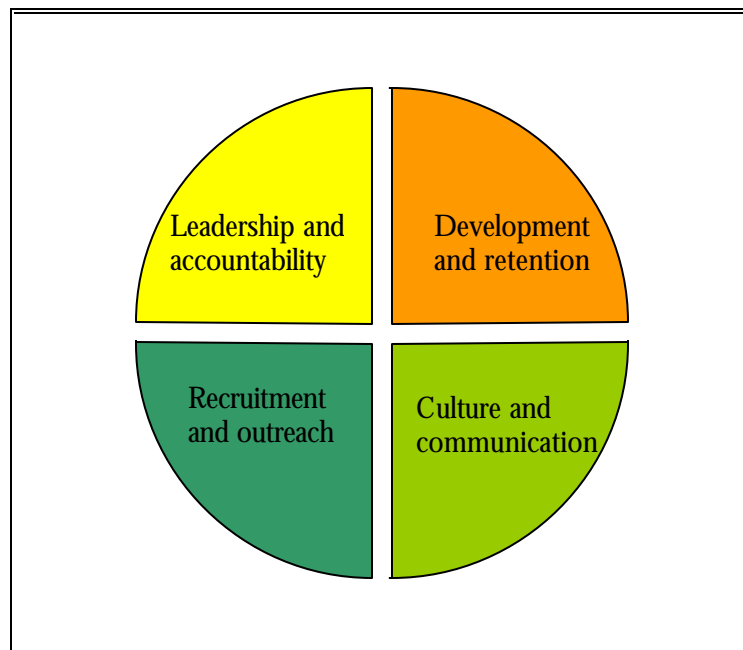
¹¹⁶ Thomas, Ely, 2002: 51 ff.

¹¹⁷ Corporate Leadership Council, 1997: 39

- Culture and environment changes
- Diversity marketing and advertising
- Education and training
- Employee development
- Performance accountability
- Public relations
- Purchasing and global procurement
- Rewards and recognition
- Workforce representation

Eine prägnante Zusammenfassung der Felder zeigt folgende Matrix:

Abbildung 12: Einsatzbereiche von Managing Diversity



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Corporate Leadership Council, 1997: 33

3.2.3 Implementierungsphasen für Managing Diversity

Idealer sollte der Implementierungsprozess von Managing Diversity die im Folgenden genannten acht Phasen¹¹⁸ durchlaufen:

1. Diversity-Profil eines Unternehmens erstellen
2. Identifizierung von Schwachstellen in Bezug auf Diversity

¹¹⁸ Vgl. European Institute for Managing Diversity, 2003: Internet

3. Design von Diversity Programmen in Bezug auf die Schwachstellen
4. Interne Kommunikation des Programms und der Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
5. Training, um die Diversity-Programme zu unterstützen
6. Evaluation (auf der Basis von Messungen)
7. Entwicklung eines Managing Diversity Modells, das als Teil der Corporate Culture weiterläuft
8. Externe Kommunikation

Einen an diesen Phasen ausgerichteten möglichen Implementierungszyklus von Managing Diversity zeigt die nachstehende Abbildung:

Abbildung 13: Diversity Management Model



Quelle: eigene Darstellung

Als Management-Dimensionen von Diversity sind dabei zu werten¹¹⁹: ein unternehmensspezifisches Konzept von Diversity, die Einordnung in den Organisationskontext, Kommunikation, Training und passende Instrumente sowie eine sorgfältig ausgearbeitete Strategie, Leadership und Kontrolle.

¹¹⁹ Vgl. Aretz, Hansen, 2002: 53

Eine effektive Umsetzung von Managing Diversity¹²⁰ ist geknüpft an die Mission und die Vision eines Unternehmens. Darüber hinaus ist ein zwingendes wirtschaftliches Motiv eine solide Basis. Die Klarsicht in Bezug auf Diversity-Konzepte ist ebenso notwendig wie ein strategischer Plan, klare Handlungsvorgaben und Prozessverfahren, Konzentration auf die Erfordernisse und ein positiver Umgang mit Diversity-Spannung und Komplexität. Insgesamt lässt sich konstatieren: „...success through diversity depends on individual and organizational empowerment, shared commitment, and a willingness to change.“¹²¹

3.2.4 Drei Ansätze des Managing Diversity

Zu dem Konzept Managing Diversity gibt es drei Hauptansätze:

3.2.4.1 Diskriminierungs und Fairness-Ansatz

Hierbei handelt es sich um einen defensiven Ansatz, der Diversity als Gleichberechtigungsinstrument versteht. Diesem Verständnis liegen moralische Bedenken zu Grunde. Diskriminierung soll im Namen der Fairness abgeschafft werden, unter Umständen auch durch Regulierung in Form von Quoten. Es wird beabsichtigt, in der Belegschaft ein Abbild der Gesellschaft widerzuspiegeln.

3.2.4.2 (Markt-)Zutritts und Legitimitäts-Ansatz (Access- and Legitimacy Approach)

Diversity dient bei diesem Ansatz als strategisches Instrument, um Zugang zu unterschiedlichen Märkten zu erhalten. Man nennt dies auch die tolerante Form der Herangehensweise an Diversity: Vielfalt in der Belegschaft eröffnet den Zugang zu vielfältiger Kundschaft. Durch Diversity lassen sich die entsprechenden Kompetenzen zur Markteröffnung zusammenbringen. Dieser Ansatz ist marktorientiert, nicht mitarbeiterorientiert und außerdem nur auf kurze Zeit angelegt.

3.2.4.3 Integrativer Ansatz (Learning and Effectiveness Approach)

Diesem offensiven Ansatz liegt ein holistisches Verständnis zu Grunde. „Er umfasst sowohl ein ökonomisches Verständnis von Diversity als auch die Zielsetzung, die diversen Mitarbeitergruppen zu respektieren, zu motivieren und zu integrieren. Insofern wird das ‚Lernen von der Vielfalt betont‘.“¹²² Dies kommt auch in folgendem Zitat zum Ausdruck: „An outlook that enables organizations to incorporate employees perspectives into the main work of the

¹²⁰ Vgl. Thomas, 2001: 268 ff.

¹²¹ Arredondo, 1996: 223

¹²² Wagner, Sepehri, 1999: 18

organization and to enhance work by rethinking primary tasks, redefining markets, products, strategies, missions, business practices, and even cultures... Companies using the learning and effectiveness paradigm for managing diversity... are tapping diversity's true benefits." ¹²³

3.2.5 Vorbehalte gegenüber Managing Diversity

81 Prozent der befragten Unternehmen haben Vorbehalte gegenüber Managing Diversity¹²⁴. Diese werden vor allem mit Zweifeln an der Umsetzbarkeit und Praktikabilität von Managing Diversity begründet. Die Schwierigkeit von Managing Diversity wird darin gesehen, dass so viele verschiedene Dimensionen berücksichtigt werden sollen. Das Management von Diversity bedarf in allererster Linie/oder: vor allem einer besonderen, integrativen Persönlichkeit der Führungskraft.

Des Weiteren stößt der Name des Konzepts auf Unverständnis und oft wird auch die Notwendigkeit der Unterstützung von Diversity nicht gesehen. Diese Vorbehalte sind jedoch größtenteils durch verschiedene Strategien entkräftbar. Dazu gehören eine klare Definition von Diversity, eine breite Kommunikation, unermüdliche Überzeugungsarbeit, Untermauerung der Notwendigkeit durch Daten und Fakten, Betriebsvereinbarungen und Leitlinien¹²⁵.

3.2.6 Vorteile von Managing Diversity

Der Diversity-Fokus ist nicht nur notwendig, weil ethische und moralische Gerechtigkeit es fordern. Wird die Förderung von Verschiedenheit der Human Resources unterlassen, bleiben wertvolle Vorteile für die Ökonomie und insbesondere jedes einzelne Unternehmen ungenutzt.

Als Hauptgründe, sich in Managing Diversity zu engagieren, sehen Personalführungskräfte von 15 der Fortune 100 Unternehmen¹²⁶ folgende Argumente an:

1. Besseres Nutzen von Talenten (93 Prozent)
2. Gesteigertes Verständnis des Marktes (80 Prozent)
3. Verbesserte Bandbreite des Verständnisses in Führungspositionen (60 Prozent)
4. Gesteigerte Kreativität (53 Prozent)
5. Erhöhte Qualität bei Problem-Lösungen im Team (40 Prozent)

¹²³ Ely, David, 1996: 80

¹²⁴ Vgl. Seifert, 2003: 39 ff.

¹²⁵ Vgl. Seifert, 2003: 63

¹²⁶ Freie Übersetzung nach Robinson, Dechant: 1997: 21-31

Dies ist jedoch nur ein kleiner Ausschnitt aus den Vorteilen des Konzeptes Managing Diversity. Im Folgenden sollen zunächst die Vorteile für verschiedenste Sektoren der Ökonomie und dann spezieller die Wettbewerbsvorteile für Unternehmen in einen Begründungszusammenhang gesetzt werden¹²⁷.

3.2.6.1 Vorteile von Managing Diversity für verschiedenste Sektoren der Ökonomie im Überblick: ¹²⁸

In diesem Abschnitt werden die Vorteile der Förderung einer heterogenen Organisation für die verschiedensten Sektoren des wirtschaftlichen Lebens erläutert.

Als dessen Hauptkomponenten werden Individuum, Konsumenten, Gesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Unternehmen herausgegriffen. Das Individuum muss als Ausgangspunkt begriffen werden, da es grundlegend für die Förderung von Diversity ist. Auf den Konsumenten sollte in diesem Gefüge besonderer Wert gelegt werden, da er als Kunde den Erfolg des Unternehmens entscheidet. Der Konsument als solcher ist in den übergeordneten Kontext der Gesellschaft eingebunden und kann diese entsprechend beeinflussen. Ebenso verhält es sich mit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Verwaltung in einem Unternehmen ist von organisatorischer Bedeutung, sie dient als Rahmen für interne Prozesse. Das Unternehmen mit seiner spezifischen Verwaltung ist Teil der Wirtschaft; Letztere nimmt zusammen mit den Wettbewerbern und den jeweiligen Markttrends Einfluss auf jedes Unternehmen. Das Unternehmen ist für diese Arbeit zentral, da es den thematischen Rahmen darstellt.

Hier eine kurze Auflistung der Vorteile:

1. Individuum: Integration, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern
2. Gesellschaft: Erzeugung eines angenehmen (Arbeits-)Klimas
3. Konsumenten: Aufgewertete Wahrnehmung des Firmen-Images
4. Wirtschaft: Steigerung der Innovationskraft
5. Verwaltung: Stabilität am Arbeitsplatz
6. Unternehmen: enorme Wettbewerbsvorteile

Nach dieser kurzen Übersicht werden die jeweiligen Vorteile der Förderung von Managing Diversity erläutert. Dabei ist besonders das Management-Prinzip der Chancengleichheit zu betonen.

¹²⁷ Vgl. Lamprecht, 2002a: ohne Seitenangabe

¹²⁸ Vgl. European Institute for Managing Diversity, 2003: Internet Link??

3.2.6.1.1 Individuum

Die Integration, Förderung und sowohl berufliche als auch persönliche Entwicklung von Mitarbeitern macht das Konzept der Förderung von Diversity zu einem Instrument der individuellen Bereicherung des Arbeitsalltags, das in das Privatleben ausstrahlt. Im pädagogischen Sinne kann durch Managing Diversity eine Erziehung zur Mündigkeit, also zu mehr Selbstbestimmtheit einsetzen. Dem Mitarbeiter wird Wertschätzung für seine Individualität entgegengebracht, die sich positiv in verstärkter Partizipation auswirkt. Managing Diversity bewirkt eine veränderte Wahrnehmung des Individuums, da es nicht mehr nur als Mitarbeiter, sondern als wichtiger Geschäftspartner gesehen wird.

Eine Studie ergab neun Hauptargumente für Managing Diversity aus der Perspektive der Mitarbeiter¹²⁹:

- Recognition for competence and accomplishments
- Respect and dignity
- Personal choice and freedom
- Involvement at work
- Pride in one's work
- Lifestyle quality
- Financial security
- Self-development
- Health and wellness

Beim Ansatz des Managing Diversity sollen die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Es ist notwendig, die aufgelisteten Werte in der Umsetzung zu berücksichtigen.

3.2.6.1.2 Gesellschaft

Die Erzeugung eines angenehmen Arbeitsklimas¹³⁰ ist für die gesamte Gesellschaft von Bedeutung. Den Mitarbeitern wird durch Schwerpunkte eines Promoting-Diversity-Programms das Verbinden von Berufs- und Privatleben erleichtert. Die Zufriedenheit, die dadurch beim Arbeitnehmer erreicht wird, spiegelt sich in der Gesellschaft wider.

¹²⁹ Jamieson, O'Mara, 1991: 29

¹³⁰ Eine Befragung zum Thema „Rollenwandel in den Führungsetagen“ von Meier und Harss zeigt, dass 81 Prozent der befragten Personalexperten eine erfreuliche Auswirkung von Frauen auf das Arbeitsklima feststellen konnten. Vgl. Neujahr-Schwachulla, Bauer, 1993: 74

3.2.6.1.3 Konsumenten

Der Kunde hat eher ein positives Gefühl beim Einkauf von Produkten eines Unternehmens, das sich in der Unterstützung der Vielfalt im Unternehmen auszeichnet. Eine Aufwertung des Firmen-Images nach extern ist durch entsprechende Public-Relations im Rahmen von Diversity zu erreichen. Ein positives Bild der Firma beim Konsumenten ist von unschätzbarem Wert. Wer letztendlich Marktführer wird, entscheidet der Kunde.

3.2.6.1.4 Wirtschaft

Die Steigerung der Innovationskraft, Effizienz, Kreativität sowie der Firmenloyalität des Human Capitals sind im Bezugsrahmen der Wirtschaft entscheidende Größen. Ein Unternehmen in der freien Wirtschaft zu betreiben, heißt immer auch, im Wettbewerb zu stehen. Eine heterogene Organisation hat den Kontrahenten am Markt wesentlich mehr Potenzial entgegenzusetzen als eine homogene.

3.2.6.1.5 Verwaltung

Stabilität am Arbeitsplatz vereinfacht vielfältige verwaltungstechnische Aufgaben. Die Fluktuationsrate der Arbeitnehmerschaft wird gering gehalten, was nicht nur Zeit und Kosten in der Verwaltung spart. Es ist unumstritten arbeits- und zeitintensiv, wenn der Eintritt neuer Kollegen organisiert werden muss und diese eingearbeitet werden müssen.

3.2.6.1.6 Unternehmen

Die Verminderung des Risikos, hervorragende Arbeitnehmer bzw. Manager an Konkurrenzunternehmen zu verlieren, ist ein wichtiger Punkt in jeder Firma. Der „War For Talent“, den die Unternehmensberatung McKinsey vor einiger Zeit ausgerufen hat¹³¹, ist bereits in vollem Gange und wird in Zukunft noch an Heftigkeit gewinnen. Joan Crockett, Senior Vice President For Human Resources bei Allstate Insurance Co., eines der Pionier-Unternehmen im Rahmen von Managing Diversity, sagt: „We want to outperform the competition, and for us, the best talents are divers because the customers are.“¹³² Managing Diversity verbessert die Chancen bei der Personalgewinnung und Personalerhaltung. Darüber hinaus ist die Reduzierung potenzieller Folgen von Überarbeitung und Stress zu berücksichtigen. Diese können sich wie folgt auswirken: Rückgang der Arbeitsleistung bis hin zu erhöhten Fehlzeiten, Rückgang des Engagements, Rückgang der Entwicklung von Visionen, Steigerung von Fehlerquote und Fehlentscheidungen, Steigerung privater Risiken (z. B.: Probleme in der Familie durch andauernde

¹³¹ Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001: Titel

¹³² Wah, 1999: 26

Höchstbelastung). Wenn verschiedenste Arbeitnehmer sich im Unternehmen angenommen fühlen, sind diese krank machenden Faktoren schwächer ausgeprägt. Gesteigerte Wertschöpfungsmöglichkeiten durch motivierte Mitarbeiter sind ein weiterer unübersehbarer Faktor. Im Folgenden wird darauf ausführlich eingegangen.

3.2.6.2 Managing Diversity verspricht konkrete Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen

“So companies are faced with the problem of surviving in a fiercely competitive world with a work force that consists and will continue to consist of unassimilated diversity.”¹³³

Die folgenden Argumente belegen, warum die Förderung von Diversity in einer Firma Vorteile bringt.¹³⁴ Der Oberbegriff für alle weiteren Begründungen ist dabei: Chancengleichheit verspricht Wettbewerbsvorteile¹³⁵. Die Argumente, die diese These stützen, sind in drei große Blöcke gegliedert: Erstens Personal - die Mitarbeiter stehen natürlich an vorderster Stelle. Zweitens Gesellschaft - sie hat entscheidenden Einfluss auf das unternehmerische Handeln. Drittens Markt: Er ist das Spielfeld und gleichzeitig der Schiedsrichter in allen wichtigen Belangen.

Zunächst zum Großbereich Personal:

3.2.6.2.1 Beschäftigungsstruktur-Argument

Die Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft verändert sich grundlegend. Der Anteil der weißen Männer an der Erwerbsbevölkerung ist laut der Studie „Workforce 2000“¹³⁶ rückläufig. Aufgrund der Überalterung der Bevölkerung wird es überdies sehr schwierig, junge, qualifizierte Nachwuchskräfte zu sichern, die noch dazu den neuen Anforderungen der Wissensgesellschaft gewachsen sind. Der so genannte „War For Talent“¹³⁷ wird daher auf bislang vernachlässigte Ressourcen zurückgreifen. Durch den Diversity-Fokus kommt eine größere Gruppe von hoch qualifiziertem Personal in den Blickpunkt. Hier ist besonders auf ältere Mitarbeiter und deren Erfahrungsschatz zu verweisen, der immer weniger genutzt wird. Dies ist auch im Hinblick auf die Regelung der Nachfolgesituation in höheren Funktionen relevant. Die Personalpolitik muss sich also neu orientieren und weg vom Normarbeiter gehen. Individuen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen müssen integriert werden.

¹³³ Thomas, 2002: 13

¹³⁴ Vgl. Cox, Blake, 1991: 45 ff.

¹³⁵ Theresa Welbourne, Professorin der University of Michigan, fand bei einer ihrer Studien heraus: „Higher numbers of top women managers at such companies improve stock prices and earnings-per-share after the IPO“. Gutner, 2001: BusinessWeek online

¹³⁶ Johnston, Packer, 1987: 95. Zwar bezieht sich die Studie auf die amerikanische Bevölkerung, kann aber in diesem Punkt auf die Struktur in Deutschland übertragen werden.

¹³⁷ Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001: Titel

3.2.6.2.2 Personalmarketing-Argument

Organisationen, in denen Chancengleichheit realisiert wird, können ihr eigenes Personal besser motivieren und haben dadurch Vorteile auf dem Arbeitsmarkt. Außerdem fühlen sich viele junge Nachwuchstalente aufgrund des angenehmeren Arbeitsklimas eher zu heterogenen Organisationen hingezogen.

3.2.6.2.3 Kosten-Argument

Die Nicht-Integration von Gruppierungen in der Wirtschaft - besonders im Topmanagement als Vorbild der gesamten Organisation - führt zu Kosten durch breite Demotivation in der Arbeitnehmerschaft, Absorbierung von Energien und im schlimmsten Fall durch Rechtsstreitigkeiten. Auf die Nichtentwicklung bereits vorhandener Arbeitnehmer ist insofern hinzuweisen, als dass ihre Einstellung und Integration allein für das Unternehmen eine erhebliche Investition bedeutet hat¹³⁸, die nicht zu nutzen äußerst unökonomisch wäre.

Es folgen nun die Argumente, deren Bezugsrahmen die Gesellschaft ist:

3.2.6.2.4 Marketing-Argument

Förderung von Verschiedenheit im Unternehmen bietet gute Möglichkeiten zur Öffentlichkeitsarbeit, bringt eher öffentliche Aufträge und überzeugt Kunden, die ethische Kaufentscheidungen treffen¹³⁹. Wie sich ein Unternehmen nach außen darzustellen vermag, beeinflusst nicht nur im Rahmen der Kundenbindung entscheidend die Wertschöpfungsmöglichkeiten.

3.2.6.2.5 Finanzierungsargument

Anlageentscheidungen sind immer häufiger ethisch orientiert. Investoren werden also durch eine Firma, die moralisch rechtschaffen handelt, eher angezogen, als durch eine, die sich diesen Maßstäben nicht stellt. Vielfalt schafft Glaubwürdigkeit. In Deutschland spielt dies noch eine untergeordnete Rolle. Aber in den Vereinigten Staaten gibt es schon lange viel beachtete Initiativen, die Firmen nach ethischen Gesichtspunkten analysieren und Anlage- und Kaufempfehlungen geben. Dabei steht die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen an wichtigen Positionen im Unternehmen oftmals im Mittelpunkt.

¹³⁸ Die Kosten für die Einstellung schlagen laut einer Berechnung der Personalabteilung von Siemens ICN mit rund 12.500€ und die Integration mit rund 48.000€ zu Buche. Vgl. Böer, 2001: ohne Seitenangabe

¹³⁹ AT&T Chef Robert E. Allen hat in seinem Unternehmen festgestellt: „diversity embraced equated to sales increased“. Vgl. Ellis, 1997: 18

Der dritte große Themenblock beschäftigt sich nun mit dem Markt. Der Markt ist divers - um ihn zu verstehen, brauchen wir Diversity in der Organisation.

3.2.6.2.6 Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument

Die Kreativitäts- und Problemlösungskompetenz orientiert sich in Bezug auf Diversity an vielfältigem Erfahrungswissen, Interessen und Eigenschaften¹⁴⁰. Die Kombination verschiedener Perspektiven verbessert die Wettbewerbsfähigkeit durch ein breiteres Spektrum an Ideen und Innovationen¹⁴¹. Diversität unterstützt die Wissensdiffusion zwischen Gruppen.¹⁴² Vielfalt verspricht gut gemanagt Konfliktprävention und motiviert. Heterogene Gruppen lösen Probleme effektiver, kreativer und kommen so zu tragfähigeren Lösungen. Dies ist besonders relevant, da weniger nachgesteuert werden muss: Von Anfang eines synchron und synergetisch ablaufenden Prozesses an können Zeit und Geld gespart werden. Eine Erhöhung der Produktivität ist möglich. Auch in Verhandlungen ist es sinnvoll, gemischte Teams einzusetzen, da Männer und Frauen über ein unterschiedliches Verhandlungsrepertoire verfügen.¹⁴³

3.2.6.2.7 Flexibilitäts-Argument

Organisationen, in denen möglichst viele Gruppen repräsentiert sind, reagieren schneller auf veränderte Nachfrage. Neue Trends zeichnen sich im Bewusstsein einer von Verschiedenheit geprägten Arbeitnehmerschaft eher ab als in einer homogenen, da die Arbeitnehmer mehrere Kundensegmente vertreten. So können die Wünsche einer breiten Kundschaft besser verstanden und bedient werden¹⁴⁴.

3.2.6.2.8 Internationalisierungs-Argument¹⁴⁵

Das erfolgreiche Agieren in anderen Ländern setzt eine heterogene Organisation voraus. Die Zusammensetzung von unterschiedlichsten Mentalitäten und Erfahrungen erhöht das Einfühlungsvermögen in andere Kulturen und trainiert bereits im Vorfeld Toleranz und

¹⁴⁰ Vgl. Krell, 2000: 114

¹⁴¹ "Reebok International Limited realized the value of diversity as a business strategy in the 1980s. During this period, aerobics became a popular fitness activity - especially among women. Female employees at Reebok, however, noted the dearth of shoes designed specifically for aerobics, thereby prompting the company to market and produce such footwear. This decision, and subsequent tremendous sales, helped push Reebok to the forefront of the athletic shoe industry." Makower, 1995: 48

¹⁴² Vgl. Snow, Snell, Davison, Hambrick, 1998: 90 -107

¹⁴³ Vgl. Neujahr-Schwachulla, Bauer, 1993: 77

¹⁴⁴ Empfehlung für große Unternehmen: Aufbau eines Diversity Learning Labs. Diversity Learning Labs bestehen aus Beratern, die besondere Märkte erschließen sollen, welche das Unternehmen in der Vergangenheit nicht bedient hat. Ziel der Diversity Learning Labs ist es, Wissen hinsichtlich dieser besonderen Märkte zu sammeln und dies an die entsprechenden Akteure weiterzuleiten, die daraus finanzielle Vorteile generieren. Diversity Learning Labs fokussieren sich auf unterbediente Märkte, wie ihn beispielsweise die Gruppe „Frauen“ darstellt.

¹⁴⁵ Vgl. Krell, 1999: 26

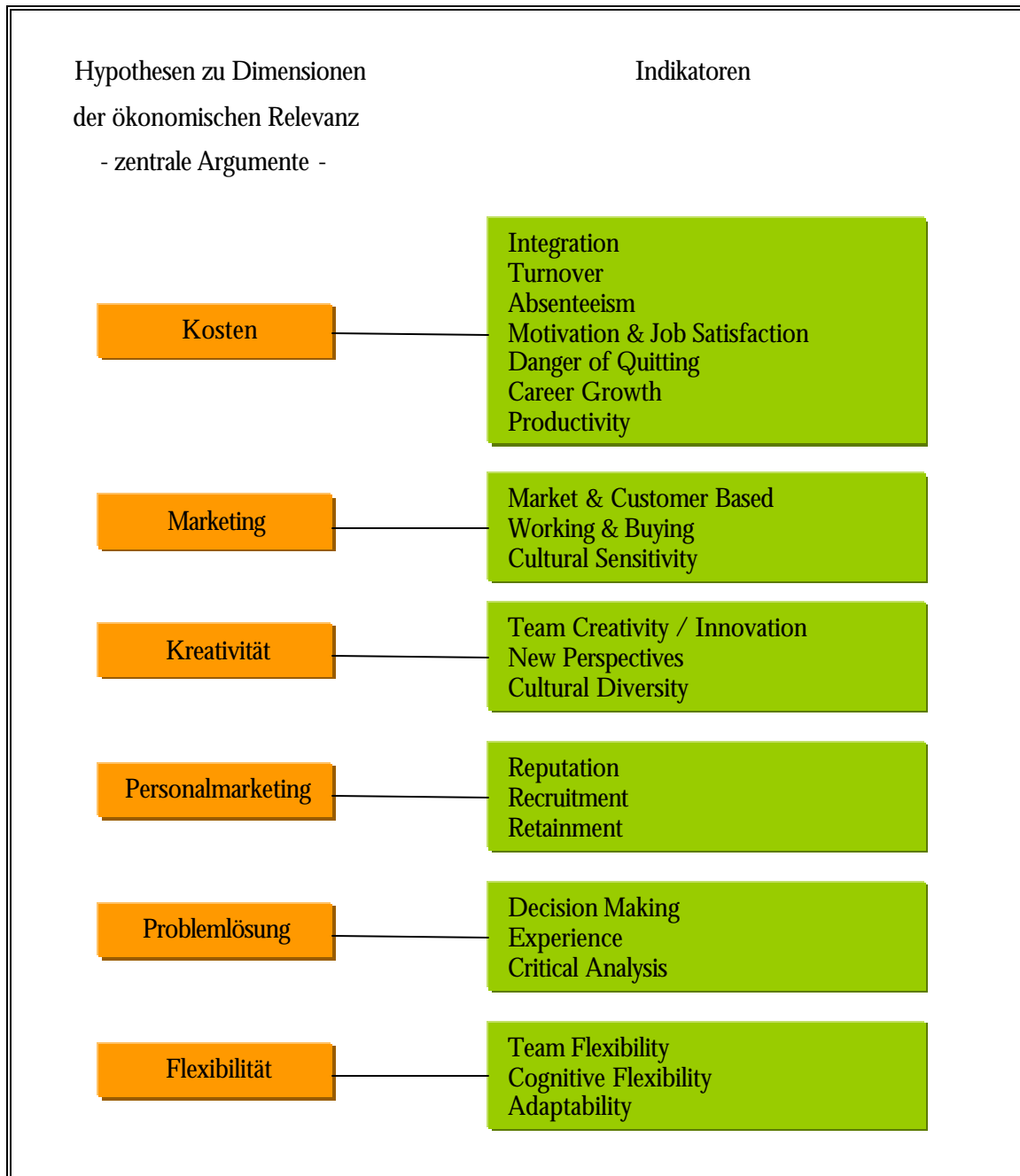
Verständnis für Andersartigkeit sowie geistige Mobilität. Im Umgang mit Mitgliedern anderer Kulturen bereits im beruflichen Alltag lernen die Mitarbeiter wichtige Kompetenzen. Diese sind die Grundlage für den "Global Manager", der ein Unternehmen weltweit zum Erfolg führen kann.

„Corporations that encourage and nurture diversity among their employees are far better positioned in both differentiated domestic and global markets. These firms will gain two critical advantages. First, they will have an inside track on understanding the needs and opportunities presented by other cultural groups. Second, they will have cultivated sensitivities that will more successfully market to other groups.”¹⁴⁶

Die Argumentation wird in der Abbildung nochmals aufgegriffen. Den einzelnen Argumenten werden Indikatoren zugeordnet.

¹⁴⁶ Doka, 1996: 69

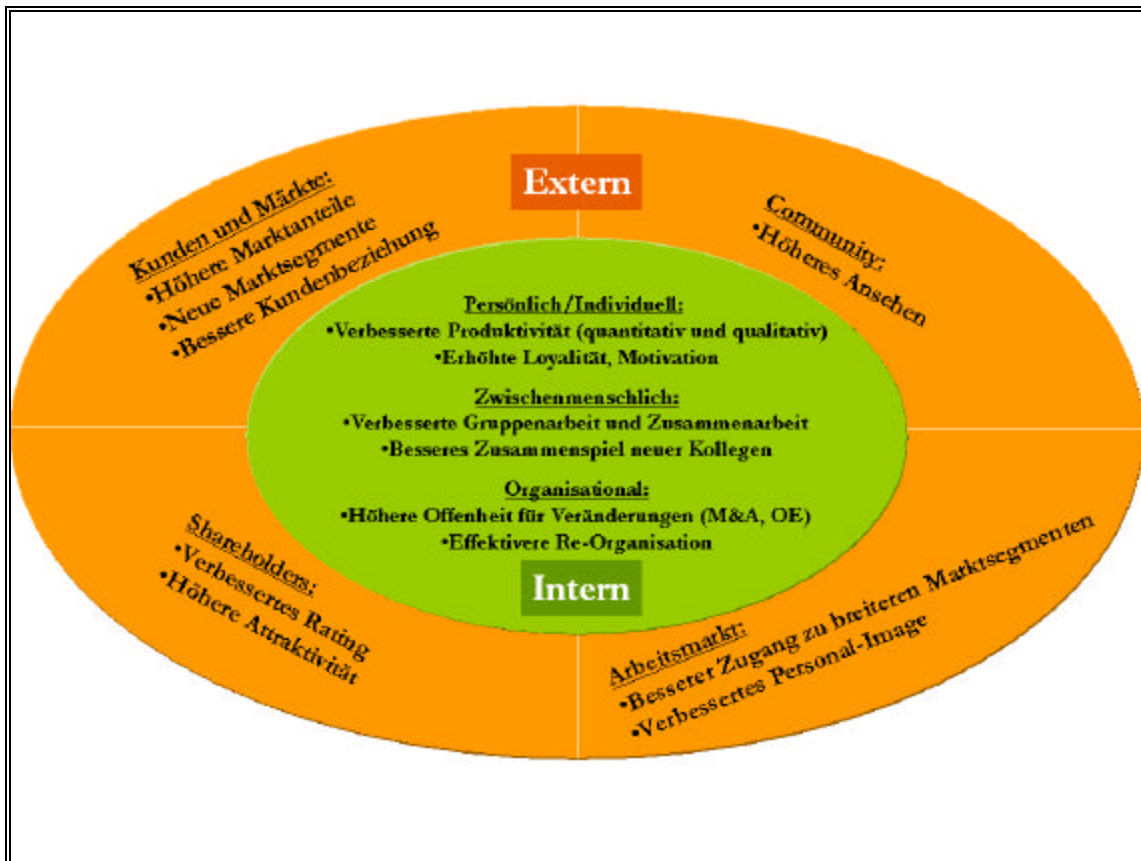
Abbildung 14: Hypothesen und Indikatoren der ökonomischen Relevanz von Diversity



Quelle: Wagner, Sepehri, 1996:19

Eine weitere Übersicht über die Förderung des Unternehmenserfolges durch Managing Diversity unter Berücksichtigung ähnlicher Argumente in anderer Darstellung gibt die nächste Abbildung.

Abbildung 15: Diversity steigert den Unternehmenserfolg



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Stuber, 2002: 6

Die externen Faktoren, welche in der Abbildung dargestellt sind, beziehen sich auf Arbeitsmarkt, Kundenstruktur, Konsumverhalten und Kundenbeziehungen. Alle diese Dimensionen sind wichtig, um Absatz zu erzielen.

Die internen Faktoren beziehen sich vor allem auf die Mitarbeiter, deren Beziehungen untereinander sowie deren Einstellungen und Werte. Dies sind Dimensionen, welche sich auf die Produktivität auswirken.

Produktivität und Absatz bestimmen letztendlich den Ertrag, den ein Unternehmen erwirtschaften kann. Managing Diversity leistet mit allen angegebenen Dimensionen einen Beitrag zur Ertragssteigerung.

Die Tragfähigkeit der angeführten Argumente für Managing Diversity belegt unter anderem die Befragung aller bisher mit dem Total-E-Quality¹⁴⁷ Prädikat ausgezeichneten Unternehmen.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.2.2

¹⁴⁸ Vgl. Busch, Engelbrecht: 2000

Außerdem wurde in einer Befragung deutscher Führungskräfte festgestellt, dass 77 Prozent der Teilnehmer Diversity eindeutig als ökonomisch relevante Ressource ansehen.¹⁴⁹ Die ökonomische Betrachtungsweise von Diversity setzt sich in Anbetracht der Internationalisierung gegenüber dem sozio-moralischen Aspekt durch¹⁵⁰. Im Gegensatz hierzu werden personalpolitische Maßnahmen im Sinne des Fairness- und Diskriminierungsansatzes (vor allem Quotierungen) vehement abgelehnt.¹⁵¹ Dies erklärt teilweise, weshalb die demographische Struktur der Führungskräfte in Deutschland derart homogen männlich ausfällt.

Die Förderung von Diversity ist aus den verschiedenen genannten Gründen ein geschäftliches Muss, aber darüber hinaus Teil der gesamt-gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens. Diversity bringt Wettbewerbsvorteile, soll aber nicht allein aus momentanem wirtschaftlichen Opportunismus betrieben werden. Letzterer ist langfristig gefährlich, da sonst die Gleichberechtigung am Arbeitsplatz bei Bedarf einer kurzlebigen Ideologie geopfert werden könnte.

3.2.7 Abgrenzung des Konzeptes Managing Diversity von dem des Gender Mainstreaming

Neben dem Konzept „Managing Diversity“ findet sich in der Literatur häufig das des „Gender Mainstreaming“. Beide zielen in eine ähnliche Richtung und sollen daher kurz kontrastiert werden. Gender Mainstreaming „...bedeutet die (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Bewertung des Politikprozesses mit dem Ziel der Integration der Perspektive der Gleichstellung der Geschlechter in allen Politiken, auf allen Ebenen und allen Stufen von politischen Akteuren“¹⁵². Das Konzept des Gender Mainstreaming dient der Durchsetzung von Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen in allen gesellschaftlichen Vorhaben. Diesem Konzept liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass geschlechtsneutrale Behandlung der Menschen kaum irgendwo zu finden ist, sondern man in der Regel mit „Male Stream“¹⁵³ konfrontiert ist. Institutionen, Unternehmen, Programme, Gesetze, Regelungen, Maßnahmen etc. müssen daher einen besonderen Fokus auf jeweilige Benachteiligung legen und dazu beitragen, bisherige Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten auszumerzen. Gender Mainstreaming wird, angestoßen durch die 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking, seit In-Kraft-Treten des Vertrages von

¹⁴⁹ Vgl. Wagner, Sepehri, 2000: 53

¹⁵⁰ Vgl. Sepehri, 2002: 324

¹⁵¹ Vgl. Wagner, Sepehri, 2000: 55

¹⁵² Council of Europe, 1998: 19

¹⁵³ In Anlehnung an den Ausdruck „Main Stream“, also „Hauptstrom“ wird die Dominanz der Männer als „Male Stream“ also „Männerstrom“ bezeichnet.

Amsterdam am 1. Mai 1999 von allen EU-Partnern, also auch der deutschen Bundesregierung, zur offiziellen Steuerung der Geschlechterfrage in Ergänzung durch spezifische Frauenförderung angewandt¹⁵⁴ In der Praxis ist hier allerdings noch viel zu tun. Die europaweite geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes, welche zu Ungunsten der Frauen gewichtet ist, macht somit den Arbeitsmarkt zu einem der wichtigsten Ansatzpunkte für Gender Mainstreaming.

„Gender Mainstreaming ist damit ein Auftrag an die Spitze einer Verwaltung, einer Organisation, eines Unternehmens sowie an alle Beschäftigten, die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Struktur, in der Gestaltung von Prozessen und Arbeitsabläufen, in den Ergebnissen und Produkten, in der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und in der Steuerung (Controlling) von vornherein zu berücksichtigen, um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern effektiv verwirklichen zu können.“¹⁵⁵ Dabei ist nicht zu übersehen, dass GenderMainstreaming den berechtigten Demokratieanspruch von Frauen- und Geschlechterpolitik mit dem ökonomischen Kalkül verbindet.¹⁵⁶

Wo ist nun aber der Unterschied zwischen Gender Mainstreaming und Diversity Management zu sehen? Gender Mainstreaming dient dazu, Benachteiligungen von Männern und Frauen, also geschlechtsspezifische Ausgangspositionen, auf Metaebene abzubauen. Gender Mainstreaming versucht die unterschiedlichen Lebenswelten von Frauen und Männern bei jeder Entscheidung zu berücksichtigen, auch wenn diese zunächst nicht mit geschlechtsspezifischem Problemgehalt beladen sind. Es kommt immer dann zum Zug, „wenn ein Vorhaben (Gesetze, Programme, Forschungsprojekte, Fördermaßnahmen, verwaltungsinterne Maßnahmen wie beispielsweise Personalentwicklung etc.) Frauen und Männer in unterschiedlicher Weise betrifft.“¹⁵⁷ Für die Ebenen staatlichen Handelns besteht die gesetzliche und politische Verpflichtung zur Anwendung des Gender Mainstreaming.¹⁵⁸ Es geht um „Gleichwertigkeit von Differenz“, wobei „das Ziel von Gender Mainstreaming in einer non-hierarchical diversity“ liegt¹⁵⁹.

„Gender Mainstreaming wird auf diese Weise zum Wegbereiter von Managing Diversity.“¹⁶⁰

¹⁵⁴ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend 2002a: Internet

¹⁵⁵ Vgl. Bundesregierung, 2002b: Internet

¹⁵⁶ Vgl. Kuppe, Körner, 2000: 99

¹⁵⁷ Vgl. Bundesregierung, 2002c: Internet

¹⁵⁸ Vgl. Stiegler, 2002: 9

¹⁵⁹ Döge, 2002: 9

¹⁶⁰ Döge, 2002: 16

Managing Diversity hat im Vergleich zum Gender Mainstreaming mehrere Aspekte im Blick. Es befasst sich zudem konkreter mit den jeweiligen Instrumenten, die der Ungleichbehandlung entgegenwirken sollen. Spezifische Problemstellungen können schnell und zielorientiert gelöst werden. Darüber hinaus wurde bereits vorab erklärt, dass Managing Diversity ganzheitlicher zu sehen ist. Gender ist nur ein möglicher Fokus dieser Empowerment-Strategie¹⁶¹. Dieser Ansatz ist besonders relevant für multinationale Unternehmen, da Einbindung von Minderheiten auch Eingebunden-Sein in den jeweiligen Markt bedeutet.¹⁶² Während Gender Mainstreaming ein hauptsächlich europäisches Phänomen ist¹⁶³, liegen die Ursprünge des Managing Diversity in den USA. Managing Diversity wurde staatlicherseits von dem Civil Rights Act von 1964, der Glass Ceiling Commission und der Expertise Affirmative Action beeinflusst¹⁶⁴, jedoch ist die Marktorientierung wesentlich stärker als im Gender Mainstreaming.

¹⁶¹ Ermächtigungs- bzw. Befähigungs-Strategie

¹⁶² Vgl. Jansen, Röming, Rohde, 2003: 156

¹⁶³ Die Wurzeln liegen in den Weltfrauenkonferenzen, aber Gender Mainstreaming kommt großflächig in der Europäischen Union zur Anwendung.

¹⁶⁴ Jansen, Röming, Rohde, 2003: 155

4. Kapitel

GENDER POLITICS UND MANAGING DIVERSITY BEI DER SIEMENS AG

In diesem Kapitel sollen die bislang theoretischen Erkenntnisse anhand eines konkreten Unternehmens, der Siemens AG, beleuchtet werden. Die Siemens AG ist dafür bestens geeignet, da sie eine klare Zielsetzung im Bereich Gender Politics aufweist und im Erstellungszeitraum dieser Dissertation ein Programm¹⁶⁵ implementiert, um Managing Diversity durchzuführen. Die Siemens AG hat die notwendigen Untersuchungen nicht nur zugelassen, sondern auch finanziell mit einem Stipendium unterstützt. Der Ansatz dieses Kapitels ist aus unternehmenspolitischen Gründen vornehmlich deskriptiv.

4.1 Die Siemens AG

Mit der Erfindung des Zeigertelegraphen und anschließender Gründung der „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ am 12. Oktober 1847 in Berlin legte Werner von Siemens den Grundstein für die heutige Siemens AG¹⁶⁶. Zwei Jahre später wurde die erste große Telegraphenlinie von Berlin nach Frankfurt am Main in Betrieb genommen. Damit begann das Zeitalter der Telekommunikation, welche maßgeblich zur Globalisierung beigetragen hat. Die Siemens AG begann schon sehr früh mit der Internationalisierung seiner Geschäftstätigkeit: Bereits im Jahr 1850 erwirtschaftete Siemens mehr als 50 Prozent seines Umsatzes im Ausland¹⁶⁷. Von den 84.016 Millionen Euro Umsatz im Geschäftsjahr 2002¹⁶⁸ wurden lediglich 21 Prozent in Deutschland generiert¹⁶⁹. Der Gewinn belief sich auf 26 Milliarden Euro nach Steuern. Siemens beschäftigte im Jahr 2002 426.000 Mitarbeiter in 190 Ländern, davon waren 26 Prozent Frauen. 59 Prozent aller Mitarbeiter arbeiteten im Ausland. Die Siemens AG ist also ganz offensichtlich seit langem in diversen Märkten beheimatet und daher ein geeigneter Untersuchungsgegenstand im Rahmen von Diversity allgemein. Der Fokus der vorliegenden Dissertation auf Gender deckt sich aber mit dem der Siemens AG in Deutschland.

¹⁶⁵ Das Promoting Diversity Programm - vgl. 4.4.

¹⁶⁶ Vgl. Siemens AG 2003a: Internet.

¹⁶⁷ Vgl. Siemens AG 2003a: Internet.

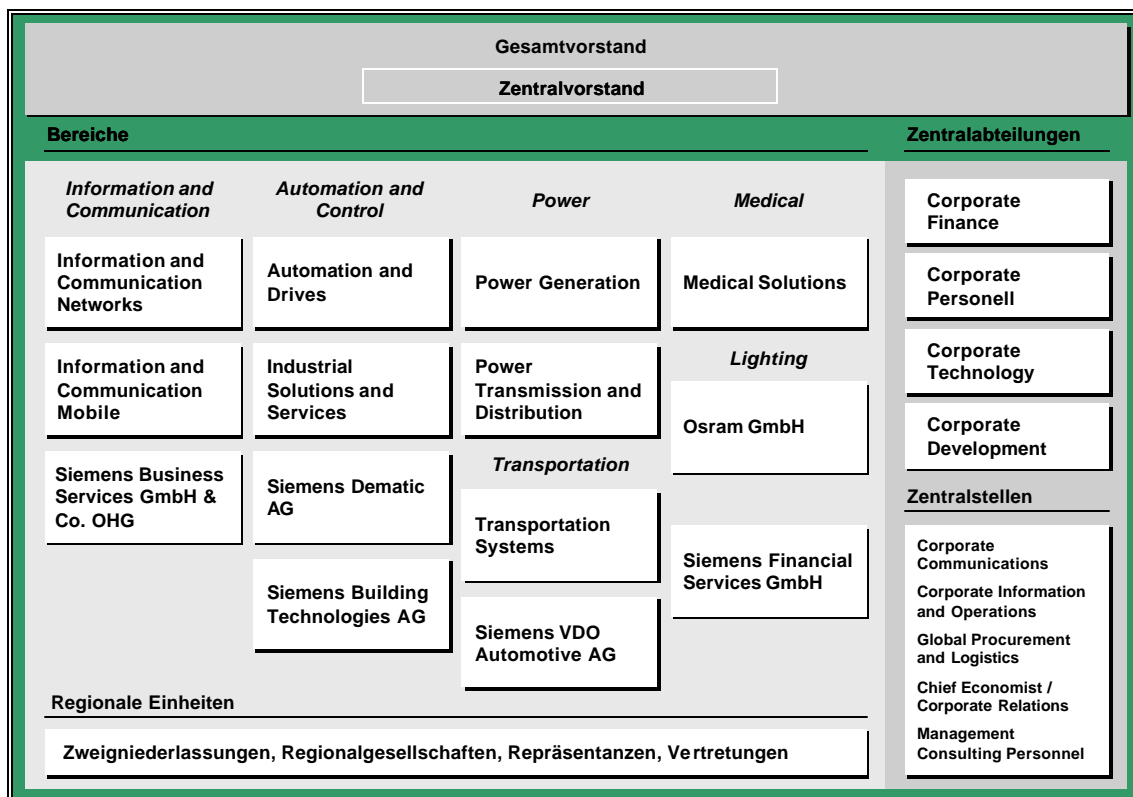
¹⁶⁸ Das Geschäftsjahr der Siemens AG endet jeweils zum 30. September des entsprechenden Kalenderjahres und beginnt am 1. Oktober des Vorjahres.

¹⁶⁹ Zu diesem Absatz vgl. Siemens AG 2002f: Internet.

Hinsichtlich einer Vielzahl quantitativer und qualitativer Kriterien kann der Internationalisierungsgrad bei der Siemens AG als vergleichsweise hoch eingestuft werden. Lediglich in den obersten beiden Führungsebenen sind auch heute noch fast ausschließlich deutsche Manager tätig. „Final authority often rests in the hands of Germany-based executives who lack first-hand knowledge of local markets. At Siemens's Munich headquarters, much of the discussion and many written communications are still in German, though many of its executives speak English and other languages“.¹⁷⁰

Um dem hohen Maß der Internationalisierung auch durch eine entsprechende Organisationsstruktur gerecht zu werden, ist das Geschäftsportfolio der Siemens AG in 14 Bereiche und verschiedene Zentral- und Stabsstellen gegliedert. Zusätzlich existieren in den meisten Ländermärkten auch noch eigenständige Gesellschaften, die sozusagen als dritte Dimension in die Matrixstruktur integriert sind und über die lediglich das höchste Führungsgremium der Siemens AG, der Zentralvorstand, weisungsberechtigt ist.¹⁷¹

Abbildung 16: Unternehmensstruktur der Siemens AG im Geschäftsjahr 2003



Quelle: Vgl. Siemens AG 2003b, Intranet

¹⁷⁰ Vgl. The Wallstreet Journal Europe 2003, A1 ff.

¹⁷¹ Vgl. Kirsch 1998: 140 ff.

Die Internationalisierung findet auch Ausdruck in der Vision des Unternehmens: „Global Network Of Innovation“. Dies wird definiert als „...innovatives Netzwerk, ein Netzwerk, in dem aus allen Kulturen das Beste zusammenkommt zum Nutzen unserer Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und Partner“.¹⁷²

Das weltweite Leitbild des Unternehmens wird durch sieben Prinzipien verdeutlicht, die in der Abbildung durch Symbole dargestellt und erläutert werden.

Abbildung 17: Geschäftsprinzipien der Siemens AG

Our Principles



Customers

We strengthen our CUSTOMERS - to keep them competitive
Our success depends on the success of our customers. We provide our customers with our comprehensive experience and solutions so they can achieve their objectives fast and effectively.



Innovation

We push INNOVATION - to shape the future
Innovation is our lifeblood, around the globe and around the clock. We turn our people's imagination and best practices into successful technologies and products. Creativity and experience keep us at the cutting edge.



Value

We enhance company VALUE - to open up new opportunities
We generate profitable growth to ensure sustainable success. We leverage our balanced business portfolio, our business excellence and synergies across all segments and regions. This makes us a premium investment for our shareholders.



People

We empower our PEOPLE - to achieve world-class performance
Our employees are the key to our success. We work together as a global network of knowledge and learning. Our corporate culture is defined by diversity, by open dialogue and mutual respect, and by clear goals and decisive leadership.



Responsibility

We embrace corporate RESPONSIBILITY - to advance society
Our ideas, technologies and activities help create a better world. We are committed to universal values, good corporate citizenship and a healthy environment. Integrity guides our conduct toward our employees, business partners and shareholders.

Quelle: Siemens AG, 2003: Internet

¹⁷² Siemens AG 2002h: 2

4.1.1 Der Bereich Siemens Information and Communication Mobile (ICM)

Dieser Siemens-Bereich wird näher erläutert, da der Verfasserin aus diesem die meisten Daten zu dem Programm Promoting Diversity vorliegen. Die Studie zu Frauen und Karriere¹⁷³ wurde ebenfalls in diesem Bereich durchgeführt¹⁷⁴.

Der Bereich Information and Communication Mobile (ICM)¹⁷⁵ ist durch die Fortführung der Siemens-Gründungs-Idee, gemeinsam mit dem Bereich Information and Communication Networks (ICN)¹⁷⁶, nicht nur historisch sehr bedeutsam für den Siemens Konzern, er ist darüber hinaus auch der umsatzstärkste Bereich innerhalb der Siemens AG. Siemens mobile deckt mit seinem Angebot das gesamte Mobilfunkgeschäft mit Endgeräten, Netzwerk-Infrastruktur und mobilen Anwendungen ab. Bei den Endgeräten reicht das Produktportfolio von Mobiltelefonen und drahtlosen Übertragungsmodulen über mobile Kleincomputer bis hin zu schnurlosen Telefonen sowie Produkten für drahtlose Internet-Netzwerke. Bei der Infrastruktur erstreckt sich das Angebot von Basisstationen-Netzwerktechnik über Vermittlungstechnik bis hin zu intelligenten Netzwerken. Das Angebot an mobilen Anwendungen schließt sowohl ortsabhängige Dienste¹⁷⁷ als auch Lösungen für Text/ Bild- und Ton-Nachrichtenübermittlung sowie für mobiles Einkaufen und Bezahlen¹⁷⁸ mit ein.

Der Bereich ICM ist in vier Geschäftsgebiete gegliedert:

Mobile Phones (MP): Mobiltelefone und Kleincomputer

Networks (N): Netzwerkinfrastruktur für mobile Netze

Cordless Products (CP): Produkte für die „schnurlose“ Kommunikation innerhalb von Gebäuden.

Wireless Modules (WM): Funkmodule z. B. für Mobiltelefone und Verkehrsleitsysteme

ICM erzielte im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von 11 Mrd. Euro und beschäftigte weltweit rund 28.600 Mitarbeiter, etwa die Hälfte davon im Ausland¹⁷⁹.

¹⁷³ Vgl. Kapitel 6

¹⁷⁴ Der ebenfalls zu Information and Communication gehörende Bereich Information and Communication Networks wurde auch in die Studie aufgenommen. Aus einem einzelnen Bereich wären bzgl. Frauen und Karriere zu wenig quantifizierbare Daten hervorgegangen.

¹⁷⁵ Siemens-interne Bezeichnung und Abkürzung für Siemens mobile. Das heißt, Information and Communication Mobile (ICM) ist dasselbe wie Siemens mobile.

¹⁷⁶ Siemens-interne Bezeichnung und Abkürzung für den Siemens-Bereich, welcher Produkte und Dienstleistungen für das Telekommunikations-Festnetz anbietet.

¹⁷⁷ Dienste, welche in Abhängigkeit von der jeweiligen (physischen) Verortung des Mobiltelefons bzw. seines Benutzers angeboten werden, z. B. Straßennavigations-Dienste oder Restaurant-Angebot der näheren Umgebung des Nutzers etc.

¹⁷⁸ Durch Datenkommunikation mit modernen Bezahlssystemen, beispielsweise per SMS, kann das Mobiltelefon als Ersatz für eine Kreditkarte genutzt werden.

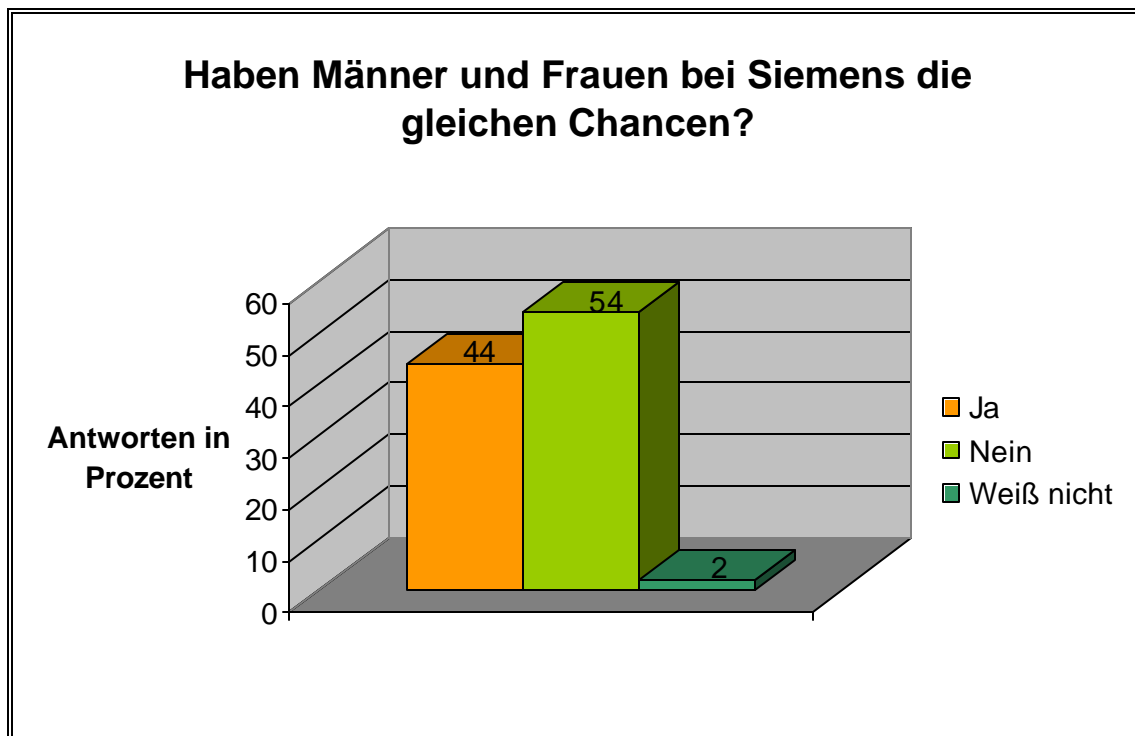
¹⁷⁹ Vgl. Siemens AG 2002f: Internet

4.2 Chancengleichheit für Männer und Frauen bei der Siemens AG

Siemens nutzt das Potenzial der Frauen wie die meisten großen Unternehmen in Deutschland wenig. Sowohl in fachlichen als auch in disziplinarischen Führungsfunktionen sind sie selten zu finden.

Das Magazin „Siemens heute“ hat eine Online-Umfrage zum Thema „Haben Männer und Frauen bei Siemens die gleichen Chancen“ durchgeführt. Die Mitarbeiter konnten mit „Ja“, „Nein“ oder „Weiß nicht“ antworten. Rund 44 Prozent stimmten mit „Ja“, rund 54 Prozent mit „Nein“. 2 Prozent entfielen auf die Antwort „Weiß nicht“. Interessant ist, dass in der englischsprachigen Seite die Meinung negativer war: Nur rund 28 Prozent glauben, dass Männer und Frauen bei Siemens die gleichen Chancen haben. Dagegen stimmten 62 Prozent mit „Nein“ und 10 Prozent mit „Weiß nicht“. Allerdings wurde nicht bekannt gegeben, wie viele der Teilnehmer männlich bzw. weiblich sind¹⁸⁰.

Abbildung 18: Chancengleichheit von Männern und Frauen bei der Siemens AG



Quelle: eigene Darstellung

¹⁸⁰ Vgl. Siemens heute 2002, Intranet

4.3 Managing Diversity bei der Siemens AG

„Our emphasis is on combining what is technically feasible with what makes economic sense.“¹⁸¹ Managing Diversity bei der Siemens AG ist als strategisches Ziel zu werten. Zugleich ist es integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie, insbesondere der Personalentwicklung¹⁸². Dies soll in den folgenden beiden Abschnitten verdeutlicht werden.

4.3.1 Managing Diversity als strategisches Ziel

Die Förderung von Diversity ist ein strategisches Ziel, das gemäß den Besonderheiten jedes einzelnen Landes, in dem ein Unternehmen vertreten ist, unterschiedlich behandelt werden muss. Prof. Pribilla, Mitglied des Vorstands der Siemens AG¹⁸³, zuständig für den Bereich Personal, betonte anlässlich einer Siemens-Veranstaltung zur Chancengleichheit von Frauen¹⁸⁴: „Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und die großen Vorteile, die sich daraus ergeben, richtig zu schätzen. Das ist nicht nur aus rechtlichen oder moralischen Gründen geboten, sondern auch aus wirtschaftlichen Aspekten heraus. Diversity ist deshalb ein strategisches Ziel, das unser Unternehmen weltweit vorantreibt.“¹⁸⁵ Es soll besonders das Miteinander von Menschen mit verschiedensten individuellen Backgrounds gestärkt werden, zu deren eigenem Wohl als auch zum Vorteil des Unternehmens.

Die konkreten Herausforderungen unterscheiden sich jedoch von Land zu Land. Während beispielsweise in Südafrika oder Brasilien ethnische Vielfalt im Fokus liegt, ist in Deutschland das Hauptaugenmerk auf Chancengleichheit für Männer und Frauen zu legen. Deutschland ist dabei im internationalen Vergleich weit abgeschlagen.¹⁸⁶ In den letzten 20 Jahren gab es wenig Bewegung in der Frauenförderung von Unternehmensseite¹⁸⁷. Wenn, dann kam es nur zu Entwicklung von innen heraus, also durch Initiativen der Mitarbeiter. Aber das Bild wandelt sich: „Der Wille, mehr Frauen auch in verantwortungsvolle Positionen in der Wirtschaft zu bringen, ist [...]da.“¹⁸⁸

¹⁸¹ Zitat von Dr. Volker Jung, Mitglied des Vorstands der Siemens AG.

¹⁸² Als Personalentwicklung sind alle Maßnahmen zu verstehen, welche die Qualifikation der Mitarbeiter eines Unternehmens verbessern und das Erreichen der Unternehmensziele möglich machen.

¹⁸³ Bis August 2003

¹⁸⁴ Tagung "Frauen zeigen Profil - Neue Wege in Wirtschaft und Politik". Siemens Forum München. 14.05.2002

¹⁸⁵ Pribilla, 2002: 2

¹⁸⁶ Vgl. Pribilla 2002: 6

¹⁸⁷ Aussage eines Personalfachmannes des Siemens Bereiches ICN

¹⁸⁸ Pribilla, 2002: 6

In ihrer Rede auf selbiger Veranstaltung konstatierte Dr. Christine Bergmann, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Wir haben heute eine hervorragend ausgebildete und am Erwerbsleben orientierte Frauengeneration. Noch nie gab es so viele gut qualifizierte Frauen.“¹⁸⁹

Deshalb ist jetzt ein geeigneter Zeitpunkt für den Wandel. „Aber auch angesichts des internationalen Wettbewerbs ist es dringend geboten, das Qualifikations- und Leistungspotential von Frauen besser als bisher in unser Wirtschaftsleben zu integrieren“¹⁹⁰, so Familienministerin Bergmann.

4.3.2 Managing Diversity als Bestandteil der Personalentwicklung

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten entdecken die Unternehmen häufig die Personalentwicklung wieder. Besonders in den oberen Managementstufen wird antizipatorisch darauf gesetzt, um Führungskompetenz und Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen sicherzustellen. Auch in der Konkurrenz um High Potentials und der Forderung nach Work-Life-Balance im Kreis der Führungskräfte wird die Personalentwicklung zunehmend wichtig. Sie muss die Wende vom Normarbeiter hin zu Arbeitnehmern mit verschiedenen Bedürfnissen schaffen. Individualisierung wird in der Sicherung des hoch qualifizierten Nachwuchses immer bedeutsamer.

Die Personalentwicklung übernimmt in der Unternehmensstrategie aber mehr als nur eine Sicherungsfunktion, sie wird zum integrierenden Element.

Diversity soll ebenso wenig bloßes Make-up oder Outfit für die Firma sein, sondern soll gelebte integrative Unternehmenskultur aufzeigen.

Managing Diversity als Konzept greift viele bestehende Initiativen des Personalmanagements und der Unternehmensführung auf, verbindet diese und baut auf ihnen auf. In der Siemens AG ist man bemüht, Team-Building-Maßnahmen, interkulturelle Trainings, Frauen-Programme und Work-Life-Balance-Aktionen in die Diversity-Förderung einzubinden. Das Konzept Managing Diversity stellt diese Bestandteile in einen ganzheitlichen, strategischen Zusammenhang.¹⁹¹

4.3.2.1 Exemplarische Betrachtung der Personalentwicklung bei ICM

Im Zeichen der Globalisierung ist es notwendig, eine marktkonforme Aufstellung zu erreichen: Dafür wird die Entwicklung der Märkte beobachtet und entsprechend Personalaufbau oder -

¹⁸⁹ Bergmann, 2002: 1

¹⁹⁰ Bergmann, 2002: 1

¹⁹¹ Vgl. UNI, 2002 Nr.1: 51

abbau betrieben. Des Weiteren ist die Internationalität der Führungsmannschaft, des Senior Management, ein wichtiges Thema.

Die Kompetenzsicherung fokussiert sich auf die Veränderung der Arbeitsinhalte und Technologien und versucht, darauf angemessen zu reagieren. Dazu gehört die Sicherung von Expertenwissen, entsprechendes Trendsetting sowie die Sicherung und Weiterentwicklung von kritischem Kern-Know-how. Die Suche nach geeigneten Nachwuchs-Kandidaten für Schlüsselfunktionen ist eine weitere Aufgabe der Personalabteilung.

Voraussetzung für jegliches unternehmerische Handeln auch im Personalwesen des Bereiches ICM sind die Business Principles, also die festgelegten Geschäftsprinzipien. Hauptaugenmerk bei der Beurteilung des Personals liegt auf Performance, Potenzial und Qualifikation. Diese Kriterien werden durch den EFA-Prozess¹⁹², im Staff Dialogue und im Round Table bewertet und entwickelt. Jeder Mitarbeiter im Übertariflichen Bereich, aber jede Person in den oberen zwei Tarifklassen, hat einmal im Jahr mit der Führungskraft ein so genanntes ‚EFA-Gespräch‘. In diesem Gespräch sollen Leistung und Potenzial des Mitarbeiters entwickelt, gefördert und anerkannt werden. Gehaltsmaßnahmen werden ebenso beschlossen wie weiterführende Entwicklungsschritte diskutiert, beispielsweise ein Jobwechsel, die Übernahme größerer Verantwortungsbereiche oder kompetenzfördernde Weiterbildung. Sämtliche Personalentwicklungsmaßnahmen werden gemeinsam im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin beschlossen.

Die Besetzung der Stellen mit der bestmöglichen Person wird durch den International Marketplace gesichert, eine Datenbank mit den Daten aller Mitarbeiter mit einer hohen Potenzialaussage.

Eigentliche Personalentwicklungstools sind das Siemens Management Review, das Siemens Leadership Framework, der International Top Management Support, das Performance und Potential Review, das Succession Planning, das Commercial Review, das Mentoring Programm, das Upward Feedback und nicht zuletzt das Promoting Diversity Programm. Die meisten dieser Konzepte überschneiden sich.

Darüber hinaus gibt es das Competency Management, das Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter verstärkt im Unternehmen einzubringen versucht.

Der Opinion Poll ist eine Mitarbeiterumfrage, die im Schnitt einmal monatlich durchgeführt wird und die Mitarbeiter zu bereichsspezifischen Themen befragt. Damit wird sichergestellt, dass zum

¹⁹² EFA steht für Entwicklung, Förderung und Anerkennung

Beispiel Motivationsveränderungen schnell erkannt werden und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können.

4.4 Das Promoting Diversity (ProDi) Programm der Siemens AG

Im Sinne des Managing-Diversity-Konzeptes hat die Siemens AG ein Programm mit dem Namen „Promoting Diversity“ entwickelt, um die Chancengleichheit im Unternehmen zu fördern. Dieses soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

4.4.1 Initialzündung

Die Initialzündung für ein Programm zu Managing Diversity fand am 26. Juni 2000 statt. Der Zentralvorstand der Siemens AG befasste sich mit dem Thema „Vielfalt in der Mitarbeiter-Struktur“¹⁹³. Es wurde moniert: „Die geringe Präsenz von Frauen im Unternehmen gefährdet auf Dauer unser Image und kann zu Wettbewerbsnachteilen bei öffentlichen und auch bei privaten Auftraggebern führen“. Es wurde beschlossen, die Anzahl der Frauen im Unternehmen zu erhöhen. Daraufhin wurde das Projekt Promoting Diversity gebildet. Welche Argumente es für Managing Diversity gibt, also welche Wettbewerbsvorteile dieses Konzept bietet, wurde bereits ausführlich in Kapitel 3 erläutert. Nichtsdestotrotz muss hier festgestellt werden, dass die Initialzündung für ein neues Projekt im Bereich Gender Politics bei der Siemens AG im Oktober 2001 hauptsächlich von drei Themenblöcken ausging¹⁹⁴:

- Konkurrenz um wenige High Potentials
- Bemühungen um Partner in den USA¹⁹⁵
- Aussicht auf ein Gleichstellungsgesetz bis 2003

Die Förderung von Diversity beinhaltet klar eine strategisch-ökonomisch-politische Dimension.

4.4.2 Ziele

Für die Projektdauer von 3 Jahren hat der Zentralvorstand das Ziel gesetzt, den Anteil bei den Frauen im Unternehmensdurchschnitt auf 15 Prozent zu verdoppeln. Dieses Ziel wurde aus

¹⁹³Vgl. Siemens AG 2002g: Intranet

¹⁹⁴ Aussage einer Personalfachfrau bei Siemens ICN

¹⁹⁵ Einerseits wollen Partner-Firmen nicht mit Unternehmen kooperieren, die keinen klaren Diversity-Ansatz haben, andererseits wurde für Siemens selbst wichtig eine Diversity-Strategie zu haben, seit das Unternehmen in US Gap gelistet ist. Darüber hinaus hat Siemens in den USA, einem Markt in dem Siemens noch wenig vertreten ist, einen schlechten Ruf betreffend der Frauenförderung, weshalb eine große Zahl Frauen Siemens bereits verlassen hat. Vgl. Böer, 2001: 8

unternehmenspolitischen Gründen dahingehend umformuliert, dass man den Frauenanteil signifikant erhöhen müsse. Die Leitlinien für das angegliederte Promoting-Diversity-Programm sind dabei global gedacht, aber praktisch hat jedes Land unterschiedliche Bedürfnisse und Zielsetzungen im Rahmen von Diversity. Mehr noch: Jeder Bereich der Siemens AG ist für die Umsetzung der Richtlinien selbst verantwortlich, was eine Uneinheitlichkeit in den konkreten Zielen und den dazugehörigen Maßnahmen bewirkt.

Herrmann Mayer hat in seiner Rede „Promoting Diversity (ProDi) - Vielfalt und Chancengleichheit bei I&C“¹⁹⁶ in seiner damaligen Funktion als Personalchef des Siemens Bereiches SBS, darüber gesprochen, welche Ziele das Unternehmen mit Promoting Diversity verfolgt. Er hat dabei folgende Schw erpunkte gesetzt¹⁹⁷:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Ausschöpfung von Qualifikations- und Leistungspotenzialen, d. h. Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer
- Positionierung von Frauen auf allen Führungsebenen des Management und Erhöhung des Frauenanteils im Übertariflichen Bereich
- Gesellschaftliche Verantwortung tragen, d. h. Chancengleichheit bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung für alle ethnischen und gesellschaftlichen Gruppen gewährleisten
- Bevorzugter Arbeitgeber für Frauen und Männer sein, d.h. Unterstützung der Motivation von Frauen für das Ergreifen von technischen Berufen, Sicherung des Nachwuchses, vor allem auf dem IT-Sektor und bei Ingenieur- und Naturwissenschaften

In der Vision 2010 lautet ein Ziel für die Zukunft kongruent zu den bereits genannten Aspekten: „Women regard Siemens as a preferred employer.“¹⁹⁸

Als die beiden wichtigsten Ziele werden im Corporate Citizenship Report 2001 genannt: „den Frauenanteil im Unternehmen auf allen Ebenen in den nächsten Jahren deutlich zu erhöhen und möglichst viele junge Frauen zu ermutigen und zu fördern, einen technischen Beruf zu ergreifen“.¹⁹⁹

¹⁹⁶ I&C sind die drei Siemens-Bereiche ICM, ICN und SBS

¹⁹⁷ Vgl. Mayer, 2002: ohne Seitenangabe

¹⁹⁸ Vgl. Siemens AG, 2002b: Intranet

¹⁹⁹ Vgl. Siemens AG, 2001a: 17

4.4.3 Statements

Während der Entstehung hat die Siemens AG Deutschland zahlreiche Statements²⁰⁰ zum Projekt Promoting Diversity und damit zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit abgegeben und diese intern und extern kommuniziert²⁰¹:

ProDi orientiert sich am Geschäft:

- Vielfalt erweitert das Potenzial für Kreativität und Innovation
- Vielfalt erhöht die Problemlösungskapazität und Produktivität im Team
- Vielfalt verbreitert die Basis für Nachwuchssicherung
- Vielfalt stärkt unsere Wettbewerbsfähigkeit

ProDi ist Kulturwandel:

- Familiäre Verantwortung durch Elternzeit oder Teilzeit erweitert den persönlichen Horizont (soziale, organisatorische Kompetenzen)
- Wer für kreative Querdenker attraktiv sein will, muss sich an junge Väter in Elternzeit oder vorübergehender Teilzeit gewöhnen
- Auf die spezifischen Bedürfnisse von Dual Career Couples werden wir uns einstellen müssen
- Führungsaufgaben und Teilzeit sind keine Gegensätze (Einzelfallprüfung)
- Wir müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ganzheitlich sehen und ihnen helfen, eine Balance zu finden zwischen Beruf, Familie und privatem Bereich

ProDi-Kernbotschaften:

- Wir wollen die Vielfalt
- Frauen und Männer bieten wir gleiche Karrierechancen - durch unsere Internationalität öffnen wir das Tor zur Welt
- Technik braucht Frauen. Führung braucht Frauen
- Wir suchen die Balance zwischen Arbeit und Familie

Darüber hinaus wurde im Jahr 2001 im Unternehmen das Regelwerk „Guiding Principles for Promoting and Managing Diversity“²⁰² erstellt, welches bereichs- und länderübergreifend zu

²⁰⁰ Vgl. Siemens AG Corporate Personnel, 2001a: Intranet

²⁰¹ Vgl. Siemens AG, 2002a: 1

²⁰² Vgl. Siemens AG, 2001c: Internet

verstehen ist und die Förderung benachteiligter Gruppen regelt sowie jegliche Diskriminierung verbietet.

4.4.4 Anforderungen

Während der Erstellung dieser Dissertation entstand in der Siemens AG eine Diplomarbeit²⁰³ mit dem Ziel, Managing Diversity in der Personalentwicklung als mögliches Aufgabenfeld für die Soziale Arbeit zu beleuchten. Die Diplomarbeit von Renate Hofmeister beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit dem Promoting-Diversity-Programm der Siemens AG. Die Daten für die Diplomarbeit wurden anhand von Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern des Unternehmens erhoben. Einige der Ergebnisse sollen in diesem Rahmen aufgegriffen werden, da sie methodisch hervorragend erarbeitet, sehr anschaulich und auf das Unternehmen zugeschnitten sind.

4.4.4.1 Anforderungen an die Organisation²⁰⁴

Als Ziele im Unternehmen wurden Wandel der Unternehmenskultur - also „Diversity“ als Teil der Identität der Firma zu begreifen -, Chancengleichheit sowie Förderung der spezifischen Diversity-Aspekte in den jeweiligen Ländern festgelegt. Dieses Unterfangen wird im Unternehmen im Top-Down-Verfahren zu realisieren versucht. Das heißt, das Promoting-Diversity-Team versucht die Führungskräfte als Promotoren des Programms zu gewinnen, um einerseits durch diese Multiplikatoren Bewusstsein zu schaffen, andererseits aber auch einen gewissen Druck in Richtung positivem Verhalten im alltäglichen Umgang miteinander aufzubauen. Diese Vorgehensweise fußt auf dem Gedanken, dass die Thematik über hierarchische Vernetzung auf die verschiedenen Funktionsstufen übertragen wird. Ein Netzwerk, das die sinnvolle Idee eines positiven Miteinanders verbreitet, scheint aber nicht auszureichen: Anreize zur Partizipation wurden bei der Befragung von Mitarbeitern im Rahmen der Evaluation als sinnvoll erachtet. Managing Diversity ist keine alleinige Aufgabe der Personalentwicklung, sondern fordert einen tief greifenden Wandel in der Unternehmenskultur. Es verlangt nach einer Bewusstseinsveränderung auf individueller und auf politisch-institutioneller Ebene. „Management of Diversity gelingt nur, wenn es in den Gesamtbetrieb eingebunden ist, in ‚Ziele‘, ‚Strukturen‘ und ‚Beziehungen‘.“²⁰⁵

²⁰³ Hofmeister, 2002

²⁰⁴ Vgl. Hofmeister, 2002: 76 ff.

²⁰⁵ Hofmeister, 2002: 81

4.4.4.2 Anforderungen an die Mitarbeiter.²⁰⁶

Die Studien von Renate Hofmeister ergeben als wichtigste Kompetenzen seitens der Mitarbeiter im Rahmen des Promoting-Diversity-Programms: Mitarbeiter-Bezug, situations-angepasstes Wissen, das Wissen über Ambiguität und interkulturelle Fähigkeiten, Offenheit/Respekt, Kommunikations-/Argumentationsfähigkeit und allgemein soziale Kompetenzen. Des Weiteren sind Begeisterungs-/Motivationsfähigkeit, aber vor allem die Fähigkeit, Netzwerke zu schaffen und sich auszutauschen, von Bedeutung. Zielorientierung ist als übergreifende Kompetenz zu werten. Die hier kurz aufgezählten Anforderungen von „Diversity“ an die Mitarbeiter können auch als Erfolgsbausteine oder je nach Vorhandensein und Ausprägung als Diversity-Fähigkeit gewertet werden. „Der Umgang mit Diversity verlangt eine Vielzahl von Kompetenzen, v.a. Fähigkeiten. Mitarbeiter tragen einen erheblichen Teil am Erfolg des Management of Diversity der Siemens AG bei.“²⁰⁷

4.4.5 Maßnahmen

Zum Projekt wurde ein Werkzeugkasten für die Implementierung von ProDi entwickelt.²⁰⁸ Dieser gilt als Orientierungshilfe für die Länder und die Bereiche²⁰⁹. Darin sind Schritte definiert, die vor dem Projektstart zu unternehmen sind, aber auch die Hauptfelder aufgelistet, auf die sich die Aktivitäten konzentrieren sollen. Dazu gehören die Statistiken bezüglich der Entwicklung des Managements, Einstellungen, Personalentwicklung, Weiterbildung, Work-Life-Balance und Familienorientierung, Netzwerken und Vergleich mit anderen Unternehmen sowie die Kommunikation des Projektes.

Es stehen viele Vorschläge zur Umsetzung auf dem Papier, was aber wird konkret getan? Folgende Maßnahmen gehören zum Promoting-Diversity-Programm und haben den Fokus auf Frauen²¹⁰.

²⁰⁶ Vgl. Hofmeister, 2002: 82 ff.

²⁰⁷ Hofmeister, 2002: 93

²⁰⁸ Vgl. Siemens AG, 2002c: 1-6

²⁰⁹ In den Bereichen gibt es entsprechend Sonderthemen wie etwa die Integration des Promoting-Diversity-Projektes in den EFA-Prozess. Führungskräfte sollten dabei auch nach ihrer Diversity-Integrationsfähigkeit beurteilt werden. Ein weiteres Beispiel für bereichs-spezifisches Arbeiten ist die Kooperation der drei Bereiche von Information and Communication bei der Erstellung einer gemeinsamen ProDi-Homepage.

²¹⁰ Vgl. Siemens AG, 2002a: 2 ff.

4.4.5.1 Veranstaltungen

Auf der Veranstaltung ‚Frauen zeigen Profil - Neue Wege in Wirtschaft und Politik‘ sprachen u. a. Bundesministerin Dr. Christine Bergmann und Prof. Peter Pribilla am 14. Mai 2002 im Siemens-Forum über Chancengleichheit für Männer und Frauen und die Zielsetzung, Vielfalt im Unternehmen zu fördern.²¹¹

Intern sind die Personalabteilungen der Bereiche im Dialog mit Mitarbeitern, Führungskräften und Topmanagement zu den Themen Diversity und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

4.4.5.2 Dual Career Couples

Für die Partner der Siemens-Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz in ein anderes Land verlegen, bemüht sich das Unternehmen eine geeignete Stelle vor Ort zu finden.

4.4.5.3 Flexible Arbeitsmodelle

Gleitende Arbeitszeit und vielfältige Teilzeitmodelle sind zur Einteilung der Arbeit möglich. Etwa 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten bei Siemens in Deutschland in Telearbeit. Dies ist eine sehr hohe Zahl. Immer mehr Mitarbeiter verfügen über LAN-Anschlüsse und können sich weltweit über den Laptop ins Firmennetz einwählen. Experten- und Führungspositionen sind nicht grundsätzlich von flexiblen Arbeitsmodellen ausgeschlossen.

4.4.5.4 Beruflicher Wiedereinstieg

Ein ‚Gesprächsleitfaden zur Verbesserung des beruflichen Wiedereinstiegs‘ unterstützt die Planung und Gestaltung der Elternzeit durch Mitarbeiter und Führungskraft.

4.4.5.5 Kinderbetreuungsinitiativen

Eine Zusammenarbeit mit dem Familienservice zur Vermittlung von Kinderbetreuung und Altenpflege existiert an verschiedenen Standorten. Die Mitarbeiter zahlen für die in Anspruch genommenen Leistungen, das Unternehmen übernimmt die Vermittlungsgebühr. An einigen Standorten gibt es Ferienbetreuung, an einem Notfallbetreuung für Mitarbeiterkinder. Zudem gibt es verschiedene Mitarbeiterinitiativen. Die grundsätzliche Haltung des Unternehmens zur Kinderbetreuung ist aus folgender Aussage ableitbar: „Vielfach wird von Unternehmen erwartet, für Kinderbetreuung zu sorgen. Das ist nicht ihre Aufgabe.“²¹²

²¹¹ Vgl. Siemens AG 2002d: Internet

²¹² Ramm, Laier, 2002: 4

4.4.5.6 Girls' Day

Der Girls' Day ist eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützte Initiative. Mitarbeiter können ihre Töchter und Nichten einen Tag lang mit zum Arbeitsplatz bringen. Den Mädchen soll durch verschiedenste Aktionen die Arbeitswelt näher gebracht werden und ihr Interesse für technische Fragen geweckt werden.²¹³

4.4.5.7 Technik-Camp für Mädchen

20 Mädchen verbringen fünf Tage in einem Technik-Abenteuer-Camp unter dem Motto: "Raus in die Natur, rein ins Abenteuer, ran an die Technik". Dabei werden für Mädchen eher untypische Aktionen gestartet, wie z. B. Freeclimbing, Segelfliegen, der Bau eines Walkman-Verstärkers oder die Gestaltung einer Internetseite. Ein spielerischer Zugang zur Technik wird so ermöglicht.

4.4.5.8 Technik braucht Frauen

Der Slogan „Technik braucht Frauen“ bezieht sich hauptsächlich auf die Veränderung der Vorbildung. Siemens will mehr Frauen zur technischen Ausbildung ermutigen.²¹⁴ Yolante, das Young Ladies' Network of Technology, ist ein Mentoring-Programm für Studentinnen. Seit dem Wintersemester 2002/2003 werden hundert junge Frauen pro Jahr durch ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium begleitet. Die Teilnehmerinnen werden während des gesamten Studiums durch eine Mentorin oder einen Mentor im Unternehmen betreut. Zusätzlich wird den Yolante-Teilnehmerinnen der Zugang zu Praktikantenplätzen und Diplomarbeiten erleichtert. Darüber hinaus vergibt Siemens Stipendien. Mittlerweile geht jedes zweite an eine Frau.

4.4.5.9 Mehr Frauen im Siemens Management Review

Auf die Besetzung der Schlüsselfunktionen mit Frauen wird verstärkt geachtet.

4.4.5.10 Frauenspezifische Seminare

Es wurde ein dreitägiges Seminar „Frauen - und ihr Weg im Unternehmen“ speziell für weibliche Nachwuchskräfte mit Potenzial entwickelt. Darin geht es vor allem um Orientierung im Beruf und die Übernahme von Führungsaufgaben.

²¹³ Siemens beteiligte sich 2003 bereits zum dritten Mal am Girls' Day. Etwa 2300 Mädchen nahmen bundesweit an 42 Siemens-Standorten am Girls' Day 2003 teil. Vgl. Siemens AG Corporate Personnel 2001a: ohne Seitenangabe

²¹⁴ Ramm, Laier, 2002: 2 f.

4.4.5.11 Management-Learning-Programm

Der Frauenanteil in Management-Learning-Programmen steigt. Beim Einsteigerprogramm S5 ist jeder fünfte Teilnehmer weiblich, bei der nächsten Stufe S4 jeder sechste und auf dem gehobenen Level S3 jeder achte.

4.4.5.12 Mentoring-Programm

Mentoring-Programme für Mitarbeiter mit hohem Potenzial sind in allen Bereichen des Unternehmens eingeführt oder konkret geplant.

Das Mentoring-Programm für weibliche High Potentials, abgekürzt „whip“, im Bereich Siemens ICM soll als eine Maßnahme im Rahmen von ProDi exemplarisch betrachtet werden. Diese Maßnahme ist zur Veranschaulichung besonders geeignet, da sie sich konkret an aufstrebende Frauen richtet und damit zur Ausrichtung der Studie der Dissertation „Frauen und Karriere“ passt, welche in Kapitel 6 ausführlich vorgestellt wird. Whip ist zudem ein integrativer Bestandteil des Leadership Development Concept.

Es geht dabei vor allem um die Erhöhung der Visibilität und Unterstützung der weiblichen Top High Potentials im Bereich. Außerdem soll diese Maßnahme dazu beitragen, Topmanagement-Positionen bei ICM langfristig mit weiblichen Potenzialträgerinnen zu besetzen.

Als Teilnehmerinnen kommen Mitarbeiterinnen unter 40 Jahren mit einer hohen langfristigen Potenzialaussage in Frage. Sie sollen eine Schlüsselfunktion bei ICM wahrnehmen können und Möglichkeiten für weitere Funktionsstufen haben.

Nutzen für ICM:

- Umsetzung der Promoting-Diversity-Ziele, insbesondere die Identifikation und Förderung von weiblichen High Potentials.
- Mehr qualifizierte Frauen in Führungspositionen
- Effiziente Personalentwicklung
- Imagegewinn

Nutzen für Mitarbeiterinnen:

- Identifikation als Top High Potential
- Persönliche Entwicklung aktiv mitzugestalten
- Kommunikation des Talents auf Topmanagement-Ebene
- Netzwerkaufbau zur Managementebene und zu anderen High Potentials

Es wurden für das Jahr 2003 20 Mitarbeiterinnen als Potenzialträgerinnen identifiziert, eine Teilnehmerin wurde zusätzlich für ein Cross-Mentoring²¹⁵ ausgewählt. Nach der Informierung der Teilnehmerinnen durch ihre Führungskräfte folgten persönliche Gespräche mit der Personalabteilung. Als nächster Schritt wurden Informationen zum Mentoren-Programm an die Teilnehmerinnen gegeben und eine Auftaktveranstaltung durchgeführt.²¹⁶ Daran knüpfen weitere Treffen und Workshops an. Aus diesen erwächst im Idealfall ein Netzwerk der Teilnehmerinnen. Es sollen zudem spezifische Seminarangebote für die Teilnehmerinnen erstellt werden und Meetings mit Referenten und hohen Managern stattfinden.

4.4.6 Zahlen

Zur Verdeutlichung sollen Ausgangssituation, Entwicklung und Ausgang des Promoting-Diversity-Programms in Zahlen vorgestellt werden.

Im Jahr 2000²¹⁷, dem Startjahr des Projektes Promoting Diversity, lag der Anteil der Frauen im Übertariflichen Kreis bei 5,7 Prozent, im oberen Führungskreis bzw. Direktionskreis bei 1,8 Prozent.²¹⁸

Zur Verteilung der Frauen auf die Funktionsstufen soll exemplarisch das Jahr 2001 betrachtet werden, da dafür exakte Zahlen vorliegen. Die Schwankungen in den drei Jahren des ProDi Programs sind als gering einzustufen. Im Jahr 2001 war die Verteilung der Frauen auf die Funktionsstufen 1-5 im Übertariflichen Kreis innerhalb Siemens Deutschland wie folgt²¹⁹: Auf der höchsten Funktionsstufe, also Funktionslevel 1, befand sich keine Frau. Auf Funktionsstufe 2 war der Frauenanteil bei 2,4 Prozent, auf Funktionsstufe 3 bei 2,0 Prozent. In den Funktionslevels 4 und 5 sind Frauen prozentual mit 4,0 und 5,4 Prozent vertreten. Im Übertariflichen Kreis waren insgesamt 6,4 Prozent Frauen vertreten, 2,9 Prozent im Oberen Führungskreis bzw. Direktionskreis.

²¹⁵ Cross Mentoring heißt grundsätzlich firmenübergreifendes Mentoring. Mentor und Mentee stammen also aus unterschiedlichen Unternehmen. In diesem Fall handelt es sich um ein von der Stadt München initiiertes Programm, an dem sich seit zwei Jahren fast alle namhaften Münchner Unternehmen (Allianz, Dt. Telekom, Fraunhofer Gesellschaft, BMW, BSH, MAN etc.) beteiligen.

²¹⁶ Bei dieser konnte die Verfasserin Ergebnisse aus der Studie präsentieren.

²¹⁷ Beginn des Projektes: September 2000

²¹⁸ Vgl. Siemens AG, 2000: Anlage 3

²¹⁹ Vgl. Siemens Corporate Executive Development, 2001:16

Im Jahr 2002 - zur Halbzeit des Promoting-Diversity-Projektes - umfasste die gesamte Siemens-Belegschaft weltweit 450 000 Mitarbeiter, wovon 118 000, also 26 Prozent, Frauen waren²²⁰. Auch 26 Prozent der Neueinstellungen im Jahr 2002 fielen auf Frauen. Das Management umfasste insgesamt 64 000 Personen, von denen 8,6 Prozent weiblich waren. Bis 2002 hat sich der Frauenanteil im Übertariflichen Kreis auf 6,5 Prozent erhöht. Zahlenmäßig sind das über 2 500 Frauen. Im Oberen Führungskreis ist der Frauenanteil auf 2,9 Prozent gestiegen. Das sind genau 100 Frauen.

Im Jahr 2003, dem vorläufigen Abschluss des Promoting-Diversity-Projektes, ergibt sich für die Frauen in Führungspositionen folgendes Bild²²¹:

Die gesamte Siemens-Belegschaft weltweit ging vom Jahr 2002 auf das Jahr 2003 auf 417 000 Mitarbeiter zurück²²². In Deutschland ist im Jahr 2003 unverändert zum Vorjahr jeder vierte Siemens-Mitarbeiter weiblich - das sind über 42.000 Personen²²³. Jede siebte Mitarbeiterin hat einen Universitäts- oder Hochschulabschluss. Hier ist eine Steigerung zu erwarten.

Im Geschäftsjahr 2003 hat Siemens rund 1 000 Ingenieure und Naturwissenschaftler in Deutschland eingestellt mit einem Anteil von 10 Prozent Frauen. Im Vergleich zu den Absolventenzahlen²²⁴ der Ingenieurwissenschaften ist es gelungen, überproportional viele Frauen einzustellen. Bei den Neueinstellungen der Wirtschaftswissenschaftler und Absolventen anderer Fachrichtungen wurden 350 Personen eingestellt, davon 150 Frauen. Einstellungen sind konjunkturbedingt stark zurückgegangen, der Frauenanteil im qualifizierten Bereich ging mit 18 Prozent leicht zurück.

Der Anteil der Frauen im Übertariflichen Kreis ist auf 7,2 Prozent gewachsen. Dies ist ein Anstieg um 1,5 Prozent im Vergleich zur Ausgangslage von 5,7 Prozent im Jahr 2000 und betrifft konkret über 2 600 Frauen. Im Oberen Führungskreis bzw. Direktionskreis, der im Übertariflichen Kreis enthalten ist, ist der Frauenanteil von 1,8 Prozent im Jahr 2000 auf 3,7 Prozent 2003 gestiegen; das bedeutet ein Plus von 135 Frauen.²²⁵ Die Abbildung verdeutlicht diesen Sachverhalt.

²²⁰ Diese und die folgenden Zahlen stammen aus: Siemens AG 2002a, ohne Seitenangabe

²²¹ Stand: 30. September 2003

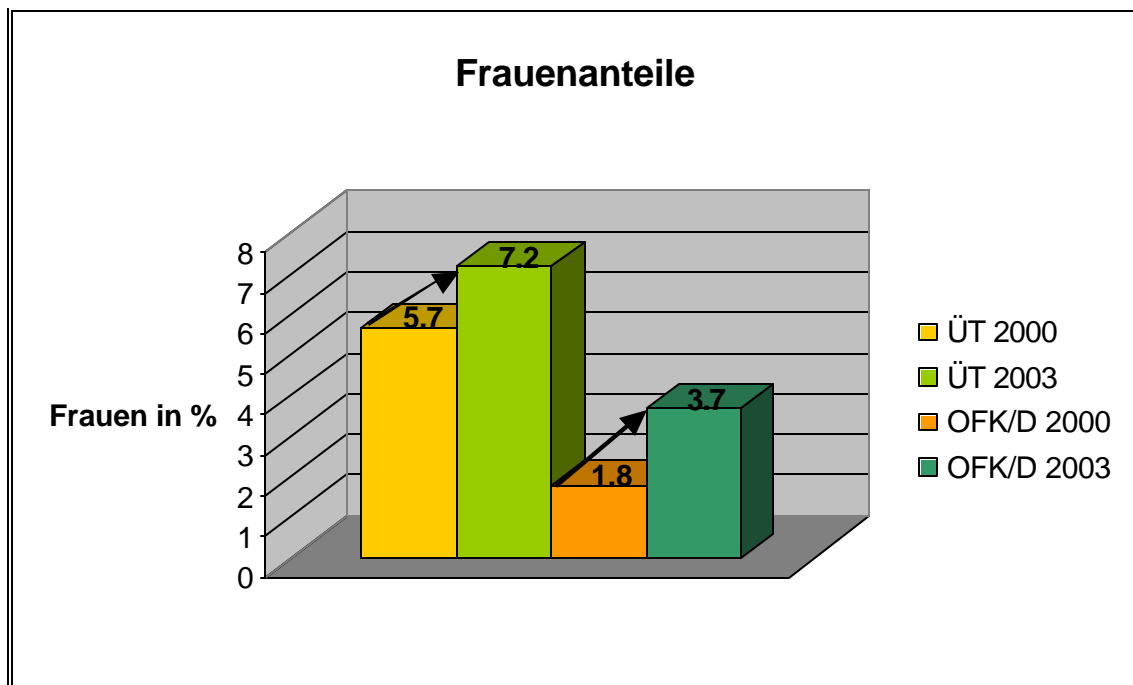
²²² Vgl. Siemens AG, 2003 c: Internet

²²³ Diese und die Zahlen der folgenden Abschnitte stammen aus: Siemens AG, 2003f: 4

²²⁴ Vergleichszahl: Sieben Prozent aller Studierenden der Ingenieurwissenschaften sind weiblich.. Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2001, Internet. Eine exakte Angabe für das Jahr 2003 liegt bei Abschluss der Dissertation noch nicht vor.

²²⁵ Vgl. Siemens AG, 2003d: 3

Abbildung 19: Frauenanteile im Übertariflichen Kreis bei Siemens



Quelle: eigene Darstellung

Diese Veränderungen sind angesichts der schwierigen Marktlage positiv zu werten, bleiben jedoch weit hinter der ursprünglichen Zielsetzung von 15 Prozent Frauen im Übertariflichen Bereich bis Ende des Geschäftsjahres 2003 zurück.

4.4.7 Grenzen

Nachdem bereits die Fülle der Maßnahmen deutlich wurde, die das Unternehmen im Rahmen von Diversity betreibt, aber auch die fehlenden Erfolge sichtbar wurden, stellt sich die Frage, woran das liegt. Einige Grenzen des Managements in der Organisation und bei den Mitarbeitern wurden in der bereits zitierten Diplomarbeit von Renate Hofmeister²²⁶ eruiert und sollen hier unter anderen kurz dargestellt werden. Sowohl die Gesellschaft als auch die Politik setzen dem Unternehmen Grenzen, als Erschwernisse kommen die hauptsächlich männlich geprägte Unternehmensidentität und -geschichte hinzu. In den von Männern dominierten Führungsebenen findet sich wenig Sensibilität für das Thema, auch die Kommunikation ist mangelhaft. Neben dem hohen Zeitaufwand stößt das Projekt auch in der Umsetzung auf Probleme. Weitere Grenzen zeigen sich in der Bedarfsermittlung, der eingeschränkten Einflussnahme auf Mitarbeiter und dem Ziehen von Konsequenzen aus dem ermittelten Bedarf. Eine prekäre Konstellation ist, dass das

²²⁶ Vgl. Hofmeister 2002: 94 ff.

Projektteam selbst nur ungenügend divers zusammengesetzt ist.²²⁷ Hinzu kommt, dass finanzielle Mittel begrenzt sind. Darüber hinaus ist der interne Austausch auf nationaler und internationaler Ebene begrenzt.

Seitens der Mitarbeiter ergeben sich in den Bereichen Training und Umsetzung der Kompetenzen der Mitarbeiter Hindernisse für das Promoting-Diversity-Programm: Die Schwachstellen liegen teilweise im fachlichen, teilweise im persönlichen Bereich. Grenzen gibt es bei der Offenheit gegenüber Einstellungen und Umsetzung. Zudem scheint die Überzeugung der Mitarbeiter von „Diversity“ als handlungsleitendes Ziel begrenzt. Folglich lässt sich auf mangelndes Engagement schließen. Auch wird bei Siemens das situationsabhängige Wissen im Vergleich zum Fachwissen zu gering eingestuft. Aufgabe der Personalentwicklung ist die Behebung der Schwachstellen hin zu den geforderten Kompetenzen. Diese ist jedoch durch vorhandene Erfahrungen, das Alter, die zur Verfügung stehende Zeit und Motivation der Mitarbeiter eingeschränkt. „Die Grenzen der MitarbeiterInnen liegen zum Einen in eingeschränkten Kompetenzen und zum Anderen in der mangelnden Veränderungsfähigkeit.“²²⁸

Die angeführten Problematiken sind mit mehr oder weniger großen Anstrengungen zu beheben. Es spricht jedoch grundsätzlich nichts gegen den Ansatz des Managing Diversity²²⁹.

4.4.8 Case Studies

Siemens Corporate Communications unterhält einen Chatroom, in dem sich Mitarbeiter über verschiedenste Themen austauschen können. Darunter befinden sich auch einige sehr interessante Einträge zum Thema ProDr²³⁰, welche hier anonym kurz vorgestellt werden sollen, da sie der Thematik Anschaulichkeit verleihen. Die Beiträge sind thematisch geordnet und bilden die Blöcke Frauenförderung, Elternschaft, Abbaumaßnahmen und nicht zuletzt kommen männliche Mitarbeiter zu Wort. Es werden Äußerungen der jeweiligen Personen wiedergegeben - diese sind nicht zu verwechseln mit der Meinung der Verfasserin.

²²⁷ Ein männlicher Projektleiter und mehrere weibliche Projektmitarbeiterinnen (sieben nach Kenntnisstand 2002) auf der Ebene Siemens AG.

²²⁸ Hofmeister, 2002: 104

²²⁹ Renate Hofmeister kommt für ihr Aufgabenfeld der Sozialen Arbeit zu dem Schluss, dass Sozialpädagogen innerhalb der Belegschaft zum Perspektivenwechsel beitragen und zwischen den hierarchischen Ebenen vermitteln können. Damit würde diese Berufsgruppe zum finanziellen Erfolg des Unternehmens beitragen.

²³⁰ Siemens Corporate Communications, 2002: Intranet

4.4.8.1 Frauenförderung

Im Folgenden werden Fälle bzw. Beiträge zum Thema Frauenförderung vorgestellt.

Beitrag 1:

Ich war überrascht, als ich eben per Zufall ProDi entdeckt habe. Dass es so etwas wie aktive Frauenförderung bei der Siemens AG geben soll, war mir völlig neu. In fünf Jahren bei Siemens ist mir dies nie begegnet. Im Gegenteil mache ich mir seit einiger Zeit eher darüber Gedanken, ob ich mir nicht einen Arbeitgeber ausgesucht habe, bei dem ich als Frau in einer Männerdomäne (ich habe Wirtschaftsingenieurwesen studiert) auf besondere Schwierigkeiten beim beruflichen Vorwärtkommen stoße. Kann es sein, dass ProDi lediglich ein Schlagwort "mit zugehöriger Broschüre" ist, jedoch wenig mit der tatsächlichen aktuellen Firmenkultur zu tun hat?

Beitrag 2:

Als ich vor ca. 18 Jahren bei Siemens meinen Arbeitsvertrag unterschrieben habe, war die Welt für Siemens - und damit auch für mich - noch in Ordnung: Ich hatte ein sehr gutes Diplom, war ungebunden, mobil und dynamisch und ehrgeizig. Geändert hat sich das Verhältnis von Siemens zu mir schlagartig, als ich es gewagt habe, zu heiraten und (2) Kinder in die Welt zu setzen. Als ich aus dem Erziehungsurlaub zurückkommen wollte, bot man mir einen Aufhebungsvertrag an und drohte mir, dass ich am ersten Tag die Kündigung erhalten würde, wenn ich nicht unterschreibe. Die damals geltende Betriebsvereinbarung, nach der jeder MA Teilzeit verlangen konnte, würde für mich nicht gelten (alles natürlich nur mündlich übermittelt). Erst als ich darauf bestand, dann eben zu meinen alten Vertragsbedingungen wiederzukommen, war es plötzlich kein Problem mehr, einen Teilzeitvertrag zu bekommen. Seither gab es keine Gehaltserhöhung mehr. Dass ich keine Karriere mehr machen würde, war mir schon klar, als ich schwanger geworden bin. Wen wundert es, dass ich nicht nur die Ehre hatte, für New Placement²³¹ ausgesucht zu werden, sondern auch jetzt wieder auf der Abschlusliste stehe und zu den 1 100 MA gehöre, die Siemens in Mch H ²³²loswerden will. Am meisten geärgert hat mich dabei das süffisante Lächeln meines Chef, für den ich nun schon seit sieben Jahren sehr gute Dienste leiste, als er mir gesagt hat, es tue ihm Leid, dass es immer die Frauen zuerst treffe. So hat die Frauenförderung bei mir ausgesehen.

²³¹ Programm zur Neuorientierung für vom Stellenabbau betroffene Mitarbeiter

²³² Standort München Hoffmannstraße

Beitrag 3:

Zuerst einmal finde ich es super, dass es eine Initiative wie ProDi gibt. Meine private Erfahrung in einem Verein zur Völkerverständigung beweist mir, dass die Vielfalt zwischen Männern und Frauen, Machern und Analytikern, Rollstuhlfahrern und Fußgängern, Angestammten und Zugewanderten sehr konstruktiv ist. Ich finde, wir sind hier viel zu schwach. So ist die Hälfte der paar wenigen Frauen in meinem Berufsumfeld bei Siemens TS in Erlangen Sekretärinnen. Und als ich auf Teilzeit umstieg, wick mein Chef der Frage aus, ob das meinen Werdegang beeinflussen wird. Messungen des Erfolgs von ProDi können wir nach meiner Meinung bleiben lassen. Das ist nämlich sehr schwer messbar. Zudem haben Erfolgsmessungen, wie sie z. B. bei Top+ bestehen, einen anrühigen Beigeschmack des Schönrechnens. Fazit: ProDi soll weiterlaufen. Derzeit hat es so geringen Umfang, dass es dank einseitiger Öffentlichkeitsarbeit ein Lippenbekenntnis ist. Wir müssen das ernsthaft ausweiten.

Beitrag 4:

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Frauen schon bei der Siemens AG gefördert werden. Allerdings ist dies sehr stark abhängig von der Einstellung des jeweiligen Vorgesetzten! Von daher begrüße ich das Mentoring-Programm der Siemens AG, welches gerade angelaufen ist. Zudem fehlt uns Frauen ein entsprechendes Netzwerk im Hause.

4.4.8.2 Elternschaft

Zum Thema Elternschaft sind zwei Beiträge von Interesse:

Beitrag 1:

Drei Dinge habe ich im Laufe meiner Berufstätigkeit (14 Jahre) bei Siemens beobachtet:
1. Viele Frauen stehen vor dem Problem zwar gerne "Karriere" machen zu wollen, können aber aus ihrer gesellschaftlichen Rolle als (zukünftige) "Erziehende" und Ehefrau nicht ausbrechen. Die meisten Männer nehmen es selbstverständlich für sich in Anspruch, "erwerbstätig" zu sein - und das auch, wenn es finanziell keinen Sinn macht! Persönlich haben wir häufig die Erfahrung gemacht, dass mein Mann von der Umwelt als minderwertig angesehen wird, da er ja nicht "arbeitet". Interessanterweise sehr häufig von Frauen der Generation unserer Eltern und Großeltern, die dadurch ja den Beruf, den sie selbst über viele Jahre ausgeübt haben, denunzieren. Und eine Denunziation ist es, denn Kinder zu erziehen und einen Haushalt zu führen, ist eine extrem verantwortungsvolle und aufreibende Aufgabe, die ein hohes Maß an Sozialkompetenz, Führungsfähigkeit und Organisationstalent erfordert!!

2. Da es immer noch sehr wenige Männer in unserer Gesellschaft gibt, die bereit sind, den "Familien-Job" zu übernehmen, müssen die meisten Frauen irgendwann eine Entscheidung treffen, was ihnen wichtiger ist: Kinder haben oder "erwerbstätig" sein. Und ich kann nur jeder Frau raten, dies genau zu prüfen. Meiner Meinung nach ist es nicht machbar, auf zwei Hochzeiten zu tanzen - zumindest nicht ohne regelmäßig zu stolpern und dabei sind dann meistens Frau und Kinder die Leidtragenden! Das erfordert eine gesunde Portion Selbstbewusstsein und wenn Frau diese Entscheidung getroffen hat, dann bitte aber auch dazu stehen!

3. Aber auch in Partnerschaften ohne Kinder habe ich häufig beobachtet, dass die Frauen zwar lamentieren, im Beruf nicht genügend Chancen zu haben, aber andererseits nicht bereit sind, aus der Rolle des "Anhängsels" ihrer Partner herauszuschlüpfen. Wenn es zum Beispiel darum geht einen besseren Job in einer anderen Stadt anzunehmen, habe ich oft von den Frauen gehört, das kann ich nicht mit Rücksicht auf meinen Partner - ob besagter Partner ein vergleichbares Angebot mit derselben Begründung ablehnen würde? Fazit: Es ist definitiv schon besser geworden, aber solange die Gesellschaft den Beruf Mutter/Vater nicht wirklich (also mehr als ein paar Lippenbekenntnisse) als mindestens gleichwertig akzeptiert, werden wir keine Quantensprünge in der Chancen-Gleichheit erreichen!

Beitrag 2:

ProDi? Ja, wenn die Dame keine Kinder hat. Aber mit Kind? Schwierig. Mit Kindern? Unmöglich.

4.4.8.3 Abbaumaßnahmen

Die Wirtschaft in Deutschland befindet sich in desolatem Zustand, Abbaumaßnahmen stehen bei allen größeren Unternehmen an der Tagesordnung. Was dies für Mitarbeiter bedeuten kann, verdeutlichen folgende Beiträge.

Beitrag 1:

ProDi ist in den Zeiten gegründet worden, als nicht "genügend" Männer für IT-Berufe eingestellt werden konnten. Das gab mir damals zu denken und die derzeitige Entwicklung deutet darauf hin, dass ich leider recht behalten werde. Negativ: teilweise mehr als dürftig umgesetzt, keine sichtbaren Ergebnisse ... positiv: das Engagement vieler, die sich ehrenamtlich mit eingebracht haben.

Beitrag 2:

Chancengleichheit und Frauenförderung wird bei Siemens nicht nur während der Abbaumaßnahmen nicht praktiziert - aber bei Personalkürzungen trifft es, jetzt gerade am Standort Hofmannstraße, Frauen besonders. Hier insbesondere die älteren Semester. Ihr wisst ja: nicht mehr jung, blond und langbeinig. Von Gleichberechtigung und Pro Diversity kann schon lange keine Rede mehr sein. Führungspositionen werden immer ohne Stellenausschreibung an die männliche Konkurrenz vergeben. Härte und Durchsetzungsvermögen sind in dieser Globalisierungspolitik gefragt. Soziales Engagement und Kindererziehung sind in der Siemenskultur ebenso verpönt. Frauen im Erziehungsurlaub bekamen ebenfalls ein so genanntes "Angebot", ihren Arbeitsvertrag bei der Siemens AG zu lösen. Ist das die Siemens-Zukunft? [...].

4.4.8.4 Männer

Bislang wurden Beiträge von Frauen vorgestellt, im Anschluss daran soll auch die Meinung der Männer zu ProDi betrachtet werden.

Beitrag 1:

In meiner langen Zeit bei Siemens, in verschiedenen Bereichen, Zentralen und Beteiligungsgesellschaften, habe ich natürlich auch viele Erfahrungen mit weiblichen Kollegen und Vorgesetzten gemacht. Mein Fazit: Vorgesetzte sind in erster Linie Menschen und als solche unterschiedlich. Frauen wie Männer. Den "typisch weiblichen Vorgesetzten" habe ich nicht gefunden. Aber in Summe habe ich mich als Mitarbeiter mit einer Frau als Führungskraft eher wohler gefühlt als bei Männern. Mit Kolleginnen gab es sowieso nie Probleme. Hier hatte ich persönlich das Gefühl, dass Frauen tendenziell eher bereit sind, sich im Team zu engagieren, und ihnen das Gesamtergebnis wichtiger ist als die eigene Profilierung.

Beitrag 2:

Wären unter meinen Arbeitskollegen mehr Frauen und mehr Leute, die etwas anders sind und denken als ich, dann wäre das kein Problem für mich als Mann. Mehr noch: Wir würden uns gegenseitig bereichern. Schade nur, dass das nicht verwirklicht ist. ProDi ist bisher eine werbewirksame Wunschvorstellung.

4.5 Ländervergleich im Hinblick auf ProDi in der Siemens AG

In den folgenden Abschnitten wird ein Ländervergleich zwischen Deutschland, Südafrika und Brasilien im Hinblick auf Promoting Diversity in der Siemens AG vorgenommen. Diese Länder zeigen exemplarisch auf, wie verschiedenartig der Diversity-Fokus sein kann. Es soll jedoch hier explizit darauf hingewiesen werden, dass der Gender Fokus in fast jedem Land unabhängig von den dortigen Besonderheiten ein Kern-Thema ist.

4.5.1 Diversity Status Report Tool

Jedes Land muss sich in dem Diversity Status Report Tool dazu äußern, wieweit die Anforderungen an eine diverse Struktur im Unternehmen erfüllt werden. Es behandelt fünf Aspekte: Basic Implementation²³³, Recruiting, Personnel Development, Training, Information and Communication. Die Statusanalyse im Rahmen dieser Dimensionen gewährt einen Überblick über die Diversity-Fähigkeit der einzelnen Länder. Für die einzelnen Aspekte gibt es Definitionsgrundlagen, anhand deren sich ein Land einordnen kann. Diese werde im Folgenden kurz vorgestellt. Als Schwachstelle muss dabei aber festgehalten werden, dass die einzelnen Personalabteilungen sich und ihre Arbeit damit selbst bewerten und damit Objektivität nur schwer erzielt werden kann.

4.5.1.1 Basic Implementation

Im Bereich der ersten Implementierung ist es notwendig, dass Diversity-Zielgruppen je nach Länderspezifika identifiziert wurden, wie z. B.: Minoritäten oder benachteiligte Gruppen. Es muss eine Landesstrategie entwickelt worden sein. Außerdem muss das Topmanagement sich öffentlich mit der Strategie identifizieren und als Teil des Geschäfts und des Wettbewerbs wahrnehmen. Die Anzahl der Mitglieder einer Zielgruppe in Schlüsselpositionen müssen regelmäßig überprüft werden.²³⁴ Wenn die Ziele gesetzt wurden, sollten Quoten aber vermieden werden. Koordinierung mit anderen Firmen wurde erreicht. Die Diversity Toolbox²³⁵ dient für die Basic Implementation als Orientierung. Sind die hier beschriebenen Maßnahmen durchgeführt, kann die Basic Implementation als abgeschlossen gewertet werden.

4.5.1.2 Recruiting

Die Einstellungs-Strategie wurde an die Diversity-Strategie angepasst. Diversity wurde als zusätzlicher Fokus in Einstellungs-Tools, Marketing und Schul-/Universitäts-Beziehungen

²³³ Erste Implementierung

²³⁴ Prozentsatz an der gesamten Belegschaft und innerhalb der Funktionsgruppen, Einstellungsstruktur, Struktur der High Potentials etc.

²³⁵ Siemens AG 2002c: 1-6

aufgenommen. Besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf Diversity wird in das Training von Personen, die Einstellungen betreuen, aufgenommen. Qualifikation bleibt das Hauptkriterium für die Auswahl. Sind die hier beschriebenen Maßnahmen durchgeführt, kann das Recruiting als diversity-angepasst gewertet werden.

4.5.1.3 Personnel Development

Diversity wurde als zusätzlicher Fokus in bereits bestehende Instrumente der Personalentwicklung aufgenommen²³⁶. Signifikante statistische Unterschiede unter Gruppen im selben Funktionslevel werden im Salary Review Process überwacht. Besondere Aufmerksamkeit in Bezug auf Diversity wird in das Training von Personen, die Mitarbeiter betreuen, aufgenommen. Gleicher Zugang zu Training und Weiterbildung ist sichergestellt. Qualifikation und Leistung bleiben die Hauptkriterien für Personalentwicklung. Es soll das Abschaffen von Barrieren vorangetrieben werden, aber keine Sonderbehandlung zulässig sein.

4.5.1.4 Training

Diversity wird integriert in das Management Learning und Management Trainings. Dies beinhaltet die Berücksichtigung der Komponenten Work-Life-Balance/Familienorientierung, flexible Arbeitsmodelle, Telearbeit und Kinderbetreuung.

4.5.1.5 Information and Communication

Diversity wird integriert in die allgemeine Kommunikations-Strategie. Interne Information und Kommunikation für Führungskräfte und Mitarbeiter finden regelmäßig statt. Externe Kommunikation für Zielgruppen und die Öffentlichkeit wurden erstellt, um das Image des Unternehmens als präferierter Arbeitgeber zu stärken.

4.5.2 Deutschland

Die Situation in Deutschland wurde bereits ausführlich beleuchtet. In Anknüpfung an das Diversity Status Report Tool sei hier nur kurz erwähnt, dass die Siemens AG in Deutschland alle fünf Bereiche als abgeschlossen ansieht. In der Theorie bzw. auf aggregierter Ebene ist dies richtig, die Praxis und viele Einzelbeispiele jedoch relativieren diese Einschätzung.

²³⁶ Beispiele für Instrumente der Personalentwicklung sind: Staff Dialogue, Potential Assessment, Development Centers, Mentoring Programs, Salary Reviews etc.

4.5.3 Südafrika

In einer multikulturellen Gesellschaft, wie dies in Südafrika der Fall ist, hat das Thema Diversity eine spezielle Bedeutung. „South Africa has an almost incredible mix of cultures, as is evidenced by our eleven official languages.“²³⁷ In der so genannten „Rainbow-Nation“ Südafrika liegt seit dem Ende des Regimes der Apartheid ein spezieller Fokus auf einer gerechten Verteilung der Positionen zwischen Schwarzen und Weißen. Im derzeitigen Transformierungsprozess spielen die Unternehmen eine herausragende Rolle. Siemens hat laut Corporate Citizenship Report 2001²³⁸ bereits in den 70er Jahren eine Strategie entwickelt, um schwarze Mitarbeiter in die wirtschaftliche Entwicklung einzubeziehen. Eine spezielle Affirmative Action Policy zielt darauf ab, die Fähigkeiten der früher in Bezug auf Bildung benachteiligten Gruppen²³⁹ zu stärken. Diese waren 2001 zu 30 Prozent an Führungspositionen beteiligt. Innerhalb von fünf Jahren soll sich diese Zahl auf 50 Prozent erhöhen. Siemens erfüllt alle Vorgaben des „Employment Equity Act“²⁴⁰ der südafrikanischen Regierung und sieht gemäß dem Eintrag in das Diversity Status Report Tool am 8.10.02 alle Diversity-Aufgaben als erledigt an. In Anlehnung an die "Empowerment Policy" in Südafrika werden Mitarbeiter benachteiligter Gruppen unterstützt, wenn sie sich selbstständig machen wollen. Im Jahr 1998 beispielsweise wurde die Firma Sizakahle von Teilen der Siemens-Belegschaft gegründet, die Elektroanlagen für Großkunden installiert. Im Jahr 2003 hatte Sizakahle bereits 194 Beschäftigte und akquirierte 30 Prozent der Aufträge außerhalb Siemens. Für das Engagement im Empowerment-Prozess wurde Siemens 2002 der "City Power Johannesburg Presidential Award" verliehen.

4.5.4 Brasilien

Die brasilianische Gesellschaft ist per se divers. Diese Diversity spiegelt sich aber interessanterweise in den dort ansässigen Unternehmen in keiner Weise wider. Dazu konnte die Verfasserin während eines Arbeitsaufenthaltes eigene Eindrücke gewinnen und zugleich Material für die vorliegende Dissertation sammeln. Aus diesen Gründen soll Brasilien ausführlicher

²³⁷ Siemens AG, 2001b: 6

²³⁸ Siemens AG, 2001a: 16

²³⁹ Fachausdruck: previously disadvantaged persons

²⁴⁰ Gesetz zur Gleichbehandlung bei Einstellungen

beleuchtet werden. In Brasilien existieren drei Schwerpunkte für Promoting Diversity: ethnische Gruppierungen, Frauen und Menschen mit Behinderung.²⁴¹

Gemäß dem Eintrag in das Diversity Status Report Tool am 21.05.03, den die Autorin dieser Dissertation während ihres Einsatzes bei Siemens Ltda. in Brasilien selbst durchgeführt hat, ist in Brasilien noch viel zu tun. In den ersten vier Bereichen Basic Implementation, Recruiting, Personnel Development und Training wird gerade angefangen zu arbeiten, Information und Kommunikation sind daher verständlicherweise noch nicht angelaufen.

Doch Siemens Brasilien ist auf einem guten Weg. Die Notwendigkeit der Förderung von Diversity wurde erkannt, wie folgende Aussage von Siemens Ltda. Brazil Diversity bestätigt: „Formentando, protegendo, integrando e respeitando imparcialmente as minorias étnicas e religiosas a Siemens cria um ambiente tolerante no qual os colaboradores de todos os países podem trabalhar juntos.... A Siemens apóia as mulheres e respeitando-as como mães.”²⁴² („Besonders die ethnischen und religiösen Minderheiten innerhalb Siemens auszubilden, zu schützen, zu integrieren und zu respektieren, schafft ein tolerantes Arbeitsklima, in dem die Mitarbeiter aller Länder gemeinsam arbeiten können... Die Firma Siemens unterstützt die Frauen und respektiert sie als Mütter“).²⁴³

Auch in Brasilien wird zu Diversity geforscht und zu einem positiven Schluss gekommen: „Uma equipe competitiva deve possuir pessoas com formação e experiências diferentes... para obter melhores resultados na organização”.²⁴⁴ (Eine wettbewerbsfähige Mannschaft muss Personen mit unterschiedlicher Ausbildung und unterschiedlichen Erfahrungen besitzen).²⁴⁵

4.5.4.1 Ethnische Gruppierungen

Der Begriff „ethnische Gruppierung“ bezeichnet die Zugehörigkeit zu einer Gruppe aufgrund gewisser Unterscheidungsmerkmale wie zum Beispiel Religion, Herkunft, Kultur und Nationalität.

²⁴¹ Eine gute Übersicht über Chancengleichheit in Brasilien und dazu rechtliche Grundlagen, Institutionen, Programme etc. in englischer Sprache gibt die Internet-Site: http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/cover/bra_main.htm [Stand 30.12.2003]

²⁴² Siemens Ltda. Brazil, 2003: 8

²⁴³ Eigene Übersetzung

²⁴⁴ Prof. Dr. Maria Teresa Fleury, Vize-Direktorin der Faculdade de Administracao de Empresas da Universidade de Sao Paulo. Gilberto, Paschoá, 2001: Internet

²⁴⁵ Eigene Übersetzung

In Brasilien können folgende Gruppen festgestellt werden:

- Menschen europäischer Herkunft (Branca)
- Menschen afrikanischer Abstammung (Negra)
- Menschen asiatischer Herkunft (Amarela/Oriental)
- Menschen, die aus der Verbindung verschiedener Gruppierungen hervorgegangen sind, wie zum Beispiel Mulatten und Mestizen (Pardos)
- Eingeborene brasilianische Indianer (Indígena)

Laut der Banco Interamericano de Desenvolvimento bedeutet es in Lateinamerika eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, von der Gesellschaft ausgeschlossen zu sein, wenn man indianischer oder afrikanischer Abstammung, Frau oder Behinderter ist.²⁴⁶ Bezüglich ethnischer Gruppierungen gibt es keine spezifischen Anforderungen und auch kein Gesetz seitens der brasilianischen Regierung. Es existiert nur eine Auflage: Eine Firma darf nicht mehr als 33 Prozent Ausländer beschäftigen.²⁴⁷

Die Teilhabe ethnischer Gruppierungen in großen Unternehmen in Brasilien sieht folgendermaßen aus: 94 Prozent der Direktoren sind Weiße. Die restlichen 6 Prozent verteilen sich auf alle übrigen ethnischen Gruppierungen. Diese Tatsache ist brisant, da in der brasilianischen Bevölkerung der Anteil an Menschen mit weißer Hautfarbe lediglich bei 54 Prozent liegt.²⁴⁸

Die Teilhabe ethnischer Gruppierungen innerhalb Siemens Ltda. Brazil ist dazu fast kongruent: Die Zahl der gesamten Mitarbeiter bei Siemens in Brasilien liegt bei 5 238. Davon sind 90 Prozent Weiße, 6 Prozent Mulatten bzw. Mestizen, 2 Prozent sind asiatischer Abstammung und weitere 2 Prozent afrikanischer Herkunft. Menschen indianischer Herkunft sind im Unternehmen quasi nicht existent. Das Bild auf Management-Ebene zeichnet sich wie folgt: 97 Prozent der Manager sind weiß.²⁴⁹

²⁴⁶ Vgl. Goitia, 2003: Internet

²⁴⁷ Innerhalb Siemens Ltda. Brazil liegt der Ausländeranteil weit unter 30 Prozent. Zahlen liegen vor für die drei Bereiche der Telekommunikationsbranche; von 3 077 Mitarbeitern sind 50 Ausländer, davon 11 Deutsche.

²⁴⁸ Vgl. Perfil social, racial e de gênero das diretorias das grandes empresas brasileiras., 2002: 2

²⁴⁹ Berechnungen eigens für die vorliegende Dissertation von: Siemens Ltda. Brazil Human Resources, 2003: ohne Seitenangabe

4.5.4.2 Menschen mit Behinderung

Im Kontext dient als Definition von Behinderung folgende Aussage: Personen mit körperlicher Behinderung (Portadores de deficiência) leiden an vollständiger oder partieller Beschädigung eines oder mehrerer Körperteile mit der Folge des Fehlens einer Körperfunktion.

Die Lage der Menschen mit Behinderung in Brasilien sieht in Zahlen gefasst verheerend aus. Im Jahr 2000 waren 14 Prozent der brasilianischen Gesellschaft Menschen mit Behinderung.²⁵⁰ Diese hohe Zahl ist durch die große Armut im Land zu erklären. Gute medizinische Versorgung ist den Reichen vorbehalten. Bereits ein nicht behandelter Beinbruch kann einen Menschen lebenslanglich zum Krüppel stempeln.

Die hohe Zahl der Behinderten in der Gesellschaft spiegelt sich nicht in den Unternehmen wider. Weniger als 1 Prozent der Beschäftigten bei Siemens Brasilien weisen eine Behinderung auf. Eine Neuregelung des Ministerio Publico, also der brasilianischen Regierung, sieht eine Quotierung vor: Firmen sollen künftig fünf Prozent Behinderte unter den Mitarbeitern haben. Die Anhebung von knapp einem auf fünf Prozent soll bis 2004 erreicht werden. Dies stellt die Unternehmen vor ein großes Problem: Etwa 60 Prozent der Menschen, die an einer Behinderung leiden, haben keinerlei Ausbildung, sie benötigen ein spezielles Training, bevor sie eingestellt werden können.

An dieser Stelle soll kurz auf Chancengleichheit und Ausbildung eingegangen werden. Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft bedeutet natürlich Unterschiede. Wenn die Unterschiede qualitativ oder quantitativ zu behindernden Kriterien werden, diese aber durch Bildung kompensiert werden können, muss alles daran gesetzt werden, Defizite auszugleichen und Chancengleichheit herzustellen. Wenn der Arbeitsmarkt zudem nicht die richtigen Personen mit geeigneten Kompetenzen bereitstellt, ist es auch ökonomisch wichtig, dass eine Firma an der Ausbildung teilnimmt. Um den Gruppierungen, die bei Promoting Diversity in Brasilien im Focus liegen, gleiche Chancen zu gewähren, ist es wichtig, dass Unternehmen Verantwortung zeigen und ihr Engagement der Gesellschaft gegenüber antreten.

Für die Eingliederung Behinderter in den Arbeitsmarkt gibt es drei wichtige Faktoren:

1. Gute Kenntnisse der möglichen Behinderungsprofile und deren Kompatibilität auf dem Arbeitssektor
2. Starker Einsatz für den Erfolg Behinderter Menschen (Unterstützung bieten, aber sie ihre Fähigkeiten mündig entwickeln lassen)

²⁵⁰ Anzahl der Gesamtbevölkerung im Jahr 2000: 169.872.856. Vgl. Brasilianische Botschaft, 2003: Internet

3. Spezielle Vorbereitung, um die Beziehung zwischen dem Unternehmen und der Person mit Behinderung zu entwickeln. Dazu müssen die Kollegen sensibilisiert werden, um ein gutes Arbeitsklima sicherzustellen

In einer Studie zum Thema Wirtschaft und soziale Verantwortung wurden Verbraucher gefragt, welche Attitüden eines Unternehmens sie am ehesten dazu bringen würde, deren Produkte zu kaufen. „Menschen mit Behinderung zu beschäftigen“ war die häufigste Antwort (43 Prozent in 2001)²⁵¹.

Um den Anteil der Menschen mit Behinderung signifikant zu erhöhen, werden seitens Siemens Ltda. Brazil folgende Schritte unternommen:

- Suche nach Partnern, um Behinderte zu entwickeln
- Benchmark mit anderen Unternehmen²⁵² - Erfahrungen teilen
- Von Best Practices lernen
- Consultants finden, die interne Sensibilisierung und entsprechende Kommunikation betreiben
- Zugang zu den Örtlichkeiten für Menschen mit Behinderung gewährleisten
- Trainings für Mitarbeiter und Behinderte

Ein Beispiel für die Integration von Behinderten ist das Projekt Super Ação, das geistig behinderten Jugendlichen den Weg in die Berufstätigkeit ebnen soll. Bei diesem Projekt geht es vor allem um die Vermittlung von Computer-Kenntnissen. PC-Kurse geben den jungen Leuten

²⁵¹ Vgl. Instituto Ethos 2001: 36

²⁵² Internationale Firmen, die in Diversity-Themen führend sind:

Heinz, Philip Morris, Coca Cola, NCR Corp, Gillette Co, Mobil Corp, The body Shop, IBM, Pepsi Cola, Unilever, Du Pont, SAS, Mattel Inc., Volkswagen, Sara Lee, Colgate, General Electric, Lucent, Johnson & Johnson, AT&T, Hewlett Packard, Polaroid, Rank Xerox, Eastman Kodak, American Express, Citicorp, Procter & Gamble, Texas Instruments, Nestlé, Avon, 3M, Wellcom, FMC-Foret, Time Warner, Ford, Honeywell.

Zu den Pionieren in Deutschland zählen:

Hewlett Packard, Kraft Foods, Ford, IBM, Procter&Gamble, Deutsche Bank, Daimler Chrysler und Lufthansa.

Perspektiven für einen beruflichen Einstieg und bringen zusätzlich Anerkennung in Familie, Freundeskreis und Gesellschaft²⁵³.

4.5.4.3 Frauen

Grundsätzlich ist Brasilien eine patriarchalisch geprägte Gesellschaft. Es gehörte lange Zeit zum Ansehen einer Familie, dass die Frauen (portugiesisch: Mulheres) zu Hause blieben und sich um die Familie kümmerten. Die ökonomisch schwierige Lage in Brasilien zwingt die Frauen zu arbeiten, arbeitende Frauen und Mütter sind daher in der Gesellschaft immer häufiger und werden als normal akzeptiert. Es gibt natürlich auch Frauen, die nicht aus Armutgründen arbeiten, sondern die gut ausgebildet sind und Karriere machen wollen. Sie bilden aber eine klare Ausnahme.

Siemens Brasilien hat sich im Rahmen des Promoting-Diversity-Programms ebenfalls dazu bereit erklärt, verstärkt Frauen zu fördern. Man bemüht sich darum, speziell Frauen im Recruiting zu berücksichtigen, diese als Interns und Trainees zu bekommen (30 Prozent dieser Gruppe sind Frauen) und ihren Anteil im Management anzuheben.

Der Frauenanteil bei Siemens Ltda. Brazil sieht in Zahlen folgendermaßen aus: Es arbeiten 25 Prozent²⁵⁴ Frauen innerhalb Siemens Ltda. Brazil, die Gesamtzahl der Mitarbeiter beträgt 5231 Personen.²⁵⁵

Die Teilhabe der Frauen an Führungsfunktionen bei Siemens Ltda. Brazil 2003²⁵⁶ gliedert sich wie folgt: 6 Prozent auf Management Level, 10 Prozent auf Consultant Level, 22 Prozent auf Administration Level und 47 Prozent auf Operation Level.

Der Anteil an weiblichen Managern ist von 1998 mit 3,95 Prozent auf 2001 mit 6,72 Prozent kontinuierlich gestiegen²⁵⁷. Zu 2002 liegen der Verfasserin keine Zahlen vor. Erstaunlich ist jedoch der Rückschritt auf sechs Prozent in 2003. Auf die Region Mercosur bezogen, die weitere lateinamerikanische Länder beinhaltet, ist der Anteil an Frauen in den ersten drei Funktionsstufen bei 7,5 Prozent. Betrachtet man die potenziellen weiblichen Nachfolgekandidaten für diese ersten drei Stufen, so wird man deren Anteil bei 9,7 Prozent ansetzen.

²⁵³ Vgl. Siemens AG 2003e: Internet

²⁵⁴ Vgl. Siemens Ltda. Brazil Corporate Personnel, 2002: 19

²⁵⁵ Im Vergleich mit dem Frauenanteil in der gesamten Siemens AG, liegt Siemens Ltda. Brazil fast gleich auf: Es arbeiteten im Jahr 2002 26 Prozent Frauen weltweit in der Siemens AG, die Gesamtzahl der Mitarbeiter belief sich auf 450000. Vgl. Siemens AG 2002e: 20

²⁵⁶ Vgl. Siemens Ltda. Brazil Corporate Personnel, 2002: 19

²⁵⁷ Vgl. Siemens Ltda. Brazil, 2001: ohne Seitenangabe

4.5.4.4 Fazit zu ProDi in Brasilien

Siemens Ltda. Brazil hat im Rahmen von Diversity bereits einiges getan. Diversity wird als Stärke angesehen. Dies wurde bei einem Awareness Workshop mit mehr als 500 Mitarbeitern explizit klargestellt. Man bemüht sich um Chancengleichheit bei Einstellungen und in Team-Building-Prozessen.

Doch es gibt noch viel zu tun²⁵⁸. Siemens Ltda. Brazil hat als nächste Schritte Folgendes definiert:

1. Profilanalyse der Arbeitnehmer
2. Informationsmaterial herausgeben
3. Erstellen einer Diversity Home Page (Intranet / Internet)
4. Weiter Aufmerksamkeit für das Thema herstellen (im ganzen Land)

4.6 Fazit zu ProDi bei der Siemens AG

Die vorliegende Dissertation ist thematisch mit dem Promoting-Diversity-Programm der Siemens AG verbunden. Die Verfasserin hat sich vielfältig daran beteiligt - um die Verflechtungen transparent zu machen, wird im Folgenden kurz auf die eigenen Aktionen hingewiesen:

- Präsentationserstellung und Redenverfassung für den Vorstand Rudi Lamprecht (Leadership, Diversity as competitive advantage)
- Teilnahme und Mitarbeit in diversen ProDi-Projektsitzungen und an ProDi-Veranstaltungen
- Teilnahme an thematisch relevanten Seminaren, Workshops und Netzwerk-Events
- Vortrag an der Universität Passau am 24.01.2003 auf einem Symposium zur Nachhaltigkeit mit dem Thema „Nachhaltige Personalentwicklung. Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft als Wettbewerbsvorteil.“
- Initiierung und Leitung eines Diplomandinnen- und Doktorandinnen-Kreises zum Thema ProDi, bei dem Austausch auf wissenschaftlicher Basis und Informationsweitergabe im Vordergrund standen (Informationssammlung ist im Unternehmen schwierig und langwierig). Des Weiteren ging es um Unterstützung bei Konzeption/Ansprechpartnersuche und Themenkoordination

²⁵⁸ Aussage bezieht sich auf den Informationsstand von Juni 2003

- Erstellung von Informationslisten für Mitarbeiterinnen zum Thema ProDi, welche im Intranet von Siemens ICM publiziert wurden
- Studie zu Frauen und Karriere im Intranet und per E-Mail bei ICM/ICN.
Die prägnantesten Studien-Ergebnisse wurden an über 700 Personen bei Siemens und mehrere Netzwerke versendet. Damit konnten zahlreiche Anschlussdiskussionen initiiert werden, was zu einer Bewusstseinsbildung auf breiter Ebene besonders im gehobenen Management führte
- Betreuung eines Meetings des Bereichsvorstands von Siemens mobile, Lothar Pauly, „Breakfast with Lothar“. Dabei wurden ausschließlich aufstrebende Mitarbeiterinnen zur Diskussion mit dem Chief Operations Officer eingeladen
- Auslandsaufenthalt bei Siemens in Brasilien mit dem Ziel, Daten zu gewinnen und Bewusstsein für das Thema zu schaffen
- Unterrichtung der brasilianischen Kollegen bzgl. Diversity
- Präsentationserstellung für ein Firmentreffen (Siemens, VW ...) zum Thema Diversity in Brasilien
- Vortrag am 26.06.2003 auf dem Workshop „Female Top High Potentials“ im Bereich ICM

Aus diesen Aktivitäten zieht die Verfasserin verschiedenste Kenntnisse, die zu einem nicht unbeachtlichen Teil aus Gesprächen stammen. Diese wären ohne Mitwirkung in verschiedensten Promi-Aktivitäten nicht möglich gewesen. Der Zugang zu verschiedensten Informationen war nur über soziale Kontakte zu öffnen. Die meisten Aussagen in diesem Kapitel beziehen sich zwar auf schriftliches Dokumentationsmaterial des Unternehmens, jedoch fließen immer wieder informelle Informationen ein.

Als Fazit ergibt sich Folgendes: Für den kurzen Projektzeitraum wurden angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Gesamtlage, in Deutschland, aber auch international, einige wenige Erfolge erzielt. Nach Meinung der Verfasserin wären deutlichere Erfolge möglich, wenn die Umsetzung der Vorgaben in den Bereichen stärker reglementiert wäre.

Ein weiterer Punkt ist, dass zwar eine große Vielfalt an Maßnahmen unternommen wird, aber oft betreffen diese nur sehr wenige Mitarbeiter.²⁵⁹ Diese strategisch werbewirksam verwendeten Maßnahmen verzerren das Bild von der Wirklichkeit im Unternehmen.

²⁵⁹ Als Beispiel soll hier auf die eine Mitarbeiterin verwiesen werden, die der Bereich ICM an dem Cross-Mentoring beteiligt.

Schwer beeinträchtigt wird die Umsetzung des Promoting-Diversity-Programms durch die Vorrangigkeit anderer zunächst dringender erscheinender wirtschaftlicher Ziele. Besonders im Rahmen der Kostensenkungen und des Mitarbeiterabbaus werden so genannte „softe“ Personalthemen nicht ausreichend berücksichtigt, auch wenn diese wie Promoting Diversity Gewinnmaximierung versprechen. Die Thematik des Managing Diversity ist eindeutig abhängig von der Unternehmenspolitik.

Im Bereich Erfolgskontrolle lässt sich eine fehlende durchgängige Strategie feststellen. Zudem wird der Öffentlichkeit kein umfassender Bericht auf Zahlenbasis vorgelegt, es kommen immer wieder nur einzelne Vergleichszahlen auf den Tisch. Ein frauenspezifisches Berichtssystem und die Offenlegung der Evaluationen für die Bereiche Auswahlsystem und Einstellungen, Aus- und Weiterbildung, Systematische Karriereplanung, Arbeitsbezogene und Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, Frauenförderungsmaßnahmen und Unternehmensimage wären angebracht.

Beim Recruiting gibt es keine klaren Weisungen. Es werden nach wie vor wesentlich weniger Frauen eingestellt als Männer. Dies wird begründet mit der geringeren Anzahl an Frauen in der Studienrichtungen der Ingenieurwissenschaften. Für viele Jobs ist ein derartiges Studium jedoch nicht unbedingt erforderlich. Neben der Anhebung des Frauenanteils bei den Einstellungen ist es zusätzlich nötig, Direkteinstiege von Frauen auf höhere Positionen zu ermöglichen.

Eine weitere Problematik ergibt sich durch das Negativ-Image des Ziels „Frauen“: Teilnehmerinnen des Promoting-Diversity-Projektes werden, obwohl das Unternehmen explizit auf eine Frauenquote verzichtet, von Kollegen teilweise als „Quotenfrauen“ belächelt, ProDi-Veranstaltungen als „Kaffee-Kränzchen“ verspottet. Das Promoting-Diversity-Projekt mit dem Fokus auf Frauen wird klar als Frauenförderprogramm eingestuft. Dies wiederum erzeugt aufgrund der negativen Konnotation von Frauenförderung²⁶⁰ eine Abwehrhaltung bei den betroffenen Frauen. Das in den Mittelpunkt rücken einer einzelnen Gruppe ist im Ansatz des Managing Diversity ohnehin nicht zulässig, da dadurch die Vision von der Vielfalt verloren geht.

In Deutschland ist der Fokus von ProDi allein auf Frauen insgesamt zu eng gefasst. Es ist kontraproduktiv, aus einem Thema, das sich mit Vielfalt beschäftigt, einen einzelnen Aspekt herauszuschneiden. Dies ist negativ für das gesamte Konzept, aber auch für die einzelnen

²⁶⁰ „Der Begriff ‚Frauenförderung‘ definiert unterhand ein Strukturproblem des Geschlechterverhältnisses, die auf allen Ebenen anzutreffende Hierarchie zwischen den Geschlechtern, als Frauenproblem - Frauen haben offenbar Probleme, ihnen muss geholfen werden.“ Vgl. Diemel, 1996: 129

hervorgehobene Gruppe. Diese werden als Bevorzugte wahrgenommen, was automatisch zu Aversionen führt.

Das Projekt wurde wie geplant mit dem Ende des Jahres 2003 in Linie gelegt, das heißt, man wähnt die Voraussetzungen für Chancengleichheit geschaffen und überlässt den Bereichen die Verantwortung für das Weitertreiben von Promoting Diversity. Eine strikte Kontrolle der Umsetzung zumindest in der nahen Zukunft wäre wünschenswert.

5. Kapitel

THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND KONSTRUKTE ZUM THEMA „FRAUEN UND KARRIERE“

In diesem Kapitel wird näher auf Grundlagen und theoretische Konstrukte eingegangen, welche für die Thematik „Frauen und Karriere“ relevant sind und die Grundlage für das Verständnis vieler Begriffe und Teilbereiche der Studie in Kapitel 6 bilden. Dabei geht es nicht um einen vollständigen Stand der Literatur zu jedem Punkt. Es wird vielmehr Wert gelegt auf Definitionen, die sich im Unternehmensalltag der Teilnehmerinnen widerspiegeln und damit den einzelnen Konstrukten eine für die vorliegende Arbeit spezifische Bedeutung geben. Die Work-Life-Balance wird vorgestellt, weil diese gerade für Frauen ein großes Thema ist, wenn es um die Entscheidung für die Karriere geht. Mentoring ist sinnvoll und wird in vielen Unternehmen als Instrument zur Förderung von Frauen verwendet.²⁶¹ Das Netzwerk hat sich in der eigenen Studie als sehr wichtiger Baustein für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn erwiesen. Da kaum eine gehobene Karriere ohne Führungsverantwortung vorstellbar ist, wird in diesem Kapitel auch darauf eingegangen. Macht ist ein impliziter Top-Faktor für den beruflichen Spitzenerfolg und so ll daher näher kurz eingeführt werden. Nicht zuletzt werden das Verständnis von Karriere und Karrierehindernissen für Frauen sowie Möglichkeiten zur Optimierung deren Karrierechancen ausführlich betrachtet.

5.1 Work-Life-Balance

“Work-life-balance means the equilibrium between the amount of time and effort somebody devotes to work and that given to other aspects of life. Work-life-balance is the subject of widespread public debate on how to allow employees more control over their working arrangements in order to better accommodate other aspects of their lives, while still benefiting their organizations.”²⁶²

Noch hat der demografische Wandel - das heißt die Überalterung der Bevölkerungsstruktur und der daraus resultierende Mangel an Nachwuchstalenten - nichts daran geändert, dass die Geburt eines Kindes oder die Pflege von Familienangehörigen für Frauen in der Regel zum Nachteil wird. Ihre totale Verfügbarkeit wird in Frage gestellt, was mit dem Aus im Management gleichgesetzt

²⁶¹ Vgl. Kapitel 4.4.5.12

²⁶² Vgl. Perseus, 2003: 338

werden kann.²⁶³ Für Frauen ist es immer noch deutlich schwieriger, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen²⁶⁴. Da nicht nur die Ansprüche an eine Führungsposition, sondern auch die Ansprüche an die Kinderbetreuung und Erziehung deutlich gestiegen sind, erscheint es vielen Frauen unvorstellbar, beides zu vereinbaren.²⁶⁵

Frauen, die Karriere und Familie wollen, stehen immer wieder vor schwierigen Herausforderungen. „Das Bemühen um eine Karriere trotz Kinder ist ein täglicher Kampf um beruflichen Erfolg, um ein gutes Gewissen, um Zeit für die Ehe und ein bisschen Freiraum für sich selbst.“²⁶⁶

Hier kann das Unternehmen einen positiven Beitrag leisten: „Familienbewusste Personalpolitik kann in allen klassischen Feldern des Personalmanagements einsetzen. Nicht hohe Investitionen in Infrastruktur und Sozialbudget tragen entscheidend zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei, sondern eine familienbewusste Führung und Unternehmenskultur sowie eine möglichst flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation versprechen die größten Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter.“²⁶⁷ Als Motivation von Unternehmensseite gilt: „Nur wer Brücken zwischen Berufs- und Familienleben nicht abreißt, sondern stabilisiert, kann mit höherer Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit rechnen“²⁶⁸. Die Förderung von Work-Life-Balance ist also sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen ein Gewinn.²⁶⁹

5.2 Mentoring

Mentoring lebt von der Beziehung zwischen Mentor und Mentee. Mentoren sind zu verstehen als Ratgeber, Vertraute, Netzwerker und Helfer.²⁷⁰ „A Mentor is a higher ranking, influential, senior organization member with advanced experience and knowledge who is committed to provide

²⁶³ Vgl. Buchhorn, 2002: Internet

²⁶⁴ Diese Aussage wird gestützt durch die Studie von Wunderer, Dick, 1997: 133

²⁶⁵ Zur Work-Life-Balance-Zufriedenheit vgl. Kapitel 6.6.5.4

²⁶⁶ Buchhorn, 2002: Internet

²⁶⁷ Personalführung, 1998: 84

²⁶⁸ Prof. Dr. Horst Opaschowski auf dem Symposium „Mit Familie zum Unternehmenserfolg - Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik“, 17.06.1998 in Offenbach

²⁶⁹ Vgl. Glazinski, Rockrohr, 2003: 14 ff.

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 6.6.5.8

upward mobility and support to a protégé's professional career.“²⁷¹ “A Mentor can teach you what you won't learn in college: the ropes.”²⁷²

Mentoring-Programme sind individuelle Förderungsstrategien der Personalentwicklung. Erklärtes Ziel dieser Programme in großen deutschen Unternehmen ist es häufig, den Anteil von Frauen in Führungspositionen langfristig zu erhöhen²⁷³. Es gibt interne und externe Mentoring-Programme. Intern bedeutet, dass Mentees und Mentoren aus demselben Unternehmen stammen, ohne jedoch in einer direkten Arbeitsbeziehung zueinander zu stehen. Bei externem Mentoring bringen in der Regel externe Organisationen Mentor und Mentee zusammen und bieten ein Rahmenprogramm²⁷⁴.

Bedingungen eines erfolgreichen Mentoring-Programms:

- Klare Zielsetzung
- Unterstützung durch das Topmanagement
- Ausreichende Informationen über die Ziele und das Konzept des Programms
- Berücksichtigung der Erwartungen der Mentees und Mentoren
- Ein an der Zielsetzung orientierter Auswahl- und Matching-Prozess
- Begleitseminare für die Mentees
- Training für die Mentoren
- Ausreichender Raum für den Austausch innerhalb der Gruppe der Mentees und der Mentoren
- Integration des Mentoring-Programms in die Führungskräfteentwicklung
- Realistische Erwartungen und Anforderungen

Bei einer Studie von Schönfeld und Tschirner gaben 18 Prozent der Mentees an, ihre berufliche Position habe sich nach dem Mentoring verändert. 60 Prozent der Mentees sehen Mentoring grundsätzlich als karriereförderliches Instrument an.²⁷⁵ Eine US-Studie unter 500 Top-Managerinnen ergab, dass 85 Prozent der Befragten Mentoring dafür geeignet halten, die Unternehmenskultur frauenfreundlicher zu gestalten.²⁷⁶

²⁷¹ Kram, 1988: 38

²⁷² The Catalyst and the Conference Board, 2002: Internet

²⁷³ Vgl. Kapitel 4.4.5.12

²⁷⁴ Vgl. Deutsches Jugendinstitut e.V., 2002: 13 f.

²⁷⁵ Schönfeld, Tschirner, 2000: 250

²⁷⁶ Vgl. Assig, Beck, 1996: 23

5.3 Netzwerk

„Networking means building up and maintaining relationships with people whose interests are similar or whose friendship could bring advantages such as job or business opportunities.“²⁷⁷

Netzwerken dient der persönlichen Positionierung und der Nutzung von informellen Informationen Dritter. Es bedeutet Kontakte zu suchen und zu pflegen, um Verbündete zu gewinnen, Ideen und Anregungen zu erhalten, neue Leute kennen zu lernen, Spaß zu haben, miteinander zu wachsen, Kooperationen und Projekte anzusteuern.²⁷⁸

Dazu ist es wichtig, klar zu definieren, welche Partner karriereförderlich sein können und eine Strategie zu entwickeln, mit diesen in Kontakt zu kommen und zu halten.

Sinnvolle Kontakte werden geknüpft zu Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, Kunden, Meinungsbildern der Branche und Netzwerken.

Aktives Netzwerken kann im Beruf stattfinden, aber ebenso im Privatleben. Gute Gelegenheiten bieten Veranstaltungen, aber auch Internetplattformen.

Ein erfolgreiches Netzwerk muss gemanagt werden. Dabei sind vier Aufgaben relevant:²⁷⁹

- Selektion von Netzwerkpartnern
- Allokation von Aufgaben und Ressourcen
- Regulation der Zusammenarbeit im Netzwerk
- Evaluierung der Netzwerkunternehmungen, einzelner Netzwerkbeziehungen oder des gesamten Unternehmensnetzwerks

Netzwerke ermöglichen jedoch nur ein Vorankommen bis zu dem Punkt, an dem das stärkste/beste/mächtigste/beruflich erfolgreichste Mitglied steht. Deshalb ist es sinnvoll, die Netzwerk-Partner im Vorfeld zu analysieren. Top-Karrieren werden nur in Elite-Netzwerken geschmiedet. Frauen scheuen jedoch häufig davor zurück, strategisch (dies setzen sie mit „berechnend“ gleich) zu Netzwerken und haben dann weniger Nutzen von ihren Aktivitäten.

²⁷⁷ Vgl. Perseus, 2003: 217

²⁷⁸ Die Wichtigkeit des Netzwerkes wird durch die Ergebnisse der eigenen Studie untermauert. Vgl. Kapitel 6.6.2.6

²⁷⁹ Peters, 2000: 35

5.4 Führung

Führung hängt unmittelbar mit der Karriere zusammen, da in der Regel eine hierarchisch hohe Position Führungsverantwortung mit sich bringt. In den folgenden Abschnitten sollen nach einer Klärung des Verständnisses von Führung die verschiedenen dazu gehörigen Aspekte beleuchtet werden. Dies sind zunächst die Führungskräfte selbst als Akteure der Führung, des Weiteren die notwendigen Qualitäten für Führung, Führungsstile und die Frage nach einer geschlechtsspezifischen Führung.

5.4.1 Definition von Führung

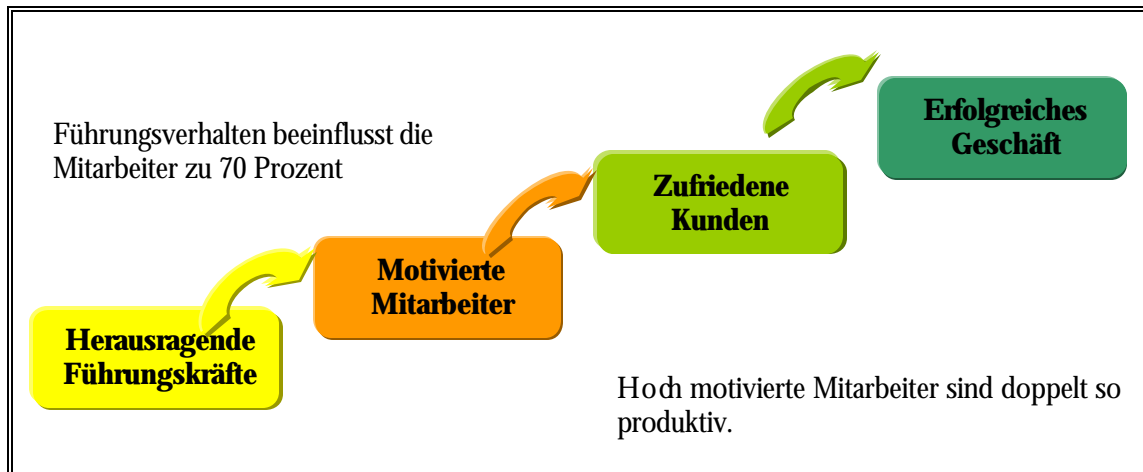
„To lead is to engage in an act which initiates a structure in the interaction of others as part of the process of solving a mutual problem.“²⁸⁰ Führung soll hier als transformierende Führung verstanden werden, da sie Veränderungen bewirkt; wenn Führung nur das Bestehende fortschreibt, ist sie transaktional.

Gute Führung bedeutet überzeugen zu können²⁸¹. Führung muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter spüren, wie eng ihr eigener Erfolg mit demjenigen des Unternehmens verbunden ist. Die Motivation der Mitarbeiter spürt der Kunde, dies wirkt sich erfolgreich auf das Geschäft aus. Die Wirkkette veranschaulicht die folgende Abbildung.

²⁸⁰ Hemphill, 1952: 15

²⁸¹ Vgl. Knapp, 2001: 45

Abbildung 20: Führung als entscheidender Hebel für den Geschäftserfolg



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Siemens Service Center Personal, 2003: 11²⁸²

Ein integratives Führungsprinzip, das bei der Siemens AG praktiziert wird, lautet: Führen über Dialog und Commitment²⁸³. Im Mittelpunkt stehen dabei neben den üblichen Finanzkennzahlen die Prozesse, Kunden und Mitarbeiter. Dabei wird ein starker Fokus auf die Outputorientierung gelegt. Es dienen also nicht mehr allein die Finanzkennzahlen als Maßstab, sondern das Augenmerk wird zusätzlich darauf gerichtet, was die Mitarbeiter beschäftigt. Natürlich ist es auch von erheblicher Bedeutung, was die Kunden bewegt und wie die Unternehmens-Prozesse laufen. Erreicht werden diese Ergebnisgrößen durch folgende Fähigkeiten bzw. Erfolgsfaktoren:

- Drive: Initiative ergreifen
- Focus: Erfolgsstrategien entwickeln
- Impact: Partner gewinnen
- Guide: das Team führen²⁸⁴

Drive, Focus, Impact und Guide bilden die Basis für Identifikation, Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften.

Drive im Sinne von „Initiative ergreifen“ beinhaltet Herausforderungen zu suchen, neue Geschäftsideen aufzugreifen, herausfordernde unternehmerische Ziele zu setzen, Projekte zu initiieren und zum Erfolg zu führen.

²⁸² Für die Aussage: „Führungsverhalten beeinflusst die Mitarbeiter zu 70 Prozent“ beruft sich die Quelle auf: IES Report 355 "From People to Profits", 1999. Das Zitat „Hoch motivierte Mitarbeiter sind doppelt so produktiv.“ Stammt laut Quelle von „Seven Pillars of Visionary Leadership, Cox and Rock“.

²⁸³ Commitment bedeutet Verpflichtung der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter, den Unternehmenszielen, den Kunden etc.

²⁸⁴ Dieses Führungsprinzip ist bei der Siemens AG als Siemens Leadership Framework bekannt.

Focus mit dem übergeordneten Gedanken „Erfolgsstrategien entwickeln“ bedeutet komplexe Sachverhalte zu durchdringen, in Zusammenhängen zu denken und erfolgreiche Strategien und Maßnahmepläne zu entwickeln.

Impact im Rahmen der „Gewinnung von Partnern“ heißt andere überzeugen und deren Unterstützung gewinnen, gezielt und fair Einfluss nehmen, mit den jeweils besten Partnern arbeiten und andere begeistern.

Guide als „Teamführung“ meint klar die Richtung zu kommunizieren, eine motivierende und herausfordernde Atmosphäre zu schaffen, Mitarbeiter zu fördern und Potenziale zu entwickeln.²⁸⁵

Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über den Zusammenhang der geschilderten Komponenten.

Abbildung 21: Führen über Dialog und Commitment



Quelle: Siemens Service Center Personal, 2003: 19

Wenn Führung als zukunftsorientiertes Handeln begriffen wird, dann muss im Zusammenhang damit eine Vision stehen. Eine Führungskraft muss eine Vision haben, diese leben und ein Unternehmen danach ausrichten können.²⁸⁶ Des Weiteren soll sie fähig sein, Vertrauen zu erzeugen und zwar auf Seiten der Mitarbeiter, aber auch auf Seiten der Kunden, der Shareholder, der Lieferanten und aller, die sonst in Beziehung zum Unternehmen stehen.

²⁸⁵ Vgl. Siemens Service Center Personal, 2003: 20

²⁸⁶ Vgl. Bennis, 1997: 154 f.

5.4.2 Führungskräfte

Führungskräfte werden im Folgenden verstanden als diejenigen Personen, „die Personalverantwortung tragen und einen höheren Rang in der Unternehmenshierarchie einnehmen.“²⁸⁷

Führungskräfte sind Vorbilder für die Mitarbeiter und repräsentieren die Unternehmenskultur. Nach Malik, der Management als den wichtigsten Beruf einer modernen Gesellschaft ansieht²⁸⁸, sind die Aufgaben wirksamer Führung, für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren und Menschen zu entwickeln und zu fördern.²⁸⁹ Gute Führungskräfte bauen eine Vertrauensbasis für verschiedenste Zielgruppen auf. Sie motivieren Menschen und machen sie zu engagierten und enthusiastischen Mitarbeitern, die hinter dem Unternehmen stehen. Darüber hinaus bringen gute Führungskräfte auch hohe finanzielle Ergebnisse.

Abbildung 22: Talente guter Führungskräfte



Quelle: eigene Darstellung

Schlechte Führungskräfte werden selten aus der Verantwortung genommen²⁹⁰. Die Unternehmensstruktur ermöglicht Führungskräften oft eine „Diktatorenschaft“ auf Zeit, da sie bei Versagen selten gekündigt werden. Bei Problemen mit einer Führungskraft macht es kaum Sinn, sich bei deren Vorgesetzten zu beschweren, da diese oft miteinander vernetzt sind. Kommt man mit seiner Führungskraft absolut nicht zurecht, bleibt meist nur das Verlassen des

²⁸⁷ Rau, 1995: 27

²⁸⁸ Malik, 2000: 49.

²⁸⁹ Malik, 2000: 171 ff.

²⁹⁰ Diese Aussage basiert auf eigenen Beobachtungen und Hinweisen von Interviewpartnern und ist rein qualitativ.

Unternehmens. Wichtig für das eigene Stehvermögen im Unternehmen ist ein Netzwerk, indem man selbst aktiv andere fördert.

5.4.3 Führungsqualitäten

„Für die Entwicklung von Führungsqualitäten sind sowohl Ausbildung und Erfahrungswissen als auch die Persönlichkeit der Führungskraft entscheidend.“²⁹¹

Eine Person, die Karriere machen will, muss viele Qualitäten mitbringen. Besonders wichtig sind dabei die Führungsqualitäten. Voraussetzungen für die Führungsqualität einer Person sind laut Hemphill folgende neun Dimensionen: Initiierung einer Gruppe, Mitgliedschaft, Repräsentation, Integration, Organisation, Dominierung, Anerkennung und Produktion eben dieser Gruppe sowie die Förderung der Kommunikation in der Gruppe.²⁹²

Einer Studie von AGR - Association of Graduate Recruiters - zufolge werden nachstehende Fähigkeiten für Führungskräfte immer wichtiger²⁹³:

- Aktionsplanung
- Mit Unsicherheit fertig werden
- Entwicklungsfokus
- Gelegenheiten auskundschaften und planen
- Entscheidungen treffen
- Verhandeln
- Netzwerken
- Sensibilität für Unternehmenspolitik
- Selbstwahrnehmung
- Selbstvertrauen
- Förderung der eigenen Person
- Transferfähigkeiten

Welche Fähigkeiten zu einer erfolgreichen Führungstätigkeit beitragen, leitet Mintzberg aus seinem Rollenkonzept ab. Demnach haben Führungskräfte interpersonelle, informationsbezogene und entscheidungsbezogene Rollen.

²⁹¹ Vgl. Brockhaus Wirtschaft, 2004: 216

²⁹² Hemphill, 1950: 5-6

²⁹³ Frei übersetzt nach Hobsons (Hrsg.), 2001: 11

Die entsprechenden Fähigkeiten sind seiner Auffassung nach²⁹⁴:

- Beziehungen zu Kollegen entwickeln
- Verhandlungsfähigkeit
- Mitarbeitermotivation
- Konflikte lösen
- Aufbau von Informationsnetzwerken
- Entscheidungsfindung in mehrdeutigen Situationen
- Ressourcenallokation

Vollmer stellt zahlreiche Überschneidungen von Führungs- und Familienkompetenzen fest²⁹⁵, die in Bezug auf Führungskräfte mit Familie interessant sind:

- Pädagogische Kompetenz
- Belastbarkeit
- Entscheidungskompetenz
- Persönliche Kompetenz und Selbstbeauftragung
- Komplexes Problemlösungsverhalten

Für international erfolgreiche Manager benennt Wilhelm Simson, Vorstand des Energiekonzerns Eon, fünf Schlüsselqualifikationen: „Sie müssen erstens die kulturellen Besonderheiten des Gastlandes kennen. Zweitens sollten sie die kulturelle Vielfalt zur Steigerung der Wertschöpfung nutzen können. Drittens müssen sie in der Lage sein, sich selber mit den Augen des ausländischen Partners zu sehen. Viertens sollten sie gelernt haben, Entscheidungen auch unter Ungewissheit zu treffen. Und fünftens schließlich sollten sie die richtige Balance zwischen Achtung vor dem Partner und dem eigenen Selbstverständnis finden.“²⁹⁶

Es stellt sich die Frage, wie Führungsqualitäten erworben werden. Malik konstatiert hierzu: „Eine besonders gute Ausgangsposition hat jeder, dem das Glück zuteil wurde, selbst einen beispielhaften Chef zu haben. Das ist das beste und schnellste Mittel, um Führungskompetenz zu erwerben.“²⁹⁷

²⁹⁴ Vgl. Goos, 1999: 34 f.

²⁹⁵ Vgl. Vollmer, 1996: 20

²⁹⁶ Simson, in Süddeutsche Zeitung, 25.05.2002: 27

²⁹⁷ Malik, 2004: 30

Darüber hinaus ist eine Managementweiterbildung notwendig, die mehr als eine Aneinanderreihung interessanter Themen ist. Die Grundsätze von Relevanz, Ganzheitlichkeit, Qualität und Kontinuität sind wichtige Eckpfeiler in der Führungskräfteentwicklung.²⁹⁸

Die persönliche Eignung als Führungspersönlichkeit ist sehr vielschichtig, aber Machtorientierung und eine gewisse Portion Eitelkeit dienen als Stimulus für Erfolg. Wichtig sind außerdem die Fähigkeit zu vernetztem Denken und Selbstmarketing.

5.4.4 Führungsstil²⁹⁹

Führungsstil ist die „Art und Weise des Führungsverhaltens von Vorgesetzten gegenüber weisungsabhängigen Mitarbeitern.“³⁰⁰

Führungsstil ist die idealtypische Art und Weise des Umgangs von Vorgesetzten mit einzelnen Untergebenen und Gruppen. Führungsstile lassen sich danach unterscheiden, ob sie sich primär auf eine Aufgabe oder Leistung beziehen oder auf die Mitarbeiter.

Bedeutende Führungsstile sind autoritärer, kooperativer und Laisser-Faire-Führungsstil.³⁰¹

Insgesamt vollzieht sich im Führungsstil ein entscheidender Wandel: von der Prozess- zur Ergebniskontrolle. Anwesenheitspflicht wird ersetzt durch ein hohes Maß an Freiräumen. Die Mitarbeiter müssen sich für ihr Ergebnis verantworten, nicht für den minutiösen Ablauf, wie dieses erreicht wurde. In diesem Zusammenhang ist die These von Malik interessant, der davon ausgeht, dass Führungsstile im Alltag unwichtig seien. Es gibt seiner Einschätzung nach kooperative Führungskräfte, die überzeugende Ergebnisse liefern, aber auch solche, die trotz Kooperativität schlechte Ergebnisse erzielen. Führungsstil hat seiner Auffassung nach viel zu tun mit „einem Minimum an elementaren Manieren, menschlicher Integrität und Vorbildfunktion“.³⁰²

²⁹⁸ Vgl. Malik, 2004: 30

²⁹⁹ Vgl. Kapitel 6.6.5.11

³⁰⁰ Vgl. Woll, 2000: 250

³⁰¹ Vgl. Kapitel 6.6.1.5 und 6.6.1.11

³⁰² Vgl. Czwalina, 2001: 118 f

5.4.5 Geschlechtsspezifische Führung³⁰³

Der Begriff „weiblicher Führungsstil“ ist grundsätzlich mit negativer Konnotation versehen, weil dieser Stil im Vergleich zum männlichen Führungsstil in der Regel als weniger gut hingestellt wird. Weibliche Führungseigenschaften werden häufig durch soziale Kompetenzen, wie etwa Einfühlungsvermögen, Intuition, Integrations- und Kommunikationsfähigkeit, charakterisiert³⁰⁴. Vor allem gesteigerte Anforderungen an Führungskräfte in einer globalisierten Gesellschaft, wie z. B. Teamfähigkeit, werden als weibliche Ressourcen und Kompetenzen erkannt. Frauen können Profil in Führungspositionen entwickeln, indem sie ihren persönlichen Leitungsstil leben.

Loden propagiert ein weibliches Führungsmodell, welches sie zu einem von ihr erstellten männlichen Führungsmodell kontrastiert.

Abbildung 23: Männliches und weibliches Führungsmodell

Männliches Führungsmodell	Weibliches Führungsmodell
Stil der geschäftlichen Operationen: Wettbewerbsorientiert	Stil des Handelns: Kooperativ
Organisationsstruktur: Hierarchie	Organisationsstruktur: Team
Grundlegendes Ziel: Gewinnen	Grundlegende Zielsetzung: Qualitätsoutput
Stil des Problemlösens: Rational	Stil des Problemlösens: Intuitiv Rational
Schlüsseigenschaften: Starke Kontrolle Strategisch Unemotional Analytisch	Entscheidende Charakteristika: Geringere Kontrolle Einfühlsam Auf Zusammenarbeit eingestellt Hohe Leistungsstandards

Quelle: Vgl. Loden, 1988: 34 und 72

³⁰³ Vgl. Kapitel 6.6.5.12

³⁰⁴ Männlicher Führungsstil wird häufig mit folgenden Attributen charakterisiert: wettbewerbsorientiert, hierarchisch, siegreich, rational, kontrollierend, strategisch, unemotional, analytisch

Diese beiden Modelle sind nach Meinung der Verfasserin sehr generalisierend und dienen an dieser Stelle lediglich der Veranschaulichung gängiger Meinungen bezüglich weiblicher und männlicher Führungsstile. Man könnte hier auch von Klischees sprechen.

Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten erforschte Helgesen. Sie baute auf die Terminkalender-Studien Mintzbergs³⁰⁵ auf und stellte bei ihren Untersuchungen Unterschiede und Ähnlichkeiten zu männlichen Führungskräften fest. Hier soll kurz auf die Unterschiede eingegangen werden³⁰⁶: Frauen empfanden unvorhergesehene Aufgaben und Begegnungen nicht als Störungen, diese gehören vielmehr zu ihrem Alltag. Für andere da zu sein gehört zu ihrem Selbstverständnis. Darüber hinaus nahmen sich die Befragten Zeit für Aktivitäten, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Arbeit standen. Außerdem waren Frauen auf einen „ökologischen“ Führungsstil bedacht. Die Zukunft war für sie in ihren Entscheidungen wichtig. Des Weiteren sahen sich die weiblichen Führungskräfte wesentlich facettenreicher als die Männer bei Mintzberg, welche sich gänzlich mit ihrer beruflichen Position identifizierten. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist, dass die Männer eher Informationen für sich behalten, um diese als Vorteil für sich zu nutzen, Frauen hingegen Informationen weitergeben und möglichst an die richtige Stelle zu bringen suchen. Sie bauen ein Netz um sich herum auf und verteilen Informationen, Aufgaben etc. Dies bedeutet eine implizite Absage an ein hierarchisch organisiertes Unternehmen.

In der eigenen Studie der Verfasserin gehen 85 Prozent der Befragten davon aus, dass es einen geschlechtsspezifischen Führungsstil gibt. Interessant ist jedoch das Zitat aus dem Fragebogen Nr. 145: „Männlicher/weiblicher Führungsstil: Ich habe zurzeit eine Chefin, die mich als Mutter eines kleinen Kindes sehr unterstützt, u. a. bei der Beschaffung eines Telearbeitsplatzes. Ich hatte aber früher unter einer anderen Chefin gelitten, die vom Charakter ganz anders war als ich und mich nicht zu schätzen wusste. D. h., Weiblichkeit allein bestimmt noch keinen Führungsstil!“

In ihrem Klassiker „Die Stärke weiblicher Schwäche“ stellt Jean Baker Miller fest, dass weibliche Werte wie Verantwortungsgefühl, Verbundenheit und Integration - was sie als Bindungsorientierung bezeichnet - in unserer Kultur wenig Anerkennung finden. Es ist vielmehr der starke Alleingänger, der zum Ideal erhoben wird.³⁰⁷

³⁰⁵ Es handelt sich hierbei um qualitative Studien von Henry Mintzberg, der diese 1968 als Dissertation veröffentlichte und 1973 als Grundlage für sein Werk „The Nature of Managerial Work“ verwendete. Er ermöglichte eine völlig neue, dynamische Sicht des Management-Prozesses.

³⁰⁶ Vgl. Helgesen, 1991: 32 ff.

³⁰⁷ Miller, 1977: 124 f.

Mohneck sieht als Fazit ihrer Studie bzgl. geschlechtsspezifischem Führungsverhalten Folgendes: „Den Untersuchungsergebnissen zufolge bestehen nur geringe Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften angesichts ihres Wechselverhaltens, ihrer Karriereambitionen und ihrer Führungseigenschaften.“³⁰⁸

Kabacoff verglich 1998 in einer weiteren Studie männliche und weibliche Manager, die in derselben Firma arbeiteten, ähnliche Jobs hatten, auf demselben Management-Level standen und den gleichen Erfahrungsschatz bezüglich Mitarbeiterführung aufwiesen. Er hat 22 Management-Fähigkeiten bei 1800 Führungskräfte untersucht und fand heraus, dass Frauen ihre männlichen Kollegen in etwa der Hälfte der zu untersuchenden Fähigkeiten übertrafen. “Female managers were graded more effective by peers and subordinates, but bosses still judged men and women equally competent as leaders. ‘Men and women seem to be doing roughly equally effective jobs, but they approach their jobs differently’ says Kabacoff.”³⁰⁹

Wunderer und Dick kommen in ihrer breit angelegten Studie zu dem Ergebnis³¹⁰, dass Frauen grundsätzlich nicht anders führen als Männer. Unterschiede im Führungsstil sehen Personalexpertinnen, nicht jedoch die Mitarbeiter der Frauen. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die These, die Zusammenarbeit unter Frauen sei problematisch, in dieser Studie Nahrung findet. Es wird jedoch grundsätzlich auf Messproblematik und Forschungsbedarf verwiesen.

Eine Studie mit 87 Spitzenkräften, die einen persönlichkeitspsychologischen Fragebogen ausgefüllt haben, ergab Folgendes: „Das weibliche Persönlichkeitsprofil ähnelt dem männlichen auf den ersten Blick in frappierender Weise. Allerdings lassen sich bei einzelnen Eigenschaften bemerkenswerte Unterschiede feststellen. Sie enttarnen gängige Meinungen über typisch männliche oder weibliche Führungseigenschaft als reine Vorurteile. Insgesamt fiel der Persönlichkeitsvergleich zugunsten der Managerinnen aus: Sie erweisen sich als deutlich belastbarer, gelassener und selbstsicherer als ihre Kollegen“.³¹¹

³⁰⁸ Mohneck, 1998: 214

³⁰⁹ Sharp, 2000: Business Week online

³¹⁰ Wunderer, Dick, 1997: 5 ff.

³¹¹ Mohnen-Belau, Meixner, 1993: 154

Weibliche Führungskräfte erhalten bei der Einschätzung durch Mitarbeiter, Untergebene und Chefs in der Regel bessere Noten als ihre männlichen Kollegen. Sie liefern qualitätsvolle Arbeit, erreichen gesetzte Ziele und gehen sensibler in der Mitarbeiterführung vor.³¹²

“The gender differences were often small, and men sometimes earned higher marks in some critical areas, such as strategic ability and technical analysis. But overall, female executives were judged more effective than their male counterparts.” Die Psychologin Shirley Ross berichtet: “Women are scoring higher on almost everything we look at.”³¹³

Im letzten Jahrzehnt wurden Veränderung, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Management immer wichtiger. Darin sind vor allem Frauen exzellent³¹⁴. Die Tendenz aus vielen angesprochenen Studien zeigt, dass Frauen die zu erfüllende Aufgabe in den Mittelpunkt stellen und männliche Führungskräfte Führung als Rolle sehen, unabhängig von der konkreten Aufgabe.³¹⁵

Die Frage, ob Frauen und Männer grundsätzlich unterschiedlich führen, ist nach Auswertung der genannten Studien nicht final zu entscheiden. Nach Meinung der Verfasserin handelt es sich hier um eine vielschichtige Glaubensfrage. Dass Frauen jedoch exzellente Führungskräfte sein können, ist nicht von der Hand zu weisen und sollte in der Personalentwicklung entsprechend berücksichtigt werden.

5.5 Macht

„Power is the ability to compel others to obey. Power refers to an authority or influence over others which in an organizational context, may be derived from the holder’s rank or status, or from their personality.“³¹⁶

Macht ist die asymmetrische Allokation von Machtressourcen. Macht bedeutet, an wichtigen Informationen teilzuhaben.³¹⁷

³¹² Vgl. Sharp, 2000: BusinessWeek online

³¹³ Sie bezieht sich auf eine Studie der Hagberg Consulting Group in Foster City, California

³¹⁴ Vgl. Hobsons (Hrsg.), 2001: 11

³¹⁵ Vgl. Frenzel, 2001: 6

³¹⁶ Vgl. Perseus, 2003: 246

³¹⁷ Diese Definition verwendete Prof. Dr. Thomas Stauffert auf der Podiumsdiskussion „Rituale der Macht“ im Rahmen der Veranstaltung „Abenteuer Karriere“ - ein Symposium für Frauen am 17.11.2001 in München.

Laut Hannah Arendt bedarf „[...] Macht keiner Rechtfertigung[...], da sie allen menschlichen Gemeinschaften immer inhärent ist“³¹⁸. Es ist daher überflüssig, über die Notwendigkeit oder Unsinnigkeit von Macht zu diskutieren. Gerade in großen Unternehmen sind Machtstrukturen und Hierarchien eine unumgängliche Sache.

Es gibt verschiedene Definitionsmöglichkeiten für Macht³¹⁹. Nach Max Weber, Talcott Parsons und Bertrand Russel kann Macht als Herrschaft verstanden werden. Michel Foucoult hingegen vertritt die Auffassung, Macht sei Delegation. Beide Definitionen finden sich im Unternehmensalltag wieder. Die Motivation für das Erringen von Macht ist das Streben nach sozialem Einfluss und nach Prestige. Sie erweist sich häufig als wichtiger Prädiktor beruflichen Spitzenerfolges.³²⁰

Hannah Arendt bringt einen integrativen Machtbegriff und verknüpft ihn mit Verantwortung. „Frauen sehen Macht als Verantwortung und nicht als Herrschaft.“³²¹

Laut der Studie „Frauen und Macht“ der Unternehmensberatung Accenture streben die wenigsten Frauen nach Macht. Macht und Einfluss zu erreichen ist nur elf Prozent der Frauen wichtig. Für Frauen ist Macht zu erringen kein eigenständiges Ziel. Persönlichen Standards und Sinnanforderungen wird als Karriereanreiz eine wesentlich höhere Bedeutung beigemessen.³²² Dies ist mit ein Erklärungsgrund für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Auch der Hamburger Personal-Trainer und Berater Schulz-Wimmer kommt zu dem Schluss: „[Frauen] sehen Macht als rücksichtsloses Durchsetzen und als Sammeln von überflüssigen Statussymbolen. Dadurch riskieren sie, auf so genannte weiche Themen etwa im sozialen Bereich festgelegt zu werden.“³²³

Die wenigen Frauen, die Macht innehaben, machen davon nicht offensichtlich Gebrauch. „Es liegt nahe, dass weibliche Führungskräfte auf Grund geschlechtsspezifischer Rollenerwartungen nicht den Mut haben, zu ihrer Macht zu stehen und diese einzusetzen.“³²⁴

³¹⁸ Arendt, 1970: 53

³¹⁹ Macha, 2000: 176 ff.

³²⁰ Mc Clelland und Byatzis, 1982, Winter, 1973 in Abele, Hausmann, Weich, 1994: 23

³²¹ Schaufler, 2000: 21

³²² Vgl. Accenture, 2002: 15 f.

³²³ Vgl. Wollowski, 2003: 17

³²⁴ Eltaewa et al. 2002: 79

Ganz andere Ergebnisse zeigt die Studie von Chusmir. Sie zeigt geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich des Grades der Machtmotivation auf: Managerinnen zeigen darin höhere Werte als ihre männlichen Kollegen. Chusmir interpretiert dieses Ergebnis dahingehend, dass Frauen machtorientierter sein müssen, wenn sie die ihnen in den Weg gestellten Barrieren überwinden wollen.³²⁵

Wege zur Teilhabe an Macht stellen die Strategie der Unterwanderung und die Strategie der eigenen Machtzentren dar.³²⁶ Beide Strategien zusammen, also das Aufweichen bestehender männlicher Strukturen durch Anpassung und Leistung und parallel den Aufbau eigener Machtstrukturen, bergen eine echte Chance für Frauen an die Spitze zu gelangen.

5.6 Karriere

Im Folgenden soll kurz auf Karriere allgemein und dann ausführlich auf die Hindernisse für die Karrieren von Frauen eingegangen werden.

5.6.1 Der Begriff „Karriere“

Der Begriff „Karriere“ bezeichnet zunächst ohne jegliche Bewertung die Berufslaufbahn, also „the evolving sequence of a person’s work experience over time“.³²⁷

Der Begriff hat verschiedene Konnotationen, zu denen sowohl „Einschränkung“, aber auch „Verantwortung“ und „Gestaltungsmöglichkeiten“ gehören.³²⁸ Es ist anzunehmen, dass Männer und Frauen unterschiedliche Auffassungen von Karriere haben. Während Frauen Karriere als persönliches Wachstum, Selbstverwirklichung und Beitrag für andere begreifen, sehen Männer wohl eher eine Reihe von hierarchisch aufsteigenden Positionen vor sich.³²⁹

Das Meinungsforschungsinstitut TNS Emnid interviewte im Auftrag der Commerzbank telefonisch 900 Frauen zwischen 20 und 60 Jahren. 94 Prozent der Befragten gaben an, finanzielle Unabhängigkeit sei für sie „wichtig“ oder „sehr wichtig“. Bei den Fragen nach den wichtigsten

³²⁵ Chusmir, 1985, in Abele, Hausmann, Weich, 1994: 23

³²⁶ Vgl. Schaeffer-Hegel, 2000: 265

³²⁷ Arthur, Hall, Lawrence, 1989: 8

³²⁸ Vgl. Kapitel 6.6.5.1

³²⁹ Vgl. Abele, Hausmann, Weich, 1994: 22

Zielen in der Lebensplanung kam „Karriere machen“ mit 47 Prozent auf den letzten Platz.³³⁰ Dabei handelte es sich allerdings nicht um eine Befragung von Frauen mit Führungsaspiration.³³¹

Ein komplett anderes Bild zeichnet die Studie “Women in Leadership: A European Business Imperative von The Catalyst and The Conference Board”. Es wurden 500 weibliche und 132 männliche Führungskräfte aus Unternehmen mit mindestens 900 Beschäftigten und mehr als 125 Millionen Euro Umsatz befragt. Alle Teilnehmer der Studie befanden sich auf Direktorenlevel oder darüber. Dieser Untersuchung nach sind die befragten Frauen in höheren Positionen ehrgeiziger als Männer. Sie erwarten eher in die Unternehmensleitung aufzusteigen als ihre männlichen Kollegen. Außerdem sind diese Frauen mobiler und wollen laut der Befragung weniger als drei Jahre bei ihrem jetzigen Arbeitgeber bleiben.³³² Es handelt sich bei den Teilnehmerinnen allerdings um hochrangige Führungskräfte.

Was aber macht eine Karrierefrau aus? Die Karrierefrau als solche sei in dieser Arbeit definiert als Frau, die erfolgreich und mit Nachdruck ihre Karriere vorantreibt. Laut Grabitz gibt es fünf Faktoren, welche mit einer Karrierefrau zu verbinden sind³³³:

- Leistung zeigen zählt
- Teamgeist zahlt sich aus
- Frauen schaffen Strukturen und immer öfter den Sprung ins Unternehmertum
- Kinder zu haben ist möglich
- Der richtige Name bzw. eine hohe soziale Herkunft unterstützen die Karriere nachhaltig

Gerade der letzte Punkt ist interessant: Wer durch ein gutes Elternhaus bereits über hohe Kontakte verfügt, hat einfacheren Zugang zu Eliten - dies gilt für Frauen und Männer.

5.6.2 Karrierehindernisse für Frauen

Sind Frauen wirklich zu „dämlich“, um Karriere zu machen, wie es Barbara Bierach in ihrem Bestseller „Das dämliche Geschlecht“³³⁴ suggeriert? Diese Frage beschäftigt viele Frauenbeauftragte in Unternehmen schon mindestens seit den 1970er Jahren. Müssen Frauen gefördert werden, weil sie gegenüber den Männern Defizite haben? Oder liegt es vielmehr an der Gesellschaft oder der männlich geprägten Management-Kultur, dass Frauen seltener Karriere

³³⁰ Vgl. Kaiser, 09.10.2002: Internet

³³¹ Vgl. Kapitel 6.6.5.2.

³³² Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 2

³³³ Vgl. Grabitz, 2003: ohne Seitenangabe

³³⁴ Bierach, 2002

machen? Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft sind vielfältig und komplex, so viel steht fest³³⁵.

Larwood und Gutek haben aus der Auseinandersetzung mit weiblichen Karriereverläufen heraus die „Women’s Career Development Theory“ entwickelt. Sie liefern vier Erklärungsansätze, weshalb Frauen grundsätzlich schlechtere Chancen auf berufliche Karriere haben.³³⁶

1. Career Preparation:

Männer und Frauen werden in ihrer Berufswahl unterschiedlich beeinflusst

2. Marriage:

Frauen sind eher geneigt, sich nach der Karriere des Partners zu richten. Da Männer in der Regel besser bezahlt werden, ist dies auch ökonomisch am sinnvollsten.

3. Parental Responsibilities:

Mütter investieren mehr Zeit in die Erziehung ihrer Kinder

4. Societal Opportunities:

Frauen werden Diskriminierungen ausgesetzt, die ihren beruflichen Werdegang behindern.

Einen weiteren Einblick in die Problematik gibt die Untersuchung von Auenrieth, welche 1993 337 weibliche und 427 männliche Führungs(nachwuchs)kräfte danach befragte, worin ihrer Meinung nach die Gründe für den geringen Frauenanteil in der Wirtschaft liegen.

Abbildung 24: Gründe für den geringen Frauenanteil in der Wirtschaft

Gründe	Frauen	Männer
Kinderbetreuung der öffentlichen Hand ist unzureichend	1,49	1,85
Traditionelle Rollenerwartungen im privaten Bereich	1,55	1,58
Unvereinbarkeit von Karriere und Familie	1,57	1,63
Traditionelle Rollenerwartungen im Unternehmen	1,62	1,75
Unternehmen setzen Frauen nicht in Führungspositionen ein	1,67	1,95
Mangelnde Karriereorientierung bei Frauen	2,01	2,34
Geringes Durchsetzungsvermögen der Frauen	2,44	2,71
Skala (arithmetisches Mittel) 1 = von großer Bedeutung/ 3 = ohne Bedeutung		

Quelle: eigene Darstellung, vgl. Auenrieth et al., 1993: 188

³³⁵ Vgl. Kapitel 6.6.5.6

³³⁶ Vgl. Smith, 2000: ohne Seitenangabe

Es ist wenig verwunderlich, dass die betroffenen Frauen fast allen Gründen eine höhere Bedeutung beimessen als ihre männlichen Kollegen. Nur bei den traditionellen Rollenbildern im privaten Bereich sind sich die befragten Männer und Frauen über eine hohe Bedeutung einig. „Interessant ist dabei, dass vor allem traditionelle Rollenerwartungen im privaten wie im beruflichen Bereich als sehr bedeutsame Gründe genannt werden, ebenso wie Restriktionen durch Unternehmen und öffentliche Hand. Wohingegen Gründe, die bei den Frauen selbst liegen könnten, als tendenziell bedeutungslos eingestuft werden, von den Männern noch mehr als von den Frauen.“³³⁷

Des Weiteren geraten Frauen laut der Accenture-Studie „Frauen und Macht“ durch das Eindringen in eine Männerdomäne in Rollenkonflikte. Auch die männerdominierte Kultur mit ihren eigenen Regeln ist als Karrierehindernis zu sehen.³³⁸

Bailyn und Etzion fanden bei der Untersuchung des Selbstbewusstseins männlicher und weiblicher Ingenieure heraus: „It all fits together for the men, and not for the women, who seem to be particularly in conflict with the role of technical expertise in their careers.“³³⁹

Neben fehlenden weiblichen Rollenvorbildern³⁴⁰, fehlender Unterstützung sowie Diskriminierung sind angenommene³⁴¹ und tatsächliche familienbedingte Auszeiten als Schwierigkeit bei der Vereinbarung von Familie und Beruf häufig genannte Gründe dafür, dass so wenige Frauen in hohen Positionen zu finden sind. Frauen haben darüber hinaus aus Angst vor Konflikten mit Kollegen und Familie eine geringere Bereitschaft, beruflich aufzusteigen.³⁴²

Laut einer Langzeitstudie unter der Leitung von Prof. Dr. Andrea Abele-Brehm am Lehrstuhl Sozialpsychologie der Friedrich Alexander Universität Erlangen Nürnberg³⁴³ weichen die Berufslaufbahnen von Männern und Frauen auch bei gleichen Startvoraussetzungen voneinander ab. Beruf und Familie zu vereinbaren ist für Frauen wesentlich schwieriger als für Männer, besonders wenn Kleinkinder da sind. Ein weiterer in der Studie angegebener Grund für die

³³⁷ Vgl. Auenrieth, Chemnitzer, Domsch, 1993: 189

³³⁸ Vgl. Accenture, 2002: 21

³³⁹ Bailyn und Etzion, 1986: 2

³⁴⁰ Vgl. Kapitel 6.6.5.9

³⁴¹ „Frauen über 30 werden oft als ‚Zeitbombe‘ taxiert“. Böer, 2001: 7

³⁴² Marwitz, 1990: 194

³⁴³ Vgl. Abele-Brehm, 2003

ungleiche Verteilung von Spitzenpositionen unter den Geschlechtern ist etwas schwerer zu fassen: Selbst bei gleichen Startbedingungen unterschieden sich auch Frauen ohne Kinder mit qualifizierten Arbeitsplätzen von Männern. Frauen sind eher entmutigt und schätzen ihre Karrieremöglichkeiten deutlich negativer ein. Drei Jahre nach dem Universitätsabschluss ist ein allmähliches Auseinanderdriften der weiblichen und männlichen Lebensläufe zu verzeichnen. Weder unterschiedliche Startbedingungen für Hochschulabsolventinnen und -absolventen noch klare Nachteile zumindest für kinderlose Frauen beim Berufseinstieg sind festzustellen. Stattdessen greifen schleichend unspektakuläre Einflüsse: widersprüchliche Rollenerwartungen der Umwelt und der Frauen selbst sowie skeptische Haltungen der Partner zur Karriere der Frau. Außerdem gibt es entsprechende Erfahrungen im Berufsleben, wie etwa Vorbehalte von Arbeitgebern. Frauen schaffen aus diesen Gründen trotz hoher Karriereambitionen und großem Einsatz meist den Sprung in die Führungsetage nicht. Stellen junge Frauen bis zum dreißigsten Lebensjahr den Karrierewunsch dem Kinderwunsch voran, so wird Letzterer häufig nicht mehr realisiert.

Diejenigen Frauen, die dennoch eine Führungsposition anstreben, werden oft mit Problemen in Form von fehlenden Netzwerken oder der Verweigerung des Zugangs zu diesen männlich dominierten Förderungseinrichtungen oder anderen Diskriminierungen konfrontiert.

Im Folgenden sollen die Karriere-Barrieren von Frauen in interne und externe Barrieren unterschieden werden.³⁴⁴ Unter internen Barrieren versteht man dabei solche, die auf typisch weibliche Überzeugungen und daraus resultierende Verhaltensstile zurückzuführen sind. Externe Barrieren entstehen durch das Verhalten der Umgebung.

Beispiele für externe Barrieren in der Karriereförderung von Frauen sind³⁴⁵:

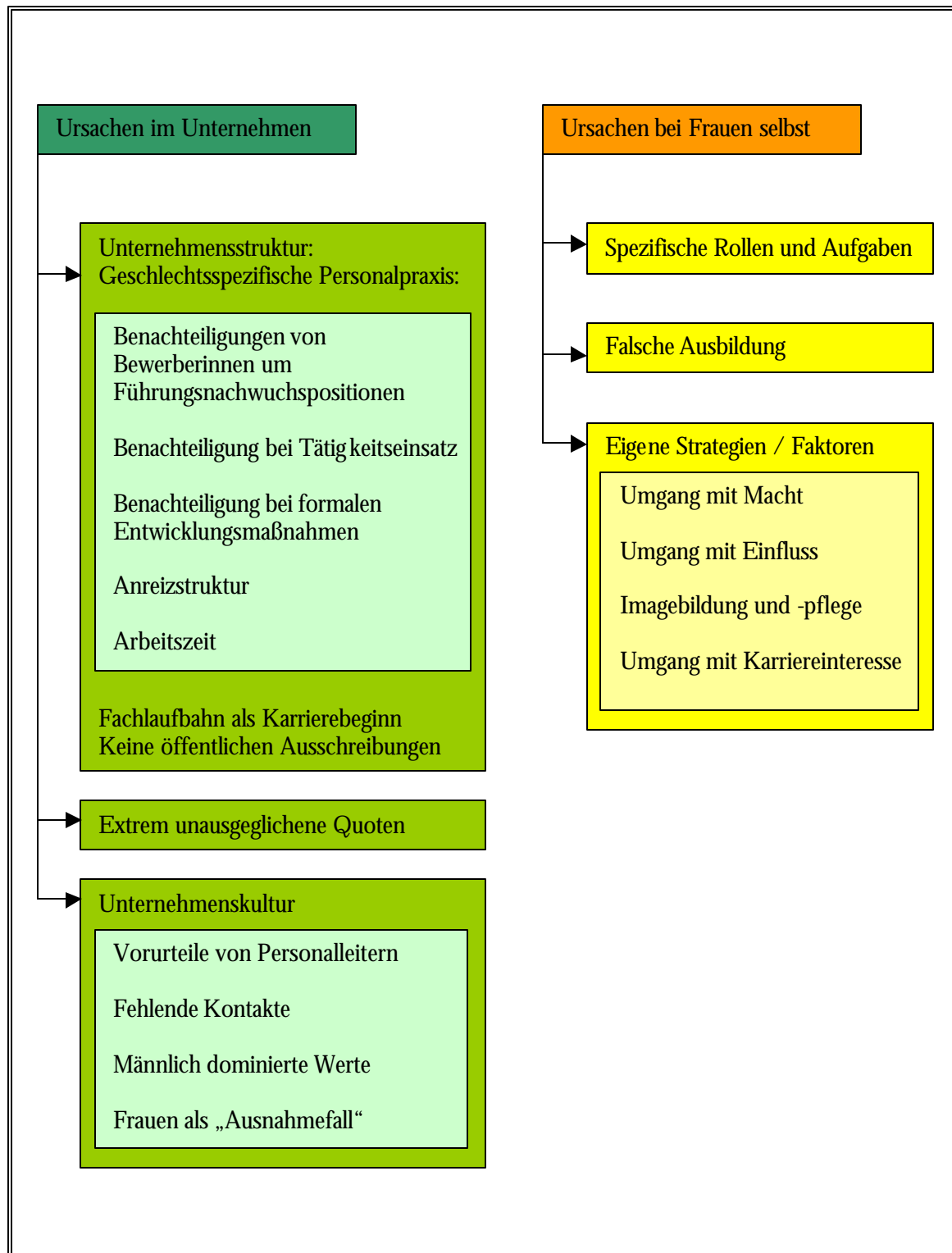
- Die Vorstellung, Frauen würden mit der Familiengründung den Beruf aufgeben oder in Teilzeit arbeiten, wodurch sich Investitionen in deren Weiterqualifizierung nicht lohnen würden
- Die Erwartung, dass Frauen durch die Doppelbelastung Familie-Beruf weniger Engagement im Unternehmen an den Tag legen
- Die Annahme, dass Frauen von Mitarbeitern als Führungskräfte weniger akzeptiert würden

Regnet und Hofmann bieten eine Übersicht über interne und externe Karriere-Hindernisse, speziell seitens des Unternehmens sowie der Frauen selbst.

³⁴⁴ Vgl. Kerr, 1985: ohne Seitenangabe

³⁴⁵ Vgl. Lee, 1987: 22

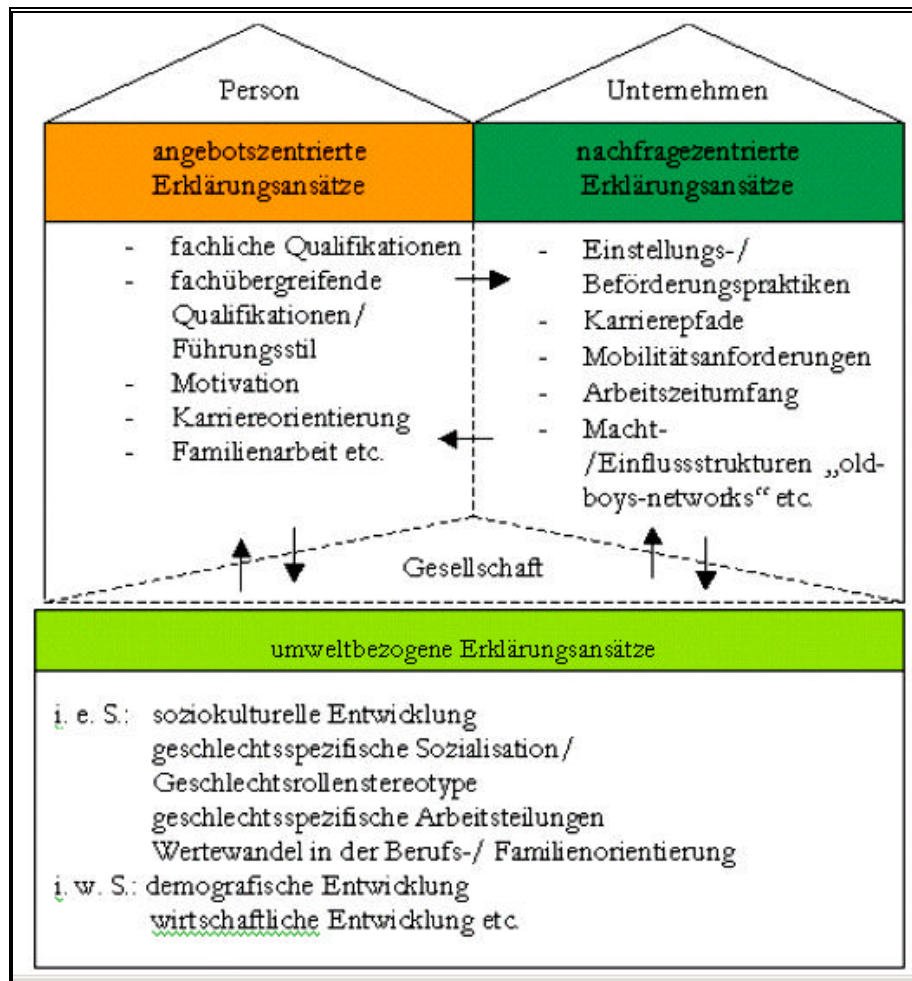
Abbildung 25: Karriere-Hindernisse für Frauen



Quelle: Vgl. Regnet, Hofmann, 2000: 271

Auch Domsch gibt in einer sehr aufschlussreichen Abbildung einen Überblick über Erklärungsansätze für die Stellung von Frauen im Beruf. Darin spielen interne und externe Barrieren ebenfalls eine Rolle. Interne Hindernisse sind wiederum diejenigen, die von der Person selbst ausgehen. Externe werden vom Unternehmen oder von der Umwelt der Frau verursacht.

Abbildung 26: Erklärungsansätze für die Stellung von Frauen im Beruf



Quelle: Vgl. Domsch, 1994: 15

Den angebotstheoretischen Erklärungsansätzen zufolge liegt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen an deren Besonderheiten. Diesem Ansatz liegen Defizithypothesen zu Grunde, die davon ausgehen, dass Frauen bestimmte Mängel, etwa in fachlichen Qualifikationen,

aufweisen.³⁴⁶ Die nachfragetheoretischen Erklärungsansätze erklären die Benachteiligung von Frauen durch bestimmte Arbeitsmarktstrategien der Unternehmen.

Die umweltbezogenen Erklärungsansätze beschäftigen sich mit den Faktoren, die von außen an die Frauen herangetragen werden und sich negativ auf eine gute Beteiligung am Erwerbsleben auswirken. Bei der Sozialisation etwa besteht ein gravierender Unterschied zwischen Frauen und Männern darin, dass Männer auf Konkurrenz getrimmt werden, Frauen jedoch auf Beziehung.³⁴⁷ Dies bedeutet für Frauen im Berufsleben oftmals, dass sie sich schlechter durchsetzen können.

Weitere Hindernisse entstehen den Frauen durch soziale Schließung. Dies bedeutet, dass Akteure mit bestimmten sozialen Ressourcen andere Gruppen vom Zugang zu sozialen Gütern und Lebenschancen ausschließen, weil diese als Konkurrenten um den Erwerb knapper bzw. knapp gehaltener Güter angesehen werden. Schließung ist laut Keller und Mischau einer der wichtigsten Mechanismen bei Professionalisierungsprozessen und der Besetzung von höheren Positionen.³⁴⁸

Frauen erwachsen aufgrund ihrer Minderheits-Situation eigene Barrieren. Das Wort „Minorität“ entspricht in diesem Zusammenhang dem englischen Begriff „Token“, der „zahlenmäßige Seltenheit“ bedeutet. Der Minoritätenstatus von Frauen - auch als Token-Problematik bekannt - besagt, dass Frauen in der männlich dominierten Arbeitswelt als Minderheit erkannt und damit leicht als Klasse wahrgenommen werden. Durch das Minoritäten-Dasein ergibt sich eine Polarisation. Die beiden Pole sind Frauen auf der einen Seite, Männer auf der anderen. Da es im oberen Management nur sehr wenige Frauen gibt, werden sie von den Männern als fremd und damit als nicht gleichwertig wahrgenommen und behandelt. Minoritäten werden ständig beobachtet und leben zwischen Anpassungsdruck und Ausgrenzung.³⁴⁹ Oft vertreten sie symbolisch ihr Geschlecht und stehen damit unter einem enormen Leistungsdruck, der sich sowohl in Erfolgs- als auch Misserfolgsangst äußern kann. Die wenigen Frauen in Führungspositionen finden besondere Beachtung.³⁵⁰ Ein Misserfolg einer Einzelnen wird der gesamten Gruppe angelastet und erschwert es anderen Frauen aufzusteigen.

Ein „Sex Role Spillover“ tritt ein: An die Arbeitsrolle werden Erwartungen geknüpft, die eigentlich der Geschlechtsrolle zugeschrieben werden. Demzufolge werden Managerinnen von

³⁴⁶ Oftmals wird Frauen von Vorgesetzten vorgeworfen, sie hätten nicht die notwendige Management-Erfahrung und könnten deshalb nicht befördert werden. Vgl. www.catalystwomen.org/women.htm. Hier stellt sich jedoch die Frage: Wie sollen Frauen diese Erfahrung sammeln, wenn sie nicht die Möglichkeit dazu erhalten?

³⁴⁷ Vgl. Hofbauer, 2002a: Internet

³⁴⁸ Vgl. Keller, Mischau, 2002: 37

³⁴⁹ Vgl. Wunderer, Dick, 1997: 111 f.

³⁵⁰ Vgl. Kanter, 1977: 207

ihren männlichen Kollegen in erster Linie als Frau behandelt und erst in zweiter Linie als Inhaberin ihrer Arbeitsrolle. Dies kann negative und positive Auswirkungen haben.³⁵¹

Der Diskurs der Differenz ist aber grundsätzlich als problematisch zu werten, da selbst bei positiver Herausstellung eines Frauenschicksals symbolische Diskriminierung vorgenommen wird und viele Frauen in Führungspositionen nicht als ungleich wahrgenommen werden wollen. Frauen in einer Karriereposition werden als gesellschaftliche Ausnahme erlebt und werden als „Pionierinnen im Geschlechterverhältnis“ mit öffentlicher Aufmerksamkeit konfrontiert.

Eine weitere interessante Theorie befasst sich mit Repressivität unter Minderheiten. Sie besagt, dass Minderheiten untereinander wesentlich repressiver sind als die Mehrheit gegenüber der Minderheit. „Gehört man einer als unterlegen oder benachteiligt empfundenen Gruppe an (relative Deprivation), besteht bei fähigen Mitgliedern der Gruppe die Tendenz, sich von der Eigengruppe zu distanzieren und ggf. eine Stärkung des Selbstwertgefühls über einen Aufstieg in die überlegene Gruppe anzustreben (individualistische Strategie).³⁵² Diese Überlegungen gehören in den Kreis der Theorie der sozialen Identität und würden die weit verbreitete Annahme stützen, Frauen behinderten sich gegenseitig in ihrer Karriere.“³⁵³

Im Folgenden soll ein Ansatz von Karrierebarrieren vorgestellt werden, den die Verfasserin selbst entwickelt hat und der sich an Ein- und Aufstiegsstufen orientiert.

Das vorgeschlagene Modell von Karrierehindernissen ist in hierarchisch-linearem und zeitlichem Kontinuum zu sehen. Sobald eine Karrierehürde auf dem Weg nach oben genommen wurde, muss sich das Individuum mit neuen Barrieren auseinandersetzen. Dabei ist anzumerken, dass sich in der Realität Hindernisse überschneiden und die Situation damit um ein Vielfaches komplexer wird.

Als erste Barriere ist die des Job-Eintritts zu werten, die ja grundsätzlich für jeden Menschen vor dem Eintritt ins Berufsleben besteht. Für deren Überwindung sind eine gute Ausbildung und entsprechende Zusatzqualifikationen Voraussetzungen. Von Unternehmensseite wäre an dieser Stelle ein modifizierter Einstellungsfokus wünschenswert. Die Unternehmen sollten grundsätzlich mehr Frauen einstellen und zusätzlich von der rein technischen Vorbildung im Recruiting-Bild abweichen. Oftmals ist eine technische Ausbildung für eine Stelle nicht nötig. Sobald eine Kandidatin diese erste Hürde erfolgreich genommen hat, ist sie erst einmal Mitarbeiterin im Unternehmen. Idealerweise werden ihr gleiche Ausstattung und Bezahlung wie ihren männlichen

³⁵¹ Vgl. Wunderer, Dick, 1997: 125

³⁵² Vgl. Hartung, 2000: 120 f.

³⁵³ Vgl. Kapitel 6.6.5.10

Kollegen zuteil und das Unternehmen bietet sowohl Work-Life-Balance-unterstützende Maßnahmen als auch Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Auf dem Weg ins Management gibt es natürlich auch individuelle Hindernisse, wie etwa Karrierekonträre Lebensumstände³⁵⁴, eine zu „softe Ausbildung“³⁵⁵, Interessen, die sich nicht mit dem Job decken, fehlender Wille zum Erfolg etc. Diese Hindernisse können, wenn der Wunsch besteht, individuell gelöst werden durch Karriereberatung, Coaching, Mentoring und andere Maßnahmen. Überwindet eine Frau diese Hindernisse und bringt exzellente Leistungen, hat sie Aussichten befördert zu werden.

Ein weiteres Hindernis sind die Peers der erfolgsorientierten Frau: Sie ist sowohl dem Druck von männlichen als auch weiblichen Kollegen ausgesetzt. Dies ist durch Partnering³⁵⁶ und durch ein einflussreiches Netzwerk zu überwinden. Sie kann dann als Karrierefrau mit guten Beförderungsaussichten gewertet werden.

Spätestens an dieser Stelle stößt sie an die berühmte Gläserne Decke. Von Unternehmensseite wäre an dieser Stelle wünschenswert, dass viele Frauen sichtbar in den Top-Etagen positioniert werden und durch Kommunikation ein Bewusstseinswandel mitbetrieben wird. Wenn eine Frau auf dieser Stufe versteht, wie die heimlichen Spielregeln um die Macht und die Prozesse der Ordnung und Unterordnung funktionieren, und sie für sich nutzen kann, ist sie auf gutem Weg ins obere Management.

³⁵⁴ Darunter fällt z. B. zeitaufwendiger Einsatz für die Familie.

³⁵⁵ Dazu zählen Ausbildungen und Studiengänge, die nicht technisch, naturwissenschaftlich oder betriebswirtschaftlich ausgerichtet sind.

³⁵⁶ Das ist ein Bündnis mit einem Kollegen, das dem gemeinsamen Vorwärtskommen dient. Dazu gehört Informationsaustausch genauso wie thematische Zusammenarbeit und Rückendeckung in schwierigen Situationen.

Abbildung 27: Karrierebarrieren für Frauen auf dem Weg ins Topmanagement



Quelle: eigene Darstellung

Weitere Karrierehindernisse sind auf staatlicher Ebene zu sehen. „Nicht zuletzt haben die sozialen Sicherungs- und Steuersysteme einen nicht unwesentlichen Einfluss auf das Ausmaß der Beteiligung von Frauen an der Erwerbsarbeit.“³⁵⁷ In Deutschland wird durch die staatlichen Rahmenbedingungen, speziell durch das Ehegattensplitting, das männliche Alleinernährer-Modell

³⁵⁷Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, 2002b : 4

gefördert, anstatt gleiche Bedingungen für ein Zwei-Verdiener-Modell zu schaffen, wie es etwa in Schweden durch die Individualbesteuerung der Fall ist.³⁵⁸

Abschließend ist hier zu konstatieren, dass viele Hindernisse, die sich Frauen in ihrem Berufsleben in den Weg stellen, sortiert werden konnten. Jedoch ist die Beschäftigung mit diesen Barrieren immer unbefriedigend, da sie in ihrer Gesamtheit kaum zu fassen sind. Es handelt sich um viele Kleinigkeiten, die sich oft für das Individuum als Fallstrick erweisen. Aussagen der Frauen bzgl. der Hindernisse, mit denen sie konfrontiert wurden, klingen häufig banal und sind doch in Summe alles andere als trivial. Die Schwammigkeit des Themas ist enorm und alle Lösungsansätze in Bezug auf die Überwindung der Hindernisse werden lückenhaft sein. Die Frage der Frauenförderung zu lösen scheint vergleichbar mit der Durchtrennung des gordischen Knotens. Es gibt kein Wundermittel, die Thematik Frauen in der Wirtschaft zu lösen, allein Toleranz, die man sich grundsätzlich im menschlichen Miteinander wünschen würde, kann langfristig in die richtige Richtung wirken. Das Konzept Managing Diversity beinhaltet und fördert den Toleranz-Gedanken. Deshalb ist dieser Ansatz in Bezug auf Frauen grundsätzlich richtig - vorausgesetzt, es werden auch noch andere Gruppen berücksichtigt.

5.7.3 Best Practices - Konkrete Ansätze zur Optimierung der Karrierechancen von Frauen

Um eine höhere Partizipation von Frauen im Management zu erreichen, sollten mehrere Ansatzpunkte verfolgt werden:

Langfristig erfolgreiche Lösungsansätze müssen bei der Erziehung und Bildung ansetzen, was auch eine positive Beeinflussung des Berufswahlverhaltens beinhalten sollte. Den Karrieregedanken oder zumindest ein Bewusstsein für diese Möglichkeit bei Mädchen zu verankern bedarf eines frühen Ansetzens im Bildungsprozess. Schülerfirmen und Planspiele fördern unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Persönlichkeitsentwicklung und helfen, geschlechtsspezifische Probleme zu reduzieren. Mittelfristig kann die Information und Schulung von Multiplikatoren hilfreich sein.

Vorbilder, die ein realistisches Bild von Frau und Karriere zeigen, ermutigen andere zur Nachahmung. Gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Projekte in Schulen oder Kompetenzzentren zur Information und Qualifizierung von Frauen können hierzu beitragen.

³⁵⁸ Die Frauenerwerbsquote in Schweden lag im Jahr 2000 bei 76,4 Prozent. Der Anteil an Müttern mit Kindern unter 6 Jahren lag bei 77,8 Prozent. In Deutschland war die Erwerbsquote der Frauen bei 63,2 Prozent und der Anteil der Mütter bei 51,2 Prozent. Vgl. Holst, 2002: 9. Natürlich ist das Steuermodell in Schweden nicht der einzige Grund für die höhere Erwerbsquote, aber es ist durchaus ein sehr wichtiger.

Frauen haben im Gegensatz zu Männern Hemmungen, Netzwerke ganz gezielt zum Nutzen ihrer Karriere einzusetzen. Um Frauen zu motivieren, sich Netzwerken anzuschließen und die dort geknüpften Kontakte gezielt zu nutzen, müssen diese unterstützt und sichtbar gemacht werden.

Insgesamt lassen sich vier große Felder für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen feststellen:³⁵⁹:

- Gesetzgeberische Lösungen (z. B. Gleichstellungsgesetz)
- Gesellschaftliche Lösungen (z. B. bessere Betreuungseinrichtungen)
- Sozialpsychologische, pädagogische Lösungen (z. B. verändertes Rollenverständnis)
- Innerbetriebliche Lösungen (z. B. mehr Frauen in Führungspositionen befördern)

Auf den letzten Punkt wird hier noch ausführlich eingegangen, da dieser auch in der Studie in Kapitel 6 eine Rolle spielt. Es soll aufgezeigt werden, welche konkreten Möglichkeiten im Arbeitsleben bestehen.

5.7.3.1 Maßnahmen seitens der Unternehmensleitung

Konkrete Unterstützung durch Vorstand und Führungskräfte ist die wichtigste Basis für die Förderung von Frauen in der Unternehmenspraxis. Dabei ist vor allem deren Rolle als Pate wichtig: „If nobody at the top talks about it [diversity], it’s not considered important, and so people feel like ‘We’ll get to it later.’“³⁶⁰ Um die Manager zu gewinnen, ist es nötig, ihre Verantwortlichkeit für die Diversity in ihren Bereichen zu etablieren und mit zu evaluieren. Dazu muss die Förderung benachteiligter Gruppen zum Firmenziel erklärt und eine Betriebsvereinbarung zum Thema Chancengleichheit abgeschlossen werden. Es ist eine klare Aussage dazu nötig, ob Quoten angestrebt sind oder nicht. Eine weitere wichtige Komponente ist es, durch offene Kommunikation die Unternehmenskultur zu stärken. Schriftliche Festlegung von Verhaltensregeln, Unternehmenswerten oder Umgangscodes für Mitarbeiter und Manager sind sinnvolle Bausteine. Eine offene interne und externe Informations- und Kommunikationspolitik ist als eine Basisvoraussetzung zu betrachten.

Soll Managing Diversity Projektcharakter haben, so ist es nötig, Ansprechpartner bzw. Koordinatoren zu bestimmen. Zur Erfolgskontrolle ist die Einführung eines regelmäßigen Berichtswesens über Maßnahmen zur Optimierung der Karrierechancen von Frauen, deren Umsetzung und Kennzahlen unabdingbar.³⁶¹

³⁵⁹ Vgl. Linde, 1988: 76 f.

³⁶⁰ Vgl. Flynn, 1995: 68 ff.

³⁶¹ Ein gutes Modell hierzu findet sich in: Casper, 1990: 216 ff.

5.7.3.2 Maßnahmen seitens der Personalabteilung

Im Recruiting sollte es normal sein, offene Stellen zu kommunizieren und nicht intern zu vergeben. Es besteht dadurch für ein Unternehmen die Möglichkeit, sich durch Öffentlichkeitsarbeit als beliebter Arbeitgeber von Frauen zu platzieren. Bei Stellenausschreibungen ist dazu nötig, geschlechtsneutrale Formulierungen verwenden oder konkret Frauen ansprechen. Die Fachkompetenzen von Frauen sollen mit Respekt behandelt und ernst genommen werden. Zu einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Beförderungspraxis gehört es, Karrierespielregeln offen zu legen, Frauen nicht unter Qualifikation einzusetzen, Frauen mit Potenzial eher zu fördern, Frauen in der Nachfolgeplanung stärker zu berücksichtigen und Benachteiligungen von Frauen bei der Vergabe von Führungspositionen aufzuheben.

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Frauen zu unterstützen³⁶². Hier wird ein kurzer, stichwortartiger Überblick gegeben:

- Angebote von Praktikumsplätzen, Diplom- und Doktorarbeiten für Frauen
- Kurzpraktika in ausländischen Tochtergesellschaften für alle Mitarbeiter
- Zeitlich begrenzte Jobrotation auch im internationalen Bereich
- Entwicklungsmöglichkeiten „On The Job“
- Gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen
- Aktives Karrieremanagement und Potenzialforschung für alle Mitarbeiter
- Weiterbildungsseminare, die inhaltlich und konzeptionell speziell für Frauen gedacht sind
- Workshop „career counseling“
- Mentoring-Programm
- Coaching (von Personalabteilung oder externen Coachs)
- Management Learning bzw. Führungsnachwuchsprogramme speziell für Frauen

Ein weiterer wichtiger Bereich, der von der Personalabteilung abgedeckt werden muss, ist die Work-Life-Balance. Diese ist wichtig für alle Mitarbeiter, ungeachtet dessen, ob sie Familie haben oder nicht. Familienorientierte Maßnahmen werden im Anschluss extra aufgeführt.

Zu Work-Life-Balance-Maßnahmen gehören:

- Advanced Personal Planning (persönliche Termine, wie etwa der Geburtstag des Partners, werden auf dem öffentlichen Terminkalender eingetragen und von allen wie Geschäftstermine respektiert)

³⁶² Vgl. Kapitel 6.6.2

- Anpassung an die Bedürfnisse von Dual Career Couples, z. B. durch Unterstützung bei der Jobsuche auch für den Partner nach einem karrierebedingten Umzug
- Flexibilitätsförderung, z. B. durch Umzugshilfen bei neuer Funktion, Integrationsmaßnahmen am neuen Arbeitsplatz
- Förderung der Bildung von Interessensgruppen von Mitarbeitern (z. B. Sportgruppen) und Unterstützung, etwa durch die Bereitstellung von Räumen
- Flexible Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort (auch für Führungskräfte):
Dazu gehört die Kontrolle des Arbeitspensums und der Arbeitsorganisation zu Gunsten der Arbeitszeit des Einzelnen.³⁶³ Des Weiteren ist die Vertrauensarbeitszeit eine wichtige Angelegenheit im Rahmen des Empowerment - die Arbeitszeiten werden dabei in Absprache mit dem Team, nicht mit dem Vorgesetzten, flexibel gehandhabt. Telearbeit (Home-Office), Teilzeit, Sabbaticals und Time Out - d. h. mehrere Monate frei mit entsprechender Lohnreduzierung - sind weitere sinnvolle Maßnahmen.

Zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören folgende Maßnahmen:

- Betriebs-Kindergarten
- Möglichkeit, Kinder in die Kantine mitzunehmen
- Vermittlung von Aupairs/günstiger Kinderbetreuung/Haushaltshilfen/Pflegepersonal für ältere oder kranke Familienangehörige/Concierge-Dienste/Home-Care (Waschen, Bügeln, Einkaufen)
- Einbeziehung der Familienkompetenz in die Vorgesetztenbeurteilung
- Begleitung vor, während und nach der Elternzeit³⁶⁴

Dabei ist vor allem die Betreuung und Beratung vor der Elternzeit wichtig, so dass sich alle Beteiligten auf die Situation einstellen können. Vor Beginn des Mutterschutzes sollte ein verbindliches Mitarbeitergespräch mit Zielbeurteilung und Zwischenzeugnis stattfinden. Gut wäre die Ernennung eines zweiten Ansprechpartners zusätzlich zur Führungskraft. Dieser Ansprechpartner soll Kontakt zum Kollegen während der Elternzeit halten, Fachinformationen weitergeben und zu Veranstaltungen einladen. Ein Kontaktprogramm während der Elternzeit fördert eine schnelle Reintegration. Einfach zu

³⁶³ Dies nennt sich Redesigning Work und Work Load Monitoring.

³⁶⁴ Die gesetzliche Neuregelung der Elternzeit zielt ab auf die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und hat Geltung für Eltern, deren Kinder ab dem 01.01.2001 geboren wurden. Das Gesetz beinhaltet einen Anspruch auf Elternzeit für beide Elternteile, einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit bis 30 h pro Woche, ein „flexibles drittes Jahr“ (das dritte Jahr der Elternzeit kann bis zum 8. Lebensjahr des Kindes hinausgeschoben werden) und die Möglichkeit der Verteilung der Elternzeit auf bis zu vier Teilabschnitte.

realisierende Angebote sind eine Erziehungsurlauberdatei³⁶⁵ und ein Stammtisch für Mitarbeiter, die Eltern sind. Die Wiedereingliederung sollte auch als gestufter Wiedereinstieg möglich sein, d.h., die Arbeitszeit wird schrittweise erhöht.

Auch die Kommunikation gezielter Informationen zur Optimierung der Karrierechancen von Frauen ist eine Verantwortlichkeit der Personalabteilung. Die Zusammenstellung von Informationsmaterial (Flyer, Broschüren, Poster, Mitarbeiter-Zeitschrift, Newsletter) ist dabei ein wichtiger Ausgangspunkt. Des Weiteren ist es bedeutsam, Bewusstsein für die Thematik zu schaffen und die Wahrnehmung von Frauen im betrieblichen Zusammenarbeiten zu verändern. Dazu gehört die Bewusstseinsbildung bei Vorgesetzten und Kollegen etwa durch Events zu Diversity-Themen. Gemeinsame Veranstaltungen, wie z. B. Teamrunden, fördern das Gefühl der Zusammengehörigkeit unter den Mitarbeitern. Eine Kommunikationsplattform im Intranet bietet gute Möglichkeiten zum Austausch von Erfahrungen, Meinungen und zum Weitergeben von Anregungen.

5.7.3.3 Maßnahmen seitens externer Partner

Externe beauftragte Partner zum Thema Diversity sind in der Regel Consulting-Firmen, die verschiedene Maßnahmen anbieten. Dazu gehört das Schaffen eines guten Unternehmensklimas sowie das Optimieren von Meetings und deren Zeitplänen. Dafür nehmen Berater an Events des Unternehmens teil. Sie begleiten Kongresse und andere Veranstaltungen mit Diversity-Schwerpunkt außerhalb des Unternehmens. Des Weiteren gehört zum Angebot die Organisation von Events als Incentives und zur Bekanntmachung des Themas sowie die Integration in die Mission und Vision eines Unternehmens. Die Verbesserung von Kommunikations-Systemen (schwarzes Brett, Internet, Intranet) ist ein fakultativer Baustein - je nachdem, welche Struktur im Unternehmen bereits vorhanden ist.

Externe Partner erstellen darüber hinaus für Mitarbeiter mit besonderem Potenzial persönliche Karrierepläne und führen Trainings für Einzelne und Gruppen sowie Mentoring durch.

5.7.3.4 Maßnahmen seitens der Mitarbeiterin selbst

Natürlich ist die Karriere von Frauen in erster Linie eine individuelle Frage. Jede Mitarbeiterin kann abgesehen von den ohnehin offensichtlich notwendigen Leistungen einiges tun, um ihre Karriere zu fördern. Dazu wird in Kapitel 6 noch ausführlich Stellung genommen. Daher hier nur einige kurze Anmerkungen:

³⁶⁵ Dort können sich z. B. solche Erziehungsurlauber eintragen, die bei Krankheit eines Kollegen kurzfristig einspringen würden.

Das Pochen auf gleiche Ressourcen (Mitarbeiterzahl, Equipment, Budget ...), wie sie den männlichen Kollegen zur Verfügung stehen, ist als grundlegend zu betrachten. Partnering, also die Suche nach Verbündeten im beruflichen Alltag, sowie Netzwerke bilden und Erfahrungen weitergeben und austauschen stärkt die eigene Position. Dabei ist es wichtig, Solidarität und Konkurrenz auch unter Frauen zu akzeptieren. Permanentes Marketing der eigenen Person und der eigenen Erfolge und Ziele sind wichtige Voraussetzungen für den Aufstieg. Agieren statt reagieren ist absolut notwendig. Ebenso ratsam ist die Abkehr vom Hyper-Perfektionismus, es ist sinnvoll, Energien nach Prioritäten zu verteilen.

Folgende Karrieretipps gab Pamela Knapp, Head of Siemens Corporate Executive Development und damit ranghöchste Frau bei der Siemens AG, ihren Kolleginnen in einer Rede³⁶⁶:

- Concentrate on the task in hand - and do it as well as you can.
- Whether you receive praise or criticism, don't imagine that you're being praised or reprimanded just because you're a woman. Refer both to your work.
- Get one thing clear: As a woman today, you have one sure advantage - you're noticed. For good performance as well as for bad.
- Think over what you want to achieve in your life, career-wise and privately. Be honest to yourself about your capabilities, strengths and weaknesses.
- If you've decided to go for a career, tell your line manager - at a staff dialog meeting, for example. If your boss doesn't know what you want, he probably assumes from his experience that "all" you want is to have children and be a housewife.

Obwohl in diesem Kapitel nur einige ausgewählte Aspekte im Zusammenhang mit Frau und Karriere aufgegriffen wurden, konnte deutlich gemacht werden, wie schwierig und komplex die Thematik bereits in der Theorie ist. Im folgenden Kapitel werden konkrete Tatsachen aus der Praxis betrachtet.

³⁶⁶ Knapp, 2002: ohne Seitenangabe

6. Kapitel

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM THEMA „FRAUEN UND KARRIERE“ IN ZWEI UNTERNEHMENSBEREICHEN DER SIEMENS AG

In diesem Kapitel wird die Studie vorgestellt, welche in zwei Unternehmensbereichen der Siemens AG durchgeführt wurde. Diese sind die Bereiche Information und Communication Mobile, besser bekannt als Siemens mobile, sowie Information und Communication Networks. Es handelt sich in diesem Kapitel um den experimentellen Teil der Dissertation, der sich mit Frauen und Karriere befasst. Die Ergebnisse wurden durch eine Fragebogenaktion sowie zahlreiche Gespräche ermittelt. Letztere waren sehr häufig informell, da viele Informationen nur durch ein persönliches Vertrauensverhältnis zu erhalten waren. Aus Datenschutzgründen werden nicht nur die Teilnehmerinnen der Studie, sondern auch alle Gesprächspartner nicht namentlich zitiert.

6.1 Idee und Ziel der Studie

Nachdem das Firmenziel festgestellt wurde - nämlich den Anteil der Frauen in Führungspositionen signifikant zu erhöhen -, wurde der Status Quo diesbezüglich eruiert. Es wurden Informationen über Frauen in Führungspositionen und über das laufende Projekt „Promoting Diversity“³⁶⁷ eingeholt. Letzteres dient eben zur Erhöhung der Anzahl weiblicher Führungskräfte.

Die Idee der Studie seitens der Verfasserin beinhaltet, Frauen im Führungsbereich zu eruiieren und über Fragebogen und Interviews zu erforschen, wie Sie an diese Stelle gekommen sind, was Ihnen geholfen hat, was Sie gehindert hat voranzukommen, welche Angebote oder Strukturen Sie genutzt haben und welche Unterstützung seitens des Unternehmens Sie als sinnvoll erachten.

Ziel des Fragebogens ist es, den Arbeitnehmerinnen der Siemens AG ein Mittel an die Hand zu geben, um sich selbst mit anderen karriereorientierten Frauen im Unternehmen zu vergleichen und Möglichkeiten, die eigene Karriere zu fördern, transparent zu machen.

Das Forschungsziel der Studie wurde mit dem Firmenanliegen in Einklang gebracht und daraufhin entsprechende Fragen definiert und spezifiziert.

³⁶⁷ Vgl. Kapitel 4

6.2 Theorie

Die zwei großen Phasen der Theorie der Karriereentwicklung beschäftigen sich mit Karrierestadien und daran angelehnte Muster (Patterns) sowie lebenslanger Karriereentwicklung (Career-Life-Span-Development)³⁶⁸.

Die Theorien zu den Karrierestadien orientieren sich an Lebensabschnitten. In der Wachstumsphase (growth Phase) werden die Weichen für Fähigkeiten und Neigungen gelegt. „The Processes of exploration, establishment, maintenance, and decline are not simply vocational, but involve all aspects of life and living.“³⁶⁹

Gerade die Karrierestadien bzw. Berufsverläufe von Frauen sind sehr unterschiedlich und durch etwaige Auszeiten oft schwer vorhersehbar. Nach Super gibt es sieben Karrieremuster für Frauen³⁷⁰.

1. Stable Homemaking Career Pattern - die Frau geht von der Schulzeit in die Ehe über, ohne je außerhäuslich tätig gewesen zu sein
2. Conventional Career Pattern - die Frau ist zunächst für einige Zeit berufstätig, heiratet dann und beendet mit Eintritt der Ehe ihre Erwerbstätigkeit
3. Stable Working Career Pattern - Lebenslange Berufstätigkeit nach einer Phase der Ausbildung
4. Double-Track Career Pattern - Doppelbelastungssituation der Frau mit gleichzeitiger Tätigkeit im Beruf und Haushalt, wobei Ersteres nur kurz durch die Geburt der Kinder unterbrochen wird
5. Interrupted Career Pattern - ähnelt Muster 4, aber hier unterbricht die Frau die Berufstätigkeit nach der Geburt der Kinder so lange, bis die Kinder selbständig sind.
6. Unstable Career Pattern - häufiger Wechsel der Frau von Berufstätigkeit und Hausfrauendasein (oft durch schlechte finanzielle Situation begründet)
7. Multiple Trial Career Pattern - Tätigkeiten der Frau, die in den unterschiedlichsten Berufen münden, nicht in einer dauerhaften Tätigkeit.

Für die Teilnehmerinnen der Studie sind hauptsächlich Karrieremuster 3 und 4 relevant.³⁷¹

³⁶⁸ Vgl. Sonnenfeld, Kotter, 1982: 35

³⁶⁹ Super, 1957: 72

³⁷⁰ Original vgl. Super, 1957: 76 ff.

³⁷¹ Als in Deutschland am häufigsten vorkommend ist das Drei-Phasen-Modell der weiblichen Normalbiographie anzuführen. Dabei sind die Frauen nach ihrer Ausbildung einige Jahre berufstätig, legen dann eine Familienpause ein und kehren nach wenigen Jahren auf Teilzeitbasis in das Erwerbsleben zurück. Dabei handelt es sich jedoch nicht um Berufsverläufe von Karrierefrauen. Vgl. Lauterbach, 1994: 71 ff.

Als theoretische Grundlage zur Analyse des Karriereverlaufes dient - aufbauend auf Super - modifiziert das Life-Span-Career-Development-Model von Sonnenfeld und Kotter.³⁷²

Der Werdegang von Karrierefrauen wird unter drei Einflussgrößen in zeitlichem Verlauf betrachtet:

Arbeits-/Berufsbereich

Individueller, persönlicher Bereich

Familiärer Bereich

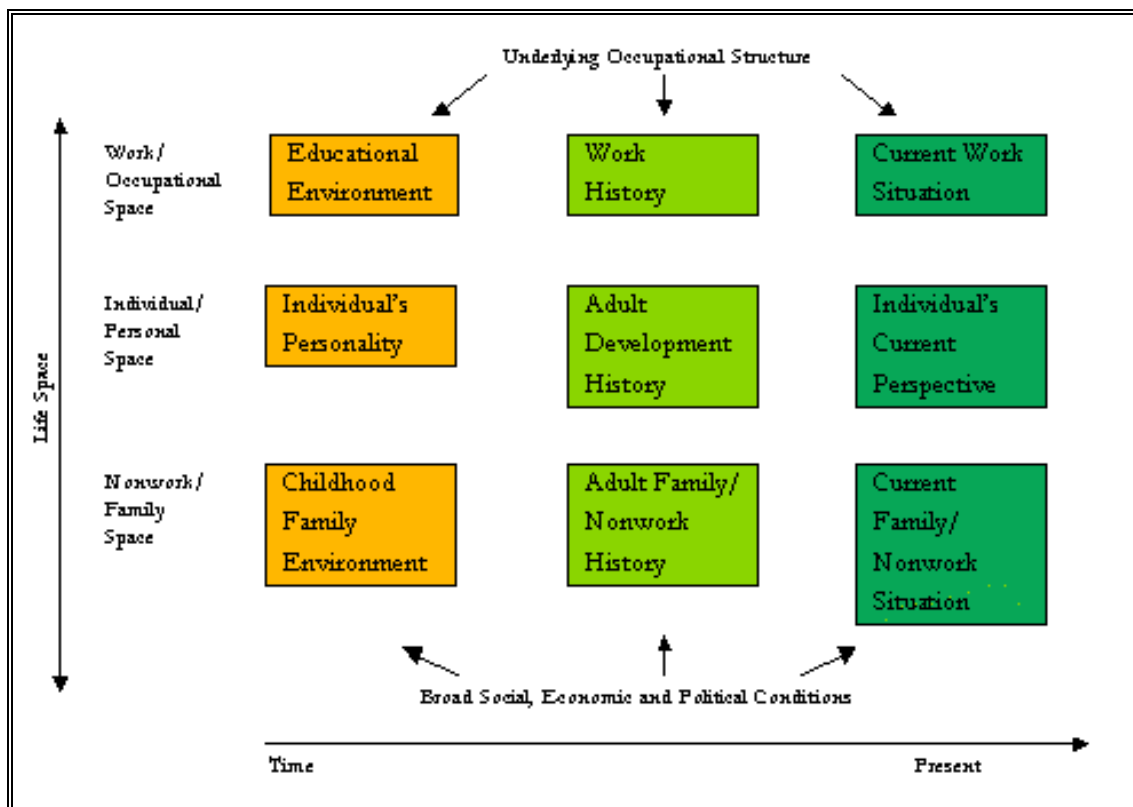
Diesen Einflussgrößen werden von Sonnenfeld und Kotter neun Dimensionen zugeordnet:

Rahmenbedingungen der Ausbildung, Berufslaufbahn, Berufssituation

Persönlichkeit, Veränderung der Persönlichkeit, aktuelle persönliche Einstellung

Kindheit, eigene Familie /soziale Beziehungen, gegenwärtige familiäre, soziale Situation

Abbildung 28: Model of Career Development



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Sonnenfeld, Kotter, 1982: 37

³⁷² Sonnenfeld, Kotter, 1982: 35 ff.

In der vorliegenden Studie wurden Veränderungen im zeitlichen Verlauf nicht berücksichtigt, da eine Langzeitstudie nicht möglich war. Die Persönlichkeit wurde nur kurz angerissen und einige Teilbereiche der Dimensionen dem Forschungsinteresse angepasst. In Anbetracht dessen, dass die zu befragenden Frauen alle unter hohem Zeitdruck arbeiten und die primären Forschungsinteressen bereits sehr vielfältig waren, wurde die Anzahl der Fragen im Fragebogen bewusst eingegrenzt.

6.3 Hypothesen

Kriterien für die Generierung der Hypothesen³⁷³ waren die Relevanz und die Anwendbarkeit der Ergebnisse für die Schaffung einer Vergleichsbasis in Bezug auf Karriere für Frauen im Unternehmen. Das Erkenntnisziel ist die Deskription bestehender Sachverhalte, wofür eine demoskopische Vorgehensweise als angemessen gewählt wurde.

Zu verschiedenen Lebensabschnitten der Befragten wurden Hypothesen aufgestellt. Die Generierung der Hypothesen erfolgte aufgrund von Beobachtungen und Gesprächen mit Frauen in hohen Positionen im Unternehmen und mit Mitarbeitern aus dem ProDi-Team. Dabei sollten die Bereiche „Aus- und Weiterbildung“, „Berufsweg“, „Karriere allgemein“ und „Persönliche Angaben“ abgeprüft werden. Es handelt sich vornehmlich um Nullhypothesen und ungerichtete Alternativthesen. Die verwendeten Hypothesentypen sind universelle und existenzielle Hypothesen.

6.3.1 Persönliche Angaben

- a. Erziehungsstile, die man in der eigenen Kindheit erfahren hat, wirken sich auf das Führungsverhalten aus
- b. Frauen in Führungspositionen hatten eher erwerbstätige Mütter
- c. Frauen in Führungspositionen sind Einzelkinder

Hypothesen a-c haben sich durch den erziehungswissenschaftlichen Hintergrund der Autorin gestellt. Erziehungsstile und Führungsstile haben verschiedene gemeinsame Merkmale. Hypothese a folgt der Annahme, dass sich Erziehungsstile, die man in der eigenen Kindheit erfahren hat, auf den später praktizierten Führungsstil auswirken. Dass Frauen in hohen Positionen eher erwerbstätige Mütter hatten, schließt an die Thematik der Vorbildwirkung an und mündet in

³⁷³ Hypothesen sind hier nicht im Sinne der empirischen Testtheorie zu verstehen. Es sollen Sachverhalte explorativ auf Plausibilität geprüft werden.

Hypothese b. Die Hypothese c basiert auf Literatur, nach der Einzelkinder eher in Führungspositionen zu finden sind.³⁷⁴

6.3.2 Aus- und Weiterbildung

- d. Es gibt Gemeinsamkeiten in den Ausbildungswegen von Frauen in Führungspositionen
- e. Weiterbildungsseminare sind sehr sinnvoll³⁷⁵
- f. Frauen in Führungspositionen stützen sich beim Vorantreiben ihrer Karriere auf (Elite-) Netzwerke

Hypothese d dient der Vergleichbarkeit der Ausbildungswege der Frauen – ihre Überprüfung soll Aufschlüsse darüber liefern, welche Ausbildung Frauen haben, die auf hohem Unternehmensniveau arbeiten. In der Hypothese e wird davon ausgegangen, dass Weiterbildungsseminare als bekannteste Weiterbildungsmaßnahme sehr sinnvoll sind. Dies soll zusammen mit anderen Weiterbildungsmaßnahmen überprüft werden, um Anhaltspunkte für sinnvolle Weiterbildung zu erhalten. Dass Netzwerke in Männerkarrieren oft eine Schlüsselrolle spielen, ist hinlänglich bekannt, ob dies bei Frauen genauso ist, soll die Überprüfung der Hypothese f klären.

6.3.3 Berufsweg

- g. Es gibt Idealtypen von weiblichen Top-Level-Berufswegen
- h. Ausbildung und Kontakte³⁷⁶ sind die wichtigste Basis für die Karriere

Die Frage nach idealtypischen Berufswegen von Frauen in hohen Positionen ist deshalb wichtig, weil sie nach eventuell unabdingbaren Karrierebausteinen fahndet. Die Überprüfung von Hypothese g soll darüber Aufschluss geben, ob es Gemeinsamkeiten gibt, welche für die Erreichung einer hohen Position nötig sind. Hypothese h hat sich aus verschiedenen Gesprächen ergeben und soll zusammen mit anderen möglichen Faktoren eine Hierarchie in Karrierebausteine bringen.

6.3.4 Karriere allgemein

- i. Frauen in Führungspositionen zahlen einen hohen persönlichen Preis für ihre Karriere
- j. Mentoren als Karriere-Helfer sind nicht ausreichend weit verbreitet
- k. Frauen in hohen Positionen haben weibliche Vorbilder
- l. Es gibt keine geschlechtsspezifischen Führungsstile

³⁷⁴ Vgl. Kapitel 6.6.1.6

³⁷⁵ Weiterbildungsseminare werden als Qualifizierungs- und Karrieremaßnahmen verstanden

³⁷⁶ Kontakte sind durchaus im Sinne des Netzwerkes zu verstehen

Hypothese i entstand durch Beobachtung des Umfeldes, in dem die Verfasserin gearbeitet hat. Die beobachteten Frauen haben sich zu einem Großteil durch Verzicht auf Privatleben ausgezeichnet. Hypothese j wurde in Gesprächen aufgestellt, in denen mehrfach der Wunsch von karriereorientierten Frauen nach Mentoren anklang, aber diese Schwierigkeiten hatten, einen solchen zu finden. In Auseinandersetzung mit dem Informationsmaterial zum ProDi-Programm entstand Hypothese k. Darin wird versucht, den Frauen weibliche Vorbilder zu präsentieren, um ihnen zu zeigen, dass Karriere als Frau möglich ist. Es ergab sich die Frage, ob Frauen, die sich an weiblichen Vorbildern orientieren, eher Karriere machen als Frauen ohne weibliche Vorbilder. Aus Beobachtungen im eigenen Arbeitsumfeld heraus wurde die Hypothese l generiert, die besagt, dass es keine geschlechtsspezifischen Führungsstile gibt.

Diese Hypothesen wurden später in entsprechenden Abschnitten im Fragebogen behandelt und durch diese Form der Befragung überprüft.

6.4 Entwicklung Fragebogen

Nach umfassender Literaturrecherche in verschiedenen Medien (öffentliche Bibliotheken, Siemens-Bibliotheken, Siemens Intranet, Internet) und Expertengesprächen (Personalabteilung der Siemens AG und des Bereiches ICM sowie betroffenen Frauen) wurde unter Berücksichtigung der Grundlagen der empirischen Sozialforschung und der Besonderheiten und Anforderungen der Firma Siemens ein Fragebogen entwickelt. Darin spiegeln sich sowohl das Interesse der Verfasserin sowie bislang wenig berücksichtigte Fragestellungen, die sich an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen orientieren. Ein Codeplan für die Befragung wurde mit Kolleginnen aus dem Bereich Siemens Qualifying and Training erstellt.

Der Fragebogenentwurf wurde inhaltlich während des Erstellungsprozesses kontinuierlich von Mitgliedern der Personalabteilung ICM und Siemens AG sowie Kollegen und Kolleginnen bei ICM gegengelesen. Es wurde bei allen Parteien nachgefragt, welche Punkte sie im Rahmen einer Befragung zu „Frauen im Unternehmen“ als besonders wichtig erachten, so dass sowohl für das Unternehmen im Rahmen von Managing Diversity und Gender Politics relevante als auch besonders für die Mitarbeiterinnen wichtige Ergebnisse generiert werden konnten. Es wurde des Weiteren Wert gelegt auf ein ansprechendes, teilweise farbiges Layout und gute Strukturiertheit, um das Beantworten des Fragebogens angenehmer zu gestalten. Auf der ersten Seite des Fragebogens findet sich ein Bild, das der Autorin passend zum Titel „Frauen und Karriere“ erschien und als Stimulation zur Teilnahme dienen sollte. Der Fragebogen wurde in Microsoft Word erstellt. Die Flächen, in denen angekreuzt werden bzw. Text eingegeben werden sollte,

wurden entsprechend definiert. Im ZUMA³⁷⁷ wurde das Dokument auf formale Kriterien im Rahmen der empirischen Sozialforschung sowie auf Auswertbarkeit der Fragestellungen mit dem Statistikprogramm SPSS geprüft. Es wurden letztendlich 41 Fragen an die Teilnehmerinnen gerichtet, die unter folgenden Kategorien zusammengefasst wurden: Persönliche Angaben, Aus- und Weiterbildung, Berufsweg, Jetzige Arbeitssituation und Karriere allgemein. Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

6.5 Datenerhebung

Die Datenerhebung orientiert sich an den Grundlagen der empirischen Sozialforschung³⁷⁸.

6.5.1 Pretest

Der Pretest wurde, um Fehler zu vermeiden und eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erhalten, mit drei verschiedenen Gruppen durchgeführt.

6.5.1.1 Pretest mit Kolleginnen im Bereich Siemens ICM

Acht Frauen aus dem Bereich Siemens ICM wurde der Fragebogen persönlich vorgelegt und der Hintergrund der Studie kurz erklärt. Daraufhin wurde der Bogen von ihnen selbstständig ohne Beisein der Verfasserin ausgefüllt. Im Anschluss daran wurde ein Gesprächstermin vereinbart und über die Erfahrungen mit dem Fragebogen gesprochen. In diesem ersten Pretest wurde hauptsächlich abgeprüft werden, in welcher Zeit der Bogen zu bewältigen ist (30 min sollten nicht überschritten werden), ob die Ankreuzungsform verständlich ist, ob die Fragen gerne angekreuzt werden oder evtl. brüskieren, ob es generell Unstimmigkeiten gibt oder die Kategorien der Antwortmöglichkeiten erschöpfend sind. Die Anmerkungen der Probandinnen wurden umgehend in den Fragebogen eingearbeitet.

6.5.1.2 Pretest mit ProDi-Diplomandinnen- und -Doktorandinnen-Netzwerk

Im Rahmen des Promoting-Diversity-Projektes hatte die Verfasserin ein Diplomandinnen- und Doktorandinnen-Netzwerk ins Leben gerufen, bei einem dieser Treffen wurde der Fragebogen den fünf Anwesenden persönlich vorgelegt. Es folgte ein Ausfüllen des Bogens unter Beobachtung mit gleichzeitiger Möglichkeit für Rückfragen. Nachdem alle den Fragebogen

³⁷⁷ Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim. Vgl. www.gesis.org/Methodenberatung

³⁷⁸ Kromrey, 1998

ausgefüllt hatten, fand ein Gespräch über die dabei gewonnenen Erfahrungen statt. Hier wurde ein besonderes Augenmerk auf Formalien gelegt. Die Erfahrungswerte aus diesem Test wurden wiederum in die vorliegende Version des Fragebogens eingearbeitet.

6.5.1.3 Pretest mit Netzwerken der Verfasserin

Die aufgrund der vorausgegangenen Pretests verbesserte Version des Fragebogens wurde per E-Mail an zwei Netzwerke der Verfasserin versandt, welche aus karriereorientierten Frauen bei Siemens sowie weiteren Unternehmen im Münchner Raum zusammengesetzt sind. Nach dem Ausfüllen des Bogens sollten diese Probandinnen den Fragebogen per E-Mail zurücksenden. Bei dieser Pretest-Gruppe wurden Echt-Bedingungen simuliert. Es wurde hierbei vor allem auf technische Details geachtet, die das E-Mail-Verfahren mit sich bringt, wie zum Beispiel: Kommt der Fragebogen als Anlage vollständig und unverändert an und kann der Fragebogen in dem verwendeten Format von allen Teilnehmerinnen geöffnet werden? Außerdem wurde auf inhaltliche Anmerkungen seitens der Teilnehmerinnen Wert gelegt. Der Rücklauf dieser E-Mail-Aktion war mit 20 Bögen bei 36 angeschriebenen Teilnehmerinnen sehr hoch. Dies ist durch die größtenteils persönliche Bekanntschaft der Verfasserin mit den Netzwerkerinnen sowie das gemeinsame Interesse an der Thematik „Frauen und Karriere“ zu erklären. Mit dem Einbau der Anmerkungen dieser Rücksendungen wurde der Fragebogen fertig gestellt.

6.5.2 Auswahl der Teilnehmerinnen der Studie und Erstellung des E-Mail-Verteilers

Die Studie fokussiert sich auf Mitarbeiterinnen im Übertariflichen Kreis (ÜT), also aus dem außertariflichen Kreis (AT), dem Führungskreis (FK) und dem oberen Führungskreis (OFK). Es war zunächst angedacht, eine stärkere Auslese durchzuführen und nur Frauen zu befragen, die mindestens seit einem Jahr bei Siemens sind, die Budgetverantwortung haben, Mitarbeiterverantwortung für mind. 10 Personen und ein sehr hohes Gehalt beziehen. Außerdem war wegen der schlechten Vergleichbarkeit der Ausbildungswege vorgesehen, nur deutsche Mitarbeiterinnen zu befragen. Diese Vorabeinschränkungen mussten verworfen werden, da sie den Teilnehmerinnenkreis extrem einschränkten und daher - unter der Voraussetzung entsprechender Bereitschaft der Frauen - höchstens Einzelfallstudien hätten entstehen können. Die Auslese der tatsächlich angeschriebenen Teilnehmerinnen beinhaltete also zunächst alle ÜT-Frauen. Entsprechende Namenslisten wurden von den Personalbüros ICM und ICN generiert und an die Verfasserin weitergeleitet. Aus dem SCD (Siemens Corporate Directory), einem siemenseigenen Tool, in dem weltweit nach Mitarbeitern und deren Kontaktdaten gesucht werden kann, wurden in Kleinarbeit die zugehörigen E-Mail-Adressen eruiert und zu einem großen

Verteiler zusammengefügt. Aus dem Bereich ICM wurden 275 Frauen angeschrieben, von ICN 324, das heißt, die Grundgesamtheit beträgt 599 Frauen.

6.5.3 Versenden des fertigen Fragebogens per E-Mail

Im ersten Anlauf war eine E-Mail mit Anschreiben, Datenschutzblatt und Fragebogen vorgesehen, das heißt, in der E-Mail hätten sich drei Anhänge befunden. Von den Teilnehmerinnen, die ohnehin mit hoher beruflicher Belastung arbeiten, zu erwarten, dass sie diese drei Zusätze öffnen, wurde von der Verfasserin als illusorisch verworfen. Das extra verfasste Dokument zum Datenschutz zusammen mit dem Fragebogen als Anlage zu senden, wurde von einigen Pretest-Teilnehmerinnen immer noch als abschreckend empfunden. Das Anschreiben wurde also in den E-Mail-Text integriert, auf die streng vertrauliche Behandlung der Daten wurde ebenso in der E-Mail hingewiesen. Um den wissenschaftlichen Charakter der Studie zu unterstreichen und vertrauensfördernde Distanz zur Siemens AG zum Ausdruck zu bringen, hat sich die Verfasserin im Anschreiben als Doktorandin der Universität Passau und nicht als Assistentin des Vorstands vorgestellt. Im Anschreiben wurde auch in Aussicht gestellt, dass den Teilnehmerinnen als Incentive die Ergebnisse nach der Auswertung zur Verfügung gestellt werden³⁷⁹. Die fertige E-Mail wurde zusammen mit dem Fragebogen an ausgewählte Teilnehmerinnen versendet.

6.5.4 Fragebogenaktion im Siemens-Intranet

Der Fragebogen wurde zur Erhöhung der Rücklaufquote zusammen mit einem entsprechenden Anschreiben auch im Siemens-Intranet mit einer Laufzeit von vier Wochen veröffentlicht. Es wurde ein Link auf der Siemens-ProDi-Homepage erstellt und der Fragebogen in Html zur Verfügung gestellt. Die Seiten befinden sich im Anhang. Wie sich später herausstellte, wurden auf diesem Weg, obwohl die Seite sehr stark frequentiert wird³⁸⁰, nur vier Teilnehmerinnen akquiriert. Die explizite Aufforderung zum Mitmachen per E-Mail fand deutlich stärkeren Anklang.

6.5.5 Rücklauf

Der Rücklauf belief sich bis zum Beginn der Auswertung der Studie auf 250 Fragebögen (Rücklaufquote 42 Prozent) – Antworten, die später eintrafen, konnten nicht mehr berücksichtigt

³⁷⁹ Ein Exzerpt aus den Ergebnissen wurde den Teilnehmerinnen drei Monate nach Ende der Fragebogenaktion zugesandt.

³⁸⁰ Laut Siemens Corporate Personnel wird diese Website im Schnitt 2000-mal im Monat aufgerufen.

werden und sind auch in den Rücklauf nicht aufgenommen. Es kamen 229 Fragebögen an die Siemens-E-Mail-Adresse der Verfasserin zurück und wurden in dem Programm Microsoft Outlook in einem extra dafür vorgesehenen Ordner abgespeichert. 21 Bögen wurden in Papierform über die Hauspost an den Arbeitsplatz der Verfasserin zurückgesandt. Diese Fragebögen wurden von der Verfasserin in dem Programm Microsoft Word erstellt und der Einheitlichkeit halber zusammen mit den anderen abgespeichert. Dieser Rücklauf wurde jedoch nicht schon nach dem ersten Versenden des Fragebogens mit der Bitte um Teilnahme an der Studie erreicht. Es gab zwei gezielte Nachfassaktionen in den Abständen von je eineinhalb Wochen: In der ersten Nachfassaktion wurde per E-Mail ein Dank all denen ausgesprochen, die sich bereits beteiligt hatten, und jene, die noch nicht die Zeit gefunden hatten, wurden nochmals explizit zum Mitmachen aufgefordert. In der zweiten Nachfass-E-Mail wurde ein Datum eingebaut, wann die Aktion enden wird und nochmals ein Dank an diejenigen, die sich bereits beteiligt hatten, sowie die Bitte an noch ausstehenden Rücksendungen eingefügt.

Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 29.05.02 bis zum 15.06.2002.

6.5.6 Fragebogenkodierung

Die eingegangenen E-Mails wurden geöffnet und auf angehängte Fragebögen hin geprüft. Vorhandene Anlagen wurden nummeriert, um Rückschlüsse auf die Teilnehmerin unmöglich zu machen. Bei Eingang der Fragebögen in Papierform war der Name der Teilnehmerin in der Regel nicht nachvollziehbar, diese 21 Bögen bekamen der Einheitlichkeit halber ebenfalls eine Nummer zugewiesen.

6.5.7 Dateneingabe in Excel

Die in der Erhebung gewonnenen Daten wurden in das Programm Microsoft Excel eingegeben. Vor der Eingabe wurden zu jeder Frage Labels, also Variablenamen zu den Codes laut Codeplan erstellt. Die erstellten Tabellen lieferten die Grundlage für die Auswertung mit dem Statistikprogramm SPSS.

6.5.8 Datenbereinigung

Es wurden nach Bereinigung der Daten 204 von 250 Fragebögen ausgewertet. Datenbereinigung heißt in dieser Studie, es wurden Teilnehmerinnen ausgeschlossen, welche durch ihre Angaben zeigten, dass sie nicht als Karrierefrau gewertet werden können. Es wurden Fragebögen

aussortiert, deren Absenderinnen in ihrem Berufsleben erst einmal oder weniger die Position gewechselt haben und zudem mehr als zehn Berufsjahre aufweisen. Zehn Personen wiesen diese Kriterien auf. Darüber hinaus wurden ATs, die angaben, ihre Karriere sei ihnen unwichtig oder weniger wichtig, aussortiert. Dies ergab ein Minus von 21 Fragebögen. Des Weiteren wurden Frauen aus anderen Siemens-Bereichen als ICM (Information and Communication Mobile) und ICN (Information and Communication Networks) ausgeschlossen sowie Teilnehmerinnen, die nicht zu Siemens gehören. Über Netzwerke war der Fragebogen auch in einige andere Unternehmen wie Allianz und Deutsche Bank gekommen und wurde beantwortet zurückgesandt. Von den bereits reduzierten Fragebögen fielen in diesem Zug nochmal 15 weg. Von den drei I&C-Bereichen (Information and Communication) bei Siemens wurden also zwei befragt. Da auch Berufswege und -stationen mituntersucht werden sollten, erschien es sinnvoll, Karrierefrauen aus ähnlichen Bereichen zu betrachten. Die beiden genannten Siemens-Bereiche ICM und ICN sind der Informationstechnologie zuzuordnen - ein dritter Siemens-Bereich, der zu Information and Communication zählt, die SBS (Siemens Business Services) konnte nicht an der Fragebogenaktion beteiligt werden. SBS konnte einerseits wegen einer Umstellung des Abfragesystems in der Personalabteilung keine entsprechenden Namen von potenziellen Teilnehmerinnen vermitteln, zudem sind die Tätigkeitsfelder bei der SBS auch ganz anders geartet, so dass es im Hinblick auf Gemeinsamkeiten in den Berufswegen ohnehin schwierig gewesen wäre, diesen Bereich aufzunehmen.

6.6 Datenauswertung und Interpretation

Von den ausgewerteten 204 Fragebögen waren 132 Teilnehmerinnen AT (Außertariflicher Bereich), 65 FK (Führungskreis) und 7 OFK (Oberer Führungskreis). Die Oberen Führungskräfte sind mit sieben Teilnehmerinnen vertreten. Dies erscheint auf den ersten Blick als sehr wenig, allerdings muss berücksichtigt werden, dass während der Durchführung der Studie bei ICM nur zehn Frauen und bei ICN nur acht Frauen im Oberen Führungskreis waren. Trotz der wenigen Personen aus dieser Funktionsstufe wird diese Gruppe immer wieder gesondert beleuchtet, denn sie sind diejenigen, die es wirklich „geschafft“ haben und die, wie in Gesprächen wiederholt zu Tage trat, am meisten interessieren. 54,9 Prozent der ausgewerteten Fragebögen kamen aus dem Bereich ICN, 45,1 Prozent von ICM. Die Auswertung der Daten wurde mit dem Statistikprogramm SPSS durchgeführt. Es wurden Häufigkeitsverteilungen betrachtet und Kreuztabellen erstellt. Letztere sind bivariate Analysen und untersuchen die Zusammenhänge zwischen zwei oder mehr Variablen. Die im Fragebogen verwendeten Fragen entsprechen in der Regel Skalenniveaus, die Voraussetzung für das Anwenden von Kreuztabellen sind. Sie besitzen

entweder Nominalskalen- oder Ordinalskalenniveau. Die Ergebnisse wurden anhand spezifischer Fragestellungen durchgearbeitet und in Tabellenform zusammengefasst. Die SPSS-Auswertung befindet sich im Anhang. Im Folgenden werden die Ergebnisse vorgestellt und erläutert.

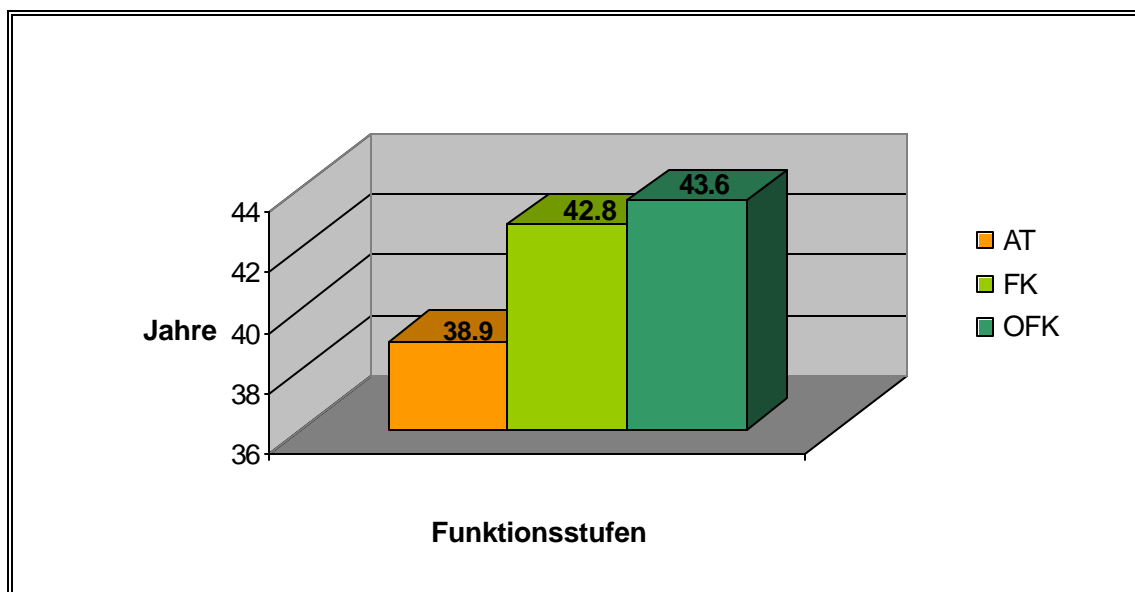
6.6.1 Persönliche Angaben

Als Erstes werden die Strukturdaten, also die persönlichen Angaben der Teilnehmerinnen, analysiert, um sich ein differenziertes Bild von ihnen machen zu können.

6.6.1.1 Durchschnittsalter

Aus den Antworten auf die Frage nach dem Geburtsjahr (freie Eingabe) ist zu schließen, dass die Teilnehmerinnen der Studie im Durchschnitt 40,3 Jahre alt sind. Die Teilnehmerinnen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in dem entwicklungspsychologischen Stufenmodell nach Super³⁸¹ also hauptsächlich in Phase 3, der Stufe der Festlegung und Konsolidierung (25-44 Jahre). Nach Funktionsstufen gesplittert ergibt sich folgendes Bild: Die ATs sind am jüngsten mit 38,9 Jahren, gefolgt von den FKs mit 42,8 Jahren und den OFKs mit 43,6 Jahren.

Abbildung 29: Durchschnittsalter



Quelle: eigene Darstellung

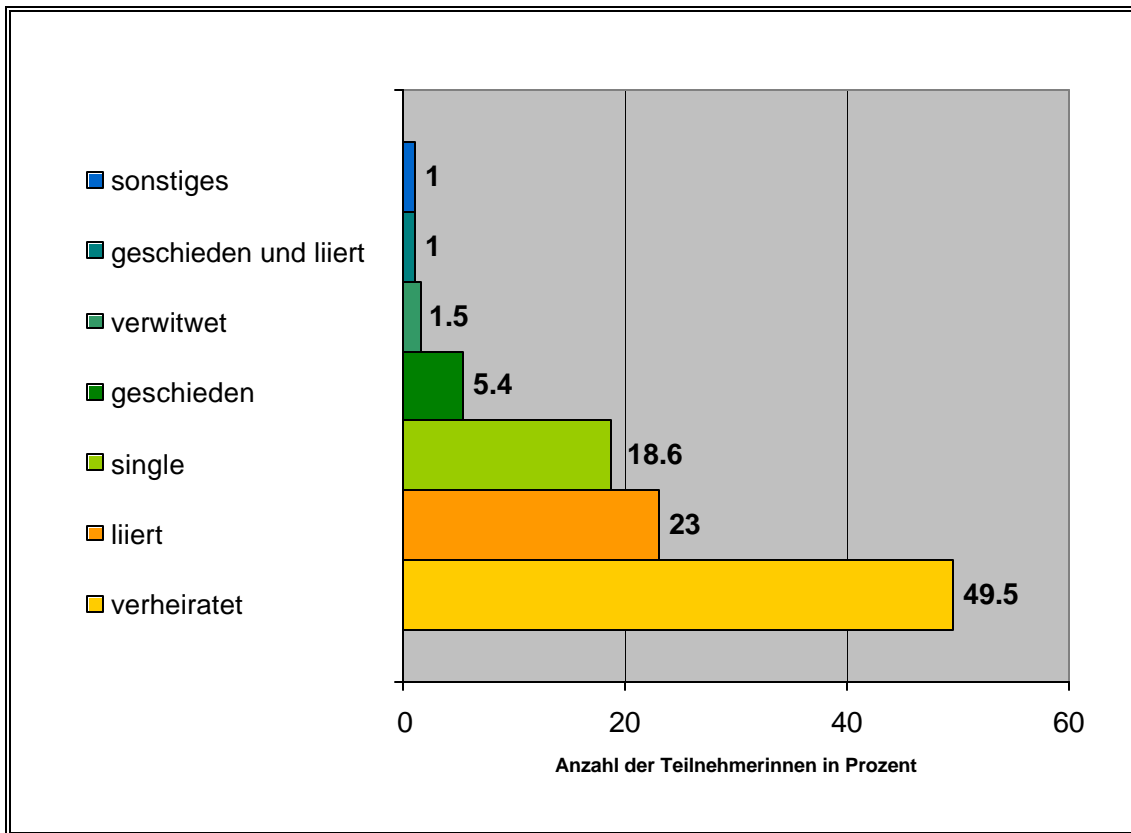
³⁸¹ Es werden fünf Stadien beruflicher Entwicklung beschrieben, welche in Lebensabschnitte gegliedert sind. Es handelt sich um „the processes of growth, exploration, establishment, maintenance and decline“ Vgl. Super, 1957: 71 ff. Die gängige deutsche Übersetzung der Stufen stammt von Sieverding. Vgl. Sieverding, 1990: 15 ff.

Es gibt leichte Unterschiede im Durchschnittsalter, jedoch sind diese nicht so gravierend, dass darauf eine unterschiedliche Interpretation einzelner Ergebnisse je Funktionsstufe zurückgeführt werden könnte. Auch ist die Verteilung des Altersdurchschnitts einleuchtend, da er mit zunehmender Funktionsstufe ansteigt. Auffällig ist, dass es kaum ältere ATs gibt - entweder die Frauen kommen vorwärts oder sie scheiden aus dem Unternehmen aus. Auch bei den FKs und OFKs gibt es wenige Ältere (nur 8,5 Prozent sind 50 Jahre und älter). Eventuell liegt es daran, dass Frauen früher noch schlechtere Startbedingungen hatten und / oder weniger intensiv auf eine Karriere hingearbeitet haben, da das Verständnis des Frau-Seins anders war. Dass in höheren Funktionen kaum Frauen anzutreffen sind, kann evtl. als Generationsproblem gewertet werden: In der Altersklasse, die diese Positionen besetzt - die heute um die fünfzig ist -, gibt es wenige Frauen mit der erforderlichen Ausbildung und Erfahrung. Da aber prozentual zur Gesamtgruppe vergleichbar ausgebildeter und erfahrener Männer auch nur ganz wenige die Chance haben, kontinuierlich in solche Spitzenjobs hineinzuwachsen, ist die Absenz der Frauen in Spitzenpositionen wenig verwunderlich.

6.6.1.2 Familienstand

Von den Teilnehmerinnen sind - wie die Abbildung zeigt - 49,5 Prozent „verheiratet“, 23,0 Prozent „liert“, 18,6 Prozent „Single“, 5,4 Prozent „geschieden“, 1,5 Prozent „verwitwet“ sowie 1,0 Prozent „sonstiges“. 1,0 Prozent kreuzte „geschieden“ und zusätzlich „liert“ an, was als gemeinsame Kategorie aufgenommen wurde.

Abbildung 30: Familienstand



Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser Auflistung ergibt sich, dass mindestens 72,5 Prozent aller Teilnehmerinnen in einer Partnerschaft leben.³⁸² Die weitverbreitete Annahme, Karrierefrauen seien zumeist Singles, kann klar widerlegt werden.

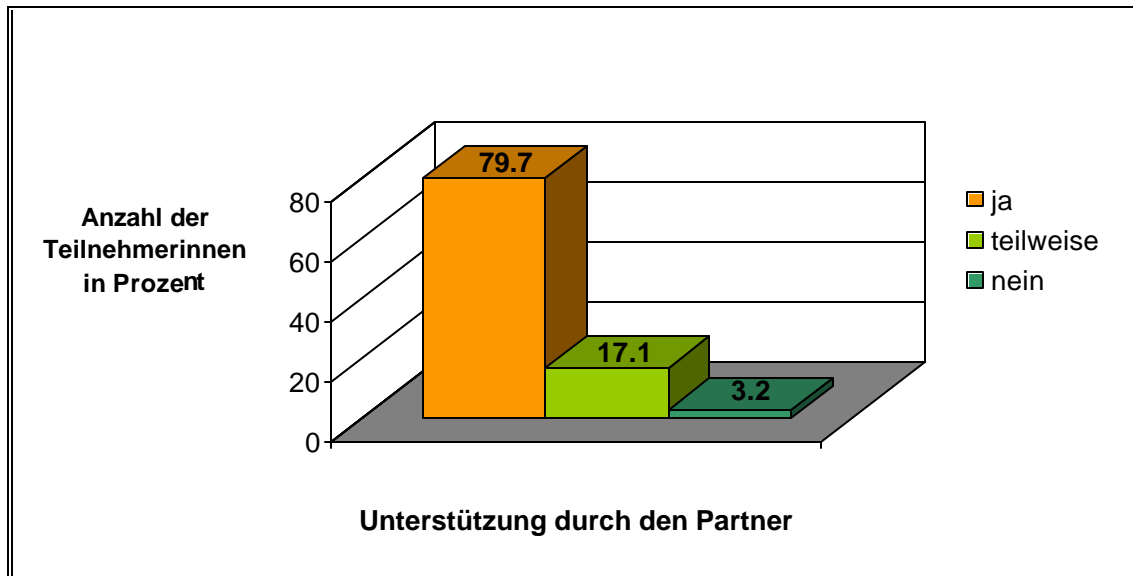
6.6.1.3 Partnerschaft und Karriereunterstützung

Auf die Frage „Wenn Sie einen Partner haben, unterstützt dieser Ihre Karriere?“ konnte mit „ja“, „teilweise“ oder „nein“ geantwortet werden. 79,7 Prozent von den 158 Teilnehmerinnen, die einen Partner haben, werden von diesem unterstützt. Von den sechs OFK-Frauen, welche in einer Partnerschaft leben, gaben alle an, vom Partner unterstützt zu werden. „Teilweise

³⁸² Dieses Ergebnis wird gestützt von der Studie „Women in Leadership: A European Business Imperative“. Nach dieser Studie sind 75 Prozent der Frauen mit einem Partner lebend oder verheiratet. Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3. Ebenfalls gestützt wird dieses Ergebnis durch die Studie „Frauen und Macht“ der Unternehmensberatung Accenture. Vgl. Accenture, 2002: 15. Eine US-Studie hat hierzu andere Ergebnisse erzielt: Deren Teilnehmerinnen (weibliche Führungskräfte) sind meist partnerlos und kinderlos. Interessant ist der Erklärungsansatz hierfür, den die Verfasserin Sylvia Ann Hewlett bringt: „Es ist weniger die vielzitierte Unvereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern der Umstand, dass diese Frauen es schwerer haben, einen passenden Partner zu finden. Der Grund: Erfolgreiche Männer haben weniger Interesse an gleichrangigen Frauen als Partnerinnen. Vgl. Hofbauer, 2002b: Internet.

unterstützt“ fühlen sich 17,1 Prozent aller Teilnehmerinnen. Nur 3,2 Prozent werden vom Partner nicht unterstützt.

Abbildung 31: Partnerschaft und Karriereunterstützung



Quelle: eigene Darstellung

Daraus kann man schließen, dass die Unterstützung durch den Partner für die Karriere wichtig ist.³⁸³

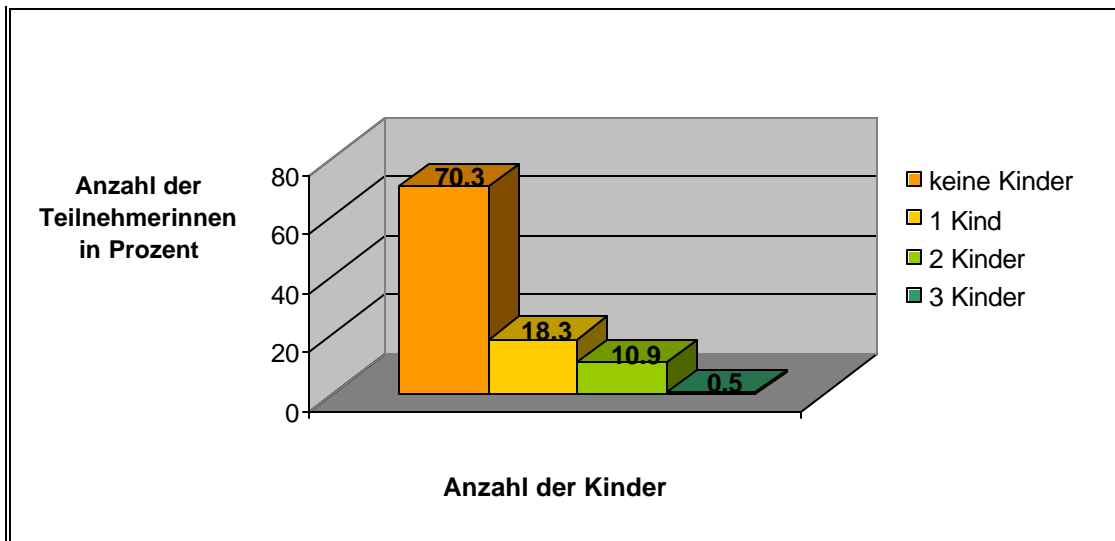
6.6.1.4 Kinder

70,3 Prozent der Teilnehmerinnen haben „keine Kinder“.³⁸⁴ 18,3 Prozent der Frauen haben „1 Kind“ und 10,9 Prozent haben „2 Kinder“. Nur eine Frau hat angegeben, „drei Kinder“ zu haben. Die Möglichkeit, „4 Kinder“, „5 oder mehr Kinder“ anzukreuzen, bestand, diese Felder blieben jedoch leer.

³⁸³ Hier möchte ich auf den Vortrag von Pamela Knapp (Head of Siemens Corporate Development) anlässlich der Veranstaltung „Frauen zeigen Profil“ im Siemens-Forum in München am 21.3.02 hinweisen, in dem sie den anwesenden Frauen geraten hat, die Partnerwahl in die Karriereplanung miteinzubeziehen.

³⁸⁴ Dieses Ergebnis widerspricht der Studie „Women in Leadership: A European Business Imperative“, nach der 63 Prozent Kinder haben. Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3. Auch in der Studie von Bischoff haben 50 Prozent der Frauen Kinder. Vgl. Bischoff, 1999: 34. Eine amerikanische Studie jedoch zeichnet folgendes Bild: „At Midlife, between a third and a half of all successful career women in the United States do not have Children [...] 42% in corporate America. These women have not chosen to remain childless. The vast majority, in fact, yearn for children. [...] Among corporate ultra-achievers [...] 49% of these women are childless“. Hewlett, 2002: 66 ff. Interessant zum Thema Kinder ist auch die Tatsache, dass der Beginn der Karriere sich bei den Frauen mit den besten Jahren für die Geburt von Kindern überlappt. Es ist schwierig, zu diesem Zeitpunkt beruflich auszusetzen und später wieder einzusteigen und aufzuholen. Mit diesem Thema beschäftigt sich Hewlett in ihrem 2002 erschienenen Bestseller „Creating a life. Professional women and the quest for children“.

Abbildung 32: Kinder



Quelle: eigene Darstellung

Im Schnitt hat jede Frau der Befragtengruppe 0,42 Kinder. Der Durchschnitt der Kinder pro Frau im gebärfähigen Alter in Deutschland war 2000 mit 1,4³⁸⁵ wesentlich höher. Das heißt, dass Karrierefrauen im Telekommunikationssektor bei der Siemens AG - wie angenommen - weniger Kinder haben als die durchschnittliche Frau.

Die Befragten, die Kinder bekommen haben, waren im Schnitt bei ihrem 1. Kind 30,5 Jahre (deutscher Durchschnitt 2000: 29,0 Jahre), beim zweiten 31,2 Jahre (deutscher Durchschnitt 2000: 30,7 Jahre)³⁸⁶. Die Karrierefrauen sind also nur unwesentlich später Mütter als der Durchschnitt.

6.6.1.5 Erziehungsstil

Die Teilnehmerinnen wurden gefragt, wie sie die Art der Erziehung beschreiben würden, die ihnen selbst als Kind zuteil wurde. Es sollte genau eine Antwort angekreuzt werden. Die Erziehungsstile wurden im Hinblick auf das Verhalten oder den Standpunkt der Eltern (bzw. Erziehungsberechtigten) folgendermaßen definiert³⁸⁷:

Autokratisch = Unterdrückend, kindliche Meinung interessiert nicht

Autorität = Stark kontrollierend und bestimmend, kindliche Meinung zur Kenntnis nehmend

Demokratisch = Anleitend, ernst nehmend, Vermittlung des Gefühls der Sicherheit und Erwünschtheit

³⁸⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2002a: Internet

³⁸⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2002a: Internet

³⁸⁷ Es wurden die sieben Typen des Erzieherverhaltens nach Elder zu Grunde gelegt. Vgl. Elder, 1962: 241 ff.

Egalitär = Kinder sind mit den Eltern absolut gleichberechtigt in Rechten und Pflichten

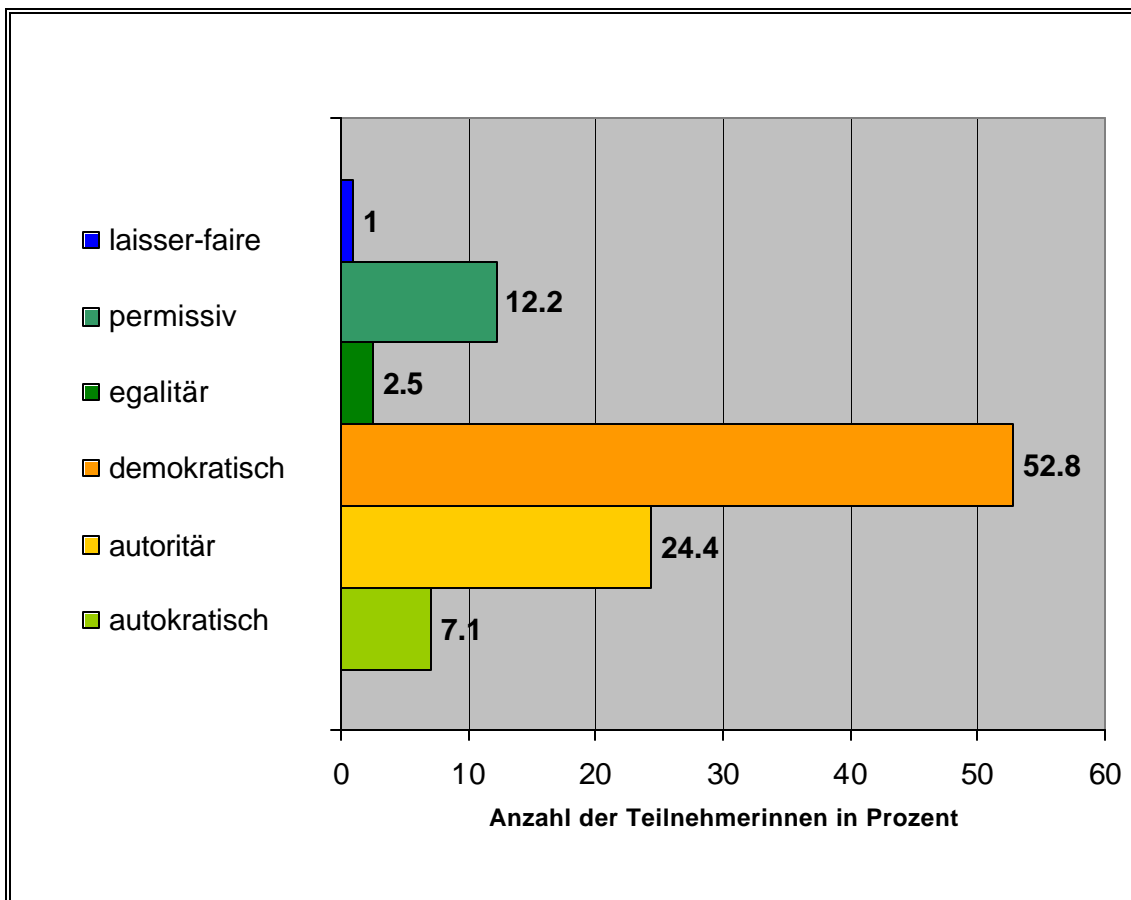
Permissiv = Zurückhaltend, Initiative in persönlichen Entscheidungen muss vom Kind selbst kommen

Laisser-Faire = Regelfrei, Kinder müssen selbst aktiv sein, Wünsche der Eltern können wahlweise berücksichtigt werden oder nicht

Negierend = Teilnahmslos, Kind wird nicht beeinflusst, es interessiert nicht

Der Erziehungsstil, mit dem die Teilnehmerinnen aufwuchsen, war bei 7,1 Prozent „autokratisch“, bei 24,4 Prozent „autoritär“, bei 52,8 Prozent „demokratisch“, bei 2,5 Prozent „egalitär“, bei 12,2 Prozent „permissiv“ und bei 1,0 Prozent „laisser-faire“.

Abbildung 33: Erziehungsstil



Quelle: eigene Darstellung

Der elterliche Erziehungsstil hat wider Erwarten keinen Einfluss auf den später praktizierten Führungsstil der Frauen. Es wurde vermutet, dass ein autokratischer oder autoritärer Erziehungsstil, den man als Kind erfahren hat, sich später im eigenen Führungsverhalten als eher bestimmend auswirken könnte. Ebenso wurde angenommen, aus demokratischem, egalitärem

und permissivem Erziehungsstil würde sich ein partnerschaftlicher Führungsstil entwickeln, aus Laisser-Faire und negierendem Erziehungsstil könnte ein liberaler Führungsstil erwachsen. Es konnte aber diesbezüglich, wie die folgende Grafik zeigt, keine statistische Abhängigkeit festgestellt werden.

Abbildung 34: Führungsverhalten vs. Erziehungsstile

		Eigenes Führungsverhalten					
		Bestimmend		Partnerschaftlich		Liberal	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Eigene Erziehung	Autokratisch, Autoritär	5	8,5	50	84,7	4	6,8
	Demokratisch, Egalitär, Permissiv	10	7,7	109	83,8	11	8,5
	Laisser-Faire, Negierend			2	100		

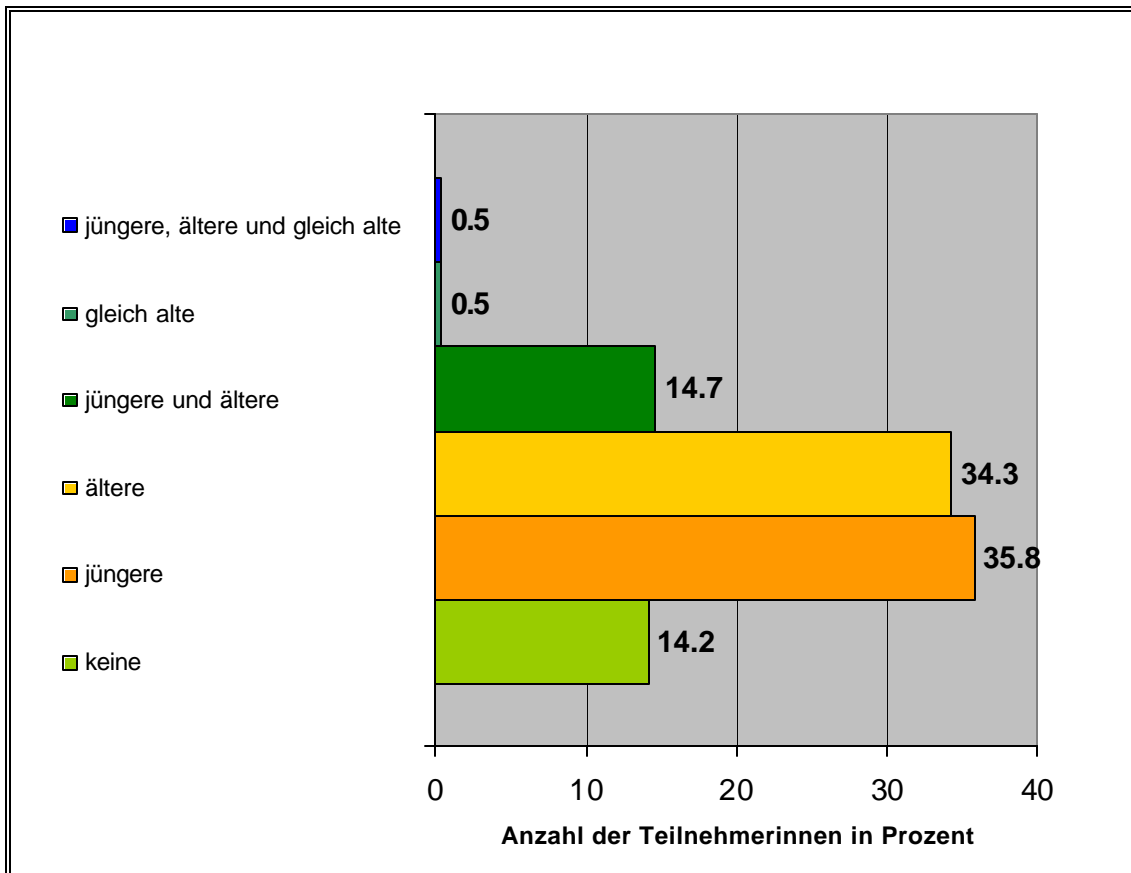
Quelle: eigene Darstellung

Es ist jedoch einzuräumen, dass es sich bei den Aussagen um Selbstauskünfte handelt. Das heißt, sowohl der elterliche Erziehungsstil ist nicht objektiv beurteilt und der eigene Führungsstil schon gar nicht (84,3 Prozent der Teilnehmerinnen bezeichnen ihren eigenen Führungsstil als partnerschaftlich). Um diese Frage zu klären, bedarf es einer Analyse des Umfeldes jeder einzelnen Person, was im Zusammenhang dieser Studie die Möglichkeiten gesprengt hätte. Interessant ist dennoch eine Korrelation von Erziehungsstil und Funktionsebene: Fast alle Personen in der FK- und OFK-Ebene schreiben sich mit 93 Prozent einen partnerschaftlichen Führungsstil zu. In der AT-Ebene ist diese Einschätzung heterogener mit vergleichsweise nur 80 Prozent partnerschaftlichem Führungsverhalten, wobei anzumerken ist, dass für die meisten in dieser Personengruppe die Frage eher fiktiv ist, da in der AT-Ebene Mitarbeiterverantwortung eher die Ausnahme ist. Bei der Korrelation von Erziehungsstil und Alter ist Folgendes festzustellen: Während Personen unter 40 Jahren ihre eigene Erziehung zu über 80 Prozent als demokratisch beschreiben, sinkt bei Personen ab 40 Jahre der Anteil um ca. 30 Prozent-Punkte zu Gunsten eines autoritären Erziehungsstils. Darin spiegelt sich der Wandel der Gesellschaft und in dessen Folge des Erziehungsstils in den 1960er Jahren.

6.6.1.6 Geschwister

Bei der Frage nach Geschwistern bestand die Möglichkeit, „Nein“, „Ja, jüngere“, „Ja, ältere“, „Ja, jüngere und ältere“ und „Ja, gleich alte“ anzukreuzen. 86,9 Prozent der Frauen haben Geschwister.

Abbildung 35: Geschwister



Quelle: eigene Darstellung

Von den relativ wenigen Personen ohne Geschwister (26) schätzen alle bis auf eine ihr Führungsverhalten als partnerschaftlich ein (96,2 Prozent). Bei den 172 Personen mit Geschwistern wählten 143 (83,1 Prozent) die Alternative „partnerschaftlich“. Es ist kein Zusammenhang zwischen dem generellen Vorhandensein von Geschwistern oder Geschwistern bestimmten Geschlechts oder Alters und dem Führungsverhalten festzustellen. Zur Korrelation von Führungsverhalten und dem Vorhandensein von Geschwistern gibt die folgende Grafik Auskunft.

Abbildung 36: Führungsverhalten und Vorhandensein von Geschwistern

		Eigenes Führungsverhalten					
		Bestimmend		Partnerschaftlich		Liberal	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Geschwister	Nein	1	3,8	25	96,2		
	Ja	14	8,1	143	83,1	15	8,7

Quelle: eigene Darstellung

Dies widerspricht der Studie von Bailyn und Etzion, die bei einem Vergleich der Karriere von männlichen und weiblichen Ingenieuren herausfand: „More of the women grew up in families where they were either the eldest or the only child; if they had older siblings, they were sisters, not brothers. Such sibling positions have often been seen as related to high achievement for women.“³⁸⁸ Auch Sulloway sagt Einzelkindern nach, dass sie eher für Führungspositionen geeignet sind.³⁸⁹ Aus diesen Gedanken war die Hypothese entstanden, dass Karrierefrauen Einzelkinder seien. Diese wurde in der Studie nicht bestätigt. Eher im Gegenteil, man könnte meinen, Geschwister zu haben bereite positiv auf die Karriere vor, wenn man bedenkt, dass die hier beleuchteten Karrierefrauen zu 86,9 Prozent Geschwister haben.³⁹⁰

6.6.1.7 Berufstätige Personen in der Kindheit und Jugend

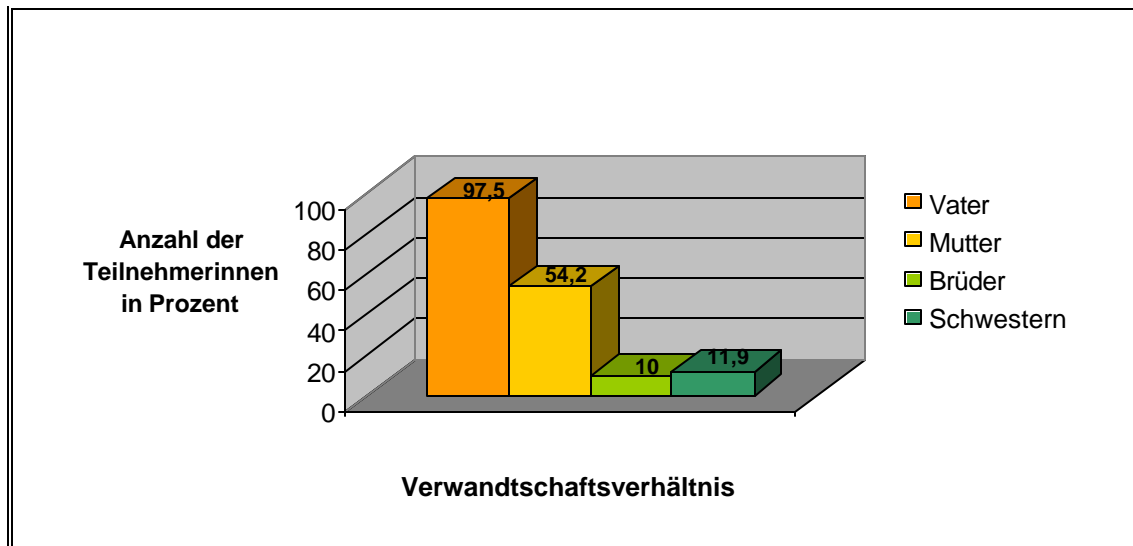
Es wurde nach denjenigen Personen gefragt, die in der Familie der Teilnehmerin während deren Kindheit und Jugend (bis zum 18. Lebensjahr) ständig oder zeitweise berufstätig waren. Mehrfachnennungen waren möglich. Der „Vater“ überwiegt mit 97,5 Prozent. Auf Rang zwei folgt die „Mutter“ mit 54,2 Prozent, gefolgt von „Schwestern“ mit 11,9 Prozent und „Brüdern“ mit 10 Prozent. Es bestand die Möglichkeit, „andere wichtige berufstätige Bezugspersonen bzw. Erziehungsberechtigte“ zu nennen. Diese wurde jedoch nicht genutzt.

³⁸⁸ Bailyn, Etzion, 1986: 2

³⁸⁹ „First-borns are reported to be more responsible and achievement oriented than later-borns.“ Vgl. Sulloway, 1996: 55

³⁹⁰ Bischoff konnte in ihrer Studie die Hypothese, „dass Führungskräfte bereits durch Übernahme von Führungsaufgaben in der Rolle des ältesten Bruders oder der ältesten Schwester geprägt seien“, nicht bestätigen.. Bischoff, 1999: 34

Abbildung 37: Berufstätige Personen in der Kindheit und Jugend



Quelle: eigene Darstellung

54,2 Prozent der Teilnehmerinnen hatten eine berufstätige Mutter, was als hohe Zahl gelten darf und damit als eine gewisse Vorbildwirkung gewertet werden kann.³⁹¹ Zwar waren in Deutschland laut Statistischem Bundesamt im April 1999 62,3 Prozent der 9,0 Mill. Mütter im erwerbsfähigen Alter (15 bis unter 65 Jahre) mit mindestens einem minderjährigen Kind erwerbstätig,³⁹² aber vor 40 Jahren sah die Situation der Müttererwerbstätigkeit in Anlehnung an ein zu dem heutigen verschiedenes Mutterbild anders aus.³⁹³

6.6.2 Aus- und Weiterbildung

Im Anschluss wird die Aus- und Weiterbildung der Teilnehmerinnen näher beleuchtet, da sie als Grundbaustein der Karriere zu sehen ist.

6.6.2.1 Besuchte Ausbildungsstätten

Die Teilnehmerinnen wurden gebeten, alle Ausbildungsstätten, die sie besucht haben, beginnend mit der Elementarschule, anzukreuzen. Bei ausländischen Ausbildungsstätten wurde um eine Nennung gebeten, ebenso bei anderen, also nicht aufgelisteten, Ausbildungsstätten.

Die häufigsten von den Teilnehmerinnen besuchten Ausbildungsstätten waren:

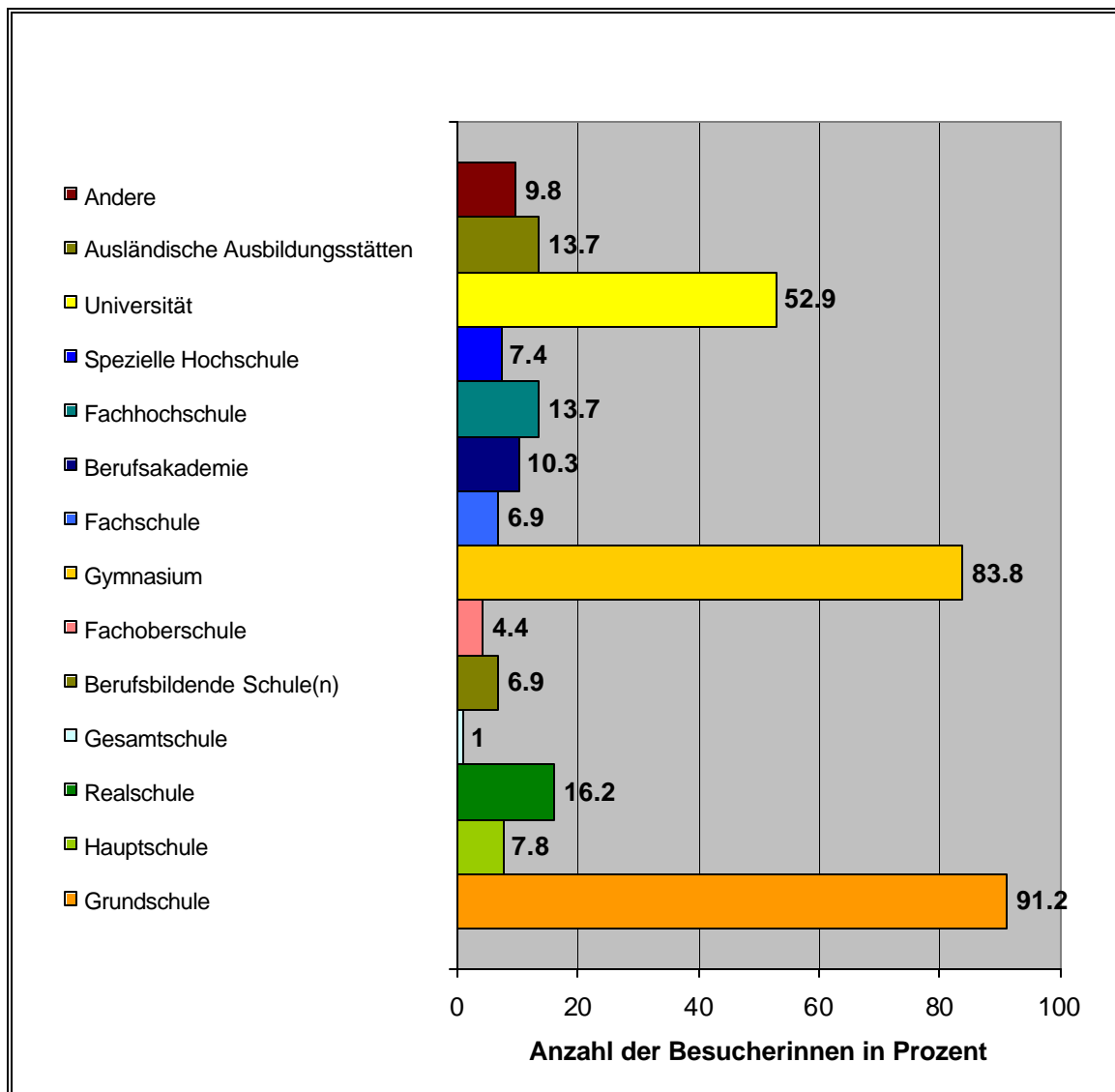
³⁹¹Interessant ist, dass die Studie von Bischoff, die Männer und Frauen in Führungspositionen verglichen hat, zu dem Ergebnis kam, dass Frauen in Führungspositionen häufiger berufstätige Mütter haben als Männer in Führungspositionen. Vgl. Bischoff, 1999: 34

³⁹² Ergebnisse des Mikrozensus 1999, der jährlich größten Haushaltsbefragung zur Bevölkerung und Erwerbstätigkeit in Deutschland. Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland, 2002b: Internet

³⁹³ Es konnten leider keine Daten für einen geeigneten Vergleich ermittelt werden.

91,2 Prozent „Grundschule“, 83,8 Prozent „Gymnasium“, 52,9 Prozent „Universität“ (von den OFKs haben 42,9 Prozent die Uni besucht). Die Kombination dieser drei Ausbildungsstätten wurde unabhängig von den Funktionsstufen am häufigsten genannt.

Abbildung 38: Besuchte Ausbildungsstätten



Quelle: eigene Darstellung

Weitere relevante Kennzahlen von den Teilnehmerinnen besuchter Ausbildungsstätten sind:

16,2 Prozent „Realschule“, 13,7 Prozent „Fachhochschule“, 13,7 Prozent „Ausländische Ausbildungsstätten“, 10,3 Prozent „Berufsakademie“.

Bei „ausländischen Ausbildungsstätten“ (13,7 Prozent haben eine solche besucht) überwiegen als Länder die USA, gefolgt von Frankreich und Großbritannien.

6.6.2.2 Zweiter Bildungsweg

Auf die Frage, ob sie sich über den zweiten Bildungsweg qualifiziert hätten, antworteten die meisten Teilnehmerinnen mit „Nein“. 6,5 Prozent der Teilnehmerinnen haben sich über den zweiten Bildungsweg qualifiziert. Laut Einschätzung der Personalabteilung ICM ist dieser Prozentsatz gerade im Vergleich zu den Männern sehr gering. Ein direkter Weg wird also entweder häufiger gewählt oder aber Bewerberinnen mit Ausbildung auf dem zweiten Bildungsweg werden von Unternehmen bei Einstellungen nicht entsprechend berücksichtigt.

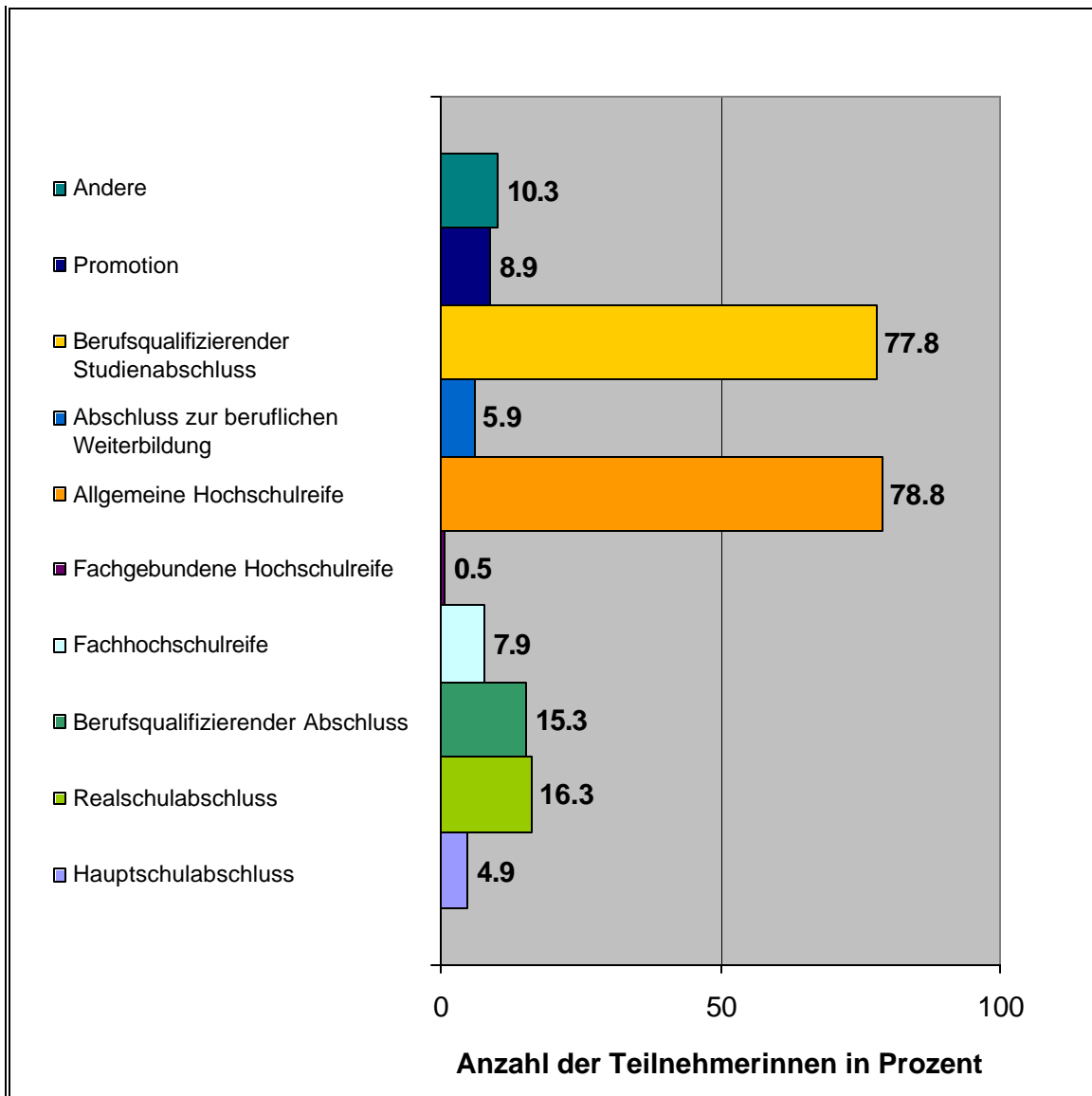
6.6.2.3 Abschlüsse

Folgende Abschlüsse wurden von den Teilnehmerinnen am häufigsten errungen - Mehrfachnennungen waren möglich³⁹⁴:

„Allgemeine Hochschulreife“ und „Berufsqualifizierender Studienabschluss“ lagen mit 78,8 Prozent und 77,8 Prozent extrem weit vorne. Danach folgten mit nur noch 16,3 Prozent der „Realschulabschluss“ und mit 15,3 Prozent „Berufsqualifizierender Abschluss“. Andere Abschlüsse sind eher die Ausnahme als die Regel.

³⁹⁴ Deshalb ergibt die Summe der Abschlüsse in der Grafik nicht 100

Abbildung 39: Abschlüsse



Quelle: eigene Darstellung

Als häufigste Abschlüsse sind kongruent zu den Ausbildungsstätten „Abitur“ und „Universitätsabschluss“ angegeben worden.

Der höchste Abschluss ist bei 70,0 Prozent ein „Berufsqualifizierender Studienabschluss“, bei 10,5 Prozent die „Allgemeine Hochschulreife“. Bei 9 Prozent ist der höchste Abschluss die „Promotion“.

6.6.2.4 Notendurchschnitt

Der Notendurchschnitt der Teilnehmerinnen für Abschlüsse allgemein liegt bei 1,96. Für das Abitur bei 2,02, für den Uni-Abschluss bei 2,00. Die OFKs sind wider Erwarten nicht besser,

sondern eher etwas unter dem Durchschnitt mit 2,4 im Abitur und 2,1 beim Uni-Abschluss. Laut Personalabteilung ICM spielen die Noten „nach der Einstellung keine Rolle mehr, auch anfangs zählt Erfahrung und Eigeninitiative mehr“.

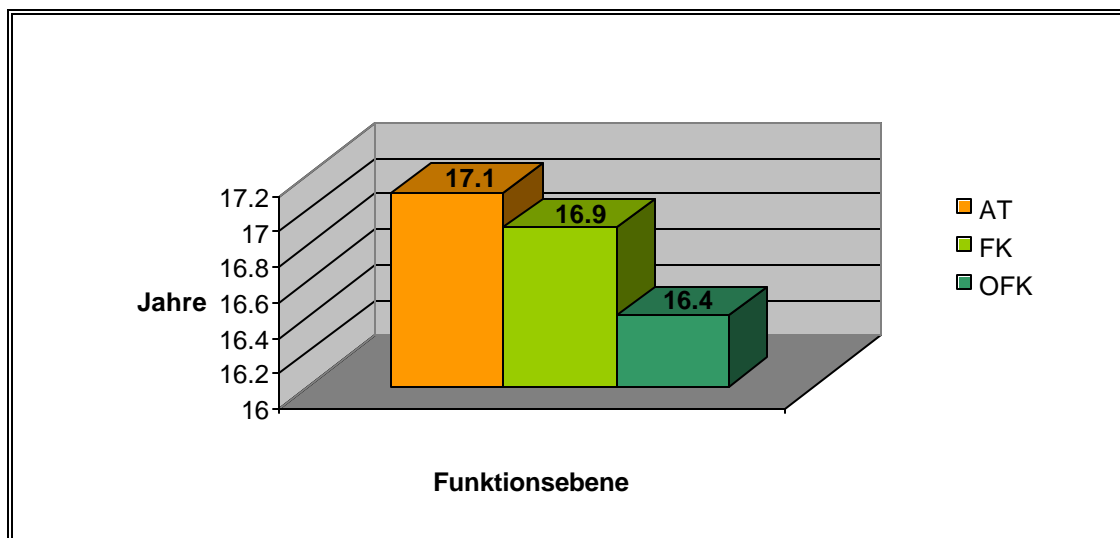
6.6.2.5 Dauer der Ausbildung in Jahren

Die Ausbildung³⁹⁵ der Teilnehmerinnen dauerte im Schnitt 17,1 Jahre. Dabei zählten alle Schul-, Lehr- und Studienjahre ohne Weiterbildungszeit während der Berufstätigkeit. Aufgeschlüsselt nach Funktionsstufen ergibt sich folgendes Bild:

17,1 Jahre bei ATs, 16,9 Jahre bei FKs und 16,4 Jahre bei OFKs.

OFKs haben die kürzeste Ausbildungszeit. Sie haben evtl. organisierter und zielorientierter studiert.

Abbildung 40: Dauer der Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung

6.6.2.6 Karrieremaßnahmen

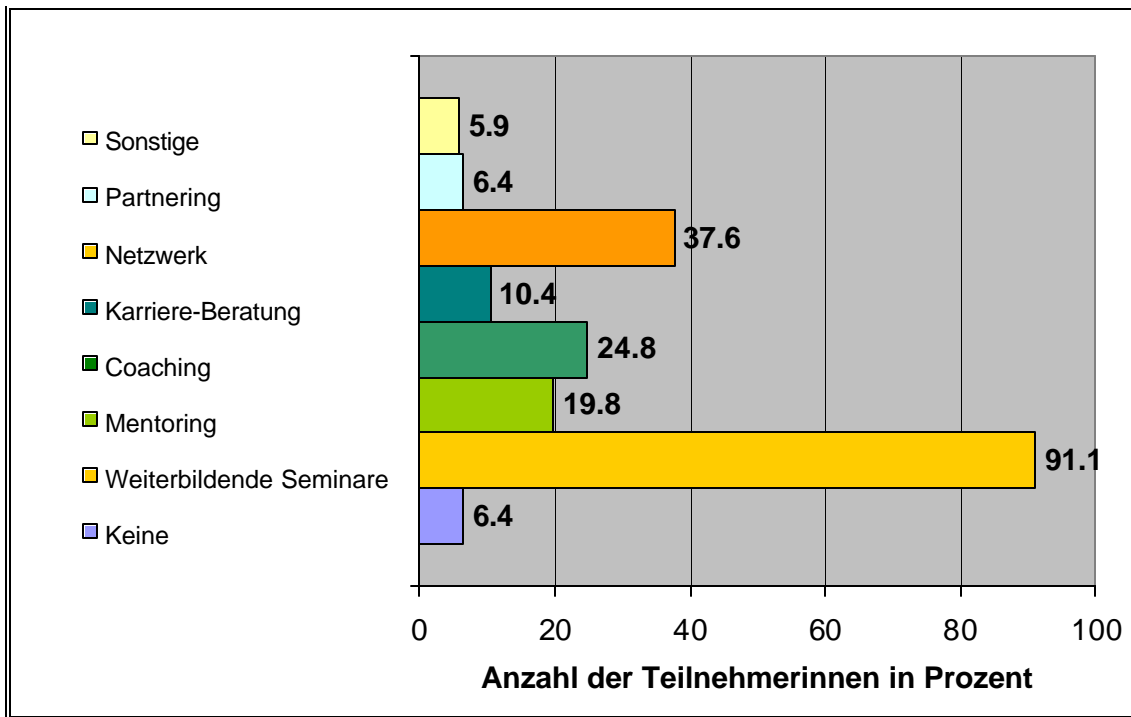
Über alle Funktionsstufen hinweg haben die Teilnehmerinnen folgende Karrieremaßnahmen am häufigsten genutzt:

„Weiterbildende Seminare“ war mit 91,1 Prozent in der Rangliste ganz weit vorne. Gefolgt von „Netzwerk“ mit 37,6 Prozent, „Coaching“ mit 24,8 Prozent und „Mentoring“ mit 19,8 Prozent.

Die Abbildung zeigt alle wählbaren Maßnahmen - mehrfaches Ankreuzen war möglich.

³⁹⁵ Schule + Lehre/ Studium... ohne Weiterbildung

Abbildung 41: Genutzte Karrieremaßnahmen

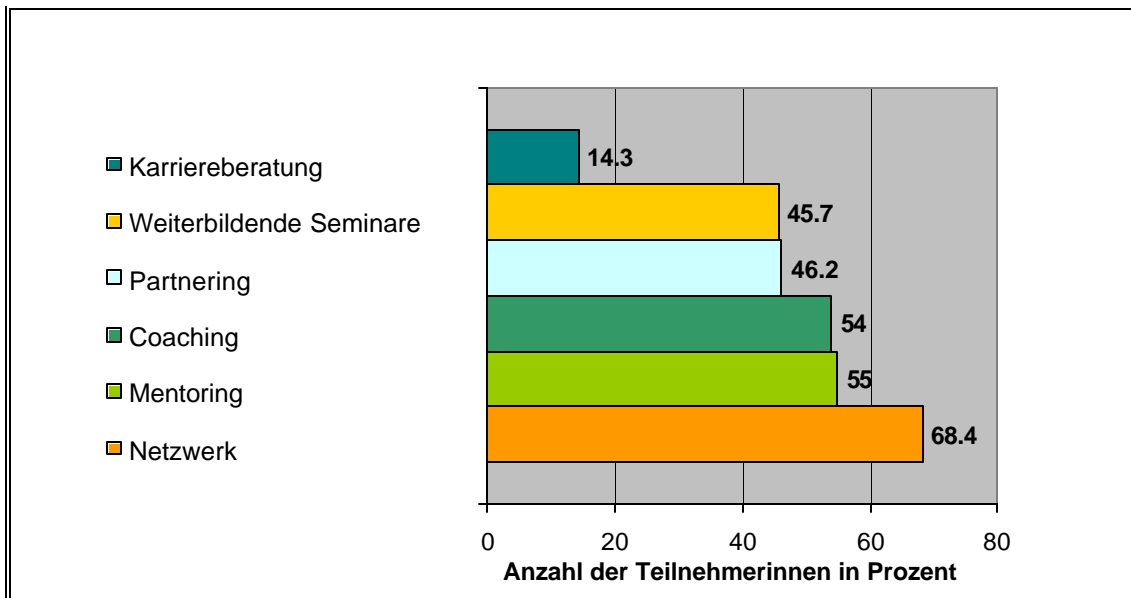


Quelle: eigene Darstellung

Von den OFKs wird das Netzwerk wesentlich häufiger genutzt als von den ATs (71,4 Prozent im Vergleich zu 36,9 Prozent), was auf seine karrierefördernde Wirkung schließen lässt. Durch häufige Besuche von Netzwerk-Events stellte die Verfasserin fest, dass viele Frauen aus ähnlichen Hierarchiestufen stammten. Es liegt nahe, dass ein sinnvolles Netzwerk hierarchieübergreifend sein sollte, damit Frauen in höheren Positionen andere nachziehen können. Die Frage in der Nachuntersuchung befasste sich daher damit, wie Frauen ein Netzwerk auswählen. Wie erwartet erfolgt im Vorfeld keine genaue Analyse des potenziellen Nutzens des Netzwerks, sondern es werden Treffen ohne Berechnung arrangiert. Diese Aussage ist jedoch nicht quantitativ belegt.

Als „sehr sinnvolle Karrieremaßnahmen“ werden (von denen, die eine solche Maßnahme mitgemacht haben) bezeichnet: das „Netzwerk“ mit 68,4 Prozent, „Coaching“ mit 55,0 Prozent, „Mentoring“ mit 54,0 Prozent und „Weiterbildende Seminare“ mit 45,7 Prozent.

Abbildung 42: Sehr sinnvolle Karrieremaßnahmen



Quelle: eigene Darstellung

Die Anzahl derer, die weiterbildende Seminare besucht haben, und derer, die sie „sehr sinnvoll“ fanden, geht deutlich auseinander. Eventuell haben sich Erwartungen, welche die Teilnehmerinnen an weiterbildende Seminare hatten und/oder deren Auswirkungen auf die tägliche Arbeit oder die Karriere, nicht erfüllt. Bei der Nachuntersuchung zu den Ergebnissen der Studie kam von einer Kollegin ein Statement, demzufolge „mehr Know-how am Arbeitsplatz nicht gewürdigt wird.“ Eine weitere Aussage war, dass „Weiterbildung zu wenig durchdacht“ sei. Die OFKs haben „Netzwerk“ und „Partnering“ am sinnvollsten empfunden (je 100 Prozent der Angaben lagen bei sehr sinnvoll).

Als „sinnvolle Karrieremaßnahmen“ wurden des Weiteren bezeichnet:

„Weiterbildende Seminare“ mit 47,3 Prozent, „Mentoring“ mit 42,5 Prozent und „Coaching“ mit 42,0 Prozent.

Als „wenig sinnvoll“ (28,6 Prozent) oder „nicht sinnvoll“ (19,0 Prozent) wurde hauptsächlich die „Karriereberatung“ eingestuft. Auffällig ist, dass die „Karriereberatung“ insgesamt im Vergleich zum „Coaching“ sehr schlecht bewertet wird.

Im Nachgespräch wurde deutlich, dass einige Frauen mit der Unterscheidung von Coaching und Karriereberatung Schwierigkeiten hatten.³⁹⁶

Coaching und Karriereberatung erscheinen zunächst relativ ähnlich. Umso erstaunlicher ist diese voneinander abweichende Bewertung. In verschiedenen Gesprächen mit Experten und Teilnehmerinnen wurde im Nachhinein versucht herauszufinden, worin der Unterschied gesehen wird. Coaching sei eine fortschreitende Begleitung der Karriere mit konkretem Bezug zum Job, Karriereberatung findet laut der Befragten einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt statt und zielt auf Karrierewegentscheidungen. So betrachtet wird das Ergebnis verständlich: Eine einmalige Aktion kann natürlich nicht das bringen, was ein fortwährender Prozess vermag.

Die Frage, welche direkt karriereorientierten Maßnahmen den Teilnehmerinnen darüber hinaus bekannt sind, wurde von 30 Teilnehmerinnen beantwortet. Allerdings fallen die meisten genannten Punkte nicht unter Karrieremaßnahmen oder zählten zu den genannten Oberbegriffen. Es können keine nennenswerten Maßnahmen zur Auflistung hinzugefügt werden.

6.6.3 Berufsweg

Die folgenden Abschnitte befassen sich mit dem Berufsweg, der im Hinblick auf die Vorbereitung der Karriere und den Karriereweg Aufschluss geben soll.

6.6.3.1 Anzahl beruflicher Stationen

Die Frauen haben im Schnitt 5,12 berufliche Stationen absolviert, davon 3,6 bei Siemens - die momentane Position eingerechnet. Die OFKs haben am meisten berufliche Stationen und auch anteilig die meisten Stationen bei Siemens hinter sich. Es hat den Anschein, dass man, um in der Telekommunikationssparte der Siemens AG eine höhere Position zu erreichen, schon eine Weile im Unternehmen sein muss - es wird sich hochgearbeitet. Seiteneinstieg direkt auf eine höhere Stelle ist anscheinend eher die Ausnahme.

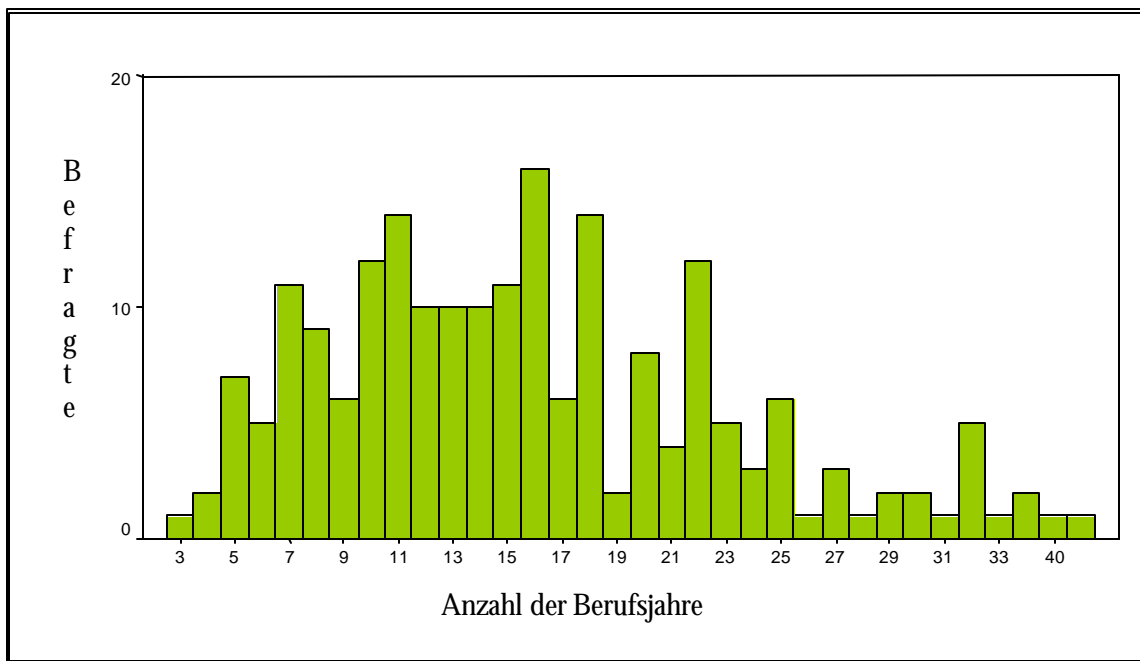
³⁹⁶ Durch intensive Literaturrecherche wurde klar, dass der Begriff des Coaching sehr ungenau verwendet wird. Die Verfasserin hat in einer Diskussion mit Experten der Personalabteilung von ICM Folgendes festgestellt: Coaching bezieht sich auf eine aktuelle Situation, oftmals wird der Coach von der Personalabteilung gestellt und ist im Arbeitsumfeld bekannt. Einen etwas anderen Begriff von Coaching propagieren Hamann und Huber: Coaching bedeutet die Entwicklung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten, damit er die ihm im Unternehmen übertragenen Aufgaben besser wahrnehmen kann.. Vgl. Hamann, Huber, 1991: 3. Eine integrative Definition könnte lauten: „Coaching ist die Einzelberatung von Menschen im Berufsleben“. Karriereberatung zielt eher auf die Laufbahn des zu Beratenden ab und erfolgt häufig extern ohne Wissen eines Vorgesetzten.

6.6.3.2 Berufsjahre

Die OFKs haben zwar die meisten Berufsjahre mit einem Schnitt von 19,3 (15,9 ist der Gesamtdurchschnitt), haben aber ein wesentlich weniger voneinander abweichendes Minimum (14 Jahre) und Maximum (24 Jahre) als die FKs und ATs.

Die Verteilung der Berufsjahre, also wie viele Befragte wie viele Berufsjahre haben, wird in der folgenden Grafik deutlich³⁹⁷.

Abbildung 43: Verteilung der Berufsjahre



Quelle: eigene Darstellung

6.6.3.3 Positionen

Positionswechsel gibt es im Durchschnitt 5,3 auf 15,9 Berufsjahre. Dabei waren die Positionswechsel innerhalb einer Firma eingerechnet. Die ATs wechseln am wenigsten mit 5,0 beruflichen Veränderungen, die FKs folgen mit 5,6, die OFKs führen mit 6,3 beruflichen Veränderungen. Dies ist geringfügig auf den etwas höheren Altersdurchschnitt der OFKs zurückzuführen. Die durchschnittliche Verweildauer auf einer Position ist bei ATs, FKs und OFKs relativ homogen und beträgt im Schnitt 3,43 Jahre³⁹⁸.

³⁹⁷ Ab 33 Berufsjahren wurde der Abstand vergrößert, da dies kaum noch angekreuzt wurde.

³⁹⁸ Mohneck kommt in ihrer Studie zu einem ähnlichem Ergebnis: Die von ihr befragten weiblichen Führungskräfte weisen eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer von 47,72 Monaten auf. Vgl. Mohneck, 1998: 72

6.6.3.4 Auslandsstationen

Es haben etwas weniger als die Hälfte der Befragten im Ausland gearbeitet (47,8 Prozent). Am wenigsten im Ausland gearbeitet haben die OFKs (42,9 Prozent). Dieses Ergebnis fand die Verfasserin erstaunlich, es wurde daher in den Fragebogen zu den Ergebnissen der Untersuchung aufgenommen. Dabei kam als Erklärungsansatz heraus, dass Frauen wenig gefördert werden, also selten die Chance bekommen, ins Ausland zu gehen. Eine Nachfrage bei der Personalabteilung von ICM ergab, dass Auslandserfahrung bei Einstellung und Beförderung je nach Job nicht unbedingt bewertet werden, dafür aber auf Sprachkenntnisse - besonders Englisch - Wert gelegt wird. Ein weiteres Statement seitens der Personalabteilung ICM dazu: „Auslandserfahrung ist eigentlich ein „Core-Thema“³⁹⁹, aber durch Beziehungen bzw. Bekanntheit im Unternehmen leicht zu umgehen“.

6.6.3.5 Berufliche Auszeiten

Zeitweise nicht gearbeitet haben insgesamt 19,6 Prozent. Von 40 Personen, die dies erläutert haben, geben 72,5 Prozent Kinder als Grund dafür an. 19,6 Prozent wurde bei der Nachuntersuchung zu den Ergebnissen als sehr wenig bewertet.⁴⁰⁰ Die OFK-Frauen haben nie pausiert.

6.6.3.6 Teilzeit

In Teilzeit gearbeitet haben bereits 21,8 Prozent, es würden aber 34,4 Prozent gerne (wieder) in Teilzeit arbeiten. Die Frage nach mehr Teilzeitplätzen und im Zuge der Chancengleichheit übergeordnet die Frage, ob Tätigkeiten auf höherer Funktionsebene teilbar sind, bleibt aktuell.⁴⁰¹

6.6.3.7 Karriere-Förderung

Auf die Frage „Was hat Ihnen auf Ihrem Berufsweg am meisten geholfen“ wird am häufigsten „Leistungswille“ mit 77,0 Prozent genannt, der somit als wichtigstes Karriere-Attribut einzustufen

³⁹⁹ Engl. für „Kern-Thema“, also ein besonders wichtiges Thema

⁴⁰⁰ Diese Aussage wird gestützt von der Studie „Women in Leadership: A European Business Imperative“, nach der nur 36 Prozent der Befragten in ihrer Karriere durchgängig Vollzeit gearbeitet haben. Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3

⁴⁰¹ Eine interessante Anmerkung zu diesem Punkt kam bei einem Gespräch mit einer anderen Verfasserin, die sich mit Führungskräften und Teilzeit beschäftigt, zu Tage: Teilzeit bei Führungskräften bedeutet in der Regel eine Stundenreduzierung auf 80 Prozent, das heißt, mit Überstunden kommen diese immer noch auf eine 40-h-Woche. Von den sieben OFK-Frauen hat nur eine jemals Teilzeit gearbeitet, keine von ihnen würde Teilzeit arbeiten wollen. Hier stellt sich die Frage, warum dies so ist. Abgesehen davon, dass sie im Beruf Erfüllung finden (vgl. Berufliche Zufriedenheit), sind sich die Frauen mit Sicherheit bewusst, dass eine Arbeitszeitreduzierung die Karriere verzögert oder beschädigen kann. Die Unternehmen haben generell gerade bei der Förderung der Work-Life-Balance mit einem massiven Glaubwürdigkeitsproblem zu kämpfen. Durch eine neue Form der Arbeitszeit fürchten Frauen und Männer laut einer Studie von The Catalyst and The Conference Board, mit über 50 Prozent ihre Karriere zu gefährden. Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3

ist⁴⁰². Es folgt an zweiter Stelle „meine schnelle Auffassungsgabe“ mit 47,5 Prozent und an dritter „meine Ausbildung“ mit 36,6 Prozent. Bei den FKs spielt „mein souveränes Auftreten“ noch eine große Rolle, bei den OFKs „mein Teamgeist“.

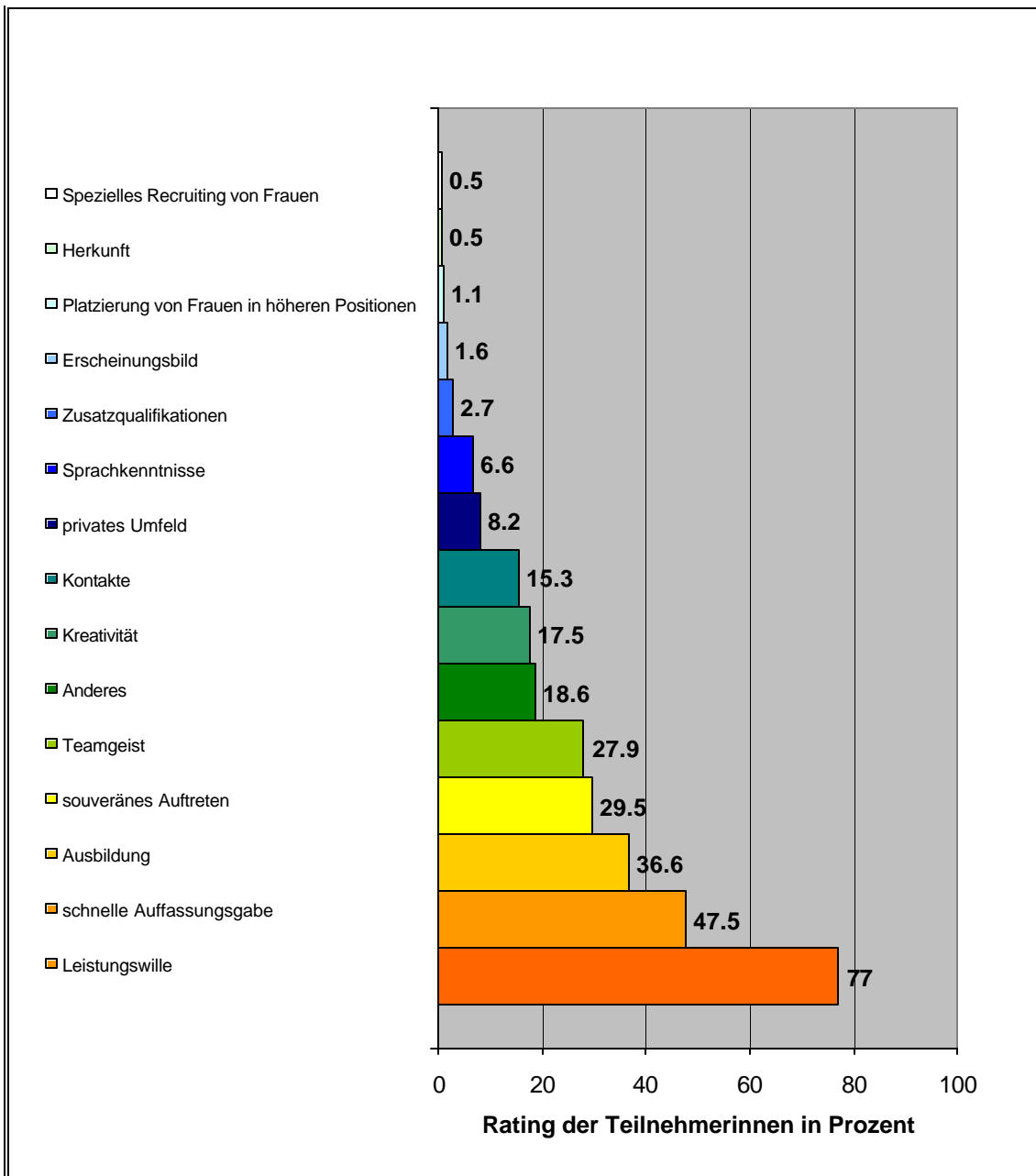
Bei der Möglichkeit, anderes anzugeben, wird häufig „Durchsetzungsvermögen“⁴⁰³ angegeben.

Die Abbildung zeigt alle wählbaren Möglichkeiten. Es waren maximal drei Nennungen erwünscht.

⁴⁰² Dies deckt sich mit dem Ergebnis der Studie von Auenrieth, die eine Studie erstellt hat zu Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften, die sich positiv auf deren Aufstieg und Karriere ausgewirkt haben: „Einsatzbereitschaft“ liegt bei Frauen mit 72,5 Prozent und bei Männern mit 64,5 Prozent an erster Stelle. Vgl. Auenrieth, C., Chemnitzer, K., Domsch, M., 1993: 165

⁴⁰³ Dies entspricht der Studie von Bischoff. Vgl. Bischoff (Hrsg.), 1996: 19. Auch die Accenture-Studie kommt zu diesem Ergebnis und liefert zudem einen interessanten Ansatz: „Führungsfrauen werden von ‚weiblichen‘ Zielen motiviert, kommen aber durch ‚männliche‘ Eigenschaften voran.“ Accenture, 2002: 15

Abbildung 44: Karriereförderung



Quelle: eigene Darstellung

Zum Thema Leistungswille wurde in dem Bogen „Fragen zu den Ergebnissen“ nachgehakt: Auf die Frage, ob im Unternehmen auch nach Leistung gefördert wird, wurde von der Personalabteilung ICM auf Beziehungen und Potenzial zur Selbstdarstellung verwiesen. Leistungen werden nicht immer wahrgenommen und gehen daher oft nicht in ein Beförderungsszenario ein.

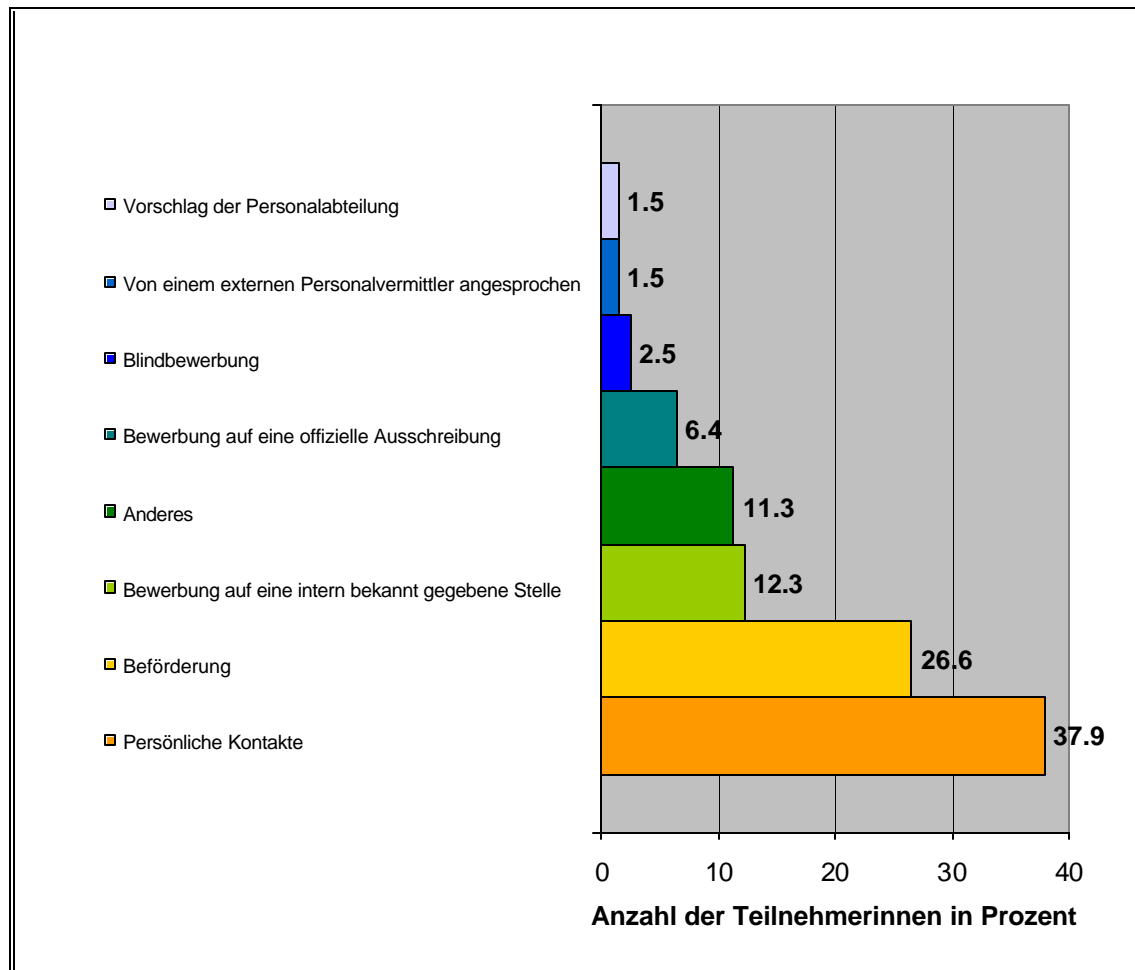
6.6.4 Jetzige Arbeitssituation

Im Folgenden wird die jetzige Arbeitssituation der Teilnehmerinnen beleuchtet, welche Aufschluss über die Karriere selbst geben soll.

6.6.4.1 Erlangung der aktuellen Position

Bei der Frage, wie sie an ihre momentane Stelle gelangt sind, sollten die Teilnehmerinnen genau einmal ankreuzen. „Persönliche Kontakte“ (37,9 Prozent) lagen auf dem ersten Rang. Dies bestätigt die Wichtigkeit des Netzwerkes. „Beförderung“ (26,6 Prozent) und „Bewerbung auf eine intern bekannt gegebene Stelle“ (12,3 Prozent) stehen an nächster Stelle.

Abbildung 45: Erlangung der aktuellen Position



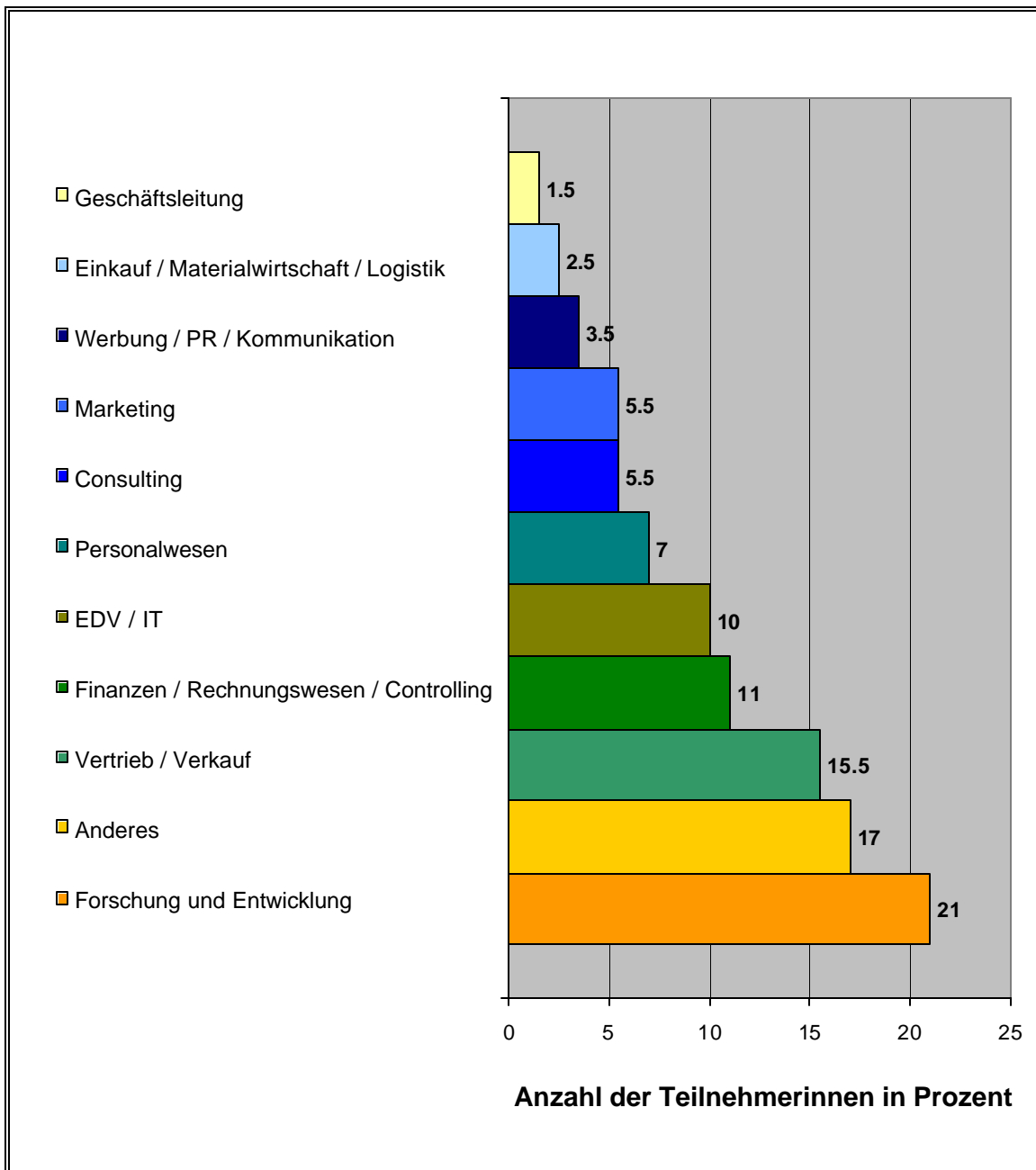
Quelle: eigene Darstellung

In der offenen Texteingabe wurde mehrfach explizit auf Unterstützung seitens des Vorgesetzten hingewiesen. Dies gibt ein konsistentes Bild, wenn man bedenkt, dass die meisten Stellen bei Siemens abgeleistet wurden. Frau arbeitet sich hoch.

6.6.4.2 Funktionsbereiche, in denen die Teilnehmerinnen arbeiten

Die Teilnehmerinnen arbeiten hauptsächlich in den Funktionsbereichen „Forschung und Entwicklung“ mit 21 Prozent, „Vertrieb/Verkauf“ mit 15,5 Prozent, „Finanzen/Rechnungswesen/Controlling“ mit 11 Prozent und „EDV/IT“ mit 10 Prozent.

Abbildung 46: Funktionsbereiche, in denen die Teilnehmerinnen arbeiten



Quelle: eigene Darstellung

Den hohen Prozentsatz an Frauen in Forschung und Entwicklung wertet die Verfasserin als erstaunlich. Auch in den Nachgesprächen ließ sich dafür keine geeignete Erklärung finden.⁴⁰⁴

Die Erwartung, die meisten Frauen würden aus dem Bereich Personal stammen, trifft nicht zu.⁴⁰⁵ Einige Frauen meinten bei der Nachuntersuchung, dass die Funktionsbereiche „Vertrieb/Verkauf“ und „Finanzen/Rechnungswesen/Controlling“, in denen die Teilnehmerinnen am häufigsten vertreten sind, auch nicht die beliebtesten Profilierungsfelder der Männer seien und Frauen daher weniger ausgeblickt würden.

6.6.5 Karriere allgemein

Der Punkt „Karriere allgemein“ beschäftigt sich mit Einstellungen und Sichtweisen der Teilnehmerinnen zu diesem Thema.

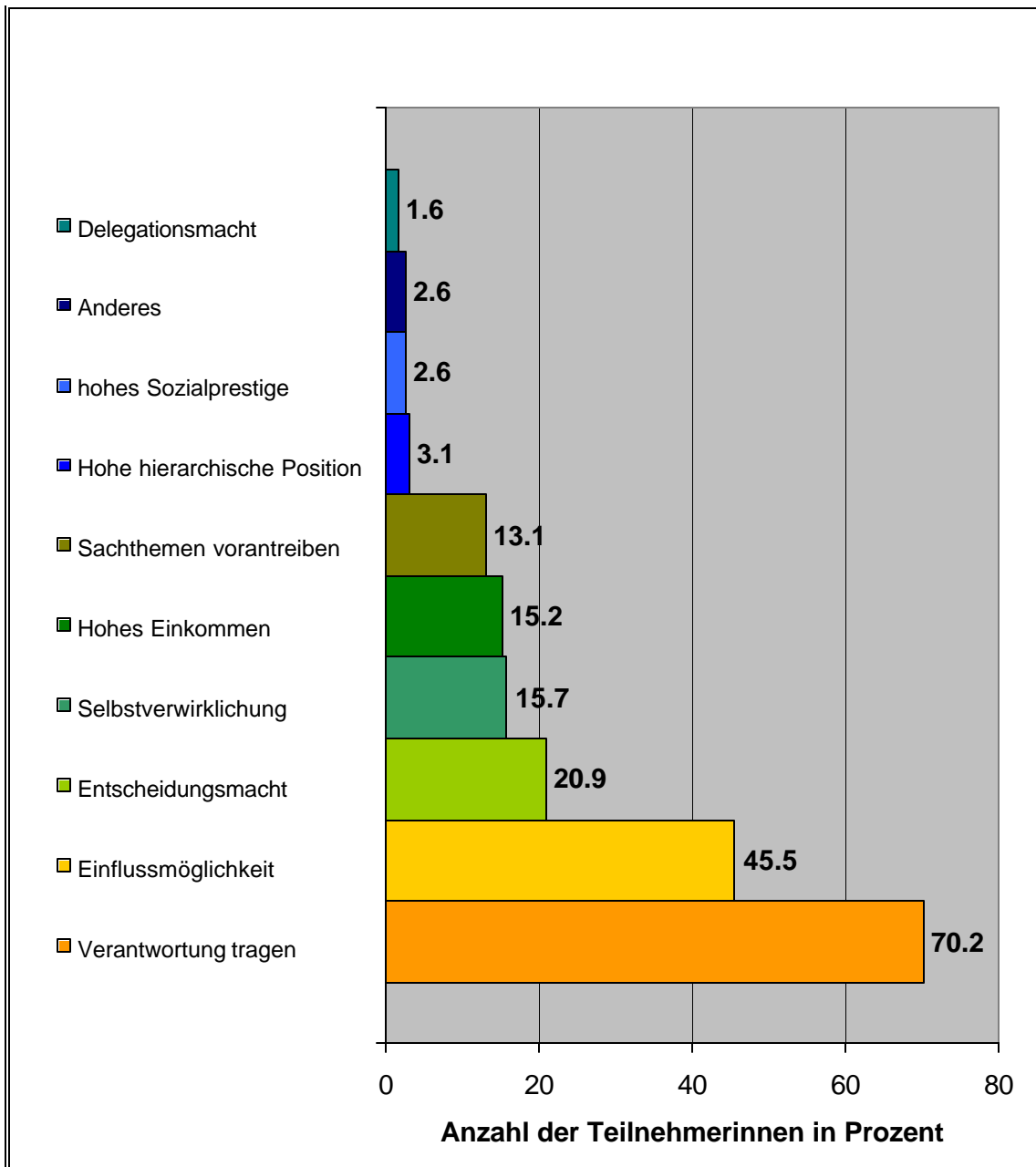
6.6.5.1 Was heißt Karriere

Die Frage „Welche der folgenden Begriffe verbinden Sie am ehesten mit Karriere“ konnte mit maximal zwei Nennungen beantwortet werden. Die Befragten verbinden mit Karriere am ehesten Verantwortung tragen“ (70,2 Prozent) und „Einflussmöglichkeit“ (45,5 Prozent). Diese Aussagen ziehen sich durch alle Funktionsebenen relativ einheitlich als Kernpunkte.

⁴⁰⁴ In der Studie von Bischoff waren die Frauen am seltensten in der Forschung und Entwicklung vertreten, „da nur sehr wenige Frauen die hierfür qualifizierenden ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengänge wählen und abschließen.“ Bischoff (Hrsg.), 1996: 28. Im Wintersemester 2000/2001 wählten 7,1 Prozent der Studentinnen Ingenieurwissenschaften, 12,4 Prozent Mathematik und Naturwissenschaften. Vgl. www.statistisches-bundesamt.de. Für die Verfasserin schließt sich hier die grundsätzliche Frage an, ob es für Siemens wirklich von Vorteil ist, bei der Belegschaft rein auf Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler zu setzen. Aus eigener Erfahrung im Bereich Siemens mobile kann festgestellt werden, dass wirtschaftliche Erfolge häufig an der Endphase, also der zeitgerechten Überführung der Produkte in den Markt, scheitern. Es wäre nach Meinung der Verfasserin sinnvoll, andere Studiengänge - etwa Geisteswissenschaften - mehr zu berücksichtigen, da diese wertvolle Perspektiven und ergänzendes Wissen mitbringen. Gerade ein time-to-market product-launch (ein Produkt wird zeitgerecht auf den Markt gebracht) erfordert Fingerspitzengefühl jenseits tiefem technischem Know-how.

⁴⁰⁵ Nummer zwei und drei decken sich mit der Aussage von Prof. Dr. Sonja Bischoff: „Da, wo auf die schnellste Art und Weise Wissen, Können und Persönlichkeit in monetären Erfolg umsetzbar sind, haben Frauen die größten Chancen und die geringsten Nachteile.“ Bischoff (Hrsg.) 1996: 19

Abbildung 47: Was heißt Karriere



Quelle: eigene Darstellung

„Harte“ Komponenten wie „hohe hierarchische Position“, „hohes Sozialprestige“ und „Delegationsmacht“ wurden kaum angekreuzt. Immerhin noch 20,9 Prozent haben sich für „Entscheidungsmacht“ entschieden.⁴⁰⁶ In einem Interview wurde die Aussage getroffen, Frauen

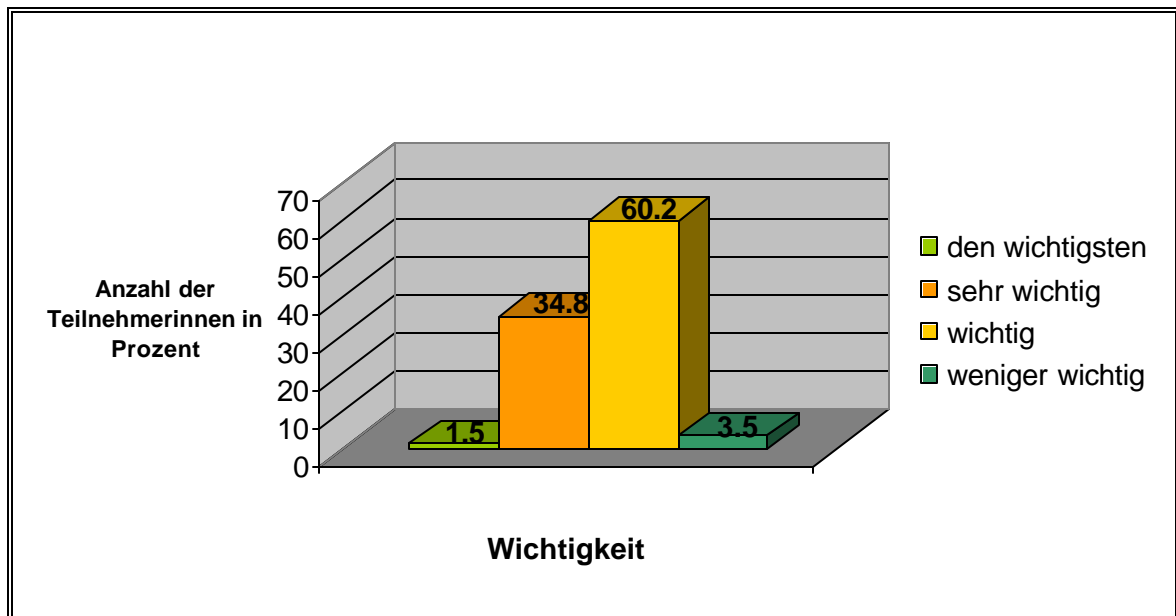
⁴⁰⁶ Eine interessante These zu diesem Punkt kommt von einem schwedischen Kollegen, der meint, hier in Deutschland sei Karriere zu negativ besetzt. Er sprach von einer kulturellen Frage, einer eingengten Sichtweise. Wenige Menschen würden bei uns eine Karriere verfolgen, weil es Spaß macht. Dies erklärt jedoch noch nicht, weshalb Verantwortung an erster Stelle genannt wird.

würden sehr von sich selbst abstrahieren und oft den übergeordneten Zusammenhang im Auge behalten.

6.6.5.2 Stellenwert der Karriere

Die Karriere hat bei den meisten Befragten einen wichtigen Stellenwert (60,2 Prozent), einen sehr wichtigen bei gut einem Drittel (34,8 Prozent).⁴⁰⁷ Es gibt kaum Angaben bei „den wichtigsten Stellenwert“⁴⁰⁸ bzw. „weniger wichtig“. Es kommen keine Angaben bei „unwichtig“⁴⁰⁹ vor.

Abbildung 48: Stellenwert der Karriere



Quelle: eigene Darstellung

6.6.5.3 Berufliche Zufriedenheit

Inwieweit deckt sich Ihre momentane berufliche Tätigkeit mit Ihren persönlichen Neigungen?

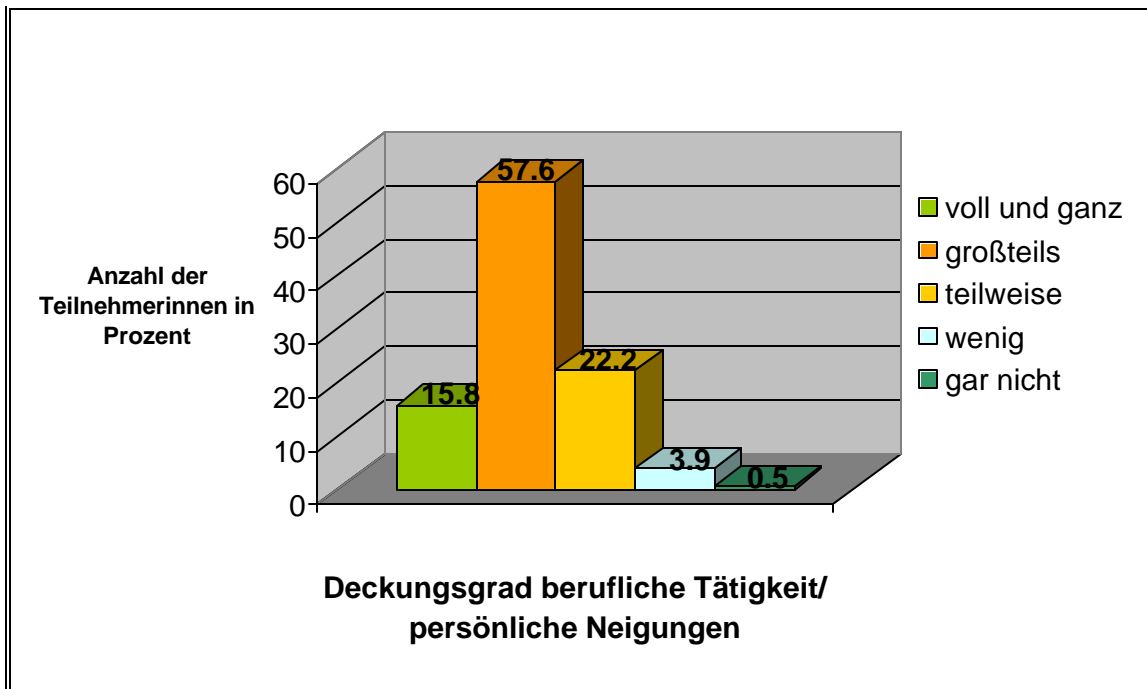
15,8 Prozent geben an „voll und ganz“, 57,6 Prozent „größtenteils“, 22,2 Prozent „teilweise“, 3,9 Prozent „wenig“ und 0,5 Prozent „gar nicht“.

²⁴⁰In einer Studie von Liebrecht wurde die Prioritätensetzung von weiblichen Führungskräften untersucht. Von 400 befragten Führungskräften waren 49 Prozent langfristig gesehen karriereorientiert, 32 Prozent legten den Schwerpunkt auf die Familie. Die Frauen bis 39 Jahre, die alleine leben oder aber Hilfe vom Partner bei der Hausarbeit erhalten, sowie diejenigen, die sich aus eigenem Antrieb für eine Karrierelaufbahn entschlossen haben, sind sogar zu 56-59 Prozent karriereorientiert. Vgl. Liebrecht, 1988: ohne Seitenangabe

⁴⁰⁸ „Nur für vier Prozent aller Frauen in Deutschland ist die Karriere das Wichtigste im Leben. Die meisten Geschlechtsgenossinnen wollen mehr: Familie, Kinder - und vor allem finanzielle Unabhängigkeit. Vgl. Kaiser, manager-magazin.de, 09.10.2002

⁴⁰⁹ Bei den AT-Frauen wurden diejenigen, welche „unwichtig“ angegeben hatten, aussortiert, da sie nicht als Karrierefrauen im eigentlichen Sinn gelten können.

Abbildung 49: Berufliche Zufriedenheit



Quelle: eigene Darstellung

Die OFK-Frauen haben mit 42,9 Prozent „voll und ganz“ und mit 57,6 Prozent „größtenteils“ geantwortet. Sie stellen damit auf die berufliche Tätigkeit bezogen die zufriedenste Gruppe dar. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass ein hoher Deckungsgrad von beruflicher Tätigkeit und persönlichen Neigungen sehr karriereförderlich ist.

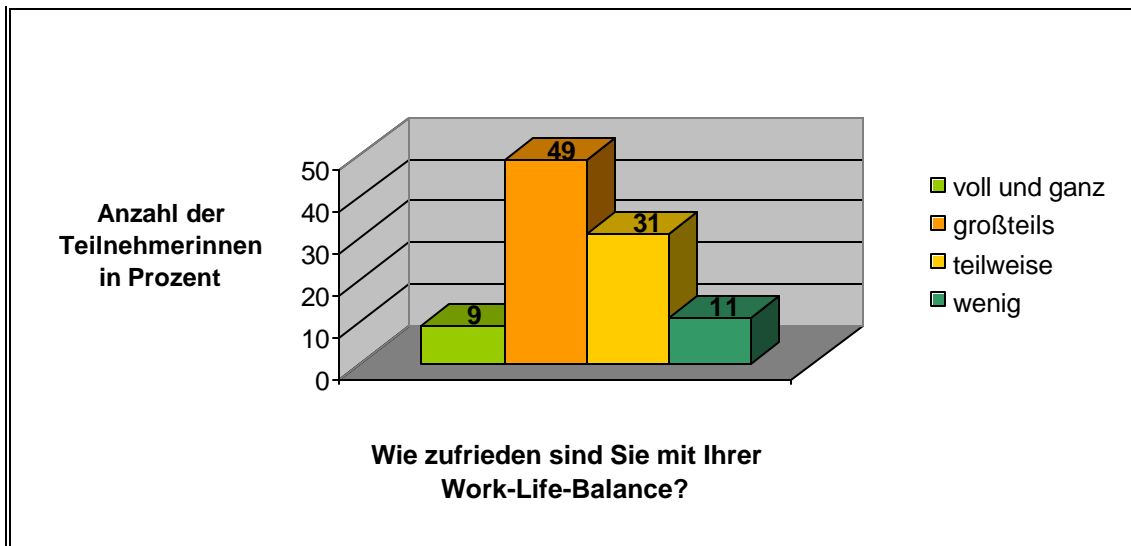
6.6.5.4 Work-Life-Balance-Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer gegenwärtigen Work-Life-Balance?⁴¹⁰

9,0 Prozent antworteten „voll und ganz“, 49,0 Prozent „größtenteils“, 31,0 Prozent „teilweise“, 11,0 Prozent „wenig“.

⁴¹⁰ „Die besten Chancen für einen höheren Frauenanteil in Führungspositionen sieht Gabriele Kult [Anm.: Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Accenture] vor allem in der aktiven Unterstützung des privaten Umfelds von Frauen durch Unternehmen“. Vgl. Accenture, 2002: 11

Abbildung 50: Work-Life-Balance

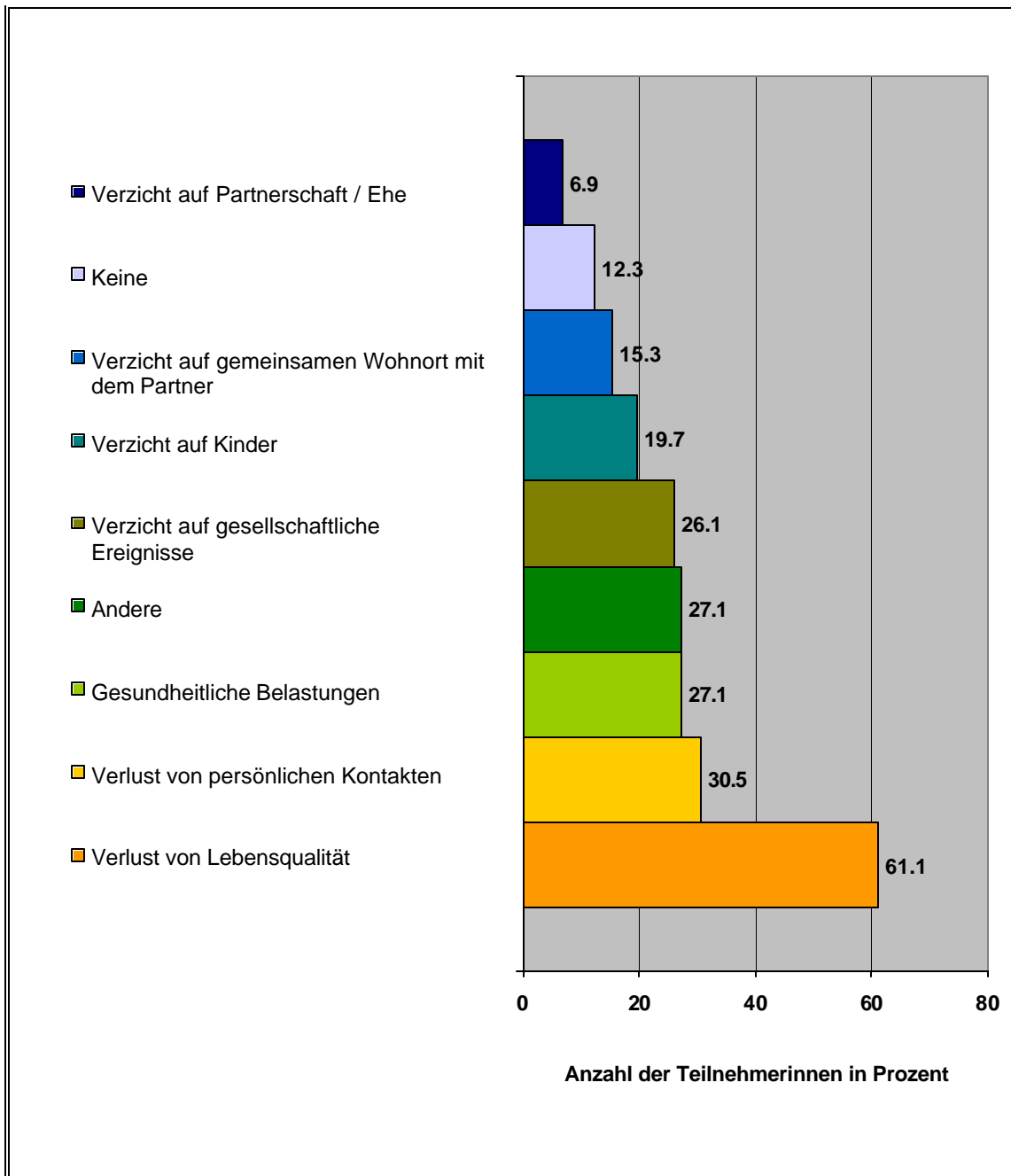


Quelle: eigene Darstellung

6.6.5.5 Opfer für die Karriere

Auf die Frage „Welche Opfer mussten Sie für Ihre Karriere bringen“ geben 12,3 Prozent an, „keine Opfer“ erbracht zu haben. 61,1 Prozent kreuzten an „Verlust von Lebensqualität“, 30,5 Prozent „Verlust von persönlichen Kontakten“, 27,1 Prozent „Gesundheitliche Belastungen“, 26,1 Prozent „Verzicht auf gesellschaftliche Ereignisse“, 19,7 Prozent „Verzicht auf Kinder“, 15,3 Prozent „Verzicht auf gemeinsamen Wohnort mit dem Partner“, 6,9 Prozent „Verzicht auf Partnerschaft / Ehe“.

Abbildung 51: Opfer für die Karriere



Quelle: eigene Darstellung

Die wenigsten Frauen haben gegen ihren expliziten Wunsch auf Partnerschaft oder Ehe verzichtet. Der Verzicht auf Kinder bei fast 20 Prozent der Frauen erscheint jedoch nicht als gering einstufbar. Hier könnte eine Theorie aus der Psychologie bezüglich der kognitiven Dissonanz zum Tragen kommen. Auf den vorliegenden Sachverhalt angewandt bedeutet dies: Entscheidungen, die zwar zum Zeitpunkt der Entscheidung für eine Person dramatisch waren,

werden später als weniger schwerwiegend erinnert. Die Person reduziert damit die Möglichkeit mit der Entscheidung unzufrieden zu sein⁴¹¹.

Den meisten Frauen ist es „schwer“ (27,7 Prozent) oder „wenig schwer“ (64,2 Prozent) gefallen, diese Opfer zu erbringen. „Sehr schwer“ bzw. „Leicht“ sind als angekreuzte Antwortkategorien vernachlässigbar. Es wurde noch zu unterscheiden versucht, welche Opfer den Frauen am schwersten gefallen sind, welche am leichtesten. Dazu wurden „Sehr schwer“ und „Schwer“ sowie „Wenig schwer“ und „Leicht“ zusammengefasst. Die Ergebnisse sind aus der nachstehenden Grafik zu entnehmen.

Abbildung 52: Schweregrad der Opfer

	Schweregrad der Opfer			
	Sehr schwer/ schwer		Wenig schwer/ leicht	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Verzicht auf Partnerschaft/ Ehe	8	61,5	5	38,5
Verlust von persönlichen Kontakten	22	38,6	35	64,4
Verzicht auf Kinder	18	45	22	55
Verzicht auf gemeinsamen Wohnort mit dem Partner	9	31	20	69
Verlust von Lebensqualität	28	23,5	91	76,5
Gesundheitliche Belastungen	26	49,1	27	50,9
Verzicht auf gesellschaftliche Ereignisse	26	51	25	49
And ere	23	46	27	54

Quelle: eigene Darstellung

⁴¹¹ „Die Theorie der kognitiven Dissonanz“ wurde 1957 von Leon Festinger in gleichnamigem Werk in Bern veröffentlicht. Sie beschäftigt sich mit der Verarbeitung relevanter Informationen nach einer Entscheidung. Die Theorie geht davon aus, dass bevorzugt Informationen ausgewählt werden, die eine getroffene Entscheidung als richtig erscheinen lassen und dass gegenteilige Informationen „abgewehrt“ oder nicht beachtet werden.

Es zeichnet sich der Verzicht auf Partnerschaft/Ehe als der am schwersten zu ertragende und der Verlust von Lebensqualität als der am leichtesten hinzunehmende ab.

6.6.5.6 Karriere-Hindernisse

„Fühlten Sie sich jemals am beruflichen Vorankommen gehindert?“ konnte mit Mehrfachnennungen beantwortet werden. 26,7 Prozent der Frauen geben an, nicht am Vorankommen gehindert worden zu sein, was impliziert, dass 73,3 Prozent schon gehindert wurden.

Die Hindernisse am beruflichen Vorankommen liegen mit 53,5 Prozent hauptsächlich an Strukturen im Arbeitsumfeld und mit 50 Prozent in persönlichen Faktoren begründet. Personen im privaten Umfeld wurden kein einziges Mal als Hindernis angekreuzt. Auch konkrete Personen im Arbeitsumfeld sind mit 2,5 Prozent erstaunlicherweise vernachlässigbar⁴¹².

⁴¹² Der Studie von The Catalyst and The Conference Board zufolge sind die größten Karriere-Hindernisse:

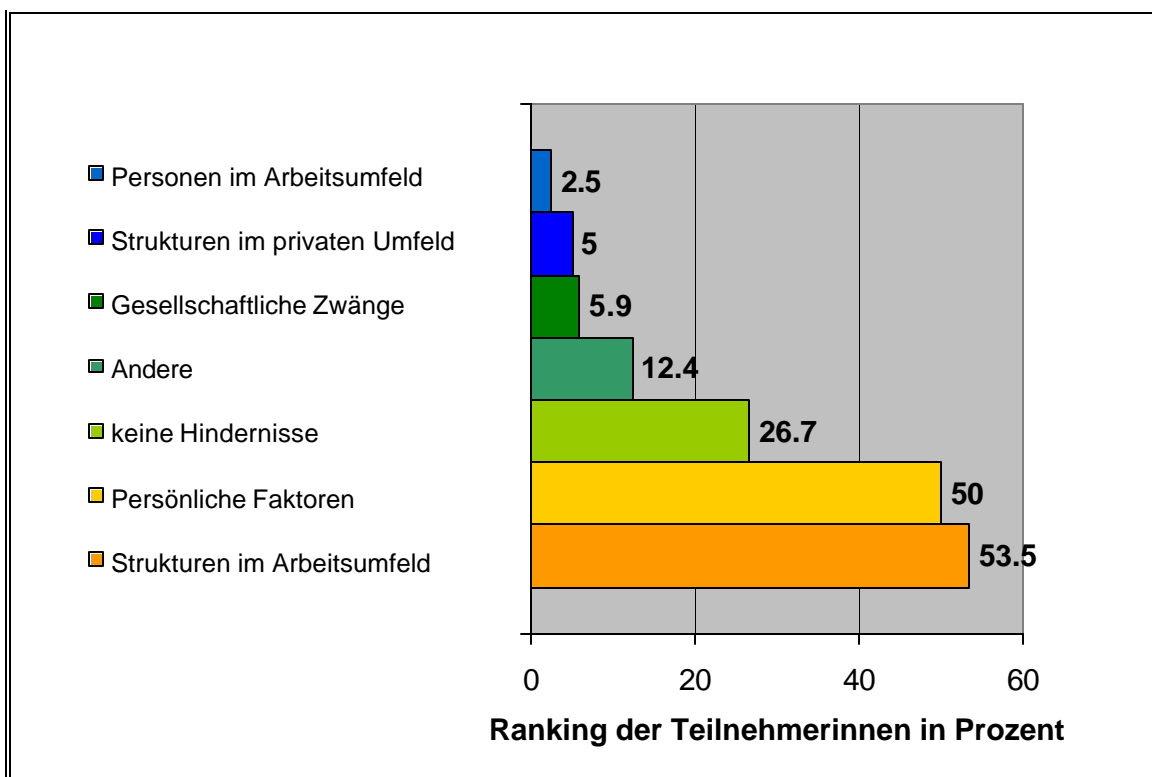
- Stereotype und Vorurteile bezüglich der Rolle und der Fähigkeiten von Frauen
- Mangel an älteren oder sichtbar erfolgreichen weiblichen Vorbildern für weibliche Führungskräfte
- Mängel an signifikanter Managementenerfahrung von Frauen
- Familiäre und persönliche Verpflichtungen von Frauen
- Fehlende Förderung von Frauen

Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3

Bischoff kommt in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass Frauen in der Einstiegsphase im Berufsleben hauptsächlich durch Probleme mit Vorgesetzten und Kollegen behindert werden. Vgl. Bischoff, 1999: 48 f

Laut einer Studie des Europressedienstes ist die niederschmetternde Aussage, dass Kinder das Karrierehindernis Nummer 1 darstellen, an zweiter aber bereits abgeschlagener Stelle steht die schlechte wirtschaftliche Lage eines Unternehmens. Vgl. Europressedienst, 2002: 17

Abbildung 53: Karriere-Hindernisse



Quelle: eigene Darstellung

Bei den Hindernissen gab es die Möglichkeit offen zu schreiben. Es folgen einige interessante Auszüge, die nach Themenblöcken geordnet wurden.

Mutterschaft:

- „Entscheidung für Mutterschaft und 1-jährigen Erziehungsurlaub / Teilzeitarbeit = Abbruch der Förderung der betroffenen Mitarbeiterin / Mitarbeiters seitens des Arbeitgebers“
- „fehlende Betreuungseinrichtungen“
- „immer noch vorherrschende, antiquierte Meinung zur Rolle der Frau und Mutter in Deutschland und dadurch mangelhafte staatliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung“

Führungsverantwortung:

- „Der von Anfang an geäußerte Wunsch nach einer Fachlaufbahn, die „auf dem Papier“ durchaus vorgesehen ist, war für mich äußerst karriere-hinderlich. Wirkliche Karriere macht nur, wer Führungsverantwortung übernehmen will“

Ungleichbehandlung im Vergleich zu Männern:

- „Frauen werden von einigen Führungskräften nicht gleichwertig eingestellt, obwohl besser“
- „Frauenförderung steht nach wie vor nur auf dem Papier. Gerade im technischen Bereich hat man als Frau kaum eine Chance, das ist nur eine von Männern beherrschte Domäne. Bei Personalabbau werden zuerst Frauen angesprochen“
- „Bei Förderungs- und Karrieremaßnahmen haben männliche Kollegen nach wie vor Prio 1“
- „Unternehmenskultur, Männer werden klar bevorzugt. Frauen werden oft gar nicht in Betracht gezogen, sondern ‚übersehen‘. Männer verstehen, dass andere Männer keine Frau als Chefin haben wollen“

Wirtschaftliche Lage:

- „Es gibt in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage wenig entsprechende Perspektiven und Möglichkeiten, um sich weiter zu entwickeln und sich zu positionieren; somit wird es vor allem für Frauen immer schwerer voranzukommen“
- „Ständige Umorganisationen“

Auffällig ist, dass keine der Teilnehmerinnen die berühmte „Gläserne Decke“⁴¹³ als Karriere-Hindernis anführte, viele von den Hindernissen aber als Teil dieser übergeordneten Barriere eingestuft werden können.

6.6.5.7 Karriere-Förderer

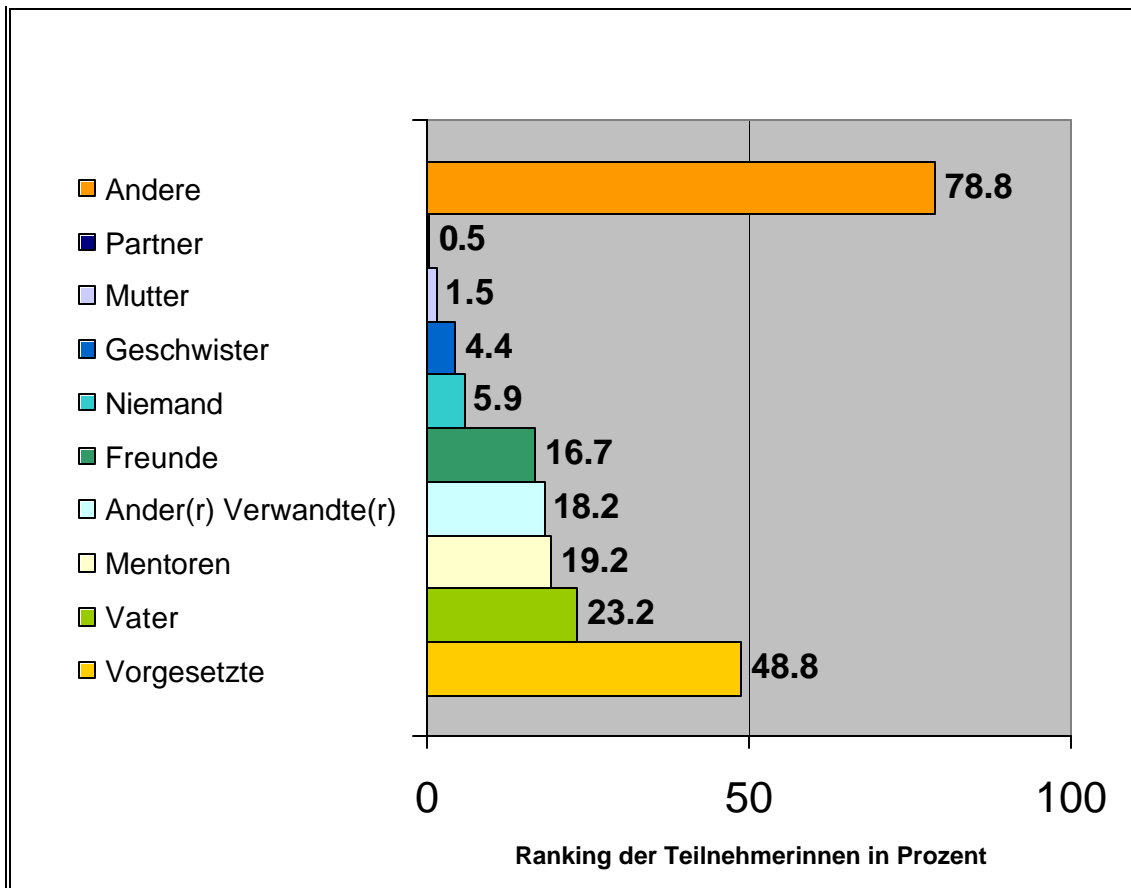
Bei konkreten Karriereförderern waren Mehrfachnennungen möglich. Den Karriereweg der Frauen positiv beeinflusst haben:

„Vorgesetzte“ mit 48,8 Prozent (diese Angabe deckt sich mit der Aussage, dass die meisten Befragten über Kontakte bzw. Beförderung an ihre aktuelle Stelle gelangt sind), mit 23,2 Prozent der „Vater“ (die „Mutter“ nur 1,5 Prozent)⁴¹⁴, mit 19,2 Prozent „Mentoren“ mit 18,2 Prozent, „andere(r) Verwandte(r)“ und mit 16,7 Prozent „Freunde“.

⁴¹³ „Glass Ceiling“ - ein Begriff, der 1977 von der amerikanischen Unternehmensberaterin Marilyn Loden erstmals verwendet wurde, um die Barrieren zu beschreiben, denen Frauen auf ihrem Weg ins Management begegnen.

⁴¹⁴ In der Studie „Weibliche Führungskräfte- Im Spannungsfeld von Familie und Stress“ stand an erster Stelle bei der Frage nach Karriereunterstützung die Familie, an zweiter Vorgesetzte und an dritter Partner/Ehepartner. Vgl. Europressedienst, 2002: 15

Abbildung 54: Karriere-Förderer



Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf die berufliche Karriere messen die Befragten dem Einfluss des Vaters eine wesentlich wichtigere Rolle bei als dem der Mutter. Das kommt vermutlich daher, dass, gemäß der traditionellen Rollenverteilung, die erwerbstätigen Väter eher ein berufsbezogenes Vorbild darstellten und ein eigenes Netzwerk besitzen, als die Mütter, die zumeist in der Haus- und Reproduktionsarbeit tätig waren.

Bei der Texteingabe kam sehr häufig noch der Verweis auf Kollegen, welche die Karriere positiv beeinflusst haben. Diese Kategorie hat im Fragebogen offensichtlich gefehlt und wirkt sich auf die Kategorie „Andere“ aus, die am häufigsten angekreuzt wurde.

6.6.5.8 Mentoring

Es wurde in einer Kreuztabelle abgefragt, ob die Teilnehmerinnen „Mentoren“ hatten und ob diese „weiblich“ oder „männlich“, „formell“ oder „informell“ waren. Zusätzlich wurde „formell“ definiert als „mit vertraglicher Vereinbarung“ und „informell“ als „ohne vertragliche Vereinbarung“. Die „Mentoren“, derer sich 33 Prozent der Befragten bedient haben, waren zu 70,1 Prozent „männlich und informell“, zu 22,6 Prozent „männlich und formell“. Frauen treten

als Mentoren kaum auf. Entweder sind zu wenig weibliche Mentoren vorhanden oder Frauen werden als Mentorinnen weniger gewünscht. In Anbetracht der wenigen Frauen in leitenden Funktionen scheint die erste Aussage sinnvoll. Insgesamt ist Mentoring zu wenig verbreitet - es sollte verstärkt auf formelles Mentoring gesetzt werden.

6.6.5.9 Vorbilder

41,8 Prozent hatten „Vorbilder“ für ihre Laufbahn.⁴¹⁵ Davon waren mehr als drei viertel „männlich“. Das ist einleuchtend bei der Überzahl an Männern in Schlüsselpositionen. Man hätte jedoch auch annehmen können, dass sich Karrierefrauen auf die wenigen weiblichen Vorbilder fokussieren.

6.6.5.10 Frauenförderung unter Frauen

100 Prozent der OFK-Frauen geben an, andere Frauen zu fördern. Bei den FKs sind es 59,4 Prozent. Dieses Ergebnis widerspricht der landläufigen Meinung, Frauen würden sich gegenseitig am Vorwärtkommen hindern. Als Erklärungsansatz, warum Frauen in höheren Positionen verstärkt Frauen fördern, ist zu sehen, dass sie einerseits mehr Möglichkeiten dazu haben, andererseits kann angenommen werden, dass, je weiter die Frau selbst schon gekommen ist, das Bewusstsein für die Wichtigkeit andere Frauen zu fördern wächst.⁴¹⁶

6.6.5.11 Führungsstil

84,8 Prozent bezeichnen ihren Führungsstil als „partnerschaftlich“⁴¹⁷. Jeweils 7,6 Prozent geben an, „eher bestimmend“ bzw. „eher liberal“ zu führen. Auf der FK- und OFK-Ebene schreiben sich fast alle Teilnehmerinnen einen partnerschaftlichen Führungsstil zu. Auf der AT-Ebene (für welche die Frage eher imaginär ist, da diese Teilnehmerinnen seltener Führungsaufgaben übernehmen) ist das Bild heterogener. Auch wenn die Antworten auf eine Frage zur Selbsteinschätzung natürlich subjektiv sind, zeigt sich immerhin, dass partnerschaftliches Miteinander als hoher Wert angesehen wird. Auf den Führungsstil wurde im Zusammenhang mit dem Erziehungsstil bereits eingegangen.

⁴¹⁵ Der Mangel an weiblichen Vorbildern/Mentorinnen wird in der Accenture-Studie als dritt wichtigstes Karriere-Hindernis angegeben. Vgl. Accenture, 2002: 21

⁴¹⁶ Die Studie von Bischoff zeigt darüber hinaus, dass Frauen eine Zusammenarbeit auf gleicher Ebene positiver erleben als die mit einem Mann. Vgl. Bischoff, 1999: 149

⁴¹⁷ In der Studie von Bischoff fügten die befragten Frauen der Selbstbeschreibung ihres Führungsverhaltens das Attribut „Teamorientierung“ hinzu, was als Entsprechung für partnerschaftlichen Führungsstil gewertet werden kann. Vgl. Bischoff, 1996: 21

6.6.5.12 Geschlechtsspezifischer Führungsstil

Über alle Funktionsstufen glauben die Teilnehmerinnen, es gibt einen weiblichen und einen männlichen Führungsstil (85 Prozent). Die Annahme, dass Führungsstil geschlechtsunabhängig ist und eher mit dem Charakter einer Person zu tun hat, ist damit unbestätigt geblieben. Allerdings sollte man hier anmerken, dass es sich bei den Teilnehmerinnen um stereotypisierte Wahrnehmung handeln könnte.⁴¹⁸ Handelt eine Frau in Führung so, dass man ihr weibliche Attribute wie hohe Sozialkompetenz, Teamfähigkeit, Empathie etc. nachsagen kann, so festigt dies automatisch das Bild des geschlechtsspezifischen Führungsstils. Umgekehrt wird eine Frau, die hart durchgreift, als Ausnahme wahrgenommen.

6.6.5.13 Quote⁴¹⁹

„Sollen Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt werden (bis sie im Unternehmen gut repräsentiert sind)?“⁴²⁰ Die Angaben liegen zu 49,5 Prozent bei „halte ich für sinnvoll“ und zu 50,5 Prozent bei „halte ich für nicht sinnvoll“. Die „weiche“ Quotenfrage ruft unter den Frauen ein sehr geteiltes Echo hervor, eine Aussage aus einem Interview spiegelt sehr gut die beiden Pole wider, zwischen denen sich die Einstellungen bewegen: „Ich will nichts geschenkt, aber wollen tu ich es doch“⁴²¹. Interessant ist, dass die OFK-Frauen die Quote mit 83 Prozent als „sinnvoll“ erachten. Die Aussage der Hypothese, ältere Frauen neigen eher dazu, die Quote zu befürworten (weil sie erfahren haben, dass sich ohne Quote nichts ändert), als jüngere lässt sich nicht statistisch sichern. Die Bildung der Altersgruppen ist natürlich immer etwas willkürlich, aber wenn man z. B. nur 2 Gruppen (<=40; >40) bildet, sind die Verhältnisse fast ausgeglichen (49,5 Prozent Ablehnung zu 50,5 Prozent Zustimmung).⁴²²

⁴¹⁸Wunderer und Dick haben intensive Studien zum Thema „Führen Frauen anders“ unternommen und konnten für diese Hypothese keine Anhaltspunkte finden. Vgl. Wunderer, Dick, 1997: 74 f.

⁴¹⁹ Ziel einer Quote ist es, eine festgelegte Anzahl von Frauen in Fach- bzw. Führungspositionen zu bringen. Vgl. Domsch, Regnet, 1990: 35. Dabei wird das Prinzip der Beförderung nach Leistung ausgehebelt, um dem Prinzip der Chancengleichheit zu seinem Recht zu verhelfen.

⁴²⁰ „Gleiche Eignung“ ist als hypothetisch zu verstehen, weil Berufserfahrung Qualifikationen differenziert; es geht hier um „gleichwertige Qualifikation“. Vgl. Auenrieth, C., Chemnitzer, K., Domsch, M., 1993: 54. Die „harte“ Quotenfrage würde lauten: „Sollen Frauen bevorzugt eingestellt werden?“

⁴²¹ Aus einem Interview im Anschluss an die Datenauswertung mit einem halbstandardisierten Fragebogen. Vgl. „Fragen zu den Ergebnissen der Studie“ im Anhang.

⁴²² In einem Fragebogen des Bereiches ICN wurde gefragt, wie das Umfeld auf die gezielte Förderung von Frauen reagiert. Die Antworten zweier Männer sind im Zusammenhang erwähnenswert: 1) „Unterschiedlich - starke Männer finden es gut und notwendig und überfällig, insbesondere wenn sie Töchter haben und diese auch gefördert sehen wollen“ und 2) „Schwache Männer fühlen sich bedroht“. Böer, 2001: 8

6.6.5.14 Karriere-Tipps

Es wurde den Teilnehmerinnen zum Abschluss die Frage gestellt, welche Tipps sie anderen aufstrebenden Frauen in Hinblick auf die Karriere geben würden. Es ergab sich daraus eine große Fülle an Hinweisen, die teilweise sehr prägnant und situationsübergreifend sind. Manche der Tipps widersprechen sich auch und spiegeln natürlich die unterschiedlichen Persönlichkeiten und deren spezifische Erfahrungen wider. Im Folgenden werden interessante Aussagen gezielt nach Funktionsstufe der Hinweis-Gebenden aufgelistet und dann nochmals in Themenblöcke untergliedert.

6.6.5.14.1 Anmerkungen zur Karriere von AT-Frauen

Die Anmerkungen der AT-Frauen lassen sich thematisch unterteilen in „Karriere planen“, „Lernen/ Weiterbildung betreiben“, „Selbstbewusst sein“, „Spaß haben, Leistung bringen“, „Nicht demotivieren lassen“, „Fordern“, „Netzwerken“ und „Geschlechtsspezifisches Verhalten“.

Karriere planen:

- „Sondierung der Karrieremöglichkeiten für Frauen vor Eintritt [Anm. der Verfasserin: in ein Unternehmen] => personenspezifisch, unternehmensspezifisch, funktionspezifisch“
- „Karriere extern starten und dann später bei Siemens einsteigen (inkl. erworbener Qualifikation, Kontakte etc.)“
- „Von Anfang an Karriereplanung machen und konsequent vorgehen (d. h. entsprechend karrierefördernde Jobs sich aussuchen bzw. nach dem Kriterium, wie viel man von dem potenziellen Chef lernen kann). Keinen Stillstand in der Weiterentwicklung zulassen“
- „Schritt für Schritt vorangehen und nicht gleich den Riesensprung erwarten, sondern selbst auch mal realistisch einen „Karriereplan“ für sich selbst aufstellen sowie diesen mit seinem Vorgesetzten bzw. der Personalabteilung auf „Machbarkeit“ überprüfen“
- „Genaue Positionsbestimmung für sich selber: Was will ich - was kann ich - wie hoch ist der Preis - bin ich bereit, ihn zu zahlen?“
- “Step 1: Was will ich? Wohin will ich hin? Step 2: Was brauche ich dazu? Wo muss ich noch was lernen? Was fehlt mir noch? Step 3: konsequente Umsetzung!“

Lernen/ Weiterbildung betreiben:

- „Immer lernbereit sein, Fachwissen aneignen durch Nachfragen bei Kollegen, auch Wissen weitergeben, Meinung konsequent vertreten“

- „Fehler machen, dazu stehen und daraus lernen“
- „So viel lernen wie es geht“
- „Sie sollten selbstbewusst Ihre Rechte auf Weiterbildung (Seminare etc.) und karrierefördernde Maßnahmen einfordern“
- „flexibel auf neue Anforderungen und Chancen reagieren“

Selbstbewusst sein:

- „Die eigenen Fähigkeiten/Stärken herausfinden und an sich und diese glauben und weiter-fördern. Bei Rückschlägen nicht aufgeben, sondern das Positive an dieser Erfahrung suchen. Diese Erlebnisse stärken das eigene Selbstbewusstsein“
- „Bestimmtes, aber freundliches Auftreten“

Spaß haben, Leistung bringen:

- „Grundvoraussetzung ist, dass die Arbeit Spaß macht“
- „Sehr gute Leistungen erbringen. Sich um Aufgaben bemühen, die Sie interessieren. Motiviert sein, andere motivieren. Mutig und froh ans Werk gehen. Seinen Weg gehen. Kreativ sein. Keine unnötige Autoritätshörigkeit. Anstand, Ehrlichkeit und Fleiß“

Nicht demotivieren lassen:

- „Nicht durch das oft sehr selbstbewusste Auftreten der (meist männlichen) Geschäftspartner, Kollegen zu stark beeindrucken lassen“
- „Sich nicht unterkriegen lassen, doppelt so viel Einsatz als Männer in vergleichbaren Positionen, um anerkannt zu werden“
- „Nicht von Phrasen wie „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ demotivieren lassen!“
- „Sich von Strukturen und Hierarchien nicht einschüchtern lassen“
- „Anfängliche Kritik und Sticheleien ändern sich später zu Anerkennung“

Fordern:

- „Ständig Gehaltserhöhungen/neue Aufgaben einfordern, notfalls Konsequenzen ziehen“
- „Sich etwas zutrauen: Sich trauen, nein zu sagen, sich trauen, Forderungen zu stellen“

Netzwerken:

- „Kein Einzelkämpfertum“
- „Unbedingt gute Kontakte im Unternehmen knüpfen und diese auch pflegen. Man braucht immer einen Förderer im Unternehmen“
- „Mentoren für die spätere Laufbahn erkennen und aufbauen, rechtzeitig allgemeines Networking betreiben, klare Ziele verfolgen und dennoch viel ausprobieren“

Geschlechtsspezifisches Verhalten:

- „Keine besondere Erwartung bzgl. Behandlung, nur weil man Frau ist, und dies auch so leben“
- „Die Unterscheidung „Mann“ und „Frau“ erst mal vergessen und einfach seinen Weg als Mensch suchen. Diese Unterscheidung ist im beruflichen Umfeld wenig hilfreich, da das Ergebnis und die soziale Kompetenz am Ende zählen und nicht das Geschlecht“
- „Körpereinsatz für die, die es mögen. Nicht mein Ding, aber erwiesenermaßen effektiv“
- „Den weiblichen Arbeitsstil / Führungsstil immer im Auge zu behalten“
- „Nicht die Nachteile aufzählen, sondern die Vorteile nutzen, die man als Frau hat“

6.6.5.14.2 Anmerkungen zur Karriere von FK-Frauen

Die Texteingaben der FK-Frauen formieren sich zu den Themenblöcken „Karriere planen“, „Work-Life-Balance halten“, „Lernen / Weiterbildung betreiben“, „Leistung bringen“, „Netzwerken“, „Erfolgsbausteine“, „Geschlechtsspezifisches Verhalten“.

Karriere planen:

- „1. Mit viel Engagement und Spaß an der Sache arbeiten; 2. sich nicht einreden, dass Frauen nicht vorankommen können; den Lebens- und Karriereweg planen, ohne sich daran festzubeißen; 3. sich der eigenen Fähigkeiten bewusst werden; 4. sich selbst voranbringen und nicht darauf warten, dass jemand kommt, der einen ohne eigenes Zutun voranbringt; 5. sich bewusst werden, was man eigentlich will - z. B. je höher die Ebene, umso politischeres Agieren, will ich das?“
- „Wer nach oben will, sollte die Bergsteiger-Regeln beherzigen, z. B.: Die Direttissima ist meist die schwierigste Route, also Ausschau halten nach einfacheren, weniger riskanten Wegen, auch wenn sie vielleicht mehr Zeit erfordern - viele Wege führen zum Gipfel; Seilschaften bilden; usw. Last-but-not-least: Klettern macht Spaß, auch ohne Gipfelsieg“

- „Frauen haben immer für ihre Karriere mehr zu opfern als Männer - daher gut überlegen, ob man das möchte. Ich kenne keine Frau bei Siemens ab OFK-Level, die z. B. Kinder hat“

Work-Life-Balance halten:

- „Wenn Partnerschaft/Ehe, dann nur mit einem „voll emanzipierten“ Mann, der Berufsarbeit von Frauen genauso sieht und bewertet wie die von Männern. Denn: Der Karriere-Stress erfordert ein möglichst stressfreies Privatleben. Wenn's nicht so läuft wie gewünscht/erwartet, immer dran denken: Auch die Berufswege der Männer sind nicht immer schotterfrei. Die Schlussfolgerung, es klappt nicht, weil ich Frau bin, führt in die Selbstmitleid-Falle und die lähmt“
- „Rückhalt im familiären Umfeld und im Freundeskreis stärkt die eigene innere Position!!! Harmonie, Ausgeglichenheit und gegenseitiges großes Verständnis im Familien- und Freundeskreis spenden Kraft für den Beruf“
- „The company you work for is not responsible for raising your children nor for making sure that you have a good family life. The company is responsible for their products and their profits.“

Lernen / Weiterbildung betreiben:

- „Sich Freiräume im häuslichen Alltag schaffen (d. h. Haushaltshilfe!), um zu regenerieren oder auch mal ungestört ein paar Stunden fachlich zu arbeiten / Fachartikel zu lesen etc. (...sonst verliert man den Anschluss, denn die Männer arbeiten permanent daran, Vorlauf zu haben“
- „Versuchen, an interessanten Aufgaben mit möglichst viel eigenem Gestaltungsspielraum arbeiten“
- „Schlagfertigkeit trainieren (aber nicht dumm oder zickig)“
- „Psychologische Kommunikationsschulung, um „Schläge unter die Gürtellinie“ abfedern zu können“

Leistung bringen:

- „Leistung ist nicht gleich Anerkennung wie in der Schule, es gibt nicht unbedingt ein gutes "Ergebnis" (Gehalt oder Prämie, Beförderung)“
- „Auch Misserfolge verkraften können; sich neue Anläufe gönnen“

Netzwerken:

- prüfen, welche "interne Spielchen und Regeln" gelten; einen Mentor suchen, der einen unterstützt und fördert, erleichtert das Leben; Netzwerk aufbauen“

Erfolgsbausteine:

- „Mobil sein“
- „Teamarbeit leben“
- „Man weiß ja nicht, wer irgendwann mal vielleicht der nächste Chef sein wird. Aber dabei immer sachlich mit einem kleinen Touch sozialer Ader arbeiten. Diplomatie ist angesagt. Immer mit offenen Karten spielen. Wer aber gleiche Rechte (z. B. Gehalt) wie Männer haben will, muss auch die gleichen Pflichten erfüllen (z. B. Überstunden oder auf Abruf Dienstreisen in In- und Ausland)“

Geschlechtsspezifisches Verhalten:

- „Versuchen, den Mittelweg zwischen „Weibchen“ und „Emanze“ finden“
- „Keine Frauen- oder Quotendiskussionen; kein Anspruch auf Sonderbehandlung oder Rücksichtnahme wegen Kindern, Wäschekorb oder Menstruationsbeschwerden!“
- „Gesunde Distanz zu Kollegen und Chefs halten - sonst heißt es, sie hat sich ‚hochgeschlafen‘“
- „Sich nicht durch gehässige und geschlechtsspezifische Äußerungen (vor allem Männerwitze) diffamieren lassen und versuchen, möglichst sachlich zu bleiben“
- „Das Frausein als tlw. „Anders Sein“ akzeptieren, aber nicht problematisieren“
- „Frauensolidarität leben (Unterstützung für andere Frauen)“

6.6.5.14.3 Anmerkungen zur Karriere von OFK-Frauen

Aus den Beiträgen der OFK-Frauen konnte ein Überblick hinsichtlich notwendiger Karriere-Voraussetzungen generiert werden⁴²³:

- Leistungswille
- Durchsetzungskraft
- Kompetenz
- Persönlichkeit
- Authentizität
- Selbstbewusstsein
- Netzwerk aufbauen
- Karriereansprüche und eigene Erfolge kommunizieren

Aus all diesen Anmerkungen lassen sich viele Parallelen zu den Ergebnissen der Studie ziehen, einige Aspekte gehen jedoch darüber hinaus. Dazu gehört der Punkt „Karriere planen“: In den Anmerkungen wird deutlich, wie wichtig es ist, sich den eigenen Karriereweg sorgfältig zu überlegen und strategisch zu verfolgen. Ebenso führen die Bemerkungen zum „Geschlechtsspezifischen Verhalten“ über die Feststellungen der Studie hinaus. Die Texteingaben zum Bereich „Lernen / Weiterbildung betreiben“ festigen das Bild der Wissensgesellschaft, das im ersten Kapitel der Dissertation gezeichnet wurde: Wissen bildet die Basis für eine Karriere. Die Aussagen zum „Netzwerken“ und zur „Work-Life-Balance“ bestätigen die Ergebnisse der Studie.

6.6.6 Fragen zu den Ergebnissen der Studie „Frauen und Karriere“

Um die vorliegenden Ergebnisse richtig deuten zu können, wurde der Fragebogen mit acht Teilnehmerinnen, Kolleginnen und Kollegen sowie Experten aus der Personalabteilung von ICM, ICN und Siemens-übergreifend mit Vertreterinnen von Corporate Personal einzeln diskutiert. Es wurde für diese Diskussionen ein halbstandardisierter Fragebogen erstellt. Dieser befindet sich im Anhang. Zunächst wurde nachgefragt, was dem Gesprächspartner beim Durchlesen der vorab zu Verfügung gestellten Studie selbst aufgefallen ist, was sich eventuell nicht mit den eigenen Erfahrungen aus dem Berufsleben deckt. Diese Antworten gaben wichtige Impulse für die

⁴²³ Die fünf höchst eingeschätzten Aufstiegsstrategien nach der Studie von The Catalyst and The Conference Board sind:

- Eigeninitiative zeigen
- Expertenwissen in bestimmten fachlichen Bereichen erwerben
- Übernehmen von Aufgaben, die von den Führungskräften wahrgenommen werden
- Mit dem Arbeitsergebnis beständig die Erwartungen übertreffen
- Aufstellen und Verfolgen von Karrierezielen

Vgl. The Catalyst and The Conference Board, 2002: 3

Deutung der Daten. Darüber hinaus wurde mit diesem Bogen versucht Unklarheiten, die bei den Ergebnissen zu Tage traten, zu klären bzw. einzelne Standpunkte, die empirisch herausgearbeitet wurden, zu verdeutlichen und eine stimmige Interpretation der Daten zu gewährleisten. Die Fragen orientieren sich in der Reihenfolge an einer vorab erstellten Ergebnispräsentation, die den Gesprächspartnern vorab zur Verfügung gestellt wurde und die Sie vor dem Gespräch lesen sollten. Dazu kamen Fragen, die sich während des Gesprächs ergaben. Die Reihenfolge der gestellten Fragen variierte von Befragung zu Befragung.

Die Ergebnisse dieser Befragung von insgesamt acht Personen flossen in die bereits dargestellten Ergebnisse ein.

6.7 Überprüfung der Hypothesen

In den folgenden Abschnitten sollen die der Studie vorangegangenen Thesen nochmals kurz aufgegriffen werden. Die Hypothesenprüfung erfolgt auf interpretatorischem Niveau. Einige Annahmen konnten bestätigt, andere mussten verworfen werden.

6.7.1 Persönliche Angaben

- a. Erziehungsstile, die man in der eigenen Kindheit erfahren hat, wirken sich auf das Führungsverhalten aus

Es konnte kein Anhaltspunkt dafür gefunden werden, dass Erziehungsstile, die man in der eigenen Kindheit erfahren hat, sich auf das später selbst praktizierte Führungsverhalten auswirken.

- b. Frauen in Führungspositionen hatten eher erwerbstätige Mütter

Hypothese k kann als richtig gewertet werden. Es ist davon auszugehen, dass Frauen in Führungspositionen tendenziell eher erwerbstätige Mütter hatten.

- c. Frauen in Führungspositionen sind Einzelkinder

Hypothese c konnte nicht bestätigt werden. Es ist eher selten der Fall, dass Frauen in Führungspositionen Einzelkinder sind.

6.7.2 Aus- und Weiterbildung

- d. Es gibt Gemeinsamkeiten in den Ausbildungswegen von Frauen in Führungspositionen
- Die Hypothese d hat sich vor allem in Bezug auf die schulische Ausbildung bestätigt. Der

Großteil der Teilnehmerinnen hat Grundschule, Gymnasium und Universität besucht. Auch in Bezug auf Ausbildungszeiten und Noten gibt es wenig Unterschiede.

e. Weiterbildungsseminare sind sehr sinnvoll

Dass Weiterbildungsseminare als „sehr sinnvoll“ einzuschätzen sind, wurde teilweise widerlegt. Weiterbildende Seminare sind zwar als die am häufigsten genutzte Karrieremaßnahme einzustufen, werden aber nicht entsprechend oft als „sehr sinnvoll“ bezeichnet.

f. Frauen in Führungspositionen stützen sich beim Vorantreiben ihrer Karriere auf (Elite-) Netzwerke

Die Hypothese c konnte insofern bestätigt werden, als dass Netzwerke immer wieder als wichtiger Karrierefaktor in Erscheinung traten. So gelangten die Teilnehmerinnen hauptsächlich durch „persönliche Kontakte“, „Beförderung“ und „Bewerbung auf eine intern bekannt gegebene Stelle“ auf ihre momentane Stelle. Des Weiteren wurde das Netzwerk als Karrieremaßnahme häufig genutzt und fast in gleichem Maße als sehr sinnvoll bezeichnet.

6.7.3 Berufsweg

g. Es gibt Idealtypen von weiblichen Top-Level-Berufswegen

Es war leider nicht möglich, Idealtypen von weiblichen Top-Berufswegen zu generieren, da die Stichprobe für eine Typenbildung nicht ausreichend war und die Kontrollgruppe fehlt, aber eine Art Karriere-Mittelweg konnte nachgezeichnet werden⁴²⁴. Als Gemeinsamkeiten in den Berufswegen sind zu nennen die relativ homogene durchschnittliche Verweildauer auf einer Position und die Tatsache, dass die Frauen größtenteils ohne Unterbrechung gearbeitet haben.

h. Ausbildung und Kontakte sind die wichtigste Basis für die Karriere

Ausbildung und Kontakte werden, wenn man die beiden Items direkt abfragt, nicht als die wichtigste Basis für die Karriere angegeben. Ausbildung landete immerhin auf Platz 3, die immense Wichtigkeit von Kontakten spiegelt sich in verschiedenen anderen Fragen wider.

⁴²⁴ Vgl. Kapitel 6.8

6.7.4 Karriere allgemein

- i Frauen in Führungspositionen zahlen einen hohen persönlichen Preis für ihre Karriere
Hypothese i konnte bestätigt werden. Dies zeigt sich vor allem, wenn man die erbrachten Opfer und die zu umgehenden Hindernisse betrachtet.
- j Mentoren als Karriere-Helfer sind nicht ausreichend weit verbreitet
Hypothese j hat sich als richtig erwiesen. Mentoren als Karriere-Helfer sind auf dem Vormarsch, jedoch noch nicht ausreichend weit verbreitet, vor allem Mentorinnen sind selten.
- k Frauen in hohen Positionen haben weibliche Vorbilder
Dass Frauen mit weiblichen Vorbildern eher Karriere machen, konnte nicht bestätigt werden. Diejenigen, die angeben, Vorbilder zu haben, fokussieren sich auf Männer.
- l Es gibt keine geschlechtsspezifischen Führungsstile
Die Annahme „Es gibt keine geschlechtsspezifischen Führungsstile“ konnte in dieser Studie nicht bestätigt werden. Vielmehr hat sich eine große Mehrheit für die Existenz eines weiblichen und männlichen Führungsstils ausgesprochen.

6.8 Die Karrierefrau bei Siemens ICM und ICN

Die Ergebnisse wurden nach ihrer Prägnanz und Wichtigkeit für die Teilnehmerinnen bzw. ProDi-Experten exzerpiert und in einer Powerpoint-Präsentation zusammengefasst. Diese wurde bildlich untermalt, um besondere Deutlichkeit zu erreichen und das Lesen möglichst einfach und angenehm zu gestalten. Die Ergebnispräsentation wurde, wie den Teilnehmerinnen der Studie versprochen, per E-Mail versandt und ist zusätzlich im Siemens-Intranet für alle Mitarbeiter zugänglich.⁴²⁵ Die Ergebnispräsentation befindet sich im Anhang.

Aus den Durchschnittswerten der Studie und den Empfehlungen, welche die Teilnehmerinnen gegeben haben, zeichnet sich ein Bild ab, wer „die Frau“ ist, die bei Siemens ICM und ICN Karriere macht. Der Versuch, aus Mittelwerten eine mögliche Karrierefrau darzustellen, soll als Vergleichsmöglichkeit für andere karriereorientierte Frauen im Unternehmen dienen, soll aber nicht als Handlungsanleitung missverstanden werden.

⁴²⁵ Vgl. Fischer, 2002: Intranet.

Die typische Karrierefrau ist 40,32 Jahre alt, verheiratet und hat keine Kinder. Sie wird vom Partner in ihren Karriereplänen unterstützt. Was den familiären Hintergrund angeht, hatte sie in ihrer Kindheit Geschwister und eine berufstätige Mutter.

Der ideale Ausbildungsweg der Karrierefrau ist geradlinig und beinhaltet Grundschule, Gymnasium und Universität. Als höchsten Abschluss hat sie einen berufsqualifizierenden Studienabschluss. Sie hat nicht im Ausland studiert (Auslandsstudium wird aber klar empfohlen). Der Notendurchschnitt für Abschlüsse liegt bei 1,96 nach 16,8 Ausbildungsjahren.

Die Karrierefrau ist zielstrebig und verfügt nicht über die viel diskutierte Patchwork-Biografie.

Idealerweise hat die Karrierefrau ein hierarchieübergreifendes Netzwerk, einen Mentor und/ oder einen Coach (diese Aussage beruht nicht auf Durchschnittswerten, sondern auf Empfehlungen).

Die Werte für berufliche Stationen liegen auf das Durchschnittsalter bezogen bei 5,12, davon wurden 3,6 bei Siemens absolviert. Insgesamt hat sie mit 40,32 Jahren 15,9 Jahre Berufserfahrung mit 5,3 Positionswechsel und einer Verweildauer von 3,43 Jahren auf einer Position. Auslandserfahrung ist keine Seltenheit. Im Regelfall hat die Karrierefrau immer gearbeitet und keine Auszeit für Kindererziehung oder Ähnliches genommen.

Die Karrierefrau schätzt ihren Leistungswillen, ihre schnelle Auffassungsgabe und ihre Ausbildung als höchste Erfolgsfaktoren ein. Auf die momentane Stelle ist sie in der Regel durch persönliche Kontakte oder Beförderung gekommen.

Die bevorzugten Arbeitsgebiete für die typische Karrierefrau sind Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Verkauf, Finanzen, Rechnungswesen, Controlling, EDV/IT.

Karriere hat in ihrem Leben selbstverständlich einen wichtigen Stellenwert, jedoch nicht den höchsten. Die Motivation, Karriere zu machen, liegt darin, Verantwortung zu tragen und Einflussmöglichkeit zu haben.

Berufliche Tätigkeit und Neigungen sind größtenteils deckungsgleich. Mit ihrer Work-Life-Balance ist die Karrierefrau größtenteils zufrieden. Nichtsdestotrotz hat sie für die Karriere Opfer gebracht: Vor allem hat sie an Lebensqualität und persönlichen Kontakten verloren.

Bei der Karrierefrau geht nicht alles glatt: Sie wurde mit ihren 40,32 Jahren bereits am Vorankommen gehindert durch Strukturen im Arbeitsumfeld sowie durch persönliche Faktoren.

Positiv beeinflusst wurde ihre Karriere durch Vorgesetzte. Die Karrierefrau hat keine Vorbilder.

Die Karrierefrau fördert andere Frauen und bezeichnet ihren eigenen Führungsstil als partnerschaftlich.

Idealer bringt die Karrierefrau folgende Voraussetzungen mit: Leistungswillen, Durchsetzungskraft, Kompetenz, Persönlichkeit und Selbstbewusstsein. Sie kommuniziert klar ihre Karriereansprüche.

6.9 Case Studies / interessante Anmerkungen der Teilnehmerinnen der Studie

Im Folgenden sollen interessante Anmerkungen der Teilnehmerinnen der Studie wiedergegeben werden. Diese Anmerkungen sind entnommen aus E-Mails und der Feedback-Möglichkeit im Fragebogen selbst. Darin äußerten sie sich inhaltlich und formal über den Fragebogen, die Aktion oder auch Themen, die ihnen im Zusammenhang mit der Studie wichtig erschienen. Die interessantesten Passagen werden im Folgenden wiedergegeben – sofern es sinnvoll war, thematisch geordnet. Aus Anonymitätsgründen wird auf die Nennung der Namen der Zitierten verzichtet.

6.9.1 Anmerkungen bei der Rücksendung der Fragebögen

Die meisten Teilnehmerinnen haben in der E-Mail, mit der sie den Fragebogen zurückgesendet haben, einen kurzen Kommentar abgegeben. Hier einige Auszüge:

- „Nachdem ich das Foto auf der Titelseite gesehen habe, hatte ich doch ernsthafte Zweifel, ob ich mit ‚Karrierefrau‘ wirklich auch gemeint bin - im technischen Umfeld tendiert Frau doch eher zu Inhalten als zu Powerpoint & Stöckelschuhen.⁴²⁶ Die Zweifel habe ich immer noch, aber trotzdem oder gerade deswegen hat mich Ihre heutige E-Mail animiert, den schon länger ausgefüllten Fragebogen doch noch zurückzuschicken“
- „Als ich vor 16 Jahren anfing, war ich unter 20 Kollegen die erste Frau, die nicht Sekretärin war!“
- „Für mich wäre besonders interessant, wie viele von den Antworten von Frauen über 50 kommen. Ich bekomme sie selten zu Gesicht“⁴²⁷

⁴²⁶ Das Bild zeigt eine Frau im Kostüm, die im Gespräch mit zwei männlichen Kollegen die Führungsrolle einnimmt, und sollte zum Mitmachen animieren, bereitete anscheinend jedoch einzelnen Teilnehmerinnen Identifikationsschwierigkeiten.

⁴²⁷ Der Prozentsatz der Teilnehmerinnen über 50 liegt bei 6,5 Prozent.

- „Bei dem Thema Frauenförderung sollte man jedoch im Interesse der Frauen vermeiden, Quotenfrauen zu generieren. Vielmehr muss sich im Mindset der männlichen Manager etwas ändern. Darauf einzuwirken sollte man nicht vergessen“
- „Ich habe Ihren Bogen ausgefüllt, obwohl ich nicht AT bin (arbeite aber hart dran ;-))“
- „Vielen Dank, dass Sie mich bei Ihrem Projekt berücksichtigt haben. Das macht mich stolz“
- „Vielleicht nehmen Sie ihn ja in ihre Bewertungen mit auf“⁴²⁸
- „Viel Erfolg, und hoffentlich keine allzu ideologisch-kämpferischen Ergebnisse! (Fragen Sie eigentlich auch die Herren, die plötzlich ihr Herz so völlig selbstlos für "Frauenförderung" entdeckt haben, wer ihre Hemden gebügelt hat und ihre Kinder hütet ;-))?“⁴²⁹

6.9.2 Anmerkungen zum Fragebogen

Zum Fragebogen kamen Anmerkungen in E-Mails und im Fragebogen selbst, diese lassen sich in die Kategorien „Kinder, Familie und Karriere“, „Geschlechtsspezifisches“ und „Sonstiges“ unterteilen.

Kinder, Familie und Karriere:

- „Meines Erachtens kommt das Thema „Kind und Karriere“ in diesem Fragebogen zu kurz, z. B. bzgl. Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeitmodelle“⁴³⁰
- „Man freut sich, dass Mütter wiederkommen und ihre Erfahrung aus den langen Berufsjahren erhalten bleibt. Aber man erhält in Teilzeit (30 Stunden pro Woche) keine Führungsaufgabe und theoretisch nimmt man auch auf die Familie Rücksicht“
- „Interessant wäre vielleicht noch die Frage gewesen: Inwieweit hat die Verantwortung für die Kindererziehung Ihre Karriere beeinflusst? Welches waren die Einflussfaktoren?“

Geschlechtsspezifisches:

- „Männlicher/weiblicher Führungsstil: Ich habe zurzeit eine Chefin, die mich als Mutter eines kleinen Kindes sehr unterstützt, u. a. bei der Beschaffung eines Telearbeitsplatzes. Ich hatte aber früher unter einer anderen Chefin gelitten, die vom Charakter ganz anders

⁴²⁸ Dies war leider nicht möglich, die Anmerkung zeigt jedoch das Interesse an der Studie seitens Frauen auf dem Weg zur Karriere.

⁴²⁹ Eine Vergleichsstudie Männer - Frauen war nicht geplant, da es um Karrierewege von Frauen geht.

⁴³⁰ Bei der Fragebogenerstellung wurde basierend auf den Ergebnissen anderer Studien antizipiert, dass Karrierefrauen großteils kinderlos sind, daher wurde dieser Themenblock vernachlässigt.

war als ich und mich nicht zu schätzen wusste. D.h., Weiblichkeit allein bestimmt noch keinen Führungsstil“

- „Mir fehlte ein Fragebogenkomplex bzgl. des Verhaltens von Männern und Frauen im geschäftlichen Umgang“
- „Die Frage nach männlich / weiblich i. S. einer geschlechtsspezifischen Typisierung kann ich schon lange nicht mehr leiden. Ich glaube, diese ganze Thematik hat viel eher mit unterschiedlichen Menschen zu tun (starke, schwache, laute, leise, ehrgeizige, sanft-zufriedene, herrische, harmoniesuchende, introvertierte, extrovertierte etc.)“

Sonstiges:

- „Im Fragebogen ist leider nichts vorgesehen, ob die Sichtweise, der Karrierewunsch etc. sich zwischendurch verändert hat, z. B. die Opfer sind mir relativ leicht gefallen - bis zu einem gewissen Punkt. Die Konsequenz war eine entsprechende berufliche Veränderung“

6.9.3 Feedback zu den Ergebnissen

Zu den Ergebnissen wurde zahlreiches Feedback per E-Mail gegeben. Im Folgenden werden einige Anmerkungen präsentiert, welche untergliedert werden in die Kategorien „Kinder, Familie und Karriere“, „Fehler‘ von Frauen in Bezug auf Karriere“, „Gleichbehandlung von Männern und Frauen“, „Quote“ und „Sonstiges“.

Kinder, Familie und Karriere:

- „Die Ergebnisse sind nachvollziehbar und teilweise auch leicht überraschend, z. B. dass so viele 'so spät' Kinder bekommen haben, das scheint ja tatsächlich nicht ungewöhnlich zu sein“
- „Und ganz und gar nicht darf man vergessen, dass sich wirklich jede Frau mal fragen muss: Will ich Familie? Die Jahre vergehen und irgendwann ist es zu spät“
- „Es ist und bleibt immer und ewig ein biologisches Thema, das man nicht als zu gering einstufen muss. Man wird diesen Aspekt nie ändern können“
- „Ihre Studie ist sehr interessant, nur eine Frage: Warum fragen Sie nicht, ob die Interviewten Teilzeit arbeiten, denn Teilzeit und "Verantwortung" resp. "Einfluss" (so die Definition von Karriere für die meisten der Befragten) schließen sich nicht aus“⁴³¹

⁴³¹ Frage 12 und 13 im Fragebogen beschäftigen sich mit Teilzeit.

- „Ich habe immer das Gefühl, meinen Chefs dankbar sein zu müssen, interessante Aufgaben zu haben. Ihre Auswertung hat mir das wieder bestätigt. Bei den meisten Frauen heißt die Karriere Verzicht auf Familie. Bei mir heißt das Hauptziel "Beruf und Familie" und damit Verzicht auf Aufstieg in der Hierarchie. Was soll ich denn auf dem Berufsberatungsstand "Informatik" auf dem Gymnasium meiner älteren Tochter sagen, wenn ich gefragt werde, ob sich das je ändern wird, dass Kinder das große Glück, aber auch das große (berufliche) Handicap sind?“

„Fehler“ von Frauen in Bezug auf Karriere:

- „Einer dieser Gründe ist wohl, dass Frauen keine "Seilschaften" bilden können, wie das Männer tun, ohne ins unrechte Licht zu rücken. Damit geht viel verloren!“
- „Viele Damen vergraulen sich die Gunst, indem sie ihre weiblichen Stärken verdrängen und versuchen, Männer zu imitieren. Auch ein falscher Ansatz!“
- „Doch heute muss ich auch fragen, welche der Frauen hält eigentlich den Karrierenansprüchen auch "äußerlich" stand? Ich sehe hier Mädels rumlaufen, die das Büro mit der Strandbar verwechseln und Karriereansprüche vermelden! Und diese Spezies wirft dann leider ein entsprechendes Licht auf die ernsthaft an Karriere Interessierten. Was ich damit ausdrücken will: Es liegt auch viel an den Damen selbst, was sie aus der Karriere machen“

Gleichbehandlung von Männern und Frauen:

- “I would be willing to discuss my point of view with you at any time. I really believe that successful women should not be treated differently from their male counterparts, they should however be treated exactly the same”
- “Eine Sache liegt mir jedoch am Herzen: Als ich 1982 bei Siemens anfang, habe ich durchaus auch in die Kerbe gehauen: Frauen werden ungerechter behandelt, ausgebremst usw.“
- „Ich helfe Ihnen gerne weiter, sofern ich dann noch bei Siemens bin, da ich von dem aktuellen Personalabbau betroffen bin und momentan eine Stelle suche. Es kann also sein, dass meine Siemenskarriere bald zu Ende ist, aber das ist noch nicht sicher“

Quote:

- „Neugierig war ich auf die Auswertung der Frage "Sollen Frauen bevorzugt werden ...?". Enttäuscht hat mich der große Prozentsatz der Jasagerinnen. Wir sollten wegen unserer

Arbeit und unserem Wissen akzeptiert werden und nicht, weil wir Frauen sind. Wenn jemand für eine Arbeit geeignet ist, dann sollte es keine Rolle spielen, ob man sie/er Frau oder Mann ist“

- „Erst vor kurzem habe ich mich mit einem Kollegen über die Förderung der Frauen unterhalten und da war auch seine Aussage: "Wir brauchen keine Quotenfrauen". Wenn wir bei der Idee der "Quotenfrauen" bleiben, dann schmälert es, nach meiner Meinung, ganz stark die Leistung derer, die nicht dank Quote etwas erreicht haben. Es wird dann immer, von Leuten, die eine beförderte Kollegin nicht so gut kennen, die ausgesprochene oder auch nicht ausgesprochene Frage geben „Ist es eine Quotenfrau oder nicht?“
- „Irgendwann ist es egal, ob man wegen einer Quote befördert wurde oder nicht. Man hat als Frau ohnehin einen schweren Stand, und wenn man sich aus einer guten Position wegbewirbt, fragt auch keiner mehr danach, wie man an die gekommen ist, sondern ob man sich dort bewährt hat“

Sonstiges:

- „Ich habe Ihre Ergebnisse mit Interesse gelesen, frage mich jedoch, was in Ihrer Auswertung aus den Frauen geworden ist, die Führungsaufgaben wahrnehmen, jedoch als Tarifmitarbeiter eingeordnet und damit deutlich benachteiligt sind“⁴³²
- „I have answered your questions, but I would like to make a comment concerning the general theme. The questions are, in my opinion, much too negative. You ask what sacrifices I had to make in order to be successful, but you do not ask what did I get in return. I am personally very pleased with my success. It is something I consider to be based almost entirely on my personal desire to have an interesting job and hard work. This is for me very positive“⁴³³
- “Die Aussagen bzgl. "OFK-Frauen" halte ich aufgrund der kleinen Anzahl nicht für sehr repräsentativ, aber es gibt wohl auch nicht sehr viele mehr ;) Die Auswertung hat mir ein paar Denkanstöße gegeben, z. B. mein Networking wieder zu verbessern“

Die zitierten Anmerkungen sind in die Interpretation der Daten eingeflossen, geben aber darüber hinaus Anstöße für andere Forschungen.

⁴³² Dies ist tatsächlich ein Problem, das der Verfasserin bei der Erstellung der Studie nicht bekannt war, betrifft allerdings laut Aussage der Personalabteilung nur sehr wenige Mitarbeiterinnen.

⁴³³ Tatsächlich klingt die Frage nach Karriere-Opfern sehr negativ, auf der anderen Seite werden auch viele Fragen zur Zufriedenheit gestellt. Die Balance ist nach Meinung der Verfasserin gewährleistet, nichtsdestotrotz ist die Anmerkung interessant und wichtig.

ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN

Als Abschluss sollen einige kurze, prägnante Aussagen der Managerin und Autorin Margaret Hefferman zu Frauen im Management vorgestellt werden.⁴³⁴ Diese sind als komplementär zu den Ergebnissen der Studie „Frauen und Karriere“ zu verstehen. Der letzte Punkt geht über die Studie hinaus und gibt einen positiven Ausblick.

- “Toxic bosses still create unfriendly work environments”.
Es gibt immer noch viele Männer, die Frauen zwar nicht offensiv diskriminieren, aber in ihrem Arbeitsumfeld nicht als gleichwertig akzeptieren.
- “Women's choices are limited: What'll it be? Geisha, bitch, or guy?”
Frauen wird häufig vorgehalten, sie müssten sich in die Männerwelt assimilieren und sich wie Männer verhalten, um erfolgreich zu sein. Die Alternativen sind als gut aussehende Frau zu Dekorationszwecken eingestellt zu werden oder als erfolgsorientierte, aufstrebende Frau als „karrieregeil“ gestempelt zu werden.
- “You can't have it all.”
Solange Frauen in Haushalten die meiste Arbeit und die Kindererziehung übernehmen, werden sie immer etwas aufgeben müssen, wenn sie im Job und zu Hause gut sein wollen. Aber wenigstens sollte es für Frauen möglich sein, egal bei welcher Arbeit, ihren persönlichen Stil mit den eigenen Werten leben zu können.
- “Women's new mission: Change the game.”
Es geht nicht mehr nur darum, an die Spitze eines Unternehmens zu kommen. Es geht mittlerweile vielmehr darum, die Spielregeln zu ändern: Frauen wollen Karriere machen, haben aber auch andere Ziele im Leben. Die junge Frauengeneration ist heute pragmatisch, praktisch, unideologisch und stark. Diese Frauen werden eigene Firmen gründen, in denen sie ein Leben nach eigenen Regeln leben können, wenn die gegenwärtigen Unternehmen ihnen nicht die gewünschten Umstände bieten.

⁴³⁴ Hefferman, 2002: 58.

LITERATURVERZEICHNIS

Abele, A., Hausmann, A., Weich, M. 1994: Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker. Bielefeld: Kleine.

Abele-Brehm, A. 2003: Frauenkarrieren in Wirtschaft und Wissenschaft - Ergebnisse der Erlanger Langzeitstudien BELA-E und MATHE. Bielefeld: Kleine.

Accenture 2002: Frauen und Macht. Anspruch oder Widerspruch? <http://www.accenture.com> [Stand 12.12.2003].

Ackermann, J. 2002: Toleranz: Vielfalt - Identität - Anerkennung. Begrüßungsansprache. 10. Jahreskolloquium der Alfred Herrhausen Gesellschaft. Atrium Deutsche Bank Berlin. http://www.jahresthema-toleranz.de/download/rede_ackermann_dt.pdf?datum=2208 [Stand 03.02.2004].

Arendt, H. 1970: Macht und Gewalt. München.

Aretz, H.-J., Hansen K. 2002: Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus Systemtheoretischer Sicht. Münster et al.: Lit.

Arthur, M., Hall, D., Lawrence, B. 1989: Generating new directions in career theory: A case for a transdisciplinary approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Arredondo, P. 1996: Successful Diversity Management Initiatives. A Blueprint of Planning and Implementation. Thousand Oaks et al.: Sage Publications.

Assig, D., Beck, A. 1996: Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. München: Vahlen.

Auenrieth, C., Chemnitzer, K., Domsch, M. 1993: Personalauswahl und Entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt am Main, New York: Campus.

Bailyn, L., Etzion, D. 1986: Experiencing Technical Work: A Comparison of Male and Female Engineers. MIT Industrial Liaison Program Report.

Beck, U. 2001: Das Zeitalter des "eigenen Lebens". Individualisierung als paradoxe Sozialstruktur" und andere offene Fragen. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 13. Juli 2001. Bonn.

Bennis, W. 1997: Becoming a Leader of Leaders. In: Rethinking the future. Rethinking business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets and the world. London: Nicholas Brealey Publishing.

Bensel, N. 2000: Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt. In: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.) 2000: Frauen und Männer im Management. Wiesbaden: Gabler.

Bergmann, C. 2002: Das Potential von Frauen - eine entscheidende Zukunftsressource für Gesellschaft und Wirtschaft. Rede auf der Tagung "Frauen zeigen Profil - Neue Wege in Wirtschaft und Politik". Siemens Forum München. 14.05.2002. http://www.bmfsfj.de/top/liste/Reden/ix4755_reden.htm?view=listFrameset&Thema=+&script [15.05.2002].

Bierach, B. 2002: Das dämliche Geschlecht. Weinheim. Wiley.

Bischoff, S. 1996: Top-Arbeitgeber für Frauen. Mannheim: Medialog.

Bischoff, S. 1999: Männer und Frauen in Führungspositionen in der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Bleicher, K. 1989: Chancen für Europas Zukunft. Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Wiesbaden. Gabler.

Böer, S. 2001: Siemens ICN Projekt Frauenförderung: Fragebogenauswertung.

Borkowski, A., Streckeisen, U. 1989: Arbeitsbiographien von Frauen: eine soziologische Untersuchung struktureller und subjektiver Aspekte. Grösch.

Brasilianische Botschaft 2003: Brasilien im Überblick. <http://www.brasilianischebotschaft.de/land/> [Stand 30.12.2003].

Brockhaus Wirtschaft 2004: Wirtschaft. Betriebs- und Volkswirtschaft, Börse, Finanzen, Versicherungen und Steuern. Mannheim. Brockhaus.

Brundtland-Bericht 1987: Unsere gemeinsame Zukunft. Greven. Eggenkamp.

Buchhorn, E. 2002: Kind und Karriere – Vom Aufstieg mit Anhang. <http://www.managermagazin.de/magazin/artikel/0,2828,193239,00.html> [Stand 09.07.2002].

Bundesministerium für Bildung und Forschung 1998: Delphi-Befragung 1996 - 1998. Potenziale und Dimensionen der Wissensgesellschaft. Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen. München.

Bundministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001: Frauen in Deutschland. Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002a: Was ist Gender Mainstreaming. http://bmfjsf.de/dokumente/Artikel/ix_75236_4931.htm? [Stand 09.04.2002].

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002b: http://bmfjsf.de/dokumente/Artikel/ix_77679.htm?id=77679_4931 [Stand 28.05.2002].

Bundesregierung 2001: Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. <http://www.bundesregierung.de/Nachrichten/Artikel%20,434.47142/Vereinbarung-zwischen-der-Bund.htm> [Stand 05.02.2004].

Bundesregierung 2002a: Bericht der Bundesregierung zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern. Berlin.

Bundesregierung 2002b: Gender Mainstreaming. <http://www.gender-mainstreaming.net> [Stand 13.08.2002].

Busch, C., Engelbrech, G. 2000: Wir brauchen die Besten: Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit? Endbericht zum Projekt "Evaluation total equality - Entwicklung einer Kosten-Nutzen-Analyse. Total E-Quality Deutschland: Bad Bocklet.

Casper, W. 1990: Frauenerwerbstätigkeit, Frauenkarrieren und Frauenförderung. Rodgau: MCS.

Caudron, S. 1994: Diversity Ignites Effective Work Teams. In: Personnel Journal, 73, 1994.

Council of Europe 1998: Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practice. Straßburg.

Cox, T., Blake, S. 1991: Managing Cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. In: Academy of Management Executive, 3, 1994.

Czwalina, J. 2001: Der Markt hat keine Seele. Zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland. Verlagsbereich Buch.

DeGreene, K. B. 1982: The Adaptive Organization. Anticipation and Management of Crisis, New York: Wiley.

Demmer, C. 1988 (Hrsg.): Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung für Deutschland. Verlagsbereich Buch. Wiesbaden: Gabler.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) 1997: The Concept of Sustainability. Prerequisites for Tomorrow's Society. Bonn: Economica.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung 2002: Zu wenig weibliche Führungskräfte unter den abhängig Beschäftigten. Pressemitteilung vom 28.11.2002. <http://www.belos-net.de/servlet/PB/-s/nv6p1c190zm0c2q5as1l7j7w0vo2zum/menu/1013765/> [Stand 05.02.2004].

Deutsches Jugendinstitut e.V. 2002: Mentoring für Frauen in Europa. Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen. München.

Dienel, C. 1996: Frauen in Führungspositionen in Europa. Internationale Texte, 6. Weinheim: Juventa.

Die Zeit, 2003: Wiedergeburt am Arbeitsplatz. Mit 65 von vorn beginnen? Die Vergreisung Deutschlands erfordert neue Bildungs- und Karrierekonzepte. 27, 2003.

Döge, P. 2002: Managing Gender. Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Doka, K. J. 1996: Dealing With Diversity: A Coming Challenge to American Business. In: Business Horizons. May/June 1996.

Dollinger, M. 1999: Führen in eine(r) Lernkultur. Die Mitarbeiter-Chef-Beziehung als Reciprocal Management. München: Vahlen.

Domsch, M. E. 1994: Personalmanagement und Chancengleichheit: betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg. Eine Untersuchung im Auftrag des Hamburger Senatsamts für die Gleichstellung. München und Mering: Hampp.

Domsch, M., Regnet, E. 1990: Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart: Schäffer.

Dr. Heimeier und Partner - Management und Personalberatung (Hrsg.) 2002: Frauen im Management. Ergebnisse einer internationalen Studie im Rahmen unseres IMD-Netzwerkes. www.heimeier.de/binaer/228_Personalpraxis.pdf. [Stand: 05.02.2004].

Drucker, P. F. 1991: Management. An abridged and revised version of Management. Tasks, Responsibilities, Practices. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Elder, G. H. 1962: Structural variations in the childrearing relationship. *Sociometry*, 25, 1962.

Ellis, J. W. 1997: AT&T Links Diversity to Specific unit Goals. In: *Advertising Age*. 17.02.1997. New York.

Eltaewa, A. et al. 2002: Frauen in Führungspositionen. Aachen: Shaker.

Ely, R. J., David, A. T. 1996: Making Differences Matter: A new Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review.

Europäische Kommission 2003. Europa online. <http://www.eu-kommission.de/html/presse/pressemeldung.asp?meldung=4017>; [Stand 03.07.2003].

European Institute for Managing Diversity 2003: <http://www.iegd.org> [Stand 12.12.2003].

Europressedienst 2002: Weibliche Führungskräfte - Im Spannungsfeld von Familie und Stress. Berichtsband. Bonn.

Felden, von H. 1999: Bildung und Geschlecht. Frauen- und Geschlechterforschung im Kontext der Bildungsforschung. Oldenburger Universitätsreden. Oldenburg.

Festing, M., Hansmeyer, M. C. 2003: Perspektiven und Karrierehindernisse von weiblichen Führungskräften. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 11, 2003.

Fischer, E. 2001: Entscheiden und Entscheidungen in der Wissensgesellschaft. Bemerkungen zur wissensbasierten Gesellschaft und zum Umgang des Wissensarbeiters mit den Prozessen und Resultaten des Entscheidens. Diplomarbeit. Passau.

Fischer, E. 2002: Studie „Frauen und Karriere“. Auszug der prägnantesten Ergebnisse. http://portal.icm.siemens.de/DE/de/employee/hrDevelopment/picture/Frauen_und_Karriere.pdf [Stand 12.02.2004].

Flynn, G. 1995: Do You Have the Right Approach to Diversity? Personnel Journal. Nr. 74, 1995.

Frenzel, K. 2001: Frauen und Führung. Storytelling-Studie. München: System+Kommunikation.

Frey, Ch., Kümbel, B. 1993: Als Frau Führungspersönlichkeit entwickeln: was Sie wissen und können sollten, um erfolgreich führen zu können. Mannheim: PAL Verlagsgesellschaft.

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2001: Schattenseite des Wachstums. Die soziale Dimension der Globalisierung. Darin: Wirtschaft muss das Potential der Frauen erschließen. Gleichstellungsgesetz contra Vereinbarung der deutschen Wirtschaft. FES - INFO Ausgabe 4/2001. Bonn.

Gerken, L., Renner, A. 1996: Nachhaltigkeit durch Wettbewerb. Tübingen: Mohr.

Gilberto, V., Paschoal, C. 2001: Como lidar com a diversidade dentro da equipe. Sao Paulo: <http://www.elogica.com>. [Stand 14.05.2003].

Girmes, 2000: Wissensgesellschaft. www.uni-magdeburg.de/didaktik/girmes/dritte/sld02 und 03, 2.12.2000. [Stand 14.12.2000].

- Glazinski, B., Rockrohr, G.** 2003: Was nützt Unternehmen die Work-Life-Balance? In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 11, 2003.
- Goitia, V.** 2003: Indios, negros e mulhere sao excluidos na América Latin. <http://www.estado.com.br>. [Stand 03.06.2003].
- Goldberg, S.** 1941: Why men rule. A theory of male dominance. Chicago: Open Court.
- Goos, G.** 1999: Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Ziele, Strategien. Münster: Waxmann.
- Grabitz, I.** 2003: Im Profil: 100 Frauen auf dem Chefsessel. Financial Times Deutschland. 09.04.2003.
- Griggs, L. B., Louw, L.-L.** 1995: Diverse Teams: Breakdown Or Breakthrough. In: Training & Development. 10, 1995.
- Gutner, T.** 2001: Do Top Women Execs = Stronger IPOs? New York: BusinessWeek online. 05.02.2001.
- Hamann, A., Huber J.** 1991: Coaching. Darmstadt: Hoppenstedt.
- Harragan, B. L.** 1977: Games Mother never taught you. New York.
- Hartmann, M.** 2003: Der Mythos von den Leistungseliten: Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt am Main. Campus.
- Hartung, J.** 2000. Sozialpsychologie. Stuttgart. Kohlhammer.
- Hefferman, M.** 2002: The Female CEO ca. 2002. In: Fast Company. Nr. 61. http://www.fastcompany.com/online/61/female_ceo.html [Stand: 01.01.2004].
- Heinrich-Böll-Stiftung** 2001: Wissensgesellschaft. <http://www.wissensgesellschaft.org/> Stand: 03.02.2004].
- Helgesen, S.** 1991: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. New York. Campus.
- Hemphill, J. K.** 1950: Leadership behaviour description. Ohio State University. Personnel Research Board.
- Hemphill, J. K. Siegel, A. , Westie, C. M.** 1952: An explorative study of relations between perceptions of leader behaviour, group characteristics and expectations concerning the behaviour of ideal leaders. Unpublished staff report, Ohio State University. Personnel Research Board.

Henkel, I. 2003: Adieu Rabenmutter - Kind, Karriere oder beides. Süddeutsche Zeitung 25./26.07.2003, München.

Hentig, H. 1996: Bildung. Ein Essay. München.

Hewlett, S. A. 2002a: Executive Women and the Myth of Having It All. In: Harvard Business Review. Bd. 80. Nr. 4.

Hewlett, S. A. 2002b: Creating a Life: Professional Women and the Quest for Children. New York. Talk Miramax Books.

Hobsons (Hrsg.) 2001: Guide for career women 2001. London: CRAC.

Hofbauer, E. (Hrsg.) 2002a: news@womanager.com, womanager-letter 06/02 [Stand: 01.07.2002]

Hofbauer, E. (Hrsg.) 2002b: womanager-letter, news@womanager.com 09/02 [Stand 02.10.2002].

Hofbauer, J. 2002: Ambivalente Geschöpfe - Zur Konstruktion von „Karrierefrauen“. In: Michalitsch, G., Nairz-Wirth, E. 2002: Frauen - Außer Konkurrenz? Frauen, Forschung und Wirtschaft. Bd. 12. Frankfurt am Main et al.: Lang.

Hofmeister, R. 2003: "Management of Diversity" in der Personalentwicklung. Ein neues Aufgabenfeld in der Sozialen Arbeit? Diplomarbeit.

Holst, E. 2002: Rahmenbedingungen der Frauenerwerbsarbeit im internationalen Vergleich. Folienvortrag. Siemens Forum München. 14.04.2002.

Horx, M. 2003: Die Macht der Megatrends - die „Driving Forces“ des Wandels. <http://www.horx.com/Vortraege.aspx#DieMachtderMegatrends> [Stand 04.02.2004].

Instituto Ethos 2001: Responsabilidade Social das Empresas. Percepção do Consumidor Brasileiro. Pesquisa 2001. São Paulo.

Instituto Ethos, Ipea, OIT, Unifem, FGV-EAESP 2002: Perfil social, racial e de gênero das diretorias das grandes empresas brasileiras. Studie. São Paulo. <http://www.ethos.org.br> [Stand 12.12.2003].

Jamieson, D., O'Mara, J. 1991: Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage. San Francisco: Jossey-Bass.

Jansen, M. M., Röming, A., Rohde, M. 2003: Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter. München: Olzog.

Johnston, W. B., Packer, A. E. 1987: Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century. Indianapolis: Hudson Institute.

Josczok, D. 2001: Bildung - kein Megathema. Ein Zwischenruf. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 31. August 2001. Bonn.

Kaiser, S. 2003: Was Frauen wollen. <http://managermagazin.de/koepfe/artikel/0,2828,214830,00.html> [Stand 09.10.2003]

Kanter, R. 1977: Women in the corporation. New York.

Kaufmann, F.-X. 1998: Globalisierung und Gesellschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B 18/98. Bonn.

Keller, B., Mischau, A. (Hrsg.) 2002: Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen - Barrieren überwinden. Baden-Baden: Nomos.

Kerr, B. A. 1985: Smart girls, gifted women. Columbus, Ohio: Ohio Psychology Publishing Company.

Kirsch, W. 1998: Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, Bd. 70. Herrsching.

Klenner, C. 2002: Geschlechtergleichheit in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

Knapp, P. 2001: Ich führe offen und direkt. Interview. In: Siemens Welt, 03, 2001.

Knapp, P. 2002: Five tips for career women. Rede auf der internen Veranstaltung „Frauen zeigen Profil“ der Siemens AG im Siemens Forum. München. <http://intratv.mch.sbs.de/web1/icm/icm210302/default.htm> [Stand 06.08.2002].

Kram, K. 1988: Mentoring at Work, Developmental Relationships in Organizational Life. Lanham: University Press of America.

Krell, G. 1999: Managing Diversity - Chancengleichheit als Erfolgsfaktor, In: Personalwirtschaft, 4, 1999.

Krell, G. 2000a: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.

- Krell, G.** 2000b: Managing Diversity. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Peters Sybille, Bensel, Norbert. Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G.** 2001: Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.
- Kromrey, H.** 1998: Empirische Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Kuppe, G., Körner, K.** 2000: Gender-Mainstreaming. Ein Beitrag zum Change Management in Politik und Verwaltung. In: Peters, S., Bensel, N. (Hrsg.) 2000: Frauen und Männer im Management. Wiesbaden: Gabler.
- Lamnek, S.** 1988: Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie. München: Weinheim.
- Lamprecht, R.** 2001: The Power of Mobility. Präsentationsunterlagen für die Synergy am 27. September 2001 in Cannes. (Vortragender: Bischoff, B.)
- Lamprecht, R.** 2002a: Diversity as competitive advantage. Rede auf der internen Veranstaltung „Frauen zeigen Profil“ der Siemens AG im Siemens Forum. München. . <http://intratv.mch.sbs.de/web1/icm/icm210302/default.htm> [Stand 06.08.2002].
- Lamprecht, R.** 2002b: Knowledge Management. Siemens ICM Intranet. <http://portal.icm.siemens.de/DE/de/knowledge/index.jhtml> [Stand 04.03.2002].
- Lash, S., Urry, J.** 1987: The End of Organized Capitalism. Madison: University of Wisconsin Press.
- Lauterbach, W.** 1994: Berufsverläufe von Frauen. Erwerbstätigkeit, Unterbrechung und Wiedereintritt. Frankfurt am Main: Campus.
- Lee, I.-W.** 1987: Frauen als Führungskräfte: Ein interkultureller Vergleich zum Eigen- und Fremdbild von Frauen mit Karrierechancen. Dissertation. Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Liebrecht, C. H.** 1988: Die Frau als Chef. Frankfurt am Main: Liebrecht Personalberatung.
- Linde, L.** 1988: Frauen im Management. Stuttgart: Stuttgarter Druckerei.
- Loden, M.** 1988: Als Frau im Unternehmen führen. Feminine Leadership. Freiburg: Haufe.
- Macha, H. et al.** 2000: Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden was sie sind. Frankfurt am Main: Campus.

- Makower, J.** 1995: Managing Diversity in the Workplace. In: Business and Society Review.
- Malik, F.** 2000: Führen, Leisten, Leben: wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart. Deutsche Verlagsanstalt.
- Malik, F.** 2004: Die Wirtschaftskrise als Managementkrise. In: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 1, 2004.
- Marwitz, D.** 1990: Frauen im Management - Zur wirtschaftspädagogischen Kozeptualisierung von Frauenförderung in der Unternehmung. Dissertation. Universität Köln.
- Mayer, H.** 2002: Promoting Diversity (ProDi) - Vielfalt und Chancengleichheit bei I&C. Rede auf der Mitarbeiter-Veranstaltung „Frauen zeigen Profil“ . 21.03.2002.
- Mettler-von-Meibom, B.** 1999: Transformation von Organisationen. Communio-Kommunikations- und Konfliktberatung. <http://www.communio-essen.de/> [Stand 08.12.2001]
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** 2001: The war for talent. Harvard Business School Press.
- Miller, J. B.** 1977: Die Stärke weiblicher Schwäche. Originaltitel: Toward a new Psychology of Women. Frankfurt am Main.
- Mohneck, B.** 1998: Wandel des Verhaltens von Frauen und Männern in Führungspositionen. Ökonomische Analyse empirischer Daten und eigener Befragungsergebnisse. Dissertation. Johannes Gutenberg-Universität Mainz.
- Mohnen-Behlau, E., Meixner, H.-E. (Hrsg.)** 1993: Frauenförderung in der Verwaltung und Wirtschaft. Gleichstellung der Frau im Beruf Gleichstellungsbeauftragte. Berlin, Bonn, Regensburg: Walhalla.
- Mohr, H.** 1999: Wissen - Prinzip und Ressource. Berlin: Springer.
- Naisbitt, J., Aburdene, P.** 1986: Reinventing the Corporation. Transforming your job and your company for the new information society. New York: Warner Books.
- Nassehi, A.** 2000: Von der Wissensarbeit zum Wissensmanagement - Die Geschichte des Wissens ist die Erfolgsgeschichte der Moderne. In: Maar, Christa (Hg.) (2000): Weltwissen - Wissenswelt. Tagung "Envisioning Knowledge - Die Wissensgesellschaft und die neuen Medien". Burda Akademie zum 3. und 4. Februar 1999 in München. Köln: DuMont.
- Nave-Herz, R.** 1992: Frauen zwischen Tradition und Moderne. Bielefeld.

Neujahr-Schwachulla, G. , Bauer, S. 1993: Führungsfrauen: Anforderungen & Chancen in der Wirtschaft. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.

Osterloh, M., Wübker, S. 1999: Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement: mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs. Wiesbaden: Gabler.

Perseus (Hrsg.) 2003: The Ultimate Business Dictionary. Defining the world of work. Cambridge: Bloomsbury.

Personalführung 1998: Mit Familie zum Unternehmenserfolg - Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik. Bd. 1, Nr. 8. Düsseldorf.

Peters, S. 2000: Zur "Vernünftigkeit" des Diskurses über Diversity und Geschlechterarrangements. In: Peters, Sybille, Bensel, Norbert. Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Peters, S., Bensel, N. 2000: Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Pfiffner, M., Stadelmann, P. D. 1995: Arbeit und Management in der Wissensgesellschaft. Konzeptualisierung, Problemanalyse und Lösungsansätze für das Management von Wissensarbeit. Diss. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

Pollak, G., Kammerl, R. 2000: „To know or not to know“ - erziehungswissenschaftliche Bemerkungen zu Wissensgesellschaft. In: Kammerl, Rudolf (2000): Computerunterstütztes Lernen. München: Oldenbourg.

Preuss-Lausitz, U. 1998: Wie schaffen wir Schulen der Zivilgesellschaft - für die Kinder des nächsten Jahrtausends? Virtuelle Konferenz vom 2. - 13. November 1998. Lernen und Bildung in der Wissensgesellschaft. Institut der deutschen Wirtschaft.

Pribilla, P. 2002: Promoting Diversity - Maßnahmen und Strategien bei Siemens. Rede auf der Tagung "Frauen zeigen Profil - Neue Wege in Wirtschaft und Politik". Siemens Forum München. 14.05.2002.

Ramm, P., Laier, A. 2002: Weibliches Potential als Wettbewerbsfaktor bei Siemens. In: Personal, Zeitschrift für Human Resource Management, 2, 2002. Düsseldorf.

Rau, I. 1995: Weibliche Führungskräfte: Ursachen ihrer Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen für Führungspositionen. Frankfurt am Main. Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Regnet, E. 1995: Der Weg in die Zukunft - Neue Anforderungen an die Führungskraft. In: Rosenstiel, L. v., Regnet, E. Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart.

Regnet, E. Hofmann, L. M. 2000: Personalmanagement in Europa. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H. 2000: Wissensmanagement im Unternehmen. Eine Herausforderung für die Repräsentation, Kommunikation und Nutzung von Wissen. In: Maar, C. (Hrsg.) 2000: Weltwissen - Wissenswelt. Tagung Envisioning knowledge - Die Wissensgesellschaft und die neuen Medien. Burda Akademie zum 3. und 4. Februar 1999 in München. Köln. DuMont Verlag.

Robinson, G., Dechant, K. 1997: Building a Business Case for Diversity. In: Academy of Management Executives. Bd. 11, Nr. 3, 1997.

Rosenzweig, P.M. 1999: Strategies for Managing Diversity. In: Business Day / Financial Times. 6, 1999.

Rühl, M. 1999: Gbbalität und Chancengleichheit: Neue Anforderungen und Trends. Personalführung. Bd. 32, Nr. 10, 1999.

Schaeffer-Hegel, B. 2000: Frauen und Macht heute - Gerechtigkeit für die Generation von morgen. In: Peters, Sybille, Bense, Norbert. Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Schauffler, B. 2000: Frauen in Führung. Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern et al.: Huber.

Schmitt-Siegel, H. 1999: Nur starke Kulturen fördern den Wandel. Düsseldorf: BDU-Datenbank.

Schön, C. 1999: Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik. Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichberechtigungsgesetz - eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen. Königstein: Helmer.

Schönfeld, S., Tschimer, N. 2000: Mentoring-Programme für Frauen. Ein Anstoß zum Aufstieg. In: Peters, Sybille, Bense, Norbert. Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Schweigler, G. 1999: Globalisierung - eine Folge der Weltinformationsgesellschaft. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Globalisierung. Informationen zur politischen Bildung 263. Bonn.

Seifert, C. 2003: Vorbehalte gegenüber Managing Diversity. Eine explorative Studie über unternehmensinterne Widerstände gegenüber einem modernen Human-Resource-Ansatz - Ergebnisse und Diskussion. Universität Passau: Diplomarbeit.

Sennet, R. 2000: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Siedler.

Sepehri, P. 2002: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz. Dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. München und Mehring: Hampp.

Sharp, R. 2000: As Leaders, Women Rule. New studies find that female managers outshine their male counterparts in almost every measure. Boston. BusinessWeek online. 20.09.2000.

Siemens AG 2000: Promoting Diversity. Vielfalt und Chancengleichheit. Präsentation.

Siemens AG 2001a: Corporate Citizenship Report. München.

Siemens AG 2001b: Towards sustaining a better future. Midrand. Siemens South Africa. Brochure.

Siemens AG 2001c: Guiding Principles for Promoting and Managing Diversity. 5, 2001. http://www.siemens.com/Daten/sicom/HQ/CC/Internet/About_Us/WORKAREA/about_ed/templatedata/English/file/binary/leitsaetze_1033144.pdf [Stand 30.12.2003].

Siemens AG Corporate Personnel 2001a: Promoting Diversity Homepage: München. <http://intranet.cp.siemens.de/prodi/cgi-bin/index.pl> [Stand 04.03.2002].

Siemens AG 2002a: Promoting Diversity Zwischenbericht (Stand Juli 2002).

Siemens AG 2002b: Our vision 2010. <http://intranet.cp.siemens.de> [Stand 20.12.2003].

Siemens AG 2002c: Toolbox for Implementation of Diversity Projects. 10, 2002. München.

Siemens AG 2002d: Frauen zeigen Profil. Veranstaltung. <http://www.siemens.de/prodi-conference> [Stand 02.07.2002].

Siemens AG 2002e: The Company. Foliensatz. München.

Siemens AG 2002f: Nachhaltiger Erfolg ist die Maxime unseres Handelns. Siemens Geschäftsbericht 2002. http://w4.siemens.de/geschaeftsbericht_2002/index.shtml [Stand 30.12.2003].

Siemens AG 2002g: CP Mitteilung: Projekt ProDi Deutschland.
<http://intranet.cp.siemens.de/zppl/cgi-bin/index.pl?href=/projects/ProDi/index.en.html>,
[Stand 17.05.2002].

Siemens AG 2002h: Daten und Fakten. Brochure. München.

Siemens AG 2003a: Our history. Timeline - From workshop to global player. Homepage:
http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t4cs6uo1030241d1032462pn1030241flm&sdc_sid=24689594234& [Stand 16.09.2003].

Siemens AG 2003b: Unternehmensstruktur.
<http://rs.mchw.siemens.de/organisation/orgplan/u-struktur.pdf> [Stand 15.08.2003].

Siemens AG 2003 c: Kennzahlen.
http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t4cs6uo1032763dpnfl0m&sdc_sid=940089003& [Stand 30.12.2003].

Siemens AG 2003d: Frauen bei Siemens Deutschland. Präsentation.
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/fischer/Local%20Settings/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/8758R4Z3/381,1>, [Stand 30.12.2003].

Siemens AG 2003e: Diversity / Vielfalt.
http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_rh=null&sdc_flags=null&sdc_sectionid=0&sdc_secnavid=0&sdc_3dnlvstid=&sdc_countryid=61&sdc_mpid=0&sdc_unitid=999&sdc_conttype=15&sdc_contentid=1069522&sdc_langid=0&sdc_m4r= [Stand 30.12.2003].

Siemens AG 2003 f: Promoting Diversity. Kulturwandel für mehr Vielfalt und Familienorientierung. Stand und Ausblick Dezember 2003. München.

Siemens AG 2003g: Key Information. Our principles.
http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=t4cs6uo1050364d1032553pn1050364flm&sdc_sid=1388200912& [Stand 14.01.2004].

Siemens Service Center Personal 2003: Sich und andere erfolgreich führen - Führung in einer veränderten Arbeitswelt. Foliensatz. <http://www.nik-nbg.de/News/Siemens-Rolinger-vortrag-23-07-03.pdf> [Stand 25.1.2004].

Siemens Corporate Communications 2002: Forum Chat Siemens CC interactive.
<http://intranet.cc.siemens.de/forum/thread.jsp?forum=12&thread=83>

Siemens Corporate Executive Development 2001: Siemens Management Review 2001 Evaluations. Structure Data of Women in Management Functions. Tabelle. München. 20.09.2001.

Siemens heute 2002: Haben Männer und Frauen die gleichen Chancen bei Siemens? http://intranet.cc.siemens.com/ccnews/articles/Corporate/2002/11/cn_20021118_Chancengleichheit_de.html[Stand 18.11. 2002].

Siemens Ltda. Brazil 2001: Women in Siemens Brazil. Management and Consultant Level Participation. Tabelle. São Paulo.

Siemens Ltda. Brazil 2003, Norma de procedimentos. Ações de cidadania empresarial - interação com a sociedade e divulgação. CP-036.

Siemens Ltda. Brazil Corporate Personnel, 2002: Distribuição de Colaboradores. Präsentation. São Paulo.

Siemens Ltda. Brazil Human Resources, 2003: Distribuição de colaboradores por raça. São Paulo.

Sieverding, M. 1990: Psychologische Barrieren in der beruflichen Entwicklung von Frauen.

Simson, W. 2002: Faktor Mensch in der Globalisierung. München: Süddeutsche Zeitung, 25.05.2002.

Smith, D. 2000: Women at Work. Leadership for the next century. New Jersey: Prentice Hall.

Snow, C., Snell, S. A., Davison, S. C., Hambrick, D. C. 1998: Use Transnational Teams to Globalize Your Company. In: Organizational Dynamics, Sonderausgabe zu "The People Side of successful Global Alliances".

Sonnenfelt J., Kotter J.P. 1982: The maturation of career theory. In: Human Relations, 35, 1982.

Statistisches Bundesamt Deutschland 2000: Fast zwei Drittel der Mütter mit minderjährigen Kindern sind erwerbstätig. Pressemitteilung. <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2000/p1710031.htm> [Stand 11.05.2000].

Statistisches Bundesamt Deutschland 2000b: Allgemein bildende Schulen, Absolventen/ Abgänger des Schuljahr 2000/2001 nach Abschlussarten. <http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/schultab16.htm> [Stand 05.02.2004].

Statistisches Bundesamt Deutschland 2001: Hochschulstandort Deutschland 2001. http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2001/hochschul_2001b.htm [Stand 28.12.2003].

Statistisches Bundesamt Deutschland 2002: <http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bevoetab2.htm> [Stand 09.04.2002].

Statistisches Bundesamt Deutschland 2002b: Erwerbstätigkeit. <http://www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbtab1.htm> [Stand 05.02.2004].

Stehr, N. 1994: Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften.

Stiegler, B. 2002: Gender Macht Politik. 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.

Stern 2003: Das Märchen von der Chancengleichheit. http://www.stern.de/campus-karriere/karriere/index.html?eid=510508&id=510485&nv=ex_rt [16.07.2003].

Stuber, M. 2002: Diversity. Vielfalt als Erfolgsfaktor gestalten. Das Management von Unterschiedlichkeit und Individualität. Präsentation. <http://www.ungleichbesser.de/Download.alt/Diversity-Hand-Out.pdf>.

Sulloway, F. J. 1996: Born to Rebell. Birth Order, Family Dynamics and creative Lives. New York: Pantheon Books.

Super, D. E. 1957: The psychology of careers. An introduction to vocational development. New York: Harper.

The Catalyst and the Conference Board 2002: Women in Leadership. A European Business Imperative. New York. <http://www.catalystwomen.org/>[Stand 28.11.2003].

The Wallstreet Journal Europe (Hrsg.) 2003: Seeing U.S. as key, Siemens seeks to bridge cultural divide. Nr. 152. Brussels.

Thomas, R. R. 1991: Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work force by Managing Diversity. New York. Amacom.

Thomas, R. R. 1992: Managing Diversity: A Conceptual Framework. In: Jackson, S. E. and Associates: Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives. New York: The Guilford Press.

Thomas, R. R. 1996: Redefining Diversity. In: Managing Diversity. <http://www.jalmc.org/redefdv.htm> [Stand 12.12.2003].

Thomas, R. R. 2001: Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Thomas, R. R. 2002: From Affirmative Action to Affirming Diversity. In: Harvard Business Review on Managing Diversity. 2002. Boston: Harvard Business School Publishing.

Thomas, R. R., Ely, R. J. 2002: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: Harvard Business Review on Managing Diversity. 2002. Boston: Harvard Business School Publishing.

TOTALE QUALITY Deutschland 2004: Der Verein TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. <http://www.total-e-quality.de/> [Stand 07.01.2004].

UNI 2002: Diversity Management. Alle Fähigkeiten nutzen. Nr. 1, 2002.

Universität Magdeburg 2000: <http://www.uni-magdeburg.de/didaktik/girmes/dritte/sld02> und 03 [Stand 02.12.2000].

U.S. Department of Labour 1991: A Report on the Glass Ceiling Commission. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

Vollmer, M. 1996: Die Messung der Familienkompetenz. Der Denkansatz - die Methode - Ergebnisse zum Projekt „Messung der Familienkompetenzen“. Im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

Wagner, D., Sepehri, P. 2000. Managing Diversity - Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management. In: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 9, 2000. Düsseldorf.

Wagner, D., Sepehri, P. 2000: Managing Diversity - Eine empirische Bestandsaufnahme. Personalführung, Bd. 33, Nr.7, 2000.

Wah, L. 1999: Diversity. A Competitive Weapon. In: Management Review. July-August 1999.

Watson, W. E., Kumar, K., Michaelsen, L. K. 1993: Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups. In: Academy of Management Journal, Bd.6, Nr. 3, 1993.

Weggeman, M. 1999: Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. Bonn: MITP.

Weizäcker, R. 2002: "Und mit Recht". Ein bisschen Abstand vom Lebenswerk schärft den Blick darauf. Interview mit Heribert Prantl und Dominik Wichmann. In: SZ Magazin, ohne Angaben.

Wellington, S. 2002: Be your own mentor. <http://www.catalystwomen.org/women.htm> [Stand 29.05.2002].

Welsch, J. 1999: Welche Bildung braucht die Informationsgesellschaft? In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. 27.08.1999. Bonn.

Welt.de 2002: Führungskräfte-Mangel wird Frauen ins Management bringen. Arbeitszeitmodelle sollen Mitarbeiterinnen locken. <http://www.welt.de/redaktion/karrieregehalt/karriere/artikel/320478.htx> [Stand 20.12.2003].

West, C., Zimmermann, D. H. 1987: Doing Gender. In: Gender & Society 1. London.

Woll, A. 2000: Wirtschaftslexikon. München: Oldenburg.

Wollowski, C. 2003: Haben Frauen ein Problem mit der Macht. In: Süddeutsche Zeitung. 14.09.2003

Wunderer, R., Dick, P. (Hrsg.) 1997: Frauen im Management - Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

ANHANG

1. Fragebogen zur Studie „Frauen und Karriere“	217
2. Befragung im Siemens-Intranet.....	225
3. SPSS Auswertung.....	227
3.1. Persönliche Angaben.....	227
3.2. Aus- und Weiterbildung.....	232
3.3. Berufsweg.....	240
3.4. Jetzige Arbeitssituation.....	247
3.5. Karriere allgemein.....	250
4. Fragen zu den Ergebnissen der Studie.....	269
5. Ergebnispräsentation der Studie.....	270
6. Lebenslauf der Verfasserin der Dissertation.....	276
7. Erklärung.....	278

