

Kulturveränderungen anstoßen

INSTRUMENTE. Eine Analyse, wo die eigene Firma beim Thema „Gender“ steht, kann für einen Veränderungsprozess sinnvoll sein. Aber nicht alle Instrumente eignen sich.

Von **Ruth Lemmer**

Die Statistiken zur Beteiligung von Frauen an der Führung in Firmen sind unterschiedlich optimistisch – je nach zeitlichen und geografischen Räumen sowie der Definition der untersuchten Gruppe scheint die Zahl rasant zu steigen oder die Werte bleiben nahe an der Stagnation. Mitte Januar hat das DIW Berlin eine positive Entwicklung auf unteren und mittleren Ebenen konstatiert. Gezählt wurden Angestellte in der Privatwirtschaft mit Führungsaufgaben und hoch qualifizierten Tätigkeiten. So kommt die Untersuchung, in die Studienleiterin Elke Holst neben dem sozio-ökonomischen Panel Befragungen einarbeitete, für 2010 auf 30 Prozent Frauen in Führungspositionen. Allerdings bleiben Spitzenmanagerinnen mit drei Prozent in den Vorständen der 200 größten Unternehmen Ende 2011 arg in der Minderheit. Und die Verdienstlücke wird, bereinigt von Verzerrungen, mit 27 Prozent angegeben.

BMBF-Projekt „Mixed Leadership“

Nun können Unternehmen, die ihren Frauenanteil unter den Führungskräften erhöhen möchten, weil sie den sich ankündigenden Fachkräftemangel nicht allein mit der Anwerbung ausländischer Mitarbeiter bewältigen, mit diesen allgemeinen Werten allein wenig anfangen. Sie müssen detailliert Daten erfassen, um zu erkunden, wo sie stehen und wo sich Ansätze zur Veränderung finden lassen. Genau diese nutzenstiftenden Kennzahlen und faktenreichen Beschrei-

bungen will das Projekt „Mixed Leadership“ sammeln. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), untersucht ein Forscherteam rund um Astrid Szebel-Habig, BWL-Professorin und Frauenbeauftragte an der Hochschule Aschaffenburg, den Anteil weiblicher Führungskräfte in den oberen Etagen der Top-500-Unternehmen. Im Zentrum stehen weniger die reinen Quoten in den Führungsetagen als vielmehr die eingesetzten Instrumente und ihre Wirkung zur Förderung der Karrieren von Frauen.

Die Voruntersuchungen und Gespräche mit Firmen laufen seit Oktober 2011. Der Fragebogen ist in der Überarbeitung. Wie der Name „Mixed Leadership“ bereits sagt, geht das Projekt davon aus, dass die Arbeit von Männern und Frauen mit ihren komplementären Eigenschaften und Verhaltensweisen sich gewinnbringend für ein Unternehmen optimieren lässt. Anders als zunächst geplant, wird es kein Ranking

geben. Die Anonymität der Unternehmen bleibt gewahrt. Schlüsse können teilnehmende Firmen dennoch aus den Ergebnissen ziehen, denn sie sehen an den Statistiken, wo sie selbst stehen – und das ohne öffentlichen Rechtfertigungszwang.

Auf Unternehmensangaben basierende Rankings sind keine Forschung

Die Anonymisierung gehört zu den Grundprinzipien des berufsethischen Verhaltens in der Markt-, Meinungs- und Sozialforschung. Für Erich Wiegand, Geschäftsführer des ADM (Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute in Frankfurt), „ist eine Datenerhebung keine Forschung, wenn sie nicht anonym ist“. Der Rat der Deutschen Markt- und Sozialforschung überprüft als verbandsübergreifende Beschwerdestelle die Einhaltung des berufsständischen Verhaltenskodexes – und spricht eine öffentliche Rüge aus, wenn die Verhaltensregeln verletzt werden. Auf den jeweiligen Unternehmensangaben basierende Rankings von Firmen, unter welchem Aspekt und von wem auch immer erfasst, sind für Wiegand keine Forschung, auch dann nicht, wenn Universitätsprofessoren die Untersuchung leiten oder in einem Beirat begleiten: „Ob eine Tätigkeit Forschung und seriös ist, hängt nicht von der Funktion des Machers ab, sondern von der Erfüllung der berufsethischen und forschungsmethodischen Standards.“

Das BMBF fördert weitere – ebenfalls auf Anonymität basierende – Forschungsprojekte, die handhabbare



„Wir kritisieren nicht das Ansinnen des Ministeriums, mehr Transparenz zu schaffen, sondern sehen Konstruktionsfehler.“

Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung und Themen, DGFP

DGFP-POSITIONSPAPIER ZUM FKI

Methodische Schwächen

Der Frauen-Karriere-Index (FKi) ist insbesondere wegen drei Faktoren kein geeignetes Instrument für die gemeinsamen Anstrengungen von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft für eine bessere Integration von Frauen auf allen Beschäftigungsebenen.

1. Basis der Indexbildung

Eine vordergründig einfache Kennzahl wie der „Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft“ besitzt eine ungeahnte Komplexität: Wie berechne ich die Gesamtbelegschaft? Wie berücksichtige ich Teilzeitmitarbeiter? Wie berücksichtige ich 400-Euro-Kräfte? Wie berücksichtige ich beispielsweise Mitarbeiterinnen in Mutterschutz oder Elternzeit?

Fazit: Ohne eine Verständigung auf eine einheitliche Bildung der Basiskennzahlen kann es keine vergleichbaren Indizes geben. Das gilt besonders für einen medial verwerteten Index mit Rankingabsicht.

2. Vergleichbarkeit von Planungsdaten

Planungsdaten sind für Indizes mit dem Anspruch der unternehmensübergreifenden Vergleichbarkeit nicht geeignet. Sie hängen von einer Vielzahl von Einflüssen ab (wie beispielsweise dem Anteil von Absolventinnen in branchenrelevanten Studiengängen) und unterliegen unternehmenspsychologischen Planungsprämissen. Es gibt optimistische Planungen, die Anreizcharakter haben sollen und bei denen bewusst in Kauf genommen wird, dass die Planungswerte nicht erreicht werden können. Weiter gibt es vorsichtige Planungen, die immer unter den realisierbaren Werten liegen. Im FKi sind drei von sechs Subindizes Planungswerte – also die Hälfte aller Subindizes. Sie haben folglich einen großen Einfluss auf den Gesamtwert.

Fazit: Planungswerte sind ungeeignet für einen unternehmensübergreifenden Vergleich und verzerren die Rankingplatzierung im FKi erheblich.

3. Versteckte Wirkungszusammenhänge der Indizes berücksichtigen

Häufig bieten die Subindizes für Personalmanager interessante Steuerungsinformationen. Das gilt gerade für Verfahren, bei denen eine öffentliche Bewertung angestrebt wird und die Motivation geweckt werden soll, durch Maßnahmen Indexgrößen zu verändern. Auf dieser Ebene gibt es einige gravierende Probleme beim FKi. Ein Beispiel: Der Quotient „Frauenanteil Führungspositionen/Frauenanteil Belegschaft“ ist immer dann besonders positiv, wenn viele Führungspositionen mit Frauen besetzt sind und es einen geringen Anteil Frauen in der Gesamtbelegschaft gibt. Wäre der Anteil der Frauen in der Gesamtbelegschaft höher, dann würde der Subindex schlechter ausfallen. Wenn alle Führungspositionen mit Frauen besetzt wären, würde das Unternehmen mit hohem Frauenanteil schlechter gerankt als das mit einem geringen Frauenanteil. Würde man allen Frauen in der Belegschaft kündigen, könnte man auf dieser Grundlage den Quotienten verbessern. Ein irritierendes Ergebnis, das sich durch versteckte mathematische Wirkungszusammenhänge ergibt und die praktische Anwendbarkeit der Subindizes als Steuerungshilfen reduziert.

Fazit: Die mathematischen Modellzusammenhänge führen zu irreführenden operativen Schlussfolgerungen. Damit ist der Index nicht als Steuerungsinstrument anwendbar.


QUELLE: DGFP-POSITIONSPAPIER VOM 8. JANUAR 2013 (AUSZUG)

Maßstäbe rund um das Genderthema entwickeln wollen, darunter die Kooperation der Universitäten Vechta und Kassel „Gendermainstreaming: Gemeinsam Veränderung erreichen“ bis 2014 und die Untersuchung der Hochschule Bielefeld „Migrantinnen

in Führungspositionen“ bis Mai 2013. Herauskommen werden Daten zur Selbsteinschätzung, mit denen Unternehmen ganz für sich ermesen können, wie weit sie mit der Chancengleichheit der Geschlechter gekommen sind.

Training für echte Helden.



we keep you ahead 

Geben Sie die richtigen Impulse!
Mit den individuellen Trainings von
MBtech Academy.

MBtech Academy Trainings:

- /// Persönlichkeit & Führung
- /// Projekt- & Lean Management
- /// PLM & IT
- /// Technische Trainings



www.mbtech-academy.com

Dagegen setzt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) von Kristina Schröder für den Frauen-Karriere-Index (FKi) gnadenlos auf Öffentlichkeit.

„Frauen-Karriere-Index“

Das Ministerium lädt auf seiner Website zur Flexi-Quote Unternehmen ein, sich einem „fairen Beurteilungsmaßstab“ zu unterziehen. Der FKi werde von einem Team von Wissenschaftlern entwickelt und sei unabhängig und objektiv. Die Unternehmensergebnisse sollen – so die Planung – in einem Ranking samt Frauenpreis münden. Das Projekt befindet sich in der Pretest-Phase, konkrete Fragen und Quotes werden noch nicht genannt. Einen zeitlichen Horizont für die tatsächliche Studie und den Preis gibt



„Ministerien sollten sich um störende Rahmenbedingungen wie ungleiche Elternzeit für beide Elternteile und unflexible Arbeitszeiten kümmern.“

Michael Stuber, Ungleich Besser Diversity Consulting

es ebenfalls noch nicht. Auch die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats werden „auf deren eigenen Wunsch“, so der Pressestab gegenüber dem Personalmagazin, noch nicht veröffentlicht. Lediglich Projektkoordinatorin Barbara Lutz und die TNS-Infratest-Tochter TNS-Live stehen als Mitspieler fest. Ob und inwieweit der FKi also ein nützliches Instrument wird, lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilen.

Möglicherweise ist die neue Vorsicht aufseiten des BMFSFJ eine Reaktion auf

die ablehnende Debatte im November 2012, als das Ministerium den Vorläufer des Frauen-Karriere-Index, das Frauen-Karriere-initial der DAX-30-Unternehmen, freischaltete. Ausgewertet wurden öffentlich zugängliche Daten aus dem Statusbericht „Frauen in Führungspositionen“. Über das Ranking konnten sich die Spitzenreiter Henkel, Bayer und BMW freuen, während Commerzbank und Lufthansa abgeschlagen wurden – Firmen also, die frühzeitig und auf diversen Führungsebenen die Genderfrage gestellt haben.

Kritische Debatte

Sehr direkt äußerte sich die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Düsseldorf. Sie hält den FKi, so ein Positionspapier (siehe auch Kasten Seite 21), „weder für aussagekräftig noch für anwendbar“. Sascha Armutat, DGFP-Leiter Forschung und Themen: „Wir kritisieren nicht das Ansinnen des Ministeriums, mehr Transparenz zu schaffen, sondern sehen Konstruktionsfehler.“ Armutat begrüßt es, dass differenziert und nachjustiert wird: „Kennzahlen können Dinge transparent machen, wenn die Vergleichbarkeit gewährleistet ist.“ Er warnt: „Mathematische Modelle dürfen nicht in die Irre führen, Planungswerte eignen sich nicht, weil sie ein Ranking verzerren können.“

Besonders bissig reagierte Michael Stuber von Ungleich Besser in Köln. Der Inhaber der Diversity-Beratung lehnt ein Politikprojekt rundweg ab und verweist darauf, „dass sich Ministerien um störende Rahmenbedingungen wie ungleiche Elternzeit für beide Elternteile und unflexible Arbeitszeiten kümmern sollten“. Interne Kennzahlen haben Unternehmen jedenfalls für den FKi bisher nicht zur Verfügung gestellt – und damit offensichtlich das Schrödersche Bedürfnis nach Transparenz und Wettbewerb verletzt. Das Druckmittel FKinitial hat allerdings die Stimmung verhägelt. Ob und wann das Ministerium die Wogen glätten kann, ist derzeit offen.

Unterhalb dieser politisch-ministerialen Ebene finden Unternehmen, die sich ernsthaft mit ihrer Firmenkultur und dem Gender-Thema beschäftigen wollen, ganz praktikable Instrumente für den Einstieg. So hat die DGFP die Erkenntnisse aus dem Arbeitskreis „Hilft Frauenförderung Frauen im (ins) Management?“ in einem Praxispapier veröffentlicht, das Handlungsfelder für den Kulturwandel definiert.

„Logib-D“ und „Total E-Quality“

Ein Analyseinstrument zur „Lohnungleichheit im Betrieb – Deutschland“, etwas sperrig abgekürzt Logib-D, geht seit 2010 den Ursachen von Entlohnungsunterschieden zwischen Frauen und Männern nach. Ausbildungsjahre, Erwerbsjahre, Teamgröße und Teilzeitfaktor sind einige erfasste Messgrößen. 2012 konnten sich 200 Unternehmen, gefördert vom BMFSFJ, nach der anonymen Computerveranalyse beraten lassen. Was jetzt bleibt, ist die Selbstanalyse mit dem Logib-D-Tool.

Eine weitaus längere Tradition hat der Verein Total E-Quality Deutschland in Bad Bocklet mit seinem Prädikat für die Unternehmen und Institutionen, die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zum Ziel erklären und nachweislich Fortschritte erzielen: 1994 wurde Total E-Quality von Eva Maria Roer gegründet, Inhaberin des internationalen Versandhandels für Dentallaborbedarf DT&Shop GmbH in Bad Bocklet. Sie wollte nicht nur in der eigenen Firma, wo sie zum Start fünf Jahre lang konsequent ausschließlich Mitarbeiterinnen rekrutierte, Frauen in Führungspositionen befördern und die Lebensumstände aller Mitarbeiter in der Arbeitsorganisation berücksichtigen. Sie wollte vielmehr einen Paradigmenwechsel einläuten – und gönnt sich einen langen Atem. Selbstverpflichtung und Transparenz, also die Veröffentlichung der Daten und Ziele, sind für das Total-E-Quality-Prädikat wichtige Instrumente. Eine kurze Checkliste als Selbstbewertungsinstrument ist bereits

in der Infobroschüre zu finden. Nach der Anmeldung für das Prädikat werden die Fragen ausdifferenziert, sodass sie zugleich Anregung und Unterstützung geben. Die Latte liegt hoch: Für die Prädikatsvergabe werden nur freiwillige Aktivitäten bewertet, die über die vom Gesetz geforderten Maßnahmen hinausgehen: Untersucht werden Personalbeschaffung, Stellenbesetzung, Nachwuchswerbung und -besetzung, Weiterbildung und Personalentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz, Institutionalisierung nach innen gerichteter Aktivitäten zur Chancengleichheit sowie gesellschaftspolitisches Bekenntnis zur Chancengleichheit.

Bisher errangen 542 Firmen und Organisationen das Prädikat, davon 112 zum wiederholten Mal. Die Bewerbungsfrist für 2013 läuft bis zum 31. Mai. 150 Euro Bearbeitungsgebühr plus bei Prädikatsvergabe eine nach Mitarbeiterzahl gestaffelte Gebühr zwischen 250 und 2.000 Euro kostet der Einsatz. Drei Jahre hält das Prädikat – dann geht es in eine neue Runde. Schließlich soll sich



„Ein Paradigmenwechsel braucht Nachhaltigkeit.“

Man muss überzeugen, Gleichberechtigung vorleben und darf nicht nachlassen.“

Eva Maria Roer, Total-E-Quality-Gründerin

das Rad der Chancengleichheit weiter drehen. „Solch ein Paradigmenwechsel braucht Nachhaltigkeit“, sagt Total-E-Quality-Gründerin Roer. „Man muss überzeugen, Gleichberechtigung vorleben und darf nicht nachlassen.“

Analyseinstrumente haben auch die Beratungsunternehmen entwickelt, die Frauenförderung als Teil von Diversity betrachten und mit ihren Kunden die Einzelaspekte herausfiltern, die genau zum Unternehmen passen. „Bleiben einer Firma von den 30 Prozent rekrutierten Hochschulabsolventinnen auf der nächsten Ebene nur 20 Prozent übrig, leidet die Personalwertschöpfungskette unter einem unerwünschten Verschleiß“, beschreibt Stuber.

Nach dem Commitment fragt die ebenfalls in Köln ansässige Beraterin Petra Köppel von Synergy Consult. Wie viele Wochen Elternzeit Väter nehmen, das ist ebenso eine spannende Frage, die die Unternehmenskultur trifft, wie die nach den ungeschriebenen Gesetzen, zu denen immer noch die Präsenzkultur gehört. Unstrittig ist, dass Vorstände und Geschäftsführer das Frauenthema treiben müssen. Das gilt für Konzerne wie für mittelständische Unternehmen. Analysen können den Willen zur Veränderung unterstützen, aber nicht ersetzen. Allerdings müssen sie die Komplexität der Unternehmensstruktur abbilden – was Rankings nicht schaffen können. Und: Zauderer unter den Managern zu überzeugen kostet Zeit. Denn, so Stuber, „wenn Leute gegen Diversity sind, finden sie Argumente – in guten wie in schlechten Zeiten.“ Dagegen setzt der Berater seine Erfahrung: „Karrieren finden trotz Stellenabbau statt.“ ■

RUTH LEMMER ist freie Wirtschaftsjournalistin in Düsseldorf.

Durchblicker

Zukunftsorientierte Personalarbeit basiert auf glasklaren Personalinformationen. Intelligente HR-Software sorgt bei allen Aufgaben für Transparenz auf höchstem Niveau – individuell, intuitiv und interaktiv. Mit perbit.insight gewinnen Sie tiefe Einsichten in die HR-Welt Ihres Unternehmens.



perbit®

- | Demografiemanagement
- | Bewerbermanagement / E-Recruiting
- | Personalentwicklung
- | Talentmanagement
- | Performancemanagement
- | Personalkostenplanung und -controlling
- | HR-Prozessmanager
- | Personaladministration
- | Elektronische Personalakte

Individualität mit System

perbit Software GmbH
Tel. +49 2505 9300-93
www.perbit.de

