

Gender Diversity

Werkstück einer Kulturanalyse
in einem internationalen Unternehmen

Hamburg 2012

Ziel und Methodik der Studie

Ziel der Studie war es, die Unternehmenskultur eines internationalen Konzerns hinsichtlich der Förderung der Familienfreundlichkeit sowie der Gender Diversity bei Führungskräften zu beschreiben und zu erfassen. Mit Hilfe von halbstrukturierten (Tiefen-)Interviews sollten u. a. folgende Fragestellungen Beantwortung finden:

- Warum sind weibliche Mitarbeiter in Führungspositionen im Unternehmen unterrepräsentiert?
- Warum verlassen Top-Managerinnen das Unternehmen?
- Welche Qualitäten muss eine typische Führungskraft im Unternehmen mitbringen?
- Welche Elemente der Unternehmenskultur fördern/verhindern eine gesunde Balance zwischen Beruf und Familie?

Es wurden ca. 60-minütige Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Geschäftsfeldern und Ebenen geführt. So wurden Perspektiven aus unterschiedlichen Teilen und Ebenen des Unternehmens eingefangen. Mit Hilfe der halbstrukturierten, vertraulichen Interviews wurden persönliche Einschätzungen, individuelle Erklärungen und Muster erfasst, um so ein präzises, wenn auch subjektives Bild der Unternehmenskultur zu bekommen.

Ausgewählte Ausgangshypothesen

Horizontale Segregationshypothese – „The Glass Ceiling“

„Think manager – think male“. Rollenspezifische Zuschreibungen und geringere Produktivitätserwartungen bei Frauen (z.B. erwartete Familienpflichten) erschweren den Aufstieg von weiblichen Führungskräften ins Top-Management.

Führungskulturhypothese

Frauen und Männer bevorzugen unterschiedliche Führungsstile. Wird in Unternehmen ein „männliches“ Führungsverhalten erwartet, fällt die Beurteilung von weiblichen Führungskräften schlechter aus und verringert die Beförderungschancen.

Geringere Identifikation mit dem Unternehmen

Fehlende Aufstiegschancen für Frauen führen zu geringerer Identifikation mit dem Unternehmen bzw. zur inneren Kündigung.

Die wahrgenommene familienfreundliche Unternehmenskultur

Familienfreundlichkeit einer Organisation wird nicht nur durch Maßnahmen und deren Kommunikation an die Mitarbeiter bestimmt, sondern auch durch unternehmenskulturelle Werte und Normen bzw. erfahrene emotionale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte.

Darstellung der Ergebnisse: Umfassender Ergebnisbericht

fgi Research Institute		<i>FischerGroupInternational</i>
Inhalt		
1. Executive Summary		3
2. Zielsetzung		4
3. Methodik		4
3.1. Interviews		4
3.2. Gesprächsleitfaden		5
3.3. Auswertung		5
4. Stichprobe		6
5. Ergebnisse der Studie		7
5.1. Begründungen für das Projekt		7
5.2. Die Kultur des Unternehmens		10
5.3. Aktive Frauenförderung		18
5.4. KPIs oder Quoten werden als Bedrohung wahrgenommen		22
5.5. Fazit: Viele Frauen planen keine Karriere oder verlassen das Unternehmen		23
6. Empfehlungen		23
6.1. Eindeutige Begründung		23
6.2. Symbole und Signale		24
6.3. Auseinandersetzung mit der „anytime, anywhere“-Kultur		25
6.4. Maßnahmen und KPIs		26
7. Literatur		27

Ein umfassender Ergebnisbericht fasste die qualitativen Ergebnisse zusammen. Mit Zitaten aus den Interviews unterlegt, wurde ein tiefgründiges Bild der Unternehmenskultur in Bezug auf Gender Diversity aufgezeichnet.

Dies ermöglichte dem Unternehmen, die eigene Unternehmenskultur grundlegend zu verstehen und sie mit den zusätzlichen, für das Unternehmen passgenauen und konkreten Empfehlungen glaubwürdig und effektiv auf allen Ebenen weiter zu entwickeln.

Darstellung der Ergebnisse: Kernaussagen für interne Maßnahmen

fgi Research Institute

Die „Anytime, Anywhere“-Kultur



„Man muss sich hier schon rechtfertigen, wenn man mal eher nach Hause geht.“

© fgi research institute 2012

fgi Research Institute

Frauen sehen aber weniger Chancen

Frauen ziehen sich zurück – in die Familie oder zum Wettbewerber



„Es herrschen typisch männliche Verhaltensweisen. Wenn Frauen das sehen, denken sie, da mach ich nicht mit. Besonders Frauen mit Familie.“

„Es fehlt an Vorbildern für Frauen.“

„Stellenbesetzungen kann man nicht nachvollziehen. Auch nicht bei den Männern. Es läuft hier sehr häufig über Netzwerke und über ‚sich verkaufen‘.“

„Frauen müssen sich doppelt beweisen, dann wird man erst fachlich akzeptiert.“

© fgi Research Institute 2012 Werkstück Kulturanalyse Gender Diversity 9

Darüberhinaus stellte das fgi Research Institute im Rahmen einer Führungskräfteveranstaltung die Ergebnisse dem oberen Management des Unternehmens vor.

Hier wurden die Kernaussagen – oftmals wiederum mit Originalzitaten aus der Studie sowie mit ausdrucksstarken Bildern – zusammengefasst und so die oberen Führungskräfte für die Thema „Gender Diversity“ sowie „Familienfreundlichkeit“ im eigenen Unternehmen sensibilisiert.

Empfehlungen und Maßnahmen: Aus den Studienergebnissen abgeleitet



© Flickr / Kelly Branan / Father to Son

Aufgrund deutlicher Verständnisdefizite im Unternehmen wurde empfohlen, eine eindeutige Begründung („Story“) für die anstehende Gender Diversity-Initiative zu entwickeln.

Die Studie zeigte zudem, dass ein Kulturwandel eine Auseinandersetzung mit der tief verankerten „anytime, anywhere“-Kultur erforderte, z.B. in Trainings, Workshops, oder weiteren Veranstaltungen.

Studienteilnehmer nannten diesbezüglich mögliche symbolische Handlungen vom Management als Vorbild, z.B. die starke Reduzierung der eigenen Erreichbarkeit in der Freizeit und im Urlaub oder das Vorleben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

fgi Research Institute

Das fgi Research Institute ist das unabhängige Forschungsinstitut der fgi Fischer Group International. Es versteht sich als Ideen- und Impulsgeber, Quer- und Tiefdenker. Das Institut ist spezialisiert auf die Erforschung der mächtigen, oft verborgenen, selten bewusst wahrgenommenen Unternehmenskulturelemente. Also auf die unsichtbaren Phänomene und Kräfte, die in Unternehmen wirken.

Darüber hinaus analysiert das fgi Research Institute globale Trends und leitet aus ihnen praxisnahe Fragestellungen sowie Lösungsansätze für Unternehmen ab.

Die Forschungsergebnisse macht das Institut in Unternehmensstudien, Dossiers und Vorträgen für seine Kunden verständlich und fruchtbar – und bleibt dabei immer praxisnah.

fgi Research Institute GmbH

Brodschangen 3-5
20457 Hamburg
Deutschland / Germany

Telefon +49 40 65 68 90 0
Telefax +49 40 65 68 90 80

info@fgi-research.com
www.fgi-research-institute.com