

# MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG IST MACHBAR

**Ergebnisse Frauen-Karriere-Index 2015** (Untersuchungszeitraum 2014)

– Report zur Veröffentlichung der Ergebnisse, Frankfurt, 26. Januar 2016, Bloomberg –

**Mehr Frauen in Führung ist machbar.**

**Es braucht Zeit, wirkungsvolle Maßnahmen und hohe Aufmerksamkeit des Managements – von nichts kommt nichts.**

**Ein übergreifender, signifikanter Anstieg von mehr Frauen in Führung kann nur gelingen, wenn viele Unternehmen viel tun.**

# GRUSSWORT ANLÄSSLICH DER VERÖFFENTLICHUNG DER ERGEBNISSE AM 26. JANUAR IN FRANKFURT, BLOOMBERG

## **Grußwort**

**der Bundesministerin für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend,  
Manuela Schwesig,  
anlässlich der Urkundenverleihung  
des Frauen-Karriere-Index  
26. Januar 2016**



Sehr geehrte Damen und Herren,

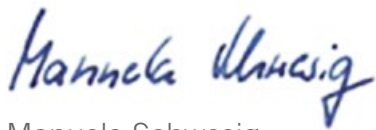
es freut mich sehr, dass das Projekt „Frauen-Karriere-Index“ erfolgreich fortgesetzt wird. Der FKi stellt fest, auf welchen betrieblichen Handlungsfeldern – beispielsweise der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder der Flexibilisierung der Arbeitszeit – sich Unternehmen engagieren, um die gesteckten Ziele für mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern zu erreichen. Unternehmen, die sich den Erhebungen des FKi stellen, legen Wert auf einen nachhaltigen Wandel ihrer Arbeits- und Unternehmenskultur und haben keine Angst vor Transparenz. Das gilt für alle Unternehmen, die sich im Rahmen der vierten Erhebungswelle des FKi zertifizieren lassen und heute ihre Urkunden bekommen – vielen Dank für Ihr Engagement.

Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, das am 1. Mai 2015 in Kraft getreten ist, wird die Entwicklung erheblich voran bringen. Es wird das Interesse deutlich verstärken, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen – nicht nur mithilfe der festen Quote für den Frauenanteil in den Aufsichtsräten börsennotierter und zugleich voll mitbestimmter Unternehmen, sondern auch durch die Verpflichtung für börsennotierte oder mitbestimmte Unternehmen, sich Zielgrößen für Vorstände, Aufsichtsräte und die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstandes zu setzen. Die Bundesregierung unterstützt die betroffenen Unternehmen bei der Umsetzung mit vielfältigen Maßnahmen wie einem Praxisleitfaden und einer Workshop-Reihe. Uns ist es wichtig, mit den Unternehmen im Dialog zu bleiben. Nähere Informationen zu unseren Maßnahmen haben wir auf der Website [www.bmfsfj.de/zielsicher](http://www.bmfsfj.de/zielsicher) zusammengestellt.

Ein zentraler Gesichtspunkt des FKi ist die Durchlässigkeit von Karrierepfaden. Nur wenn die Unternehmen sicherstellen können, dass Frauen bei allen Karriereschritten faire Chancen haben, werden sie bis an die Spitze vorrücken können. Der FKi weist genau aus, wann und wo Frauen auf dem Weg nach oben abgehängt werden. Zahlen, Daten und Fakten werden so zu

einem wichtigen Steuerungsinstrument und schaffen Transparenz nach innen und nach außen. Die heute prämierten Unternehmen beschäftigen zusammen rund 550.000 Frauen und Männer. Mit der Urkundenverleihung möchte ich Sie als Schirmherrin für Ihr Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen würdigen. Bitte setzen Sie den eingeschlagenen Weg fort – viel Erfolg dabei!

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in blue ink that reads "Manuela Schwesig". The signature is written in a cursive, flowing style.

Manuela Schwesig

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

# 1. HINTERGRUND FRAUEN-KARRIERE-INDEX

Die Verantwortung zur Förderung von mehr Frauen in Führungspositionen ist in den Unternehmen angesiedelt. Tragfähige Konzepte und Umsetzungsprozesse vor Ort sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Erreichen einer höheren Beteiligung von Frauen an Führungspositionen.

Der notwendige kulturelle und gesellschaftliche Wandel kann nachhaltig nur vollzogen werden, wenn immer mehr Frauen über den Karrierepfad von unten nach ganz oben Erfolg haben. Dies wird auch einen positiven Effekt auf die zukünftige Verweildauer von Frauen in den Vorstandsetagen haben. Frauen in Toppositionen, mit und ohne Familie werden so langfristig Realität und eine Selbstverständlichkeit.

Der Frauen-Karriere-Index ist ein Instrument für jene Unternehmen, die sich aktiv und strukturiert mit dem Thema Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen. Der Index liefert Kennzahlen, die zur Steuerung und Umsetzung dienen, und überprüft, wie es gelingt, dauerhaft mehr Frauen in Karrieren zu bringen und dort zu halten.

Der FKi ist ein überprüftes und neutrales Instrument. Gemeinsam mit bekannten und namhaften Unternehmen wurde der Index inzwischen dreimal erhoben. So entsteht eine sehr umfassende Wissensdatenbank, die zeitliche Entwicklungsvergleiche erlaubt und Trends und Erfahrungen abbildet. Von 2012 bis heute haben insgesamt 133 Unternehmen an der Erhebung teilgenommen und ihre Daten auf Basis eines 30 Seiten umfassenden Erhebungsbogens zur Verfügung gestellt.

Dialog und Gedankenaustausch stehen neben dem datenbasierten Ansatz des

Frauen-Karriere-Index an zentraler Stelle. Viele Teilnehmer haben gerade den Austausch und die Diskussion mit anderen Unternehmen gewünscht. Im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Frauen-Karriere-Index (AG-FKi) sollen regelmäßige Treffen stattfinden und können so Erfahrungen und verschiedene Lösungsansätze diskutiert werden.

**Die Arbeitsgemeinschaft Frauen-Karriere-Index (AG-FKi) steht für faktenbasierte Frauenförderung in Führungspositionen und will aktiv die Karrierechancen der Frauen in den Unternehmen fördern.**

Analyse, Lösungsansätze und Umsetzung stehen im Mittelpunkt:

- Durch die aktive Mitgestaltung der Inhalte, Erfahrungsaustausch und Workshops sowie die ständige Weiterentwicklung des Fragenprogramms entsteht für die Mitglieder ein Leitfaden, der die Zusammenhänge der Maßnahmen, die Qualität der Umsetzung und die Wirksamkeit der Aktivitäten im Unternehmen darstellt.
- Das Benchmarking mit weiteren Unternehmen erlaubt es, die eigene Situation sehr gut einzustufen, um entsprechend nachfolgende Aktivitäten zu planen und strategische Entscheidungen treffen zu können.
- Die Arbeitsgemeinschaft Frauen-Karriere-Index steht allen Unternehmen offen. Jenen, die sich bereits aktiv mit dem Thema Frauenförderung beschäftigen, und jenen, die sich am Anfang befinden. Durch den Austausch und den Zugriff auf gemeinsame Daten können neue Mitglieder profitieren und erfahrene Unternehmen ihren Status kontrollieren.

Durch die stetig wachsende Wissensdatenbank entsteht eine valide Basis zur Benchmark-Entwicklung und Normierung für die Unternehmen. Die Daten werden anonym, also nachvollziehbar abgefragt und die Unternehmen übersenden auch Unterlagen und Belege für ihre Aktivitäten. Alle Daten und Unterlagen verbleiben im Marktforschungsinstitut und unterliegen dem Datenschutz. Die individuellen Analysen erfolgt auf Basis der eigenen Angaben, die Vergleiche und das Benchmarking erfolgt auf einem anonymisierten Gesamtdatensatz.

Der FKi betrachtet vornehmlich die Vorstandsebenen und die Ebenen darunter. Die unternehmensspezifischen Angaben gehen in den Index ein. Zur besseren Vergleichbarkeit, für Modellrechnungen und zur Machbarkeit von generellen Aussagen wurden diese in drei normierte Ebenen transferiert und über ein Trichtermaß bestimmt.

## 2. MANAGEMENT SUMMARY

### Marathon und kein Sprint

- Selbst engagierte Unternehmen schaffen nur ca. 1 % Wachstum bei Frauen in Führungspositionen im Jahr.
- Vorsicht vor unrealistischen Wachstumsraten bei der Zielsetzung.
- Konstanz und Durchhalten ist gefragt.

### Messen und Wiegen

- Mit klaren Messinstrumenten, Maßnahmen und Zielen können bessere Ergebnisse erreicht werden.

### Von nichts kommt nichts

- Aller Anfang ist schwer – aber erste Erfolge stellen sich bald ein.
- Die Qualität und die Umsetzung der Maßnahmen entscheiden über den Erfolg – aber Maßnahmen unterliegen einem Lebenszyklus und müssen immer wieder überprüft werden. Maßnahmen, die ihre Wirkung verloren haben, können durch Anpassung und Aktualisierung wieder belebt werden.

### Veränderungsphasen bringen Chancen und Risiken

- In Phasen der Veränderung müssen die Frauenanteile und Talentpools besonders beobachtet werden.
- Kontinuität in der Unternehmensentwicklung unterstützt die Förderung der Frauen. Sowohl **Personalabbau** als auch **schnelles Wachstum** oder **Change-Projekte** können überproportional die Frauenanteile belasten. Erfolgreiche Unternehmen sind hier besonders wachsam. Der Aufbau eines eigenen Talentpools hat für viele Unternehmen Priorität (auch in der Absicht, Frauen zu halten).

### Positive Tendenz bei den Aufstiegschancen

- Die Aufstiegschancen der Frauen sind immer noch nur halb so groß wie die der Männer. Aber mit deutlich steigender Tendenz in den Ebenen C und B. In der Ebene A (Vorstände und GF) ist die Entwicklung aber rückläufig. Die gläserne Decke zu den Vorstandsetagen bleibt.

### Vorurteile sind nicht geschlechtsabhängig

- Unternehmen setzen sich verstärkt mit dem Thema „Unbewusste Denkmuster“ auseinander, um Hürden abzubauen – die Trainings werden gleichermaßen von Frauen wie Männern genutzt, denn Vorurteile sind geschlechterneutral. Generell werden daher Maßnahmen verstärkt für Frauen und Männer gleichermaßen angeboten.

### Vielzahl der Unternehmen definiert die Schnelligkeit und Sichtbarkeit der Veränderung

- Spürbare übergreifende Veränderungen können nur gelingen, wenn viele Unternehmen aktiv werden.

# 3. ERGEBNISSE UND ANALYSEN

## 3.1. Kerntreiber der Frauenförderung im Unternehmen

Der Index dient nicht nur dem Vergleich zwischen den Unternehmen, sondern soll den teilnehmenden Unternehmen auch das Controlling beim Erreichen ihrer Ziele ermöglichen, nämlich für Frauen attraktiver zu werden und bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen.

Was sind die entscheidenden Stellschrauben in den Unternehmen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen?

Um diese Treiber zu isolieren, wurden umfassend weltweite wissenschaftliche Studien (theoretisch und empirisch) zur Frauenförderung in Unternehmen analysiert. Es wurden umfangreiche Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen geführt und ein Pretest entwi-

ckelt. Die Kerntreiber des Index wurden in den letzten drei Jahren mehrfach überprüft und haben sich sowohl in den Analysen, aber auch in den Gesprächen und dem Erfahrungsaustausch der Unternehmen als relevant und entscheidend bewiesen.

Die Beschreibung der gegenwärtigen Situation wird im Bereich Status/Dynamik (Teilindex A) abgebildet; als zentrale Treiber haben sich das Commitment (Teilindex B) und die Rahmenbedingungen (Teilindex C) qualifiziert. Es hat sich sehr schnell gezeigt, dass Ziele gut und wichtig sind, aber ohne Maßnahmen und starkes Commitment diese leider nicht erreicht werden und keine Veränderungen im Unternehmen passieren.

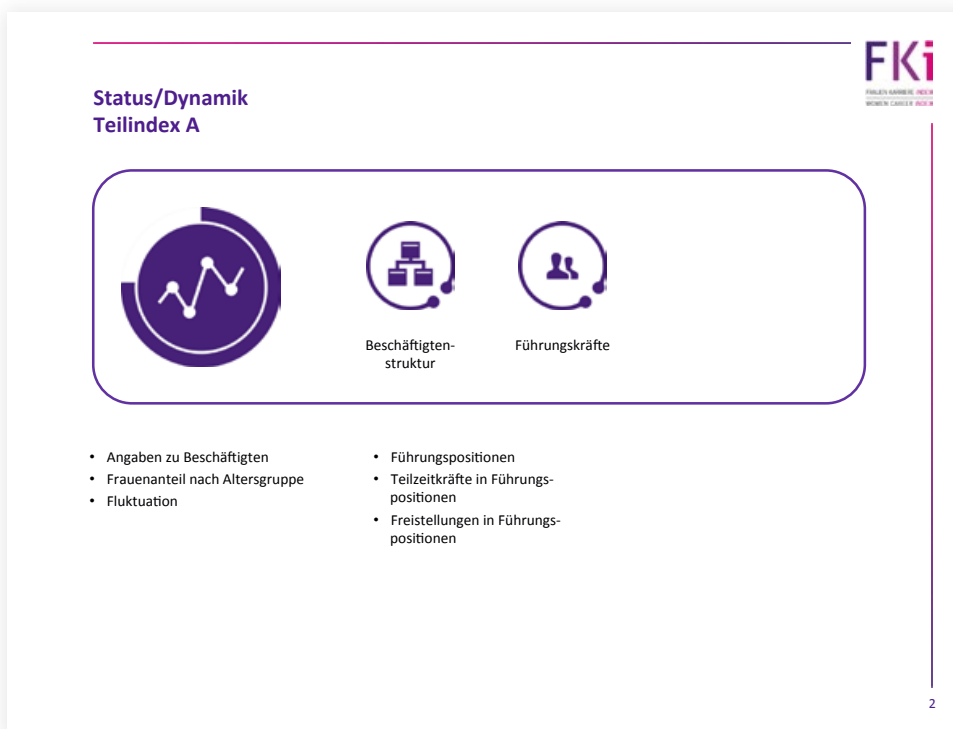


Der Gesamtindex besteht aus drei Teilindizes. „Status/Dynamik“ betrachtet den Ist-Zustand und zeigt die tatsächlich erreichten Entwicklungen des Unternehmens. „Commitment“ veranschaulicht die Stärke der Absichten und die ergriffenen Maßnahmen. Der Teilindex „Rahmenbedingungen“ bildet den Rahmen und Spielraum für die Umsetzung ab.

Mit dem entwickelten Instrumentarium können Unternehmen sich hinsichtlich des Gesamtindex und der drei Teilindizes vergleichen. Zudem erhält jedes Unternehmen zur eigenen Ermittlung der spezifischen Stärken und

Schwächen für weitere Bereiche individuelle und vertrauliche Angaben und Berechnungen. Jedes Unternehmen kann sich auf den Abbau der größten Defizite und den Ausbau der individuellen Stärken konzentrieren.

### 3.2. Kerntreiber Status und Dynamik



**„Status/Dynamik“ betrachtet den Ist-Zustand. Erfolgsentscheidend ist die faktenbasierte Ermittlung des Ist-Zustandes und die Angabe der tatsächlichen Ergebnisse. Strukturiertes Gender-Reporting muss entwickelt werden.**

Gender-Reporting ist einer der Schlüssel zum langfristigen Erfolg – also genau zu wissen, wie viele Frauen sich auf welchen Ebenen befinden und wie sich die Ebenen in den einzelnen Bereichen entwickeln. Viele Unternehmen haben noch keine umfassenden Erkenntnisse über den Frauenanteil in den verschiedenen Führungsebenen, denn die Personalsysteme sind häufig dafür noch nicht ausgelegt.

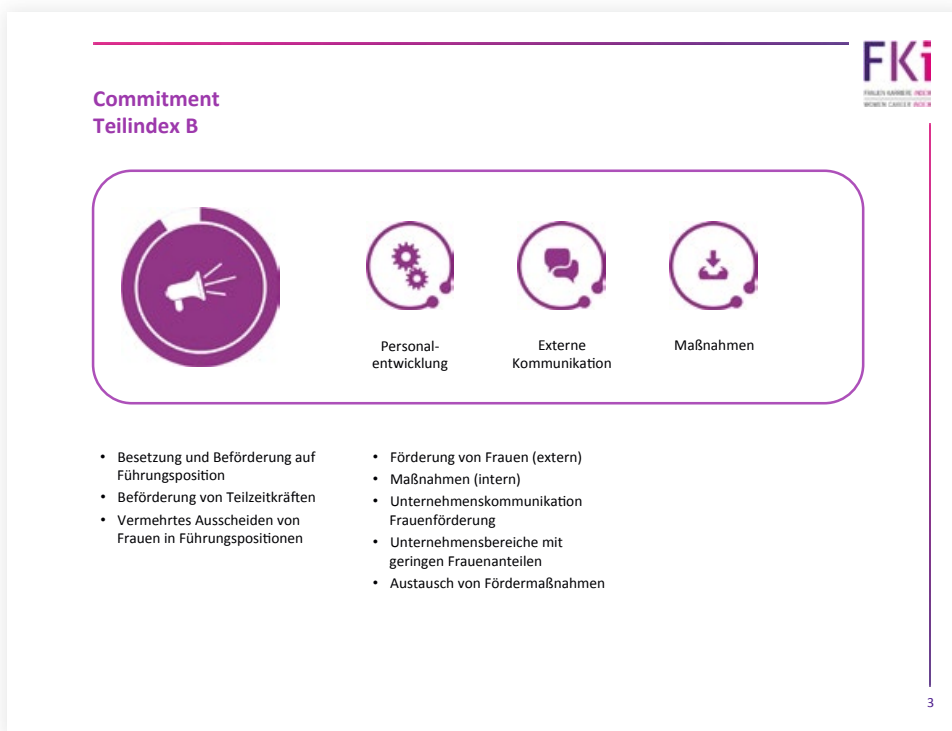
Ist-Analysen müssen aufgesetzt werden, um spätere Betrachtungen zu erlauben. Auch Unternehmen, die sich am FKi beteiligen, können oftmals am Anfang noch keine absoluten Zahlen liefern. Die Investition in das Reporting lohnt sich aber und Unternehmen, die diese Lücke erfolgreich geschlossen haben, erzielen bessere Ergebnisse und sind in der Lage, Umsetzungsproblematiken im Unternehmen zu identifizieren.



### 3.3. Kerntreiber Commitment

Die Umsetzung und Erfüllung der Ziele obliegt dem Management. Entscheidend für die Unternehmensführung und den Erfolg ist, wie deutlich und nachhaltig Ihre Absichten in der

Belegschaft und insbesondere auf der mittleren Managementebene akzeptiert und umgesetzt werden.

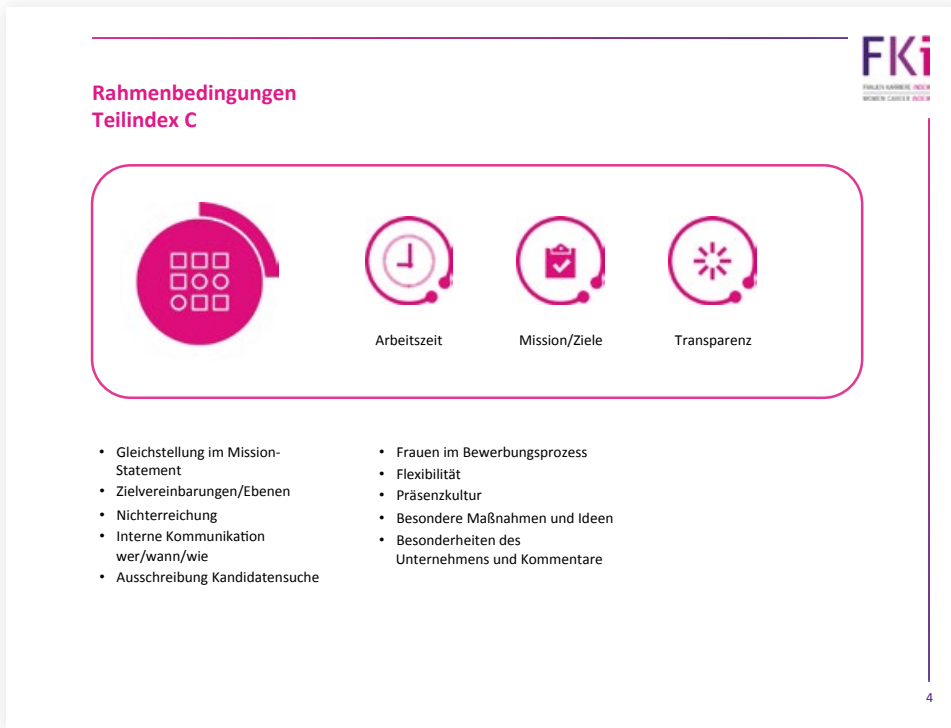


**„Commitment“ steht für die Stärke der Absichten und die Fähigkeit, diese im Unternehmen umzusetzen. „Commitment“ beinhaltet aber auch all die Maßnahmen, die die Situation der Frauen unterstützen, wie Personalentwicklung und familienbezogene Maßnahmen.**

Die Unternehmen, die sich am FKi beteiligen, haben oftmals ein hohes Ergebnis, da ein vergleichsweise hohes Commitment vorliegt und die Maßnahmen der Frauenförderung von der Unternehmensleitung unterstützt werden. Steigerungen in diesem Index sind daher eher

moderat. Viele Unternehmen arbeiten insbesondere an der Fragestellung, wie das häufig sehr starke Commitment des Vorstandes glaubhaft in die Organisation kommuniziert werden kann.

### 3.4. Kerntreiber Rahmenbedingungen



**Der Teilindex „Rahmenbedingungen“ bildet den Rahmen ab, in dem die Umsetzung stattfindet. Teilweise ist er sehr schwer zu ändern, z. B. in Bezug auf Schichtarbeit. Dieser Teilindex ist entscheidend für die zukünftigen Entwicklungschancen des Unternehmens und die Schnelligkeit der Umsetzung.**

Die Rahmenbedingungen sind Investitionen in die Zukunft. Hier entsteht der langfristige Erfolg. Zu den Rahmenbedingungen gehören Fragen rund um Besetzungsprozesse ebenso wie z. B. die Vorgehensweise bei Nichterreichung der Ziele in Bezug auf mehr Frauen in Führungspositionen.

Die erfolgreichen Unternehmen haben über die Jahre hinweg intensiv und konstant in die Maßnahmen und die Umsetzung investiert und die Rahmenbedingungen angepasst. Gerade in Abbauphasen und während Umstrukturierungen zeigt sich, wie durch aktives Management versucht wird, die Personal-Pipeline aufrechtzuerhalten.



### 3.5. Karriere und Führungsebenen

Bei den Fragen, was eine Führungskraft ist und wie Ebenen verglichen werden können, gibt es viel Interpretationsspielraum. Im FKi werden für die individuelle Betrachtung die von dem Unternehmen definierten Führungsebenen für die Analyse genutzt. Diese werden im Erhebungsfragebogen abgefragt.

Für die vergleichende Betrachtung und Modellrechnungen wurden die Führungsebenen normiert.

Folgendes Beispiel erläutert an einem fiktiven Fall die Vorgehensweise. Betrachtet werden Hierarchieebenen und die Besetzung in vier Unternehmen mit etwa 2000 Mitarbeitern:

**Ebenen faktisch und normiert**



	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 3	Unternehmen 4
1. Ebene	3	15	12	4
2. Ebene	11	30	10	12
3. Ebene	25	50	20	30
4. Ebene	30	70	45	40
5. Ebene	35			50

Normiert 1. Ebene – Normiert 2. Ebene – Normiert 3. Ebene – Nicht aufgenommen

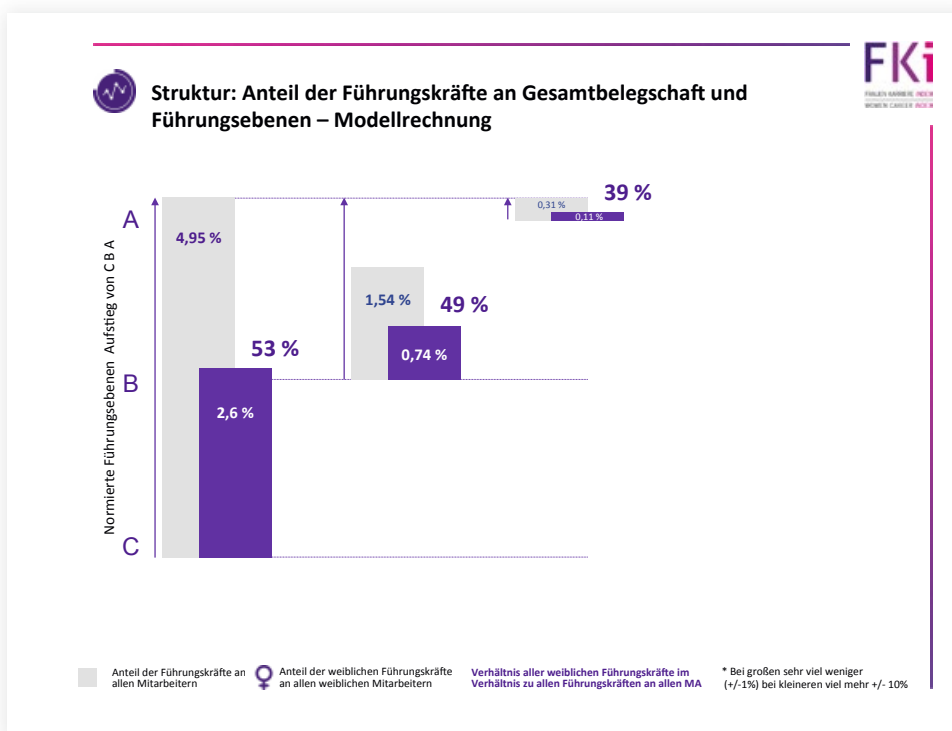
5

Für den/die Mitarbeiter/in(nen) zählt/zählen die Führungsebenen im Unternehmen. Hieran misst sich der Aufstieg. Für den Unternehmensvergleich müssen die Hierarchieebenen vergleichbar (normiert) werden. Im FKi spiegeln sich beide Sichtweisen: der Aufstieg von Frauen in den unternehmensspezifischen Hierarchieebenen und der Anteil von Frauen an den normierten Führungsebenen.

## Anteile der Frauen an Führungsebenen

Die Frauenanteile in Unternehmen sind in Bezug auf die Belegschaft sehr unterschiedlich. Mit einer Kennzahl (der Anteil von Führungskräften an allen Mitarbeitern und aller weiblichen Führungskräfte an allen weiblichen Mitarbeitern) können sich die Unternehmen anhand der normierten Ebenen vergleichen, ohne den eigenen Frauenanteil als relativierende Größe zu betrachten.

Mittels einer Modellrechnung (empirische Ergebnisse und normierte Führungsebenen) können Vergleiche über alle Unternehmen hinweg gerechnet werden. So lassen sich die Anteile der Führungskräfte an der Gesamtbelegschaft und die Anteile der Frauen an Führungsebenen übergreifend analysieren und deren Anteile und Veränderungen betrachten.

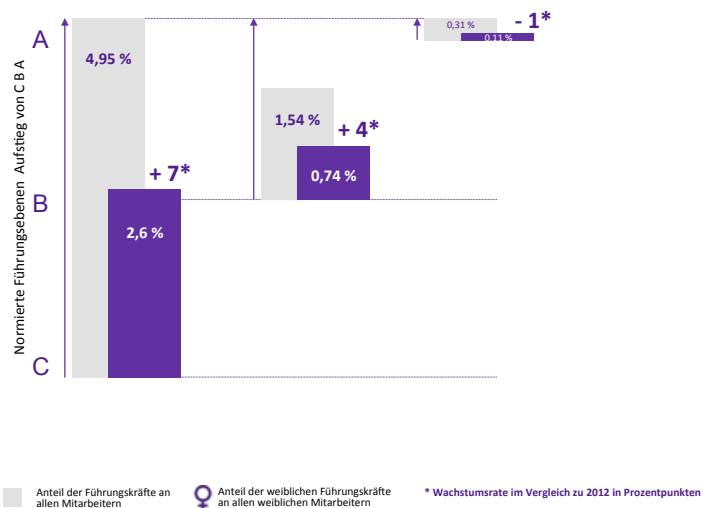


Modellrechnung (empirische Ergebnisse nach normierten Führungsebenen), um einen Vergleich und Trendabbildungen nach Führungsebenen zu ermöglichen. Nach dieser Modellrechnung sind durchschnittlich 5 % der Mitarbeiter auf den Karrierestufen Vorstand/ Geschäftsführung und den normierten Ebenen darunter (C, B und A) angesiedelt.\* Im Verhältnis wird in den letzten 2 Stufen (B und A) der Anteil noch kleiner 1,54 %. Vorstand (A) werden dann nur noch 0,31 % aller Mitarbeiter. Im Verhältnis zu Männern haben die Frauen eine halb so große Chance, in die Ebenen C, B und A einzusteigen und in B und A aufzusteigen. Bei der Ebene A verringert sich die Wahrscheinlichkeit nochmals um 10 Prozentpunkte.

\* Bei großen sehr viel weniger (+/-1 %), bei kleineren viel mehr +/-10 %.



## Struktur: Anteil der Führungskräfte an Gesamtbelegschaft und Führungsebenen. Entwicklung 2012 zu 2014 – Modellrechnung



Im Modell zeigt sich im Vergleich zwischen 2012 und 2014 eine Verbesserung bei den Aufstiegschancen in den Ebenen C, B und A (Einstieg) von 7 Prozentpunkten und bei dem Aufstieg von Ebene C zu B von 4 Prozentpunkten. Es ist aber auch festzustellen, dass der Durchbruch von B nach A (Vorstandsebene) für die Frauen immer noch schwierig ist.

Unternehmen, die seit drei Jahren konstant an dem Thema arbeiten, gelingt es kontinuierlich, den Talentpool zu füllen und die Hürden in den Ebenen C und B abzubauen. Allerdings bleibt das Bemühen in der Ebene A, also Vorstand bzw. Geschäftsführung, schwierig. Die Gründe sind vielfältig. Teilweise gab es keine Verände-

rungen, geeignete Kandidatinnen lehnten ab oder konnten sich nicht durchsetzen. Die sogenannte gläserne Decke bleibt existent. Die Gründe dafür sind vielfältig und viele Unternehmen beginnen, diese Frage aktiv anzugehen und nach Lösungen zu suchen.

### 3.6 Veränderungsgeschwindigkeit


Eine der am häufigsten diskutierten Fragen ist, wie schnell Unternehmen Veränderungen in ihrer Führungsstruktur vornehmen können.




Eine ganze Reihe von Fragen im Fragebogen beziehen sich auf diese Fragestellung (Teilindex A/Status und Dynamik). In 2013 war es möglich, für 29 Unternehmen einen dynamischen Vergleich durchzuführen, in 2014 für 15 Unternehmen.

Bei Unternehmen, die aktiv und erfolgreich den Talentpool aufbauen und gezielt Frauen gewinnen wollen, zeichnet sich ab, dass Frauen nicht überdurchschnittlich häufig ausscheiden. Die Kündigungs- und Veränderungsraten sind fast gleich.

Für folgende Modellrechnung, basierend auf empirischen Ergebnissen und normierten Führungsebenen, wird von einem Führungskräfteanteil von 5 % ausgegangen.

**Entwicklung der Führungskräfte und Anteile der Frauen**



	 Führungskräfte	 männlich	 weiblich	Anteil der Frauen an Führungskräften
Jahresanfang	1.000	750	250	25 %
Abgänge/Versetzungen	- 48	- 36	- 12	- 25 %
Neueinstellungen	+ 29	+ 19	+ 10	+ 34,5 %
Beförderungen	+ 68	+ 43	+ 25	+ 36,8 %
Veränderung inkl. Beförderung	+ 49	+ 26	+ 23	+ 47 %
	1.049	776	273	26 %

8

Bei einem Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitern entspricht dies 1000 Führungskräften. Bei einer Ist-Verteilung von 75 % Männern und 25 % Frauen sind dies 750 Männer und 250 Frauen. 4,8 % aller Führungskräfte, bei den weiblichen 4,9 %, verlassen oder verlieren in 2014 (ähnliche Ergebnisse in vorherigen Erhebungen) ihre Führungsposition (insgesamt 48 Führungskräfte).

Dies entspricht bei den Männern 36 Abgängen und bei den Frauen 12. Die am FKi teilnehmenden Unternehmen haben von außen insgesamt 2,9 % der Führungskräfte neu einge-

stellt, bei den Frauen sind es sogar 4,2 %. Das sind 19 Männer und 10 Frauen (entspricht einem Verhältnis der Frauen von 35,5 % zu vorher 25 %).

Im gleichen Jahr wurden 68 Beförderungen (6,8 %) ausgesprochen, dies entsprach 43 Männern und 25 Frauen (bei den Frauen wurden 10,1 % befördert). Im Verhältnis sind das 36,8 % zu vorher 25 %.

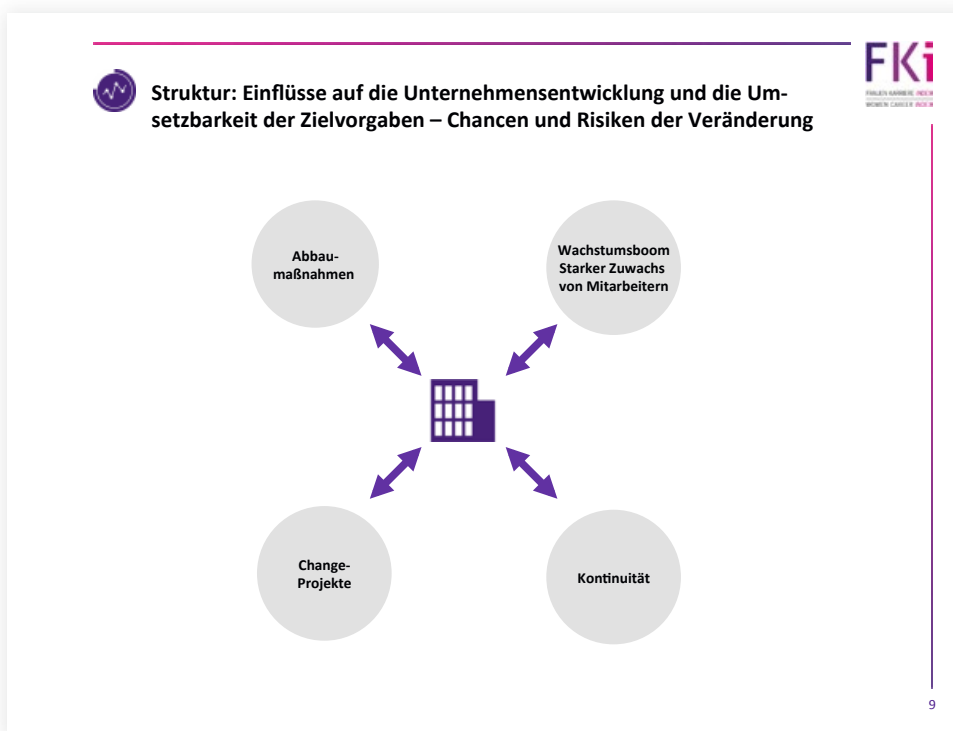
Das ergibt am Jahresende inklusive Neueinstellungen und Beförderungen von Führungskräften ein Plus von 23 Frauen und 26 Männern. Die Beförderungen enthalten aber auch beförderte Führungskräfte, die bereits Führungskräfte waren.

Angenommen, die Zahl der Führungskräfte insgesamt wäre nicht gestiegen und diese Beförderungen entsprächen dem ursprünglichen

Anteil von Führungskräften bei männlichen und weiblichen Führungskräften, so fielen hierunter 36 Männer und mit Bonus 13 Frauen. Dies wiederum entspräche, obwohl konstant bei Neueinstellungen und Beförderungen Frauen zu ca. 35 % gewählt wurden, nur einem Wachstum von 1 %.

Dies bedeutet, dass selbst Unternehmen, die sehr aktiv am Thema Frauen und Karriere arbeiten und Frauen deutlich überproportional (zur vorherigen Ausgangssituation) einstellen oder befördern, kein größeres Wachstum als +/- 1 % über ein Jahr erzielen.

### 3.7 Übergeordnete Einflüsse auf die Entwicklung



Konstanz und Kontinuität sind für die Entwicklung der Frauen in Führungspositionen die besten Voraussetzungen. Allerdings ist dies wohl auch die seltenste Unternehmensrealität. Zwingend notwendig ist, dass sich das Unternehmen auf die Einflüsse vorbereitet und Maßnahmen ergreift – aktives Management muss besonders die Karrieren von Frauen berücksichtigen, um am Ende der Phasen keine negativen Überraschungen zu erleben.

Jedes dieser Beispiele stellt eine hohe Herausforderung an das Management dar und es gibt viele gute, aber auch schlechte Entwicklungen. Am erfolgreichsten und effizientesten sind Unternehmen, die über mehrere Jahre hinweg eine eher **kontinuierliche Entwicklung** hatten, dazu gehört Stabilität im Management, moderates Wachstum und eine positive Gesamtentwicklung.

**Change-Projekte** beinhalten Chancen und Risiken für Frauen. Wenn die Unternehmenskultur nachhaltig verändert werden soll, kann eine Erhöhung des Frauenanteils in der Führung gewünscht werden. Allerdings sind im Umkehrschluss Change-Maßnahmen, die nicht das Thema Frauen und Karrieren betrachten, leider oftmals für die Frauen nicht förderlich,

da in Veränderungsphasen gerne eingespielte Normen und Netzwerke zum Tragen kommen.

Dies ist auch der Fall bei **Abbaumaßnahmen**. Auch hier müssen die Frauen gesondert beobachtet werden und gleichzeitig die Karrierepools aufrechterhalten werden – nur so verbleiben genügend Frauen.

Ein **Wachstumsboom** ist nicht gezwungenermaßen eine gute Chance für die Frauen. In solchen Phasen sind schnelle Lösungen, schnelle Besetzungen und Einstellungen vonnöten – dies wird bei Frauen erschwert durch oftmals langwierigere Auswahlverfahren und die schwierigere Ansprache von Frauen (weil evtl. noch seltener z. B. in den MINT-Berufen).



# 4. ERGEBNISSE DER AUSWERTUNG 2014

## 4.1 Ergebnisse Index und Teilindex 2014

Sowohl in den vergangenen Jahren als auch in der jetzigen Erhebung zeichnet sich ab, dass die wiederholt teilnehmenden Unternehmen oftmals konstante Verbesserungen zeigen. Unternehmen, die einsteigen, sind oft schon im Vergleich zu passiven Unternehmen sehr gut positioniert, aber sie liegen tendenziell unter den Vergleichswerten. Natürlich gibt es Ausreißer nach unten und oben.

Die Unternehmen erhalten ihre individuellen Auswertungen und ein Dashboard mit Aussagen über gute und verbesserungsfähige Bereiche. Dies ermöglicht einen Vergleich zu den eigenen Werten sowie zu den normierten Ergebnissen.

Die Indexwerte werden nur für die TOP-3-Unternehmen veröffentlicht.

In dieser Erhebung liegt der durchschnittliche Gesamtindex bei 80 (Index von 1 bis 100), betrachtet man die 15 Unternehmen, die bereits zum dritten Mal teilnehmen, und bei einem Wert von 69 bei den fünf „Newcomern“. Der Durchschnitt von allen liegt bei 77 Punkten. Seit 2012 wurden 133 Unternehmen analysiert. Ein Gesamtindex von +55 ist der Schwellenpunkt, ab dem ein Unternehmen die Aussicht hat, sich erfolgreich und effizient mit dem Thema Frauenförderung auseinanderzusetzen.



Die Unternehmen, die sich seit 2012 beteiligen, erreichen einen Index von 80, die Unternehmen der Erstbeteiligung einen von 69. Zur Einordnung gilt, dass das Drittel der Unternehmen, die seit 2012 messen und einen Indexwert von 69 oder niedriger hatten, sich in den letzten zwei Jahren auf einen Wert von 76 steigern konnten.

Dies verdeutlicht anschaulich, dass der Beginn und das Etablieren des Themas langwierig und schwierig ist, es aber auf der anderen Seite bei konstanten und langfristigen Maßnahmen deutliche Verbesserungen und signifikante Steigerungen gibt.

## 4.2 Vergleich 2012 zu 2014

Die Steigerungsraten in den einzelnen Unterindizes stellen sich sehr unterschiedlich dar: So waren die Werte im Teilindex Commitment von Anbeginn verhältnismäßig hoch und der Wille zur Veränderung war bereits formuliert.

Im Teilindex C (Maßnahmen) sind die größten Steigerungsraten zu verzeichnen. Hier passieren die konkreten Anpassungen und Angebote an Frauen und Männer. Die Qualität und die

Vielfalt der Maßnahmen entscheiden wesentlich über den Umsetzungserfolg.

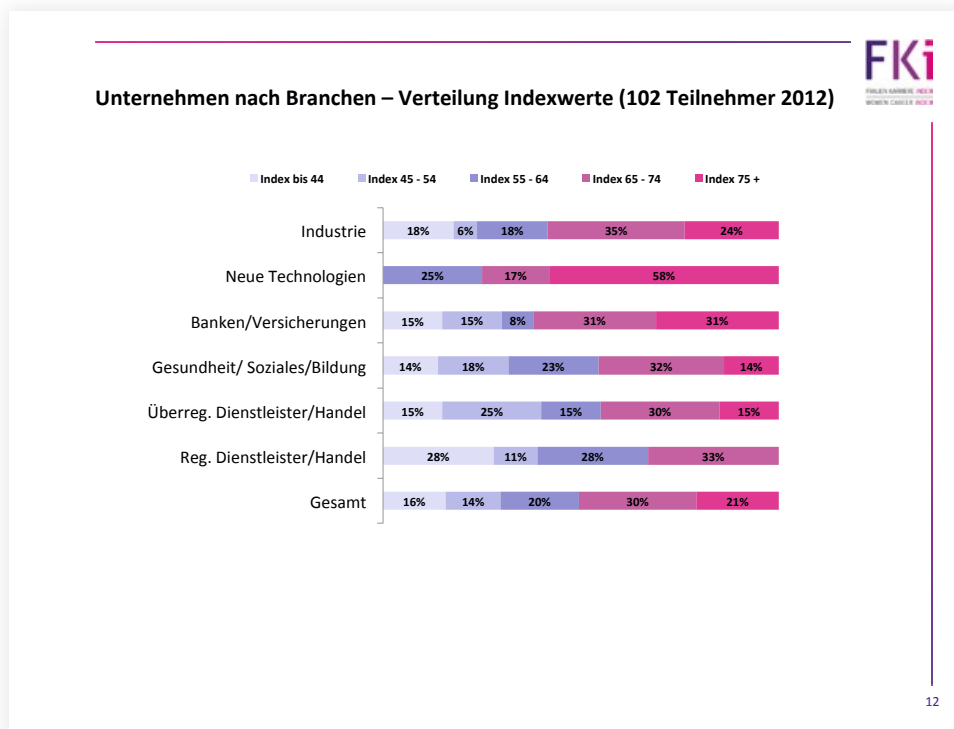
Die Transformation in den Ebenen und Strukturen im Teilindex A bleibt dann aber immer noch schwierig: Die entscheidenden Schritte passieren in der Regel zeitlich versetzt und unterliegen den unterschiedlichsten individuellen Rahmenbedingungen.



Die teilnehmenden Unternehmen haben sich über die letzten Jahre stetig weiterentwickelt. So konnte im Schnitt der Gesamtindex um 6 Punkte gesteigert werden. Insbesondere die Investitionen im Teilindex C (Rahmenbedingungen), wo erhebliche Anstrengungen unternommen wurden, haben noch mal deutlich zugenommen. Die Umwandlungsrate im Teilindex A (Struktur und Dynamik) ist dagegen noch niedriger.

### 4.3 Vergleich Indexwerte nach Branchen (102 Unternehmen)

Die seit 2012 vertretenen Branchen spiegeln eine große Vielfalt der beteiligten Unternehmen wider. In der Auswertung werden 6 Branchen unterschieden: Industrie, neue Technologien, Banken und Versicherungen, Gesundheit/ Soziales/Bildung, regionale Dienstleister/Handel sowie überregionale Dienstleister/Handel.



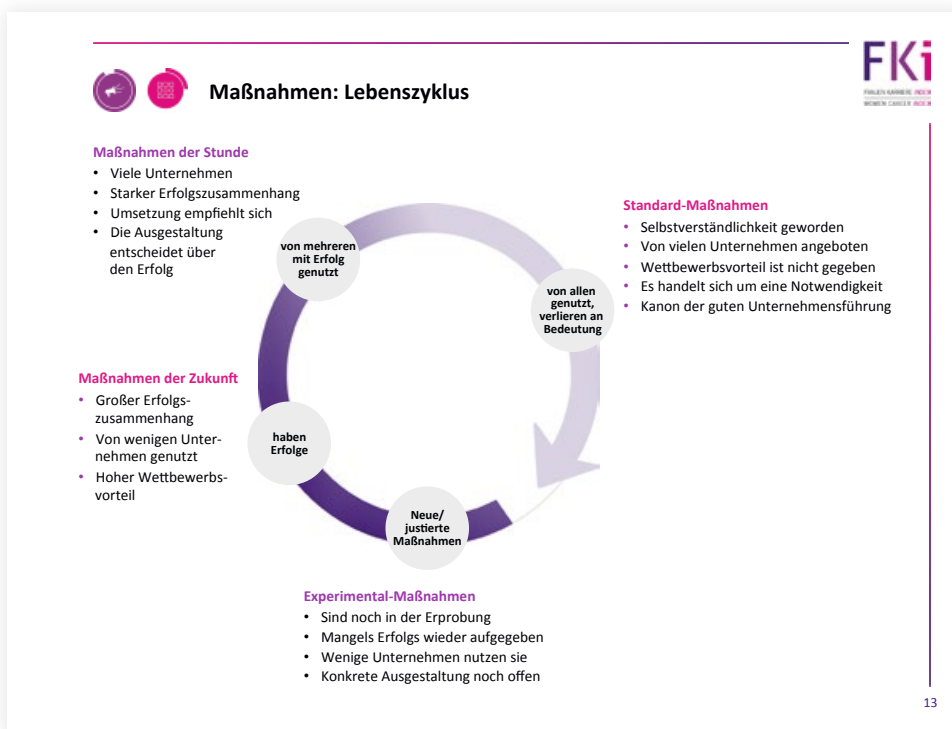
Ein Gesamtindex von +/-55 ist der Schwellenpunkt, ab dem ein Unternehmen die Aussicht hat, sich erfolgreich und effizient mit dem Thema Frauenförderung auseinanderzusetzen. Aber die Mühe lohnt sich, das untere Drittel der Unternehmen mit einem Indexwert von 69 oder niedriger hat sich in den letzten zwei Jahren auf einen Wert von 76 steigern können.

# 5. ERFOLGSFAKTOR MASSNAHMEN

Die Qualität und die Umsetzung der Maßnahmen wirken entscheidend auf den Erfolg der Gesamtaktivitäten. Zudem werden hier oftmals erhebliche Investitionen getätigt. Wirkungs-

zusammenhänge und Effekte sind bei der Entscheidungsfindung für die Auswahl der für die jeweilige Unternehmung passenden Aktivitäten unterstützend.

## 5.1. Lebenszyklus der Maßnahmen – Relevanz für Erfolg



In den Erhebungen hat sich mittlerweile konkretisiert, dass Maßnahmen einen Lebenszyklus haben. Was heute noch neu und relevant ist, kann sich abnutzen und zur Selbstverständlichkeit werden. Erfolgreiche Unternehmen sind sich dessen bewusst, investieren in die Neuentwicklung von Ideen und überprüfen die Maßnahmen konstant.

Die Maßnahmen durchlaufen 4 Schritte:

1. **Experiment:** Neues wird getestet.
2. **Zukunft:** Diese Maßnahmen haben die erste Phase überlebt, werden in die Prozesse eingearbeitet und zum Wettbewerbsvorteil.
3. **Stunde:** Diese Maßnahmen sind üblich, weit verbreitet und für den Erfolg relevant.
4. **Standard:** Diese Maßnahmen werden weitestgehend eingesetzt und sind fast Grundvoraussetzung. Sie verlieren ihre differenzierende Bedeutung und werden entweder aufgegeben oder justiert.

## 5.2. Relevante Maßnahmen und Erfolgskorrelation

Auf Basis der Ergebnisse der ersten drei Wellen wurden in einem Workshop mit den beteiligten **Unternehmen 46 Maßnahmen** identifiziert. Jedes Unternehmen hat in der Erhebung angegeben, wie intensiv diese Maßnahmen genutzt werden.


Aus den Angaben und dem Erfolg der Unternehmen beim FKi wurden für jede Maßnahme die Erfolgswahrscheinlichkeit berechnet. Die Maßnahmen lassen sich inhaltlich in vier Themen aufgliedern:





### **Außenwirkung, Wirkung im Unternehmen, Arbeitszeit, Familienunterstützung**

Zudem kann festgestellt werden, in welcher Phase des Lebenszyklus sie sich befinden.

- Es beginnt mit der **Experimentalphase** – eine neue Idee wird umgesetzt
- Es folgt die Phase der **Zukunftsmaßnahme** – noch wenige nutzen sie, aber wenn, dann sehr erfolgreich
- Die **Maßnahmen der Stunde** – viele nutzen sie mit großem Erfolg
- **Standard** – jeder nutzt sie, die Maßnahme ist selbstverständlich geworden und sie bringt keinen Wettbewerbsvorteil. Sie kommt erneut auf den Prüfstand, wird verbessert und ist wieder im Experimentalstadium.

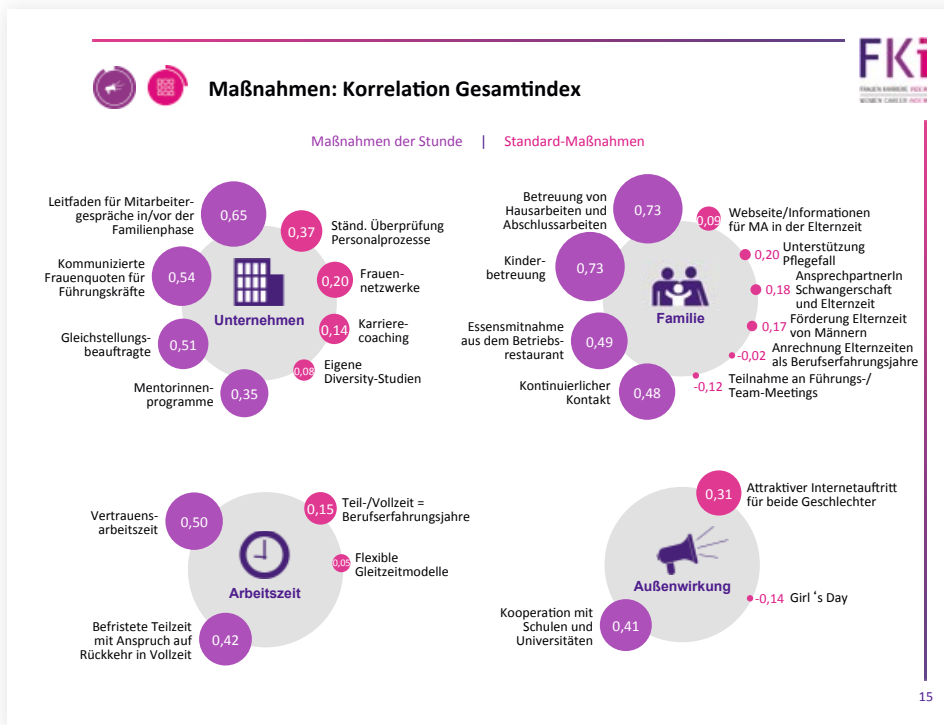
**Relevante Maßnahmen und Erfolgskorrelation**



	 Außenwirkung	 Unternehmen	 Arbeitszeit	 Familie	Summe
Experiment	0	3	3	4	10
Zukunft	4	4	3	0	11
Stunde	1	4	2	4	11
Standard	2	4	2	6	14
Summe	7	15	10	14	46

14

## 5.3. Ergebnisse 2014 – Korrelation Gesamtindex

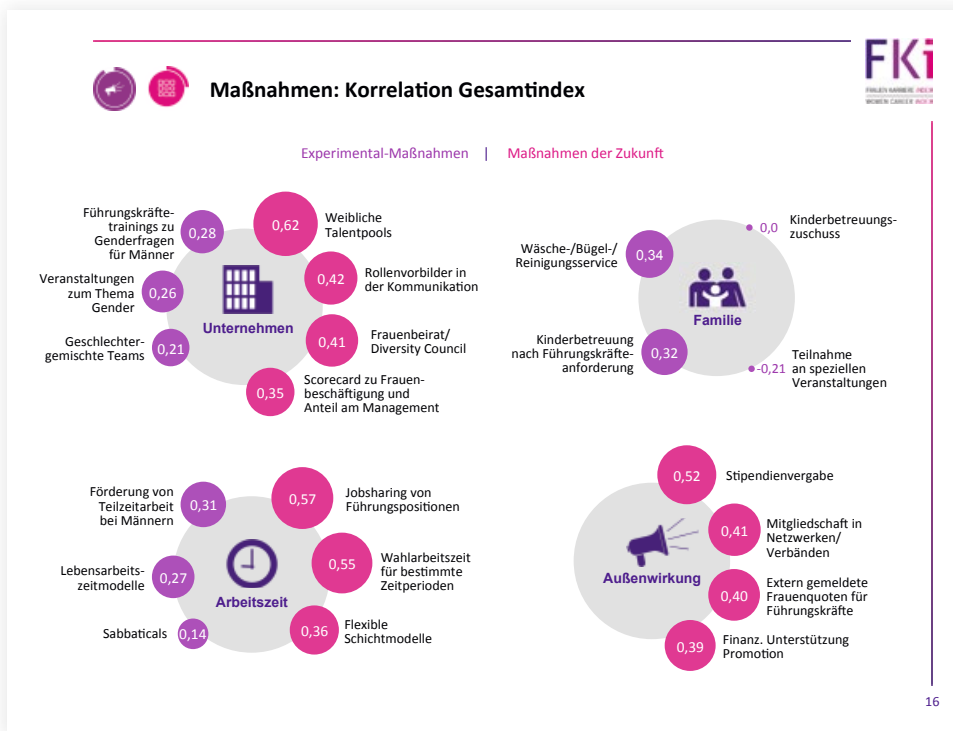


### Maßnahmen der Stunde

- **Leitfaden für Mitarbeitergespräche vor/in der Familienphase.** Ein Instrument, das in der kritischen Phase der vermeintlichen Entscheidung zwischen Beruf und Familie echte Unterstützung bringen kann.
- **Intern kommunizierte Frauenquoten für Führungskräfte.** Sie zeigen Chancen auf. Offenheit ist wichtig. Die Kandidatinnen müssen wissen, woran sie sind und welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung stehen.

### Standard-Maßnahmen

- **Förderung der Elternzeit auch für Männer.** Elternzeit = normaler Bestandteil der erufsbiografie bei Frauen und Männern. Dient dem Betriebsfrieden durch Gleichbehandlung aller Mitarbeiter.
- **Anrechnung von Teilzeittätigkeiten** als volle Berufserfahrungsjahre. Baut Schwellenangst ab. Beinhaltet aber auch das Problem, dass im Betrieb Lösungen gefunden werden müssen, Teilzeit in den Betriebsablauf effektiv und effizient zu integrieren.



## Maßnahmen der Zukunft

- **Existenz eines weiblichen Talentpools.** Immer mehr Unternehmen erkennen, dass es nicht nur darum geht, die verschiedenen Führungsebenen ausgeglichen zu besetzen, sondern frühzeitig mit der Förderung von weiblichen und männlichen Talenten zu beginnen, um die Aufstiege geschlechtsneutral zu gestalten.
- **Rollen Vorbilder in der internen und externen Kommunikation.** Wohl eines der wichtigsten Instrumente. In Phasen der Selbstzweifel ist dies eine starke Unterstützung.

## Experimental-Maßnahmen

- **Aktive Förderung der Teilzeitarbeit von Männern.** Wird von Unternehmen gefördert, die mit Teilzeit gut umgehen können. Die Teilzeit verliert ihren Charakter als Instrument der Bevorzugung von Frauen und hilft, den Betriebsfrieden zu unterstützen. Zudem ist es ein gutes Instrument für frauendominierte Unternehmen, die Männer suchen, um ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis zu haben.
- **Sabbaticals (längere Auszeiten)** Sie scheinen sich nicht bewährt zu haben. Sie werden **jetzt in Wahlarbeitszeiten** für bestimmte Lebensphasen umgestaltet und sind damit Maßnahmen der Zukunft.

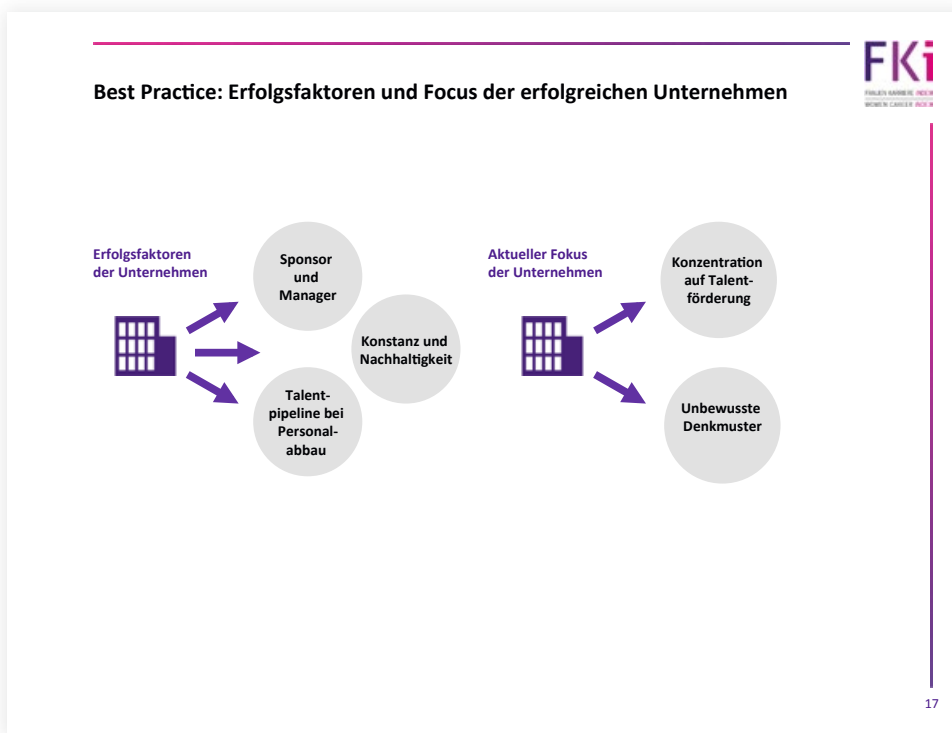
# 6. ERFOLGSFAKTOREN DER UNTERNEHMEN

Im Arbeitsmeeting der AG-FKi und auch im Erhebungsbogen werden gezielt neue Themen und Trends abgefragt und aufgenommen. Über die Erhebung zeigt sich dann, ob die diskutierten Themen Bestand haben. In 2014 wurden zwei verschiedene Themenfelder benannt.

Wie auch in den Jahren davor waren dies Fragen zum Themenfeld Erfolg und Treiber, so zum Beispiel interne Unterstützung (Sponsor

und Manager), Durchsetzungskraft (Konstanz und Nachhaltigkeit) sowie die Aktivitäten beim Personalabbau (Pipeline).

Darüber hinaus wurden Fragen zu aktuellen Ereignissen, Trends und Fokus integriert. Somit können neben der Betrachtung des vergangenen Berichtsjahres auch aktuelle Themen ermittelt werden.



## Erfolgsfaktoren der Unternehmen:

- Das Thema Frauen und Karriere sollte im Unternehmen sowohl auf **höchster Führungsebene** verankert sein als auch mit dem nötigen Personalsupport auf der operativen Ebene ausgestattet werden. Strategische Fragen und Entscheidungen müssen gemeinsam diskutiert werden.
- Nur mit **Konstanz und Nachhaltigkeit** lässt sich das Thema bewegen. Kurzfristige Verlautbarungen, einige Neubesetzungen und kurzfristiger Aktionismus sind nicht zielführend.
- Wichtigstes Instrument in der Vorbereitung für evtl. Strategieänderungen ist die Sicherstellung eines **Talentpools**.



### Fokus und Entwicklung:

- Viele der besonders erfolgreichen Unternehmen, die sich auch schon über Jahre mit diesem Thema beschäftigen, haben erkannt, dass die eigene **Talentförderung** die besten Chancen für den nachhaltigen Wandel schafft.
- Maßnahmen, um Unconscious Bias, also die **unbewusste Benachteiligung**, zu adressieren, sind extrem gefragt – denn trotz vieler Maßnahmen verändern sich die Verhaltensweisen nicht. Das kann mit dem Phänomen der unbewussten Vorurteile erklärt werden. Unternehmen berichten, dass Trainings dazu sowohl von Frauen als auch Männern nachgefragt werden – Vorurteile sind nicht immer geschlechterspezifisch. Nur die konkrete Ansprache und Adressierung dieser alltäglichen „Schere im Kopf“ kann die unbewussten Verhaltensweisen überwinden.
- Generell ist es auch ein Trend, dass die Teilnahme an Maßnahmen allen offensteht.

## 7. FKI-TEAM

### **BARBARA LUTZ Gründerin und Studienleiterin**

Barbara Lutz ist Gründerin des Frauen-Karriere-Index sowie Geschäftsführerin und Gesellschafterin des Consulting und Management Unternehmens Barbara Lutz Index Management GmbH.

Bevor sie ihr eigenes Unternehmen gründete, arbeitete Barbara Lutz in unterschiedlichen Management-Positionen bei Marktführern im Bankensektor, in der Unternehmensberatung und der Werbebranche. Dazu zählen Stationen als Managing Director bei der französischen Communication Consultancy Publicis Groupe S.A., als Management Supervisor bei der amerikanischen Ogilvy Group und als Director of Communication and Marketing bei der Commerzbank Group.

Barbara Lutz war externe Beraterin und Gutachterin für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

### **DR. JOACHIM SCHARIOTH Wissenschaftlicher Berater des Index seit 2013**

Dr. Joachim Scharioth ist wissenschaftlicher Berater des Frauen-Karriere-Index. Seit 1969 ist er in der angewandten Forschung, der Entwicklung von empirisch fundierten Strategien für Unternehmen und öffentliche Körperschaften mit dem Schwerpunkt Technik und Gesellschaft tätig. Dr. Joachim Scharioth ist Begründer von TRI\*M, dem weltweit führenden Stakeholder-Management-System.

Er war 1988 bis 2007 einer der Geschäftsführer der TNS Infratest GmbH in München und seit Mitte der Neunzigerjahre verantwortlich für das Stakeholder-Management-Geschäft

von TNS in mehr als 70 Ländern. Von 1987 bis 1996 bekleidete er das Amt des Vorsitzenden der Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute und des Verwaltungsrats des Informationszentrums für Sozialwissenschaften in Bonn.

Er ist geschäftsführender Gesellschafter der JoScha Kulturprojekte gGmbH.

### **kom,ma Marktforschung**

### **PROF. DR. STEFAN TUSCHL (HAW Hamburg), Professor für Quantitative Methoden und UWE BRAUN – komma Geschäftsführung**

Die kom,ma Forschungs- und Beratungsgesellschaft wurde Ende 2012 von Uwe Braun und Prof. Dr. Stefan Tuschl gegründet. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt neben klassischer Marktforschung in der Beratung und Durchführung von anspruchsvollen statistischen Analysen sowie Modellierungen.

Die beiden Gründer und Geschäftsführer verfügen über mehr als 20 Jahre Forschungs- und Beratungserfahrung. Uwe Braun war vor der Gründung von komma stellvertretender Geschäftsführer bei TNS Infratest mit den Schwerpunkten Marken- und Kommunikationsforschung sowie Beratung von Finanzdienstleistern.

Prof. Dr. Stefan Tuschl war Prokurist und Leiter des Kompetenzzentrums Applied Marketing Science bei TNS Infratest, seit 2012 ist er neben seiner Tätigkeit bei komma Professor für „Quantitative Methoden“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) in Hamburg.

**Frauen-Karriere-Index**

Schumannstraße 27  
60325 Frankfurt

T 069 - 5050 273 16  
F 069 - 5050 273 17  
M 0151 - 20037464

[info@frauen-karriere-index.de](mailto:info@frauen-karriere-index.de)  
[b.lutz@frauen-karriere-index.de](mailto:b.lutz@frauen-karriere-index.de)  
[s.recke@frauen-karriere-index.de](mailto:s.recke@frauen-karriere-index.de)

[www.frauen-karriere-index.de](http://www.frauen-karriere-index.de)