
UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN

Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI)

Wie Unternehmenskulturen gestaltet werden können, dass Frauen und Männer Karriere machen können und wollen

Hamburg, 25. Juni 2015

Karen Genz

Projektziele und Partnerunternehmen

Projektziele

- + Analyse der Gründe für die Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte
- + Entwicklung und Verbreitung neuer Ansatzpunkte für mehr Frauen in Führungspositionen

Partnerunternehmen



DAIMLER



EADS



gefördert durch:



Das Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

Organisationskulturelle Ebene

Untersuchungsinstrument

Artefakte mit Bezug zu Frauen & Karriere

Frauen- oder Teilzeitanteil nach Hierarchieebenen, Maßnahmenbündel, Vereinbarkeitsregelungen, Hierarchieebenen



Checklisten



Werte und Normen mit Bezug zu Frauen & Karriere

Strategien, Ziele, Motive, Begründung, Engagement



Umfeldinterviews



Grundannahmen mit Bezug zu Frauen & Karriere

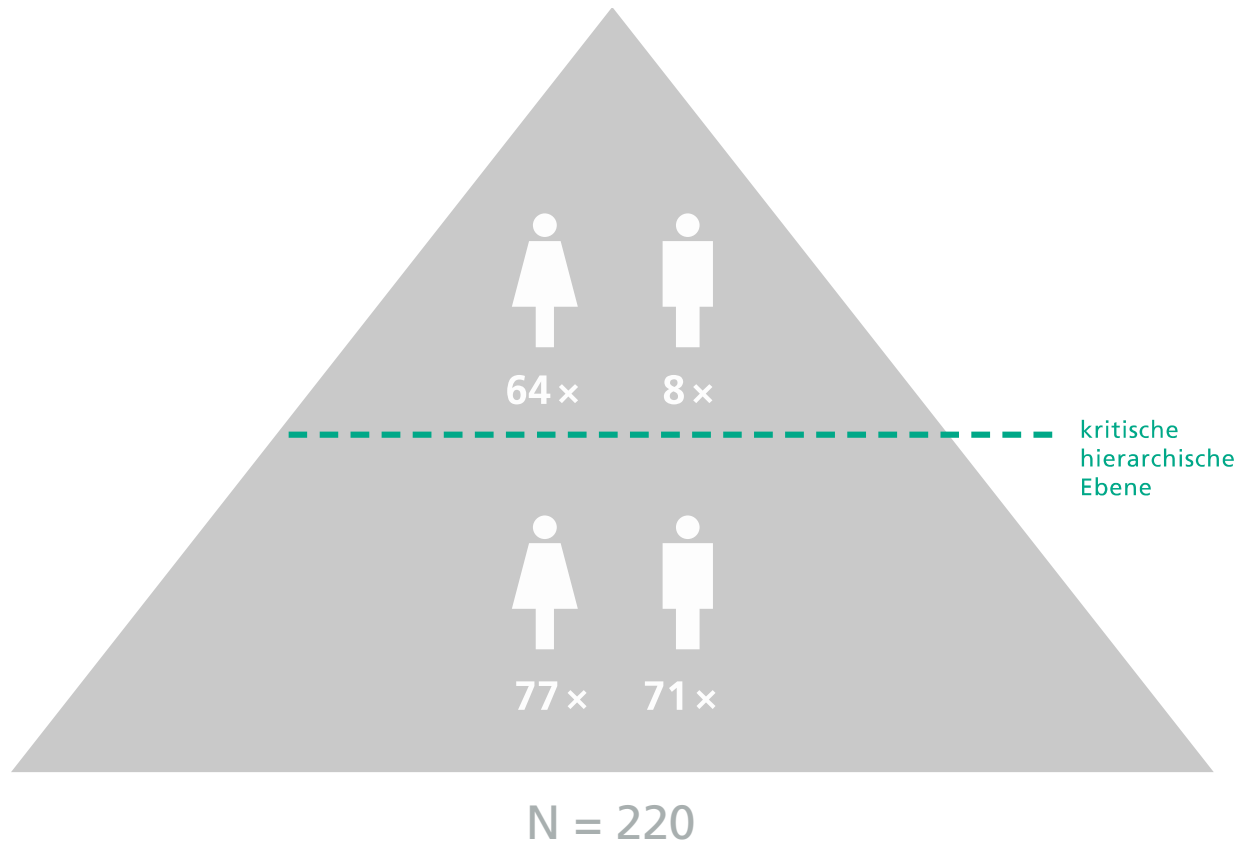
Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen



Zielgruppeninterviews

Quelle: Eigene Darstellung Fraunhofer 2012, nach E. Schein (1985): *Organizational culture and Leadership*

Sample: 220 leitfadengestützte, semistrukturierte Interviews



Vier Kulturmuster

Offene Hochleistungskultur



Veränderungsorientierte Bewahrungskultur



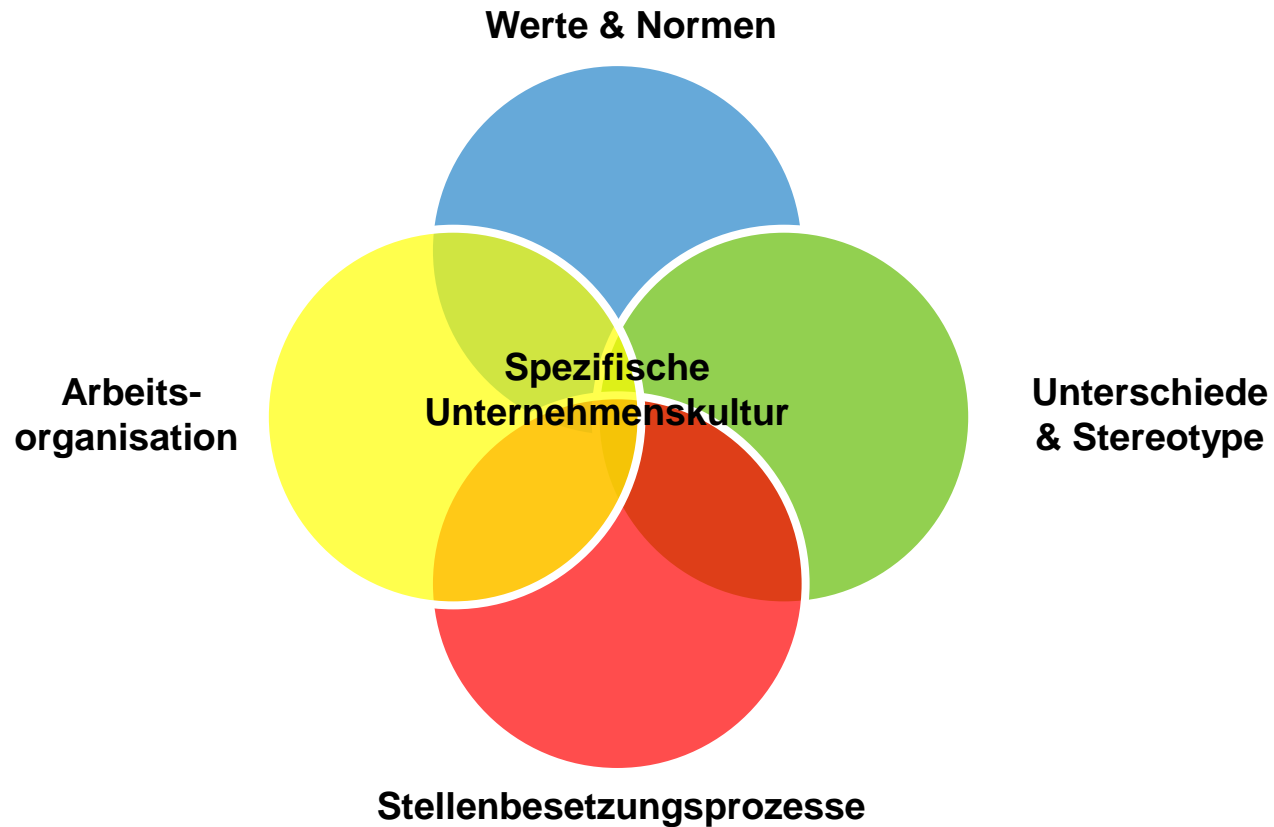
Konformistische Formalkultur



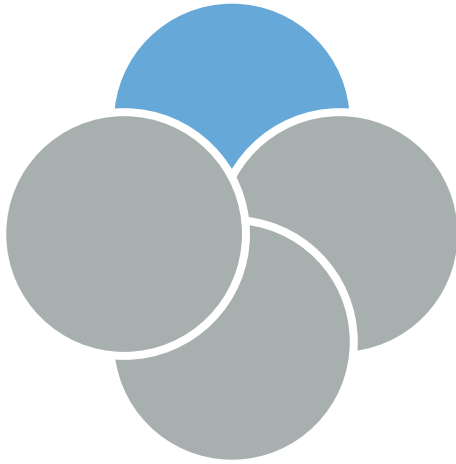
Konservative Ausschlusskultur



Die kulturspezifischen Hürden lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen



Werte & Normen



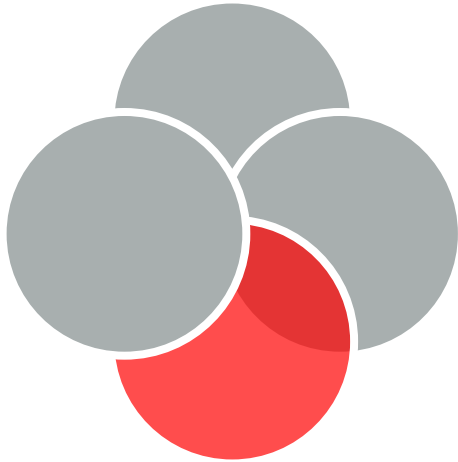
- + **Ökonomische Vorteile von heterogenen Führungsteams werden nicht wahrgenommen**
- + **Frauen gelten als einzige Zielgruppe und Profiteur des Gender-Diversity-Engagement**

Unterschiede & Stereotype



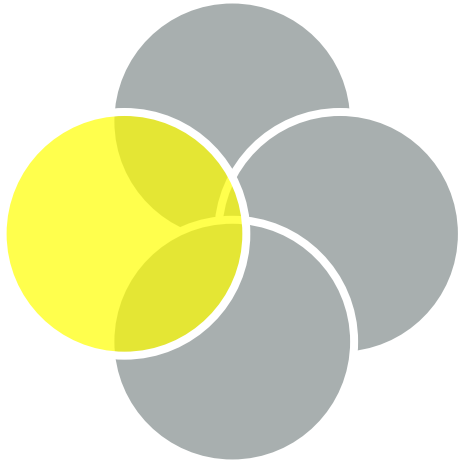
- + **Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen**
- + **Karriererelevante Erfolgsfaktoren werden Männern zugeschrieben**

Stellenbesetzungsprozesse



- + **Stellenbesetzungsprozesse werden als intransparent wahrgenommen**
- + **Keine Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebensphasen in der Personalentwicklung**

Arbeitsorganisation



- + **Außerberufliche Aufgaben werden zum Ausschlusskriterium für Führungskräfte**
- + **Teil- und Auszeiten sind mit Karrierenachteilen verbunden**

Für jedes Kulturmuster lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen ableiten

Offene
Hochleistungskultur

dynamisch
leistungsorientiert
offen
liberal
schnell
ambitioniert
ergebnisorientiert
innovativ
leidenschaftlich
schnellebig
flache Hierarchien
modern
freiheitsgebend
energetisch
motiviert
partnerschaftlich
locker
karrierorientiert
flexibel
jung

Gestaltung lebensphasenorientierter Personalpolitik

Veränderungsorientierte
Bewahrungskultur

Definition & Kommunikation
Business Case »Diversity«

Konformistische
Formalkultur

regelgeprägt
formal
homogen
bürokratisch
technisch
hierarchisch
diszipliniert
administrativ
sachlich
angepasst
fleißig
kritisch

Etablierung von
Wertschätzung für
Unterschiedlichkeit
als Ressource

sozial
hierarchisch
veränderungsorientiert
politisch
progressiv
wissenschaftlich
ambivalent
diversityorientiert
innovativ
konservativ
im Wandel Interessengoltheit
uneinheitlich

Commitment der Unternehmens-
leitung entscheidend

Konservative
Ausschlusskultur

schwerfällig
traditionell
geschlossen
konservativ
wertorientiert
intransparent
stolz
wenig leistungsorientiert
Identitätsstiftend
alt
männlich
träge

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



www.unternehmenskulturen-veraendern.de

Karen Genz
Kompetenzteam „Diversity and Change“
Fraunhofer CeRRI

Hardenbergstr. 20
10623 Berlin

karen.genz@iao.fraunhofer.de
Tel: + 49 (0) 30 / 680 796 90