

---

# 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

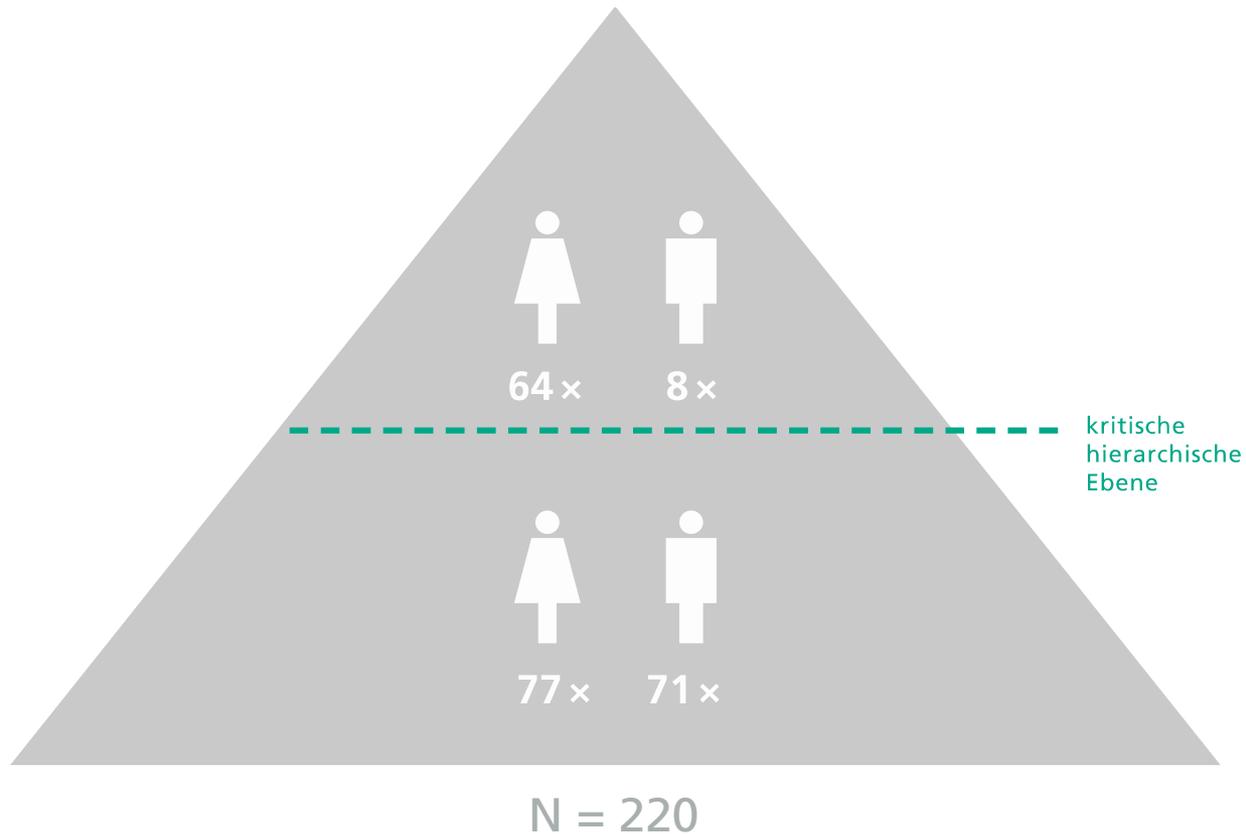
Meinungen, Einstellungen und Überzeugungen



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



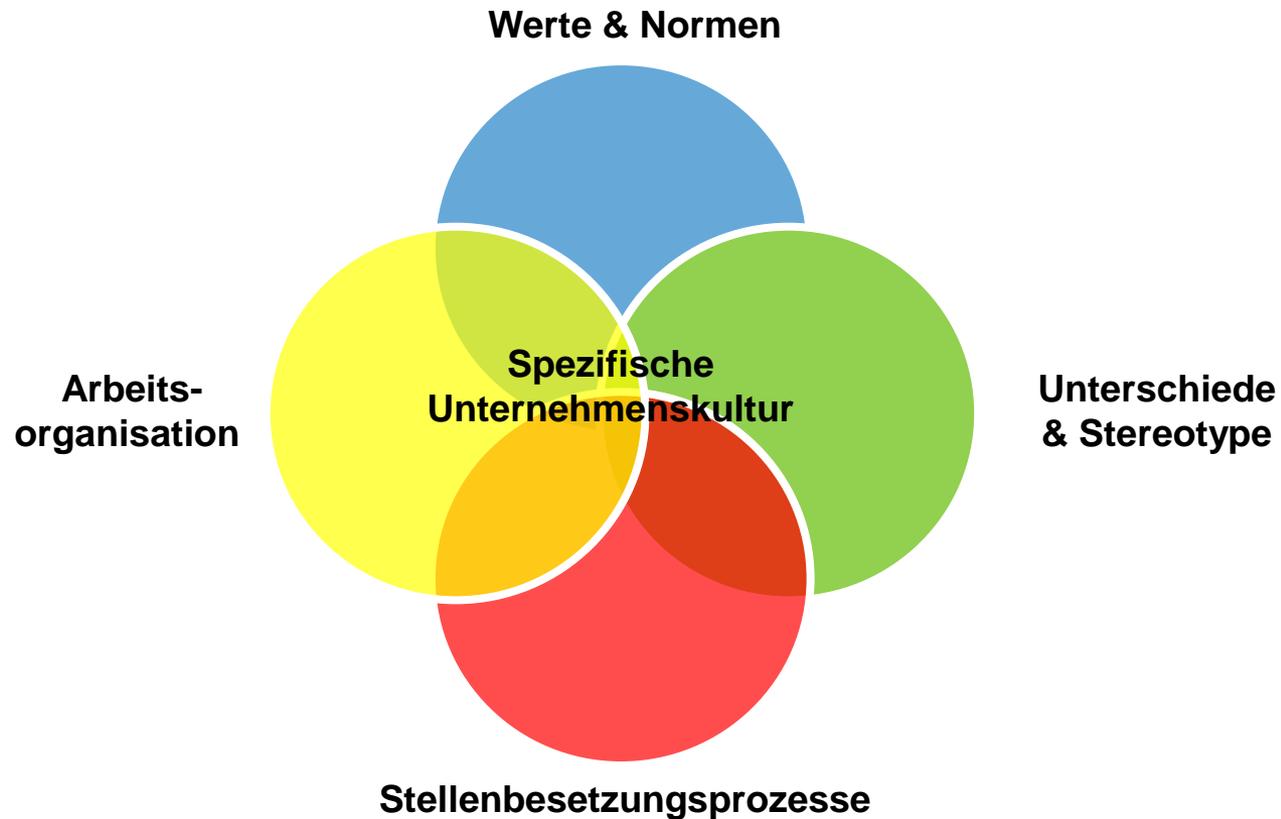
## Konformistische Formalkultur



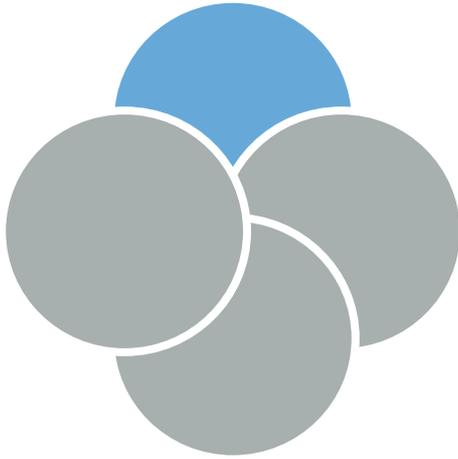
## Konservative Ausschlusskultur



# Die kulturspezifischen Hürden lassen sich vier Handlungsfeldern zuordnen

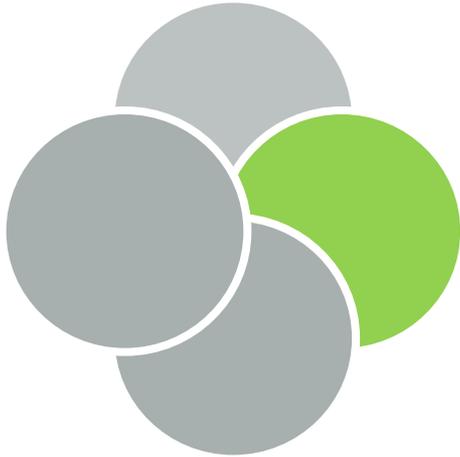


# Werte & Normen



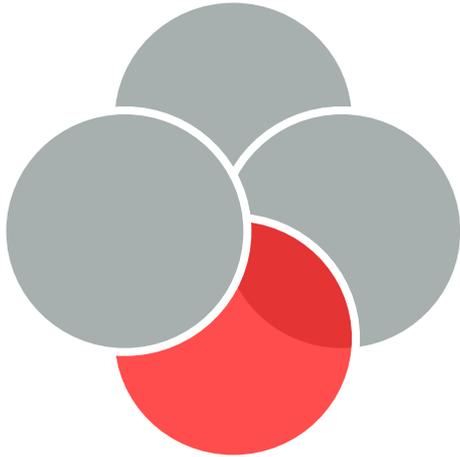
- + **Ökonomische Vorteile von heterogenen Führungsteams werden nicht wahrgenommen**
- + **Frauen gelten als einzige Zielgruppe und Profiteur des Gender-Diversity-Engagement**

# Unterschiede & Stereotype



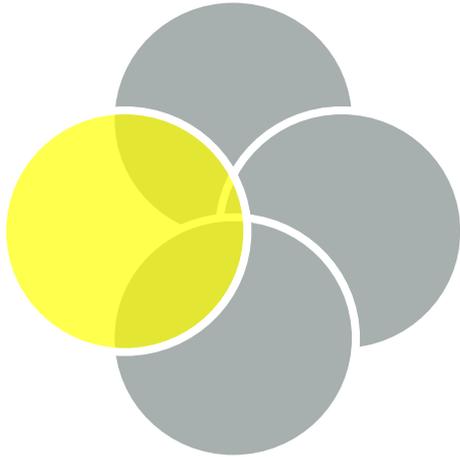
- + **Unterschiedlichkeit wird nicht als Ressource, sondern als Irritationsfaktor wahrgenommen**
- + **Karriererelevante Erfolgsfaktoren werden Männern zugeschrieben**

# 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*



Gestaltung lebensphasenorientierter Personalpolitik

*Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur*



Definition & Kommunikation Business Case »Diversity«

*Konformistische  
Formalkultur*



Etablierung von Wertschätzung für Unterschiedlichkeit als Ressource

*Konservative  
Ausschlusskultur*



Commitment der Unternehmensleitung entscheidend

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



[www.unternehmenskulturen-veraendern.de](http://www.unternehmenskulturen-veraendern.de)

Karen Genz  
Kompetenzteam „Diversity and Change“  
Fraunhofer CeRRI

Hardenbergstr. 20  
10623 Berlin

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