



Research Insights

–

# Frauen, Führungspositionen und das Paradoxon der Prioritäten

Warum nur so wenige Unternehmen in diesem Bereich alles richtig machen – aber diejenigen, auf die das zutrifft, übertreffen die anderen

IBM Institute for  
Business Value





## Gesprächspunkte

### **Warum wurden nicht mehr Frauen in Führungspositionen befördert?**

Auch wenn es mehr als genug Belege dafür gibt, dass die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen gut für das Unternehmen ist, gibt die überwältigende Mehrheit der Unternehmen weltweit an, dass die Beförderung von Frauen in Führungspositionen keine formale geschäftliche Priorität hat.

### **Einige Unternehmen, die wir als „Vorreiter“ bezeichnen, machen Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter.**

Die Vorreiter-Unternehmen haben bereits mehr Frauen in Führungspositionen übernommen, erkennen ihre Verantwortung für das Handeln an und sind davon überzeugt, dass die Einbeziehung beider Geschlechter den Unternehmenserfolg erhöht.

### **Aufklärung alleine reicht nicht aus, um echte Veränderungen herbeizuführen.**

Damit Unternehmen die Vorteile der Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen nutzen können, müssen sie die Gleichstellung zu einer formalen strategischen Priorität machen, die Beiträge von Frauen ebenso hoch bewerten wie von Männern und Frauen stärker als Leistungsträger anerkennen.

—

## Einleitung

In den letzten Jahren gab es zahlreiche Initiativen für die Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz. In der Unternehmenswelt war das Bewusstsein für die Notwendigkeit – und die Vorteile – der Förderung von Frauen noch nie so groß wie heute – das reicht von der Berichterstattung in den Medien über die Gehaltsunterschiede bis hin zu den immer zahlreicheren Belegen dafür, dass Unternehmen mit einem größeren Frauenanteil in den Führungsetagen besser abschneiden.

Obwohl hierüber große Einigkeit herrscht, bleibt der Prozentsatz an Frauen, die in Führungspositionen tätig sind, dennoch äußerst gering. In den 2.300 von uns befragten Unternehmen weltweit sind im Durchschnitt nur 18 Prozent der wichtigsten Führungspositionen, z. B. Unternehmensleitung, Vice President, Direktoren und höhere Manager, mit Frauen besetzt.

Warum ist der Unterschied zwischen der Zahl an weiblichen und männlichen Führungskräften nach wie vor so groß? Wir haben hierfür drei Hauptgründe festgestellt:

- Viele Organisationen sind nicht vollständig von den Vorteilen der Gleichstellung von Mann und Frau in Führungspositionen überzeugt, auch wenn zahlreiche Belege dafür sprechen, dass die Gleichstellung der Geschlechter mit einem höheren finanziellen Erfolg und mit Wettbewerbsvorteilen verbunden ist.
- Unternehmen verlassen sich zu sehr auf „gute Absichten“ und handeln bei der Vielfalt nach dem Laissez-faire-Prinzip, anstatt den Fokus auf die operative Umsetzung zu legen, wie dies bei anderen Aspekten im Zusammenhang mit der Unternehmensleistung der Fall ist. Die meisten gehen davon aus, dass es mehrere Generationen dauern wird, bis in den Führungspositionen in ihren Branchen die Gleichstellung der Geschlechter erreicht ist. Mehr als drei Viertel der Befragten gaben an, dass die Beförderung von Frauen in Führungspositionen nicht als formale geschäftliche Priorität betrachtet wird.
- Männer, die die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte weltweit darstellen, neigen dazu, das Ausmaß der geschlechtsspezifischen Vorurteile an ihrem Arbeitsplatz zu unterschätzen. Sie müssen sich zu klaren Fürsprechern der Geschlechtergleichstellung in ihren Unternehmen entwickeln.

Die „Vorreiter“ haben die Förderung von Frauen zu einer formalen geschäftlichen Priorität gemacht, wissen, dass Unternehmen, die beide Geschlechter einbeziehen, erfolgreicher sind, und werden ihrer Verantwortung zu handeln gerecht.



**81 %**

nehmen die Gleichstellung der Geschlechter in ihre strategische Agenda auf



**83 %**

geben an, dass die Umsetzung von Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter tatsächlich einfacher ist als die Umsetzung anderer Initiativen im Unternehmen



**89 %**

erkennen ein hohes Potenzial bei Frauen ebenso oft wie bei Männern

Auch wenn das Geschlechtergefälle nach wie vor groß ist, sind die Top-Talente in allen Branchen paradoxerweise äußerst gefragt. Unternehmen werden künftig wahrscheinlich Schwierigkeiten haben, wettbewerbsfähig zu bleiben, wenn sie es nicht schaffen, Frauen mit Führungsqualitäten systematisch weiterzuentwickeln und zu fördern. Dieser Druck ist ein Grund dafür, warum wir optimistisch sind, dass substantielle Verbesserungen bei der Gleichstellung der Geschlechter bald in allen Unternehmen eine höhere Priorität haben wird.

Tatsächlich zeigen unsere Datenanalysen eine kleine Untergruppe von Unternehmen, die wir als „Vorreiter“ bezeichnen, die hart daran arbeiten, ihre Unternehmenskultur zu verändern und bereits davon profitieren. Die Vorreiter, die nur 12 Prozent der gesamten Stichprobe in unserer Umfrage ausmachen, betrachten die Förderung von Frauen als formale geschäftliche Priorität. Die Mehrheit der Vorreiter gibt an, dass sie ihre Wettbewerber in jeder dieser vier Kategorien übertreffen: Rentabilität, Umsatzwachstum, Innovation und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Vorreiter haben zwar noch kein vollständiges Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen erreicht, sind aber weiter als andere. Dies ist ein eindeutiger dafür, dass eine Lösung möglich ist, wenn Unternehmen dazu bereit sind, das Problem mit der nötigen Dringlichkeit konsequent anzugehen.

## Hindernisse für Veränderungen

Zu Beginn der Studie gingen wir davon aus, dass Unternehmen die Förderung von Frauen zu einer strategischen Priorität machen. Diese Annahme basierte auf den häufigeren positiven Äußerungen über die Verpflichtung von Unternehmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen in den letzten Jahren, der Zunahme von Programmen zur Förderung von Frauen am Arbeitsplatz, der starken Beachtung in den Medien und den vielen Kommentaren in sozialen Netzwerken. Angesichts dieses verstärkten Fokus fragten wir uns, warum nach wie vor so wenige Frauen in ihren Unternehmen in Führungspositionen gelangen. Um dies herauszufinden, haben wir 2.300 Führungskräfte und Fachleute in Unternehmen aus 10 Branchen und 9 Ländern weltweit befragt und eine Reihe von ausführlichen Einzelgesprächen geführt (siehe „Ansatz der Studie und Methodik“ auf Seite 16).

Unsere Untersuchungen brachten überraschende Ergebnisse. Wir haben festgestellt, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen der Förderung von Frauen keine Priorität einräumt – zumindest nicht formal. Nach Angaben von 67 Prozent der Befragten sollten zwar

# „Wenn wir handeln und als Führungskräfte Verantwortung übernehmen – unsere Vergütung oder unsere Leistung einbringen – dann wird es ernst.“

**Männlicher Chief Executive Officer**, Servicebranche, USA

mehr Frauen in Führungspositionen übernommen werden, dies ist in ihren Unternehmen aber keine formale geschäftliche Priorität. Weitere 12 Prozent geben an, dass die Förderung von Frauen derzeit einfach nicht im Mittelpunkt steht, und 79 Prozent der Unternehmen weltweit haben nicht vollständig priorisiert, ein Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen zu erreichen.

Die meisten Befragten sagen, dass ihr Unternehmen beabsichtigt, in Zukunft mehr Frauen in Führungspositionen zu übernehmen. Viele haben gut gemeinte Programme auf den Weg gebracht. Aber wenn der Förderung von Frauen keine formelle geschäftliche Priorität eingeräumt wird, zeigen unsere Ergebnisse, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen darin eine deutliche Verbesserung sehen, vernachlässigbar gering ist.

Warum weigern sich so viele Unternehmen, die Notwendigkeit der Gleichstellung von Männern und Frauen in Führungspositionen zu priorisieren?

## **Anhaltende Zweifel, dass die Förderung von Frauen finanzielle Vorteile bringt**

Neben unseren eigenen Erkenntnissen gibt es eine Fülle von Informationen über die Vorteile der Förderung von Frauen. Eine einfache Suche in Google nach den Vorteilen für Unternehmen durch Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen bringt fast 18 Millionen Ergebnisse. Ein Paradebeispiel: Eine vom Peterson Institute for International Economics durchgeführte Umfrage in 21.980 börsennotierten Unternehmen in 91 Ländern ergab, dass „ein höherer Anteil weiblicher Führungskräfte in Unternehmen zu einer höheren Rentabilität dieser Unternehmen führt“. Die Analyse unserer Umfrage zeigt auch einen Zusammenhang zwischen Unternehmen, die bei der Gleichstellung der Geschlechter weiter sind als andere, und solchen, die eine höhere Rentabilität erreichen.

Doch zu viele Unternehmen sind nach wie vor nicht von den eindeutigen Daten überzeugt, die darauf hindeuten, dass ein größerer Frauenanteil bei den Führungspositionen ihrem Unternehmen neue Impulse verleihen könnte. Als wir fragten, ob Unternehmen, die beide Geschlechter einbeziehen, finanziell erfolgreicher sind, konnten 42 Prozent der Befragten nicht eindeutig mit Ja oder Nein antworten. Woher kommt diese Unentschlossenheit?

Die positiven Meldungen über potenzielle finanzielle Vorteile wurden durch die vorherrschenden Klischees zu den Führungsqualitäten von Frauen überlagert. So gehen beispielsweise fast zwei Drittel der Befragten davon aus, dass der Hauptgrund, warum nicht mehr Frauen in Führungspositionen tätig sind, darin besteht, dass für Frauen häufiger als für Männer die Familie wichtiger ist als ihre berufliche Karriere.

Darüber hinaus sagen 58 Prozent, dass weniger Frauen als Männer Führungsaufgaben übernehmen wollen. Auch wenn der potenziell größere finanzielle Erfolg für Führungskräfte von heute verlockend sein mag: solange sie nicht das aus der Luft gegriffene Vorurteil ablegen, dass Frauen für ihre eigene unbefriedigende Weiterentwicklung selbst verantwortlich sind, lässt sich ein Geschlechtergleichgewicht in Führungspositionen wohl nicht erreichen.

## **Den ersten Schritt wagen**

Wenn Sie nicht den Eindruck haben, dass ein dringliches Problem vorliegt, haben Sie natürlich auch keine Eile, Veränderungen herbeizuführen. Nur 27 Prozent der Befragten geben an, dass das Erreichen der Gleichstellung der Geschlechter in Ihrem Unternehmen ein Problem darstellt. Mit anderen Worten, die überwiegende Mehrheit gibt an, dass die Gleichstellung der Geschlechter in ihrem Unternehmen keinen besonderen Anlass zur Sorge gibt – entweder weil sie davon ausgehen, dass ihr Unternehmen vernünftig handelt, oder weil einzelne Fälle von Ungleichheit problemlos gelöst werden können. Keiner dieser Standpunkte führt zu Impulsen für Veränderungen, auch wenn die Befragten zugeben, dass in ihrem Unternehmen bisher nichts erreicht wurde, was mit einer Gleichstellung der Geschlechter gleichzusetzen wäre. Im Wesentlichen sagen die Befragten, dass in ihren Unternehmen derzeit nur wenig unternommen wird, um eine Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen zu erreichen.

Es kommt auf die Denkweise an. Wir baten die Befragten anzugeben, wie lange es dauern wird, bis in ihrer Branche ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern auf allen Führungsebenen erreicht ist. Im Durchschnitt schätzten sie 54 Jahre, d. h. mehr als zwei Generationen in der Zukunft. Das bedeutet im Wesentlichen: „Um dieses Problem werden wir uns nicht kümmern.“ Wenn Sie außerdem davon ausgehen, dass Frauen Qualitäten oder Verantwortlichkeiten aufweisen, durch die sie weniger geeignet für Führungspositionen sind, ist es leicht, dies als gesellschaftliches Problem zu betrachten, für dessen Lösung Ihr Unternehmen nicht zuständig ist. Damit Veränderungen in Unternehmen stattfinden, müssen die Führungskräfte erkennen, wie diese Wahrnehmungen und dieser unverbindliche Ansatz zu einer Unternehmenskultur beitragen, in der die Ungleichheit der Geschlechter fortbesteht.

„Unternehmen neigen dazu, bei Diskussionen über die Gleichstellung der Geschlechter zu sagen, dass sie etwas tun müssen. Dann gibt aber jemand zu bedenken, dass alles eigentlich nicht so schlimm ist. Das heißt, sie verlassen sich auf ihr Bauchgefühl und unternehmen nichts.“

**Männliches Mitglied im Aufsichtsrat**, Technologiebranche, Deutschland

### Die Rolle des Mannes

Die Teilnehmer an unserer Umfrage schätzen, dass nur 18 Prozent der höheren Führungskräfte in ihrem Unternehmen Frauen sind, d. h. 82 Prozent sind Männer. Angesichts dieser immensen Diskrepanz lässt sich nicht leugnen, dass es in Gesprächen, was Unternehmen bereit sind zu tun, um Frauen zu fördern, letztendlich darum geht, was Männer bereit sind zu tun. Männer bestätigen zwar Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern, aber viele erkennen nicht, inwieweit ihr persönliches Verhalten zur Aufrechterhaltung des Status quo beiträgt.

Wir haben in der Umfrage folgende Frage gestellt: Stellen Sie sich vor, sie wären mit dem anderen Geschlecht geboren worden. Wäre Ihre berufliche Karriere anders verlaufen?<sup>2</sup> Mehr als zwei Drittel der Männer geben an, dass ihre Karriere unabhängig davon genauso verlaufen wäre. Dies ist ein interessanter Widerspruch, wenn man bedenkt, dass Männer auch zugeben, dass es in ihrem Unternehmen gesellschaftliche Vorurteile gegenüber Frauen gibt.

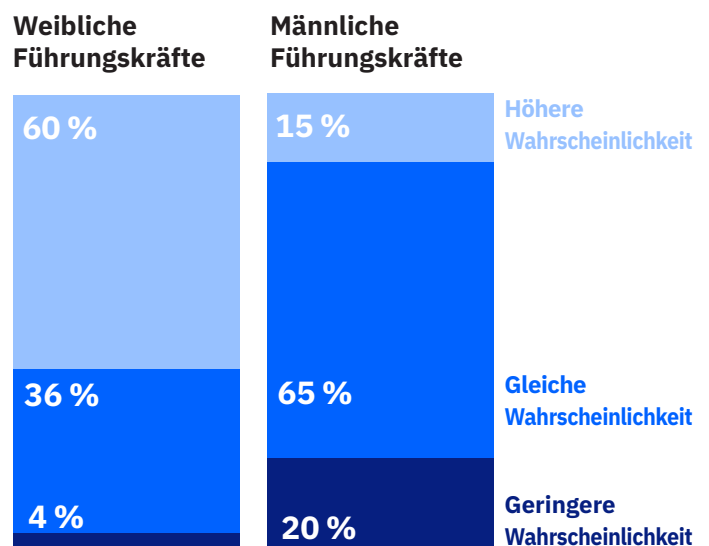
Die Männer, die an unserer Umfrage teilnahmen, ignorierten immer wieder die Schwierigkeiten, mit denen sie als Frau konfrontiert gewesen wären. 65 Prozent der männlichen Führungskräfte geben an, dass sie auch als Frau mit derselben Wahrscheinlichkeit in eine Führungsposition befördert worden wären. Ein kleiner Teil (15 Prozent) gibt tatsächlich an, dass sie als Frau sogar größere Vorteile gehabt hätten. Andererseits sagen die meisten weiblichen Führungskräfte, dass ihr Geschlecht eine sehr große Rolle spielt. Trotz der Tatsache, dass es diese Frauen in höhere Führungspositionen ihrer Unternehmen geschafft haben, sagen 60 Prozent, dass ihre berufliche Entwicklung als Mann besser verlaufen wäre (siehe Abbildung 1).

Aber der überraschendste Beleg dafür, dass Männer das Ausmaß geschlechtsspezifischer Vorurteile unterschätzen, ist der leicht messbare Bereich der finanziellen Vergütung. Weltweit sagen 68 Prozent der befragten Männer, dass sie auch als Frau dieselbe Vergütung erhalten würden. Veröffentlichte Daten zu

**Abbildung 1**

Die Mehrheit der männlichen Führungskräfte sagt, dass ihr Erfolg wenig damit zu tun hat, dass sie ein Mann sind. Die meisten weiblichen Führungskräfte glauben aber, dass ihre Chancen auf eine Beförderung als Mann größer gewesen wären.

*Wie wahrscheinlich wären Sie mit dem jeweils anderen Geschlecht in eine Führungsposition befördert worden?*



diesem Thema deuten darauf hin, dass diese Annahme unrealistisch ist. In den USA erhalten Frauen z. B. etwa 78 bis 80 Prozent des Verdiensts von Männern.<sup>3</sup> Dennoch glauben nur 19 Prozent der befragten Männer in den USA, dass ihr Verdienst als Frau schlechter gewesen wäre. 21 Prozent glauben sogar, dass sie als Frau mehr verdient hätten.

## „Der wichtigste Punkt, bei dem Unternehmen in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter falsch liegen, ist die Annahme, dass die Entwicklung ohnehin in diese Richtung geht. Das ist nicht der Fall.“

**Weibliche Direktorin**, Technologiebranche, USA

Da Führungspositionen heute zum Großteil mit Männern besetzt sind, ist deren Unterstützung unerlässlich, um der Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen Vorrang einzuräumen. Es geht nicht darum, dass Männer Frauen mehr Möglichkeiten bieten, sondern dass Männer mit Frauen zusammenarbeiten, um die Richtlinien und die integrative Unternehmenskultur zu schaffen, in der alle qualifizierten Mitarbeiter dieselben Aufstiegschancen haben.

Um diesen Wandel zu vollziehen, müssen Männer sich darüber im Klaren werden, wie ihre eigene Haltung und ihre Handlungen die derzeitigen Verfahren am Arbeitsplatz und die Teams beeinflussen. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich die Situation ändern könnte: 75 Prozent der männlichen Führungskräfte sind bereit, sich zum Erreichen von Kennzahlen zu verpflichten, die über einen Zeitraum von fünf Jahren zu einer größeren Geschlechtervielfalt führen. Dies ist zwar ermutigend, um einen echten Wandel herbeizuführen, müssen sie aber auch für die Ergebnisse Verantwortung tragen. Dies wird weitaus schwieriger, da nur 36 Prozent der Männer in unserer Umfrage bereit sind, Nachteile in Kauf zu nehmen, wenn sie ihre Ziele verfehlen.

### Vorreiter geben den Weg vor

Trotz dieser Hindernisse setzen sich einige der befragten Unternehmen viel stärker für die Förderung von Frauen in Führungspositionen ein. Die Vorreiter-Unternehmen, die nur 12 Prozent der gesamten Stichprobe in unserer Umfrage ausmachen, weisen drei Hauptmerkmale auf:

- *Sie nehmen die Einbeziehung beider Geschlechter ernst.* Alle (100 Prozent) haben die Förderung von Frauen in Führungspositionen zu einer formalen geschäftlichen Priorität gemacht. Im Vergleich dazu hat nur ein Bruchteil der anderen Unternehmen denselben Schwerpunkt gesetzt – lediglich 9 Prozent.
- *Sie sind motiviert aufgrund potenzieller finanzieller Verbesserungen.* Alle (100 Prozent) sind davon überzeugt, dass Unternehmen, die beide Geschlechter einbeziehen, finanziell erfolgreicher sind. Dem stimmen nur 38 Prozent der anderen Unternehmen zu.

- *Sie sind sich ihrer Verantwortung, handeln zu müssen, bewusst und nehmen sie an.* Alle (100 Prozent) sind sich einig, dass Unternehmen weiterhin Veränderungen vornehmen müssen, um die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz zu erreichen. Die Mehrheit der anderen befragten Unternehmen stimmt zwar ebenfalls zu, aber im Vergleich zu anderen Unternehmen gehen 29 Prozent mehr Vorreiter-Unternehmen die Maßnahmen konsequent an.

Bei den 265 Unternehmen, aus denen sich die Untergruppe der Vorreiter zusammensetzt, ist jede Region und Branche in unserer Umfrage vertreten. Dies deutet darauf hin, dass sich selbst in Ländern oder Sektoren, in denen die geschlechtsspezifische Diskrepanz groß ist, einzelne Unternehmen dafür entscheiden können, positive, konkrete Schritte zur Gleichstellung der Geschlechter in der gesamten Führungsspitze zu unternehmen. Bemerkenswert ist, dass es sich bei den meisten Vorreiter-Unternehmen nicht um Startups handelt. 80 Prozent sind seit mehr als 20 Jahren etablierte Unternehmen, die sich zu einem Wandel in ihrer Unternehmenskultur verpflichtet haben.

Es gibt einen konkreten Beleg: Das Engagement der Vorreiter für die Förderung von Frauen zeigt bereits positive Auswirkungen. Obwohl nach wie vor zu wenige Frauen in Führungspositionen sind, berichten sie durchgängig von einem höheren Prozentsatz an Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen als andere befragte Unternehmen.

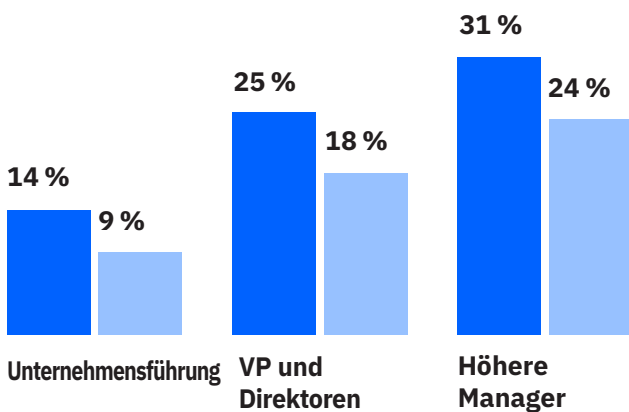
Die Befragten aus Vorreiter-Unternehmen schätzen z. B., dass durchschnittlich 14 Prozent der Unternehmensführung Frauen sind, während andere Unternehmen hier nur von 9 Prozent ausgehen. Vorreiter schätzen, dass in ihren Unternehmen mehr Vice Presidents und Direktoren Frauen sind als in anderen Unternehmen. Sie haben auch mehr weibliche Führungskräfte, die sich für künftige Top-Führungspositionen anbieten würden (siehe Abbildung 2).

---

## Abbildung 2

Im Durchschnitt sagen die Vorreiter, dass bei ihnen bereits mehr Frauen in Führungspositionen arbeiten, als andere Unternehmen schätzen

*Durchschnittlicher Prozentsatz an weiblichen Führungskräften*



### Vorreiter Andere Unternehmen

Die Mehrheit der Vorreiter sagt, dass sie in den letzten drei Jahren in den Bereichen Gleichstellung der Geschlechter, Mitarbeiterzufriedenheit und Innovationen erfolgreicher waren als Wettbewerber. Einer der überzeugendsten Belege für Vorreiter ist, dass einige von ihnen auch finanziell besser abschneiden. Wichtig ist, dass 25 Prozent der Vorreiter berichten, dass sie in den letzten drei Jahren eine deutlich höhere Rentabilität erreicht haben als die Wettbewerber, und 23 Prozent äußern sich ähnlich in Bezug auf Umsatzsteigerungen. Weniger der anderen Unternehmen behaupten dasselbe (siehe Abbildung 3).

Unsere Ergebnisse spiegeln die Schlussfolgerungen aus anderen Studien wider, wonach sich ein höherer Anteil an weiblichen Führungskräften positiv auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen auswirkt. Die Analyse der Credit Suisse ergab z. B., dass „ein höherer Anteil an Frauen unter den Top-Managern zu höheren Eigenkapitalrenditen, Bewertungen und Dividendenzahlungen sowie einer besseren Aktienentwicklung geführt hat“.<sup>4</sup>

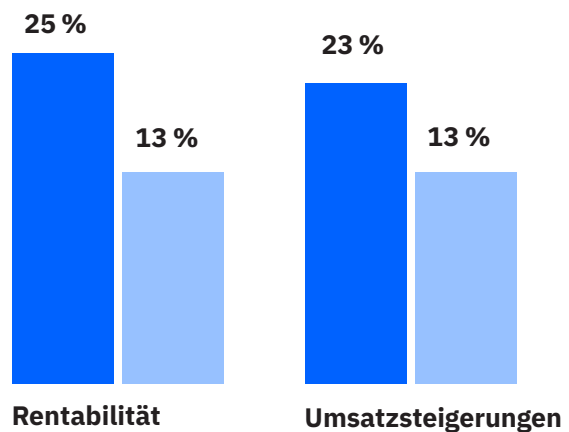
Vorreiter weigern sich einfach zu akzeptieren, dass Geschlechterungleichheit ein unvermeidliches Problem ist, das so tief in der Gesellschaft verwurzelt ist, dass sie nichts dagegen tun können. Tatsächlich ist die überwiegende Mehrheit der Vorreiter (83 Prozent) der Meinung, dass die Umsetzung von Initiativen zur Verbesserung der Geschlechtervielfalt einfacher ist als andere geschäftliche Initiativen.

---

## Abbildung 3

Vorreiter übertreffen ihre Wettbewerber bei zwei wichtigen Finanzkennzahlen

*Prozentsatz der Befragten, die angeben, dass ihr Unternehmen die Wettbewerber in den letzten drei Jahren deutlich übertroffen hat*



### Vorreiter Andere Unternehmen



„Die Männer müssen mit eingebunden werden. Wir können das ohne ihre Unterstützung nicht umsetzen.“

Weiblicher Chief Marketing Officer, Medienbranche, USA

## Die vier Merkmale von Vorreitern

Was die Vorreiter von anderen Unternehmen unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, die besonderen Herausforderungen zu erkennen, die die berufliche Entwicklung von Frauen unverhältnismäßig stark behindern, und diese konsequent anzugehen, um die Chancengleichheit für alle zu wahren. Im Rahmen unserer Analyse ließen sich vier Merkmale erkennen, die auf weitaus mehr Vorreiter als auf andere Unternehmen in unserer Umfrage zutreffen (siehe Abbildung 4).

1. Vorreiter bieten eine auf die Anforderungen von Frauen zugeschnittene Karriereplanung.

Vorreiter räumen ein, dass Frauen aufgrund familiärer Verpflichtungen traditionell weniger für Führungspositionen berücksichtigt wurden. Aber anstatt dies als Ausrede zu benutzen, um Frauen Chancen zu verwehren, bieten sie Pläne zur beruflichen Entwicklung an, die die individuellen Anforderungen und beruflichen Ambitionen jeder Frau unterstützen.

### Abbildung 4

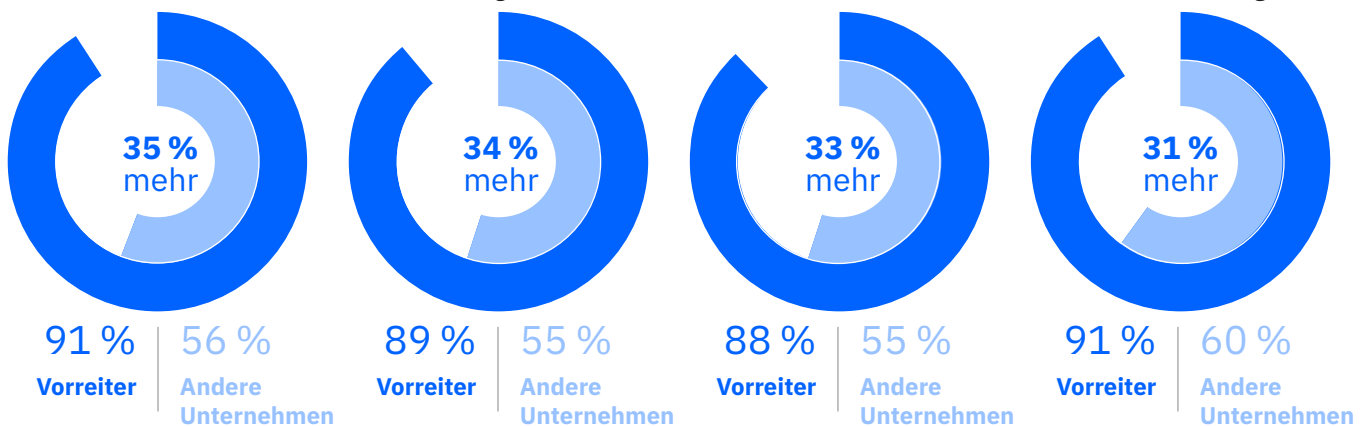
Diese Maßnahmen werden häufiger bei den Vorreitern durchgeführt, um Frauen zu fördern, damit alle Mitarbeiter dieselben Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung haben

1. Bieten eine auf die Anforderungen von Frauen zugeschnittene Karriereplanung

2. Verwenden dieselben Kennzahlen für die Bewertung der beruflichen Leistung von Männern und Frauen und wenden sie gerecht an

3. Bieten Männern und Frauen dieselben Karrierechancen

4. Arbeiten hart daran, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Führungsstile von Frauen berücksichtigt



Vorreiter weisen niemandem die Schuld zu. Sie lehnen negative Klischees über die Eignung von Frauen für Führungspositionen oder die Vorstellung ab, dass sich Frauen aufgrund mangelnden Ehrgeizes zurückhalten.

Wir haben die Befragten z. B. gebeten, mögliche Hindernisse zu berücksichtigen, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindern könnten. Wir fragten dann, inwieweit die meisten Personen in ihrem Unternehmen ihrer Meinung nach zustimmen würden, dass es diese Hindernisse im Unternehmen gibt. Angesichts klischeehafter Vorstellungen über die Fähigkeiten von Frauen gibt die überwältigende Mehrheit der Vorreiter an, dass diese negativen Wahrnehmungen in ihrem Unternehmen nicht vorherrschen. In den anderen Unternehmen behaupten weitaus weniger der Befragten dasselbe (siehe Abbildung 5).

*2. Vorreiter verwenden dieselben Kennzahlen für die Bewertung der beruflichen Leistung von Männern und Frauen und wenden sie gerecht an.*

Es ist sehr schwierig sicherzustellen, dass Frauen die gleichen Aufstiegschancen wie Männer haben, wenn sie in ihrer derzeitigen Rolle nicht anhand derselben Leistungskriterien beurteilt werden. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, was die Leistung am Arbeitsplatz anhand messbarer Ergebnisse ausmacht, anstatt sich auf subjektive Aussagen über den Beitrag eines Mitarbeiters zu verlassen, die durch bewusste oder unbewusste Vorurteile beeinflusst werden können.

## Abbildung 5

Vorreiter geben an, dass es in ihren Unternehmen weniger geschlechtsspezifische Vorurteile gibt

*Frauen haben die Fähigkeiten, die für eine höhere Führungsrolle erforderlich sind*



*Frauen gehen in gleichem Maße wie Männer Risiken ein oder fordern Aufgaben, um ihre Karriere voranzubringen*



*Frauen hinterfragen den Status quo im selben Maße wie Männer*



*Frauen sind im selben Maße wie Männer an Beförderungen oder Gehaltserhöhungen interessiert*



**Vorreiter**  
Andere Unternehmen

# „Im Laufe meiner Karriere haben Frauen in Führungspositionen dank einer veränderten Denkweise in meiner Branche und in der Gesellschaft größere Aufmerksamkeit erfahren.“

**Weiblicher Vice President**, Einzelhandel, China

Vorreiter lehnen unbegründete Annahmen über das Engagement von Frauen und die geschäftlichen Auswirkungen ab. Auf die Frage, ob die meisten Personen im Unternehmen glauben, dass Frauen in der Regel weniger Stunden am Arbeitsplatz verbringen als Männer, stimmte die Mehrheit der Vorreiter nicht zu (55 Prozent). In den anderen Unternehmen lag dieser Anteil nur bei einem Drittel. Auf die Frage, ob Ideen von Frauen am Arbeitsplatz weniger ernst genommen werden, antworteten 76 Prozent der Vorreiter mit „Nein“ – in den anderen Unternehmen dagegen nur 38 Prozent.

Es überrascht daher nicht, dass 72 Prozent der Vorreiter die Vorstellung ablehnen, dass subjektive Leistungsbeurteilungen ein Hindernis für die Gleichstellung der Geschlechter in ihren Unternehmen sind. In den anderen Unternehmen vertreten nur 30 Prozent diesen Standpunkt.

Wir haben auch die Vorstellung hinterfragt, dass Frauen aufgrund ihrer Leistung und Männer aufgrund ihres Potenzials befördert werden. Mehr als 70 Prozent der Vorreiter sagen, dass dies in ihren Unternehmen nicht der Fall ist. Die anderen Unternehmen äußern sich weit weniger endgültig, denn hier sind nur 35 Prozent anderer Meinung.

### 3. Vorreiter bieten Männern und Frauen dieselben Karrierechancen.

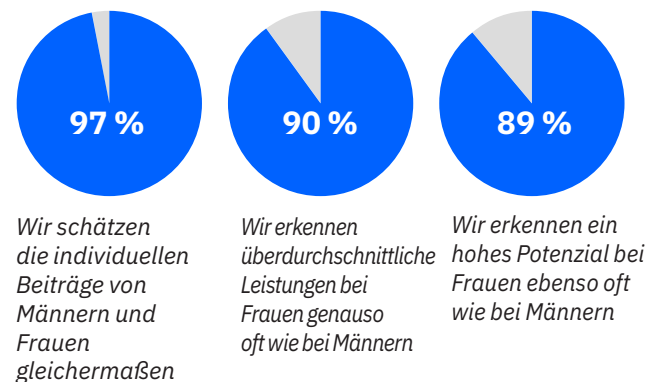
Gleiche Kennzahlen für die Bewertung der Leistung am Arbeitsplatz sind nicht alles. Unternehmen müssen sich auch gezielt bemühen, bei Frauen ein hohes Potenzial ebenso oft zu erkennen wie bei Männern. Fast alle Vorreiter in unserer Umfrage sagen, dass dies selbstverständlich ist, und 90 Prozent geben an, dass sie auch sicherstellen, dass überdurchschnittliche Leistungen bei Frauen ebenso oft erkannt werden wie bei Männern. Etwa zwei Drittel der anderen Unternehmen sagen, dass sie dies ebenfalls tun, angesichts der Tatsache, dass so viele Vorreiter auf die Einhaltung dieser Voraussetzung achten. D. h. es kann zwar als Kennzeichen ihres Engagements für die Förderung von Frauen betrachtet werden, aber *nicht* zwangsläufig auf Kosten der am besten qualifizierten Männer.

Mit anderen Worten, die Vorreiter sind daran interessiert, gleiche Rahmenbedingungen für alle zu schaffen. Vorreiter-Unternehmen sind praktisch einhellig der Meinung, dass sie die individuellen Beiträge von Männern und Frauen gleichermaßen schätzen (siehe Abbildung 6). Es geht nicht darum, Frauen lediglich zu fördern, um eine Quote zu erfüllen, sondern um sicherzustellen, dass alle qualifizierten Mitarbeiter aufgrund ihres Potenzials und ihrer Leistungen anerkannt werden und dieselben Aufstiegschancen erhalten.

4. Vorreiter arbeiten hart daran, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Führungsstile von Frauen berücksichtigt. Die Förderung einer Unternehmenskultur der Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen auf allen Ebenen ist ein vielschichtiger Prozess. Dazu sind nicht nur Visionen und Botschaften, sondern konkrete Maßnahmen und Verantwortungsbewusstsein erforderlich. Dies beginnt bei höheren Managern in der Unternehmensführung, die bereit sind, die Geschlechtervielfalt in die strategische Agenda aufzunehmen, wie dies in 81 Prozent der Vorreiter-Unternehmen der Fall ist. Das bedeutet, dass Führungskräfte im gesamten Unternehmen regelmäßig und offen geschlechterspezifische Verhaltensweisen und Äußerungen hinterfragen müssen, was in 86 Prozent der Vorreiter-Unternehmen bereits getan wird. Und viele weitere Vorreiter halten dem Top-Management mit klaren Kennzahlen (78 Prozent) deren Verantwortung vor Augen – gegenüber 56 Prozent in anderen Unternehmen.

### Abbildung 6

Vorreiter legen Wert darauf, dass Frauen für ihren Wert für das Unternehmen im selben Maße Anerkennung erfahren wie Männer



# „Es ist dumm zu denken, dass man Talente für das Unternehmen gewinnt und dabei die Hälfte der Bevölkerung ausschließt.“

**Weiblicher Chief Innovation Officer**, Servicebranche, Norwegen

Die Qualitäten der Führungskräfte sagen viel über die Unternehmenskultur in einem Unternehmen aus. Auf die Frage nach den wichtigsten Merkmalen, aufgrund derer Mitarbeiter in eine Führungsposition befördert werden sollten, geben Vorreiter-Unternehmen den Faktor „Kooperativ“ als eines von drei zweitwichtigsten Merkmalen an (siehe Abbildung 7). In Vorreiter-Unternehmen ist der traditionelle Führungsstil von „Führung und Kontrolle“ durch das Potenzial der kollektiven Kreativität zur Problemlösung ersetzt worden. Aus diesem Grund suchen Vorreiter nach teamfähigen Führungskräften, die weniger erfahrene Mitarbeiter dabei unterstützen, gute Leistungen zu erbringen und sich zu entwickeln.

## Abbildung 7

Zu den Führungsqualitäten, die Vorreiter schätzen, gehört eine Mischung aus analytischen und zwischenmenschlichen Kenntnissen und Fähigkeiten



*Hinweis: Dieselben Zahlen bei der Einstufung weisen auf einen Gleichstand hin.*

## Impulse für Veränderungen

Bisher vollzog sich der Wandel zu einer stärkeren Einbeziehung von Frauen in Führungspositionen unglaublich langsam. Wir gehen aber davon aus, dass dieser Prozess an Dynamik gewinnen wird, da immer mehr Unternehmen die Vorteile eines größeren Frauenanteils in Führungspositionen nutzen. Wir sind aus mehreren wichtigen Gründen vorsichtig optimistisch – sie alle laufen auf den Einfluss auf das Geschäftsergebnis des Unternehmens hinaus:

### Talente sind Ihr Wettbewerbsvorteil

Für Unternehmen wird es schwierig, wettbewerbsfähig zu bleiben, wenn sie nicht in der Lage sind, die besten Talente zu überzeugen und an das Unternehmen zu binden. In einer Reihe von Ländern haben bereits mehr Frauen als Männer einen höheren Abschluss erreicht. In den USA erreichten z. B. 2017 zum neunten Mal in Folge mehr Frauen als Männer einen Doktor- und Master-Abschluss. Gut ausgebildete, qualifizierte Frauen, die einen Arbeitsplatz suchen, interessieren sich eher für Unternehmen mit einer integrativen Unternehmenskultur, in denen sie sich beruflich entwickeln können. Diejenigen mit dem größten Potenzial, die zwar mit vielen Worten in das Unternehmen geholt wurden, denen aber keine Taten folgten, wechseln eher in Unternehmen, die bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

### Kunden wollen bei Unternehmen kaufen, die ihre Werte teilen

Nach den Ergebnissen der Edelman Earned Brand Study 2018 „... kaufen fast zwei Drittel (64 Prozent) der Verbraucher auf der ganzen Welt heute aus Überzeugung. ... Diese Verbraucher entscheiden sich für eine Marke, tauschen sie aus, vermeiden oder boykottieren sie, je nach dem Standpunkt des Anbieters zu den politischen oder sozialen Themen, die ihnen wichtig sind.“ Dieser Trend zeigt keinerlei Anzeichen einer Abschwächung und trifft besonders auf die Hunderte von Millionen Käufer der Millennial-Generation in Wachstumsmärkten wie Indien und China zu.

Durch eine Kombination aus Kaufkraft und Einfluss werden etwa 70 bis 80 Prozent aller Konsumgüter von Frauen gekauft. Da sich immer mehr Verbraucher in gesellschaftliche und soziale Kampagnen einbringen, die darauf ausgerichtet sind, Frauen zu stärken und das Geschlechtergefälle zu verringern, liegt es auf der Hand, dass sich diese eher für Marken interessieren, die sich für diese Ziele einsetzen. Glauben Sie

„Mit mehr Frauen in unserem Führungsteam ist die Kommunikation besser und umfassender geworden. Diese Mischung hat es für uns Männer einfacher und angenehmer gemacht, das Gefühl zu haben, dass wir offen sein und als Team zusammenkommen können.“

**Männlicher Executive Vice President**, Technologiebranche, Norwegen

nicht, dass dies auf B2B-Märkten (Business-to-Business) keine Rolle spielt: Emotionen spielen bei B2B-Kaufentscheidungen eine große Rolle. Tatsächlich war nach Daten von B2B International, die über einen Zeitraum von 15 Jahren gesammelt wurden, bei 80 Prozent der B2B-Käufer der Preis nicht der entscheidende Faktor. Und heute liegt bei den Mitarbeitern mit Entscheidungskompetenz der Anteil der Frauen bei über 40 Prozent.

### **Geschlechtervielfalt führt zu Innovationen**

„Pink ist keine Strategie.“ Wenn Frauen einen wertvollen Teil des Kundenstamms eines Unternehmens ausmachen, muss dieses Unternehmen überzeugend nachweisen – strategisch und taktisch während des gesamten Kundenerlebnisses –, dass es auf Frauen eingeht, sie respektiert und für sie relevant ist.

Ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen auf allen Ebenen führt zu einer Vielfalt an kreativem Denken, Innovation und Einblicken, die Entscheidungen und die Umsetzung der Geschäftsstrategie beeinflusst. Die Vielfalt in Teams wirkt den Gefahren des Gruppendenkens entgegen. Im Gegenteil: Unternehmen ohne einen Mix aus verschiedenen Standpunkten riskieren, kurzfristige Entscheidungen zu treffen. Noch schlimmer ist, dass das mangelnde Verständnis zu Klischees führen könnte, die nicht nur die Zielsetzungen verfehlen, sondern auch genau die Kunden beleidigen, die sie anziehen wollten.

## **Ein Aktionsplan zur Förderung von Frauen**

Aufklärung und Begeisterung über die Förderung von Frauen reichen für die Umsetzung natürlich nicht aus. Wenn Sie die Vorteile der Geschlechtergleichstellung nutzen wollen, müssen Sie konkrete Initiativen mit erforderlichen Leistungszielen und ergänzenden Anreizen auf den Weg bringen. Um Ihren geschäftlichen Erfolg durch Geschlechtergleichstellung in Führungspositionen zu stärken, haben wir einen Leitfaden mit Maßnahmen erstellt, auf die Sie zurückgreifen können. Sie basieren auf führenden Verfahren, die Vorreiter-Unternehmen anwenden.

Wie die meisten befragten Unternehmen werden Sie möglicherweise feststellen, dass Ihr Unternehmen bereit ist, einige Maßnahmen zu ergreifen, bei anderen Schritten aber leicht in gängige, traditionelle und belanglose Denkweisen zurückfällt. Wir haben den Leitfaden wie einen Entscheidungsbaum gestaltet, damit Sie leichter herausfinden, in welchen Bereichen in Ihrem Unternehmen Probleme entstehen könnten – sowie die Vorgehensweise der Vorreiter, die diese Hindernisse überwunden haben (siehe Abbildung 8).

### **Förderung von Frauen wird zu einer formalen geschäftlichen Priorität**

Der vielleicht wichtigste Unterschied zwischen Vorreitern und anderen Unternehmen ist ihre Bereitschaft, eine bessere Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen zu einer strategischen Priorität zu machen. Sie wollen jetzt Veränderungen und sind sich darüber im Klaren, dass der Fortschritt weiterhin langsam, schwach und eingeschränkt verläuft, wenn er nicht zu einer formalen Notwendigkeit für das Unternehmen wird. Ohne einen unternehmerischen Grundsatz für Veränderungen kann ein gut gemeintes Programm zur Förderung von Frauen schnell zur Selbsthilfemaßnahme werden.

Maßnahmen:

- *Beginnen Sie auf der Führungsebene.* Die Mitarbeiter können zwar eine Basisbewegung auf den Weg bringen, um Druck hinsichtlich Veränderungen auszuüben (oder mit den Füßen abstimmen), aber nur die Führungskräfte haben die Befugnis, die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen zu einer wichtigen strategischen geschäftlichen Priorität zu machen. Hier kann der Vorstand im Rahmen seiner treuhänderischen Verantwortung für das Wachstum des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen.
- *Dokumentieren Sie den Prozess.* Nehmen Sie die Gleichstellung der Geschlechter – wie die meisten Vorreiter – in das strategische Leitbild Ihres Unternehmens auf.
- *Sorgen Sie für die Umsetzung.* Legitimieren Sie Ihr Engagement wie jede andere formale geschäftliche Priorität, indem Sie die Förderung von Frauen in den formellen Geschäftsplan Ihres Unternehmens mit KPIs (Key Performance Indicators), Budget und zugewiesenen Mitarbeitern aufnehmen. Benennen Sie eine oder mehrere höhere Führungskräfte, die diese Aufgabe übernehmen sollen.

### **Binden Sie Führungskräfte ein und stellen Sie sicher, dass sie sich für die Ergebnisse verantwortlich fühlen**

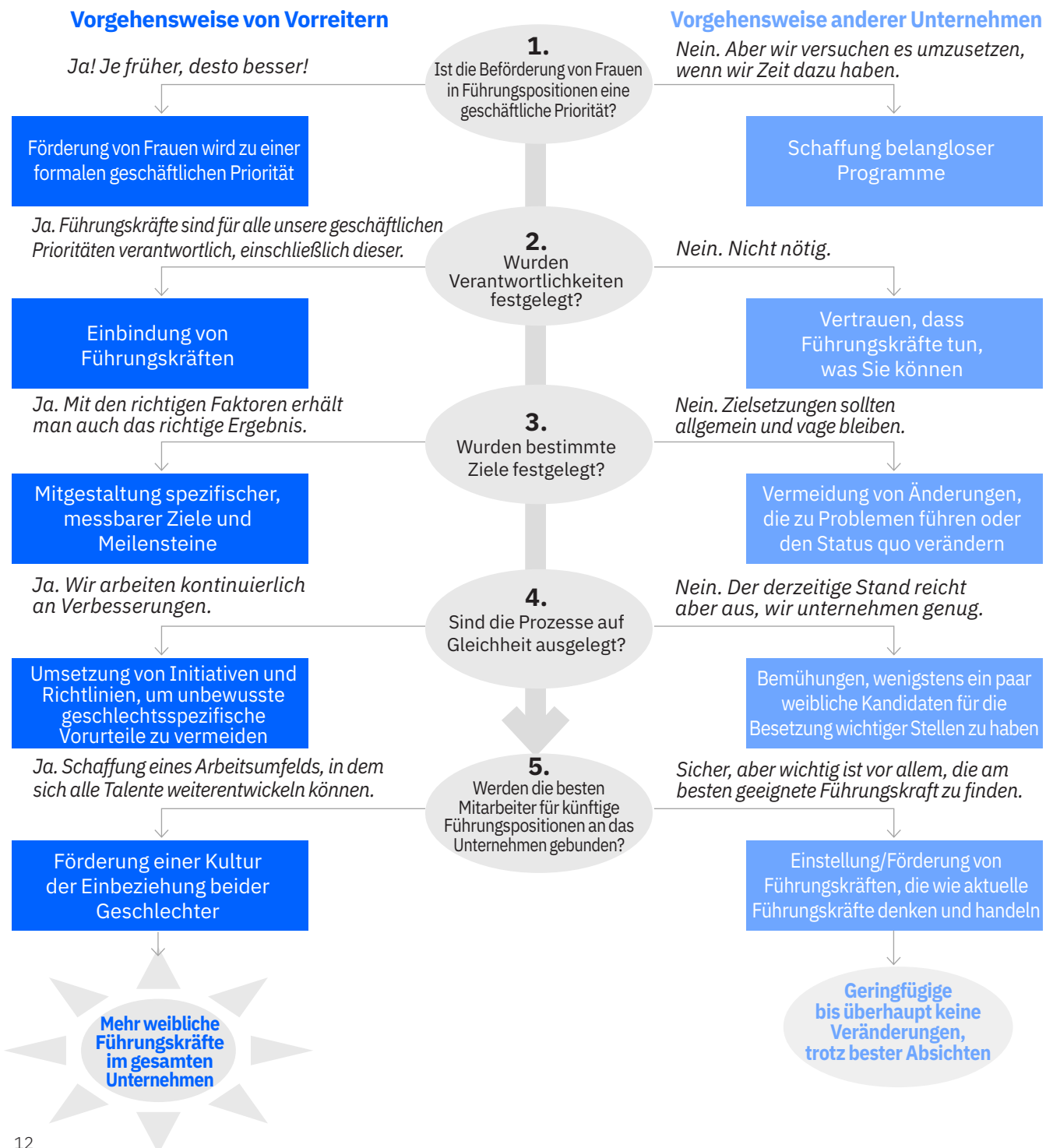
So sind wir von Natur aus: wir geben dem Vorrang, woran wir gemessen werden. Kennzahlen sind erforderlich, damit Sie die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen beurteilen können. Ohne persönliche Verantwortung spielen verpasste Meilensteine allerdings keine Rolle. Sorgen Sie dafür, dass sich alle Führungskräfte, die berechtigt sind, Stellen zu besetzen und die Rolle des Mentors zu übernehmen, für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen verantwortlich fühlen. Die Verantwortlichkeit muss vom Top-Management bis zum unteren Management reichen, denn – wie unsere Daten zeigen – ein spürbarer Rückgang an weiblichen Führungskräften ist bereits weit vor der obersten Führungsebene, nämlich im mittleren Management, zu erkennen.

„Wichtig ist, dass die Gleichstellung der Geschlechter in unserem Unternehmen eine explizite geschäftliche Priorität ist und nicht nur eine Schulung, die schnell wieder vergessen ist.“

**Weiblicher Global Manager**, Konsumgüterindustrie, USA

**Abbildung 8**

Ein Vergleich der Vorgehensweise von Vorreitern mit derjenigen anderer Unternehmen



#### Maßnahmen:

- *Motivieren, nicht bestrafen.* Anstatt Verantwortlichkeiten als Strafe zu betrachten, sollten Sie die Förderung von Frauen genauso honorieren wie die Leistungen von Führungskräften beim Erreichen finanzieller oder operativer Ziele. Setzen Sie auf ein System, das auf Anreize und Belohnungen für das Erreichen oder Übertreffen von Zielen und Nachteile für das Verfehlen der Grundwerte ausgerichtet ist. Wenn Führungskräfte ihre Ziele bei der Gleichstellung der Geschlechter nicht erreichen, sollte die Situation nicht beschönigt, sondern mit einem konsequenten Aktionsplan an Verbesserungen gearbeitet werden. Es ist dasselbe, als hätten sie eines der anderen strategischen Ziele verfehlt.
- *Zusagen einhalten.* Führungskräfte im gesamten Unternehmen müssen klar zu Veränderungen stehen, angefangen beim Vorstand und der Unternehmensführung. Entwickeln Sie eine interne Kampagne, in der Führungskräfte und Manager die Mitarbeiter über ihr Engagement anhand von Meetings, E-Mails, Blogs, Podcasts, Videos oder Webcasts informieren. Motivieren Sie andere Mitarbeiter, sich einzubringen und zu benennen, was sie persönlich zur Unterstützung tun können.
- *Männliche Führungskräfte einbinden.* Es ist wichtig, dass Ihre Initiative nicht als ein Programm für Frauen von Frauen wahrgenommen wird. Die Beteiligung von Männern ist entscheidend. Suchen Sie männliche Führungskräfte, die die geschäftlichen Vorteile eines Geschlechtergleichgewichts in Führungspositionen und ihre persönliche Verantwortung für Veränderungen erkennen. Deren Rolle als Fürsprecher ist von wesentlicher Bedeutung, um ihren Teams, insbesondere anderen Männern im Unternehmen, dabei zu helfen, Teil der Lösung zu sein.

#### Mitgestaltung von Zielen für messbare Fortschritte

Anstatt Aufgaben zu verteilen, die eher wie Compliance-Anforderungen erscheinen, sollten Führungskräfte verpflichtet werden, messbare Ziele zu setzen, die die Anforderungen ihrer Talentstrategie schnell erfüllen. Ihre Zusammenarbeit trägt dazu bei, Unterstützung für das Vorhaben zu erhalten, Führungskräften die Verantwortung für ihren Ansatz zu übertragen. In den persönlichen Gesprächen zögerten einige Führungskräfte, Ziele zu setzen, und meinten, dies könne dazu führen, dass Frauen für Positionen ausgewählt würden, für die sie nicht geeignet seien. Ein Mangel an qualifizierten Frauen unter qualifizierten Bewerbern ist jedoch für die Mehrheit der Befragten (61 Prozent) kein Thema.

#### Maßnahmen:

- *Grundsatz festlegen.* Fordern Sie Führungskräfte auf festzustellen, wie groß derzeit der Frauenanteil in Führungspositionen in ihren Teams auf allen Ebenen des Unternehmens ist. In den Bereichen, in denen die wenigsten weiblichen Führungskräfte arbeiten, sollten Sie die Gründe hierfür untersuchen. Durch das Verständnis, in welchen Bereichen im Unternehmen ein

Geschlechtergefälle herrscht und welche Ursachen dies hat, ist es einfacher, realistische Ziele für Verbesserungen festzulegen.

- *Auf potenzielle Kandidatinnen konzentrieren.* Sorgen Sie dafür, dass Führungskräfte für die Qualität potenzieller Kandidatinnen für Führungspositionen verantwortlich sind. Das bedeutet, künftige Bewerberinnen sorgfältig zu überprüfen, um deren Zahl zu erhöhen und in zuverlässige Entwicklungsprozesse zu investieren.
- *Sinnvolle Ziele für das Unternehmen festlegen.* Wenn Sie nicht in einem Umfeld mit staatlich vorgeschriebenen Zielsetzungen im Hinblick auf weibliche Führungskräfte tätig sind, suchen Sie proaktiv nach einem Weg, um Ziele im Hinblick auf gesetzliche Anforderungen und eine integrative Kultur festzulegen. Fast drei Viertel der Vorreiter berichten, dass dies notwendig ist. Betrachten Sie es als Chance, qualifizierte Frauen für Führungspositionen zu finden, in denen der Frauenanteil traditionell zu gering ist. Es besteht die Gefahr der umgekehrten Diskriminierung (und möglicher Gegenreaktionen), und das beste Gegenmittel ist, sich intensiv auf den Aufbau eines vielfältigen Pools qualifizierter Kandidaten zu konzentrieren.
- *Auch Zeitpläne sind Ziele.* Berücksichtigen Sie die nötige Zeit, um Ihr Ziel zu erreichen, und beziehen Sie sie in Ihre KPIs ein. Seien Sie ehrgeizig. Bestimmen Sie, in welchen Bereichen Sie schnelle Erfolge erreichen können und erstellen Sie einen sorgfältigen Aktionsplan für die Bereiche, in denen Sie möglicherweise etwas mehr Zeit benötigen, um Ergebnisse zu erreichen.

#### Umsetzung von Initiativen und Richtlinien, um unbewusste geschlechtsspezifische Vorurteile zu vermeiden

Unsere Daten zeigen deutlich, dass es in den meisten Ländern geschlechtsspezifische Vorurteile gibt. Unbewusste Vorurteile – sowohl von Männern als auch von Frauen – können Entscheidungen und die Vergütung beim Talentmanagement beeinflussen. Um mehr Frauen in Führungspositionen und andere Positionen in Ihrem Unternehmen zu bringen, müssen Sie möglicherweise die aktuellen Prozesse für die Personalplanung, -beschaffung und -einstellung überarbeiten.

#### Maßnahmen:

- *Problemstellen ermitteln.* In Vorreiter-Unternehmen werden weibliche Leistungsträgerinnen gezielt so oft wie Männer identifiziert. Sie können die Bereiche in Ihrem Unternehmen aufdecken, in denen es möglicherweise unbewusste geschlechtsspezifische Vorurteile gibt, indem Sie prüfen, welche Gruppen dauerhaft weniger Frauen als überdurchschnittliche Leistungsträger erkannt haben. Erarbeiten Sie einen maßgeschneiderten Plan für Verbesserungen, der auch Schulungen beinhaltet, um unbewusste Vorurteile am Arbeitsplatz zu vermeiden. Sie werden feststellen, dass unternehmensweite Schulungen ein Bewusstsein schaffen, das allen Mitarbeitern zugute kommen könnte.

„Unternehmen müssen Männer unterstützen, die ihr Berufs- und Privatleben flexibel aufeinander abstimmen möchten. Je mehr Männer dies tun, desto eher wird sich eine Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz ergeben.“

**Weibliche Direktorin**, Gesundheitswesen, Großbritannien

- *Einstellungen und Gehälter geschlechterunabhängig gestalten.* Eine geschlechterunabhängige Überprüfung von Bewerbern ist in Vorreiter-Unternehmen gängige Praxis – 83 Prozent geben an, dass dies in ihrem Unternehmen bereits umgesetzt wird. Um das Risiko zu verringern, dass qualifizierte Frauen übersehen werden, sollten Sie die Verwendung von Technologien mit künstlicher Intelligenz (KI) in Betracht ziehen, um eine objektive Überprüfung der Fähigkeiten durchzuführen, und eine Liste der geeigneten Kandidaten unter Verwendung einer geschlechterunabhängigen Überprüfung zu erstellen.

Vorurteile über den Beitrag von Frauen und ihren Wert für das Unternehmen fließen auch in Entscheidungen über Gehälter ein, die möglicherweise die gesamte berufliche Laufbahn von Frauen beeinflussen. Führen Sie eine Richtlinie zur gleichen Bezahlung für gleiche Arbeit bei allen Neueinstellungen ein, sowie ein Programm zur Überprüfung und Anpassung der Gehälter der derzeitigen Mitarbeiter, falls erforderlich. Zwei Drittel der Vorreiter-Unternehmen führen Überprüfungen durch, um sicherzustellen, dass Männer und Frauen die gleichen Gehälter erhalten. Die meisten Unternehmen gaben an, dass sie planen, das Lohngefälle zu beseitigen. Echte Verbesserungen setzen aber voraus, dass höhere Führungskräfte darauf bestehen, dass dies innerhalb eines bestimmten Zeitraums erfolgt.

- *Großen Pool mit weiblichen Kandidaten einrichten.* Strukturieren Sie Programme für Ihre Führungskräfte, die auf messbaren Zielen und Verantwortlichkeiten basieren, um qualifizierte weibliche Kandidaten darauf vorzubereiten, Führungsaufgaben zu übernehmen, wenn die entsprechenden Stellen frei werden. Legen Sie fest, dass bei jeder zu besetzenden Führungsposition mindestens eine Frau in Betracht gezogen wird. Wenn die Führungsposition nicht mit einer Frau besetzt wird, dokumentieren Sie die Gründe hierfür, um Informationen für kontinuierliche Verbesserungen zu liefern. Eine Maßnahme, die bei Vorreitern im Gegensatz zu anderen Unternehmen zusätzlich durchgeführt wird, ist die Forderung, dass in jeden Nachfolgeplan auch weibliche Kandidaten aufgenommen werden.

### **Förderung einer Kultur der Einbeziehung beider Geschlechter**

Nach Angaben der Vorreiter-Unternehmen sind die folgenden drei Maßnahmen am erfolgreichsten, um traditionelle Hindernisse für den Aufstieg von Frauen zu überwinden. Durch die Formalisierung von Programmen und erneute Festlegung wichtiger Richtlinien am Arbeitsplan, um die Rahmenbedingungen abzustimmen, sind sie in der Lage, ein integrativeres Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Spitzenkräfte bleiben und Karriere machen möchten.

Maßnahmen:

- *Kein Mentoring, sondern formales Sponsoring.* Viele der Führungskräfte, mit denen wir persönlich gesprochen haben, nannten eine Person, die für ihren derzeitigen Erfolg eine entscheidende Rolle gespielt hat. Diese Mentoren waren oft große Vorbilder, die Einblicke und Orientierung gaben. Aber ihre Unterstützung ging über nützliche Ratschläge hinaus in Richtung Sponsoring, damit sie sich effektiv für den beruflichen Werdegang ihrer Schützlinge einsetzen konnten. Viele Unternehmen verweisen auf bestehende Mentoring-Programme für Frauen als Zeichen dafür, dass sie bei der Gleichstellung der Geschlechter Fortschritte machen. Wenn sich diese Programme aber bei der Förderung von Frauen als erfolgreich erwiesen hätten, wäre der Prozentsatz an weiblichen Führungskräften heute viel höher.

Die Vorreiter haben sich für eine andere Vorgehensweise entschieden. Sie bestehen darauf, dass ihre Programme formalisiert und strukturiert sind. Das bedeutet die Schaffung von Rahmenbedingungen mit einheitlichen, messbaren Maßnahmen, die dazu führen, dass Männer und Frauen gleiche Aufstiegschancen haben.

- *Flexible Arbeitszeiten zulassen, damit alle davon profitieren können.* Wenn Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeitstage so weit wie möglich selbst zu gestalten, ist dies ein großer Vorteil für alle Mitarbeiter. Für Frauen ist aber folgendes wichtig: wenn dieser Ansatz zur Standardrichtlinie am Arbeitsplatz wird, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Notwendigkeit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung als frauenspezifische Anforderung betrachtet wird. Dadurch wird auch die vorherrschende Meinung widerlegt, dass Frauen dazu neigen, weniger Stunden zu arbeiten als Männer – ein negatives Klischee, bei dem leider fast ein Drittel der Befragten angeben, dass ihre Kollegen davon überzeugt sind.
- *Voraussetzen, dass sich auch Männer auf ihre Familie konzentrieren.* Durch die Genehmigung der Elternzeit sowohl für Männer als auch für Frauen erkennen die Vorreiter an, dass nicht nur Frauen familiäre Verantwortung übernehmen. Insbesondere der Mutterschaftsurlaub wird von den Befragten als eines der größten Hindernisse für Frauen für die berufliche Weiterentwicklung bezeichnet. Wenn von Frauen und Männern aber gleichermaßen erwartet wird, dass sie ihre Arbeitszeit aufgrund familiärer Verpflichtungen reduzieren, ist es schwieriger, Frauen als besonders benachteiligt zu stigmatisieren, wenn sie Karriere machen und eine Familie haben möchten.



–

## Fragen

- » Inwieweit hat Ihr Unternehmen die Förderung von Frauen zu einer formalen geschäftlichen Priorität gemacht, die auf einem strategischen Plan mit Zielen, KPIs, Kennzahlen, Budget, Mitarbeitern und Verantwortlichkeiten auf Führungsebene basiert – wie jede andere formale geschäftliche Priorität?
- » Sind die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen für die Förderung von Frauen verantwortlich? Wenn nicht, wie lässt sich die Gleichstellung der Geschlechter mit einem System von Anreizen mit Belohnungen für Fortschritte und Nachteilen verknüpfen, wenn sich der Frauenanteil in Führungspositionen verringert?
- » Was kann Ihr Unternehmen tun, damit sich Männer auf allen Ebenen dafür einsetzen, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen? Welche Programme können Sie auf den Weg bringen, um alle Mitarbeiter über unbewusste geschlechtsspezifische Vorurteile aufzuklären, sodass sie ihr eigenes Fehlverhalten erkennen?
- » Wie steuert Ihr Unternehmen den bestehenden Bewerberpool, um sicherzustellen, dass qualifizierte Frauen im selben Maße in Führungspositionen befördert werden wie qualifizierte Männer?

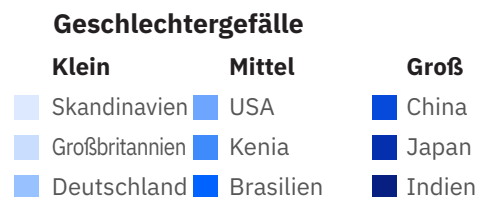
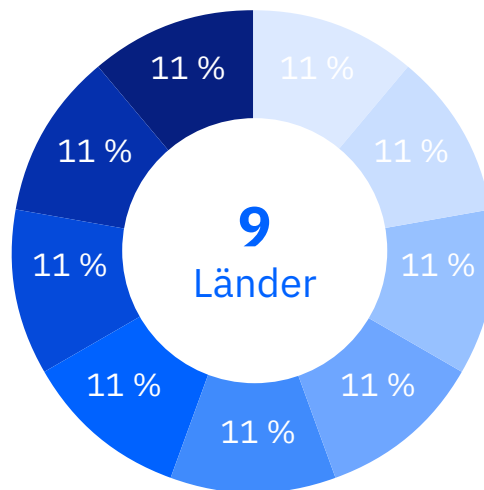
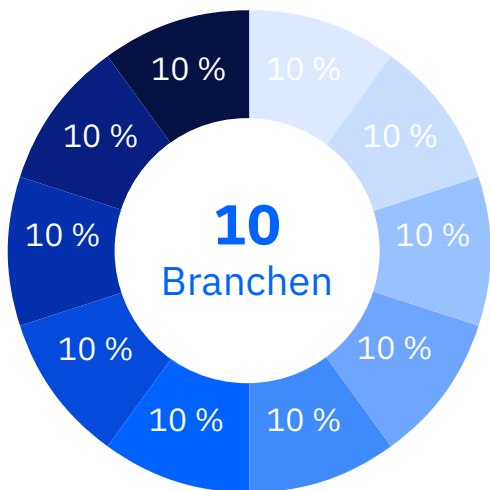
## Ansatz der Studie und Methodik

Das IBM® Institute for Business Value (IBV) befragte in Zusammenarbeit mit Oxford Economics 2.300 Führungskräfte und Fachleute – ebenso viele Frauen wie Männer – aus Unternehmen weltweit und aus verschiedenen Branchen, um besser zu verstehen, warum es in Führungspositionen nach wie vor ein Geschlechtergefälle gibt und was getan werden kann, um einen echten Wandel herbeizuführen. Dazu gehörten Mitglieder der Unternehmensführung (CEOs, CIOs, CFOs, CMOs, COOs, CHROs und andere) sowie Senior VPs, VPs, Direktoren, Manager der mittleren Ebene und Fachleute ohne Personalverantwortung. Mit der Umfrage sollten Einschätzungen und Beurteilungen der aktuellen Führungskräfte von potenziellen zukünftigen Führungskräfte gesammelt werden.

Die Unternehmen waren in folgenden zehn Branchen tätig: Bankwesen, Konsumgüterindustrie, Bildung, Behörden, Gesundheitswesen, Versicherungen, Fertigung, Einzelhandel, Technologie und Telekommunikation. Sie machen jeweils 10 Prozent unserer gesamten Stichprobe aus. Die Länder/Regionen in unserer Umfrage stellen eine Mischung aus verschiedenen Bereichen dar, in denen das Geschlechtergefälle nach den Angaben im Global Gender Gap Report 2017 des Weltwirtschaftsforums von klein bis groß reicht. Jedes Land (oder Region in Skandinavien) macht 11 Prozent der gesamten Stichprobe aus:

- Geringes Gefälle: Skandinavien (Island, Norwegen, Finnland, Schweden), Deutschland, Großbritannien
- Mittleres Gefälle: USA, Kenia, Brasilien
- Großes Gefälle: Indien, China, Japan

Zusätzlich zu unserer quantitativen Umfrage haben wir eine Reihe von persönlichen Gesprächen mit Führungskräften und Fachleuten in Norwegen, Deutschland, Großbritannien, den USA, Brasilien und China geführt. Alle Daten wurden selbst erfasst.



## Informationen über die Autoren



### **Michelle Peluso**

[linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/](https://www.linkedin.com/in/michelle-peluso-3ab98397/)  
[twitter.com/michelleapeluso](https://twitter.com/michelleapeluso)  
[ibmcmo@us.ibm.com](mailto:ibmcmo@us.ibm.com)

Michelle Peluso, Senior Vice President Digital Sales und Chief Marketing Officer, ist bei IBM für alle globalen Marketing- und Markeninitiativen sowie die Strategie und die Umsetzung verantwortlich. Zu ihrem Team gehören Tausende von Marketingexperten aus der ganzen Welt. Michelle bringt umfangreiche Führungserfahrung in den Bereichen kundenorientiertes Marketing und Digital Sales ein, während IBM die Transformation zu einem von KI-Lösungen und Cloud-Plattformen geprägten Unternehmen voranbringt.



### **Carolyn Heller Baird**

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[twitter.com/cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Baird ist im IBV als Global Research Leader for Customer Experience and Design tätig. Zusätzlich zu ihren Untersuchungen zu Themen, die das Kundenerlebnis beeinflussen, ist Carolyn für die Chief Marketing Officer Studys im Rahmen der IBV C-Suite-Reihe verantwortlich. Sie hat fast 20 Jahre Erfahrung als Strategieberaterin.



### **Lynn Kesterson-Townes**

[linkedin.com/in/lynnkesterson](https://www.linkedin.com/in/lynnkesterson)  
[twitter.com/LynnKesterson](https://twitter.com/LynnKesterson)  
[lkt@us.ibm.com](mailto:lkt@us.ibm.com)

Lynn Kesterson-Townes ist im IBV als Global Cloud and Quantum Computing Research Leader tätig. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung, Business Development, strategische Planung, Marketing sowie Fusionen und Übernahmen.

## **Der IBV dankt den folgenden Personen für ihren Beitrag zur Erstellung dieses Berichts:**

Aimee Atkinson, IBM Global Advertising Manager

Brandi Boatner, IBM Digital Experience Manager

Deborah Bubb, IBM Human Resources Vice President und Chief Leadership, Learning & Inclusion Officer

Heather Clifton, IBM Vice President Performance Marketing

Ray Day, IBM Chief Communications Officer

Anthony Marshall, Research Director, IBM Institute for Business Value

Rachael Morin, IBM Executive Communications Lead an den CMO

Brian O'Keefe, Editor-in-Chief, IBV

Tia Silas, IBM Vice President, Global Chief Diversity & Inclusion Officer

Caitlin Taylor, IBM Global Event Manager

## Wie IBM helfen kann

Die Anleitung und Unterstützung eines talentierten Führungskraft kann im Team zu einem neuen Maß an Effizienz, Effektivität und Engagement führen. Um Mitarbeiter mit der besten Eignung für künftige Führungsaufgaben zu identifizieren und eine neue Generation von Führungskräften zu fördern, hat IBM überzeugende, auf mehreren Methoden basierende Bewertungslösungen auf den Markt gebracht, die auf IBM Kenexa Talent Assessments-Lösungen aufbauen. Der neue Bewertungsprozess liefert Führungskräften umfangreiche Einblicke in die Kompetenzen und Verhaltensweisen von Führungskräften und hilft ihnen, Ungenauigkeiten zu verringern, erkannte Lücken zu schließen und die am besten geeigneten Bewerber zu fördern. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter: [ibm.com/talent-management/hr-solutions](https://ibm.com/talent-management/hr-solutions)

## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über die Studie des IBV erfahren möchten, kontaktieren Sie uns bitte unter [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Folgen Sie [@IBMI BV](https://twitter.com/IBMI BV) auf Twitter. Wenn Sie eine vollständige Übersicht über unsere Recherchen aufrufen oder unseren monatlichen Newsletter abonnieren möchten, besuchen Sie uns unter: [ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv).

Sie können die Berichte des IBM IBV auf Ihrem mobilen Gerät aufrufen, wenn Sie die kostenlosen „IBM IBV“ Apps für Mobiltelefon oder Tablet aus Ihrem App Store herunterladen.

## Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Bei IBM kooperieren wir mit unseren Kunden, tragen geschäftliche Informationen zusammen sowie weiter entwickelte Forschung und Technologie, um Ihnen angesichts des raschen Wandels der modernen Umgebung einen klaren Vorteil bieten zu können.

## IBM Institute for Business Value

Das IBV ist Teil von IBM Services und liefert faktenbasierte strategische Erkenntnisse für höhere Führungskräfte zu kritischen Fragen im öffentlichen und privaten Sektor.



## Über Research Insights

Research Insights liefert faktenbasierte strategische Erkenntnisse für Führungskräfte zu kritischen Fragen im öffentlichen und privaten Sektor. Sie basieren auf Ergebnissen von Analysen im Rahmen eigener primärer Untersuchungen. Wenn Sie weitere Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte an das IBV unter [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
Germany  
**[ibm.com/de](http://ibm.com/de)**

IBM Österreich  
Obere Donaustrasse 95  
1020 Wien  
**[ibm.com/at](http://ibm.com/at)**

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
**[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)**

IBM, das IBM Logo, **ibm.com** und Kenexa sind Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Weitere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in allen Ländern verfügbar, in denen IBM tätig ist.

Die Informationen in diesem Dokument werden auf der Grundlage des gegenwärtigen Zustands (auf „as-is“-Basis) ohne jegliche ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung zur Verfügung gestellt, einschließlich, aber nicht beschränkt auf die Gewährleistungen für die Handelsüblichkeit, die Verwendungsfähigkeit für einen bestimmten Zweck oder die Freiheit von Rechten Dritter. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Sie dient nicht als Ersatz für detaillierte Recherchen oder die Ausübung professioneller Beurteilungen. IBM ist nicht verantwortlich für irgendwelche Verluste, die einer Organisation oder Person entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung stützt.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen Dritter stammen, und IBM überprüft, validiert oder auditiert diese Daten nicht selbst. Die Ergebnisse aus der Verwendung dieser Daten werden „as is“ zur Verfügung gestellt, und IBM macht keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

© Copyright IBM Corporation 2019

17023717-DEDE-00

