

Qualitative Untersuchung der Gender Diversity in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle im Rahmen der Unternehmenskultur

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Larissa Elena Kustermann, BA

Matrikelnummer: 1510683026

Begutachterin: Mag^a Susanne Schwanzer, MSc

Buchloe, 13. Mai 2017

Danksagung

Diese Arbeit ist für T.

Mit der hier vorliegenden Masterarbeit setze ich meinen persönlichen Meilenstein in meiner nun 9-jährigen „beruflich-akademischen Karriere“, in welcher ich immer parallel studiert und gearbeitet habe. Dies ist der Zeitpunkt für mich, nun von ganzen Herzen Danke zu sagen.

Ohne meine großartige Familie hätte ich diesen Weg nicht gehen können. Danke, dass Ihr mir in dieser Zeit immer zugehört, mich motiviert, umsorgt, finanziell unterstützt, emotional & physisch aufgebaut und vor allem immer an mich geglaubt habt. Alina, ein besonderer Dank geht an Dich und Deinen Bücherservice.

Tobi, Du verwirklichst seit über 12 Jahren unsere Lebensträume. Danke, dass Du nun auch diesen Traum mit mir realisiert hat.

Ein großer Dank gilt Frau Mag^a Susanne Schwanzer, MSc. Vielen Dank für Ihren fachlich sehr hilfreichen & immer sehr zeitigen Input, Ihr Verständnis und Ihr offenes Ohr im Herbst 2016 sowie Ihre hilfreichen Verbesserungshinweise.

Ebenso möchte ich mich hiermit herzlich für die grandiose Betreuung und Organisation in diesem Studiengang bei Herrn Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger und seinem Team bedanken.

Buchloe, im Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

13. Mai 2017

Larissa Kustermann

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über die aktuelle Situation zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitskontext in Wirtschaftsunternehmen im deutschsprachigen Raum. Dabei wird der personalpolitische Ansatz des Gender Diversity Management definiert und abgegrenzt. Konkrete Handlungsfelder stellen flexible Arbeitsweisen durch flexible Arbeitszeiten und die Gestaltung des Arbeitsplatzes dar. In weiterer Folge wurden durch ExpertInneninterviews in kleinen und mittleren Unternehmen die Potenziale flexibler Arbeitsweisen zu mehr Gleichstellung von Frauen und Männern in Wirtschaftsunternehmen analysiert und auf Basis einer qualitativen Themenanalyse ausgewertet und diskutiert. Dabei zeigt sich, dass Personen, mehrheitlich Frauen, einen erhöhten Bedarf an flexiblen Arbeitsweisen haben. Wo dieser nicht gegeben ist, werden sie benachteiligt. Es dominiert in den befragten Unternehmen ein mangelndes Verständnis für den Mehrwert von berufstätigen Eltern. Die Durchführung flexibler Arbeitsweisen steht in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Es konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der entgegengebrachten Flexibilität und besonders gesuchten Beschäftigungsgruppen festgestellt werden.

Schlüsselwörter (deutsch): Gender Diversity, Diversity Management, Gender Mainstreaming, Unternehmenskultur, KMU, Flexibles Arbeiten, Teilzeit, Flexible Arbeitsweisen, qualitative Themenanalyse

Abstract

This paper reviews an overview of the current situation on equality between women and men in the working context in economic enterprises in German-speaking countries. The personnel policy approach of gender diversity management is defined and delineated. Concrete fields of action are flexible working methods through flexible working hours and the design of the workplace. Subsequently, expert interviews in small and medium-sized enterprises were used to analyze the potential of flexible working methods for more equality between women and men in economic enterprises and to evaluate and discuss them on the basis of a qualitative thematic analysis. It turns out that persons, mostly women, have an increased need for flexible working methods. Where this is not given, they are discriminated. There is a lack of understanding of the added value of working parents in the surveyed companies. The implementation of flexible working methods is closely linked to corporate culture. However, no significant link could be found between the flexibility and the most sought-after employment groups.

Keywords (englisch): gender diversity, diversity management, gender mainstreaming, corporate culture, SMEs, flexible working, part-time, flexible working methods, qualitative thematic analysis

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Ausgangssituation	1
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Untersuchungsfeldes	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen	6
2.1 Situation im deutschsprachigen Raum.....	6
2.1.1 Situation in Österreich und der Schweiz.....	6
2.1.2 Situation in Deutschland	8
2.2 Konfliktpotenzial Vereinbarkeit Familie und Beruf.....	15
2.3 Gender Diversity Management	17
2.3.1 Definitionen und Abgrenzung	17
2.3.2 Geschlechterspezifische Wahrnehmung in Unternehmen	21
2.3.3 Vorteile für Unternehmen	22
2.4 Handlungsfelder im Unternehmen	25
2.4.1 Lebensphasen orientierte Personalpolitik.....	26
2.4.2 Arbeitsplatzgestaltung	28
2.4.3 Arbeitszeitgestaltung	29
2.5 Unternehmenskultur und Führung	31
2.5.1 Grundannahmen zur Unternehmenskultur	31
2.5.2 Schlüsselfaktor Veränderungskultur für Gender Diversity	34
2.5.3 Kulturmusterspezifische Herausforderungen	34
3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung.....	37
3.1 Vorüberlegungen zur Methode und Fragestellung	37
3.1.1 Qualitative Untersuchungsmethode	38
3.1.2 Fragestellung und Hypothesen.....	40
3.2 Untersuchungsdesign – Durchführung, Aufbereitung und Auswertung	42
3.2.1 Konzeption des Fragebogens und Durchführung des Pre-Tests	42

3.2.2	Datenerhebung und Datenaufbereitung	44
3.2.3	Datenauswertung nach Froschauer & Lueger.....	46
3.2.4	Bewertung des Untersuchungsdesigns	48
4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	50
4.1	Ergebnisse der gesamten Befragung.....	50
4.2	Ergebnisse nach Forschungshypothesen	70
4.2.1	H1: Benachteiligung von Personen mit hohem Flexibilitätsbedarf	70
4.2.2	H2: Mangelndes Verständnis für den Mehrwert von berufstätigen Eltern.....	72
4.2.3	H3: Zusammenhang flexible Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur	73
4.2.4	H4: Zusammenhang zwischen der entgegengebrachten Flexibilität und bestimmten Beschäftigtengruppen	78
5	Zusammenfassung, Diskussion mit Ausblick	80
5.1	Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung.....	80
5.2	Kritische Auseinandersetzung und Empfehlungen	82
5.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	86
	Literaturverzeichnis	87
	Elektronische Veröffentlichungen	92
	Abkürzungsverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	98
	Tabellenverzeichnis	99
	Anhang	100

1 Einleitung

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt“

(Art.3, Abs. 2, Grundgesetz)

Ein Blick in aktuelle Studien belegt, die gesetzlich vorgegebene Gleichberechtigung von Frauen und Männern hat im Wirtschaftskontext innerhalb deutscher Unternehmen durchaus Potenzial zu mehr Ausgeglichenheit und Gleichstellung. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich im Rahmen einer qualitativen Untersuchung mit den Möglichkeiten flexibler Arbeitsweisen bezogen auf die Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung im Rahmen des Gender Diversity Management zu mehr Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen. Eingebettet ist die Forschung dabei in Bezug zur Unternehmenskultur mit deren kulturmusterspezifischen Herausforderungen.

1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Hinter der Ressource Mensch verbirgt sich nicht nur der Produktionsfaktor für Unternehmen sondern viel mehr bezeichnet der Kollektivausdruck des „Personals“ Frauen und Männer, junge und alte MitarbeiterInnen, InländerInnen und MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund, Vollzeitarbeitende und Teilzeitarbeitende sowie Führungs- und Fachkräfte. Diese Individualitäten gilt es im Unternehmen im Rahmen des Diversity Managements zu managen (Krause, Göbe & Vedder, 2011, S. 3). Bei diesem kompetenten Umgang mit unterschiedlichen Personengruppen gilt das Motto „Nutze die Unterschiede“ (Guggemos, 2007, S.9). Die gleichwertige Behandlung von Frauen und Männern sowie die Herangehensweise an deren unterschiedliche Bedürfnisse im Arbeitskontext zählt daher zu einem wichtigen Bestandteil der Personalpolitik. Trotz gesellschaftlicher und gesetzlicher Bemühungen zeigt sich anhand von Studien, dass die Gleichstellung in der Privatwirtschaft noch nicht erreicht ist. Das spiegelt unter anderem eine Studie aus dem Jahr 2016 wieder. Diese besagt, dass nur rund 11,7 Prozent der Positionen im Topmanagement von Frauen besetzt sind. Somit besteht zudem für Managerinnen kaum die Möglichkeit selbst die Weiterentwicklung der zukünftigen Arbeitsplätze für Frauen aktiv anzugehen (Schwarze, Frey & Tapken, 2016, S. 12).

Kinder und Karriere gehen in Deutschland seltenst gleichzeitig einher und beide Lebensphasen in Kombination schließen sich oftmals ganz aus. Dafür sprechen die seit Jahren sinkenden Geburtenraten, nicht faire Rollenverteilungen und Stigmatisierungen bei Männer und Frauen sowie daraus resultierende Konflikte in der Integration und zwischen Generationen. Genderpolitik entspricht nicht nur einer gesellschaftlichen Notwendigkeit,

1 Einleitung

sondern auch einer wirtschaftlichen und wachstumspolitischen Bedeutung (A.T. Kearney, 2012, S. 4). Derweil wird der Vorteil der Effektivität als weitere Ressource zwischen Technologie und Rohstoffen oftmals verkannt (Fine, 1995, S. 10).

Bei dem Umgang mit der Chancengleichheit der Geschlechter, dem sog. Gender Diversity Management, geben Unternehmen immer wieder ihr Engagement an, jedoch zeigen sich die Bemühungen nicht in den Steigerungen der Anzahl der Frauen in höheren Managementpositionen. Im öffentlichen Bereich, wie in der Kinderbetreuung, in Hochschulen oder Schulen ist das vermehrt der Fall, in der Privatwirtschaft jedoch weniger. In inhabergeführten Unternehmen ist der Frauenanteil noch geringer als bei Unternehmen ohne direkten Einfluss der Inhaber (Schwarze, Frey & Tapken, 2015, S. 16f.).

Nach Peus und Welppe (2011, S. 47f.) müssen Veränderungen zur echten Chancengleichheit von Frauen und Männern auf drei Ebenen ansetzen:

1. Der gesellschaftlichen und politischen Ebene mit Veränderungen bei der Zuständigkeit von Familienaufgaben, Betreuung und Rollenerwartungen.
2. Auf der Unternehmens- und Führungsebene mit Schulungen zu Vermeidung von Verzerrung in Bezug auf Geschlechterrollen, den sog. Gender Bias sowie mehr weiblicher Führung, Übertragung von herausfordernden Aufgaben an Frauen, flexible Arbeitsmöglichkeiten je Lebensphase.
3. Auf der persönlichen Ebene mit der Akzeptanz neuer Herausforderungen, Engagement in Bildung sowie einer konsequenten und individuellen Karriereplanung.

Diese Veränderungsansätze gelten für Großunternehmen ebenso wie für kleine und mittlere Unternehmen. In dieser Arbeit werden konkrete Möglichkeiten durch eine flexiblere Arbeitsweise auf der Unternehmensebene bei kleinen und mittleren Unternehmen näher beleuchtet und erforscht.

Im engen Zusammenhang stehen die Maßnahmen mit einer kongruenten Unternehmenskultur und Führung, ohne welche eine Veränderung auf Unternehmensebene in Richtung Gleichstellung von Frauen und Männer nicht möglich ist.

Laut einer Studie von A.T. Kearney (2012, S. 13) sind unternehmerische Maßnahmen oftmals lediglich Lippenbekenntnisse statt gelebte Praxis zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Neben Defiziten bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Auszeiten für die Familie und Pflege sowie Weiterbildungen in der Elternzeit gibt die Forschung eine fehlende Kommunikation der Maßnahmen an die Belegschaft an.

1 Einleitung

Dabei stellt die flexible Arbeitsregelung mit einer damit verbundenen erhöhten Autonomie der Beschäftigten einen entscheidenden Faktor dar, um berufliche und familiäre Aufgaben besser vereinen zu können und gleichzeitig die wirtschaftlichen Interessen der Arbeitgeber zu wahren. Für Unternehmen selbst bleiben dann trotz Familienplanung seiner MitarbeiterInnen das Wissen dieser Beschäftigten erhalten und Rekrutierungskosten für eine Nachbesetzung gering (OECD, 2017, S. 33).

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung des Untersuchungsfeldes

Ziel dieser Masterarbeit ist es im ersten Schritt einen Einblick in die aktuelle Situation zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitskontext im deutschsprachigen Raum mit dem Fokus auf Deutschland zu geben und die daraus resultierende Konfliktpotenziale für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufzuzeigen. Im Weiteren werden das Konstrukt des Gender Diversity Managements abgegrenzt, definiert und begründet sowie Handlungsfelder zur Lebensphasen orientierten Personalpolitik und eine Verknüpfung zur Unternehmenskultur hergestellt.

Auf Basis von aktuellen Studien und Statistiken, Literatur aus der Personalwirtschaft sowie ExpertInnenmeinungen aus der Praxis soll erörtert werden, wie die Gleichstellung von Frauen und Männern durch flexible Arbeitsweisen verbessert werden kann und welche zentrale Rolle dabei die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten einnimmt. Zudem wird durch die Auswertung der qualitativen Untersuchung aufgezeigt, wie kleine und mittlere Unternehmen innerhalb ihrer Unternehmenskultur aktuell mit flexiblen Arbeitsweisen und der Gender Diversity umgehen.

Dabei beschäftigt sich diese Arbeit mit nachfolgender zentralen offenen Forschungsfrage:

Welche Potenziale bietet eine flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzregelung für die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen?

Die in der qualitativen Untersuchung mit ExpertInneninterviews gewonnenen Erkenntnisse dienen einem Abgleich der Potenziale flexibler Arbeitsmodelle für die Gleichstellung von Männern und Frauen in Unternehmen.

Es sind vier mit der Forschungsfrage in Verbindung stehende Hypothesen erarbeitet worden, welche unter Punkt 4.2 falsifiziert werden. Die erste Hypothese behandelt eine mögliche Benachteiligung der Personen, die einen höheren Bedarf an Flexibilität im Arbeitsalltag aufgrund von Betreuungsaufgaben aufweisen. Des Weiteren wird untersucht, in wie weit Unternehmen berufstätige Eltern bereits als Mehrwert erkennen sowie in welchem Ausmaß die Unternehmenskultur eine entsprechende Rolle dafür spielt, ob flexible

1 Einleitung

Arbeitsweisen realisiert werden. In der vierten Hypothese wird der Zusammenhang zwischen einem besonderen Entgegenkommen in Sachen Flexibilität und der Rekrutierung und Bindung von MitarbeiterInnen vorausgesetzt.

Dabei hat diese Arbeit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll einen Einblick in die gleichstellungspolitische Landschaft bei Wirtschaftsunternehmen in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitsweisen und die Unternehmenskultur geben. Somit wird die Frage beantwortet, inwieweit diese Flexibilisierungsmaßnahmen für mehr Gleichstellung der Geschlechter in Unternehmen sorgen können und sich mögliche darauf aufbauende Forschungen und Betrachtungen lohnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

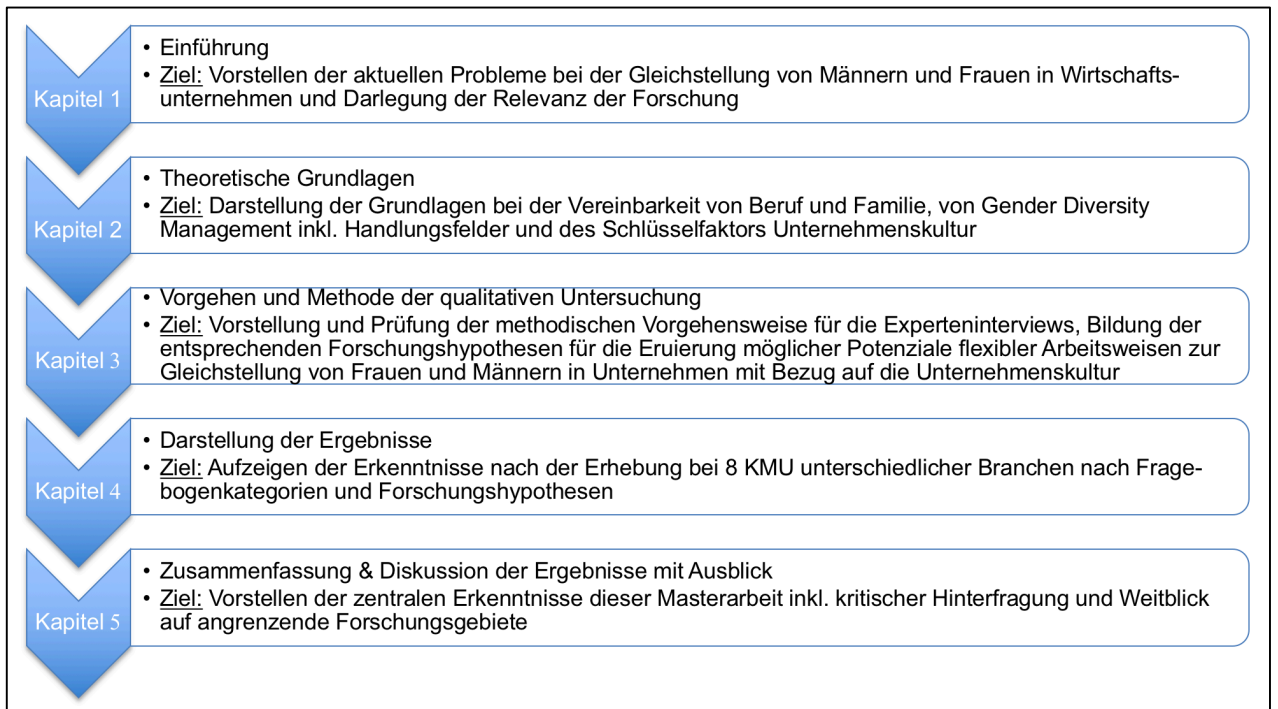
Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil in Form einer qualitativen Untersuchung und umfasst dabei 5 Kapitel.

Im ersten Themenabschnitt wird nach der Einleitung auf die theoretische Basis der aktuellen Situation bei der Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitskontext der Privatwirtschaft und die damit verbundenen Konflikte für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingegangen. Des Weiteren wird Gender Diversity Management beleuchtet und Begrifflichkeiten rund um diese Synopse definiert und abgegrenzt. Es wird zudem der Mehrwert für Unternehmen durch Flexibilisierungsmaßnahmen aufgezeigt. Der Schlüsselfaktor für erfolgreiches Gender Diversity Management wird durch den theoretischen Hintergrund zur Unternehmenskultur dargelegt und bildet dadurch die Grundlage für eine spätere Hypothese. Die im Literaturteil verwendete Literatur stammt primär aus dem deutsch- und englischsprachigen Fachbereich. Da es sich bei der Darstellung des Themas um eine tagesaktuelle, dynamische und neuartige Fragestellung handelt, ist bei der Auswahl der Literatur auf jüngere Erscheinungsdaten geachtet. Die Begriffe Gender Diversity und Gleichstellung von Männern und Frauen sind sowohl in der eingedeutschten Schreibweise als auch der angelsächsischen Ausdrucksweise verfasst und beschreiben dabei stets den selben Inhalt.

Die Forschungsfrage werden im empirischen Teil der Arbeit durch qualitative Befragungen bei Wirtschaftsunternehmen unterschiedlichster Branchen verifiziert. Die Befragungsmethode bildete dabei das halbstandardisierte Interview mit einem Fragebogen. Im Rahmen dieser Studie wurden acht ExpertInnen-Interviews durchgeführt. Die Interviews sind im Anschluss transkribiert und nach Froschauer und Luegers Themenanalyse ausgewertet und kategorisiert, um Interpretationen und einen Abgleich mit den Hypothesen zu ermöglichen. Die Zusammenfassung, Diskussion mit Ausblick auf weitere Forschungsbereiche bilden den Schluss der Arbeit.

1 Einleitung

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigene Darstellung

2 Theoretische Grundlagen

Als Grundlage für das tiefergehende Verständnis der qualitativen Studie werden im nachfolgenden Kapitel Grundlagen und interdisziplinäre wissenschaftliche Erkenntnisse skizziert. Diese erstrecken sich über die derzeitige Situation im deutschsprachigen Raum und das daraus resultierende Konfliktpotenzial in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Weiter wird in diesen Ländern das Gender Diversity Management und den damit verbundenen Handlungsfeldern in Form von flexiblen Arbeitsweisen für Unternehmen über die Unternehmenskultur und entsprechende Führung als Basis für Veränderungen bei der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Wirtschaft beleuchtet.

2.1 Situation im deutschsprachigen Raum

Als erste theoretische Basis wird ein Überblick zum aktuellen Forschungsstand und den Gegebenheiten in Bezug auf die Gleichstellung von Männern und Frauen im Berufskontext vor allem in Bezug auf Aspekte wie Familie und Beruf im deutschsprachigen Raum in den Ländern Österreich, Schweiz und Deutschland gegeben. Aufgrund der Forschung im Süden von Deutschland wird vertieft die aktuelle Lage in Deutschland analysiert. Neben verschiedenen aktuellen Impulsen durch die deutsche Gesetzgebung wird auf wirtschaftlich-gesellschaftliche Einflussfaktoren mit der Erwerbsquote, dem Bildungsstand von Frauen sowie dem gesonderten Blick auf kleine und mittlere Unternehmen mit dem Mangel an Fachkräften eingegangen. Abgeschlossen wird der Lagebericht durch die innerbetrieblichen Gegebenheiten mit einem besonderen Fokus auf den sog. Gender Pay Gap, der Handhabung von Teilzeit und flexibler Arbeitsweise in deutschen Unternehmen.

Die Gegebenheiten und die Gründe für einen möglichen Handlungsbedarf im Rahmen des Gender Diversity Managements sind vielfältig. Mit Blick auf den Rahmen dieser Arbeit kann hier nicht auf alle Aspekte in ihrer durchaus berechtigten Tiefe und im vollen Umfang eingegangen werden.

2.1.1 Situation in Österreich und der Schweiz

Ein Einblick in die Geschichte, gesetzliche Entwicklung und die aktuelle Lage zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitskontext ergibt in **Österreich** nachfolgendes Bild.

Schon im Kaiserreich Österreich seit 1867 und auch bis heute fortdauernd sind nach Artikel 2 Staatsgrundgesetz alle Staatsbürger vor dem Gesetz gleich. Eine genauere Konkretisierung der Geschlechtergleichheit fand 1920 jedoch nochmals mit Artikel 7

2 Theoretische Grundlagen

Bundes-Verfassungsgesetz statt, der damit direkt die Gleichstellung von Mann und Frau fördert (Absatz 2). Als Ergebnis dieses Staatsziels hat es das Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, kurz BMGF, als zentrale Stelle zwischen allen Ministerien zur Aufgabe, neben Angelegenheiten des Gesundheitswesens, das Gender Mainstreaming und Budgeting sowie Angelegenheiten der Frauen- und Gleichstellungspolitik zu koordinieren (BMGF, 2017a). Um neben staatlicher Gleichbehandlung die Gleichbehandlung von Frauen und Männern auch in der Privatwirtschaft zu fördern, hat der Gesetzgeber 1979 das Gleichbehandlungsgesetz erlassen, das aufgrund des EU-Rechts im Jahre 2008 nochmals novelliert wurde (BMGF, 2017b). Weiter zur geschlechtlichen Gleichstellung und damit zur Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen trägt seit den 1970er Jahren die Individualbesteuerung teil, eine Haushaltsbesteuerung gibt es daher in Österreich nicht (BMF, 2013, S. 11).

Nach der rechtlichen Basis zu den genderpolitischen Gegebenheiten in Österreich folgt ein Einblick in den Arbeitsmarkt und dessen Herausforderungen bei der Gleichstellung von Frauen und Männern. Im Jahr 2015 ist Österreich im europäischen Vergleich auf Platz 9 mit einer Erwerbstätigkeitsquote der Frauen von 67,1%. Mit 47,7% Erwerbstätigkeit 2016 in Österreich in Form einer Teilzeitstelle liegen die Frauen weit vor Männern, sie weisen rund 11,8% aus. (Statistik Austria, 2017a). Die Betreuungspflichten von Kindern oder Erwachsenen mit Pflegebedürftigkeit gaben 2015 dabei im Schnitt 36,8% der Frauen als Grund für die Teilzeitbeschäftigung an, hingegen nur 4,1% der Männer. In der speziellen Altersgruppe der 30- bis 45-jährigen nannten 65 % der Frauen und 11,2% der Männer diesen Grund (Statistik Austria, 2017b). Die Arbeitszeit bei den Vätern ist dafür überdurchschnittlich hoch und ist mit über 44 Stunden in der Woche in Deutschland, Österreich und der Schweiz deutlich höher als in den skandinavischen Ländern. Die erhöhte Arbeitszeit wirkt sich jedoch nicht auf eine bessere Arbeitsproduktivität aus, denn die Produktivität erreicht mit ca. 40 Wochenstunden ihren Zenit (OECD, 2017, S. 24f.).

Die Statistik zeigt, dass der Bildungsstand bei den Frauen sogar höher ist, als bei Männern. So zeigt sich ein hohes Bildungsniveau der Frauen in Österreich. Es wurden im Jahrgang 2014/15 nur 42,5% der Maturaabschlüsse von Männern erworben und 55,8% der Studienabsolventen an Universitäten waren weiblich (Statistik Austria, 2017c).

Trotz des hohen Bildungsgrades weiblicher Arbeitnehmerinnen liegt Österreich im Jahr 2013 bei der Bewertung der Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen, dem sogenannten Gender Pay Gap, mit 23% Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern auf Platz 2 im EU-weiten Vergleich. Damit liegt Österreich noch vor Deutschland mit einem Gender Pay Gap von 22% (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 44).

2 Theoretische Grundlagen

Der Anteil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit mobilen Arbeitsweisen liegt in Österreich im Jahr 2014 mit 22% über dem EU-Durchschnitt (14%) und über dem von Deutschland mit nur 11% (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 63).

In der **Schweiz** zeigt sich an mancher Stelle eine etwas andere Situation zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitskontext.

Erst 1981 ist mit Artikel 8 die Gleichstellung vor dem Gesetz und die Gleichbehandlung von Frau und Mann in der schweizerischen Bundesverfassung verankert worden. In Folge dessen wurde 1996 das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Mann und Frau im Gleichstellungsgesetz erlassen, das auch unmittelbar im privat und wirtschaftlichen Bereich Anwendung findet und die Gleichstellung im Erwerbsleben fördern soll. Zur Förderung dieser Gleichstellung in allen Lebensbereichen und zur Beseitigung jeglicher Form der Diskriminierung ist nach Artikel 16 Gleichstellungsgesetz das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann zuständig (Bundesrat, 2017).

In der Schweiz erreichten im Jahr 2015 Frauen im Alter zwischen 15 und 64 Jahren eine Erwerbsquote von 80%, Männer hingegen 89% (BFS, 2017a). 6 von 10 Frauen arbeiten dabei in einem Teilzeitmodell, aber nur 1,6 von 10 Männern wählen ebenfalls das Teilzeitmodell. (BFS, 2017b). Seit 1996 ist die Anzahl der Frauen in Führungspositionen leicht gestiegen und macht im Jahr 2015 einen Anteil von etwa einem Drittel aus (BFS, 2017c). Im Jahr 2013 hatten nicht zuletzt aufgrund der Teilzeitarbeit 67% der Frauen in Paarhaushalten die Hauptverantwortung für die Hausarbeit und die Kinderbetreuung (BFS, 2017d).

2.1.2 Situation in Deutschland

In den 1980er Jahren führten politische, wirtschaftlich-gesellschaftliche sowie innerbetriebliche Veränderungen und Impulse in **Deutschland** dazu, dass die Gleichstellungspolitik von Frauen und Männern in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen vorangetrieben wurde (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 26).

In Deutschland bemüht sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, kurz BMFSFJ, um viele **gesetzlichen Vorgaben und Impulse** im Rahmen der Gleichstellungspolitik. Als eine Entwicklung kann das Allgemeine Gleichstellungsgesetz, abgekürzt AGG, aus dem Jahre 2006 genannt werden. Konkrete Maßnahmen für die unternehmerische Praxis sind dort nicht festgehalten. Es ist lediglich vorgeschrieben, dass Unternehmen die Belegschaft schulen müssen, um Benachteiligen zu verhindern. Betriebsräte sollten die Gleichstellung fördern. Seit 2010 besteht in deutschen Konzernen die Verpflichtung vermehrt Frauen in Spitzenpositionen aufzunehmen, was durch

2 Theoretische Grundlagen

die Regierungskommission für gute Unternehmensführung vorangetrieben wurde (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 26). Seit Mai 2015 gilt das konkrete Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, das sog. FüPoG. Dieses basiert auf mehreren Säulen, im Kern ist eine feste Mindestquote von 30% Frauen in Toppositionen wie dem Aufsichtsrat und auf Vorstandsebene bei börsennotierten Unternehmen in Deutschland vorgeschrieben. Es wird vom deutschen Bundestag als historischer Meilenstein auf dem Weg zur Gleichstellung von Frauen und Männern gesehen (BMFSFJ, 2017c, S.5). Im Jahr 2015 lag der durchschnittliche Frauenanteil in den Aufsichtsratsebenen bei 18,3%, was ein deutliches Potenzial nach oben aufzeigt und auf freiwilliger Basis so nicht erreicht werden konnte (BMFSFJ, 2017c, S.18). Die sog. Frauenquote wird jedoch auch kontrovers diskutiert. Denn neben den wahrscheinlich positiven ökonomischen Auswirkungen, der verbesserten Wahrnehmung von Frauen und ihrer beruflichen Leistung und der Minimierung von Frauendiskriminierung kann als eine Gefahr der festgeschriebenen Quote gesehen werden, dass die Leistungen jener Frauen, die ihre Positionen auch ohne die Quote erreichen, geringer geschätzt werden (Weihe & Knoll, 2015, S.3ff.).

Gesetzliche Änderungen zum Elterngeld und zur Elternzeit haben die Arbeitszeitflexibilität für junge Väter positiv beeinflusst. Laut der Statistik aus dem Jahr 2015 (BMFSFJ, 2015, S. 19ff.) nehmen seit der Einführung 2007 kontinuierlich immer mehr Väter Elternzeit und somit -geld in Anspruch, um die Mütter in der ersten Zeit nach der Geburt bzw. zum Wiedereinstieg nach der Babypause zu unterstützen. Im Jahr 2013 lag der Wert der Väter, die Elternzeit nahmen bei 32%. Im Vergleich lag der Bezug des vorherigen Erziehungsgeldes bei lediglich 3,5% durch Männer. Dabei liegt Deutschland im Mittelfeld des internationalen Vergleichs bei der Beteiligung der Väter am Elterngeld. Deutschland fördert mit rund 200 Milliarden Euro jährlich Familien und ehebezogene Leistungen (A.T. Kearney, 2012, S. 8).

Durch einen bestätigten Gesetzentwurf vom Februar 2017 soll die Lohngerechtigkeit zwischen Männern und Frauen verbessert werden. Hierdurch sind Privatunternehmen und der öffentliche Sektor ab 500 MitarbeiterInnen zukünftig verpflichtet Frauen mitzuteilen, wie viel männliche Kollegen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit verdienen sowie die Entgeltgleichheit zu prüfen, herzustellen und darüber Bericht zu führen (BMFSFJ, 2017b, S. 2). Auf das Phänomen der Gender Pay Gap, der Lohnlücke zwischen Frauen und Männern, wird bei den innerbetrieblichen Aspekten vertieft eingegangen.

Wie bereits in Zusammenhang mit dem AGG erwähnt, wird der deutschen Gleichstellungspolitik vorgeworfen, „zu geringe Sanktions- und Kontrollmechanismen, fehlende

2 Theoretische Grundlagen

Monitoringsysteme sowie zu unverbindliche gesetzliche Grundlagen“ (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 26) aufzuweisen.

Gerade in guten wirtschaftlichen Konjunkturphasen sind Maßnahmen im Rahmen der Gleichstellung im **wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext** relevant (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 27). Laut McKinsey (2008, S. 6) wird durch die demographische Entwicklung und die steigende Erwerbsquote die Gleichstellungspolitik positiv beeinflusst. Unternehmen mit Expansionsplänen und einem größeren Bedarf an Arbeitskräften stehen Maßnahmen zur Gleichstellung offener gegenüber. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten sind sie jedoch weiterhin auf fachlich gut qualifizierte Arbeitskräfte fokussiert.

Im Jahr 2014 waren von Personen im Alter von 20 bis 64 Jahren in Deutschland 37,9 Millionen Personen *erwerbstätig*, das entspricht einer Quote von 69%. Männer waren dabei mit einer Quote von 82% weiterhin vermehrt, im Vergleich zu Frauen mit 73%, erwerbstätig. Die Tendenz der erwerbstätigen Frauen steigt seit Jahren kontinuierlich an, im Jahr 2011 lag die Quote noch bei 71%. Nach Schweden hat Deutschland damit die zweithöchste Erwerbstätigenquote bei Frauen in der EU (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 6ff.).

In den letzten Jahrzehnten haben das Bildungsniveau und die Qualifikation von Frauen deutlich zugenommen. Mehr als die Hälfte der AbiturientInnen sind Frauen und mehr Frauen wie Männer schließen erfolgreich ihr Studium ab. Mit diesem steigenden Bildungsniveau nehmen auch die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu. Nicht zu vernachlässigen ist der wirtschaftliche Einfluss der Konsumstärke von Frauen auf die Märkte (Rump & Eilers, 2014, S. 126). Schaffnit-Chatterjee (2011, S. 4) bringt zum Ausdruck, dass es wirtschaftliche Vorteile hat, wenn die Hälfte der verfügbaren Intelligenz, sprich die der Frauen, optimal genutzt wird – und dies auch in Führungspositionen.

In Deutschland sind mehr als 60% aller sozialversicherungspflichtigen ArbeitnehmerInnen in klein- und mittelständischen Unternehmen, kurz KMU, tätig. Somit nehmen diese Unternehmen eine bedeutsame Stellung in der volkswirtschaftlichen Betrachtung und in Hinblick auf die Innovationskraft ein (Struthmann, 2012, S. 52f.). Kay & Richter (2010, S. 17) betonen, dass es kein idealtypisches mittelständisches Unternehmen gibt, vielmehr sind die Unternehmen in Ihrer Erscheinung und Struktur sehr heterogen. Die Begrifflichkeiten Mittelstand und KMU haben Gemeinsamkeiten, sind jedoch nicht immer als gleichgesetzt zu verstehen, da sie unterschiedliche Abgrenzungskriterien aufweisen (Bauer et al., 2008, S. 9). Gerade der Ausdruck des Mittelstandes ist ein deutsches Unikum, international ist vielmehr von KMU die Rede. In der Definition ist der Begriff des

2 Theoretische Grundlagen

Mittelstandes neben dem betriebswirtschaftlichen Aspekt mit einer gesellschaftlich-politischen Sichtweise verknüpft (Struthmann, 2012, S. 44). Aufgrund der Relevanz von kleinen und mittleren Unternehmen für die Beschäftigung und somit auch Gleichbehandlung von Frauen und Männer im Arbeitsalltag wird nachfolgend der KMU-Begriff definiert. Der Fokus bei der Auswahl der an dieser Forschung teilnehmenden Unternehmen liegt auf kleinen und mittelgroßen Unternehmen einer Region Deutschlands. Nach der EU-Empfehlung 2003/361 definieren sich Einzelunternehmungen in Form von kleinen bis mittleren Unternehmen seit dem 01.01.2015 in der Europäischen Union folgendermaßen:

Tabelle 1: Definition KMU laut EU

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	UND	Umsatz in €/Jahr	O-DER	Bilanzsumme in €/Jahr
Kleinst Unternehmen	bis 9		bis 2 Mio.		bis 2 Mio.
Klein Unternehmen	bis 49		bis 10 Mio.		bis 10 Mio.
Mittel Unternehmen	bis 249		bis 50 Mio.		bis 43 Mio.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das ifM Bonn (2017)

Das Institut für Mittelstandsforschung, kurz ifM, in Bonn definiert KMU mit erhöhten Beschäftigtenzahlen, um die Spezifika in Deutschland kenntlich zu machen. Nach dieser Definition richtet sich auch die Auswahl der befragten Unternehmen dieser Forschung.

Tabelle 2: Definition KMU laut ifM

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	UND	Umsatz in €/Jahr
Kleinst Unternehmen	bis 9		bis 2 Mio.
Klein Unternehmen	bis 49		bis 10 Mio.
Mittel Unternehmen	bis 499		bis 50 Mio.
KMU zusammen	unter 500		bis 50 Mio.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das ifM Bonn (2017)

Als ein Nachteil mittelständischer Unternehmen kann die Abhängigkeit vom Standort und der von der Infrastruktur als Ursache für Rekrutierungsprobleme beim Anwerben von neuen MitarbeiterInnen gesehen werden (Welter et al., 2016, S. 11). Eine Erhebung des Beratungsunternehmens Ernst & Young (2016, S. 17f.) zeigt, dass zwei von drei der befragten kleinen und mittleren Unternehmen Schwierigkeiten bei der Suche nach passenden Fach- und Führungskräften haben, was bei 49% der Mittelständler zu Umsatzeinbußen führt.

2 Theoretische Grundlagen

In Deutschland herrscht seit längerem ein steigender Mangel an Fachkräften, nicht nur mit akademischer Ausbildung, sondern auch im mittleren Qualifikationsbereich der Facharbeiter und gelernten Kräfte (IZA, 2011, S. 1). Für das Jahr 2016 kann in Deutschland, trotz knapper Verfügbarkeit von Arbeitslosen auf Vakanzen und der verlängerten Zeitspanne zur Besetzung der Vakanzen, nicht von einem flächendeckenden Fachkräftemangel gesprochen werden. Viel mehr betrifft es vor allem technische Positionen und Pflege- bzw. Gesundheitsberufe (BA, 2016, S. 6). Die technischen Tätigkeitsbereiche in der Elektro-, Fahrzeugbau-, Metall- und Maschinenbranche, die ihre Basis in den sog. MINT-Fächern - Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik - haben, zeichnet ein besonderer Stellenwert für die deutsche Wirtschaft aus. Gerade die Innovations- und Wettbewerbskraft dieser wird durch die passende Belegschaft gesichert. Einen großen Anteil dieser Unternehmen ist als KMU-Unternehmen einzuordnen. Diese sind z.B. aufgrund ihrer Historie und den kostengünstigeren Standortmöglichkeiten in ländlicheren Regionen angesiedelt. Die geringere Standortattraktivität gegenüber Ballungszentren, eine schlechtere Infrastruktur, geringere Bekanntheit und finanzielle Entlohnungsmöglichkeiten sowie nicht so weitreichende Karrieremöglichkeiten wie in einem größeren Unternehmen, scheinen die Verfügbarkeit an qualifizierten Fach- und Führungskräften noch weiter einzuengen (Struthmann, 2012, S. 58ff.). Neben dem Fachkräftemangel im MINT-Bereich zeigen Trends einen erhöhten Bedarf an ExpertInnen im digitalen, vernetzten Produktions- und Dienstleistungsprozess innerhalb der sog. Industrie 4.0. Auch hier muss es der Industrie gelingen Frauen besser für die gesuchten Tätigkeitsfelder in der Informatik und den Ingenieurwissenschaften zu begeistern und zu gewinnen (Schwarze et al., 2016, S.4). Kay et al. (2008, S. 134f.) postulieren deshalb einen offeneren Umgang mit bisher noch nicht voll erschlossenen Potenzialen an Arbeitskräften, wie Frauen oder Migranten sowie einen flexiblen Umgang mit mitarbeiterInnenbindenden Maßnahmen, wie einer flexiblen Zeiteinteilung, Sonderurlaube für Eltern oder Freistellungen für die Pflege von Angehörigen. Diese weitreichende Gesundheitsfürsorge erhält die Arbeitskraft und unterstützt die Rekrutierung für KMU. Ein weiterer Aspekt der in dem Zusammenhang zu beachten wäre ist, dass sich die Ansprüche und das Verhalten der KandidatInnen auf dem Arbeitsmarkt im Lauf der Zeit verändert haben. Heute sind über ein Drittel der ArbeitnehmerInnen bereit den Arbeitgeber zu wechseln, die Loyalität zu einem Arbeitgeber für die gesamte Karriereaufbahn ist besonders bei den jüngeren ArbeitnehmerInnen nicht mehr so ausgeprägt (Xing, 2013, S. 5).

Die in dieser Masterarbeit vorliegende Forschung beschäftigt sich mit kleinen und mittleren Unternehmen in Bayern. Ein Indiz auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften gibt die

2 Theoretische Grundlagen

Arbeitslosenquote, errechnet von der Bundesagentur für Arbeit, an. Diese liegt im Befragungsmonat März 2017 (BA, 2017) für Gesamtbayern bei niedrigen 3,5%. Diese Quote setzt die Arbeitslosen, also die theoretisch auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte, in das Verhältnis mit allen Erwerbspersonen. Ein genauer Blick auf die Landkreise, in welchen die befragten Unternehmen ihren Sitz haben, ergibt folgende Arbeitslosenquoten:

- Landsberg am Lech – 3,0%
- Garmisch-Partenkirchen – 4,0%
- Ostallgäu – 2,8%

Alle Regionen weisen damit eine geringe Arbeitslosenquote vor, unter 2% wird von Vollbeschäftigung gesprochen, was in den befragten Regionen somit fast zutrifft und nach den theoretischen Grundlagen auf eine unzureichende Verfügbarkeit von Fachkräften hinweist.

Die **innerbetrieblichen Impulse** können Unternehmen zu einer Veränderung drängen, wenn die Belegschaft sowie Betriebsräte gegen die herrschende Chancenungleichheit vorgehen, es hohe Fluktuationsquoten bei Mitarbeiterinnen gibt oder sehr lange Elternzeiten gewählt werden (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 27).

Der Gender Pay Gap gibt den prozentualen, unbereinigten Unterschied zwischen den Bruttoverdiensten von Männern und Frauen an. Der bereinigte Gender Pay Gap geht von vergleichbaren Berufen, Tätigkeiten und ähnlichen Bildungsabschlüssen aus. Obwohl seit vielen Jahren durch politische und private Maßnahmen die Gleichstellung von Frauen und Männern vorangetrieben wird, gibt es deutliche Lohnunterschiede zwischen den Stundenlöhnen von Frauen und Männern in Deutschland. Der durchschnittliche Bruttostundenlohn liegt bei einer Frau bei 15,83 Euro und bei einem Mann bei 20,20 Euro. Dieser unbereinigte Gender Pay Gap erklärt sich vor allem durch strukturelle Unterschiede in der Erwerbsbiografie durch bspw. Unterbrechungen für die Kinderbetreuung oder bei der Berufswahl an sich. Die gewählten Branche hängt eng mit den oben genannten Unterschieden zusammen. So ist der Lohnunterschied bei Frauen vor allem im freiberuflichen, technischen und wissenschaftlichen Dienstleistungssektor am stärksten ausgeprägt. In Branchen, in denen tendenziell sehr wenige Frauen arbeiten, wie z.B. in der Wasserversorgung & Entsorgung, ist die Lücke recht gering. Es gibt jedoch keine Branche, in welcher Frauen mehr verdienen als Männer (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 42f.). In Deutschland verdienen im Jahr 2014 Frauen 22% weniger als Männer. Deutschland liegt damit mit der Tschechischen Republik nach Estland (30%), Österreich (23%) auf Platz 3 im EU-weiten Vergleich zum unbereinigten Gender Pay Gap (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 44). Für eine unverzerrte Vergleichbarkeit zwischen den

2 Theoretische Grundlagen

Gehältern sollte auf den bereinigten Wert geachtet werden. Meist wird jedoch der plakativere unbereinigte Gender Pay Gap angegeben. So kommt auch die Berechnung des Gender Pay Gap Day zustande. Das ist der errechnete Tag, bei einem Gender Pay Gap von aktuell 22%, bis zu welchem Frauen umsonst arbeiten, wobei Männer seit dem 1. Januar eines Kalenderjahres ein Entgelt für ihre Arbeit verdienen. Der symbolische Equal Pay Day, kurz EPD, liegt im kommenden Jahr am 18. März 2018 (o.V., EPD, 2017). Gegen diesen Vorwurf der ungleichen Bezahlung und somit Ungleichberechtigung von Frauen und Männern im Beruf gibt es auch kontroverse Ansichten. Kristina Schröder (2017, S. 60f.), ehemalige deutsche Bundesfamilienministerin, führt an, dass, wenn es wirklich eine solch signifikante Differenz zwischen den Löhnen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit gibt, Unternehmen in Zeiten des ständigen Kostendrucks doch nur noch Frauen einstellen würden, wenn diese Arbeit sozusagen um 22% günstiger wäre. Eine Behauptung, der es nachzugehen gilt, ob in Wirklichkeit die individuellen Entscheidungen bei der Berufswahl und Karriereplanung den Unterschied ausmachen. Strunk et al. (2005, S.17-33) geht mit der Langzeitstudie dem wissenschaftlichen Vergleich nach. Durch sog. virtuelle Zwillinge, das sind Vergleichspaare aus Frauen und Männern, die sich weder im Alter, der sozialen Herkunft, der Persönlichkeitsstruktur und dem karrieretaktischen Verhalten unterscheiden. Der einzige Unterschied besteht im Geschlecht. Die Studie zeigt deutlich, dass im Lauf von 10 Jahren Frauen signifikant weniger verdienen als der ihnen völlig gleichende Mann. Besonders gravierend ist der Unterschied, wenn Frauen eine Berufsunterbrechung für die Familie nehmen mussten.

Um mehr Frauen Führungspositionen zu ermöglichen, müsste eine Erhöhung der Arbeitsmöglichkeiten in Teilzeit für Managementpositionen stattfinden. Aktuell liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit Teilzeitmodellen branchenübergreifend bei 14,1%, der Anteil der Männer liegt bei nur 1,2% (Hipp & Stuth, 2013, S.3).

Im Jahr 2014 waren 45,2% der sozialversicherungspflichtigen Frauen in Deutschland in Teilzeit beschäftigt. Nur 9% der Männer sind im Vergleich zum Anteil aller sozialversicherungspflichtigen ArbeitnehmerInnen in Teilzeit tätig. Die massiven geschlechterspezifischen Unterschiede werden durch den Indikator des Anteils der in Teilzeit arbeitenden Männer und Frauen am Gesamtanteil der sozialversicherungspflichtigen ArbeitnehmerInnen deutlich. Daraus lassen sich drei Hinweise herausgliedern.

1. Teilzeit gilt als frauentypische Beschäftigungsform, in der die Frau als Hinzuverdiener agiert.
2. Frauen sind hauptverantwortlich für die Kinderbetreuung und/oder die Pflege von Angehörigen.

2 Theoretische Grundlagen

3. Damit verknüpft haben Frauen nachteilige Karrieremöglichkeiten und berufliche Perspektiven (BMFSFJ, 2017, S. 56f).

Diese Hinweise lassen sich durch die Auswertungen des Statistischen Bundesamtes (2016, S. 48f.) bekräftigen. Demnach ist der Hauptgrund (29%) für die Beschäftigung in Teilzeit die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen respektive weitere familiäre Verpflichtungen (21%). 13% der Frauen sind unfreiwillig in einer Teilzeitposition, finden jedoch keine Position in Vollzeit. Männer hingegen begründen ihre Teilzeittätigkeit meist mit einer parallelen Weiterbildung (24%).

11% der Erwerbstätigen, davon 10% Frauen und 12% Männer, im Alter von 20 bis 64 Jahren arbeiteten 2014 in Deutschland immer oder gelegentlich von ihrem Zuhause aus. Trotz technologischer Veränderungen ist der Anteil im Vergleich zu 2004 gesunken. Bei Frauen um 2% und bei Männern um 3%. Gerade Selbstständige (43%) arbeiten von zuhause, hier sind vor allem Männer (67%) selbstständig. Die Nutzung der flexiblen Arbeitsweise von Müttern und Vätern ist trotz ersichtlicher Vorteile für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 13% jedoch relativ gering. Ab zwei Kindern liegt der Anteil bei 14%, ArbeitnehmerInnen ohne Kinder nutzen mit 11% die Möglichkeit des Heimarbeitens (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 60).

Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie und Soziales (Hauser et al., 2008, S. 153) bieten rund 8% der Unternehmen eine Elternzeit an, die über die gesetzlichen drei Jahre hinausgehen, 7% der befragten Unternehmen haben einen eigenen Betriebskindergarten oder eine Kooperation mit einem Kindergarten. Ebenfalls unterstützen 7% die Kinderbetreuung durch finanzielle Zuschüsse. In weniger als 1% der Unternehmen zahlt das Unternehmen über das gesetzlich vorgeschriebene Maß Mutterschutzgeld oder vermittelt Tagesmütter. Diese Statistik passt zu der Wahrnehmung vieler Eltern aus der OECD-Studie (2017, S. 20). Diese besagt, dass im Vergleich zu anderen Ländern in der EU Eltern in Deutschland mit einer größeren Wahrscheinlichkeit angeben, Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu haben. Das folgende Kapitel beleuchtet mögliche Konfliktpotenziale bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

2.2 Konfliktpotenzial Vereinbarkeit Familie und Beruf

Bei der Vereinbarkeit von Arbeits-, Karrierealltag und Familienleben kann es zu deutlichen Konfliktpunkten kommen. Diese zu kennen hilft, die Gründe für eine mögliche Ungleichberechtigung von Frauen und Männern im Wirtschaftskontext zu verstehen.

Der strukturelle und gesellschaftliche Wandel in den letzten Jahren innerhalb Deutschlands zeigt sich vor allem durch ein geändertes Arbeits- und Familienleben, weg von

2 Theoretische Grundlagen

dem Bild, in dem die Frau klassisch Hausfrau ist und der Mann der Alleinverdiener der Familie (Oechsle-Grauvogel, 2009, S. 45). Aufgrund des demographischen Wandels betrifft das Thema Vereinbarkeit nicht nur Familien mit Kindern, sondern auch Familien mit pflegebedürftigen Angehörigen (BMFSFJ, 2011, S. 60). Die gesonderte Betrachtung der Frau in diesem Spannungsfeld liegt nahe. Denn Frauen wird die geschlechterspezifische Thematik zugeschrieben, in welcher sie sich im Berufsleben etablieren möchten und zudem der Kinderwunsch integriert werden soll. (Schilly, 2013, S. 13).

31,5% der Mütter mit mindestens einem im Haushalt lebenden Kind unter drei Jahren war im Jahr 2014 berufstätig. Im Vergleich hierzu waren 81,6% der Väter am Erwerbsleben beteiligt. Dies gibt einen Hinweis auf die vorherrschenden Familienmodelle und die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie respektive Pflege. (BMFSFJ, 2017, S. 60f.). Im Bundesdurchschnitt liegt die Betreuungsquote im Jahr 2015 von unter 3-jährigen Kindern durch Kitas oder altersgemischte Kindergärten bei 32,9% wobei hier starke Unterschiede zwischen Stadt und Land vorliegen (BMFSFJ, 2017, S. 64f.). Dabei ist es in der Realität so, dass Frauen oftmals nach der Elternzeit eine geringer qualifizierende Stelle angeboten wird, deshalb sehen 42 Prozent der Frauen Teilzeit als Stopp für die Karriere (A.T. Kearney (2012, S. 8).

Der motivationspsychologische Ansatz besagt, dass Beruf und Familie keine autonom zu behandelnde Lebensbereiche sind, vielmehr beeinflussen sie sich gegenseitig sehr stark. Das Erleben von Zielkonflikten besteht häufiger in der Beeinträchtigung der Verwirklichung familiärer Ziele als in der nichterfüllten Verfolgung beruflicher Ziele. Eine angemessene Unterstützung seitens der Unternehmen und der Führungskräfte reduziert das Konflikterleben (Schnelle, Brandstätter-Morawietz & Moser, 2009, S. 52f.).

Was ein mögliches Konflikterleben auslösen kann, gibt der Work-to-Family-Conflict, kurz WFC, an. Er gilt als bezeichnendes Konstrukt zur Messung negativer Auswirkungen von Arbeit auf das private Lebensumfeld. Hierbei gibt es drei Ausprägungen, den zeit-, belastungs- und verhaltensbasierten WFC. Aufgrund der benötigten zeitlichen Passung der beiden Lebensbereiche wird hier auf den zeitbasierten WCF vertieft eingegangen. Hierzu zählen die nachfolgenden Determinanten, welche je nach individueller Ausprägung einen möglichen Konflikt verursachen können:

- Soziodemografische Merkmale, wie der Erwerbsstatus des Partners und das Alter des Kindes.
- Ressourcen, welche zur Verfügung stehen, vom Einkommen über die Autonomie in der Arbeitsflexibilität und in den Arbeitsbedingungen.

2 Theoretische Grundlagen

- Arbeitsbelastungen, wie Überstunden, schwankende Arbeitszeiten, erhöhter Arbeitsdruck, wechselnde Arbeitsorte und Jobunsicherheit.
- Qualität der Arbeitsbeziehung, sprich eine familienfreundliche Unternehmenskultur, die Beziehung zu Kollegen und das Vorgesetztenverhalten (Böhm & Diewald, 2012, S. 104, 108f.).

Die wirtschaftlichen Folgen mangelnder Vereinbarkeit von Familie und/oder Pflege mit dem Berufsleben lassen sich für Unternehmen auf jährlich rund 18,94 Milliarden Euro beziffern. Errechnen lässt sich dies aus Fehlzeiten durch Krankheiten und Absentismus, Fluktuation, Arbeiten in Teilzeit und Präsentismus, das ist die Anwesenheit trotz Krankheit (Schneider, Heinze, Hering, 2011, S. 1)

2.3 Gender Diversity Management

Im Anschluss an die Skizzierung der Konfliktpotenziale bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf widmet sich der nachfolgende Abschnitt den Inhalte des gleichstellungstheoretischen Themenbereichs des **Gender Diversity Managements** im Rahmen der Privatwirtschaft. Die Ansätze des klassischen Diversity Managements und Gender Mainstreamings sind im Begriff Gender Diversity Management gleichwertig zusammengefügt und beschäftigen sich mit gleichstellungspolitischen Konzepten. Beide proaktiven und ganzheitlichen Strategien haben eine gemeinsame theoretische Basis, Einsatzbereiche und weisen kongruente Ziele auf. Abseits von Stereotypen, diskriminierenden und negativ beeinflussenden Mechanismen sollen dadurch Potenziale und Möglichkeiten identifiziert, gefördert und verbessert werden. Als übergeordnetes Ziel in beiden Konzepten soll es Individuen in ihren individuellen Lebensphasen gerecht werden und dabei nicht stigmatisieren. Gender Diversity Management kann somit als Synopse aus Gender Mainstreaming und Diversity Management angewendet werden (Struthmann, 2012, S. 114).

Nachfolgend sind tiefergehende Definitionen und Abgrenzungen der Begrifflichkeiten aufgeführt, damit darauf aufbauend auf die geschlechterspezifischen Organisationsstrukturen und die Vorteile des Gender Diversity Managements bei Unternehmen eingegangen werden kann.

2.3.1 Definitionen und Abgrenzung

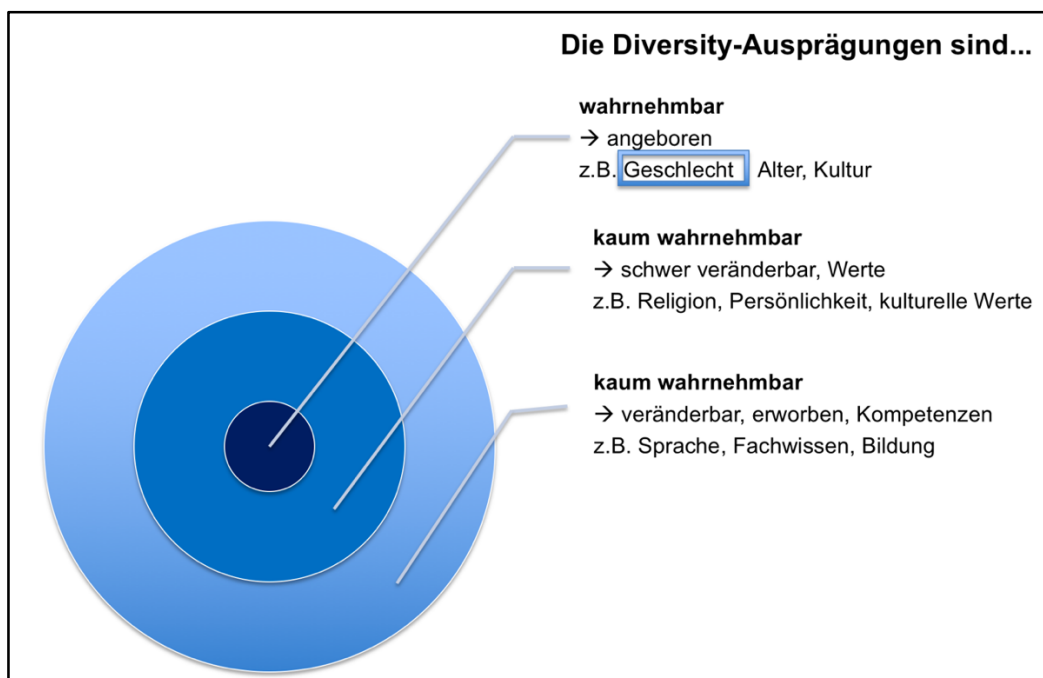
Der aus dem englischsprachigen stammende Begriff **Diversity**, was übersetzt so viel bedeutet wie Diversität, Verschiedenartigkeit und Vielfältigkeit, leitet direkt daraus das Konzept hinter dem Begriff ab (Steuer, 2015, S. 3). Dabei steht der Umgang mit der

2 Theoretische Grundlagen

Vielfalt immer in einem kulturellen Kontext mit der kollektiven Bewertung der Heterogenität (Bissels, Sackmann & Bissels, 2001, S. 405). Es werden die Darstellung und Gemeinsamkeiten durch Personenmerkmale, wie Alter, Geschlecht, oder Herkunft, beschrieben (Aretz & Hansen, 2002, S.7). Diese Merkmale können in verschiedene nachfolgend dargestellten Dimensionen eingeteilt werden. Das Four-Layers-Modell von Gardenswartz und Rowe (1998, S. 24ff.) hat als Ziel aus unternehmerischer Sicht eine der Eigenschaft entsprechende Diversity-Maßnahme zu generieren. Diese Einteilung ist auch für die hier zugrundeliegende Masterarbeit von Interesse, da die Dimensionen unternehmerische Entscheidungen und die Unternehmenskultur beeinflussen können. Ein Blick aus gesellschaftlicher Sicht kommt von Milliken und Martins (1996, S. 402). In beiden Ansätzen wird zwischen wahrnehmbaren und kaum wahrnehmbaren Merkmalen unterschieden. Im Modell von Loden und Rosener (1991, S. 18) sind die Dimensionen in primäre, also in natürliche, unveränderbare Veranlagung und in sekundäre, d.h. in erworbene und somit veränderbare Eigenschaften, unterteilt (Steuer, 2015, S. 4f.).

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Zusammenfassung der Diversity-Dimensionen-Modelle nach Loden und Rosener sowie Milliken und Martins.

Abbildung 2: Einteilung von Diversity-Dimensionen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Watrinet (2008, S. 13).

In dieser Arbeit wird der Fokus auf das Merkmal Geschlecht, englischsprachig als **Gender** bezeichnet, gelegt. Gender bezeichnet das soziale Geschlecht und beinhaltet die weiblichen und männlichen Geschlechterrollen inklusive der gesellschaftlichen Aspekte (Steuer, 2015, S. 6). Deren Einordnung gebührt daher ein besonderer Blick. Es handelt

2 Theoretische Grundlagen

sich beim Geschlecht um eine direkt von der sozialen Umwelt wahrnehmbare primäre Dimension, welche somit unveränderbar ist. Aus dieser direkten Wahrnehmung können vielfältige Herausforderungen für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitskontext entstehen. Für die Einordnung in Stereotypen benötigt es beispielsweise keines weiteren Austausches. Barrieren aufgrund der Wahrnehmung sind diffizil zu erörtern (Steuer, 2015, S. 5).

Im Zusammenhang mit Diversity im Rahmen der Unternehmensstrategie zielt **Diversity Management** als werte- und zukunftsorientierte Strategie auf personalpolitischer Ebene in Unternehmen auf den Nutzen von Unterschieden und Ähnlichkeiten innerhalb der Organisation ab und ist dabei mehr als die Vielfalt in Unternehmen. Es kann als Kommunikations- und Managementprozess gesehen werden und schafft einen Mehrwert für das Unternehmen. Dabei muss ein funktionierendes Diversity Management in ein moralisches und gesetzliches Umfeld eingebunden sein. Dabei sind Ethikansätze und das Gesetz zu Anti-Diskriminierung (AGG) nur ein Baustein, die Unternehmensidentität muss die Bestandteile selbst beinhalten (Keil et al., 2008, S. 8).

Die Bandbreite möglicher Individualitäten auf persönlicher, sachkompetenzbezogener, kultureller, gesellschaftlicher, organisationaler und privater Ebene sollte allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht werden. Diversity management bedeutet konkret dieses Bewusstsein zu erarbeiten, mögliche Potenziale zu identifizieren und optimal in der Organisation zu nutzen (Aretz & Hansen, 2002, S. 11).

Durch Diversity Management kann eine multikulturelle Organisation entstehen, wo vorher eine vorwiegend monokulturelle Umgebung bestanden hat. Dazu werden die vielfältigen Möglichkeiten aller MitarbeiterInnen entfesselt, der Pluralismus wertgeschätzt, gefördert und alle Beschäftigten in ein vorurteils- und diskriminierungsfreies Netzwerk integriert (Cox, 1993, S. 25)

Nach Thomas (2006, S. 122) werden Unternehmen an ihren konkreten Erfolgen gemessen und es muss daher klar abgewogen werden, welcher Diversity-Mix den richtigen strategischen Vorteil erbringen kann und welcher ggf. die Zielerreichung verhindert. Die erfolgsversprechendste Mischung muss angestrebt werden, nicht zielführende Diversity-Dimensionen können ignoriert werden. Mit Blick auf die Diversität des Geschlechts innerhalb der Belegschaft gibt u.a. Lange (2006, S. 56f.) eine klare Ausrichtung. Nach ihm stellt vor allem die langfristige Bindung von sowohl weiblichen als auch männlichen Fach- und Führungskräften einen wesentlichen zukünftigen Erfolgsfaktor dar. Die jeweiligen Ausgangslagen, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern sind heutzutage vielfältiger als zuvor. Diese Heterogenität ist anzuerkennen, wertzuschätzen und

2 Theoretische Grundlagen

letztendlich in das organisatorische Handeln zu integrieren. Dabei unterstützt u.a. das Konzept des Gender Mainstreamings.

Im Jahr 1996 wurde **Gender Mainstreaming** als gleichstellungspolitisches Konzept durch das Europäische Parlament eingeführt. Es wird dadurch ein systemkritischer Gender-Equality-Ansatz (Macha & Struthmann, 2011, S. 130) verfolgt. Dabei dringt dieses Konzept in die Organisationsentwicklung ein und zielt auf struktureller, interaktionaler und individueller Ebene auf Geschlechtergleichberechtigung hin.

Gender Mainstreaming ist nach Krell (2011, S. 4) hauptsächlich im öffentlichen Dienst anzutreffen, Diversity Management ist aktuell primär in der Privatwirtschaft angesiedelt. Als Gemeinsamkeiten können vier Punkte herausgearbeitet werden:

- Bei beiden Ansätzen werden nicht nur Frauen als Diskriminierte angesehen, sondern auch Männer einbezogen, im Diversity Management sind noch weitere Kategorien der Vielfalt bedacht.
- Die Organisation soll als Ganzes verändert werden.
- Beides sind integrative und präventive Konzepte.
- Es werden Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen des Chance Managements angeboten.

Wächter et al. (2003, S. 198) stellen klar, dass „Gleichstellung ein gesellschaftspolitisches Phänomen mit Fokus auf Organisationen ist“. Dabei benötigt die Gesellschaft in Organisationen Expertisen, die sich mit der Gleichstellung und Wertschätzung des Anderen beschäftigen. Diese Expertisen zielen auf die „systematische Beachtung und Wertschätzung der Lebenswelten und Bedürfnisse von Frauen und Männern bei der Planung, Durchführung und Bewertung organisationaler Aktivitäten“ hin (Struthmann, 2012, S. 116).

Das bedeutet, dass die Bemühungen zur Gleichberechtigung nicht nur auf Sondermaßnahmen zur Frauenförderung abzielen, sondern als integratives, proaktives System zu werten sind. In diesem wird fortan die Kategorie des Geschlechts als Element des Humankapitals mit seinen unterschiedlichen Potentialen als Ressource aufgegriffen (Meuser, 2009, S. 98). Konkrete organisations-ökonomische Vorteile sind unter Punkt 2.3.3 beschrieben.

Trotzdem ist der Umgang mit Diversität, kultureller Vielfalt sowie Benachteiligung bzw. Gleichstellung aktuell öfter auf politischer als auf unternehmerischer Ebene anzutreffen. Der Fokus liegt durch Quotenregelungen vermehrt auf Geschlechtergleichgerechtigkeit bzw. Frauenförderung (Bissels et al., 2001, S. 408f.) Diese Feststellung bekräftigend zeigen Studien, dass trotz allem nur wenige weltweit agierende Unternehmen Gender

2 Theoretische Grundlagen

Diversity Management in ihren strategischen Plänen verankert haben. Vor allem in privatwirtschaftlichen Unternehmen wird die Gleichstellungspolitik ein geringer Stellenwert beigemessen. Das ist zu erkennen, da dies weder in der Struktur, noch in der Kultur manifestiert ist (Struthmann, 2012, S. 123). Die Hintergründe können u.a. in den geschlechterspezifischen Organisationsstrukturen identifiziert werden.

2.3.2 Geschlechterspezifische Wahrnehmung in Unternehmen

Nach einer Studie bei neun namhaften Konzernen in Deutschland werden Unterschiede und Vielfalt eher als Irritation statt als Chance verstanden. Zudem ist ersichtlich, dass karriererelevante Eigenschaften eher Männern als Frauen zugeschrieben werden (Hochfeld, 2013, S. 8).

Bis zu den Reformen in den 2000er Jahren stärkten in den alten Bundesländern vor allem die Arbeitsmarktbestimmungen, Maßnahmen aus der Politik und die gesellschaftlichen und sozialen Normen eine traditionelle Haltung zu den Geschlechterrollen. Investitionen in die Betreuungsmöglichkeiten und das neue Elterngeldkonzept sollen eine individuellere Betreuung der Kinder in Kombination mit Karriere ermöglichen. Dies verändert langsam auch die Einstellung zum klassischen Rollenbild, in welchem die Frau ausschließlich für die Kinderbetreuung bis mindestens zum Vorschulalter zuständig ist (OECD, 2017, S. 20).

Nahezu jede Unternehmenskultur ist in Deutschland von Stereotypen, welche eng an das gesellschaftliche Rollenbild geknüpft sind, beeinflusst. Das hat zur Folge, dass gleiches Verhalten bei Frauen und Männern unterschiedlich bewertet und gewichtet wird.

Typische Stereotypen bzgl. Frauen sind (Rump & Eilers, 2014, S. 132):

- „Frauen haben andere Intentionen als Männer“
- „Frauen können nicht führen“
- „Frauen wollen keine Karriere machen“

Im Sinne der gender-political-correctness wird zwar vor allem von männlichen Führungskräften behauptet, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu befürworten, jedoch sind die Entscheidungen von Stereotypen beeinflusst. Gerade frauentypische Verhaltensweisen werden zum Beweis für unpassendes oder nicht konformes Verhalten, welches sie für Positionen, Karriere oder Führung ausschließt (Rump & Eilers, 2014, S.132). Diese geschlechterspezifischen Verzerrungen werden als „gender bias“ bezeichnet (Marschewsky-Schneider, 2000, S. 14). Dazu ist nicht verwunderlich, dass bei einer Befragung Frauen ihr Geschlecht als größtes Hemmnis in der Karriere ansehen (Accenture, 2007, S. 3).

2 Theoretische Grundlagen

Nicht nur durch Reformen und gesellschaftliche Änderungen wie eingangs dieses Kapitels erwähnt kommt es zu Entzerrungen und Veränderungen der Rollenbilder, auch durch berufstätige Mütter kommt es zu positiven Effekten bei der Gleichstellung von Frau und Mann. Denn die Geschlechternormen werden dadurch neu definiert und es wird dadurch eine Veränderung der partnerschaftlichen Aufgabenteilungen im Haushalt erwirkt (OECD, 2017, S. 22f.).

Ebenso kann der Rückfall in das traditionelle Rollenbild, wie er vom OECD-Bericht beschrieben wird, durch flexiblere Arbeitsweisen verändert werden. Vor der Geburt des Nachwuchses teilen sich nämlich Paare in Deutschland meist bezahlte und unbezahlte Arbeit gerecht untereinander auf. Nach der Geburt rücken sie meist in das traditionelle Rollenbild zurück, was im Lauf der Jahre die Rückkehr in meist eine Teilzeitstelle bei den Frauen und einen verstärkten Fokus der Männer auf die bezahlte Arbeit mit sich bringt (OECD, 2017, S. 22).

Eine Veränderung in den Stereotypen und geschlechertypischen Wahrnehmungen innerhalb von Unternehmen hat nicht nur für die Betroffenen weitreichende Auswirkungen, sondern bringt auch direkte Vorteile mit sich. Diese werden nachfolgend näher dargelegt.

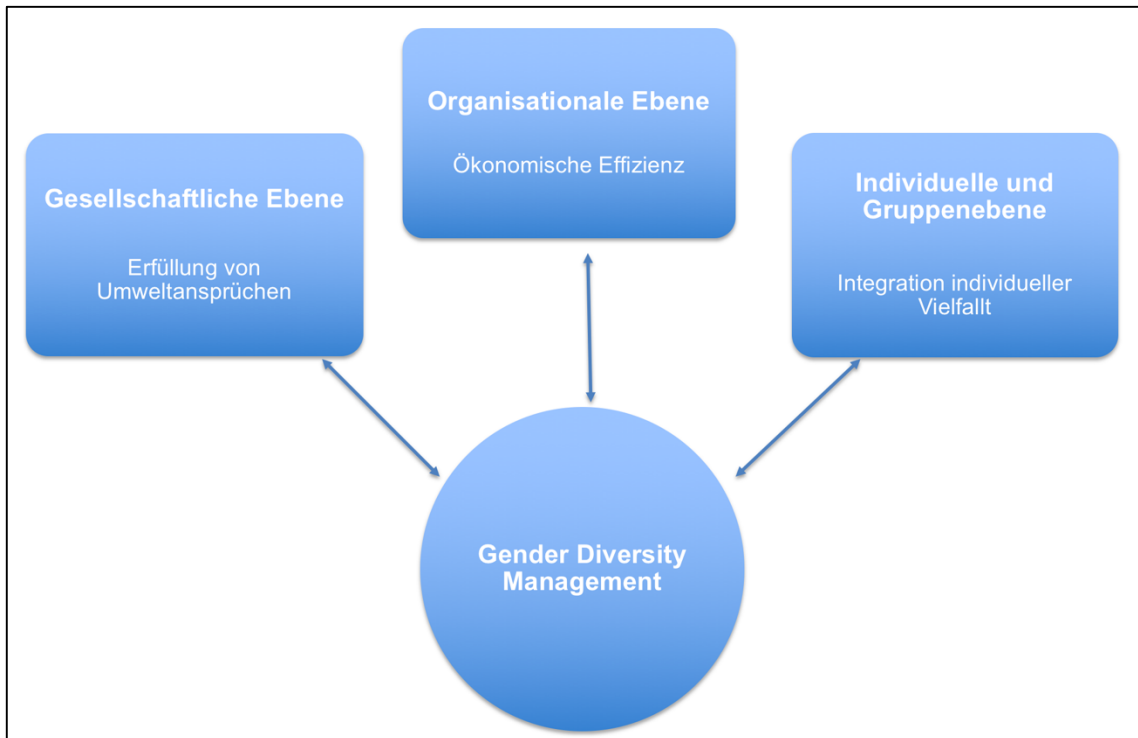
2.3.3 Vorteile für Unternehmen

Unternehmen sind „komplexe Systeme teils konkurrierender, teils koalierender Einzelpersonen, Interessengruppen oder Organisationseinheiten“ (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 30), in welchen es zu Widerständen bei gleichstellungspolitischen Maßnahmen kommen kann. Diese sind nämlich diffizile Organisations- und Personalentwicklungsinstrumente, welche Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen, auch auf der emotionalen, aller betroffenen Beteiligten auslöst. Gerade wegen möglicher Ablehnung lohnt sich ein Blick auf die Vorteile von Gender Diversity im Unternehmen.

Diversity Management und somit auch das explizite Managen des Merkmals Gender kann durch die positive Wirkung auf drei Ebenen, welche sich gegenseitig beeinflussen, begründet werden.

2 Theoretische Grundlagen

Abbildung 3: Ebenen des Gender Diversity Managements

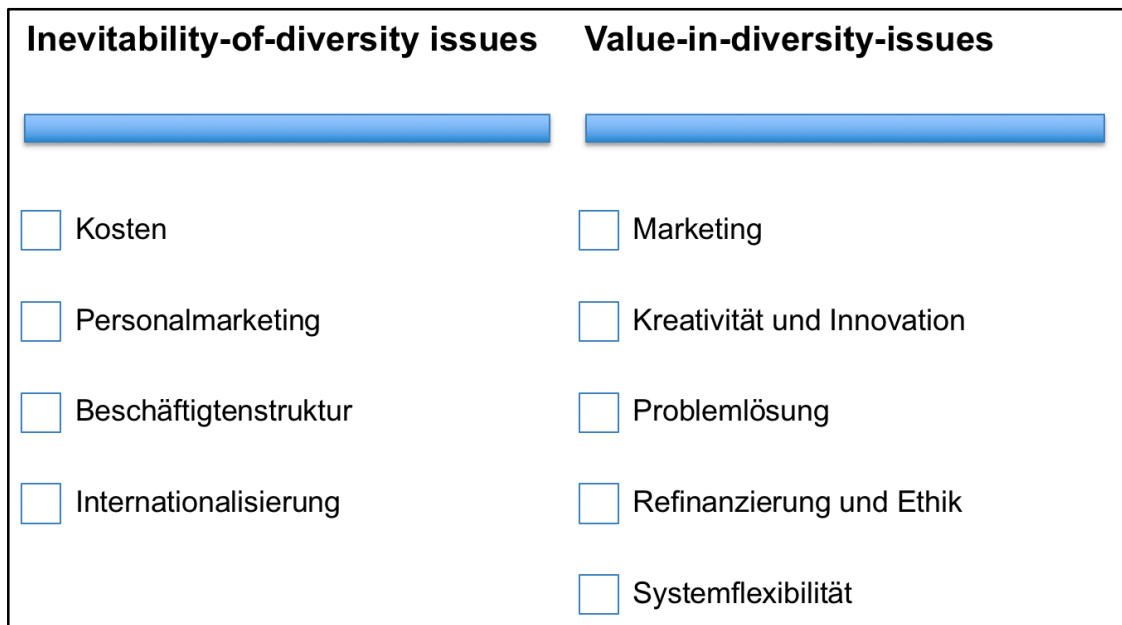


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Watrinet (2008, S. 22)

Watrinet (2008, S. 21) fasst zusammen, dass sich einige AutorInnen zu einer „uneingeschränkten ökonomischen Vorteilhaftigkeit der Diversity“ durch Diversity Management Maßnahmen aussprechen. Nach Thomas (1996, S. 6) beinhaltet Diversity Management nicht nur soziale, moralische und ethische Inhalte, sondern beschäftigt sich auch mit der Gewinnmaximierung, der Arbeitsleistung sowie der Wettbewerbsfähigkeit. Diversity ist für den Vorteil in der Effektivität als weitere Ressource zwischen Technologie und Rohstoffen zu sehen (Fine, 1995, S. 10). Deshalb werden im folgenden die ökonomischen Begründungen verfeinert dargestellt.

Sepehri (2002, S. 160) kategorisiert neun Kostenargumente in interne und externe Vorteile auf organisationaler Ebene. Als *inevitability-of-diversity-issue* werden Aspekte bezeichnet, die Reaktionen aus externen Veränderungen der Rahmenbedingungen zwischen Umwelt und Unternehmen verlangen. *Value-in-diversity-issues* sind Vorteile aus der Beachtung der Vielfalt und der Vermeidung von Opportunitätskosten innerhalb des Unternehmens (Cox & Blake, 1991, S. 45ff.).

Abbildung 4: Ökonomische Kostenargumente des Diversity Managements



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sepehri (2002, S. 160), Cox & Blake (1991, S. 47) und Watrinet (2008, S.28).

Nachfolgend wird stichpunktartig auf die jeweiligen Vorteile mit Blick auf die vorliegende Forschung im Bereich Gender Diversity eingegangen.

- **Kosten** – es gilt als Basisargument für den Nutzen von Diversity. Werden Frauen oder Männer nicht passend im Unternehmen integriert, können höhere Kosten durch Fluktuation gerechnet werden (Robinson & Dechant, 1997, S. 23). Der Verlust von Wissen im Unternehmen ist schwer in quantitative Angaben zu bringen, ebenfalls stehen mit der Fluktuation weitere Kosten für die erneute Rekrutierung und Einarbeitung in Verbindung. Fuchs (2009, S. 217) führt an, dass das Know-how der Belegschaft das wichtigste Vermögen des Unternehmens ist und der berufliche Werdegang der Person im Unternehmen im weiteren Sinne die Vermögensentwicklung darstellt.
- **Personalmarketing** – in der globalisierten Arbeitswelt und in Zeiten des demographischen Wandels ist Gender Diversity Management ein Instrument, um mit entsprechendem Image trotzdem geeignete und ausreichend MitarbeiterInnen rekrutieren zu können (Watrinet, 2008, S. 29).
- **Beschäftigungsstruktur** – die zukünftige Belegschaftsstruktur besteht vermehrt aus älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Frauen sowie Personen mit Immigrationshintergrund. Nach Krell (1999, S. 27) sind Unternehmen im Rahmen ihrer Personalpolitik angehalten sich nicht mehr nur an Männern als Normalarbeitskräften zu orientieren und Frauen als besondere Gruppe zu behandeln.

2 Theoretische Grundlagen

- **Internationalisierung** – ein erfolgreich eingeführtes Diversity Management unterstützt die Vorhaben des Unternehmens im internationalen Kontext, da Vielfalt in jeglicher Hinsicht als positiver Wert gelebt wird (Krell, 1999, S. 27f.).
- **Marketing** – in den Unternehmensbereichen Marketing, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung ist es hilfreich, wenn sich die heterogene Belegschaft auf die ebenfalls meist heterogene Kundschaft einstellen kann, um somit die Marktpotenziale besser erfassen und Synergieeffekte, durch die Ähnlichkeit in den Merkmalen, optimal genutzt werden können (Watrinet, 2008, S. 30).
- **Kreativität und Innovation** sowie **Problemlösung** – heterogene Teams aus Frauen und Männern verfügen nach Cox und Blake (1991, S. 50) über einen größeren Erfahrungsschatz, welcher beim Entscheidungsprozess hilfreich ist und vielfältigere Lösungswege bereithält.
- **Refinanzierung und Ethik** – heutzutage sind oftmals „Human Value Reportings“ (Jäger et. al., 2004, S. 287) in Jahresberichten zu finden, denn die Bedeutung des Humankapitals und steigend ethisch orientierte Aktienfonds gewinnen an Bedeutung. Gender Diversity ist hier oftmals ein Standard Aspekt in der Betrachtung.
- **Systemflexibilität** – eine größere Vielfalt löst eingefahrene Strukturen und schafft mehr Flexibilität in Gesamtsystem des Unternehmens, dies ist eng mit der erhöhten Kreativität und Problemlösungsfähigkeit verbunden (Watrinet, 2008, S. 32).

2.4 Handlungsfelder im Unternehmen

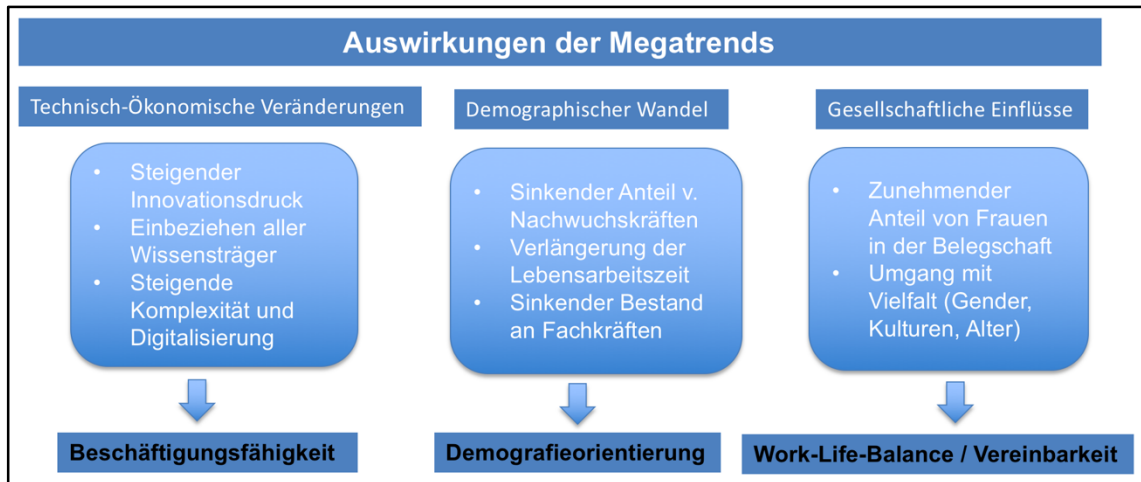
Unternehmen sind heutzutage drei primären, fundamentalen Trends ausgesetzt. Der demographische Wandel, technisch-ökonomische Veränderungen und gesellschaftliche Einflüsse beeinflussen den Arbeitsalltag und somit Unternehmensentscheidungen. Das Spannungsfeld, welches z.B. aus der demographisch sinkenden Anzahl an Fachkräften bei gleichzeitig erhöhtem Bedarf an einer qualifizierten Belegschaft entsteht, gilt es zu managen. Viele MitarbeiterInnen äußern zudem heutzutage immer selbstbewusster ihre Erwartungen an die Arbeitswelt. Bei dieser an die Zukunft ausgerichteten Strategie gilt es die Komplexität praxistauglich zu behandeln. Dabei sind vor allem die Themenbereiche

- Wissen und Kompetenz zur Beschäftigungsfähigkeit
- Orientierung an der Demografie
- Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben

2 Theoretische Grundlagen

besonders zu beachten (Rump, Wilms, Eilers, 2014, S. 4ff.). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Auswirkungen der drei Megatrends auf die nachhaltige Personalpolitik. Nachhaltig ist die Personalpolitik, wenn die auf lebenslange/n Kompetenzerhalt, Gesundheit und Motivation abzielt.

Abbildung 5: Handlungsfelder der Personalpolitik



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rump et al. (2014, S. 15)

Eine Lebensphasen orientierte Personalpolitik mit Berücksichtigung der Handlungsfelder sowohl für Frauen wie auch für Männer kann hierbei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil herbeiführen.

2.4.1 Lebensphasen orientierte Personalpolitik

Die Lebensphasen orientierte Personalpolitik bedient die Trends der zukünftigen Arbeitsumgebung. Im Laufe des Berufsweges gibt es verschiedenste Lebensphasen bei Frauen wie auch Männern mit einer jeweiligen Betrachtung für das Unternehmen. Eine darauf eingehende Personalpolitik lässt sich wie folgt beschreiben: „Sie fördert nicht nur streng einseitig berufsorientierte Karrieren, sondern bewertet familiäres Engagement von Männern und Frauen positiv“. Ebenfalls gibt die Lebensphasen orientierte Personalpolitik „geschlechtsspezifische Unterschiede bei Männern und Frauen im Blick auf deren gemeinsame Verantwortung für Partnerschaft und Familie vor.“ Diese Art der Personalpolitik „gelingt umso leichter, wenn sie vor dem Hintergrund einer Unternehmenskultur stattfindet, die sich nicht nur in einem entsprechenden Leitbild, sondern auch in tatsächlich gelebten Werten widerspiegelt.“ (Rump et al., 2014, S. 18). Dabei bedingen und ergänzen sich ökonomische Ziele und die Ressource Mensch gegenseitig (Rump et al., 2014, S. 33).

2 Theoretische Grundlagen

Die jeweiligen Lebensphasen sind individuell verschieden und dauern auch entsprechend unterschiedlich an. Zum Teil kommt es zu Überlappungen, welche eher für den Begriff Lebenshintergründe sprechen. Entsprechende Lebensphasen können sein:

Ehrenamt, Hobby, Nebentätigkeit, Verschuldung, traumatisches Ereignis, Weiterbildung, Krankheit. Weiterhin werden im familiären Bereich klassisch die Elternschaft durch Geburt oder Adoption, die Pflege von bedürftigen Personen, die Lebens- und Arbeitssituation des Partners und die Zugehörigkeit innerhalb eines sozialen Netzwerks beschrieben. (Rump et al., 2014, S. 21f.).

Damit die Personalpolitik wie eben definiert im Unternehmen nachhaltig umgesetzt werden kann, bedarf es Instrumenten, welche regelmäßig bewertet und ggf. justiert werden. Rump et al. (2014, S. 37ff.) beschreiben praxisnahe Maßnahmen für Frauen und Männer in folgenden Bereichen:

- Organisation – flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, Flexibilisierung der Arbeitsprozesse.
- Personalentwicklung – kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Qualifikation.
- Rekrutierung – bestmögliche Ausschöpfung aller Potenziale am Arbeitsmarkt inkl. Personen in nicht idealtypischen Lebensphasen wie Familienplanung, Frauen und Männer mit Betreuungspflichten etc.
- Individuelle berufliche Werdegänge – eine Akzeptanz und Förderung weg von der klassischen Schornstein- oder Leiterkarriere.
- Anreiz- und Motivationssysteme – durch immaterielle und materielle langfristige Anreize, die sich nicht zwingend am Normalarbeitsverhältnis orientieren.
- Gesundheitsmanagement – übergreifende individuelle Maßnahmen, um die Gesundheit zu erhalten.

Studien zeigen positive Effekte zwischen dem Anteil weiblicher Führungskräfte und Führungskräften im operativen Bereich (Ibarra et al., 2013, S. 1604). Eine „Kultur der großen Schwestern“ (Rump & Eilers, 2014, S. 143) postuliert, dass die Kultur durch Frauen in Top-Führungspositionen von innen heraus verändert werden kann.

Der englische Begriff „Glass Ceiling“ (Morrison, White & Velsor, 1987, S. 13) beschreibt die eingeschränkten Wege von Frauen in höhere Führungspositionen aufzusteigen. Diese gläserne Decke hemmt Frauen am Erreichen der oberen Positionen in der Unternehmenshierarchie. Je mehr Frauen dieses unsichtbare jedoch existierende Hindernis durchbrechen, desto mehr Frauen haben die Möglichkeit ihnen von niedrigeren Positionen nachzufolgen (Morrison et al., 1987, S.13).

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Zusammenhang gilt es auch den Token-Effekt bei der Gefahr der Geschlechterdiskriminierung zu beachten. Sind Männer und Frauen in einer Minderheit in für sie geschlechteruntypischen Berufen aktiv, gelten sie als Token. Hier wird der Fokus auf das Verhalten und die Einstellungen der Gruppenmitglieder der Mehrheit gegenüber dem in der Minderheit befindlichen Token gelegt. Es kommt häufig zu diesen Effekten:

1. Durch die Minderheit sticht der Token heraus und erhält dadurch mehr Aufmerksamkeit von der Gesamtheit, was zu einem erhöhten Leistungsdruck im Arbeitsumfeld führen kann. Frauen müssen sich in Ihrem Arbeitsumfeld z.B. mehr bemühen als Männer in ähnlicher Position.
2. Gemeinsamkeiten zwischen der Mehrheit und dem Token werden unterschätzt und Unterschiede überstilisiert. Das kann z.B. bei einer Frau in einer sonst von Männern dominierten Führungsebene zum Ausschluss aus sozialen und informellen Netzwerken führen.
3. In der Wahrnehmung vertritt der Token den Idealtyp seiner Gruppe, was den Druck auf die optimale Verhaltensweise in dem Stereotyp erhöht (Stahlberg, Dickinger & Szillis, 2009, 206f.).

Der Token-Effekt nimmt ab, je mehr Personen einen ähnlichen Weg gehen. Bezogen auf die Arbeitsplatzregelung könnte dies bedeuten, dass mehr Männer und Frauen flexibler von zu Hause arbeiten und nicht nur die Mitarbeiterin mit betreuungspflichtigen Kindern.

Eine Flexibilisierung der Arbeitsmodelle mit den Dimensionen Zeit und Ort sind die erste Wahl bei Handlungsmöglichkeiten in der Arbeitsorganisation für eine ausgeglichene Beteiligung von Frauen und Männern in der Belegschaft (Rump, Eilers, 2014, S. 138). Diese Maßnahmen sollten sich dabei im selben Maß an Männer und Frauen richten, um eine Gleichstellung zu erreichen und beider Bedürfnissen gerecht zu werden (BMFSFJ, 2015, S. 50).

2.4.2 Arbeitsplatzgestaltung

Starre Arbeitsorganisationen können zu einer Flexibilisierungsfalle für Beschäftigte führen, was fatal in einer dynamischen Wirtschaftsumgebung sein kann (Rump et al., 2014, S. 39).

Moderne technische Veränderungen ermöglichen vielen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen ihre Arbeit von ihrem Zuhause zu erledigen. Vorteile daraus kann eine freiere Einteilung der Arbeitszeit mit der besseren Verknüpfung der familiären Verpflichtungen

2 Theoretische Grundlagen

sowie eine Reduktion des Zeitaufwands für das Pendeln zwischen Wohnung und Arbeitsstätte sein. Mobiles Arbeiten kann definiert werden als „die in den letzten drei Monaten gelegentliche oder regelmäßige Ausübung der Erwerbstätigkeit von zu Hause aus“ (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 60). Ebenfalls wird mobiles Arbeiten oftmals mit Heimarbeit und Homeoffice synonym verwendet.

Es gilt für viele Positionen ein „Immerverfügbarkeitsanspruch“, welcher sich durch eine starke Präsenzkultur in Form von geleisteter Arbeitszeit im Büro vor Ort zeigt. Ähnlich ist es mit einer Erreichbarkeitskultur, ausgedrückt durch schnelles Antworten auf Emails auch am Wochenende oder das Beantworten von Anrufen auch nach Feierabend oder im Urlaub, wenn die Präsenz nicht direkt vorgeschrieben bzw. erwartet wird. Dies widerspricht den eigentlichen Möglichkeiten und dem Instrument des flexiblen Arbeitens und kann zu Karriereachteilen von Frauen und Männern, die dies nicht realisieren können, führen (Kaiser et al., 2012, S. 38). Der europäische Vergleich unterstreicht die eben beschriebene Präsenzkultur in Deutschland, denn im Vergleich zu Schweden mit einem Anteil von 31% im Jahr 2014 ist der Anteil der Beschäftigten mit mobilen Arbeitsweisen in Deutschland sogar gesunken (2005: 14% und 2014: 11%). Im europäischen Mittel von 14% im Jahr 2014 liegt Deutschland unter dem Durchschnitt und ist trotz der hohen Technologisierung im unteren Mittelfeld angesiedelt (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 63).

Sowohl bei einer ggf. neuartigen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung sollte sich ein Unternehmen nicht von einem vermeintlich hohen Aufwand abschrecken lassen. Bei einem konkreten Bedarf können passgenaue Unterstützungen schnell und meist relativ kostengünstig, bzw. mit einem entsprechenden wirtschaftlichen Return implementiert werden. Zuzahlung zur privaten Telefon-Flatrate im Homeoffice oder geteilte Büroräume für Tage mit Anwesenheit im Büro sind nur zwei Ideen für eine kostenoptimierte und relativ unkomplizierte Umsetzung (Rump et al., 2014, S. 38f.).

2.4.3 Arbeitszeitgestaltung

„Als Teilzeit gilt jede Arbeitszeit, die weniger Arbeitsstunden als die Arbeitszeit der Vollzeitkräfte im gleichen Betrieb bzw. in der gleichen Branche umfasst“. Gleitzeit hingegen ermöglicht den Arbeitsbeginn und das Arbeitsende zu einer flexibleren Zeit, meist ist dies in einem Rahmen möglich (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 49). Die reduzierte Arbeitszeit sowie die Gleitzeitvereinbarungen können individuelle Ausprägungen und Vereinbarungen im Unternehmen haben. In einem Dossier des Bundesministeriums für Familie & Frauen (BMFSFJ, 2015, S. 50) ist festgehalten, dass für rund 80% der Bevöl-

2 Theoretische Grundlagen

kerung flexible Arbeitszeiten zu einem besonders familienfreundlichen Betrieb dazugehören, für über 60% sind unkomplizierte Übergänge zwischen Teil- und Vollzeitbeschäftigung essentiell. Neuartige Wege, wie Jobsharing, wobei sich zwei MitarbeiterInnen eine Aufgabe teilen, können in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitarrangements zu individuellen Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen, welche die Gleichstellung von Mann und Frau fördert.

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, ist mit 31% die flexible Arbeitszeitgestaltung zur Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie und Soziales am weitesten verbreitet. Rund 10% der Unternehmen gestatten Beschäftigten in der Elternzeit die Teilnahme an Weiterbildungen. Gerade die flexible Arbeitszeiteinteilung weist einen signifikanten Zusammenhang mit der als positiv bewerteten Orientierung an MitarbeiterInnen auf. Andere Maßnahmen wie ein Betriebskindergarten, finanzielle Unterstützung bei der Betreuung oder eine längere Elternzeit ergaben in dieser Studie keine Zusammenhänge (Hauser et al., 2008, S. 153).

Weitere zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten sind Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten. Ersteres kann saisonale Schwankungen in der Arbeitsintensität sowie kurzfristige Vorhaben, wie einen Hausbau ausgleichen, ohne direkt in Teilzeit gehen zu müssen. Lebensarbeitszeitkonten passen sich der verlängerten Lebensarbeitszeit sowie deren verschiedenen Phasen optimal an, ermöglichen eine individuelle Flexibilität für die Belegschaft und bieten eine große Bindung an das Unternehmen. Beide Varianten sind für ArbeitgeberInnen- sowie ArbeitnehmerInnen-Seite sehr attraktiv (Rump et al., 2014, S. 38f.).

Zeitlich flexible und hohe Einsatzbereitschaft wird oftmals mit Leistungsbereitschaft gleichgesetzt. Dies führt dazu, dass eine uneingeschränkte zeitliche Bereitschaft der Indikator für Leistung ist. Zudem steigt oftmals mit der Hierarchieebene die Arbeitsbelastung und die Wochenarbeitszeit, was bei Frauen als problematischer eingeschätzt wird als bei Männern (Kaiser et al., 2012, S. 36).

Dabei wäre auch für Männer eine reduzierte Arbeitszeit mit ca. 30 Arbeitsstunden in der Woche ideal. Laut einer Studie von A.T. Kearney (2012, S. 8) würde jeder zweite Vater gerne weniger arbeiten, um Beruf und Familie besser vereinen zu können. Dies geht mit der Studie der OECD einher (2017, S. 23) welche besagt, dass Väter in Deutschland im Schnitt 42 Stunden in der Woche arbeiten. Dies ist im Vergleich zu anderen OECD-Ländern länger.

Durch technologische Veränderungen und den dadurch ständig wandelnden Arbeitskontext sind stetige Weiterbildungen essentiell. Die Teilnahme durch Teilzeitbeschäftigte

liegt 2014 mit 9% sogar höher als die der Vollzeitbeschäftigten mit 7%. Ebenfalls sind etwas mehr Frauen (8%) mit Weiterbildungsmaßnahmen engagiert als Männer (7%) (Statistisches Bundesamt, 2016, S. 39).

2.5 Unternehmenskultur und Führung

Rump und Eilers (2014, S. 141ff.) bringen weitere Handlungsmöglichkeiten in engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur vor. Dabei geht es um eine Unternehmenskultur, welche die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen fördert und ein besonderes Augenmerk auf die Bias-Thematik wirft. Dazu geben sie Handlungsempfehlungen in folgenden Bereichen:

- Chancengleichheit ist ein Top-Thema in der Unternehmensstrategie und auf oberster Ebene sowie in der Organisation fixiert.
- Der ökonomische Nutzen des höheren Frauenanteils ist zu kommunizieren.
- Stereotype Annahmen und Zuschreibungen sind offenzulegen und zu hinterfragen.
- Vorbilder sind zu identifizieren und als Erfolgsgeschichten anzubringen.

Die Aussagen nach innen und außen müssen deckungsgleich sein, um glaubwürdig und nachhaltig agieren zu können. In der Kommunikationspolitik sollten neben der regelmäßigen internen Kommunikation ein Austausch und ein Abgleich mit dem externen Bild stattfinden. Portale zur ArbeitgeberInnenbewertung wie kununu.de sind ein guter Spiegel für die ArbeitgeberInnenmarke (Rump et al., 2014, S. 31).

Unternehmenskultur lebt durch die Führung. Führungskräfte sind eine Schnittstelle und können auch als PromoterInnen von oben für eine entsprechende gleichstellungspolitische Kultur agieren (Rump et al., 2014, S. 33).

Im nachfolgenden wird vertieft auf die Unternehmenskultur und Führung als Schlüsselfaktor im Rahmen der Gender Diversity eingegangen.

2.5.1 Grundannahmen zur Unternehmenskultur

Im Rahmen der modernen Betriebswirtschaftslehre ist der Begriff Unternehmenskultur und die damit verbundenen Instrumente und Maßnahmen verankert. Es wird möglich kulturelle Aspekte der Gesellschaft für ein Unternehmen abzuleiten. Die moderne Sichtweise ist vergleichsweise jung und kam über Japan in den 70er Jahren in die USA und in den 80er Jahren nach Deutschland, wo durch Methoden und Instrumente eine standardisierte universelle Anwendung für Unternehmen praktische Anwendung findet (Wien & Frazke, 2014, S. 3f.). Unternehmenskultur wird häufig auch als Organisationskultur

2 Theoretische Grundlagen

bezeichnet, beide sind meist synonym anwendbar, im deutschen Sprachraum ist die Bezeichnung Unternehmenskultur jedoch häufiger in der Anwendung (Reisenauer, 2011, S. 11ff.).

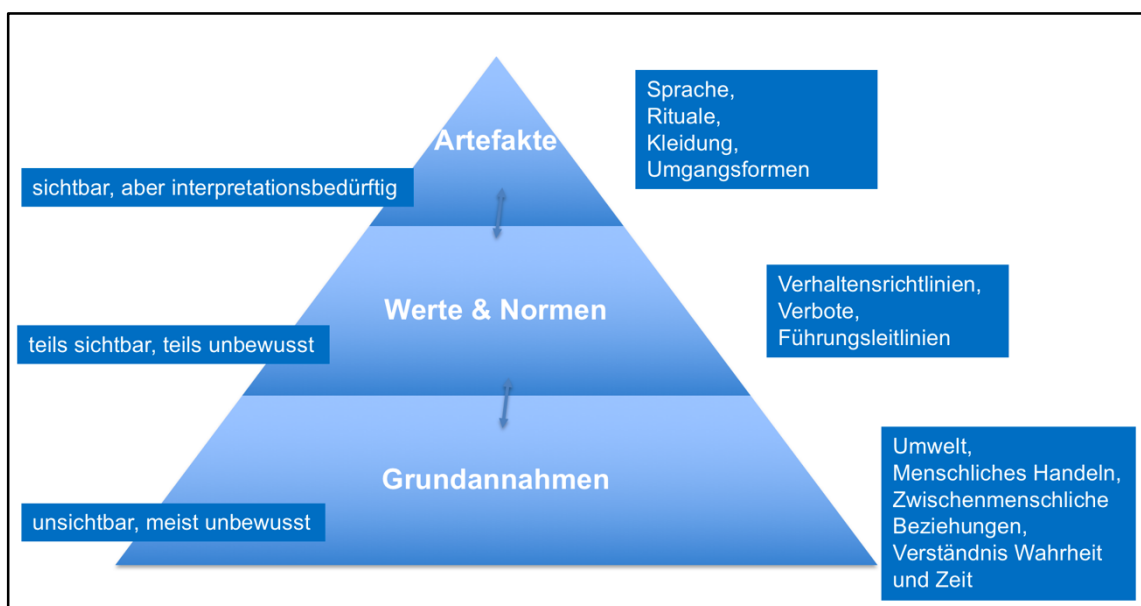
Der Begriff der Kultur basiert auf dem lateinischen Wort „colere“ und heißt pflegen und bauen und bezieht sich auf das gesellschaftliche Miteinander. Den Kulturbegriff definieren verschiedene Elemente, kennzeichnend sind z.B. Sprache, Geschichte, Wissenschaft, Wirtschaft, Recht, Religion und Kunst (Wien & Frazke, 2014, S. 5ff.). Die Differenzierung der Kultur kann auf der individuellen Ebene der Ethik (Micro-Ebene), auf der Meso-Ebene, welche die Unternehmenskultur widerspiegelt und auf der Makro-Ebene, der allgemeinen Ordnungsethik stattfinden (Garmer, 2003, S. 18ff.).

In einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Hauser et al., 2008, S. 23f.) ließ sich erkennen, dass die Fürsorge des Unternehmens gegenüber seiner Belegschaft bei 48% als mangelhaft empfunden wird. Ein faires und diskriminierungsfreies Miteinander wird von 86% der Befragten als besonders wichtig empfunden. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, wie wichtig eine gleichwertige Behandlung von Frauen und Männern im Unternehmen ist und wie sensibel die Belegschaft auf diese Thematik reagieren kann.

Edgar H. Schein stellte 1985 (S. 9) eine der populärsten Definitionen auf. Dies gilt als Basis der Unternehmenskulturforschung.

Schein unterteilt die Kultur in drei Ebenen, welche in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen.

Abbildung 6: Modell der Unternehmenskultur nach Schein



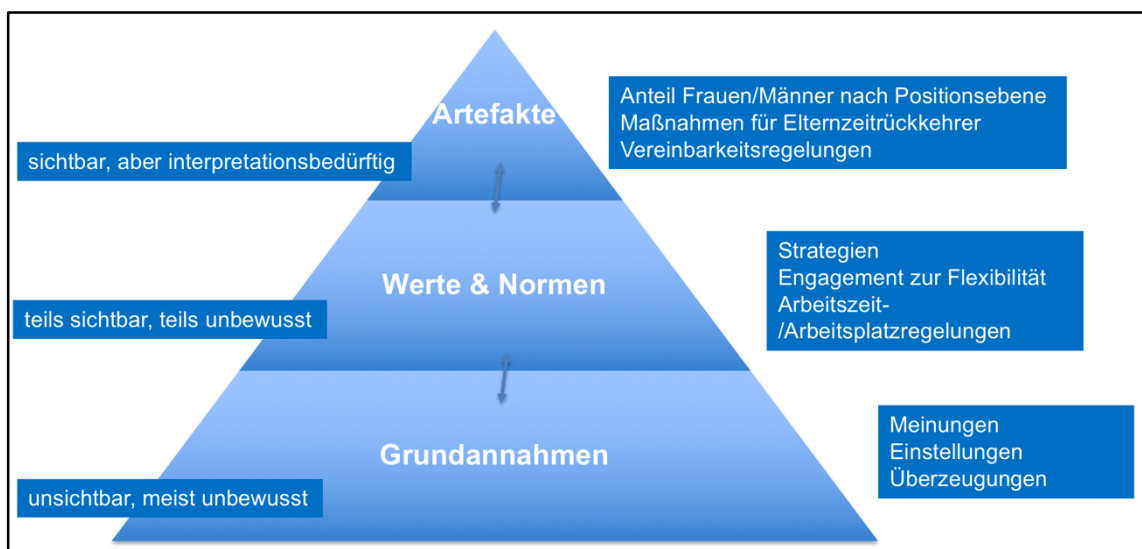
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (1985, S. 4)

2 Theoretische Grundlagen

Die Grundannahmen, welche aus den angeführten Elementen Umwelt, Handeln, Beziehung und Verhältnis gebildet werden, können als ein Abwehrmechanismus gegen Neuerungen und Veränderungen angesehen werden (Kerpen, 2007, S. 35). Für eine Veränderung in Bezug auf Gender Diversity müssen hier Ansatzpunkte in Form von Akzeptanz bei der Belegschaft hergestellt werden. Georgsdorf (2010, S. 64) warnt hier vor einer zu idealistischen Herangehensweise bspw. durch Unternehmensberatungen, welche Führungsleitlinien implementieren möchten. Durch die externe Erarbeitung finden diese keinen Ansatzpunkt und somit Akzeptanz in der Unternehmenspraxis.

Nach der allgemeinen Beschreibung des Unternehmenskulturmodells nach Schein folgt eine Einteilung der 3 Ebenen auf Betrachtungsfelder im Rahmen der hier vorliegenden Forschung. Artefakte, Normen & Werte sowie die Grundannahmen der befragten Unternehmen können auf Basis dieser Betrachtungsweisen analysiert werden:

Abbildung 7: Modell der Unternehmenskultur nach Schein mit Bezug auf Gender Diversity und flexible Arbeitsweisen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hochfeld (2013, S. 4).

Bei der Implementierung von Ansätzen im Gender Diversity Management sowie der Lebensphasen orientierten Personalpolitik zählt nicht der quantitative Aspekt, sondern viel mehr die qualitative, individuelle Passung der Maßnahmen zum Unternehmen und dessen Werten und Normen. Das Leitbild sollte die Werte und Normen widerspiegeln und für die Belegschaft greifbar machen. Eine regelmäßige, deckungsgleiche, praxisnahe interne Kommunikation über verschiedene Wege geht ebenso mit einer erfolgreichen Platzierung einher, sowie mit der Platzierung des Leitbilds im externen Auftritt, der Homepage oder den sozialen Netzwerken (Rump et al., 2014, S. 31f).

2.5.2 Schlüsselfaktor Veränderungskultur für Gender Diversity

Ein „Entwicklungsraum“ für Maßnahmen und Änderungen in Sachen Gender Diversity Management ist zentral für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung. Die Wirkung auf organisationaler Ebene kann sonst nicht stattfinden. In diesem Entwicklungsraum müssen zuständige Positionen und Stellen eingebunden sein. Angefangen von der obersten Führungsebene bis zum mittleren Management (Struthmann, 2013, S. 245).

Darüber hinaus sollte ein Problembewusstsein geschaffen werden. Jedoch ist darauf zu achten, dass Frauen nicht direkt mit Problem gleichgesetzt werden. Dies fördert nur weitere Stereotype. Vielmehr geht es um ein Bewusstmachen der Vorteile und der aktuellen Lage mit dem Potenzial zur Verbesserung.

Nur wer die Lage erkennt, ist zu einer Lösung fähig. Nur durch die Akzeptanz der Belegschaft ist ein Prozessmanagement möglich, denn Veränderung gelingt am besten gemeinsam im Verbund. Transformationsprozesse hin zur Gleichstellung können mit Irritationen und Bürokratisierung sowie einem Rückfall in die traditionelle Ausrichtung scheitern. Führungs- und Lernprozesse sind eng miteinander verknüpft und das muss auch in der Belegschaft spürbar sein und zur Veränderung animiert werden. Klassisches Top-Down in der Führung ist für einen solchen Changeprozess mit Beteiligung der Unternehmenskultur nicht ratsam. Vielmehr sollte der Veränderungsprozess gemeinsam, proaktiv und mit viel Beteiligung der Belegschaft erfolgen. (Wien, Franzke, 2014, S.115f.).

2.5.3 Kulturmusterspezifische Herausforderungen

Auf Basis der qualitativen Forschung zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen von Kaiser et al. im Jahr 2012 (S. 43ff.) bei neun namhaften Konzernen in Deutschland lassen sich Muster aufgrund spezifischer Charakteristiken der Unternehmenskultur identifizieren und dadurch vier idealtypische Kulturmuster ableiten. Jedes Unternehmen hat individuelle kulturmusterspezifische Herausforderungen mit unterschiedlichen Ausprägungen, die Idealtypen sind jedoch sehr passend abgeleitet und stehen für ein zusammengefasstes Set an Herausforderungen für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen und spiegeln die Unternehmenskultur wider. Es wird zwischen diesen vier Kulturmustern unterschieden:

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur – diese weist eine dynamische, flexible, innovative, veränderungsbereite und schnelllebige Unternehmenskultur auf. Neben Führungskräften stellt sich das gesamte Unternehmen oftmals neuen Herausforderungen und agiert schnell. Dadurch wirkt die Unternehmung jung und modern. Dies ist nur durch

2 Theoretische Grundlagen

eine hohe fachliche, räumliche und zeitliche Flexibilität seitens der Führungskräfte möglich, welche von den Personen selbst als positiver Faktor gesehen wird, jedoch sie auch physisch und psychisch an eine Grenze bringen kann. Ihre Identität kommt durch die starke Hochleistungsorientierung, wobei eine langfristige Personalentwicklung kaum stattfindet, da vor allem die aktuelle Leistung gemessen wird. Es herrscht ein offener, informeller Umgang, wo Heterogenität geschätzt wird, Männer und Frauen haben grundsätzlich die gleichen Chancen. Flexibles Arbeiten ist akzeptiert, da vor allem ergebnisorientiert gearbeitet wird. Steigt der Arbeitsdruck, kann das Arbeitspensum meist nur durch ständige Erreichbarkeit erreicht werden, was zu einem Verlust der Flexibilität führen kann. Mit der Leistungsanforderung sind in höheren Positionen temporäre Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen wie eine Elternzeit oder Teilzeit schwer realisierbar und führen zu beruflichen Nachteilen. Das passt nicht zu allen Lebensphasen und benachteiligt oftmals vor allem Frauen, die in Verbindung mit höheren Flexibilitätsanforderungen stehen. Die wichtigsten Merkmale für dieses Kulturmuster sind: Dynamik, Leistungsorientierung, Offenheit, Flexibilität und Liberalität.

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur – in diesem Kulturmuster herrscht eine Ansammlung von formellen und v.a. informellen Regeln. Kennzeichnend sind identische Vorstellungen verschiedener Führungskräfte zu Karriereschritten sowie ein einheitliches Führungsverhalten. Das Miteinander untereinander ist fachlich-formal und wird oft von hierarchischen Regeln angeleitet. Akribisches Arbeiten, Fleiß und Kontrolle gehören zu diesem Kulturmuster, das wirkt nach Außen vereinheitlicht und diszipliniert. Ansehen ist oft mit Technikknowhow verbunden. Durch die Kleidung wird die hierarchische Stellung im Unternehmen sichtbar. Diese Regeln sind nicht niedergeschrieben, spiegeln aber eine Erfolgsvoraussetzung wider, bei Nichteinhaltung drohen Sanktionen. Diesem meist von Männern diktierten hohen Konformitätsanspruch können Frauen durch die stereotype Wahrnehmung selten standhalten und entsprechen. Frauen gelten als Irritationsfaktor und die Heterogenität wird nicht geschätzt. Frauen müssen sich für bestimmte Hierarchieebenen erst beweisen, um nach den definierten Regeln agieren zu können. Die bedeutsamsten Merkmale in diesem Kulturmuster sind Formalität, Homogenität, Bürokratie, Technikaffinität, Hierarchie.

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur – Veränderungen begegnet diese Unternehmenskultur skeptisch, durch Beharrlichkeit werden Veränderungen ausgebremst und wirken dadurch nur sehr langsam. Meist sind es traditionsreiche Unternehmen mit imagerächtigen Produkten. Die Werte sind historisch geprägt. Frauen werden durch den konservativ geprägten männlichen Führungskreis prinzipiell nicht in Füh-

2 Theoretische Grundlagen

rungspositionen gesehen, sondern in der häuslichen Rolle, dies liegt nicht an der mangelnden Kompetenzzuschreibung der Frau, sondern an den traditionellen Rollenbildern. Karriereentscheidungen sind nicht leistungsgerecht und transparent in der Wahrnehmung. Schwerfälligkeit, Traditionsbewusstsein, Konservatismus, Geschlossenheit und Männlichkeit sind sie prägnantesten Merkmale in diesem Kulturmuster.

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur – ist eine ambivalente Kultur mit einer starken konservativ-hierarchischen, werteorientierten, veränderungsstarrten Seite sowie einer ausgeprägten zukunftsorientierten Innovations- und Veränderungsbereitschaft auf der anderen Seite. Dies führt zu einem Spannungsfeld. Frauen gelten in der Zukunftsorientierung als wichtiger Bestandteil in der Belegschaft und diese Vielfalt wird früh im Unternehmensziel verankert. Das hat ökonomische aber auch soziale Gründe. Das untere und mittlere Management ist oft konservativ geprägt, wobei das Topmanagement Gender Diversity propagiert. Sich unternehmenspolitisch korrekt zu verhalten gilt als wichtiger Erfolgsfaktor für Führungskräfte, wobei das Befürworten der Gleichberechtigung von Frauen und Männern dazu gehört. Die Umsetzung auf breiter Unternehmensseite selbst ist jedoch nicht reibungslos und verlangt vor allem bis zum mittleren Management besondere Berücksichtigung um ein Blockieren zu vermeiden. In dieser Unternehmenskultur kann es dazu kommen, dass sich Männer benachteiligt fühlen, da Frauen auch über bloße Lippenbekenntnisse hinaus befördert werden. Kennzeichnende Merkmale dieses Kulturmusters sind: Hierarchie, Veränderungsorientierung, Konservatismus, Ambivalenz.

Entsprechend der Kulturmuster liegen die Herausforderungen für ein erfolgreiches Gender Diversity Management unterschiedlich. Ebenso lassen sich je nach Unternehmenskultur die Auswirkungen flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle unterschiedlich erfolgreich implementieren und langfristig durchführen. Im Rahmen der nachfolgend beschriebenen Forschung fand eine Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen im Rahmen der Kulturmuster nach Kaiser et al. (2012, S. 43ff.) statt. Die typischen Merkmale sowie Aussagen zu Artefakten, Normen & Werten sowie Grundannahmen werden in einer zur Auswertung erstellten Checkliste bewertet, sodass eine Hypothesenprüfung auf Basis der hier beschriebenen kulturmusterspezifischen Herausforderungen stattfinden kann.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

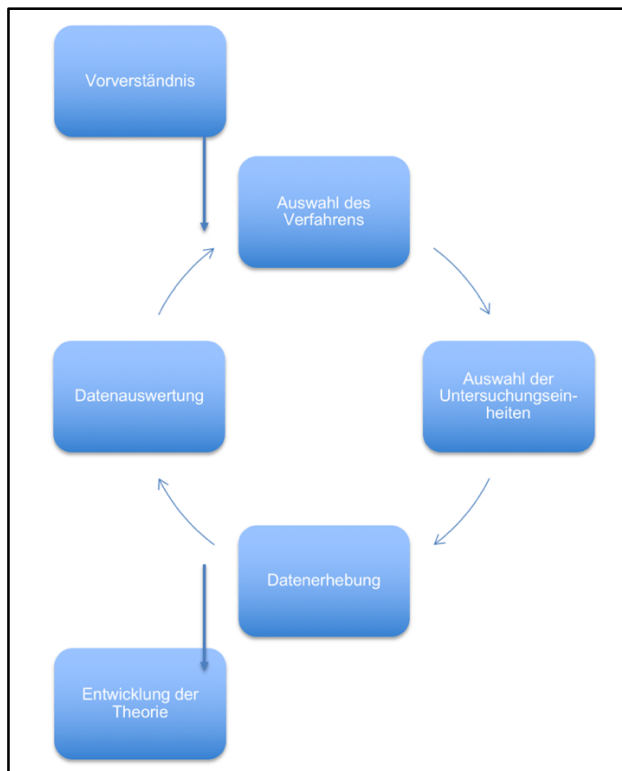
In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der qualitativen Untersuchung vorgestellt. Die Untersuchungsfragestellungen sowie die Hypothesenbildung werden erläutert und das Untersuchungsdesign mit den Schritten Konzeption, Durchführung, Aufbereitung und Auswertung dargelegt. Zur Beantwortung der zugrundeliegenden Fragen und Hypothesen werden die Methoden empirischer Sozialforschung angewandt.

3.1 Vorüberlegungen zur Methode und Fragestellung

Der Basis für eine fundierte und korrekte Auswahl und Aufbereitung des Forschungsdesigns liegen die Vorüberlegungen zur geeigneten Methode und zu den Fragestellungen und Hypothesen zugrunde.

Anders als bei der fixen, linearen Abarbeitung des geplanten Forschungsplans bei einer quantitativen Erhebung verläuft die qualitative Untersuchung in einer zirkulären Strategie (Lamnek, 2005, S. 194). Die zirkuläre Strategie ist nach Witt (2001) die Aufeinanderfolge von Forschungsschritten, welche mehrmals durchlaufen werden können und jeweils von dem vorherigen Forschungsschritt abhängig sind. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht anschaulich die eben beschriebene Abfolge der Forschungsstrategie dieser Arbeit.

Abbildung 8: Die zirkuläre Forschungsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Witt (2001)

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Das Vorverständnis für diese Masterthesis ist durch die Erstellung des Proposals und durch Literaturrecherche inklusive einer darauf aufbauenden Einsendeaufgabe im Literaturseminar gebildet worden. Erste Theorieentwicklungen fanden bereits hier statt. Auf der Vorabrecherche basiert auch die Auswahl des benutzten Verfahrens. Das qualitative Untersuchungsverfahren ist unter Punkt 3.1.1 ausführlich dargelegt. In der nachfolgend beschriebenen Forschung sind die Untersuchungseinheiten die ExpertInnen bzw. ausgewählten InterviewpartnerInnen aus der Wirtschaft, deren Auswahl unmittelbar mit dem Verfahren zusammenhängt. Die GesprächspartnerInnen sind vor allem im Süden Deutschlands ansässig, daher bietet sich ein persönliches Gespräch zur Datenerhebung an. Dies ist durch die räumliche Nähe in einem wirtschaftlichen Rahmen, sodass keine Telefoninterviews zwingend geführt werden müssen. Durch einen Pre-Test konnte der Interviewleitfaden falsifiziert, verbessert und ergänzt werden. Die erste Auswertungen der Befragung ermöglichte wiederum eine ergänzende Auswahl von Untersuchungseinheiten, sollten Informationen durch die bisherige Auswahl fehlen. Durch die Erkenntnisse aus dem beschriebenen Prozess werden die Hypothesenbildungen stetig gebildet, ergänzt, erweitert, gefestigt und modifiziert. Der Forschungsverlauf ist, wie eben belegt, in sich flexibel, jedoch in den Forschungsschritten nach festen Regeln auszuarbeiten.

3.1.1 Qualitative Untersuchungsmethode

In der quantitativen Forschung wird die Erfahrungsrealität numerisch beschrieben, bei der qualitativen Untersuchung wird hingegen das Datenmaterial verbalisiert. Die historische Entwicklung des qualitativen Ansatzes geht auf die Kritik am quantitativen Prozess zurück. Dabei entwickelt sich die qualitative Untersuchung zu einer eigenständigen Disziplin und strukturiert sich je nach Gliederungsschema in unterschiedliche qualitative Methoden, u.a. die hier verwendete qualitative Themenanalyse (Bortz & Döring, 2006, S. 296-307). Bei qualitativen Untersuchungen werden fokussierte soziale Systeme durch eine Analyse dem Verstehen zugänglich gemacht (Froschauer & Lueger 2003, S. 19). Aufgrund der nachfolgend beschriebenen Forschungsfragestellung und der Hypothesen ist die qualitative Untersuchungsmethode passend. Eine rein numerische empirische Erfassung des Datenmaterials ist in den verwendeten Studien bereits getätigt worden. Diese Untersuchung soll eine Verknüpfung daraus herstellen. Daher resultiert aus dem Forschungsstand und –gegenstand eine deskriptive-induktive Herangehensweise. Für das sich gerade stark verändernd erscheinende Themengebiet zur Gewinnung von weiteren Erkenntnissen und zur Hypothesenprüfung scheint ein offenes, zum Teil standardisiertes Forschungsdesign passend.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Die qualitative Befragung ermittelt „die subjektive Sichtweise von Akteuren über vergangene Ereignisse, Zukunftspläne, Meinungen [...] Erfahrungen in der Arbeitswelt etc.“ (Bortz & Döring, 2006, S. 308). Dabei ist der Gesprächsverlauf nicht strikt strukturiert vorgegeben, sondern wird durch das Beantworten von offenen Fragen von der befragten Person gelenkt. Offene Befragungen sind daher im engeren Sinn keine klassischen Interviews, sie werden deshalb oftmals als Forschungs- und Feldgespräche bezeichnet (Bortz & Döring, 2006, S. 308f.). In der vorliegenden Forschung wird das teilstrukturierte Interview durchgeführt. Dieses beinhaltet vorformulierte Fragen, die Reihenfolge ist jedoch offen und kann bei Bedarf individuell angepasst werden. Der Fragebogen enthält auch strukturierte Inhalte in Form von Zustimmungsfragen, welche Antwortkategorien vorgeben. Durch die vorangegangenen und nachfolgenden offenen Fragen wird die geringe Wahlmöglichkeit der ExpertInnen relativiert und es bietet eine gute Ergänzung und Untermauerung der offenen Aussagen.

Um die Erinnerung und den Erzählfluss der InterviewpartnerInnen zu animieren sind Zwischen- und Nachfragen seitens der interviewenden Person wichtig (Lamnek, 2005, S. 362f.).

Nach Wiedemann (1987, zitiert in Bortz & Döring, 2006, S. 309) sind nachfolgende Auswahlkriterien für qualitative Interviews vorab zu klären, die entsprechende Begründung für diese Arbeit ist nach dem Kriterium angeführt.

- *Ist der benötigte Sachverhalt subjektiv repräsentierbar bzw. in einem akzeptablen kognitiven Rahmen aufrufbar?*
 - Durch die Auswahl von PersonalentscheiderInnen, Führungskräften und GeschäftsführerInnen als InterviewpartnerInnen ist der zu erforschende Themenschwerpunkt in der täglichen Arbeit verankert und daher subjektiv und kognitiv repräsentierbar. Auf Wunsch können die Interviewfragen vorab angefordert, sowie die Grunddatenerhebung zum Unternehmen nach interner Prüfung nachgereicht werden. Damit ist eine stichhaltige Recherche im Vorfeld möglich.
- *Sind der Zeitaufwand und der Interviewkontext für die befragte Person zumutbar?*
 - Ja, die Befragung findet zu einem vorab definierten und limitierten Zeitraum, meist in dessen Arbeitskontext statt, steht im direkten Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit und gibt keine diskreten internen Informationen nach außen frei, auf Wunsch erfolgt eine absolut anonyme Behandlung der Befragung.

3.1.2 Fragestellung und Hypothesen

In der qualitativen Sozialforschung gilt Offenheit neben der Kommunikativität zu den Hauptprinzipien. Diese bezieht sich, neben der offenen Forschungsorientierung, Gesprächsführung und Interpretation beim Forschungsgegenstand auf eine sehr allgemeine formulierte Forschungsfrage (Froschauer & Lueger 2003, S.216).

Vor diesem Hintergrund und auf Basis der theoretischen Analysen im Vorfeld beschäftigt sich diese Arbeit mit der zentralen Forschungsfrage:

Welche Potenziale bietet eine flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzregelung für die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen?

Eine Hypothese ist ein Satz, welcher empirisch falsifizierbar ist (Atteslander, 2001, S. 45). Dabei ist eine Hypothese „eine Vermutung über einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Sachverhalten“ (Kromrey, 2000, S. 48). Nach Kromrey (2000, S. 49f.), sollten diese Vermutungen den nachfolgenden Kriterien entsprechen. Demnach müssen Hypothesen

- widerlegbar sein
- systematisch zusammenhängen
- untereinander widerspruchsfrei sein.

Aus den bisherigen Erkenntnissen resultierend lassen sich wie folgt die forschungsrelevanten **Hypothesen** ableiten:

Wie die bisherige theoretische Ausführung beschreibt, liegen nicht entgeltliche Aufgaben rund um Haushalt, Kinder und Pflege vermehrt bei Frauen. Typische Rollenbilder und Einteilungen nach Stereotypen bestätigen diese Zuteilung. Die Mehrfachbelastung zwischen Beruf und familiären Pflichten ist meist mit einer unflexiblen Arbeitsstelle in Vollzeit für sie nicht umzusetzen. Herrscht keine Flexibilität im Arbeitsalltag und in der Aufteilung der Aufgaben in der partnerschaftlichen Beziehung, müssen diese Personen Abstriche in beruflicher Hinsicht machen. So geraten sie oftmals in den negativen Kreislauf von Teilzeitarbeit, reduzierter Weiterbildung im Job, übernehmen weniger verantwortungsvollen Aufgaben, haben geringere Aufstiegschancen sowie finanzielle Einbußen.

H1: Personen mit Betreuungsaufgaben – mehrheitlich Frauen – oder Personen, denen solche Aufgaben potenziell zugeordnet werden – haben einen höheren Bedarf an Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsalltag. Wo diese Flexibilität nicht herrscht, werden sie benachteiligt.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Hier aufgeführte Studien zeigen, dass in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels, erhöhter Rekrutierungskosten wegen Fluktuation durch wachsende latente Wechselmotivation sowie einer engen BewerberInnenmarktlage die Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der wichtigsten Aufgaben im Personalmanagement ist. Wenn nun im Zuge der verschiedenen Lebensphasen Kinder zur beruflichen Lebensphase hinzukommen, wird die Betreuung dieser durch Inanspruchnahme von Teilzeit oder Elternzeit negativ bewertet. Die Bindung des Knowhows gerade dieser Belegschaftsgruppe im Rahmen des Gender Diversity Management im Unternehmen kann jedoch in Zukunft zu Wettbewerbsvorteilen führen und ist zudem mit diversen Vorteilen behaftet. Diese Potenziale werden jedoch oftmals durch eine kurzfristige Unternehmenssicht verkannt. Spezielle Maßnahmen zur Stärkung dieser Belegschaftsgruppe werden nicht proaktiv vorangetragen, sondern kommen, wenn überhaupt, durch die individuelle Nachfrage oder Sonderfälle in Form von Einzelfallvereinbarungen zustande.

H2: Der Mehrwert von berufstätigen Eltern für Unternehmen wird noch nicht von allen Unternehmen erkannt und aktiv gestaltet.

Die in dieser Arbeit aufgeführte Literaturrecherche zeigt auf, dass verschiedene Kulturmuster die Akzeptanz der Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen beeinflussen können. Die daraus resultierende Unternehmenskultur in Kombination mit der gelebten Führung beeinflusst die gesamte Umgangsweise im Unternehmen. Flexible Arbeitsweisen stehen oftmals für einen neuen Umgang mit alten Regelungen, was einer Veränderung gleichkommt. Es geht viel um Vertrauen, gerade bei mobilen Arbeitsweisen und funktionierender Kommunikation untereinander bei individuellen Arbeitszeitregelungen oder Jobsharings. Ein Gelingen für alle Beteiligte ohne Diskriminierungen und auftretende gravierende Probleme für die Beteiligten ist in Zusammenhang mit der Kultur zu sehen. Dabei muss die tatsächlich gelebte und die „offizielle“ Unternehmenskultur beachtet werden.

H3: Die Durchführung einer flexiblen Arbeitsgestaltung steht in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur.

Seit vielen Jahren kristallisiert sich eine Unterrepräsentanz an technischen Qualifikationen in den sog. MINT-Fächern und KandidatInnen mit Ausbildungen in Pflegeberufen bei verfügbaren potenziellen neuen ArbeitnehmerInnen am Markt heraus. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sowie Unternehmen mit ihrem Sitz in ländlicheren Regionen haben Schwierigkeiten geeignete Personen zu finden und langfristig an sich zu binden.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Hier liegt die Vermutung nahe, dass gerade diesen Personen besondere Zugeständnisse bei der flexibleren Arbeitsgestaltung gemacht werden, um ihren Wünschen und Bedürfnissen entsprechend nachzukommen.

H4: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Maß, in dem bestimmte Beschäftigtengruppen gesucht werden, das heißt am Arbeitsmarkt unterrepräsentiert sind und dem Ausmaß an Flexibilität, das die Firma ihnen entgegenbringt, um sie zu gewinnen bzw. zu halten.

3.2 Untersuchungsdesign – Durchführung, Aufbereitung und Auswertung

Mittels halbstrukturierten persönlichen und telefonischen Leitfadeninterviews erfolgte die Durchführung der Untersuchung. Für die Forschung wurden offene Fragen sowie Zustimmungs- und Einschätzungsfragen ausformuliert und gestellt, deren Antworten mittels der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer & Lueger ausgewertet sind. Die folgenden Unterpunkte beschreiben das detaillierte Untersuchungsdesign. Im Anhang 1 und 2 sind der Interviewleitfaden in Form des Fragebogens sowie die Arbeitsschritte der qualitativen Untersuchung inklusive die Vorstellung der ausgewählten Unternehmen und Personen dargestellt. Die verschiedenen Phasen und Arbeitsschritte sind in Anlehnung an Bortz & Döring (2006, S. 310f.) erarbeitet.

3.2.1 Konzeption des Fragebogens und Durchführung des Pre-Tests

Der in dieser Forschung verwendete Fragebogen basiert auf der Auswahl von zwei Varianten der qualitativen Einzelbefragung. Zum einen wird ein Leitfadeninterview und zum anderen ein ExpertInneninterview durchgeführt. „Durch den Leitfaden und die darin angesprochenen Themen erhält man ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse, das Ergebnisse unterschiedlicher Interviews vergleichbar macht. Dennoch lässt es genügend Spielraum, spontan aus der Interviewsituation heraus neue Fragen und Themen herauszufiltern, die bei der Leitfadiskonzeption nicht antizipiert wurden“ (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Der Fragenkatalog ist dabei vorbereitet, aber in der Reihenfolge flexibel einsetzbar. Das ExpertInneninterview ist eine Sammelbezeichnung für offene oder eben teilstandardisierte Interviews von ExpertInnen zu einem bestimmten Themengebiet (Bortz & Döring, 2006, S. 315). Froschauer & Lueger (2003, S. 36) geben an, dass befragte Personen in sozialen Forschungsinterviews immer als ExpertInnen bezeichnet werden, da sie ExpertInnen ihrer Lebenswelt und ihres Wissens sind. Bogner, Littig &

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Menz (2010, S. 34f.) führen aus, dass ExpertInneninterviews Erfahrungsregeln zum Gegenstand haben, welche das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen. Dabei sind ExpertInnen für das Themengebiet fachkundige GesprächspartnerInnen.

Auf Basis der Literaturrecherche, der Forschungsfrage und der offenen Fragen zur Hypothesenbildung sind die insgesamt 26 offen gestellten Fragen und 21 Zustimmungs- bzw. Einschätzungsfragen für den Fragebogen ausformuliert. Sie gliedern sich in vier Kategorien

- A. Einstellungsprozess / Personalgewinnung
- B. Lebensphasen orientierte Personalpolitik / MitarbeiterInnenbindung
- C. Gestaltung Arbeitsplatz und Arbeitszeit
- D. Unternehmenskultur

und in eine statistische Grunddatenerhebung mit 12 Angaben, welche zu Beginn oder im Anschluss an das Gespräch gestellt werden kann. Dabei sind die Fragen aufeinander aufbauend, ermöglichen dadurch leichte Übergänge zwischen den Fragen und gewährleisten die unvoreingenommene Definition der Konstrukte, wie Diversity Management, Teilzeit usw. des Interviews. Damit die weiterführenden Fragen von allen Befragten auf dem selben Definitionsstand beantwortet und danach ausgewertet werden können, wird in der Kategorie B. die hier im Literaturteil beschriebene Definition von Gender Diversity und Diversity Management ggf. ergänzt. Ein direkter Zusammenhang zwischen Frauen, Diskriminierung, sowie einem erhöhten Bedarf an Flexibilität für Frauen ist nicht aufgenommen bzw. vorab besprochen, damit keine Verfälschung der Antworten entsteht.

Bevor die inhaltlichen Fragen beginnen, wird Smalltalk geführt und die interviewende Person stellt sich, den Zweck und das Thema der Erhebung vor. Ebenso wird die Einwilligung zur Audioaufnahme bei jedem Befragten eingeholt. Ganz wichtig ist in dieser Phase das Animieren zum freien Antworten und das Schaffen einer vertrauensvollen Umgebung. Damit geht einher, dass nach dem Wunsch nach Anonymisierung des Firmennamens und/oder des eigenen Namens gefragt wird. Von acht InterviewpartnerInnen haben sechs diesen Sicherheitsaspekt für ein freieres Antworten gewählt. Den Schluss bilden eventuelle Rückfragen und das Besprechen des Verbleibs sowie das Bedanken für die Teilnahme.

Bevor der Fragebogen im Rahmen der eigentlichen ExpertInneninterviews verwendet wurde, ist ein Pre-Test durchgeführt worden. Dieser Vorabtest wird angewandt, um die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen und die Interviewzeit zu überprüfen (Mummendey, 1995, S. 62). Eine überschneidende Frage zur Lohngerechtigkeit ist in Kategorie C entfernt worden, da diese in Kategorie B bereits etwas anders formuliert abgefragt

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

wird. Ebenfalls sind die Formulierungen der Zustimmungsfragen noch leicht verändert worden, damit die Aussagen noch prägnanter auf den Punkt gebracht werden und eine Einschätzung erleichtert wird. Ebenfalls ist im Laufe der Befragung die Abfrage des Jahresumsatzes der Unternehmen in der Grunddatenerhebung ergänzt worden. Die Überprüfung der Bearbeitungszeit ist nötig, da nach Krauth (1995, S. 44) davon auszugehen ist, dass nach 30 Minuten für die Beantwortung der Fragen die Motivation der Teilnehmenden sinkt. Da die Teilnehmer an dieser Forschung kein eigenes wirtschaftliches bzw. soziales Interesse verfolgen, ist ein angemessener Zeitrahmen essenziell. Die Befragung lag meist unter einer Stunde und wurde im bereits im Vorgespräch bzw. bei der Terminvereinbarung mit 45 Minuten angesetzt.

3.2.2 Datenerhebung und Datenaufbereitung

Bevor Daten erhoben werden können, sind die InterviewpartnerInnen gewissenhaft auszuwählen. In diesem Fall erfolgt die Auswahl nicht nach Repräsentativitätskriterien und Zufallsstichproben, sondern nach der Einordnung in typische Fälle (Lemnek, 2005, S. 384). Die Befragten sind acht PersonalentscheiderInnen / Führungskräfte / GeschäftsführerInnen aus Wirtschaftsunternehmen mit ihrem Sitz in einer ländlichen Region im Süden Bayerns, welche die Rekrutierung, Betreuung und Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen im Tagesgeschäft verankert haben. Um repräsentativ über verschiedene Branchen einen Einblick in die konkreten Gender Diversity Management Maßnahmen und Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsweisen zu erhalten, wurden die Unternehmen nach Branche ausgewählt. Die Wirtschaftsunternehmen stammen aus den Branchen Personaldienstleistung, Kunststoff, IT, Marketing-/Dienstleistung, Lebensmittel, Gastronomie-/Event und Automobilzulieferung. Detailliertere Informationen zu Personen und der Unternehmensstruktur sind dem Interviewleitfaden im Anhang 1 zu entnehmen. Nach Vorabrecherchen wurden die potenziellen InterviewpartnerInnen per Mail oder Telefon kontaktiert. Bei fast allen ausgewählten InterviewpartnerInnen war zeitnah eine Zustimmung zur Teilnahme gegeben. Die Terminierung der Gesprächstermine, zu welchen der Interviewer bis auf zwei Telefongespräche in die Geschäftsräume angereist ist, erfolgte kooperativ und einvernehmlich. Lediglich bei dem ausgewählten Ansprechpartner aus dem Bereich Logistik war trotz lockerer Vorabterminierung und mehrmaligen Kontaktversuchen kein Interview möglich. Als Alternative wurde das Interview in der Automobilzuliefererbranche durchgeführt. Die Befragungen wurden im März 2017 als persönliche bzw. telefonische Einzelinterviews von der Verfasserin dieser Arbeit als Interviewerin durchgeführt. Die Befragungen dauerten zwischen 21 und 63 Minuten und wurden komplett nach Zustimmung der Teilnehmenden auf Audiodatei festgehalten. Sonstige Erwartungen und Vereinbarungen wurden zusätzlich protokolliert.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Zu Beginn eines jeden Interviews sind die Rahmenbedingungen, Erwartungen, Fragenumfang und die Zielsetzung der Arbeit erläutert worden. Zudem wurde besprochen, dass die Anonymisierungen für Unternehmensnennungen und Namen möglich sind. Bemerkungen und Aussagen, auch nach Abschalten der Aufnahme, wurden ggf. aufmerksam beachtet und notiert. Die Fragen wurden, wie bereits beschrieben, offen und standardisiert und z.T. ohne starre Reihenfolge gestellt. Der Kommunikationsstil ist nach Grunow (1978, S. 786) als weich einzustufen und verursacht dadurch eine sympathische und vertrauensvolle Stimmung während des Interviews, welche die Interviewten animieren kann, frei und ungezwungen Informationen zu geben. Nach Grunow (1978, S. 786) ist ein Kommunikationsstil weich, wenn die interviewende Person der befragten Person durch aktives Zuhören seine Sympathie vermittelt.

Die Datenerfassung erfolgte dabei fast zeitgleich, da während der Erhebung die Audioaufnahme mitlief und unmittelbar im Anschluss von der Verfasserin selbst transkribiert wurde. Die Vorbereitung für das eigentliche Auswertungsverfahren wird durch die Transkription erstellt. Mayring (2002, S. 89) definiert die Transkription als Übertragung des Gesprochenen in eine systematische schriftliche Form. Bei dieser Untersuchung besteht kein Interesse an Sprachfärbungen, daher wurden die Aussagen in normales Schriftdeutsch ohne die Nennung von Füllwörtern und Wiederholungen übernommen sowie Satzbaufehler korrigiert und Stilkorrekturen vorgenommen (Mayring, 2002, S. 91). Für das angewendete Textreduktionsverfahren innerhalb der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003, S. 159) bedarf es keiner besonders genauen Transkription, sprachliche Ausdrucksweisen werden hier analytisch nicht erfasst. Die Transkription ist in einem Word-Dokument mit Zeilen- und Seitennummerierung festgehalten. Dies ermöglicht in der nachfolgenden Auswertung eine detaillierte Quellennachverfolgung.

Um die Geltungsbegründung der Ergebnisse der interpretativen Forschung abzusichern, zeigen Froschauer & Lueger (2003, S. 227) Qualitätssicherungsstrategien auf drei Ebenen auf. Die nachfolgende Aufzählung gibt die Strategien zur Qualitätssicherung dieser Arbeit an.

- ***Ebene der Methode und Verfahrenstechnik***
 - Berücksichtigung von Belanglosigkeiten und Anomalien
 - Berücksichtigung der Perspektivenvielfalt
- ***Ebene des Forschungsprozesses***
 - Zyklische Organisation des Forschungsprozesses
 - Einräumen von Reflexionsphasen mit Reorganisation der Forschungsaktivitäten
- ***Ebene des Wissenschaftssystems***
 - Detaillierte Angaben zur Forschungsstrategie

3.2.3 Datenauswertung nach Froschauer & Lueger

Zur Textinterpretation bei großen Textmengen innerhalb qualitativer Erhebungen eignet sich Froschauer & Luegers Themenanalyse (2003, S. 158ff.). Sie ist im Vergleich zu deren Feinstruktur- und Systemanalyse weniger anspruchsvoll in der detaillierten Analyse und eignet sich ideal für das Schaffen eines Überblicks über Themen, die es ermöglichen, die Kernaussagen zusammenzufassen und den Zusammenhang mit ihrem Auftreten zu erforschen. Durch diese Analysemethode können Kontextmaterialien, wie ExpertInnen-Meinungen oder Einstellungen von Personen, in ihrer Differenziertheit herausgearbeitet und aufbereitet werden. Dies eignet sich für die hier beschriebene Zielsetzung.

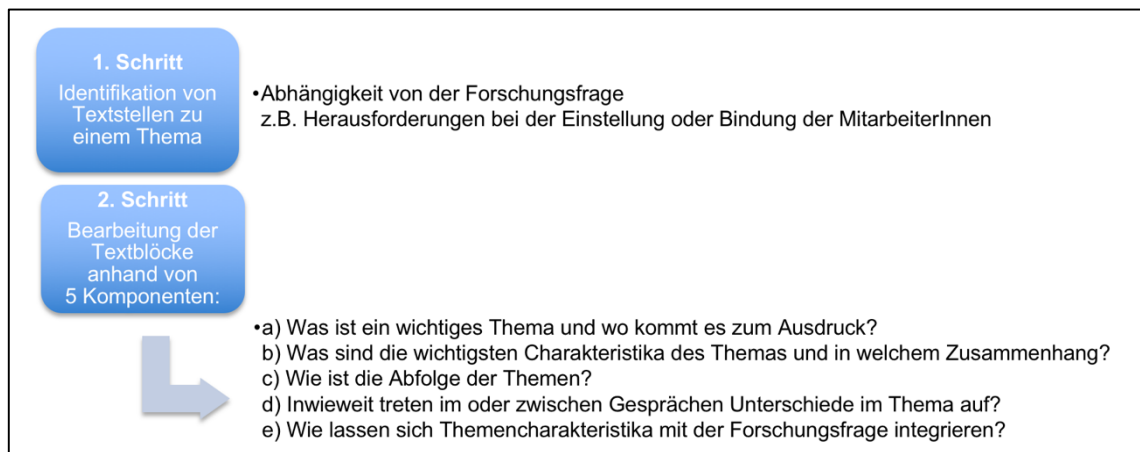
Für eine Themenanalyse gibt es folgende Voraussetzungen und diese werden direkt auf die hier vorliegende Arbeit geprüft:

- Der Überblick über **große Textmenge** ist relevant – trifft zu, da durch die Befragung über 472 Aussagen zur Auswertung zur Verfügung stehen.
- Der **manifeste Aussagegehalt** ist gefragt – trifft zu, da die persönlichen und unternehmerischen Einschätzungen und Meinungen zur Fragestellung nötig sind.
- Die **zusammenfassende Inhaltsaufbereitung** ist im Fokus – trifft zu, da ein Gesamtbild der verschiedenen Branchen zur Bearbeitung der Hypothesen nötig ist.
- Die verwendete **Argumentationsstruktur** ist relevant – trifft zu, da durch die Struktur auch verdeckte und unbewusste Aspekte identifiziert werden können, welches ein Bild der Unternehmenskultur ermöglicht.
- Zusammenhänge zu **statistischen Ergebnissen** sollen hergestellt werden – trifft zu, um Parallelen zur vorherigen Literaturarbeit und der darin verwendeten Studien herstellen zu können.

Innerhalb der Themenanalyse gibt es zwei Varianten - das Textreduktions- und das Co-diervorgehen. Das hier angewendete Textreduktionsverfahren bietet den Vorteil, dass durch das geringe Maß an eigener Interpretationsleistung die Gefahr der Ergebnisverfälschung durch eigenen Input sehr gering ist. Es ist mehr eine Zusammenfassung als Analyse der Gesprächsinhalte, um die Themenvielfalt, die Darstellungsweise und die Zusammenhänge darzulegen.

Die Zusammenfassung dieser Untersuchung orientiert sich am nachfolgenden Ablaufmodell des Textreduktionsverfahrens in Anlehnung an Froschauer & Lueger (2003, S. 160ff.)

Abbildung 9: Ablaufmodell Textreduktionsverfahren innerhalb der Themenanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Froschauer & Lueger (2003, S. 160ff.)

Wie das Ablaufmodell angibt, werden im ersten Schritt zusammengehörige Textstellen zu einem Thema identifiziert. Dabei orientiert sich die Themenfindung an der Forschungsfrage. Im weiteren Schritt werden die herausgearbeiteten Textblöcke reduktiv zusammengefasst. Diese Textreduktion funktioniert nach fünf Komponenten, deren Hauptfragen, welche es sich zu stellen gilt, in der Abbildung oben angegeben sind.

Zu a) Nach der Identifikation des Themas werden weitere Textstellen dazu gesucht. Es gilt zu notieren, in welchem Gespräch, von wem in welchem Kontext das Thema angesprochen wird.

Zu b) Aus dem reduzierten Material werden die wichtigsten Merkmale herausgefiltert. Dabei ist zu beachten, ob das Thema von dem/der InterviewpartnerIn selbst eingebracht wurde oder durch die befragende Person und dessen Fragestruktur eingesteuert wurde. Explizite Eigennennungen seitens der InterviewpartnerInnen, welche nicht durch die Fragestruktur hervorgehen, sind in der Auswertung grün markiert und zeigen so eine mögliche besondere Bedeutung des Themas an.

Zu c) Die Beachtung der Abfolge der Nennungen hängt von der gewählten Gesprächsführung ab. Da es sich hier um ein teilstandardisiertes Interview handelt, ist der Großteil vom Fragebogen her vorgegeben und es wird auf eine explizite Beachtung der Themenabfolge verzichtet. Eine Verknüpfung sozialer Beziehung ist über die nicht ausschließlich narrative Struktur nicht zu erwarten.

Zu d) In diesem vergleichenden Schritt werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den Themen durch verschiedene Aussagen sichtbar. Auf den Argumentationszusammenhang wird geachtet.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Zu e) In der fünften Komponente wird der Zusammenhang zwischen den herausgearbeiteten Merkmalen und dem Thema in Zusammenhang mit der Forschungsfrage hergestellt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 160ff.).

Bei der Auswertung heraus hat es sich nicht ergeben verfeinerte Analysen durchzuführen. Wäre dies der Fall gewesen, hätte sich die Feinstruktur- oder Systemanalyse nach Froschauer & Lueger (2003, S. 162) angeboten.

Im Anhang 4 ist die abgeschlossene Themenanalyse, gegliedert nach den Kategorien im Fragebogen, beigefügt.

3.2.4 Bewertung des Untersuchungsdesigns

Dieser Kapitelunterpunkt beinhaltet eine kritische Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsdesign und dessen Durchführung. Bogner et al. (2010, S. 33ff.) weist auf die Nachteile von Experteinterviews hin. Dieser Aspekt ist in Betrachtung auf die hier durchgeführte Untersuchung beachtet worden. ExpertInneninterviews sollten nicht überbewertet und im Glauben an die Absolutheit an das ExpertInnenwissen durchgeführt werden. Zudem sollte ein ExpertInneninterview nicht auf dem Stand eines informatorischen Interviews hängen bleiben. Diese Gefahr besteht, da vermeintliche ExpertInnen sich gut verbal ausdrücken können und Interviews oftmals leicht zu generieren sind. Zudem gilt vielen Vertretern der qualitativen Methode das leitfadenbasierte ExpertInneninterview als zu standardisiert. Die Ausführung der offenen und nicht beeinflussten Interviewführung ist nicht gegeben.

Für die korrekte Interviewführung und somit Qualität des Interviews sowie dessen Ergebnisse sind daher neben der Auswahl der Befragten auch die Kompetenzen des Interviewers entscheidend. Nach Stier (1999, S. 189) zählen zu diesen Kompetenzen die Erfahrung bei der Durchführung von Interviews, die persönliche Ausstrahlung, Empathiefähigkeit, die Fähigkeit gut in das Thema einzuführen, Kontakt- und Verarbeitungsfähigkeit sowie die Fähigkeit des aktiven Zuhörens. Zudem ist ein gutes Gespür für den Gesprächsverlauf, um das Gespräch führen, leiten, erweitern oder eingrenzen zu können, für einen erfolgreichen Interviewer nötig. Die Verfasserin als Interviewerin hat zwar jahrelange berufliche Erfahrung im Führen von telefonischen und persönlichen Gesprächen, hat sich jedoch des öfteren dabei erlappt Aussagen ihrer InterviewpartnerIn positiv zu verstärken und Antworten im Rahmen der Frage zu geben. Dies wurde nach den ersten beiden Interviews besser, jedoch kann eine völlige Wertfreiheit durch dieses Verhalten nicht vollständig gewährleistet sein.

3 Methode und Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

Nach Häder (2006, S. 207) ist ein weitverbreitetes Phänomen in qualitativen Interviews die Verzerrung durch die soziale Erwünschtheit. Diese besagt, dass Befragte gegenüber dem Interviewer ein positives Bild abgeben möchten und daher positiver antworten als es in ihrer Vorstellung von ihnen erwartet wird. Dies entspricht jedoch nicht immer der Realität. Diesem Phänomen ist in dieser Untersuchung durch Aussagen des Interviewers direkt zu Beginn, wie „es gibt kein richtig oder falsch“ oder „Ihre persönliche Meinung und Erfahrung zählt“ entgegengewirkt.

Bei der Auswahl der befragten Branchen und Unternehmen wurde, wie beschrieben, auf eine Vielfalt und Sinnhaftigkeit der Branche und Größe geachtet. Alle acht Unternehmen sind im süddeutschen Raum innerhalb von drei Landkreisen angesiedelt. Eine weitere Eingrenzung auf lediglich einen Landkreis mit innerhalb exakt den selben Gegebenheiten, wie Arbeitslosenquote, Infrastruktur, Wettbewerb etc. wäre sicher für einen noch verfeinerteren Einblick interessant. Zudem ist anzumerken, dass sich zwei Unternehmen im Lauf der Befragung als keine KMU-Unternehmen nach ifM-Definition herausgestellt haben, sie sind aufgrund der Umsatzzahlen und/oder der Beschäftigtengröße an der Schwelle zum Großunternehmen angesiedelt. Dies macht die Unternehmen nicht direkt mit den anderen KMU-Unternehmen vergleichbar. Aufgrund der zum Teil geringen Abweichung und der Relevanz mit dem Branchenbezug sind sie für die Auswertung trotzdem herangezogen worden.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Dieses Kapitel beschreibt und skizziert die Auswertung der durchgeführten qualitativen Untersuchung anhand der Themenanalyse. Die Ergebnisse werden beginnend mit der Vorstellung der Grunddaten zu den Unternehmen in Reihenfolge des Fragebogens dargestellt und dann auf die vier Hypothesen analysiert und beschrieben. Nach der Ergebnisdarstellung erfolgt u.a. die Einschätzung der Ergebnisse in Zusammenhang mit dem bisherigen Forschungsstand.

4.1 Ergebnisse der gesamten Befragung

Allgemeine Erkenntnisse aus der statistischen Grunddatenerhebung

Gemäß dem Untersuchungsdesign wird eine möglichst große Vielfalt angestrebt sowie eine Auswahl, die für das Untersuchungsgebiet möglichst repräsentativ ist. Nach diesen Maximen wurden Unternehmen in den folgenden acht **Branchen** ausgewählt:

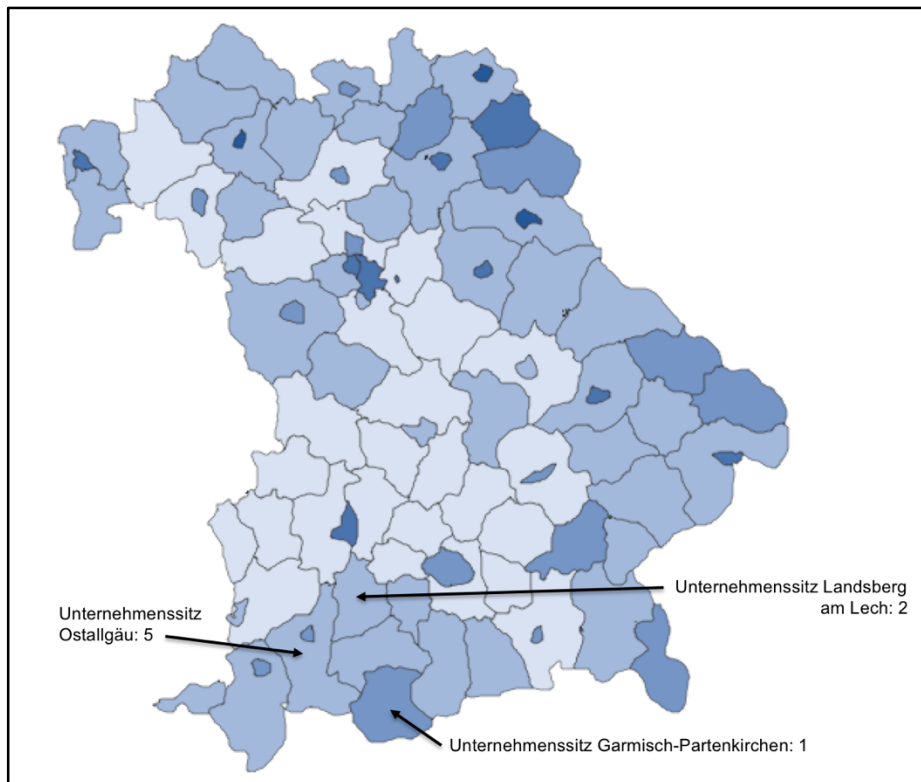
- Personaldienstleistung
- Kunststoff
- IT
- Marketing und Dienstleistung
- Holz
- Lebensmittel
- Gastronomie und Eventmanagement
- Automotiv

Davon weisen fünf Unternehmen einen vermehrten Bedarf an KandidatInnen und MitarbeiterInnen aus den MINT-Fächern auf.

Der **Unternehmenssitz** liegt bei allen acht Unternehmen in einer eher ländlich geprägten Region im Süden von Bayern, in einem Radius von drei Landkreisen. Die Aufteilung der Unternehmen gliedert sich wie folgt.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

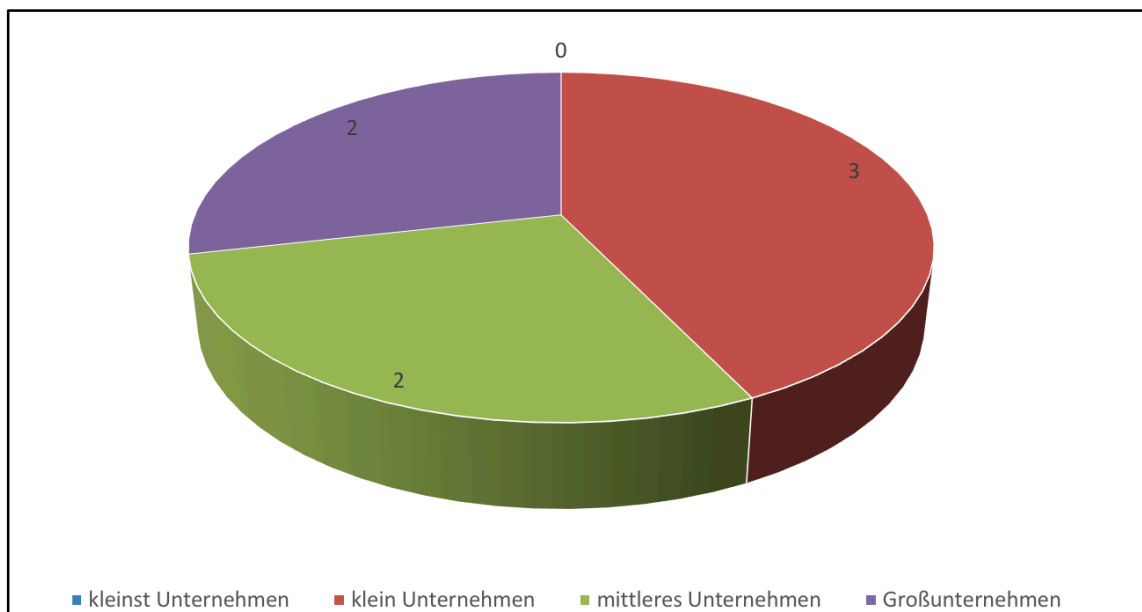
Abbildung 10: Sitz der befragten Unternehmen nach Landkreis in Bayern



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BA, 2017

Die Einordnung der Unternehmen in die KMU-Definition nach dem ifM Bonn lassen sich wie folgt darstellen.

Abbildung 11: Einordnung der Unternehmen nach KMU-Kriterien

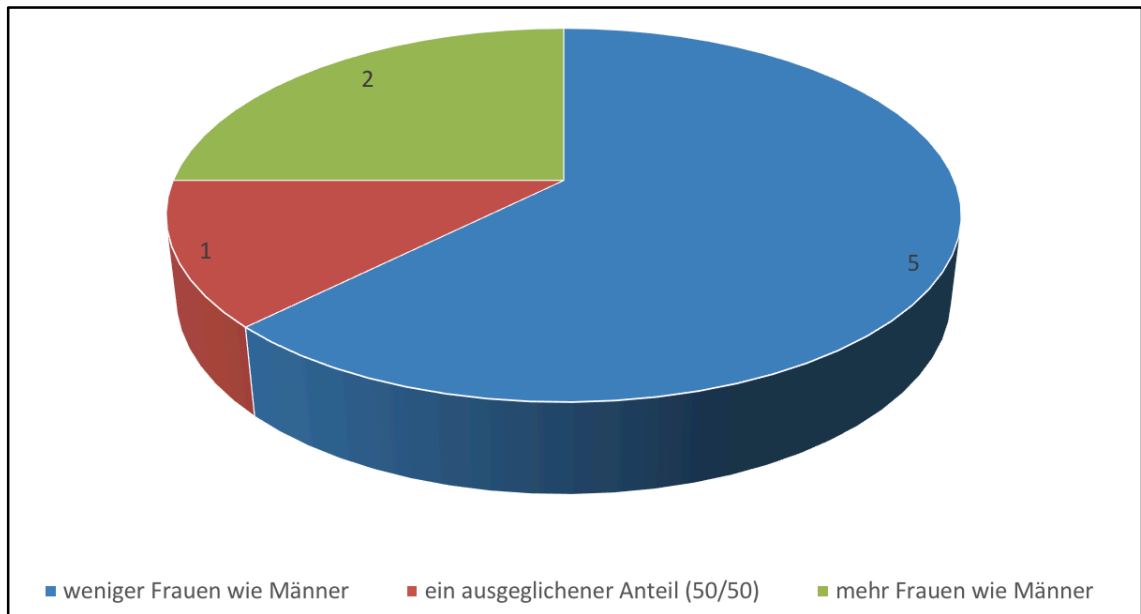


Quelle: Eigene Darstellung

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Der Anteil von Frauen und Männer im Unternehmen gliedert sich wie folgt auf.

Abbildung 12: Anteil Frauen und Männer innerhalb der Belegschaft



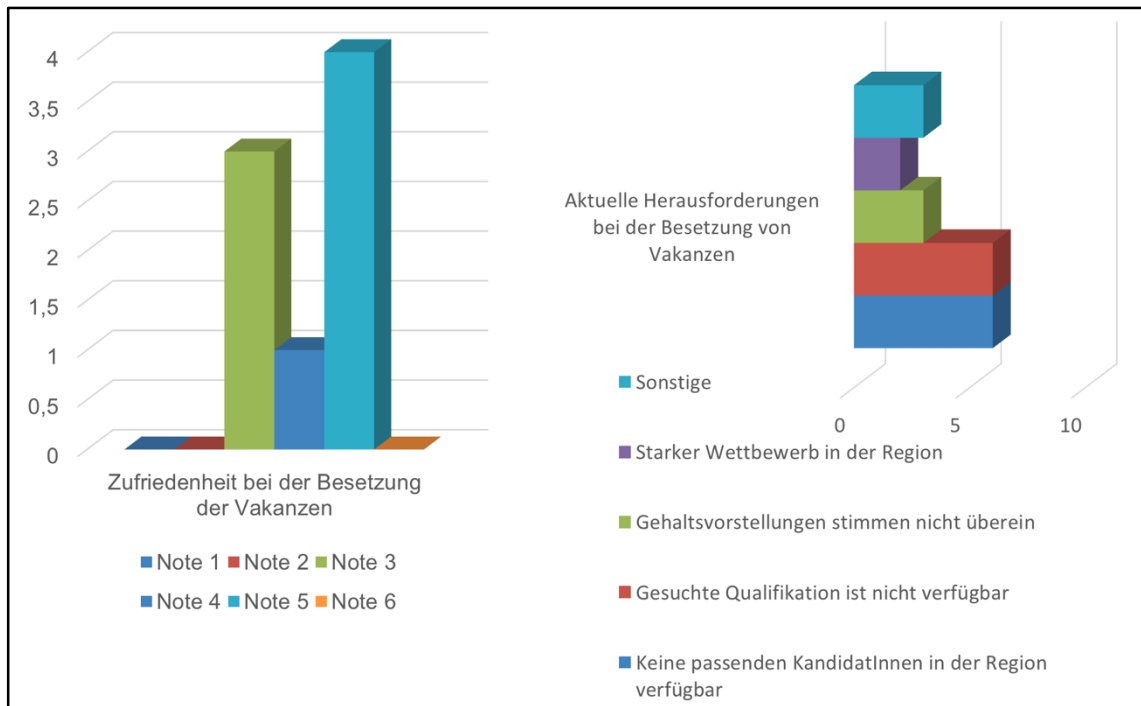
Quelle: Eigene Darstellung

Auswertung des Fragebogens Kategorie A Einstellungsprozess / MitarbeiterInnengewinnung

Die Auswertung der Interviewantworten analog zum Fragebogen erfolgt auf Basis der transkribierten Aussagen der befragten InterviewpartnerInnen. Bei den Abbildungen zu den Auswertungen ist der allgemeine Hinweis zu beachten, dass die Skala die Anzahl der Nennungen innerhalb der Befragung darstellt.

Zu Beginn der Befragung wird die aktuelle Einschätzung zur **Zufriedenheit bei der Besetzung** der Vakanzen sowie die damit verbundenen **Herausforderungen** ermittelt. In der nachfolgenden Abbildung ist die Zufriedenheit in Schulnoten ausgedrückt sowie die Herausforderungen nach ihrer genannten Häufigkeit aufgeführt.

Abbildung 13: Zufriedenheit und Herausforderungen bei der Stellenbesetzung



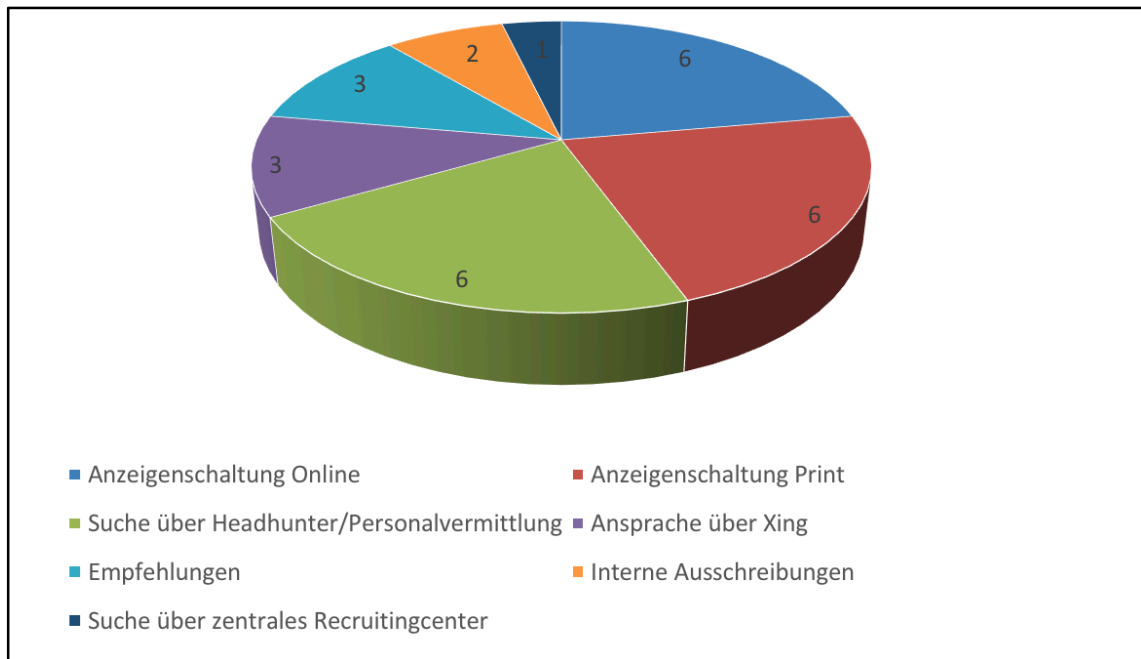
Quelle: Eigene Darstellung

Kein teilnehmendes Unternehmen der Befragung gibt an „sehr gut“, „gut“ sowie „unge-nügend“ mit der aktuellen Situation der Stellenbesetzungen zu sein. Vielmehr ist von allen Befragten eine ad hoc Aussage zur hohen Unzufriedenheit geäußert worden. Dies deckt sich mit den theoretischen Hinweisen, dass ein flächendeckender Fachkräftemangel, jedoch noch kein absoluter Mangel an wechselwilligen KandidatInnen herrscht. Es lässt sich keine direkte Unterscheidung bei den teilnehmenden Branchen bezüglich der Herausforderungen festmachen. Qualifikationen im technischen Bereich, unter anderem auch Fachkräfte und in der IT sind laut getätigten Aussagen besonders schwer zu finden, dies deckt sich mit den zugeordneten Unternehmen in den MINT-Disziplinen. Sonstige Herausforderungen sind Einzelnennungen in Form eines vorgeschriebenen Aufnahmetest, der Vorgabe nicht zu alte MitarbeiterInnen einzustellen sowie die interne mangelnde Struktur in der Personalrekrutierung.

Die Befragung ergibt vielfältige Wege bei der **Rekrutierung** für die Vakanzen.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Abbildung 14: Rekrutierungswege



Quelle: Eigene Darstellung

Der Großteil der Befragten gibt an abhängig von der jeweils gesuchten Qualifikation die passenden Rekrutierungswege zu wählen. Alle bedienen sich einer Auswahl an Suchstrategien, von modernen online Medien bis zur klassischen Printanzeige sowie der Unterstützung von externen Personalberatungen. Nur ein Unternehmen gibt an kurzfristige Engpässe über die Nutzung von Zeitarbeit zu überbrücken. Es wird zwar ein breites Band an Rekrutierungswegen genannt, jedoch zählen keine unkonventionellen Wege wie das Einrichten von Jobsharing-Modellen oder speziellen Programmen für verfrühte Zurückkehrende aus der Elternzeit dazu.

Bei den **Hauptgründen für Besetzungen** sind dies in der Reihenfolge der Häufigkeit die meist aufgezählten Gründe:

- Stellenaufbau
- Suche nach Auszubildenden, Nachbesetzung wegen Kündigung und wegen Krankheit
- Umstrukturierungen im Unternehmen

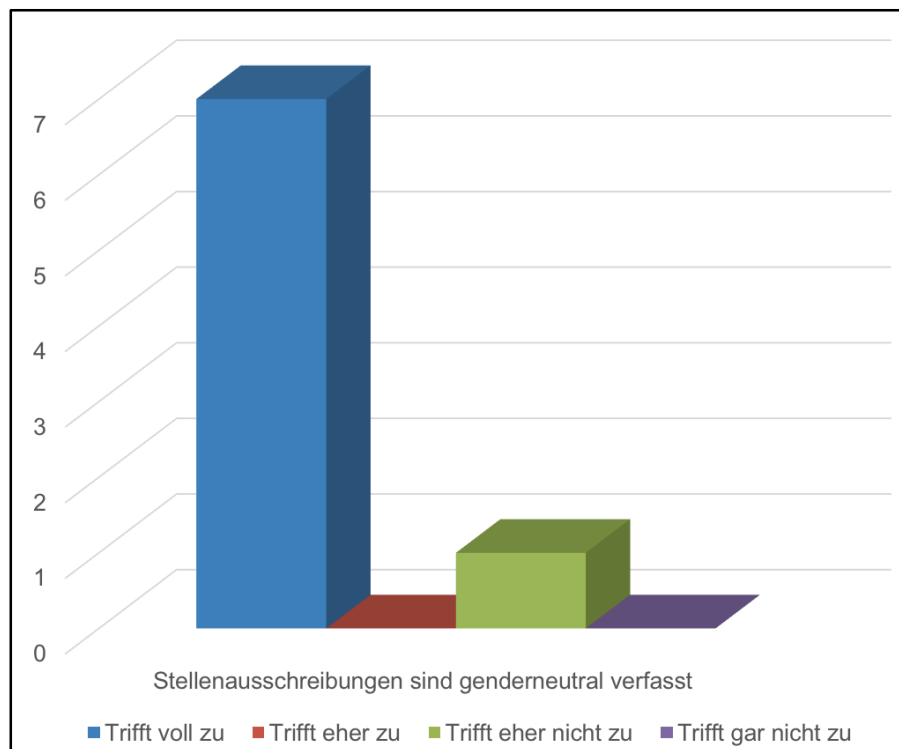
Besonders zu betonen ist, dass zwei Unternehmen Nachbesetzungen wegen Krankheit, genauer gesagt Überlastung und Burnout angeben. Dies spricht für eine hohe allgemeine Belastung und für eine mögliche schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei der Frage nach einer möglichen Unterscheidung der Fluktuationsgründe bei Frauen und Männern gaben sechs Unternehmen zunächst an keine direkte Unterscheidung nach Geschlecht machen zu können. Bei genauerer Betrachtung sind die Hauptgründe

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

für eine Nachbesetzung bei Frauen Schwangerschaft und Elternzeit sowie Rente. Bei Männern sind es ein zu weiter Arbeitsweg und der Wunsch nach mehr Gehalt, der außerhalb des Unternehmens zu realisieren ist. Die genderbedingten Unterscheidungen sind, bis auf die geschlechterspezifischen Ausfälle bei Frauen durch Schwangerschaft und Elternzeit können jedoch von den Befragten nicht valide aufgezählt werden.

Bei den nachfolgend beschriebenen Antworten zu den Einschätzungsfragen in der Kategorie Einstellungsprozess und Personalgewinnung ist festzuhalten, dass nahezu alle eine AGG-konforme **Stellenausschreibung** vorgeben.

Abbildung 15: Einschätzung zur genderneutralen Stellenausschreibung



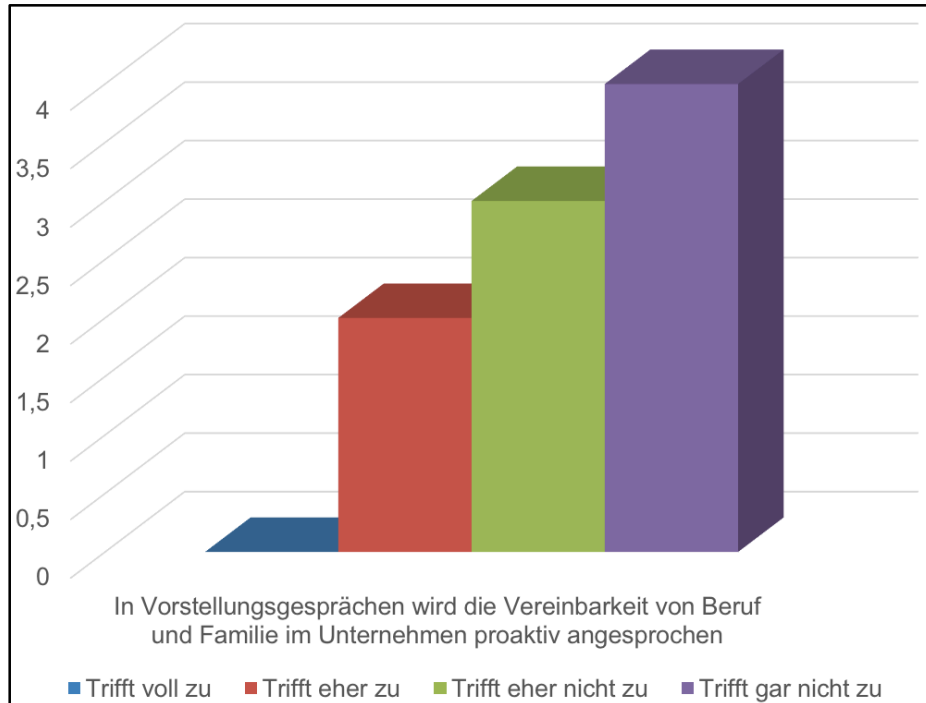
Quelle: Eigene Darstellung

Lediglich ein Unternehmen, welches verstärkt auf die Empfehlung bei der Rekrutierung setzt und daher kaum Ausschreibungen nutzt, gibt an eher keine genderneutralen Ausschreibungen zu nutzen. Die eigentliche durchgeführte geschlechterneutraler Stellengestaltung deckt sich mit den aktuellen gesetzlichen Vorgaben, nach welchem durch das Allgemeine Gleichstellungsgesetz Frauen und Männer bei Ausschreibungen nicht diskriminiert werden dürfen. Das Bewusstsein für geschlechterneutrale Ausschreibungen durch die genutzten Beschreibungen im Gesuchtext ist bei keinem der Befragten ersichtlich gewesen. Vielmehr bezog es sich auf den geschlechtergleichberechtigten Stellentitel.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Die proaktive Herangehensweise im **Vorstellungsgespräch** zu den Möglichkeiten und **Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie**, ermöglicht durch das Unternehmen, ist wie folgt eingeschätzt worden.

Abbildung 16: Einschätzung Proaktive Herangehensweise im Vorstellungsgespräch

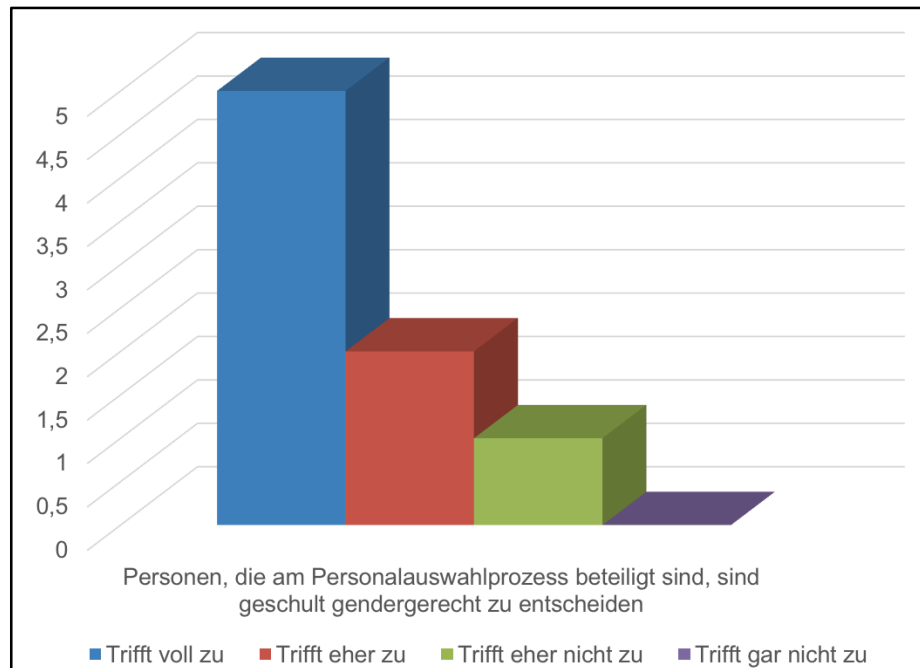


Quelle: Eigene Darstellung

Bei dieser Einschätzung ist die Verwechslungsgefahr zu unerlaubten Fragen im Vorstellungsgespräch signifikant aufgefallen. Statt privaten Fragen zur Karriere- und Familienplanung geht es um proaktive Maßnahmen und Konstrukte seitens der Unternehmen für eine bessere Vereinbarkeit. Hier scheinen die Unternehmen kaum Vereinbarungen und Maßnahmen zu haben, welche in einem Vorstellungsgespräch, wo es auch um das Eigenmarketing zur Gewinnung von MitarbeiterInnen geht, angewendet werden können. Nur ein Unternehmen hat hier den eigenen Nutzen für das Unternehmen erkannt und angemerkt: „In der Regel auch aus Eigeninteresse, da unsere Damen dann ein Problem kriegen und wir dann auch eines haben, somit ist das eigenmotiviert“ (I4:20).

Bei der Frage nach einer speziellen **Schulung zur gendergerechten Entscheidungsweise** im Einstellungsverfahren geben die Unternehmen folgendes an.

Abbildung 17: Einschätzung gendergerechte Schulung der Entscheidungspersonen

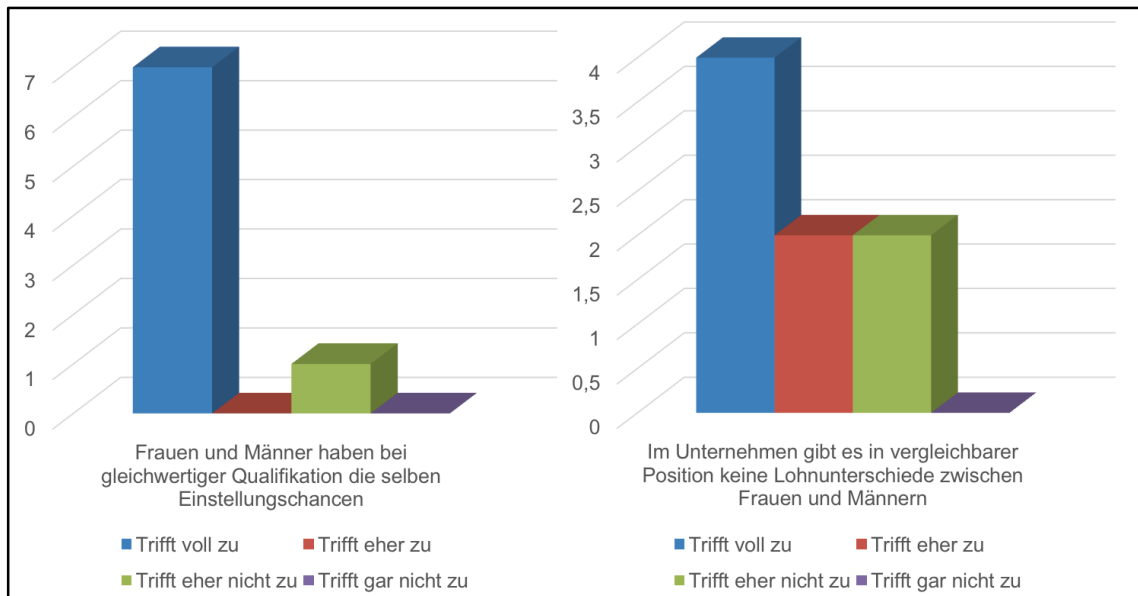


Quelle: Eigene Darstellung

Der Großteil der befragten Unternehmen gibt an für ein gendergerechtes Entscheiden im Auswahlprozess geschult zu sein. In Kombination mit der Frage nach expliziten Maßnahmen und ihrer Definition von Diversity Management wirft dies jedoch die Frage auf, was die befragten Unternehmen unter einer solchen Schulung verstehen. Ist es das AGG-konforme Verhalten gegenüber KandidatInnen oder beinhaltet es auch ein darüber hinaus gehendes Verständnis für die Grundsätze, die Vorteile und möglichen Maßnahmen sowie eine wirklich gendergerechte Einstellung der entscheidungsfähigen Personen. Kein Unternehmen gab in der Befragung an spezielle Schulungen oder Kurse bezüglich Gender Diversity besucht zu haben.

Bei der Frage zu **gleichen Einstellungschancen** sowie zur **Lohngerechtigkeit** bei Männern und Frauen in gleichwertigen Positionen zeigt sich dieses Bild innerhalb der Studie.

Abbildung 18: Einschätzung gleiche Einstellungschancen und Lohngerechtigkeit



Quelle: Eigene Darstellung

Nach vermehrten Rückfragen zur gleichen Qualifikation stimmte die Mehrheit der Befragten für gleiche Einstellungschancen sowie eine mittelmäßige Lohngleichheit. Bei den Einstellungschancen sind die unterschiedlichen Herangehensweisen an gendertypische Positionen bemerkenswert. Es gibt Unternehmen, welche vermehrt Positionen für Männer anbieten, was durch die Arbeitsanforderungen begründet ist. Wohingegen Unternehmen mit technischen Hilfsmitteln für den Arbeitsprozess auch männerdominierte Positionen für Frauen zugänglich machen. Die Nennung zu eher nicht zutreffenden gleichen Einstellungschancen bei Männer und Frauen diskriminiert eher Männer, da im Gastronomiebereich Frauen einen höheren Stellenwert zu haben scheinen. Der aktuell herrschende unbereinigte Gender Pay Gap von rund 22% in Deutschland wird von den Befragten für ihr jeweiliges Unternehmen nicht bestätigt. Vielmehr kommen Unterschiede im Gehalt durch individuelle Verhandlungstaktiken und die Berufserfahrung im Unternehmen selbst zustande.

Zur **regionalen Verbundenheit** von potenziellen neuen ArbeitnehmerInnen antworten die Unternehmen sehr ambivalent.

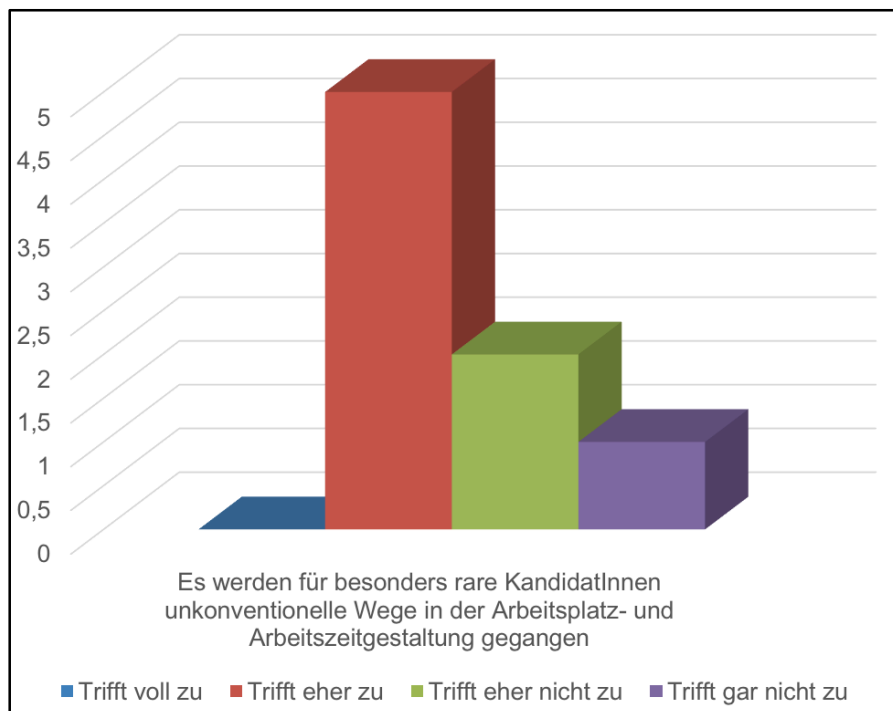
- Drei Unternehmen geben an, dass eine regionale Verbundenheit sehr wichtig ist und ein angestrebeter Umzug für die neue Stelle eher nicht in Frage kommt.
- Zwei Unternehmen betonen eher die Unwichtigkeit einer regionalen Verbundenheit neuer MitarbeiterInnen.
- Drei Unternehmen geben zwar an, dass ein Umzug möglich ist, aber die regionale Verbundenheit bevorzugt wird.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Dies spricht zum einen für eine eher traditionelle Sichtweise zur MitarbeiterInnenbindung, in der eine langfristige Zugehörigkeit mit Heimatverbundenheit verknüpft ist. Zudem ist der Wunsch da noch immer primär im zuvor bestätigten engen Bewerbermarkt neue MitarbeiterInnen zu rekrutieren, statt den Markt für seine Region zu erweitern.

Dies knüpft sich an die letzte fixierte Frage in dieser Kategorie des Fragebogens. Diese zielt auf **unkonventionelle Wege zur Stellenbesetzung** für KandidatInnen ab, welche rar sind und unbedingt für das Unternehmen gewonnen werden wollen. Die Auswertung der Einschätzung zeigt ein eher verhalten zustimmendes Bild.

Abbildung 19: Einschätzung unkonventionelle Maßnahmen für Stellenbesetzung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes steht hier im Mittelpunkt der Maßnahmen. Wie auch die Antworten aus Kategorie B zeigen, gibt es hier oftmals keine Regelungen und bisher eher starre Möglichkeiten. Dies spiegelt sich auch in dem Angebot an diese KandidatInnen wieder. In wie weit das Das Bewusstsein für mögliche Vorteile flexibler Gestaltungsmöglichkeiten, lässt sich bei der Betrachtung der Antworten auf die Frage zum proaktiven Umgang zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vorstellungsgespräch verneinen.

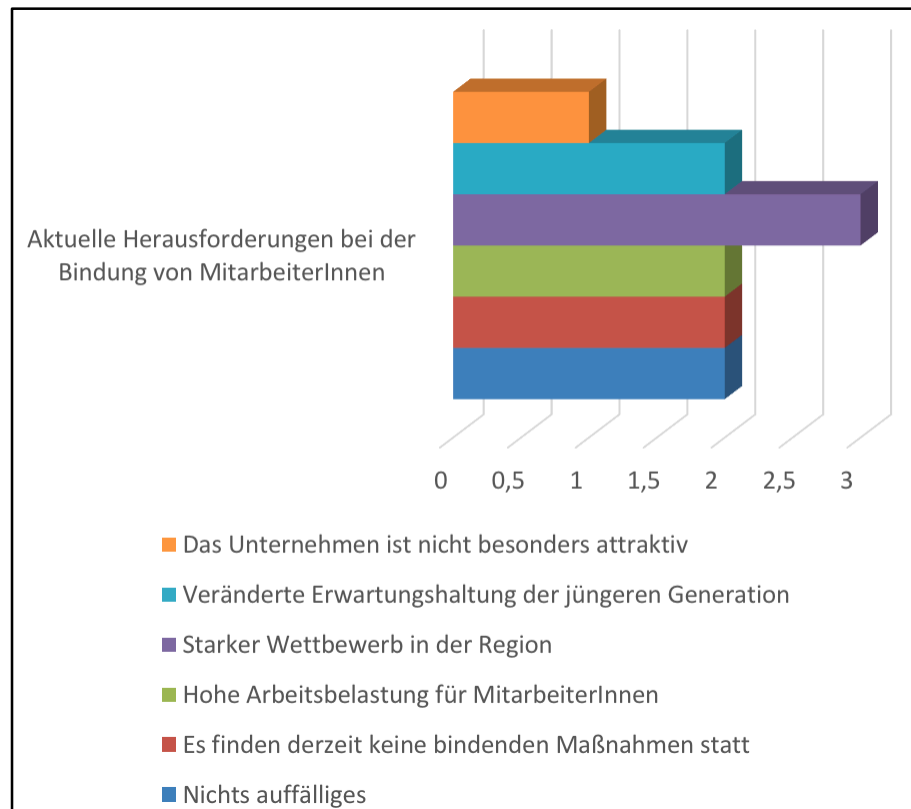
4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Auswertung des Fragebogens Kategorie B. Lebensphasen orientierte Personalpolitik / MitarbeiterInnenbindung

Aufbauend auf die Rekrutierung von MitarbeiterInnen folgt die Befragung der im Unternehmen durchgeführten Personalpolitik und MitarbeiterInnenbindung, die auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Lebensphasen abzielt.

Bei der Frage nach den **Herausforderungen** zur aktuellen **MitarbeiterInnenbindung** ergab die Befragung folgendes Bild.

Abbildung 20: Herausforderungen bei der MitarbeiterInnenbindung



Quelle: Eigene Darstellung

Für die Personaldienstleistungs- und Gastronomiebranche sind aktuell keine speziellen oder besonderen Herausforderungen zu verzeichnen. Am häufigsten wurde ein starker Wettbewerb in der Region als starke Herausforderung gesehen, der die Belegschaft anzieht oder aktiv abwirbt. Dies deckt sich mit der derzeitigen latenten Wechselbereitschaft vieler Beschäftigter. Vor allem in Kombination mit einer hohen Arbeitsbelastung für die Belegschaft sowie eigenen wenig attraktiven Attributen ist dies für die MitarbeiterInnenbindung sehr fatal. Zwei Unternehmen gaben an, dass aktuell bewusst keine Maßnahmen stattfinden, da eine natürliche Fluktuation gewünscht wird oder sich auf die bisherige MitarbeiterInnenloyalität verlässt. Dies ist besonders unter zwei weiteren Nennun-

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

gen kritisch zu betrachten, denn zwei Unternehmen haben explizit die geänderten Erwartungen der jüngeren Generation als Herausforderung angegeben. Diese lassen sich weniger durch monetäre Reize binden, sondern erwarten weichere Faktoren, wie eine Flexibilität in der Arbeitsgestaltung.

Bei der **Definition von Diversity Management** und aktiven Maßnahmen daraus ist besonders auffällig, dass dieser angelsächsische Begriff von zwei Unternehmensvertretern nicht direkt definiert werden konnte. Der Begriff ist somit in deren Unternehmensalltag nicht gängig. Aus der Definition von fünf Unternehmen lassen sich diese Schlagworte zum Diversity Management festhalten

- Umgang mit Menschen und der Vielfalt sowie Unterschieden
- Es geht um das Thema Ethnie, Geschlecht, Religion und sexuelle Präferenz
- Herkunft, persönliche Einstellung oder Einschränkungen
- Gender und Behinderung

Der Umgang mit den Diversitäten im Unternehmen wird von fünf Unternehmen als natürlicher Prozess verstanden, welcher einfach und intuitiv gelebt wird. Zwei Unternehmen geben an, gar keine Maßnahmen zur Handhabung der Vielfalt im Unternehmen zu praktizieren. Ein Unternehmen verweist auf die spezielle Maßnahme von behindertengerechten Arbeitsplätzen.

In diesem Zusammenhang ist **Gender Diversity** als gleichstellungspolitisches Instrument bei sieben Unternehmen nicht bekannt und ein Unternehmen verweist auf die eher weiblich geprägte Belegschaftsstruktur, welche für ein gutes Management für die Bedürfnisse von Frauen durch besonders viele Teilzeitmodelle spricht. Aber auch diese Interviewpartnerin weiß von keinen speziellen Maßnahmen in Richtung Gender Diversity.

Für die Erhebung von **Frauen in Führungspositionen** ist festzuhalten:

- Drei Unternehmen beschäftigen keine weiblichen Führungskräfte.
- Vier Unternehmen beschäftigen im Vergleich zum männlichen Anteil wenige weibliche Führungskräfte.
- Ein Unternehmen gibt an einen ausgeglichenen Anteil an weiblichen und männlichen Führungskräften zu beschäftigen und das auch im Topmanagement.

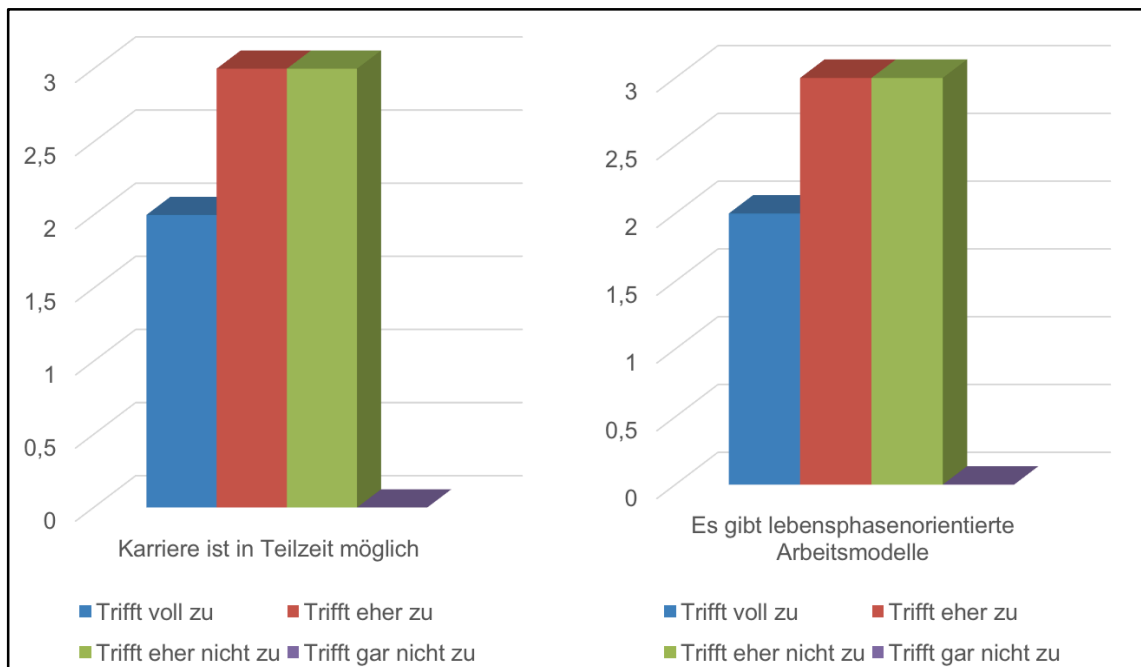
Als Gründe für keine oder wenig Frauen in leitenden Positionen beschreiben die Unternehmen, dass die Qualifikation entscheidend ist und sehr flache Hierarchien generell wenig Führungspositionen ermöglichen. Ein Unternehmen gibt an, dass die mangelnde Qualifikation bei Frauen durch den Schritt zur Familienplanung zustande kommt: „haben

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

die einen auf Familie gemacht“ (I2:93). Ein weiteres Unternehmen bemerkt in diesem Zusammenhang den geringen Wunsch von Frauen Verantwortung zu übernehmen. Es scheint, als sei das Token-Phänomen sowie die Vorbildfunktion von Frauen im Topmanagement in dieser Erhebung bestätigt, denn das einzige Unternehmen mit einer ausgeglichenen Führungsriege weist auch beim generellen Anteil von Frauen in der Belegschaft einen hohen Wert auf sowie ist durch besondere Teilzeitmodelle und Karriere-möglichkeiten trotz Betreuungspflichten und Teilzeit auf.

Bei der Betrachtung der **Aufstiegschancen in Teilzeit** sowie der Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben und der dabei generell **Lebensphasen orientierten** Bereitstellung von **Arbeitsmodellen** zeigt sich dieses Bild.

Abbildung 21: Einschätzung Karriere und Teilzeit sowie Lebensphasen orientierte Personalpolitik



Quelle: Eigene Darstellung

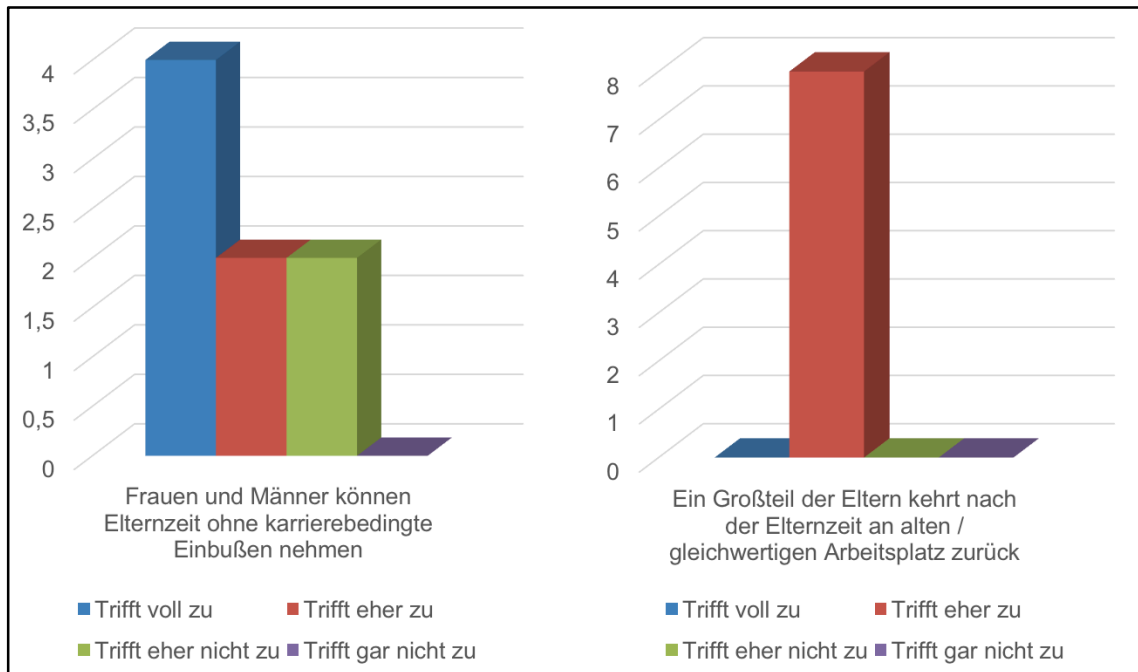
Die Unternehmen, die kaum Karrieremöglichkeiten in Teilzeitpositionen hervorbringen, geben an, dass gerade die mangelnde Verfügbarkeit sowie zeitintensive und schnellebige Projekte Teilzeitkräfte an der Übernahme solcher Aufgaben hindern. Lebensphasen orientierte Personalpolitik ist für ein Kleinunternehmen aufgrund der Struktur nicht generell, sondern in Einzelfallregelungen möglich. Mögliche Vorteile von angepassten Arbeitsmodellen sind von zwei Unternehmen aktiv angesprochen worden.

Elternzeit zu nehmen ist für sechs Unternehmen ein absolutes Frauenthema, welches im Unternehmen aktiv praktiziert wird. Ein Unternehmen gibt im Bereich Vertrieb an, dass es hier weder für Frauen noch Männer gängig sei eine Auszeit wegen Kindern zu

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

nehmen. Zwei Unternehmen äußern sich stark negativ dazu, dass Männer Elternzeit beantragen, egal ob nur für die Vätermomate oder längere Zeit. Was sie an der ländlichen, konservativ geprägten Region festmachen. „Also bei den Männern ist das sowieso klar, die sind in der Regel maximal zwei Monate am Stück weg [...] für eine klassische Elternzeit behaupte ich, sind wir zu ländlich (I2:138, 142).

Abbildung 22: Einschätzungen zur Rückkehr nach der Elternzeit



Quelle: Eigene Darstellung

Es kehrt zwar ein Großteil der Personen, die Elternzeit nehmen an den alten oder gleichwertigen Arbeitsplatz zurück, jedoch meist in Teilzeit. Ein Unternehmen bemängelte die Schwierigkeit eine Stelle für drei Jahre freizuhalten. Wie eine Aussage zeigt, werden gerade bei wichtigen WissensträgerInnen besondere Zugeständnisse für die weitere Karriere trotz Kinderpause gemacht (I4:103).

Die Unternehmen geben an folgende Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu praktizieren und den jungen Eltern damit den Einstieg zu erleichtern

- Keine bestimmten Maßnahmen (5 Nennungen)
- Überlappungen zwischen Vertretung und aus Elternzeit Rückkehrende (1 Nennung)
- Kontakt während der Elternzeit (1 Nennung)

Die geringfügige Unterstützung für die WiederkehrerInnen deckt sich mit dem geringen Bewusstsein dafür, wie vorteilhaft Eltern es für das Unternehmen sein kann, Personen mit Kindern zu beschäftigen.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Ein anderes Bild gibt die Abwesenheit wegen der **Pflege** eines Angehörigen. Hierbei gibt es bei fünf Unternehmen aktuell keinen Bedarfsfall. Bei drei Unternehmen gab es erste Fälle, welche zu einer leichten Flexibilität, keinem totalen Fernbleiben von der Arbeit geführt haben. Das betrifft nach ihnen Frauen und Männer gleichermaßen. Zwei Unternehmen betonen die steigende Relevanz dieser Fälle für die Zukunft mit dem sich ändernden demographischen Wandel.

Bei der Frage nach dem **Grund für die Gleichberechtigung** von Frauen und Männern lassen sich diese Hauptaussagen herausgliedern.

- Fünf Unternehmen geben an, dass die Expertise und Leistung wichtig ist und nicht das Geschlecht.
- Zwei Unternehmen betonen, dass der Mensch und die Person zählt und nicht das Geschlecht.
- Ein Unternehmen schätzt die Vielfalt durch Männer und Frauen.
- Ein Unternehmen äußert sich ehrlich zur Ungleichberechtigung von Frauen und Männern in der Belegschaft.

Diese ungleiche Behandlung lässt sich daran festmachen, dass „ein sehr altertümliches Rollendenken herrscht“ (U5:74). Passend zu den eher stereotypen Angaben zur Elternzeit kommt der Verdacht auf, dass in den Werten und Normen der Unternehmen trotz der Aussagen pro Vielfalt bei dieser Frage weitere Vorurteile herrschen. Bei der Frage nach der Begründung wurde nicht die Vorteilhaftigkeit für das Unternehmen selbst genannt, was auf wenig Bewusstsein für die Vorteile von Gender Diversity hinweist.

Bei den **Ergänzungen** zu der Kategorie MitarbeiterInnenbindung und Personalpolitik ist durch die Eigennennungen der Befragten offensichtlich geworden, dass die Ansprechpartner gerne mehr tun würden, jedoch nicht wissen was und wie. Es ist zudem für Personen, die generalistisch im Unternehmen arbeiten und nicht nur Personal und Personalentwicklung zu ihrem Aufgabengebiet zählen, schwierig im Tagesgeschäft diese Thematik immer parat zu haben und am Puls der Zeit zu entwickeln. Viel mehr entstehen individuelle Lösung auf individuelle Bedarfsfälle hin.

Auswertung des Fragebogens Kategorie C. Gestaltung Arbeitszeit und Arbeitsplatz

Im Rahmen der Gestaltung Arbeitszeit und Arbeitsplatz sind in dieser Kategorie eingangs die Gegebenheiten zu Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice abgefragt.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Teilzeitmöglichkeiten bieten vier der befragten Unternehmen in allen Unternehmensbereichen, drei Unternehmen bieten Teilzeit nur im kaufmännischen, administrativen Bereich und ein Unternehmen bietet gar keine Teilzeitleösungen an. Bei der Betrachtung der Unternehmen mit keinen oder eingeschränkten Teilzeitmöglichkeiten ist festzuhalten, dass diese durch ihre Tätigkeit eingeschränkt sind, dies betrifft die Gastronomie und die produzierenden Unternehmen aus Kunststoff-, Holz- und Automotivbranche. Bei der Frage, wer dieses Flexibilisierungsinstrument in Anspruch nimmt, gibt es folgende Aufteilung:

- Mütter zur Kinderbetreuung (6 Nennungen)
- Weiterbildung (1 Nennung)
- Pflege der Eltern (1 Nennung)
- Freizeitorientierung / persönliche Gründe (3 Nennungen)

Dabei ist zu erwähnen, dass die Betreuung von Kindern durch Frauen immer zuerst und sehr spontan von den Befragten genannt wurde. Die Teilzeitvarianten reichen von sehr reduzierten Stundenzahlen bis zur knappen Vollzeitvariante, hier finden die Unternehmen sehr individuelle Möglichkeiten nach Bedarf.

Arbeiten in einem **Gleitzeitmodell** bieten 5 Unternehmen an, davon vier nur im kaufmännischen Geschäftsbereich. Dabei ist die Nutzung verstärkt vom Kundenumfeld und dem Arbeitsprozess abhängig. Besonders feste und offen kommunizierte Regeln zum Umgang mit der Gleitzeit und Kernarbeitszeit werden als essentiell für ein Funktionieren gesehen.

Eine Vereinbarung zum Arbeiten im **Homeoffice** haben zwei Unternehmen fest bestehen, zwei weitere praktizieren aktuell eine Testphase mit einzelnen MitarbeiterInnen. Bei weiteren zwei Unternehmen ist „mal ein Tag“ (I2:125) oder halber Tag in Ordnung, so lange die Arbeitsmittel und der Vorgesetzte das zulassen. Bei zwei Unternehmen gibt es gar keine Homeoffice-Regelung. Genutzt wird das Homeoffice von verschiedenen Personen / nach verschiedenen Kriterien:

- Mütter (2 Nennungen)
- Ab einer bestimmten Managementebene (1 Nennung)
- Von der Position abhängig (6 Nennung)

Auffällig ist die Nennung von Zweifeln zur Effektivität und Arbeitsproduktivität. „Ich zweifle ganz ganz stark daran, dass im Homeoffice gearbeitet wird“ (I2:127). Sowie der eher konservativen Haltung, welche sich durch einen Satz wie den nachfolgenden zeigt „Da bin ich doch etwas konservativ mit dem direkten Austausch“ (I4:95). Zudem betonen zwei Personen, wie einfach die Zusammenarbeit und Kommunikation zu handhaben sei,

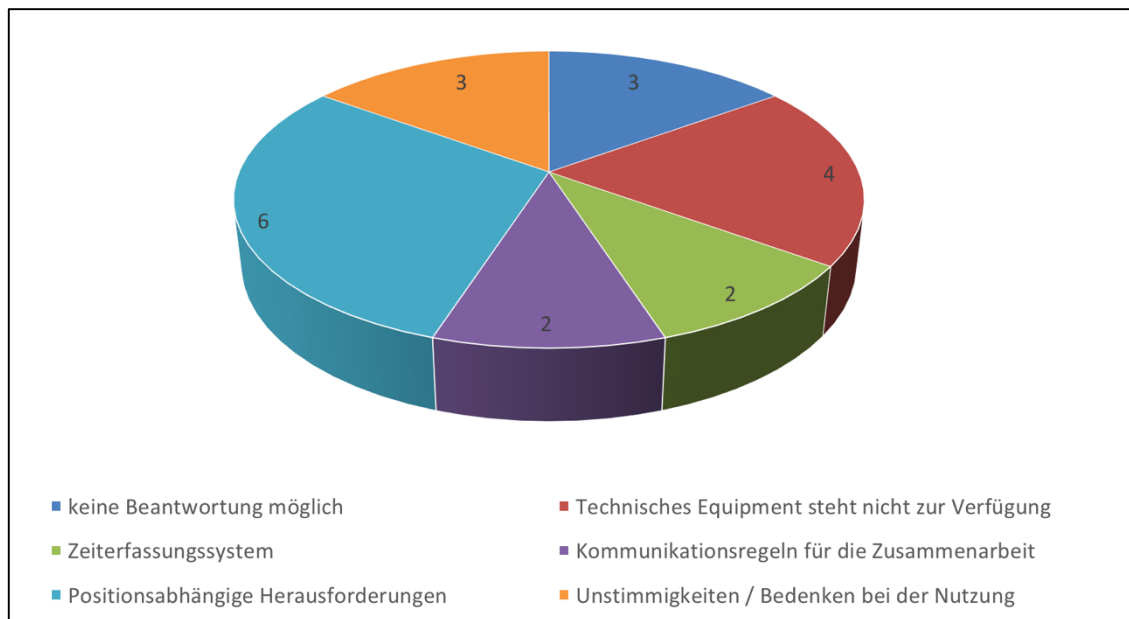
4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

wenn die Personen vor Ort im Firmenbüro sitzen. „Ich würde mal sagen eine Herausforderung an sich ist natürlich immer die Kommunikation, wenn man einfach schneller mit jemanden in Kontakt treten kann, der halt im gleichen Haus sitzt. Also wo ich halt einfach mal kurz ins Büro muss“ (I3:87). Dies spricht für ein Anwesenheitsdogma.

Die Regeln, wie flexibel Arbeitszeit und Arbeitsplatz gestaltet sind, variieren, je nachdem welche Position in der Hierarchie jemand einnimmt. Dabei wird die Nutzung eines Home-offices von Führungskräften kontrovers gesehen.

Bei der **Einführung flexibler Arbeitsweisen** gibt es vermehrt **Herausforderungen**, welche sich eng an die oben genannten Zweifel und Befürchtungen im Rahmen des Anwesenheitsdogmas fügen. Am schwierigsten wird die Handhabung für die verschiedenen Positionen im Unternehmen gesehen, nicht für jede Stelle gibt es gleiche Flexibilisierungsmöglichkeiten.

Abbildung 23: Herausforderungen bei der Einführung flexibler Arbeitsweisen

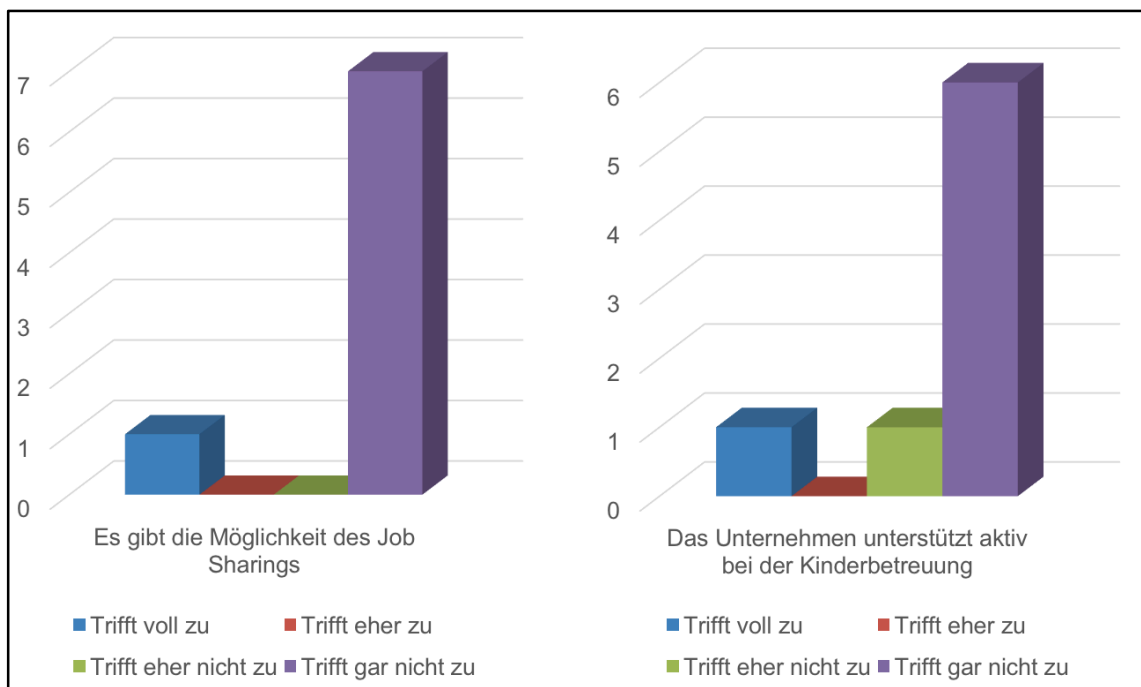


Quelle: Eigene Darstellung

Der Aussage, dass **Kommunikationswege und Techniken** es erleichtern die Arbeitsweisen flexibler an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anzupassen, stimmten drei Unternehmen voll oder eher zu. Für drei Unternehmen ergeben sich daraus eher keine besseren Möglichkeiten.

Bei den beiden Instrumenten der Lebensphasen orientierten Personalpolitik, dem **Job Sharing** und der **aktiven Unterstützung bei der Kinderbetreuung** antworteten die Unternehmen folgendermaßen.

Abbildung 24: Einschätzung zu Jobsharing und aktiver Kinderbetreuung



Quelle: Eigene Darstellung

Beide Instrumente werden kaum bis gar nicht praktiziert. Lediglich ein Unternehmen bietet sowohl Job Sharing wie auch aktive Kinderbetreuung erstmals an. Beides ist noch nicht erprobt und wird gerade vorbereitet. Das Angebot ist hier jedoch nicht sofort von den betroffenen Personen angenommen worden. Gerade Job Sharing scheint noch sehr unbekannt und ist eher in der Zukunft jedoch mit einem gewissen Potenzial zu sehen.

Die eigene Beschreibung einer **offenen Unternehmenskultur**, welche zu einer hohen Akzeptanz der flexiblen Arbeitsweisen innerhalb der Belegschaft führt, wird sehr gemischt bewertet. Dies passt auch zu den Herausforderungen bei der Einführung dieser Arbeitsweisen.

Auswertung des Fragebogens Kategorie D. Unternehmenskultur

Die Akzeptanz und der Erfolg von gendergerechten Maßnahmen kann in einem engen Maß mit der Unternehmenskultur zusammenhängen. Um dieses nicht direkt offensichtliche Konstrukt bei den befragten Unternehmen zu identifizieren, gibt es gezielte und versteckte Fragen im Leitfaden. Hier werden die relevantesten Aspekte gezielt zur Unternehmenskultur beschrieben.

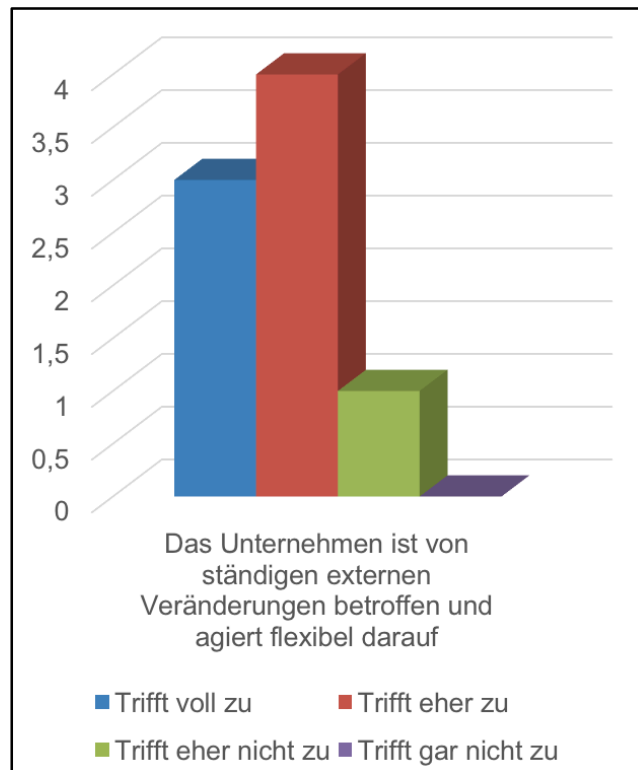
Bei der Frage, ob Ansätze zur Gleichstellung von Frauen und Männern ein **Teil der Unternehmensstrategie** und Kommunikation ist, ergibt sich diese Einteilung.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

- Drei Unternehmen geben an, dass dies ein Part im festgeschriebenen Unternehmensumgang ist.
- Fünf Unternehmen kennen keine speziellen Äußerungen in der Unternehmensstrategie, welche darauf hinweisen.

Dynamische Umgebungen fordern oftmals stark flexible Umgangsweisen. Hierzu eine Einschätzung zur Beschreibung der externen Einwirkungen auf die Flexibilität des Unternehmens selbst.

Abbildung 25: Einschätzung der Umwelteinflüsse auf das Unternehmen

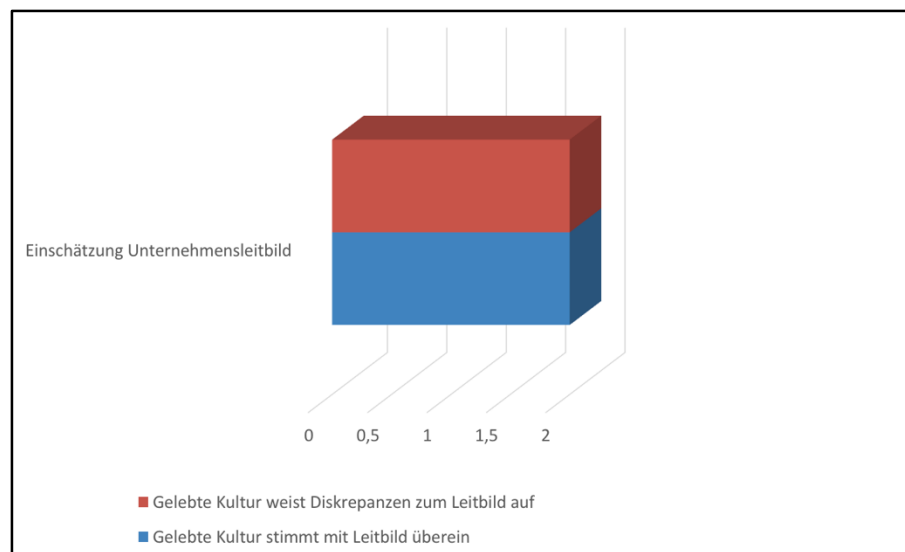


Quelle: Eigene Darstellung

Ein **Unternehmensleitbild** gibt die gewünschte Kultur nachvollziehbar und oftmals sehr übersichtlich für die Belegschaft vor. Bei der Frage nach einem Unternehmensleitbild und der tatsächlich gelebten Kultur ergibt sich die nachfolgende Auswertung. Von acht Unternehmen geben nur vier Unternehmen an überhaupt ein Leitbild im Unternehmen zu haben.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Abbildung 26: Einschätzung des Unternehmensleitbilds



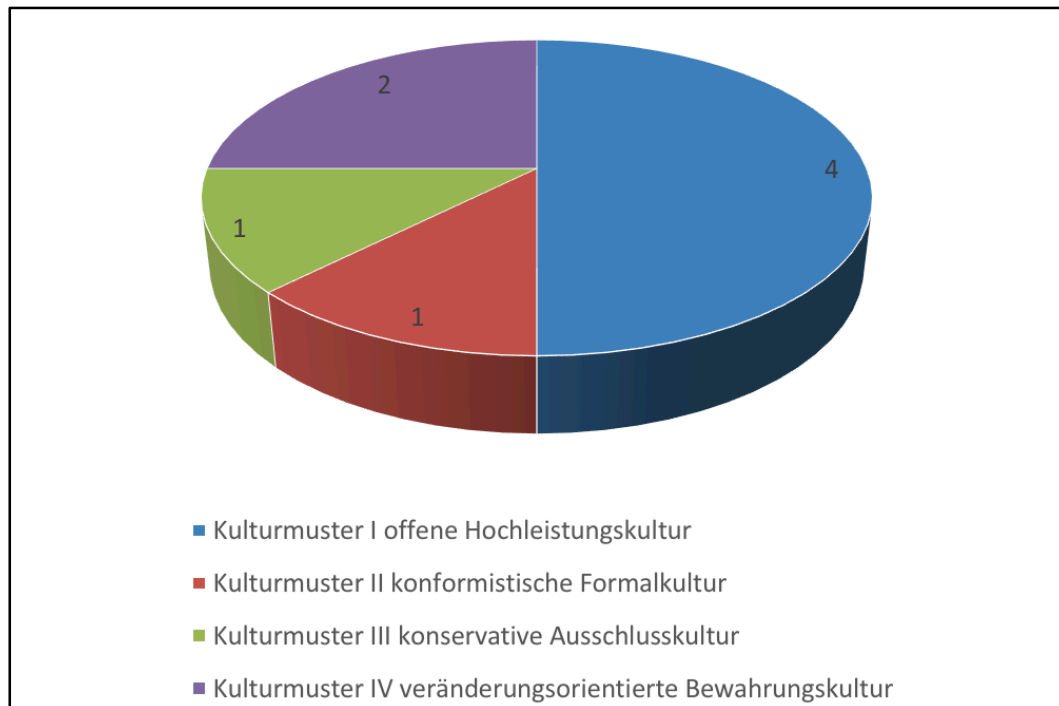
Quelle: Eigene Darstellung

Die unternehmensrelevanten **Vorteile** flexibler Arbeitsgestaltung für Eltern sehen die Befragten in:

- der Besetzung der Stellen und Bindung der MitarbeiterInnen (3 Nennungen),
- der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und guter Leistung (3 Nennungen),
- einer Win-Win-Situation für beide (1 Nennung),
- einer effektiveren Arbeitsweise in Teilzeit (1 Nennung).

Nach Kaiser et al. im Jahr 2012 (S. 43ff.) lassen sich Muster aufgrund spezifischer Charakteristika der **Unternehmenskultur** identifizieren und dadurch vier idealtypische **Kulturmuster** ableiten. Jedes Unternehmen hat dadurch individuelle kulturmusterspezifische Herausforderungen für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen. Anhand einer auf Basis der Literaturrecherche erarbeiteten Checkliste und durch ausgewählte Antworten im Rahmen des Interviews und des Heranziehens der statistischen Grunddatenerhebung hat eine Einschätzung der jeweiligen Kulturmuster stattgefunden. Diese ist vor allem für die Auswertung der Ergebnisse nach Hypothesen relevant. Die Checklisten zur Unternehmenskultur ist im Anhang 5 hinterlegt.

Abbildung 27: Einordnung der Unternehmen nach Kulturmuster



Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Ergebnisse nach Forschungshypothesen

Der für diese Studie verwendete Fragebogen dient neben der allgemeinen Information zur Diskussion dieses Themas, zur Erstellung von Handlungsempfehlungen und zur Bestätigung oder Falsifizierung der unter 3.1.2 erstellten Hypothesen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden nachfolgend für die vier Hypothesen dargestellt und bewertet.

4.2.1 H1: Benachteiligung von Personen mit hohem Flexibilitätsbedarf

H1: Personen mit Betreuungsaufgaben – mehrheitlich Frauen – oder Personen, denen solche Aufgaben potenziell zugeordnet werden – haben einen höheren Bedarf an Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsalltag. Wo diese Flexibilität nicht herrscht, werden sie benachteiligt.

Zur Untersuchung und zum Abgleich mit der ersten Hypothese lohnt sich die Betrachtung der Antworten darüber, wer flexible Arbeitsweisen bei den Unternehmen nutzt, zum Anteil der weiblichen Führungskräfte, zur Einschätzung der Karrieremöglichkeiten in Teilzeit sowie zur Nutzung der Elternzeit mit deren Konsequenzen. Ebenfalls ist die offene Kultur, welche die Akzeptanz flexibler Arbeitsweisen achtet zu achten.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Betreuungsaufgaben in Bezug auf Kinder werden innerhalb der Befragung deutlich mehrheitlich Frauen zugeschrieben. Mögliche Betreuungsaufgaben hinsichtlich Pflege sind aufgrund der bisher wenig aktiven Fälligkeit genderneutral besetzt. Durch die Kinderbetreuung haben Frauen, wie auch in der Literatur unter Punkt 2 beschrieben, einen deutlich höheren Bedarf an flexiblen Arbeitsweisen. Dies beginnt mit der Phase der Elternzeit nach der Geburt des Kindes. Bei der Befragung gab zwar ein Großteil an, dass junge Mütter an den alten oder gleichwertigen Arbeitsplatz zurückkehren, jedoch meist in Teilzeit. Dies spricht für den erhöhten Bedarf an flexiblen Arbeitsweisen bei betreuungspflichtigen Frauen. Nur ein Unternehmen bietet alternativ aktive Unterstützung bei der Betreuung an, innovative Wege wie eine Jobsharing-Lösung gibt es ebenfalls nur bei diesem Unternehmen. Das heißt, die Betreuung liegt bei der Frau selbst. Die Hypothese wird durch die Tatsache gestützt, dass nur ein Unternehmen Frauen in einem ausgeglichenen Verhältnis zu den Männern in Führungspositionen beschäftigt. Es werden sonst wenige bis keine weiblichen Führungskräfte beschäftigt. Karriere ist in Teilzeit nicht überall möglich. Besonders die Einstellung, dass verantwortungsvolle Aufgaben ständige Präsenz fordern, spricht für eine weitere Bekräftigung der Hypothese. Bei einem Blick auf die offene Kultur innerhalb der Belegschaft ist keine einheitliche Zustimmung zu der von Frauen benötigten flexibleren Arbeitsweise zu erkennen. Zu Schwierigkeiten bei der Einführung von Lebensphasen orientierten Arbeitsweisen beschreibt ein Großteil der Unternehmen, dass dies von der Position der MitarbeiterIn abhängig sei. So kann es vorkommen, dass im Unternehmen keine praktikablen Lösungen gefunden werden, um den Wunsch einer Person mit Betreuungsaufgaben nach mehr Flexibilität zu erfüllen. Dies sorgt dafür, dass diese Person benachteiligt wird. In der Regel muss sie auf eine geringer qualifizierte Position ausweichen, in der die Verantwortlichen leichter flexible Teilzeitlösungen finden.

Auch Männer sind nach dieser Erhebung benachteiligt, wenn sie Kinderbetreuung übernehmen wollen. Kurze Auszeiten, wie die 2 Monate Elternzeit für den Partner innerhalb der Elternzeit der Mutter, sind aufgrund des Charakters eines etwas längeren Urlaubs toleriert. Der klassische Rollenwechsel, in dem der Vater die Hauptbetreuung des Neugeborenen übernimmt, wird in der ländlichen Region bislang geringer geschätzt und somit die Person eher benachteiligt. Ausnahmen gibt es bei besonders unentbehrlichen Qualifikationen, diesen StelleninhaberInnen wird mehr Entgegenkommen gezeigt. Ein kompletter Rollenwechsel, indem der Mann die klassische Elternzeit und Erstbetreuung übernimmt, ist in keinem der acht Unternehmen bisher praktiziert worden.

Die erste Hypothese kann somit vollständig bestätigt werden.

4.2.2 H2: Mangelndes Verständnis für den Mehrwert von berufstätigen Eltern

H2: Der Mehrwert von berufstätigen Eltern für Unternehmen wird noch nicht von allen Unternehmen erkannt und aktiv gestaltet.

Der Begriff der berufstätigen Eltern bezieht Mütter, welchen wissenschaftlich belegt mehr Betreuungsaufgaben mit den Kindern zufällt, sowie Väter mit ein. Wie die im Theorieteil zitierte Studie belegt (vgl. S. 30), wünschen sich auch vermehrt Väter kürzere oder zumindest flexiblere Arbeitszeiten. Die Lebensphase der aktiven Elternschaft ist eine Phase, die Arbeitgeber mit Blick auf ihre wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Ziele idealerweise aktiv gestalten sollten. Bei der Nachfrage zu den erkannten Vorteilen flexibler Arbeitsweisen für Eltern nennen alle Unternehmen mitarbeiterInnenbezogene Argumente, welche vom gegenseitigen Gewinn, einer verstärkten MitarbeiterInnenbindung und Besetzung der Positionen sowie von Zufriedenheit und guter Leistungserbringung der MitarbeiterInnen zeugt. Ebenfalls erkennt ein Unternehmen eine effektivere Arbeitsweise von Personen in Teilzeit. Das deckt sich mit der Aussage von sieben von acht Unternehmen, dass Frauen und Männer die gleichen Einstellungschancen haben. Gender Diversity als unternehmerisches Instrument zur Gleichstellung von Frau und Mann ist in der Erhebung von keinem aktiv bekannt gewesen, die Gleichstellung von Mann und Frau wird eher als ein einfach gelebter, natürlicher, intuitiver Prozess beschrieben. Die positiven Äußerungen zu den Vorteilen flexibler Arbeitsweisen können aufgrund des mangelnden bewussten Verständnisses für Gender Diversity als aktive Maßnahme ebenfalls als eher natürlich gelebt verstanden werden.

Bei einem Blick auf die aktiven Maßnahmen für berufstätige Eltern wird deutlich, dass kaum ein Unternehmen dies aktiv bei Einstellungsgesprächen anspricht, was zum Teil an den nicht klar definierten Regeln und Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsweisen und der Möglichkeit, dies für alle Stellen zu offerieren liegt, aber auch auf ein mangelndes Verständnis der Vorteile für die Rekrutierung und Bindung der MitarbeiterInnen hinweist. Dass die Einstellungsprozesse schwierig sind, wurde durch die Aussagen zur Einstellungs- und MitarbeiterInnenbindungsproblematik bekräftigt. Eine Lösung durch flexiblere Arbeitsweisen, um beispielsweise die eigene Attraktivität gegenüber dem starken Wettbewerb auszubauen, wird nicht gesehen. Dazu passt die Aussage, dass die Durchführung eines lebensorientierten Arbeitsmodells nicht besonders häufig bestätigt wird. Die Möglichkeiten des Job Sharings oder aktiver Kinderbetreuung sind im Rahmen flexibler Arbeitsweisen für Eltern, bis auf ein Unternehmen, gar nicht gegeben und werden nicht aktiv angeboten.

Zusammenfassend zur zweiten Hypothese ist zu sagen, dass ein Grundverständnis für die Vorteile der Beschäftigung von Eltern mit der Bereitstellung flexibler Arbeitsweisen bei den Unternehmen herrscht, jedoch keine Systematik bzw. langfristige Strategie damit in Verbindung steht. Ebenfalls ergeben sich die flexiblen Systeme meist aus individuellen Fällen und werden nicht ganzheitlich auf breiter Ebene aktiv gestaltet. Somit lässt sich die Hypothese zu großen Teilen bestätigen.

4.2.3 H3: Zusammenhang flexible Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur

H3: Die Durchführung einer flexiblen Arbeitsgestaltung steht in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur.

Für diese dritte Hypothesenprüfung findet eine Gegenüberstellung von Unternehmen nach ihrer Einschätzung der Unternehmenskultur mit ihrem Umgang mit flexiblen Arbeitsweisen statt. Dies geschieht anhand der vier Unternehmen mit der höchsten Ausprägung in dem jeweiligen Kulturmuster.

Vergleich Unternehmen 6 mit dem Kulturmuster I - offene Hochleistungskultur

Das Unternehmen 6 aus der Lebensmittelbranche weist nach der Analyse durch die Checkliste eine dynamische, flexible, veränderungsbereite und leistungsorientierte Unternehmenskultur auf. Diese Kultur besagt nach Kaiser et al. (2012, S. 43ff.), dass Frauen und Männer prinzipiell gleiche Chancen haben, jedoch nur bei hoher Leistungserbringung und beispielsweise Erreichbarkeit, was zum Verlust der Flexibilität, die eigentlich herrscht, führen kann. Auszeiten, Teilzeit oder Elternzeit sind bei einem Unternehmen mit dieser Kultur schwer realisierbar und sind mit beruflichen Nachteilen verbunden, was vor allem Frauen aufgrund ihres höheren Bedarfs an Flexibilität benachteiligt. Bei der Analyse der Artefakte, Normen & Werte und Grundannahmen in Anlehnung an Schein (1985, S.4) zeigt sich eine eher positive Gesamthaltung Richtung Gender Diversity. Bei der genauen Betrachtung der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsweisen zeigt sich folgendes:

- Lebensphasen orientierte Arbeitsmodelle – wird eher nicht praktiziert (I6:53).
- Frauen & Elternzeit – weder Frauen noch Männer nehmen im Vertrieb Elternzeit (I6:55).
- Flexibilität zur Pflege von Angehörigen – wird aktuell nicht nachgefragt und wird daher nicht praktiziert (I6:57).
- Flexible Arbeitsmodelle in Form von Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice – Teilzeit ist nur in bestimmten kaufmännischen Positionen ermöglicht. Gleitzeit gibt es,

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

solange die Leistung erbracht wird in Kombination mit einer hohen telefonischen Erreichbarkeit. Homeoffice-Regelungen sind ebenfalls von der Position abhängig und nicht für alle MitarbeiterInnen gleich geregelt (I6:65, 67, 65).

- Möglichkeit des Job Sharings und der Kinderbetreuung – beides gibt es nicht (I6:81,83).
- Es herrscht eine offene Kultur, welche flexible Arbeitsweisen untermauert – das trifft eher nicht zu (I6:91).

Für das Unternehmen 6 zeigt sich dadurch eine starke Deckung der identifizierten kulturelmusterspezifischen Herausforderungen mit dem tatsächlichen Umgang mit flexiblen Arbeitsweisen.

Vergleich Unternehmen 2 mit dem Kulturmuster II - konformistische Formalkultur

Das Unternehmen 2 aus der Kunststoffbranche weist nach der Analyse durch die Checkliste eine von Formalitäten, Hierarchie und Bürokratie geprägte Unternehmenskultur mit stereotypen Wahrnehmungen auf. Diese Kultur besagt nach Kaiser et al. (2012, S. 47ff.), dass Frauen oftmals den von Männern geprägten Konformitätsanspruch schwer erfüllen können und somit nicht in Führungspositionen gelangen. Zudem herrschen negative Stereotypen in Bezug auf die Leistung von Frauen. Eine Unterschiedlichkeit, zum Beispiel in Bezug auf eine andere Arbeitsweise in Teilzeit bei ebenfalls guter Leistung, wird nicht wertgeschätzt. Frauen müssen sich beweisen, um den Irritationsfaktor bezüglich ihrer Person beseitigen zu können. Sind sie dann im Arbeitskontext erfolgreicher wie ihre männlichen Kollegen wird dies ebenfalls sanktioniert, da dies nicht in die informellen Gebilde passt.

Bei der Analyse der Artefakte, Normen & Werte und Grundannahmen in Anlehnung an Schein (1985, S.4) zeigt sich eine eher negative Gesamthaltung Richtung Gender Diversity. Bei der genauen Betrachtung der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsweisen lässt sich folgendes erkennen:

- Lebensphasen orientierte Arbeitsmodelle – wird eher nicht praktiziert (I2:101).
- Frauen & Elternzeit – die Kinderbetreuung in der ersten Zeit obliegt ausschließlich Frauen und wird ihnen in der vollen Ausprägung zugeschrieben. Dies wird gewährt, allerdings mit dem Vorbehalt wieder in die alte Stelle zurückkehren zu können, ihnen wird ihnen pauschal eine Rückkehr in Teilzeit unterstellt (I2:140,142,144).

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

- Frauen in Führungspositionen – es gibt nur zwei Frauen in Führungspositionen. Eine davon füllt ihre Rolle eher als „Mutter der Abteilung“ (I2:97) aus. Des Weiteren wird den Frauen zugeschrieben lieber die Familienplanung im Fokus zu haben statt Karriere (I2:91,93,95).
- Flexibilität zur Pflege von Angehörigen – bisher gibt es einen Mann, der einen Tag im Monat flexibler arbeiten möchte. Aufgrund der geringen Einschränkung auf die Tätigkeit selbst wird das ohne weiteres ermöglicht (I2:109).
- Flexible Arbeitsmodelle in Form von Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice – Teilzeit ist nur in bestimmten kaufmännischen Positionen mit einer sehr geringen Stundenreduzierung (32 statt 39 Stunden) ermöglicht. Gleitzeit gibt es ebenfalls nur im kaufmännischen Bereich. Homeoffice-Regelungen sind ebenfalls von der Position abhängig und nicht für alle MitarbeiterInnen gleich geregelt, zudem wird eine tatsächliche Tätigkeit im Home-Office stark angezweifelt, da keine direkte Kontrolle stattfinden kann (I2:120,123,125,127).
- Möglichkeit des Job Sharings und der Kinderbetreuung – beides gibt es nicht (I2:147,151).
- Es herrscht eine offene Kultur, welche flexible Arbeitsweisen untermauert – das trifft gar nicht zu (I2:159).

Für das Unternehmen 2 zeigt sich dadurch eine starke Deckung der identifizierten kulturelmusterspezifischen Herausforderungen und dem tatsächlichen Umgang mit flexiblen Arbeitsweisen.

Vergleich Unternehmen 5 mit dem Kulturmuster III - konservative Ausschlusskultur

Das Unternehmen 5 aus der verarbeitenden Holzbranche weist nach der Analyse durch die Checkliste eine schwerfällige, traditionsbewusste, konservative und männlich dominierte Unternehmenskultur auf. Diese Kultur besagt nach Kaiser et al. (2012, S. 50ff.), dass die meist rein männlichen Entscheider Frauen in Führungspositionen ablehnend gegenüberstehen. In dieser Ansicht herrscht die rein biologische Rollenverteilung, in welcher Frauen für den häuslichen Bereich zuständig sind und Männer für die Karriere. Flexible Arbeitsweisen gibt es, da diese mit der traditionellen Rollenzuschreibung zusammenpassen. Frauen werden jedoch nicht in verantwortungsvolleren Stellen gesehen. Die Kultur ist von den alten, bekannten Werten bestimmt.

Bei der Analyse der Artefakte, Normen & Werte und Grundannahmen in Anlehnung an Schein (1985, S.4) zeigte sich eine negative Gesamthaltung Richtung Gender Diversity, was der konservativen Haltung, in welcher keine Geschlechtergleichstellung verankert

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

ist, entspricht. Bei der genauen Betrachtung der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsweisen zeigt sich folgendes:

- Lebensphasen orientierte Arbeitsmodelle – wird eher nicht praktiziert (I5:62).
- Frauen & Elternzeit – die Kinderbetreuung in der ersten Zeit wird ganz deutlich ausschließlich Frauen zugeschrieben und ermöglicht. Die Anfrage eines Mannes zum Beantragen der Elternzeit ist absolut negativ bewertet worden, was für das klassische Rollenbild spricht (I5:64,66,70).
- Flexibilität zur Pflege von Angehörigen – wird aktuell nicht nachgefragt und wird daher nicht praktiziert (I5:69).
- Frauen in Führungspositionen – es gibt neben der Frau vom Chef keine wirkliche Führungskraft (I5:54,56). Das Unternehmen wird durch den Inhaber geführt. Die Führungskultur ist dadurch klassisch männlich geprägt.
- Flexible Arbeitsmodelle in Form von Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice – Teilzeit wird für Mütter in zahlreichen Varianten ermöglicht. Gleitzeit gibt es nur für bestimmte Positionen im kaufmännischen Bereich. Homeoffice-Regelungen gab es bisher nicht, ein Modellversuch für eine bestimmte Position im Außendienst findet gerade mit sehr alten elektronischen Geräten statt (I5:80,82,88,94).
- Möglichkeit des Job Sharings und der Kinderbetreuung – beides gibt es nicht (I5:105,109).
- Es herrscht eine offene Kultur, welche flexible Arbeitsweisen untermauert – das trifft gar nicht zu (I5:84).

Für das Unternehmen 5 zeigt sich dadurch eine starke Deckung der identifizierten kulturelmusterspezifischen Herausforderungen und dem tatsächlichen Umgang mit flexiblen Arbeitsweisen.

Vergleich Unternehmen 4 – Kulturmuster IV - veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Das Unternehmen 4 aus der Dienstleistungs-/Marketingbranche weist nach der Analyse durch die Checkliste eine ambivalente, werteorientierte Unternehmenskultur auf, welche zum einen veränderungsstarr, jedoch auf der anderen Seite zukunftsorientiert und innovationsbereit ist. Diese Kultur besagt nach Kaiser et al. (2012, S. 53ff.), dass bereits früh ein hoher Anteil an weiblichen MitarbeiterInnen als Mehrwert erkannt worden ist. Jedoch herrscht eine Uneinheitlichkeit, da manche Veränderungsprozesse aufgrund der konservativ geprägten Denkweisen stagnieren. Frauen werden zum Teil sogar mehr gefördert, was zu einem Benachteiligungsgefühl bei der männlichen Belegschaft führen kann. Bei der Analyse der Artefakte, Normen & Werte und Grundannahmen in Anlehnung an

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Schein (1985, S.4) zeigt sich eine sehr positive Gesamthaltung Richtung Gender Diversity, der Mehrwert für das Unternehmen und die Zukunft mit dem sozialen Aspekt ist bereits erkannt worden und wird aktiv gestaltet. Bei der genauen Betrachtung der tatsächlich durchgeführten Maßnahmen zur flexiblen Arbeitsweisen zeigt sich folgendes:

- Lebensphasen orientierte Arbeitsmodelle – wird eher praktiziert (I4:73).
- Frauen & Elternzeit – Frauen können ohne karrierebedingte Einbußen Elternzeit nehmen (I4:69,87).
- Flexibilität zur Pflege von Angehörigen – wurde bisher einmal spontan angefragt und war dann möglich (I4:79).
- Teilzeit & Karriere – wäre möglich, wenn die aktuell sehr flache Struktur es im Zuge des Wachstums ermöglicht (I4:69).
- Flexible Arbeitsmodelle in Form von Teilzeit, Gleitzeit und Homeoffice – Teilzeit ist möglich. Gleitzeit gibt es, jedoch ist das wegen der Anforderungen der KundInnen nicht in allen Bereichen möglich. Homeoffice-Regelungen sind gerade in der Pilotphase, wobei hier eher die Arbeitsweise nur für bestimmte Positionen möglich ist und die Einstellung zum Homeoffice eher konservativ gesehen wird (I4:87,91,95,97).
- Möglichkeit des Job Sharings und der Kinderbetreuung – beide Flexibilisierungsmaßnahmen sind aktuell angeboten worden. Hier agiert das Unternehmen von sich aus sehr innovativ im Vergleich zu allen anderen befragten Unternehmen (I4:109,110,114).
- Es herrscht eine offene Kultur, welche flexible Arbeitsweisen untermauert – das trifft eher nicht zu (I4:122).

Eine direkte Benachteiligung für Männer konnte aufgrund der Fragenstruktur nicht identifiziert werden. Für das Unternehmen 4 zeigt sich trotzdem eine starke Deckung der identifizierten kulturmusterspezifischen Herausforderungen und dem tatsächlichen Umgang mit flexiblen Arbeitsweisen.

Nach den durchgeführten Vergleichen zwischen Unternehmenskultur und den Praktiken flexibler Arbeitsweisen zeigt sich, dass die dritte Hypothese voll bestätigt werden kann.

4.2.4 H4: Zusammenhang zwischen der entgegengebrachten Flexibilität und bestimmten Beschäftigtengruppen

H4: Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Maß, in dem bestimmte Beschäftigtengruppen gesucht werden, d.h. am Arbeitsmarkt unterrepräsentiert sind und dem Ausmaß an Flexibilität, das die Firma ihnen entgegenbringt, um sie zu gewinnen bzw. zu halten.

Zur Untersuchung und Auswertung der Ergebnisse für die vierte Hypothese sind die Antworten zu nachfolgenden Stichworten in den entsprechenden Fragen zu berücksichtigen:

- Herausforderungen bei der Stellenbesetzung und MitarbeiterInnenbindung
- Regionale Verbundenheit und Umzugsbereitschaft bei KandidatInnen
- Unkonventionelle Wege bei der Arbeitsgestaltung für besonders attraktive KandidatInnen

Alle Unternehmen in der ländlichen Region, unabhängig von der Branche, geben eine eher hohe Unzufriedenheit bei der Stellenbesetzung an, was auf einen steigenden Fachkräftemangel hinweist. Qualifikationen im technischen Bereich, unter anderem auch FacharbeiterInnen und Fachleute in der IT sind laut getätigten Aussagen besonders schwer zu finden. Am häufigsten wurde ein starker Wettbewerb in der Region, welcher es Unternehmen schwer macht seine dann erfolgreich rekrutierten MitarbeiterInnen zu halten, genannt. Dies deckt sich mit der latenten Wechselbereitschaft, welche aktuell bei vielen Beschäftigten herrscht. Vor allem in Kombination mit einer hohen Arbeitsbelastung für die Belegschaft sowie geringer Attraktivität des Unternehmens ist dies für die MitarbeiterInnenbindung sehr fatal. Die geänderten Erwartungen der jüngeren Generation werden ebenfalls als Herausforderung bei der MitarbeiterInnenbindung angesehen. Diese lassen sich weniger durch monetäre Reize binden, sondern erwarten weichere Faktoren, wie eine Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Die Auswertung belegt, dass solche weichen Faktoren bisher nur ungenügend berücksichtigt werden. Bei der Wahl der potenziellen neuen MitarbeiterInnen legt ein Großteil der Befragten Wert auf eine regionale Verbundenheit. Das bedeutet, der oder die KandidatIn soll aus der Umgebung des Unternehmens kommen, ein Umzug für die Stelle wird nur ungern in Kauf genommen. Dies spricht für eine traditionelle, wenig flexible Sichtweise zur MitarbeiterInnenrekrutierung und –bindung. Der Wunsch ist stärker im heimischen Bewerbermarkt neue MitarbeiterInnen zu rekrutieren, statt den KandidatInnenmarkt für seine Region zu erweitern. Bei der direkten Frage nach unkonventionellen Wegen zur Arbeitsgestaltung durch Va-

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

riationen in der Arbeitszeit und im Arbeitsplatz gaben sich die Unternehmen eher verhalten. Hierfür gibt es oftmals keine Regelungen und bisher eher starre Möglichkeiten. Dies spiegelt sich auch in dem Angebot an diese Kandidaten wider. Dass ein Bewusstsein für mögliche Vorteile flexibler Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden ist, lässt sich aus der Beantwortung der Frage zum proaktiven Umgang zu Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vorstellungsgespräch nicht erkennen.

Die Prüfung der vierten Hypothese ergibt, dass diese nicht bestätigt werden kann.

5 Zusammenfassung, Diskussion mit Ausblick

Im Kapitel 5 erfolgt aufbauend auf die Auswertung eine Zusammenfassung der Ergebnisse und eine kritische Diskussion zu den zentralen und weiteren Ergebnissen der Forschung mit Handlungsempfehlungen sowie einem Ausblick für mögliche weitere Forschungsansätze.

Zusammenfassend ist herauszustellen, dass bei den befragten KMU in der ländlichen Region Bayerns die Betreuung von Kindern mehrheitlich Frauen obliegt und diese dadurch einen höheren Bedarf an flexiblen Arbeitsweisen wie Teilzeit aufweisen, als dies vergleichsweise Männer im Unternehmen benötigen. Wenn ein Unternehmen diese Arbeitsweisen nicht oder in nur einem geringen Maß anbietet, sind Frauen dadurch im Unternehmen benachteiligt und ihre Karrierewege können nicht wie jene von Männern verlaufen. Dabei wird der ökonomische und soziale Mehrwert von berufstätigen Eltern nicht von allen Unternehmen erkannt und aktiv durch Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestaltet. Ebenso besteht keine Verbindung zwischen flexiblen Maßnahmen in der Arbeitsgestaltung für besonders begehrte KandidatInnen und MitarbeiterInnen im Rahmen der Rekrutierung und Bindung. Die Einstellung der Unternehmen zu flexibleren Arbeitsweisen hängt eng mit der herrschenden Unternehmenskultur zusammen.

Die weitere Auseinandersetzung von Untersuchungsergebnisse geht mit Empfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen einher. Den Schluss bilden weitere Forschungsansätze, welche durch die Arbeit aufgedeckt wurden.

5.1 Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung

Die untersuchten Hypothesen werden als zentrale Ergebnisse gesehen und unter Punkt 5.1 kritisch bewertet und nach Bedarf im Rahmen der zirkulären Strategie nach Witt neu formuliert.

Die Ergebnisse erlauben eine klare Bestätigung der ersten Hypothese. Hier wird Frauen die mehrheitliche Betreuungsaufgabe von Kindern zugeschrieben. Sie benötigen dadurch mehr Flexibilität im Arbeitsalltag. Eine Benachteiligung herrscht für ihren Karriereweg sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer dann, wenn es diese Flexibilisierungsmöglichkeiten nicht gibt. Inwieweit die Väter in den befragten Unternehmen konkret gerne mehr Betreuungsaufgaben übernehmen möchten ist in der Forschung nicht erfasst. Dies wäre im Rahmen der zirkulären Strategie noch zu eruieren.

Die zweite Hypothese nach dem mangelnden Erkennen des Mehrwertes durch das Gestalten flexibler Arbeitsweisen wird ebenfalls voll bekräftigt. Wie Sepehri (2002, S. 160), Cox & Blake (1991, S. 47) und Watrinet (2008, S.28) angeben, gibt es Kostenargumente, welche auf unterschiedlicher Ebene wirken. Auf welcher Ebene die Vorteile für die Unternehmen am meisten wirken und was für das jeweilige Unternehmen besonders wichtig ist, wäre eine weitere Untersuchung wert. Eine Verknüpfung zur Unternehmenskultur könnte ein Erklärungsansatz für mögliche Gründe der Missachtung sein. Eine Erhebung zu den bewussten Gründen wäre im Rahmen einer weiteren Forschung interessant.

Die dritte Hypothese bestätigt den engen Zusammenhang bei der Durchführung von flexiblen Arbeitsweisen mit der herrschenden Unternehmenskultur. Inwieweit Führungskräfte als Befürworter nach Rump et al. (2014, S. 33) agieren, ist weiterhin durch vertiefte Interviews zu prüfen. Ebenfalls ist anhand von konkreten Beispielen zu aktuellen Pilotversuchen, welche vor allem in Bezug auf das Homeoffice stattfinden, der Umgang mit der Vorbildfunktion (Rump & Eilers, 2001, S. 141ff.) zu prüfen.

Die vierte Hypothese hat zum Inhalt, dass es einen Zusammenhang zwischen besonders gesuchten Beschäftigungsgruppen und dem Maß der entgegengebrachten Flexibilität an diese Personen zur besseren Rekrutierung und Bindung im Unternehmen gibt. Die Ergebnisse erlauben keine eindeutige Bestätigung der Hypothese. Da eine Tendenz nach der durchgeführten Datenerhebung und -auswertung da ist, aber eine genaue Bekräftigung der Hypothese nicht wissenschaftlich gegeben werden kann, wird empfohlen die Fragestellung und Theoriegewinnung in diesem Punkt nach der zirkulären Strategie nach Witt (2011) fortzuführen. In diesem Sinne sollte die Hypothese neu formuliert werden und eine Unterscheidung nach genauen Berufsgruppen und deren geäußerten Wünschen stattfinden. Eine Unterscheidung nach Gründen des Verhaltens der Unternehmen kann hier zudem eingebaut werden.

Die Forschungsfrage nach den Potenzialen einer flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzregelung für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen kann folgendermaßen beantwortet werden: Frauen können durch flexible Arbeitsweisen ihre Doppelbelastung zwischen Beruf und Familie, in welcher sie hauptsächlich die Betreuung der Kinder übernehmen, reduzieren. Zudem lassen sich für Unternehmen soziale und wirtschaftliche Vorteile durch flexible Arbeitsweisen zur Beschäftigung von Eltern erbringen, diese sind aktuell noch nicht überall erkannt und aktiv gestaltet. Im Rahmen einer offenen, veränderungsbereiten Unternehmenskultur, welche Gender Diversity positiv bewertet und lebt, sind flexible Arbeitsweisen auch nachhaltig und erfolgreich durchzuführen. Ein weiteres Potenzial flexibler Arbeitsgestaltung liegt in den verbesserten Rekrutierungspotenzialen.

tierungsmöglichkeiten und MitarbeiterInnenbindungsmaßnahmen für besonders gesuchte Beschäftigungsgruppen, welche in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels auf dem Markt sehr begehrt sind. Diese Möglichkeiten werden derzeit in den befragten Unternehmen noch nicht strategisch angegangen und somit mit einem großen Potenzial verknüpft.

5.2 Kritische Auseinandersetzung und Empfehlungen

Auf Basis von bereits vorliegenden Forschungen und Aussagen innerhalb der durchgeführten Befragung sind nachfolgend weitere Ergebnisse erörtert und dargelegt. Dies erlaubt im Anschluss eine Empfehlung für Unternehmen in Bezug auf die Potenziale flexibler Arbeitsweisen für die Gleichstellung von Frauen und Männer im Unternehmen im Rahmen ihrer Unternehmenskultur.

Wie die Befragung zeigt, sind Unternehmen nicht mit ihrer aktuellen Lage zur MitarbeiterInnengewinnung zufrieden. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen zum steigenden Fachkräftemangel (BA, 2016, S. 6), welcher besonders die kleinen und mittleren Unternehmen in ländlicher gelegenen Regionen betrifft (Struthmann, 2012, S. 58ff.). Dennoch beschreiten sie keine innovativen Wege, um die raren KandidatInnen gerade im technischen Bereich zu gewinnen und langfristig zu binden. Innovative Wege sind hier besondere Bemühungen in der Arbeitsgestaltung. Wie zwei Unternehmen angeben, zählt bereits jetzt für viele nicht nur mehr der monetäre Aspekt bei der Wahl einer Arbeitsstätte, sondern auch weichere Faktoren. Das bekräftigt beispielsweise diese Aussage „Wir können unsere Mitarbeiter (sic.) eigentlich nur halten, indem wir sie halt irgendwie ans Unternehmen binden oder ihnen, jetzt nicht finanzieller Art, eben den Arbeitsplatz so attraktiv machen, dass sie einfach gerne bei uns arbeiten.“ (I2:70). Zudem sind die Unternehmen kaum bereit Fach- und Führungskräfte aus anderen Regionen oder dem Ausland einzustellen. Die regionale Verhaftung scheint einen deutlichen Stellenwert zu haben. Damit verschließen sie sich weiteren KandidatInnen im sog. „War for Talents“, dem Kampf der Unternehmen um gute MitarbeiterInnen. Dieser Kampf um gutes Personal besteht in der Begrifflichkeit bereits seit 1997 (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, S.2) und ist daher keine neue Gegebenheit auf dem engen BewerberInnenmarkt.

In dieser Befragung sind sechs von acht Unternehmen inhabergeführt. Wie Schwarze, Frey & Tapken (2015, S. 16f.) angeben, findet sich in inhabergeführten Unternehmen ein geringerer Anteil an Frauen, als in Unternehmen ohne direkten Einfluss der Inhaber. Dies kann in der Befragung bestätigt werden. Zudem ist zu vermerken, dass in besonders traditionsreichen inhabergeführten Unternehmen mit eher patriarchischen Struktu-

ren ein konservatives Denken zur Gender Diversity herrscht. Das zeigt sich anhand dieser Aussage aus Unternehmen 5 besonders gut: „...ich Chef und du musst dich nach mir richten“ (I5:37). Sowie exemplarisch in Form der negativen Aussage zu einer Beantragung der Elternzeit durch einen männlichen Kollegen: „und das ist ohne Worte, was das für eine negative Welle geschlagen hat“ (I5:70). Ebenfalls sind Entscheidungsträger in Unternehmen 2 mit einer langjährigen Inhaberbeführung konservativ eingestellt: „ich zweifle ganz ganz stark daran, dass im Homeoffice gearbeitet wird“ (I2:127).

Deutlich ist im weiteren eine gewisse Überforderung und Unsicherheit bei den KMU zum Thema lebensorientierte Personalpolitik, Diversity und Gender Management zu verzeichnen. Diversity Management sowie darin verankert das Gender Diversity Management ist bei den befragten KMU noch „in den Kinderschuhen“. Das bedeutet, es gibt Großteils eine erste Kenntnis zu diesen innerbetrieblichen gleichstellungspolitischen Konstrukten, jedoch werden konkrete Maßnahmen für das eigene Unternehmen nicht ausgearbeitet und aktiv angewandt, genauso wie nicht im Unternehmensleitbild verankert. Diese Feststellung bekräftigend zeigen Studien, dass nur wenige weltweit agierende Unternehmen Gender Diversity Management in ihren strategischen Plänen verankert haben. Das ist daran zu erkennen, dass in kleineren privatwirtschaftlichen Unternehmen, in welchen der Stellenwert nicht entsprechend hoch ist, dies weder in der Struktur, noch in der Kultur manifestiert ist (Struthmann, 2012, S. 123). Ebenso sind die konkreten wirtschaftlichen und sozialen Vorteile für das eigene Unternehmen weder durch berufstätige Eltern, wie die 2. Hypothese zeigt, noch durch eine Gleichbehandlung von Frauen und Männern bekannt und bewusst. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist zwar positiv bewertet und wird intuitiv gelebt. Konkrete Handhabungen und somit auch Kontrollen innerhalb der Unternehmen gibt es nicht. Dies deckt sich mit der Studie von A.T. Kearney (2012, S. 13), demnach sind unternehmerische Maßnahmen oftmals lediglich Lippenbekenntnisse statt gelebte Praxis zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dadurch zeigt sich deutlich, dass die politischen Bemühungen in Deutschland aktuell nur in Richtung Großunternehmen gerichtet sind. Die Regelungen zur Frauenquote (BMFSFJ, 2017c, S.18) und zur Offenlegung der Entgelte (BMFSFJ, 2017b, S.2) zielen auf Unternehmen ab 500 MitarbeiterInnen bzw. Unternehmen mit einem Aufsichtsrat, was meist Großkonzern betrifft, ab. Besonders der Wirtschaftstreiber Nummer eins, der deutsche Mittelstand mit seinen kleinen und mittleren Unternehmen (Struthmann, 2012, S.44), wird hier erst einmal außen vor gelassen. Es gibt zwar keine Vorgaben, welche deren Handlungsfähigkeit schmälern könnten, jedoch auch keine Hilfestellungen und Fingerzeige für eine bessere genderpolitische Handhabung sowie konkrete Maßnahmen zu flexibleren Arbeitsweisen.

Frauen wird definitiv in der Rolle der Kinderbetreuung mehr Verantwortung zugeschrieben, was mit Nachteilen für ihre Karriere verbunden ist. Sie sind unter anderem auf flexiblere Arbeitsweisen angewiesen. Was in dieser Studie nicht erhoben werden konnte, ist eine Antwort auf die Fragen, ob sich Männer hier auch mehr Flexibilität für eine ausgeglichene partnerschaftliche Verantwortung in der Kinderbetreuung wünschen würden. Wie die OECD-Studie (2017, S.26) belegt, wäre eine Unterbrechung der Ungleichverteilung bei Arbeitszeit, Entgelt und später Rentenansprüche bei Frauen und Männern durch eine ausgewogenere Aufgabenteilung bei beruflichen sowie familiären Aufgaben zwischen den Partnern zu sehen. Sie können gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen und deren Flexibilisierungsmöglichkeiten ausüben, indem Väter länger in Elternzeit gehen und Mütter nur vorübergehend ihre Arbeitszeit reduzieren, was die ArbeitgeberInnen dazu bringen kann, gleichberechtigt auch in die Fortbildung und Karriere von Frauen zu investieren. Diesen Ausblick unterstreicht zudem eine Studie aus dem Jahr 2013 (Deutinger, Schwanzer & Strodl-Sollak, 2013, S.1-4), welche bei 246 berufstätigen Männern in Österreich durchgeführt wurde. Demnach wünschen sich 87% der Berufstätigen mit Kindern mehr Zeit für die Familie. 68% der Männer ziehen mehr Freizeit sogar einer monetären Verbesserung vor. Um die Work-Life-Balance entsprechend zu verbessern, wünscht sich der Großteil (62%) der Befragten eine veränderte dem offen gegenüberstehende Unternehmenskultur. Dies ist gefolgt vom zweiten Wunsch nach Teilzeitmodellen und flexiblen Arbeitsweisen (52%) sowie der Möglichkeit des Führens in Teilzeit (27%).

Zwei Aspekte mit Zukunftscharakter, welche die Notwendigkeit der Thematik Gender Diversity und flexible Arbeitsgestaltung weiter untermauert, sind die vermutlich vermehrten Betreuungsaufgaben von Frauen und Männern in Sachen Pflege von Angehörigen sowie der Generationenwandel.

Aktuell sind die Betreuungsaufgaben in Sachen Pflege recht gering eingeschätzt worden, jedoch mit deutlichen Aussagen in Richtung zukünftigem Bedarf: „Das wäre jetzt tatsächlich eine neue Situation für uns. Auch wenn ich stark davon ausgehe, dass dies nicht mehr lange so bleiben wird“ (I8,57) und „Aber es kann natürlich jederzeit passieren“ (I4:79). Schnelle und unkomplizierte Flexibilisierungswege in Bezug auf die Arbeitszeit und den Arbeitsplatz könnten hier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine bessere Vereinbarkeit in dieser Lebensphase ermöglichen.

Die Generationsthematik beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erscheinungsformen der MitarbeiterInnen nach Geburtsjahrgängen. Aufgrund des Umgangs dieser Arbeit wird an dieser Stelle auf eine detailliertere Unterteilung der Generationen verzichtet. Es ist jedoch festzuhalten, dass gerade die sog. Generation Y, welche

aktuell die ca. 25-35-jährigen ArbeitnehmerInnen ausmacht, flexible Arbeitszeiten und eine individuelle Wahl des Arbeitsortes als die wichtigsten Kriterien, um im beruflichen Ausgleich stehen zu können, sieht. Die Forderung, am Feierabend und am Wochenende nicht erreichbar sein zu müssen sowie die Möglichkeit des Home-Offices sind als nächst-wichtige Kriterien aufgelistet (Scholl, 2014, S. 61). Auch die Befragten innerhalb dieser Studie bemerken die geänderten Bedürfnisse, Ansichten und Forderungen. Das zeigen die nachfolgenden Aussagen exemplarisch.

„Ja, auch haben wir Kaffee for free, Obst for free, es gibt Getränke für frei und das ist alles, was etwas zum Wohlfühlfaktor dazu beiträgt. Ich stelle aber auch fest, dass das für die Jungen selbstverständlich ist und für die etwas Älteren, die sagen dann schon auch mal nochmal danke dafür. Also ohne Vorwurf“ (U4:93)

„Der Freizeitwunsch der Personen wird immer wichtiger und hat in meinen Augen den Geldwunsch längst überholt“ (I2:161).

„Das beläuft sich dahingehend, dass die nach ihrer Lebenssituation den Arbeit-geber aussuchen“ (U2:163).

Um hier Männer und Frauen dieser Generation der zukünftigen leistungsstarken Fach- und Führungskräfte sowie alle weiteren Generationen, welche im Unternehmen arbeiten, optimal betreuen und binden zu können, sind individuelle und strukturierte Modelle innerhalb der Personalpolitik nötig.

Anhand der Studie sind abschließend konkrete Handlungsempfehlungen für KMU im ländlichen Bereich dargestellt.

- Erkennen Unternehmen aufgrund von hoher Fluktuation, Rekrutierungsproblemen, Empfehlungen, inneren Antrieben etc. einen Handlungsbedarf im Bereich Gender Diversity und/oder sehen Bedarf an flexibleren Arbeitszeitmöglichkeiten, sollten sie sich ExpertInnen-Knowhow einholen. Es gibt Beratungen, die auf diesem Weg unterstützen können. Alternativ kann Wissen und Kontakte zu Beratungen bei der zuständigen Industrie- und Handels- bzw. Handwerkskammer eingeholt werden.
- Im Verständnis um die eigene Unternehmenskultur und deren weitreichenden Auswirkungen sollte diese regelmäßig kritisch geprüft werden. Führungskräfte sind hier miteinzubeziehen. Stereotype Wahrnehmungen sind kritisch und objektiv zu hinterfragen.
- Regelungen zu Gender Diversity, flexiblen Arbeitsweisen oder ein Unternehmensleitbild erfordern ein klares Kommunizieren von der Geschäftsleitung in alle

Richtungen. Dies gilt als wichtiger Erfolgsfaktor. Eine nachhaltige, ehrliche und praxisnahe Kommunikation ist hier entscheidend.

5.3 Weiterer Forschungsbedarf

Der abschließende Punkt skizziert weitere Forschungsfelder, welche im Rahmen dieser Arbeit entdeckt wurden und in keiner verwendeten Literatur näher hinterfragt sind.

Interessante Aspekte und Fragen in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen, der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Unternehmenskultur sind demnach:

- Unterscheidung der Erwartungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen für die jeweiligen Lebensphasen orientierte Personalpolitik.
- Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Umstellung der technischen Gegebenheiten zur Einführung flexibler Arbeitsweisen im Vergleich zu Verlusten und Einsparungen durch die verbesserte Personalpolitik, Reduzierung der Fluktuation, bessere Wettbewerbsfähigkeit und Rekrutierungsmöglichkeiten.
- Erhebung zu den Wünschen von Vätern nach einem möglichen Rollenwechsel und verstärkter Kinderbetreuung in Kombination mit der Befragung der Partnerin.
- Vergleich ländlich gelegener KMU mit Großunternehmen in der selben ländlichen Region zu Herausforderungen und zur Personalpolitik. Wenn sich hier gute praktische Handlungsmöglichkeiten zeigen, ist eine Adaption der flexiblen Arbeitsweisen für KMU von Großunternehmen ggf. möglich.
- Forschung zum zukünftigen Betreuungsbedarf durch die Pflege Familienangehöriger. Was ist zu erwarten? Wer möchte wie die Betreuung übernehmen? Was wird sich von der Wirtschaft und Politik gewünscht?

Die aufgelisteten Punkte bestätigen abschließend die weitere Relevanz der Thematik für das Forschungsfeld der Wirtschaftspsychologie und Betriebswirtschaftslehre.

Literaturverzeichnis

- Aretz, Hans-Jürgen/Hanseo, Katrin (2002). Diversity und Divesity Management in Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster: LIT Verlag.
- Atteslander, Peter (2001). Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage. Berlin: Walter de Gruyer Verlag.
- Bissels, Sandra/Sackmann, Sonja/Bissels, Thomas (2001). Kulturelle Vielfalt in Organisationen - Ein blinder Fleck muss sehen lernen. Soziale Welt, 52, 403-426.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2010). Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendungen, 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer.
- Cox, Taylor/Blake, Stacy (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, Vol. 5, Nr. 3, 45-56.
- Cox, Taylor (1993). Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity. Michigan: University of Michigan Business School.
- Fine, Marlene G. (1995). Building successful multicultural organizations. Challenges and opportunities. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas Verlag.
- Fuchs, Jürgen (2009). Führen in Know-how-Unternehmen: Wenn Mitarbeiter ihren Chef bezahlen. In Speck P (Hrsg) Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. aktualisierte und erweiterte Aufl. (S. 215–220). Wiesbaden: Gabler.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (1998). Managing Diversity. A complete Desk Reference ans Planning Guide. 2., illustriert überarbeitete Ausgabe. New York: McGraw-Hill.
- Garmer, Michael (2003). Moral macht erfolgreich. Ethische Unternehmensführung als Antwort auf die Krise. Berlin: Beuth.
- Georgsdorf, Bernd (2010). Der wirkungsvolle Einsatz von interner Kommunikation zur Verankerung von Unternehmenswerten, Eine qualitative Fallstudie am Beispiel des Werteprozesses „Driving Values“ der OMV Aktiengesellschaft. Wien: Facultas.

Literaturverzeichnis

- Grunow, Dieter (1978). Stichworte. In: Fuchs, Werner/Klima, Rolf/Lautmann, Rüdiger/Wienold, Hanns (1978). Lexikon zur Sozialforschung, Reinbek: Westdeutscher Verlag.
- Guggemos, Peter (2007). Diversity Management – eine Einführung. In Peter Guggemos (Hrsg.). Diversity Management. Europäische Beiträge zur Arbeitsvermittlung und Personalentwicklung (S. 9-66). Augsburg: AIP.
- Hauser, Frank/Schubert, Andreas/Aicher, Mona (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Köln: Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Häder, Michael (2006). Empirische Sozialforschung - Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hochfeld, Katharina (2013). Frauenkarrieren in Unternehmen – der Einfluss von Unternehmenskulturen. Ergebnisse aus dem Projekt „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden.“ Linz: Frauenhofer.
- Ibarra Herminia/Ely Robin J./Kolb Deborah (2013). Women rising: the unseen barriers. Harvard Bus Rev September 2013. 1600–1606.
- Jäger, Wolfgang/Schütte, Martin/Traut-Mattausch, Eva (2004). Humankapital in der aktuellen (Geschäfts-) Berichterstattung am Beispiel der deutschen DAX-30-Unternehmen. In: Dürndorfer, M.; Friedrichs, P. (Hrsg.): Human Kapital Leadership. Wettbewerbsvorteile für den Erfolg von morgen. Hamburg: Murmann. 287-300.
- Jüngling, Christiane/Rastetter, Daniela (2011). Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage (S. 25-40). Wiesbaden: Gabler.
- Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012). Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart: Frauenhofer Verlag.
- Kay, Rosemarie/Richter, Michael (2010). Fachkräftemangel im Mittelstand. Was getan werden muss. Bann: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kerpen Philip (2007). Internes Marketing und Unternehmenskultur. Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten. Hamburg: Diplomica Verlag.

Literaturverzeichnis

- Krause, Florian/Göbe Elisabeth/Vedder, Günther (2011). Fallstudien zum Diversity Management (Vol. 12). München: Rainer Hampp Verlag.
- Krauth, Joachim (1995). Testkonstruktion und Testtheorie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Krell, Gertraude (1999). Managing Diversity: Chancengleichheit als Erfolgsfaktor. In: Personalwirtschaft, 26.Jg., Heft 4, 1999. 26-27.
- Krell, Gertraude (2011). Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage (S. 3-24). Wiesbaden: Gabler.
- Kromrey, Helmut (2000). Empirische Sozialforschung. 9. Auflage. Opladen: UTB.
- Lamnek, Siegfried (2005). Qualitative Sozialforschung. 9. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lange, Ralf (2006). Gender-Kompetenz für das Change-Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. 1. Auflage. Bern, Wien u.a.: Haupt Verlag.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991). Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource. Homewood, Illinois: Business One Irwin.
- Macha, Hildegard/Struthmann, Sandra (2011). Controlling von Gleichstellungspolitik als Organisationsentwicklung der Hochschule: Die Gender Balanced Scorecard. Gender Zeitschrift (1), 126-135.
- Maschewsky-Schneider, Ulrike (2000). Gender Mainstreaming im Gesundheitswesen- die Herausforderungen eines Zauberwortes. Gender Mainstreaming im Gesundheitswesen (2002). Hannover: Springer Verlag.
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- McKinsey & Company (2008). Deutschland 2020 – Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft. Zusammenfassung der Studienergebnisse, Frankfurt a.M.
- Meuser, Michael (2009). Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik. In Süone Andresen/Dorothea Lüdke und Mechthild Koreuber (Hrsg.). Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. 1. Auflage (S. 95-109). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Literaturverzeichnis

- Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001). *The war for talent*. Harvard: Harvard Business Press.
- Milliken, Frances J./Martins, Luis L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, (402-433).
- Morrison Ann M./White, Randall P./Velsor, Ellen Van (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?* Basic Books.
- Mummendey, Hans Dieter (1995). *Die Fragebogen-Methode. Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*, 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Reisenauer Thorsten M. (2011). *Moralische Unternehmensführung. Ethische Analyse der Weltwirtschaftskrise*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Robinson, Gail/Dechant, Kathleen (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, Nr. 3. 21-31.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2014). Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. Herausforderungen und lebensphasenorientierte Gestaltungswege für mehr Frauen und Fach- und Führungspositionen. In Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. (S. 121-176). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014). Die lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. (S. 3-69). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*, 1. Auflage. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schilly, Verena (2013). *Mütter in Führungspositionen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Freiburg: Centaurus Verlag & Media.
- Schnelle, Jessica/Brandstätter-Morawietz, Veronika/Moser, Barbara (2009). Zielkonflikte zwischen Beruf und Familie. *Themenschwerpunkt Personalführung* 02/2009. 46-54.
- Schröder, Kristina (2017). Ungleiche Bezahlung: Kein Beweis für Geschlechterdiskriminierung. *Tichys Einblick* 04/2017. 60-61.

Literaturverzeichnis

- Schwarze, Barbara/Frey, Andreas/Tapken, Heiko (2015). Studie 2015. Frauen im Management. Osnabrück: Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland GmbH.
- Schwarze, Barbara/Frey, Andreas/Tapken, Heiko (2016). Industrie 4.0. Frauen im Management. Osnabrück: Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland GmbH.
- Sepehri, Paivand (2002). Diversity und Diversity Management in internationalen Organisationen. München, Mering: Hampp.
- Stahlberg, Dagmar/Dickenberger, Dorothee/Szillis, Ursula (2009). Geschlechterdiskriminierung. In Beelmann, Andreas/Jonas, Kai J. (Hrsg.). Diskriminierung und Toleranz. Psychologische Grundlagen und Anwendungsperspektiven (S. 193-214). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steuer, Linda (2015). Gender und Diversity in MINT-Fächern. Eine Analyse der Ursachen des Diversity-Mangels. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Stier, Winfried (1999). Empirische Forschungsmethoden. 2. überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Verlag.
- Struthmann, Sandra (2012). Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Thomas, R. Roosevelt (1996). Redefining Diversity. New York: Amacom.
- Thomas, R. Roosevelt (2006). Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society. New York: American Management Association.
- Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (2003). Personelle Vielfalt in Organisationen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Wiedemann, Peter M. (1987). Entscheidungskriterien für die Auswahl qualitativer Interviewstrategien. Forschungsbericht Nr.: 1/1987. Berlin: Technische Universität Berlin.
- Wien, Andreas/Franzke, Normen (2014). Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.

Elektronische Veröffentlichungen

Accenture (2007). Expectations and achievement: empowering women from within.

Online: [http://www.globewomen.org/summit/2007/Speeches/Accenture_Frauenstudie_2007\[1\].pdf](http://www.globewomen.org/summit/2007/Speeches/Accenture_Frauenstudie_2007[1].pdf) [Abruf am 06.04.2017].

A.T. Kearney. (2012=). Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Deutschland. On-

line: https://www.atkearney.de/documents/856314/1307519/BIP_atkearney_361_wie_familienfreundlich_sind_unternehmen.pdf/4795f820-98e6-4409-b7f9-8831226e711f [Abruf am 05.04.2017].

Bauer, Thomas/Schmucker, Alexandra/Vorell, Mathias (2008). KMU und Arbeitsplatzdynamik: Eine Analyse auf Basis der Beschäftigten-Historik-Datei. Berlin: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Online: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2008/dp0208.pdf> [Abruf am 05.04.2017].

Böhm, Sebastian/Diewald, Martin (2012). Auswirkungen belastender Arbeitsbedingungen auf die Qualität privater Lebensverhältnisse. WSI Mitteilungen 2/2012. Online: https://www.boeckler.de/wsimit_2012_02_boehm.pdf [Abruf am 07.04.2017].

Bundesagentur für Arbeit (2016). Fachkräfteengpassanalyse. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-12.pdf> [Abruf am 10.04.2017].

Bundesagentur für Arbeit (2017). Statistik nach Regionen. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Bayern-Nav.html> [Abruf am 10.04.2017].

Bundesamt für Statistik (2013). Familie und Steuern. Online: https://www.bmf.gv.at/services/publikationen/BMF-BR-ST_Familie_u_Steuern_Juni_2013.pdf?3xku6j [Abruf am 11.04.2017].

Bundesamt für Statistik (2017a). Wirtschaftliche-soziale Situation. Gleichstellung Frau und Mann. Erwerbstätigkeit. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-fraumann/erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung.html> [Abruf am 17.04.2017].

Bundesamt für Statistik (2017b). Wirtschaftliche-soziale Situation. Gleichstellung Frau und Mann. Teilzeitarbeit. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> [Abruf am 17.04.2017].

Elektronische Veröffentlichungen

- Bundesamt für Statistik (2017c). Wirtschaftliche-soziale Situation. Gleichstellung Frau und Mann. Berufliche Stellung. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html> [Abruf am 17.04.2017].
- Bundesamt für Statistik (2017d). Wirtschaftliche-soziale Situation. Gleichstellung Frau und Mann. Vereinbarkeit Beruf und Familie. Hauptverantwortung Hausarbeiten. Online: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/vereinbarkeit-beruf-familie/hauptverantwortung-hausarbeiten.html> [Abruf am 17.04.2017].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011). Familienreport. Leistungen, Wirkungen, Trends. <https://www.bmfsfj.de/blob/93788/8c65d31750cc03b9d3eedeed7cc661fc/familienreport-2011-data.pdf> [Abruf am 11.04.2017].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015). Dossier Väter und Familie – erste Bilanz einer neuen Dynamik. <https://www.bmfsfj.de/blob/95454/54a00f4dd26664aae799f76fcee1fd4e/vaeter-und-familie-dossier-data.pdf> [Abruf am 27.03.2017].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017a). 3. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. <https://www.bmfsfj.de/blob/114006/738fd7b84c664e8747c8719a163aa7d9/3--atlas-zur-gleichstellung-von-frauen-und-maennern-in-deutschland-deutsch-data.pdf> [Abruf am 04.04.2017].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017b). Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen. Drucksache 18/11133 Online: <https://www.bmfsfj.de/blob/113464/d05130bed5ec6f90a37d2c340f898d2f/gesetz-entwurf-lohngerechtigkeit-data.pdf> [Abruf am 27.03.2017].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017c). Erste jährliche Information der Bundesregierung über die Entwicklung des Frauen- und Männeranteils an Führungsebenen und in Gremien der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes. Drucksache 18/11500. Online: <https://www.bmfsfj.de/blob/115648/916d83985cd40e23540818f4fec2c1c0/bundestagsdrucksache-quotenbericht-data.pdf> [Abruf am 11.04.2017].

Elektronische Veröffentlichungen

- Bundesministerium Frauen Gesundheit (2017a). Aufgaben des Ministeriums. Online: http://www.bmgf.gv.at/home/Ministerium/Aufgaben_des_BMGF/ [Abruf am 07.04.2017].
- Bundesministerium Frauen Gesundheit (2017b). Frauen Gleichstellung für die Privatwirtschaft. Online: http://www.bmgf.gv.at/home/Frauen_Gleichstellung/Gleichbehandlung/Rechtliches/Gleichbehandlungsgesetz_fuer_die_Privatwirtschaft [Abruf am 07.04.2017].
- Bundesrat (2017). Das Portal der Schweizer Regierung. Bundesgesetz zur Gleichstellung von Frau und Mann. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950082/index.html> [Abruf am 17.04.2017].
- Deutinger, Gerhild/Schwanzer, Susanne/Strodl-Sollak, Gabriele (2013). Vereinbarkeit Familie und Beruf ist auch ein Männerthema – Umfrage unter Männern im Arbeitsprozess. Männer-Aufstieg-Vereinbarkeit. Eine Umfrage unter 246 Männern von gdi-consulting und Pederson&Partners. Online: http://www.weichenstellen.com/tl_files/weichenstellen/publikationen/Summary_Maennerbefragung_gdi_consulting_2013-11-19.pdf [Abruf am 12.05.2017].
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2016). Mittelstandsbarometer Januar 2016. Befragungsergebnisse. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016/\\$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016/$FILE/EY-Mittelstandsbarometer-Januar-2016.pdf) [Abruf am 05.04.2017].
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013). Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. WZBrief Arbeit, 15. Mai 2013. Online: https://bibliothek.wzb.eu/wzbrieftarbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf [Abruf am 05.04.2017].
- IfM - Institut für Mittelstandsforschung (2017). Definitionen. Online: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> [Abruf am 05.04.2017].
- Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (2011). Fachkräftemangel in Deutschland. Stellungnahme anlässlich der öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestages am 21. Februar 2011. Online: <https://www.bundestag.de/blob/410538/9c42e4bdc5becf91b8033c82979ec7e0/wd-6-111-11-pdf-data.pdf> [Abruf am 05.04.2017].
- Kay, Rosemarie/ Kranzusch, Peter/ Suprinovič, Olga (2008). Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels - Herausforderungen und Reaktionen. IfM-Materialien Nr. 183. Online: <http://www.ifm->

Elektronische Veröffentlichungen

bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-183_2008.pdf [Abruf am 10.04.2017].

OECD (2017). Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. Paris: OECD Publishing. Online:

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264263420-de> [Abruf am 01.03.2017].

Oechsle-Grauvogel, Mechtild (2009). Vereinbarkeit von Beruf und Familie-neue Problemlagen und Herausforderungen. Online: http://www.iffonzeit.de/ausgaben/IFFOn-Zeit_2009.pdf [Abruf am 11.04.2017].

Peus, Claudia/Welpe, Isabell M. (2011). Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. OrganisationsEntwicklung Nr. 2, |2011. 47-55. Online:

http://www.strategy.wi.tum.de/fileadmin/tu-wib17/www/Prof.Welpe/Peus_Welpe__2011__Frauen_in_Fuehrungspositionen_Was_Unternehmen_wissen_sollten.pdf [Abruf am 28.03.2017].

Schaffnit-Chatterjee Claire (2011). Auf dem Weg zur „gender-balanced leadership“.

Was nicht funktioniert hat – und was funktionieren könnte. Deutsche Bank Research. Online: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000267540.pdf. [Abruf am 28.03.2017].

Schneider, Helmut/Heinze, Jana/Hering, Daphne (2011). Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Berlin: Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik. Online: http://www.carersatwork.tu-dortmund.de/download/Expertise_final.pdf. [Abruf am 11.04.2017].

Scholl, Jürgen (2014): Recruiting Guide 2014 – Personalwirtschaft. Online:

<https://www.yumpu.com/de/document/view/25249668/recruiting-personalwirtschaft/5> [Abruf am 18.04.2017].

Statistik Austria (2017) Arbeitsmarkt. Teilzeit und Teilzeitquote. Online:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/teilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html [Abruf am 07.04.2017].

Statistik Austria (2017b). Soziales. Genderstatistik Erwerbstätigkeit. Online:

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/erwerbstaetigkeit/index.html [Abruf am 07.04.2017].

Statistik Austria (2017c). Soziales. Genderstatistik Bildung. Online: https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/soziales/gender-statistik/bildung/index.html [Abruf am 07.04.2017].

Elektronische Veröffentlichungen

- Statistisches Bundesamt (2016). Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Wiesbaden. Online: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroschuereArbeitsmarkt-Blick0010022169004.pdf?__blob=publicationFile. [Abruf am 28.03.2017].
- Strunk, Guido/Hermann, Anett/Praschak, Susanne (2005). Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. Ergebnisse aus dem Vienna Career Panel Project (ViCaPP). Online: <http://www.complexity-research.com/pdf/FolienChancengleichheit.pdf> [Abruf am 08.05.2017].
- o.V. (2017). Homepage zum Equal Pay Day. Online: <http://www.equalpayday.de/ueber-epd/> [Abruf am 10.04.2017].
- Watrinet, Christine (2008). Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. Dissertation, Universität Fridericiana zu Karlsruhe. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing. Online: <http://d-nb.info/986418498/34> [Abruf am 21.03.2017].
- Weihe, Karsten/Knoll, Simon (2015). Inwieweit und in welcher Form sollte eine Frauenquote eingeführt werden? Darmstadt: Fachbereich Informatik Technische Universität. Online: http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/4547/8/frauenquote_preprint_tuprints.pdf [Abruf am 24.03.2017].
- Welter, F Friederike/Levering, Britta/May-Strobl, Eva (2016). Mittelstandspolitik im Wandel. Bonn: IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 247. Online: http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-247_2016.pdf [Abruf am 05.04.2017].
- Witt, Harald (2001). Forschungsstrategie bei qualitativer und quantitativer Sozialforschung. Forum Qualitative Social Research, Volume 2, No. 1, Art. 8. Online: [<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>], [Abruf am 07.04.2017].
- Xing (2013). Fallstudie: Active Sourcing in Deutschland. Online: https://recruiting.xing.com/uploads/downloads/Talentmanager_CaseStudy_de_02.pdf [Abruf am 07.04.2017].

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit
BFS	Bundesamt für Statistik (Schweiz)
BMF	Bundesministerium Finanzen (Österreich)
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Deutschland)
BMGF	Bundesministerium Frauen Gesundheit (Österreich)
EPD	Equal Pay Day
EU	Europäische Union
FüPoG	Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen
ifM	Institut für Mittelstandsforschung
IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
k.A.	keine Angabe
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	MitarbeiterIn
MINT-Fächer	Fächer im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
WFC	Work-to-Family-Conflict

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	5
Abbildung 2: Einteilung von Diversity-Dimensionen	18
Abbildung 3: Ebenen des Gender Diversity Managements.....	22
Abbildung 4: Ökonomische Kostenargumente des Diversity Managements.....	24
Abbildung 5: Handlungsfelder der Personalpolitik.....	26
Abbildung 6: Modell der Unternehmenskultur nach Schein	32
Abbildung 7: Modell der Unternehmenskultur nach Schein mit Bezug auf Gender Diversity und flexible Arbeitsweisen	33
Abbildung 8: Die zirkuläre Forschungsstrategie	37
Abbildung 9: Ablaufmodell Textreduktionsverfahren innerhalb der Themenanalyse ...	47
Abbildung 10: Sitz der befragten Unternehmen nach Landkreis in Bayern.....	51
Abbildung 11: Einordnung der Unternehmen nach KMU-Kriterien.....	51
Abbildung 12: Anteil Frauen und Männer innerhalb der Belegschaft	52
Abbildung 13: Zufriedenheit und Herausforderungen bei der Stellenbesetzung	53
Abbildung 14: Rekrutierungswege	54
Abbildung 15: Einschätzung zur genderneutralen Stellenausschreibung	55
Abbildung 16: Einschätzung Proaktive Herangehensweise im Vorstellungsgespräch.	56
Abbildung 17: Einschätzung gendergerechte Schulung der Entscheidungspersonen.	57
Abbildung 18: Einschätzung gleiche Einstellungschancen und Lohngerechtigkeit	58
Abbildung 19: Einschätzung unkonventionelle Maßnahmen für Stellenbesetzung	59
Abbildung 20: Herausforderungen bei der MitarbeiterInnenbindung.....	60
Abbildung 21: Einschätzung Karriere und Teilzeit sowie lebensphasenorientierte Personalpolitik.....	62
Abbildung 22: Einschätzungen zur Rückkehr nach der Elternzeit.....	63
Abbildung 23: Herausforderungen bei der Einführung flexibler Arbeitsweisen	66
Abbildung 24: Einschätzung zu Jobsharing und aktiver Kinderbetreuung	67
Abbildung 25: Einschätzung der Umwelteinflüsse auf das Unternehmen	68

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 26: Einschätzung des Unternehmensleitbilds	69
Abbildung 27: Einordnung der Unternehmen nach Kulturmuster	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition KMU laut EU	11
Tabelle 2: Definition KMU laut ifM	11

Anhang

Anhang

Nachfolgend sind diese Anhänge beigefügt:

Anhang 1 Leitfaden der qualitativen Untersuchung

Anhang 2 Fragebogen

Anhang 3 Allgemeine Hinweise zur Interviewtranskription

Anhang 4 Auswertung der Untersuchung nach Froschauer/Lueger

Anhang 5 Checklisten Kulturmuster

Anhang 1: Leitfaden der qualitativen Untersuchung

Nachfolgend sind die Arbeitsschritte der hier behandelten qualitativen Untersuchung in Anlehnung an Bortz & Döring (2006, S. 310f.) dargelegt.

Vorauswahl der Unternehmen nach folgenden Kriterien:

- Möglichst Einteilung in KMU nach dem ifM Bonn
- Sitz in einer ländlichen Region in Bayern, nicht zu weit entfernt von einander um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zu gewährleisten
- Für mögliche branchenabhängige Herausforderungen – Auswahl der Unternehmen nach unterschiedlichsten Branchenzugehörigkeiten

Phasen und Arbeitsschritte

Inhaltliche Vorbereitung:

Die inhaltliche Vorbereitung klärt, wozu welche Person auf welche Art wann und wo befragt wird.

Wozu? – Die Fragenbogenkonzeption ist in Anlehnung an die offene Forschungsfrage sowie die Hypothesen und aktuelle Studien zu den Themen Diversity Management, Gleichberechtigung Frauen und Männer, Einstellungsprozess, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung und Unternehmenskultur mit Führung erstellt worden.

Wer? – Es sind acht Unternehmen unabhängig von einander zu befragen, die Auswahl und Einteilung richtet sich nach der Branche und der ausführenden Position. Für die Befragung sind acht verschiedene Branchen aus einer nahen ländlichen Region Deutschlands ausgewählt worden um einen breiten Überblick gewährleisten zu können. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte per Mail mit einer Kurzvorstellung der Arbeit und meiner Person oder telefonisch.

- ***Unternehmen / Interview 1 / Personaldienstleistungsbranche***

Interviewpartner: weiblich, Leiterin des Bereichs, seit knapp 6 Monaten in dieser Funktion, seit mehreren Jahren in der Unternehmensgruppe international tätig. Keine Kinder. Sitz des Unternehmens für die Befragung in Landkreis Landsberg am Lech. Dienstleistungsunternehmen in der Personalberatung- und Beratung, dieser Bereich agiert eigenständig innerhalb eines Konzerns.

- ***Salamander Industrieprodukte / Interview 2 / Kunststoffbranche***

Herr Böck, Stellvertretender Personalleiter, seit über 10 Jahren im Unternehmen und einschlägig im Personalbereich tätig. Keine Kinder. Sitz des Unternehmens ist in Türkheim. Salamander Industrieprodukte ist eine ehemalige Tochter der gleichnamigen Schuhherstellers Salamander und ist inzwischen ein eigenständiger deutscher Hersteller von Profilen aus Kunststoff sowie Lederfaserstoffen.

- ***Cardis Reynolds / Interview 3 / IT-Branche***

Frau Bosch, Personalleiterin, seit 5 Jahren im Unternehmen, selbst in Teilzeit tätig, Mutter zweier Kinder. Sitz des Unternehmens ist in Murnau am Staffelsee. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt seit über 30 Jahren sog. Dealer-Management-Systeme, das sind IT-Softwarelösungen für alle Geschäftsprozesse im Autohaus.

- ***Unternehmen / Interview 4 / Marketing- und Dienstleistungsbranche***

Interviewpartner: männlich, seit 10 Jahren Geschäftsführer. Vater erwachsener Kinder. Sitz des Unternehmens ist im Ostallgäu. Das Unternehmen ist ein Marketing-/ Dienstleistungsunternehmen für eine einschlägige Berufsgruppe. An das Unternehmen ist eine jüngere Marketingagentur angeschlossen. Er ist von beiden Unternehmen Geschäftsführer.

- ***Unternehmen / Interview 5 / Holzbranche***

Interviewpartner: männlich, seit 2016 im Unternehmen für die Personalprozesse verantwortlich. Keine Kinder. Sitz des Unternehmens ist im Ostallgäu. Das Unternehmen ist ein Hersteller von Produkten aus Holz. Herstellung, Vertrieb und Betreuung aus einer Hand.

- ***Unternehmen / Interview 6 / Lebensmittelbranche***

Interviewpartner: männlich, seit über 20 Jahren im Unternehmen tätig. 1 Kind. Führungskraft im Bereich Vertrieb mit Personalverantwortung. Sein Sitz ist im Ostallgäu, das Vertriebsgebiet erstreckt sich bayernweit. Das Unternehmen produziert und vertreibt Fleisch- und Wurstwaren an den Einzel- und Großhandel.

- ***Unternehmen / Interview 7 / Gastronomie- und Eventbranche***

Interviewpartner: weiblich, seit über 2 Jahren im Unternehmen tätig, in Personalauswahl involviert. Keine Kinder. Standort des Unternehmens im Ostallgäu, Kaufbeuren. Das Unternehmen veranstaltet Partys und Events und bietet einen regelmäßigen Diskothekenbetrieb mit Licht- und Kinovorstellung und z.T. warmer Küche / Snacks.

- ***Unternehmen / Interview 8 / Automobilzulieferer***

Interviewpartner, männlich, seit über 5 Jahren als Führungskraft im Unternehmen tätig. Keine Kinder. Standort ist im Landkreis Landsberg am Lech. Herstellung und Montage von Automobilteilen, welche zum Teil direkt an den Endkunden geliefert werden.

Wie? – Um ein möglichst hohes Maß an Vertrauen und Empathie für eine möglichst offene, unvoreingenommene und ehrliche Antwort und Einschätzung, gerade in Bezug auf die Unternehmenskultur zu erhalten, ist das persönliche Gespräch für die Befragung gewählt worden. Bei Interview 1 und 7 ist aufgrund der Präferenz des Interviewpartners auf ein längeres Telefonat zurückgegriffen worden.

Wann und wo? – Die Interviews sind zu terminierten Zeiten meist zu deren Arbeitszeit in ihren Geschäftsräumen im März und April 2017 durchgeführt worden.

Organisatorische Vorbereitung:

Die organisatorische Vorbereitung umfasst die Zusammenstellung der Materialien für das Interview. Hierfür sind folgende Utensilien bereit zu legen:

- Interviewleitfaden
- Aufnahmegerät, in diesem Fall die Sprachmemo-App auf einem Apple iPhone 6S, diese wurde vorab auf die Aufnahmefähigkeit und Speicherkapazität getestet
- Schreibutensilien
- Bei den Telefongesprächen: Festnetztelefon mit Freisprachefunktion
- Eine Packung Merci-Schokoriegel als Dankeschön für die Teilnahme nach der Befragung

Um die ungestörte Aufnahme via Sprachmemo-App gewährleisten zu können ist darauf zu achten, dass ein abschließbarer Raum zur Verfügung steht.

Gesprächsbeginn:

Um das Interview aufzunehmen ist, nach der Begrüßung um Erlaubnis zur Aufnahme zu fragen. Die Aufnahme dient der Transkription und wird danach von mir gelöscht. Nach einer Aufwärmphase mit Small Talk folgen die Erläuterung der Masterarbeit, Vorstellung der Hochschule und meiner Person sowie der Ablauf der Befragung mit 4 Kategorien sowie die Abfrage der statistischen Grunddaten zum Unternehmen.

Während des Interviews:

„Die Hauptaufgabe des Interviewers ist die Kontrolle und Steuerung des Gesprächsverlaufs, d.h., eigene Reaktionen und auch das nonverbale Verhalten des Gesprächspartners sollten aufmerksam verfolgt werden“ (Bortz & Döring, 2006, S. 311). Es ist darauf zu achten, dass keine Bewertung der Aussagen oder bewusste Beeinflussung stattfindet und somit ein Interviewter in eine Richtung gedrängt wird. Der Befragte sollte frei erzählen können.

Auf einen angemessenen Zeitrahmen ist zu achten. In der beschriebenen Untersuchung lagen die Interviews zwischen 21 und 63 Minuten.

Gesprächsende und Verabschiedung:

Das Interviewende ist durch das Ausschalten der Sprachaufnahme gekennzeichnet. Darüber hinaus ist jedoch auf abschließende Bemerkungen zu achten. Zum Abschluss werden zudem der Verbleib und die Verwendung der Angaben und eine evtl. Anonymisierung besprochen. Nach einem herzlichen Dankeschön verabschiedet sich der Interviewer.

Gesprächsnotizen:

Notizen neben dem Gespräch und danach werden getätigt. Uhrzeit, Datum und wichtige Ergänzungen zum Verbleib sind getätigte Notizen.

Verwendung der Interviews in der Arbeit:

Alle acht Interviews fließen in die Auswertung dieser Masterarbeit mit ein. Die Einteilung der Kulturmuster anhand der Checklist erfolgt auf Angaben aus dem Interview, diese Checklist ist nicht mit den Interviewpartnern abgeglichen worden, da sie erst nach den Interviews entwickelt wurde.

Anhang 2 Fragebogen

Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie Master

Fragebogen zur Masterarbeit

Qualitative Untersuchung der Gender Diversity in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle im Rahmen der Unternehmenskultur

Betreuerin: Mag^a Susanne Schwanzer, MSc

Autorin: Larissa Elena Kustermann, BA

Kontakt: larissa.kustermann@mail.fernfh.ac.a

Statistische Grunddatenerhebung

Unternehmen: _____

Branche: _____

Jahresumsatz 2016: _____

Unternehmensführung: _____

Anzahl MitarbeiterInnen: _____

Anteil Männer/Frauen: _____

Anzahl Eltern/Nicht-Eltern: _____

Anzahl Ethnien in der Belegschaft: _____

Altersdurchschnitt: _____

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: _____

Ihre Position / Im Unternehmen seit: _____

Hinweis zur Vertraulichkeit / Datenschutz: _____

A. Einstellungsprozess / Personalgewinnung

1. Auf einer Skala von 1 bis 6 (Schulnotensystem, 1= sehr gut, 6= unbefriedigend) wie zufriedenstellend können Sie aktuell Ihre Vakanzen besetzen?

Note: _____

2. Was sind dabei Ihre Herausforderungen?

3. Wie rekrutieren Sie Ihre neuen MitarbeiterInnen?

4. Was war in den letzten 2 Jahren der Hauptgrund für Stellenbesetzungen?

5. Was sind häufige Fluktuationsgründe -unterschieden bei Frauen und Männern - in Ihrem Unternehmen?

Bei Frauen: _____

Bei Männern: _____

6. Stellenausschreibungen sind geschlechterneutral formuliert und beinhalten konkrete Anforderungen an BewerberInnen.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

7. Das Thema Vereinbarkeit, Kinder und Familie wird bei Einstellungsgesprächen aktiv angesprochen und die proaktive Haltung des Unternehmens sowie die Maßnahmen zur individualisierten Karriereplanung mit Rücksicht auf unterschiedliche Lebensphasen dargelegt?

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

8. Eine Frau hat bei gleicher fachlicher Qualifikation die selben Einstellungschan-
cen wie ein Mann.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

9. Es gibt im Unternehmen keine Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern
in vergleichbaren Positionen.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

10. Alle Personen, die am Auswahlprozess beteiligt sind, sind geschult genderneut-
ral zu entscheiden.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

11. Wie wichtig ist Ihnen eine regionale Verbundenheit bei potenziellen neuen Ar-
beitnehmerInnen? Und stellen Sie auch KandidatInnen ein, welche extra für die
Stelle umziehen?

12. Für eine/n KandidatenIn, welche auf dem Arbeitsmarkt rar ist und wir diese Po-
sition gerne mit ihm/ihr besetzen möchten, gehen wir auch unkonventionelle
Wege in der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

13. Sonstige Anmerkungen zur Personalgewinnung / Einstellungsprozess

B. Lebensphasenorientierte Personalpolitik / MitarbeiterInnenbindung

1. In wie weit haben Sie aktuell die Herausforderung MitarbeiterInnen zu binden?

2. Wie definieren Sie in Ihrem Unternehmen Diversity Management und führen Sie in Ihrem Unternehmen Diversity Management aktiv durch?

Wenn ja, wie und wenn nein, warum nicht?

3. Ist die Gleichstellung von Frauen und Männern dabei aktiver Bestandteil im Diversitätenmanagement?

Wenn ja, wie und wenn nein, warum nicht?

4. Welche Führungspositionen sind aktuell mit Mitarbeiterinnen besetzt?

5. Weiterbildung findet für Frauen und Männer, Personen in Teilzeit und Vollzeit, Personen mit Betreuungspflichten, mit Pflegeverantwortung sowie für ältere MitarbeiterInnen während der Arbeitszeit statt bzw. wird als Arbeitszeit angerechnet.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

6. Teilzeitbeschäftigte können beruflich aufsteigen und verantwortungsvolle Aufgaben, auch Projektleitungen einzelner Projekte übernehmen.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

7. Wir finden für jede Lebensphase unserer MitarbeiterIn ein entsprechendes Arbeitsmodell.

- trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

8. Ihre Mitarbeiterin möchte 3 Jahre Elternzeit nehmen. Dies ist eine neue Situation für unser Unternehmen.

- trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

9. Ein Mitarbeiter möchte seine wöchentliche Arbeitszeit um die Hälfte reduzieren um einen pflegebedürftigen Angehörigen zu pflegen. Dies ist eine neue Situation für unser Unternehmen.

- trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

10. Bitte vervollständigen Sie diesen Satz: Männer und Frauen sind in diesem Unternehmen gleichberechtigt, weil..

11. Was ist als Unternehmen Ihr USP für MitarbeiterInnen? Warum sollte man gerne bei Ihnen arbeiten wollen?

12. Sonstige Anmerkungen zur Lebensphasenorientierte Personalpolitik / MitarbeiterInnenbindung

C. Gestaltung Arbeitsplatz und Arbeitszeit

1. In wie weit gibt es bei Ihnen ausreichend Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung für Frauen und Männer

a) durch Teilzeit?

b) durch Gleitzeit?

c) durch Homeoffice-Regelungen?

d) Gilt dies auf allen Hierarchie-Ebenen?

ja

eher nein

e) Wenn nein, wo nicht?

2. Wer beansprucht mit welcher Begründung in Ihrem Unternehmen flexible Arbeitsweisen?

3. Welche Herausforderungen haben/hatten Sie bei der Einführung von flexiblen Arbeitsweisen?

4. Bei uns können Frauen UND Männer Elternzeit beanspruchen, ohne bei ihrer beruflichen Rückkehr wesentliche karrierebedingte Einbußen (inkl. Status und Anerkennung) zu erleiden.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

5. Job Sharing wird konstruktiv ausgehandelt und wird ebenfalls in leitender Positionen ermöglicht. Entsprechende Pilotversuche werden von der Geschäftsführung unterstützt.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

6. Das Unternehmen unterstützt aktiv bei der Kinderbetreuung?

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

7. Der Großteil der Beschäftigten kehrt nach der Elternzeit an den alten oder gleichwertigen Arbeitsplatz zurück.

trifft voll zu

trifft eher zu

trifft eher nicht zu

trifft gar nicht zu

8. Durch welche Maßnahmen erleichtern Sie den Wiedereinstieg nach der Elternzeit für Frauen und Männer?

9. Neue Kommunikationswege und Techniken ermöglichen, dass unsere MitarbeiterInnen nicht zwingend vor Ort im Unternehmen arbeiten müssen, sondern ihre Arbeitsweise flexibler an Ihre Bedürfnisse anpassen und selbst gestalten können.

trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

10. Wir leben eine offene Kultur, so dass die Akzeptanz von flexiblen Arbeitsweisen unter der Belegschaft sehr hoch ist.

trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

11. Vergleichbare Arbeitsleistung von Frauen und Männern werden finanziell gleichwertig entlohnt.

trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

12. Sonstige Anmerkungen zu Gestaltung Arbeitszeit und Arbeitsplatz

D. Unternehmenskultur

1. Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist aktiver Bestandteil in der Unternehmensstrategie und somit auch in der Unternehmenskommunikation.

trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

2. Unser Unternehmen ist von ständigen Veränderungen betroffen und agiert sehr flexibel und schnell auf diese Einflüsse.

trifft voll zu trifft eher zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

3. Welche generellen Zukunftsstrategien verfolgt Ihr Unternehmen?

4. Wer erledigt bei Ihnen in den Gemeinschaftsräumen Aufgaben wie die Spülmaschine ein- und ausräumen oder Kaffee kochen?

5. Gibt es ein Unternehmensleitbild und wie erleben Sie persönlich die tatsächlich gelebte Kultur?

6. Bitte vervollständigen Sie diesen Satz: Den Mehrwert von flexibler Arbeitsgestaltung für Eltern sehen wir in...

7. Sonstige Anmerkungen zu Unternehmenskultur

Anhang 3 Allgemeine Hinweise zur Interviewtranskription

- Sinngemäße Transkription in Anlehnung an den Interviewleitfaden ohne Übernahme von Versprechern, Verzögerungen, Dialekt, Pausen etc.
- Kennzeichnung von besonders aufgeweiteten Phasen des Gesprächs durch beispielsweise diese Feststellung in runder Klammer (I2 und B lachen)
- Setzung von Satzzeichen zur besseren Lesbarkeit
- B steht für den Befragter
- Ix steht für den Interviewpartner entsprechend der fortlaufenden Nummer des Interviews
- Fortlaufende numerische Ordnung der Interviews von 1-8
- Nummerierung der Zeilen für eine Sprechpassage und Angabe von Seitenzahlen
- xxx und yyy sind Verschlüsselungen der Unternehmensnamen

Anhang 4 Auswertung der Untersuchung nach Froschauer/Lueger

Allgemeine Hinweise zur Interviewauswertung:

- Aufgrund der einfacheren Lesbarkeit ist in dieser Liste auf die gendergerechte Sprache verzichtet worden. Es wird jedoch die weibliche und männliche Form gleichermaßen mit einbezogen.
- Ix bzw. Ux steht für Interviewpartner aus Interview Nr.x
- :x steht für die jeweilige Zeilennummer im Transkript von Ix
- Ux steht für Unternehmen Nr.x
- Wenn das Thema vom Interviewpartner eingebracht wurde und nicht aus der Befragung durch den Fragebogen stammt ist es grün markiert

Auswertung Statistische Grunddatenerhebung	
Thema	Unternehmen Nr. / Daten aus stat. Grunddatenerhebung
Unternehmensitz	
>Ostallgäu	U2, U4, U5, U6, U7
>Landsberg am Lech	U1, U8
>Garmisch-Partenkirchen	U3
Einteilung KMU (Anzahl MA und Umsatz in € nach ifM)	
>kleinst Unternehmen (bis 9 MA und 2 Mio. Umsatz)	kein Unternehmen der Befragung
>klein Unternehmen (bis 49 MA, bis 10 Mio. Umsatz)	U1, U4, U7
>mittleres Unternehmen (bis 499 MA, bis 50 Mio. Umsatz)	U3, U5, U8
>Großunternehmen (ab 500 MA, über 50 Mio. Umsatz)	U2, U6
Aufzeigen Branchen	
> Nennung der Branchen	
> Davon mit erhöhten Bedarf aus Kandidaten aus den MINT-Fächern zuzuordnen	U2, U3, U4, U5, U8
	Kein Unternehmen aus dem Bereich Pflege
Anteil Frauen / Männer	
Weniger Frauen wie Männer	U2; U3; U5; U6; U8
50/50 Anteil Frauen und Männer	U7
Mehr Frauen wie Männer	U1; U4

Auswertung A. Einstellungsprozess / Mitarbeitergewinnung	
Thema z.T. mit Charakterisierung	Von wem wo angesprochen
<i>Zufriedenheit bei der Stellenbesetzung</i>	
> Note 3	I1:2; I2:2; I7:3
> Note 4	I4:2
> Note 5	I3:3; I5:3; I6:2; I8:2
<i>Herausforderungen und Hauptgründe für unzureichende Besetzung der Vakanzen</i>	
> Keine passenden Kandidaten in der Region verfügbar	I1:4; I2:4; I3:5; I4:4; I6:4; I8:4
> Gehalt	I1:4; I3:5; I6:4
> Gesuchte Qualifikation nicht verfügbar	I1: 4, 6, 8; I2:4, 6,8, I4:4; I5:5; I6:4; I7:5
>Vorgeschiedener Bewerbertest, ohne Bestehen keine Einstellung möglich	I3:5
>Mangelnde Struktur in der Personalrekrutierung	I5:5
>Mitarbeiter sollte nicht zu alt sein	I6:4
>Starker Wettbewerb in der Region, der Kandidaten an sich zieht	I2:161, I8:4
<i>Rekrutierungswege</i>	
>Zentrale Suche über Recruitingcenter	I1: 10, 12
>Anzeigen auf Onlineplattformen inkl. eigener Homepage	I2:10; I3:7, I5:7,9; I6:6; I7:9; I8:8
>Printanzeigen	I2:10; I3:7; I4:6, I5:9; I6:6; I8:8
>Headhunter und Personalvermittlung	I2:10; I3:7; I4:6; I5:7; I6:6; I8:8
>Ansprache über Social Media (Xing)	I4:6,8; I6:6; I8:8
>Empfehlungsmarketing (wer kennt wen)	I5:7; I7:9; I8:8
>interne Ausschreibungen	I6:6; I8:8
>Einsatz von Zeitarbeitspersonal zur Flexibilisierung	I8:10
<i>Gründe für Personalsuche und Unterscheidung der Fluktuationsgründe nach m/w</i>	
>Aufbau	I1:15; I4:10; I6:8; I7:11; I8:10
>Umstrukturierungen im Unternehmen	I2:13
>Auszubildendensuche	I3:9; I8:10
>Nachbesetzung wegen Kündigung	I5:11,17; I8:10
>Nachbesetzung wegen Burnout, Überbelastung	I6:12; I7:15

>Keine Unterscheidung der Fluktuationsgründe (möglich)	I1:19; I2:18; I3:9; I5:17, I6:14; I8:12,14
>Gründe bei Frauen	
>> Elternzeit / Schwangerschaft	I1:19; I7:15
>> Rente	I5:15
>Gründe bei Männern	
>> Gehalt	I3:11
>> zu weiter Arbeitsweg	I4:13,15
<i>Genderneutrale Stellenausschreibung</i>	
>Trifft voll zu	I1:21; I2:26; I3:13; I4:18; I5:20; I6:16,18; I8:16
>Trifft eher zu	
>Trifft eher nicht zu	I7:17
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Proaktive Ansprache der Möglichkeiten der Vereinbarkeit im Vorstellungsgespräch</i>	
> Trifft voll zu	
>Trifft eher zu	I3:15; I8:18
>Trifft eher nicht zu	I1:23, 25; I4:22; I6:20
>Trifft gar nicht zu	I2:29,31; I5:22; I7:19
> Anmerkungen	
<i>Gleiche Einstellungschancen Frauen/Männer</i>	
> Trifft voll zu	I1:28, 32; I2:33,37; I3:17; I4:24; I6:22; I7:22; I8:20
>Trifft eher zu	
>Trifft eher nicht zu	I5:25
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Lohnleichheit zwischen Männern und Frauen in vergleichbarer Position</i>	
> Trifft voll zu	I2:39,41; I3:19; I6:24; I7:24
>Trifft eher zu	I1:34; I5:29
>Trifft eher nicht zu	I4:33; I4:24

>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Personalentscheider sind gendergerecht geschult</i>	
> Trifft voll zu	11:36; 14:37; 16:26; 17:26; 18:26
>Trifft eher zu	12:43,45,47; 13:22
>Trifft eher nicht zu	15:31
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Stellenwert der regionalen Verbundenheit bei Kandidaten/Mitarbeiter</i>	
> wichtig	14:39; 16:28; 17:28
> nicht wichtig	11:38,40; 13:26,28
> zwar unwichtig angegeben, aber eigentlich schon wichtig	12:49,51, 15:33; 18:28
> Anmerkungen	
<i>Unkonventionelle Wege für Stellenbesetzung</i>	
> Trifft voll zu	
> Trifft eher zu	11:43; 13:33; 14:41; 15:35; 18:30
> Trifft eher nicht zu	12:53; 16:30,32
> Trifft gar nicht zu	17:30
> Anmerkungen	
<i>Sonstige Anmerkungen zur Kategorie A</i>	
>Keine weiteren Anmerkungen	11:45; 16:34; 18:32
>Gender-Diskriminierung kommt durch Stellenanforderungen (zB. körperliche Arbeit) zustande	12:55,59
>Einstellungstest der oft eine Einstellung verhindert, keine Gender-Unterscheidung darin bekannt	13:35,37
>Kinderbetreuung wurde angeboten, aber von MA nicht angenommen	14:43
>kein klarer Einstellungsprozess, Chef entscheidet, keine strategische Planung da	15:37
>Neuer Mitarbeiter muss in das Team passen	17:32

Auswertung B. Lebensphasenorientierte Personalpolitik / Mitarbeiterbindung	
Thema z.T. mit Charakterisierung	Von wem wo angesprochen
<i>Herausforderungen Mitarbeiterbindung</i>	
>nichts auffälliges	11:52; 17:36
>es findet keine aktive Mitarbeiterbindung statt, Betriebszugehörigkeit ist so gewachsen/Fluktuation eher gewünscht	15:41,43; 16:37,39
>große Herausforderung durch starken Mitbewerber, Abwerben	12:70; 13:40; 18:36
>Unternehmen hat keine besonderen Attribute zur Bindung und Motivation aktuell	12:70
>hohe Erwartungen / Arbeitsbelastung an Mitarbeiter	12:70; 16:12
>geänderte Erwartungen der jüngeren Generation nach mehr Flexibilität	14:47,49, 15:45
<i>Definition Diversity Management und Gender Diversity</i>	
>Definition Diversity Mgmt. nicht direkt bekannt	15:48; 16:41
>Schlagworte der Definition	
>>Umgang /Management von Vielfalt, Unterschieden	11:56, 12:78, 13:42; 18:38
>>Thema Ethnie, Geschlecht, Religion, Sexuelle Präferenz	17:38
>>Herkunft, persönliche Einstellung oder Einschränkung	18:38
>>Gender, Behinderung	14:57
>Maßnahmen daraus	
>>spezieller Arbeitsbereich für MA mit Behinderung	18:38
>>Wir leben es einfach, natürlicher Prozess, intuitiv	11:58, 13:44; 14:53; 16:41; 17:38
>>keine Durchführung	12:80,82; 15:50
>GenderDiversity	
>>beinhaltet in Diversity Mgmt. Maßnahmen	
>>nicht bekannt, nein	12:89; 13:48; 14:59;15:50; 16:43,45; 17:45; 18:43
>>>nichts bekannt, aber eher Frauenüberschuss, da Branche und TZ-Modelle interessant sind	11:58,61
<i>Anzahl weibliche Führungskräfte</i>	
>keine	14:61; 15:54; 16:47
>wenige	12:91; 13:50,52; 17:47; 18:45

>> Begründung für oberen 2 Antworten	
>>>"haben sie einen auf Familie gemacht"	I2:93
>>>Qualifikation entscheidend	I2:93; I6:47
>>>sehr flache Hierarchie	I4:61; 51:54,56
>Ausgeglichen in Vergleich zu Männern	I1:65
>>sogar Topmanagement	I1:65
<i>Teilzeit und Karriere möglich</i>	
>Trifft voll zu	I1:67; I3:56
>Trifft eher zu	I4:69; I5:60; I7:49
>Trifft eher nicht zu	I2:101; I6:51; I8:49
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Lebensphasenorientiertes Arbeitsmodell</i>	
>Trifft voll zu	I1:69, I3:58
>Trifft eher zu	I4:73; I7:53; I8:51
>Trifft eher nicht zu	I2:105; I5:62; I6:53
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Elternzeit</i>	
>Frauenthema	I1:71,73; I3:60; I4:75; I5:64,66; I7:55; I8:55
>Nehmen es Männer? Voll oder Papamonate?	I2: 140; U3:107; U2:142
>>Aussagen zur Akzeptanz beim Vater (sehr negativ gesehen)	I2:142; I5:70
>>im Vertrieb weder Frauen noch Männerthema, wird nicht genommen	I6:55
<i>Pflege von Angehörigen</i>	
>aktuell eher kein Thema	I1:75; I3:62; I4:77; I5:69; I6:57
>wer benötigt Flexibilität diesbezüglich?	
>>Mann, der Eltern im Haushalt unterstützt, 1 Tag im Monat	I2:109
>>Todesfall, kurzzeitig flexibel sein musste	I4:79
>>Mann, der Großeltern unterstützt	I7:57

>> wird Zukunftsthema werden	18:57; 13:62
Statement zur Gender Diversity	
>es einfach keinen Unterschied gibt, jeder ist eine Person, Mensch dahinter wird gesehen	12:111, 113; 14:81
>Möglichkeiten, Expertise und Leistung wichtig und nicht Geschlecht	11:77; 13:64; 16:59; 17:59; 18:59
>definitiv nicht gleichberechtigt weil (...) ein sehr altertümliches Rollendenken herrscht	15:74
>Weil wir die Vielfalt schätzen	18:59
USP des Unternehmens	
>aktuell kein besonderes Attribut	12:72, 117
>regionales Unternehmen mit guter Struktur, kann sich einbringen	13:66
>Gutes Arbeitsklima, Spaß, Team	14:83; 17:61; 18:61, 63
>familiäres Arbeitsklima, flache Hierarchien und kurze Wege	15:76
>Inhaberführung	16:61
Sonstige Anmerkungen zur Kategorie B	
>Tarifverhandlungen und Zusammenarbeit mit Gewerkschaft auch für sonstige Leistungen und Attraktivität des Unternehmens wichtig	12:72
>Geschäftsführung muss vorleben und nachhaltig dahinter stehen	12:82
>lebensphasenorientierte Personalpolitik ist Zukunft, gerade für KMU	12:119
>Vorgaben aus USA hemmen	13:68
>Gesundheitliche Maßnahmen und Infos an MA geben ist wichtig	13:68
>Manches kann schnell auf der Strecke bleiben, im Tagesgeschäft aufpassen	14:84
>in den Kinderschuhen mit viel Potenzial	15:78

Auswertung C. Gestaltung Arbeitszeit und Arbeitsplatz	
Thema z.T. mit Charakterisierung	Von wem wo angesprochen
Teilzeit	
>Ja	U1:83; U3:71; U4:87; U5:80;
>Nein	U7:66
>Wie?	
>>zahlreiche Varianten	U1:58;U3:71,75; U5:80,82
>>nur im kaufm. Bereich /Innendienst (mit geringer Stundenreduzierung)	U2:120; U6:65; U8:66
>>Sehr flexibel in Absprache mit Team	U4:87
>Wer nutzt es?	
>>Mütter wegen Betreuung	U1:93; U2:131; U3:75,75,85; U4:101; U5:94; U8:76,78
>>wegen Weiterbildung	U1:93
>>evtl. im Alter	U1:93
>>Mitarbeiter wegen Pflege der Eltern	U2:131
>>Freizeitorientierung / Bau	U4:101; U5:94
Gleitzeit	
>Ja	U1:85; U3:71; U4:91; U5:80,84; U6:67
>>Ausnahmen: Management	U1:85
>>nur im kaufm. Bereich	U2:123; U4:91; U5:82,90; U8:68
>Nein	U6:68
>Wie?	
>>keine fest definierte Kernarbeitszeit, eher individuell	U2:123
>>von Kundenumgebung / Arbeitsprozess abhängig	U2:123; U4:91; U5:82,90
>>Ausarbeitung Reglement und offene Kommunikation wichtig	U4:91, U5:84
Homeoffice-Regelung	
>Ja	U1:89; U3:79
>Nein	U2:125; U7:70
>Wie?	
>>mal ein Tag ok	U2:125; U8:70

>>Modellversuch läuft gerade (2 Tage im Monat)	U4:95; U5:88
>Wer nutzt es?	
>>Ab bestimmter Managementebene	U1:89
>>von Position abhängig	U1:91, U3:81; U4:122; U6:65; U7:70, U8:72
>>Mütter	U3:85; U4:97
>Bezweifeln der Arbeit im HO	U2:127
>einfacher wenn Kollege im Büro ist	U3:87; U4:95;U8:70
Unterscheidung nach Hierarchie-Ebene	
>Ja	U6:74
>Ja ohne Bedingungen	U3:83; U4:99
>Nein	
>>aber nach Position, z.B. Kundenkontakt	U1:91; U6:73
>> vermehrt Führungskräfte wegen besserer IT-Ausstattung	U2:129
>>Führung weniger angedacht, vor allem über 30% HO	U4:99; U6:71
Herausforderungen bei der Einführung flexibler Arbeitsweisen	
>keine Beantwortung möglich	U1:95; U7:73; U3:87
>Equipment steht oft nicht zur Verfügung / Technischer Natur	U2:129,136; U4:103; U5:88; U8:72
>Kommunikationsregeln für TZ und Homeoffice, da nicht immer erreichbar	U3:87, U8:80
>Zeiterfassung	U4:103; U8:80
>Positionsabhängig	U1:91, U3:81; U4:122; U6:65; U7:70, U8:72
>Ausnutzen der Flexibilität	U6:77; U8:80
>Unstimmigkeiten wegen Extrawurst	U8:80
Neue Kommunikationsmittel hilfreich für flexible Arbeit	
>Trifft voll zu	U3:103; U4:120
>Trifft eher zu	U6:89
>Trifft eher nicht zu	
>Trifft gar nicht zu	U2:157; U5:115
> Anmerkungen	

Jobsharing findet statt	
>Trifft voll zu	U4:108,110
>Trifft eher zu	
>Trifft eher nicht zu	
>Trifft gar nicht zu	U1:99; U2:147,149; U3:91; U5:105,107; U6:81; U7:82; U8:84
> Anmerkungen	
>>Zukunftsorientierung von wichtiger Bedeutung	U3:93
Unternehmen unterstützt aktiv bei Kinderbetreuung	
>Trifft voll zu; Nachfrage ist aber nicht da	U4:114
>Trifft eher zu	
>Trifft eher nicht zu	U1:101
>Trifft gar nicht zu	U2:151; U3:94; U5:109; U6:83; U7:86; U8:86
> Anmerkungen	
Offene Kultur, die flexible Arbeitsweisen untermauert	
>Trifft voll zu	U4:122; U7:90
>Trifft eher zu	U1:107; U8:89
>Trifft eher nicht zu	U6:91
>Trifft gar nicht zu	U5:84,117; U2:159
> Anmerkungen Kommunikation hilft	
Sonstige Anmerkungen zu C. Gestaltung Arbeitsplatz und Arbeitszeit	
>>Freizeitwunsch wird immer größer	U2:161
>>klares Kommunizieren der Regeln	U2:161; U8:94
>>Arbeitnehmer suchen sich Arbeitgeber nach Lebensphase aus	U2:163
>>nicht nur Gehalt zählt sondern auch weiche Faktoren Getränke, Obst; Benefits	U4:93
>>Leistung ist das Wichtigste egal wie	U6:93
Antworten/Fragen die in Auswertung Elternzeit bei B einfließen	
Elternzeit für Frauen UND Männer ohne karrierebedingte Einbußen	
>Trifft voll zu	U1:97; U3:89; U7:80; U8:82
>Trifft eher zu	U4:106; U5:103

>Trifft eher nicht zu	U2:144; U6:79
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
>>Stelle freihalten bei 3 Jahren schwierig	U2:144
<i>Rückkehr nach Elternzeit an gleichen/gleichwertigen Arbeitsplatz</i>	
>Trifft voll zu	
>Trifft eher zu	U1:103; U2:153; U3:96; U4:116; U5:111; U6:85; U7:88, U8:88
>Trifft eher nicht zu	
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Maßnahmen zur Erleichterung des Einstiegs nach der Elternzeit</i>	
>Nichts bestimmtes	U1:105, U2:138; U5:113; U6:87; U8:92
>Überlappungen zwischen Vertretung und Rückkehrer	U3:99
>Kontakt während der Elternzeit	U4:118

Auswertung D. Unternehmenskultur	
Thema z.T. mit Charakterisierung	Von wem wo angesprochen
<i>Ist Gender Diversity aktiver Bestandteil der Unternehmensstrategie und -kommunikation</i>	
Ja	U1:111; U6:95; U8:96
Nein	U2:170; U3:111; U4:127; U5:124, U7:94
Anmerkungen	
<i>Das Unternehmen ist von ständigen Veränderungen und Einflüssen betroffen</i>	
>Trifft voll zu	U1:113; U6:97; U7:96
>Trifft eher zu	U3:116; U4:131; U5:126; U8:98
>Trifft eher nicht zu	U2:172
>Trifft gar nicht zu	
> Anmerkungen	
<i>Gibt es ein Unternehmensleitbild?</i>	
Ja	U2:179; U4:139; U6:103;U8:104
Nein	U1:121; U3:127; U5:133; U7:104
Diskrepanz zwischen diesem Bild und gelebter Kultur	
Ja	U2:180; U8:104
Nein	U4:139; U6:103
Anmerkungen	
<i>Vorteile flexibler Arbeitsweisen für Eltern</i>	
>Win/Win-Situation für beide	U1:123
>Mitarbeiterbindung und Besetzung der Stellen	U2:185; U5:137; U7:106
>TZ oft sogar effektiver	U3:131
>Zufriedenheit und Leistung	U4:141; U6:105; U8:106
<i>Sonstige Anmerkungen zu D. Unternehmenskultur</i>	
<i>Einordnung der Kulturmuster s. Checklisten</i>	

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5. Dabei ist 1=geringe und 5=hohe Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 1 - Personaldienstleistungsunternehmen

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur

Merkmale	Ausprägung
Dynamik	3
Offenheit	4
Leistungsorientierung	4
Flexibilität	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	3,5

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur

Merkmale	Ausprägung
Homogenität	1
Bürokratie	2
Hierarchie	2
Formal	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	1,75

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur

Merkmale	Rang
Traditionell	1
Männlich	1
Konservativ	1
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	1,25

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur

Merkmale	Rang
Veränderungsorientiert	1
Hierarchisch	2
Konservativ	1
Ambivalent	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	1,5

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte

Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	5
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	4
Maßnahmebündel für Elternzeitrückkehrer	1
Flexible Arbeitsmodelle	5

Analyse der Normen & Werte

Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	4
Bewusste Motive zu Gender Diversity	3
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	4

Analyse der Grundannahmen

Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	3
Keine Äußerungen zu Stereotype	3
Veränderung wird als Chance gesehen	3
Gesamtausprägung nach Schein	3,5

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 1 (Personaldienstleistungsunternehmen) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster I hoffene Hochleistungskultur auf. Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hohe Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 2 - Salamander Industrie-Produkte (SIP)

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	1
Offenheit	1
Leistungsorientierung	4
Flexibilität	1
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	1,75

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	4
Bürokratie	4
Hierarchie	4
Formal	4
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	4

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	4
Männlich	4
Konservativ	2
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	3

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	1
Hierarchisch	4
Konservativ	2
Ambivalent	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	2,25

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	1
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	2
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	1
Flexible Arbeitsmodelle	2

Analyse der Normen & Werte

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	1
Bewusste Motive zu Gender Diversity	2
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	2

Analyse der Grundannahmen

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	2
Keine Äußerungen zu Stereotype	1
Veränderung wird als Chance gesehen	2
Gesamtausprägung nach Schein	1,6

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 2 (SIP) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster II konformistische Formalkultur auf. Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher negativ in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hohe Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 3 - Cardis Reynolds

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	3
Offenheit	3
Leistungsorientierung	3
Flexibilität	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	3

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	2
Bürokratie	4
Hierarchie	3
Formal	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	2,75

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	3
Männlich	3
Konservativ	2
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	2,5

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	3
Hierarchisch	3
Konservativ	2
Ambivalent	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	2,5

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	3
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	3
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	4
Flexible Arbeitsmodelle	4

Analyse der Normen & Werte

	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	3
Bewusste Motive zu Gender Diversity	2
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	5

Analyse der Grundannahmen

	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	3
Keine Äußerungen zu Stereotype	2
Veränderung wird als Chance gesehen	3
Gesamtausprägung nach Schein	3,2

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 3 (Cardis) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster I offene Hochleistungskultur auf. Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hoche Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 4 - Dienstleistung/Marketing

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	3
Offenheit	4
Leistungsorientierung	2
Flexibilität	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	3

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	3
Bürokratie	2
Hierarchie	3
Formal	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	2,5

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	3
Männlich	3
Konservativ	2
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	2,5

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	4
Hierarchisch	4
Konservativ	3
Ambivalent	4
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	3,75

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	2
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	4
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	4
Flexible Arbeitsmodelle	4

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	3
Bewusste Motive zu Gender Diversity	4
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	4

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	4
Keine Äußerungen zu Stereotype	3
Veränderung wird als Chance gesehen	3
Gesamtausprägung nach Schein	3,5

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 4 (Marketing/Dienstleistung) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster IV veränderungsorientierte Bewahrungskultur auf. Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur sehr positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hoche Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 5 - Holzbau

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	3
Offenheit	1
Leistungsorientierung	2
Flexibilität	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	2

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	3
Bürokratie	3
Hierarchie	3
Formal	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	3

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	4
Männlich	5
Konservativ	4
Schwerfällig	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	4

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	2
Hierarchisch	3
Konservativ	4
Ambivalent	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	3

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	2
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	2
Maßnahmebündel für Elternzeitrückkehrer	1
Flexible Arbeitsmodelle	3

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	2
Bewusste Motive zu Gender Diversity	1
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	1

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	2
Keine Äußerungen zu Stereotype	2
Veränderung wird als Chance gesehen	2
Gesamtausprägung nach Schein	1,8

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 5 (Unternehmen im Holzbau) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster III konservative Ausschlusskultur auf.

Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur negativ in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hohe Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 5 - Holzbau

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	4
Offenheit	3
Leistungsorientierung	5
Flexibilität	4
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	4

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	3
Bürokratie	3
Hierarchie	3
Formal	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	2,75

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	3
Männlich	3
Konservativ	3
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	2,75

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	4
Hierarchisch	3
Konservativ	4
Ambivalent	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	3,5

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	2
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	2
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	1
Flexible Arbeitsmodelle	3

Analyse der Normen & Werte

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	2
Bewusste Motive zu Gender Diversity	3
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	2

Analyse der Grundannahmen

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	3
Keine Äußerungen zu Stereotype	3
Veränderung wird als Chance gesehen	4
Gesamtausprägung nach Schein	2,5

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 6 (Lebensmittel) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster I offene Hochleistungskultur auf. Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5 . Dabei ist 1=geringe und 5=hoche Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 7 - Gastronomie und Event

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	4
Offenheit	3
Leistungsorientierung	3
Flexibilität	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	3,25

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	3
Bürokratie	1
Hierarchie	3
Formal	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	2,25

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	2
Männlich	3
Konservativ	2
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	2,25

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	3
Hierarchisch	3
Konservativ	3
Ambivalent	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	3

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	2
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	4
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	2
Flexible Arbeitsmodelle	4

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	3
Bewusste Motive zu Gender Diversity	4
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	4

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	4
Keine Äußerungen zu Stereotype	3
Veränderung wird als Chance gesehen	3
Gesamtausprägung nach Schein	3,5

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 7 (Gastro/Event) weist nach dieser Einschätzung das Kulturmuster I offene Hochleistungskultur mit Tendenz zur IV veränderungsorientierten Bewahrungskultur auf.

Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt

Checkliste zur Einschätzung der Kulturmuster

- Identifikation der Kulturmustermerkmale nach Kaiser et al. (2012) und Unternehmenskultur nach Schein (1985) aufgrund der Interviews auf einer Skala von 1 – 5. Dabei ist 1=geringe und 5=hohe Ausprägung.
- Einschätzung anhand des Interviews für das Unternehmen Nr. 8 - Automotive

Kulturmuster I: offene Hochleistungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Dynamik	3
Offenheit	3
Leistungsorientierung	3
Flexibilität	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster I	3

Kulturmuster II: konformistische Formalkultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Ausprägung
Homogenität	3
Bürokratie	2
Hierarchie	3
Formal	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster II	2,75

Kulturmuster III: konservative Ausschlusskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Traditionell	2
Männlich	2
Konservativ	2
Schwerfällig	2
Gesamtausprägung im Kulturmuster III	2

Kulturmuster IV: veränderungsorientierte Bewahrungskultur

Typische Merkmale der Unternehmenskultur	Rang
Veränderungsorientiert	4
Hierarchisch	3
Konservativ	3
Ambivalent	3
Gesamtausprägung im Kulturmuster IV	3,25

Analyse Unternehmenskultur nach Schein

Analyse der Artefakte	Ausprägung
Anteil Frauen in Führungspositionen	3
Karrieremöglichkeiten trotz TZ/Kindern/Betreuungspflichten	3
Maßnahmbündel für Elternzeitrückkehrer	1
Flexible Arbeitsmodelle	4

Analyse der Normen & Werte	Ausprägung
Gleichstellungsorientierte Unternehmensstrategie	4
Bewusste Motive zu Gender Diversity	4
Gleiches Engagement für Frauen und Männer mit und ohne Kinder/Betreuungspflichten	4

Analyse der Grundannahmen	Ausprägung
Positive Meinungen und Einstellungen in Sachen Gender Diversity	3
Keine Äußerungen zu Stereotype	4
Veränderung wird als Chance gesehen	3
Gesamtausprägung nach Schein	3,3

Auswertung und Bemerkung

Unternehmen aus dem Interview Nr. 8 (Automotiv) weist das Kulturmuster IV veränderungsorientierten Bewahrungskultur mit Tendenz zu Kulturmuster I auf.

Dabei sind die Artefakte, Normen & Werte sowie Grundannahmen der Unternehmenskultur eher positiv in Richtung Gender Diversity ausgeprägt