

Ben Fischer

Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen
und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

An overhead photograph of a meeting around a white table. Several people are visible, working on laptops and taking notes. The table is decorated with a small potted plant, a pen, and a coffee cup. The image is partially overlaid by a blue geometric shape in the top-left corner.

Global Management Compact
Band 07

Schriftenreihe
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.
an der Hochschule Bremen
Herausgeberin: Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

Abstrakt

Ziel:

Im Rahmen der Arbeit ist das Ziel der vorliegenden Forschung herauszufinden, inwiefern sich das Fehlen von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung auswirkt. Des Weiteren sollen gegenwärtige Herausforderungen identifiziert und geeignete Maßnahmen zur Überwindung dieser Herausforderungen erforscht werden. Abschließend soll die Forschung einen geeigneten Leitfaden entwickeln. Dieser soll die wichtigsten Maßnahmen für eine Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen darstellen. Um den Zweck, einer erfolgreichen Implementierung sicherzustellen.

Design/Methodik/Ansatz:

Zunächst werden in der vorhandenen Literatur Erkenntnisse zu den 3 entwickelten Forschungsfragen gesucht. Zur Überprüfung der daraus abgeleiteten Hypothesen werden insgesamt 5 ExpertInnen¹ Interviews durchgeführt, bei denen ein Leitfaden als Hilfsmittel verwendet wird. Anhand der geführten Gespräche und Antworten der ExpertInnen auf ihrem Fachgebiet findet eine fundierte Auswertung statt, um dadurch den Zusammenhang zwischen der Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg darzustellen. Die Interviews werden hierbei mittels der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, um die zentralen Botschaften zu identifizieren. Im Anschluss werden die Ergebnisse mit den formulierten Hypothesen verglichen.

Ergebnisse & Praktische Implikationen:

Durch die Forschung hat sich herausgestellt, dass durch das Fehlen von Geschlechtervielfalt in der Führungsebene von Unternehmen wertvolle Potenziale und Chancen ungenutzt bleiben. Denn Geschlechtervielfalt kann in Unternehmen zu einer Vielzahl von positiven Veränderungen führen, z.B.²

¹ Dieser geschlechtsneutrale Stil wird im gesamten Text beibehalten

² z.B.: zum Beispiel

durch unterschiedliche Blickwinkel, optimierte Arbeitsprozesse, erhöhte Innovationsfähigkeit, verbesserte Außenwahrnehmung (Theorie der Ressourcenabhängigkeit), gesteigerte Effizienz sowie eine Steigerung der Kreativität und der generellen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Zudem kann es zu einem größeren wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens führen. Allerdings haben sich bei der Forschung 2 zentrale Herausforderungen ergeben, die unbewussten Vorurteile und die sog. „kaputte Sprosse“³. Bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt ist es wichtig, dass sich die Unternehmen dieser bewusst werden. Dabei hat sich der inhaltliche Bezug zu Führungspositionen als äußerst bedeutsam erwiesen, da Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Umsetzung dieser Maßnahmen spielen. Hierzu wurde in der vorliegenden Arbeit ein Leitfaden erstellt, welcher Unternehmen dabei unterstützen kann, eine erfolgreiche Implementierung zu erreichen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Es soll dazu dienen, die Potenziale zu nutzen und Risiken entgegenzuwirken.

Originalität:

Der Wert der Forschung wird durch die Aktualität und Relevanz des Themas deutlich. Durch die Untersuchung der Thematik werden neue Erkenntnisse gesammelt, welche in der vorliegenden Art und Weise in der bisherigen Literatur nicht zu finden sind. Die Resultate dieser Forschungsarbeit können insbesondere zur Aufklärung, Förderung der Akzeptanz sowie zur Anregung zukünftiger Forschungen genutzt werden.

Schlüsselwörter:

Geschlechtervielfalt, Führung, Führungspositionen, Unternehmensleistung, Theorie der Ressourcenabhängigkeit, Herausforderungen, Risiken, Maßnahmen

Untersuchungstyp:

Bachelorthesis, Qualitative Forschung

³ „kaputte Sprosse - aus dem Englischen „broken rung“

Abstract (Abstrakt auf Englisch)

Purpose:

The aim of this research is to find out to what extent the lack of gender diversity in management positions affects corporate performance. Furthermore, current challenges will be identified and suitable measures to overcome these challenges will be researched. To conclude, the research will be used to develop a suitable guideline. This guideline will present the most important measures for the implementation of gender diversity in companies. To ensure the purpose of a successful implementation.

Design/methodology/approach:

First, the existing literature is searched for insights into the three research questions developed. To test the hypotheses derived from this, a total of five expert interviews are conducted using a guide as an aid. Based on the interviews conducted and the answers given by the experts in their field of expertise, a well-founded evaluation is carried out in order to show the connection between gender diversity in management positions and the success of the company. The interviews will be evaluated by means of the structuring qualitative content analysis according to Mayring to identify the central messages. The results are then compared with the formulated hypotheses.

Results & Practical implications:

Research has shown that the lack of gender diversity at the management level of companies means that valuable potential and opportunities remain untapped. Gender diversity can lead to a variety of positive changes in companies, through for example, different perspectives, optimized work processes, increased innovative capacity, improved external perception, increased efficiency, as well as an increase in creativity and the general survivability of the company. It can also lead to greater economic success for the company. However, two key challenges have emerged in the research, unconscious bias and the so-called "broken rung." When implementing gender diversity, it is important that companies become aware of it. In this context, the substantive reference to leadership positions has proven to be

extremely significant, as managers play a central role in the implementation of these measures. For this purpose, a guideline was created in this thesis, which can support companies to achieve a successful implementation and to remain competitive. It is intended to help exploit the potentials and counteract the risks.

Originality:

The value of the research is evident in the timeliness and relevance of the topic. Through the investigation of the topic, new knowledge is collected, which is not found in the present way in the previous literature. In particular, the results of this research can be used to educate, promote acceptance, and stimulate future research.

Keywords:

Gender diversity, leadership, leadership positions, corporate performance, resource dependency theory, challenges, risks, measures

Type of Study:

Bachelor thesis, Qualitative research

Vorwort

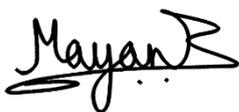
Wir freuen uns, die Veröffentlichung von Ben Fischers Arbeit mit dem Titel "Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung" bekannt zu geben. Diese Arbeit behandelt das dringende Thema der Herausforderungen für die Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und bietet wissenschaftlich fundierte und praktisch umsetzbare Leitlinien, um Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen zu fördern.

Die Herausforderungen für die Geschlechtervielfalt in Führungspositionen sind eine weit verbreitete Problematik, sowohl in Deutschland als auch weltweit. Organisationen haben oft Schwierigkeiten, konkrete und effektive Anleitungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu finden. Fischers Arbeit schließt diese Lücke, indem sie einen umfassenden und theoretisch fundierten Leitfaden anbietet, der auf bestehender Literatur und Experteninterviews basiert, um praktische Einblicke und Empfehlungen zu liefern.

Die Arbeit präsentiert eine gut strukturierte und gründlich recherchierte Analyse der Herausforderungen für die Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensleistung. Durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven und die Verwendung eines qualitativen Inhaltsanalyse-Frameworks bietet die Studie eine fundierte Untersuchung des Themas.

Abschließend trägt Ben Fischers Arbeit zur wachsenden Forschung über die Herausforderungen der Geschlechtervielfalt in Führungspositionen bei. Indem sie wissenschaftlich fundierte und praktisch umsetzbare Leitlinien bereitstellt, dient sie als wertvolle Ressource für Organisationen, die bestrebt sind, inklusive und vielfältige Führungsteams zu schaffen. Wir sind überzeugt, dass diese Veröffentlichung ein unschätzbares Werkzeug für Wissenschaftler, Praktiker und Organisationen sein wird, die Geschlechtergerechtigkeit fördern und die Unternehmensleistung verbessern möchten.

Wir gratulieren Ben Fischer zur erfolgreichen Fertigstellung dieser wichtigen Arbeit.



Prof. Dr. Mayank Golpelwar



Blanca Celis-Maure

Inhaltsverzeichnis

Nachweis der Originalität.....	i
Statement of originality (Nachweis der Originalität auf Englisch)	ii
Abstrakt	iii
Abstract (Abstrakt auf Englisch)	v
Vorwort.....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Tabellenverzeichnis.....	xii
Abbildungsverzeichnis.....	xiii
Abkürzungsverzeichnis.....	xiv
1 Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas.....	3
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 Geschlechtervielfalt in Führungspositionen	7
2.1 Definitionen und Begriffserklärungen	7
2.1.1 Geschlechtervielfalt	7
2.1.2 Unternehmensleistung.....	7
2.1.3 Geschlechtervielfalt in Bezug auf die Unternehmensleistung.....	8
2.1.4 Führung	8
2.2 Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt und der Unternehmensleistung	9
2.2.1 Positive Studienergebnisse	9
2.2.2 Negative Studienergebnisse.....	12
2.2.3 Theorie der Ressourcenabhängigkeit.....	14
2.2.4 Betrachtung der Theorie der Ressourcenabhängigkeit	15
2.3 Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt.....	16
2.3.1 Unbewusste Vorurteile	17
2.3.2 „Die kaputte Sprosse“	18
2.4 Maßnahmen zur Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen	18
2.4.1 Chancengleichheit beim Einstieg	19
2.4.2 Geschlechtervielfalt als Unternehmensstrategie	19

2.4.3	Sensibilisierung und Korrektur von unbewussten Vorurteilen am Beispiel der Personalauswahl.....	22
2.4.4	Weitere Maßnahmen	23
3	Zwischenfazit und Hypothesen	25
3.1	Konzeptioneller Rahmen	26
4	Empirische Forschung.....	27
4.1	Datenerhebungsmethode	28
4.2	Datenanalysemethode.....	30
4.3	Datenerhebung.....	33
4.3.1	Vorstellung der ExpertInnen	33
4.3.2	Auswahl der Interviewleitfragen	34
4.4	Datenanalyse.....	38
4.4.1	Transkription der Interviews.....	38
4.4.2	Ergebnisse der Interviews.....	39
4.5	Zusammenfassung und Vergleich der theoretischen und empirischen Ergebnisse	48
4.5.1	Forschungsfrage 1	48
4.5.2	Forschungsfrage 2	50
4.5.3	Forschungsfrage 3.....	52
5	Fazit	55
5.1	Zusammenfassung	55
5.2	Limitationen und Ausblick.....	56
	Literaturverzeichnis.....	57
	Anhang 1: Interviewleitfaden.....	a
	Anhang 2: Vorstellung der ExpertInnen	c
	Anhang 3: Einverständniserklärungen	d
	Anhang 3.1: Einverständniserklärung mit E1	d
	Anhang 3.2: Einverständniserklärung mit E2	e
	Anhang 3.3: Einverständniserklärung mit E3	f
	Anhang 3.4: Einverständniserklärung mit E4	g
	Anhang 3.5: Einverständniserklärung mit E5	h
	Anhang 4: Transkripte der Interviews	i
	Anhang 4.1: Interview mit E1	i
	Anhang 4.2: Interview mit E2	n
	Anhang 4.3: Interview mit E3	s
	Anhang 4.4: Interview mit E4	bb

Anhang 4.5: Interview mit E5	jj
Anhang 5: Kodierleitfaden	rr
Anhang 6: Kategoriensystem	ss

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorstellung der ExpertInnen (Eigene Darstellung)	c
Tabelle 2: Vorstellung des Kodierleitfadens anhand der Hauptkategorien (Eigene Darstellung)	ss
Tabelle 3: Vorstellung des Kategoriensystems (Eigene Darstellung)	mmm

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschied der Wahrscheinlichkeit der überdurchschnittlichen Leistung des unteren gegenüber dem obersten Quartil (Eigene Darstellung nach Hunt et al. (2020))	2
Abbildung 2: Unternehmensleistung und die Vertretung von Frauen in Führungspositionen (Eigene Darstellung nach dem Catalyst (2007)).....	10
Abbildung 3: 6 Schritte zur Geschlechtervielfalt im Unternehmen (Eigene Darstellung nach Brendler et al. (2015))	21
Abbildung 4: Konzeptioneller Rahmen (Eigene Darstellung)	27
Abbildung 5: Positive Auswirkungen von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung)	41
Abbildung 6: Negative Auswirkungen von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung)	42
Abbildung 7: Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung).....	44
Abbildung 8: Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen (Eigene Darstellung)	46
Abbildung 9: Weitere Relevante Informationen in Bezug auf die Thematik (Eigene Darstellung)	48

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abschn.	Abschnitt
Bzw.	Beziehungsweise
ca.	Circa
CSR	Corporate Social Responsibility
E	ExpertIn
F	Forschungsfrage
ggf.	Gegebenenfalls
H	Hypothese
HK	Hauptkategorie
Kap.	Kapitel
o.D.	ohne Datum
ROE	Eigenkapitalrendite (Return on Equity)
ROS	Umsatzrendite (Return on Sales)
ROIC	Rendite auf das investierte Kapital (Return on Invested Capital)
RDT	Theorie der Ressourcenabhängigkeit (Resource Dependence Theory)
Sog.	Sogenannte(r)
S.	Seite/Seitenzahl
s.	siehe
usw.	und so weiter

u.a. unter anderem
z.B. zum Beispiel
% Prozentzeichen

1 Einleitung

„At the current pace of advance, it will take decades before we have an acceptable level of representation of women at the helm of companies. Since women represent the vast majority of university students, it is shocking to see that only 7% of companies in Europe are led by women. This has to change. We simply cannot afford such a waste of talent.“ (Nuyens, 2021, S. 5).

Seit vielen Jahren ist die „Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen“ ein häufig diskutiertes Thema (Brescia Sofia Guerrero-Ochoa et al., 2023; Brieger et al., 2019; Macha et al., 2017). Es lässt sich belegen, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren bereits gestiegen ist, jedoch bleibt der Handlungsbedarf in Unternehmen nach wie vor hoch (Merklein, 2017). Aus einer Studie von Hunt et al. (2020) geht hervor, dass Frauen auf der Führungsebene in den untersuchten Regionen signifikant unterrepräsentiert sind. Die Daten der zuvor genannten Studie zeigen, dass Unternehmen zum Beispiel in den USA 29 Jahre und in Großbritannien 24 Jahre bei derzeitigem Tempo benötigen würden, um eine ausgewogene Geschlechtervielfalt auf Führungsebenen zu erreichen. In Schwellenländern ist die Situation noch gravierender, beispielsweise würde Brasilien 238 Jahre benötigen, um eine ausgewogene Geschlechtervielfalt in Führungsteams zu erreichen. Im Kontrast dazu zeigt die Studie von McKinsey, dass Unternehmen im obersten Quartil⁴ in den letzten 5 Jahren immer mehr Rentabilität erwirtschaften mit einer geschlechtsspezifischen Vielfalt in Führungsteams. Sie haben im Gegensatz zu 2014 (15%⁵) und 2017 (21%), mittlerweile im Jahr 2019 eine 25% höhere Wahrscheinlichkeit, eine überdurchschnittliche Rentabilität zu erwirtschaften (s.⁶ Abb. 1) (Gstrein & Kirchner, 2013b; Hunt et al., 2020; Noland et al., 2016). Es scheint widersprüchlich, dass Unternehmen nicht handeln, obwohl eine Verbesserung der Unternehmensleistung durch Geschlechtervielfalt in Führungspositionen laut einigen

⁴Das oberste Quartil bedeutet in diesem Fall die Differenz der Wahrscheinlichkeit einer finanziellen überdurchschnittlichen Leistung im Vergleich zum nationalen Branchendurchschnitt der EBIT-Marge über die letzten fünf Jahre, unter Verwendung des vollständigen Datensatzes der Unternehmen in jedem Jahr.

⁵ %: Prozentzeichen

⁶ s.: siehe

Studien möglich wäre (Gstrein & Kirchner, 2013; Noland et al., 2016; Catalyst, 2007; Brieger et al., 2019).

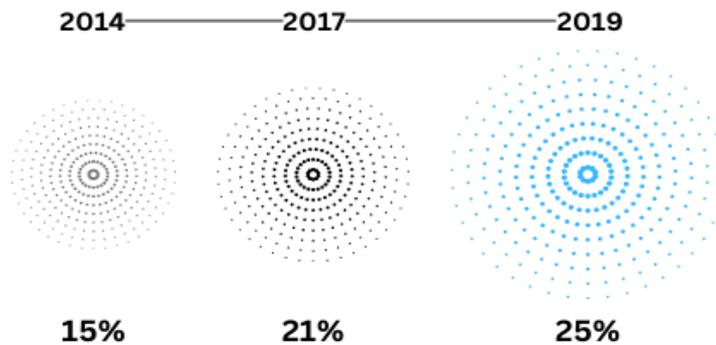


Abbildung 1: Unterschied der Wahrscheinlichkeit der überdurchschnittlichen Leistung des unteren gegenüber dem obersten Quartil (Eigene Darstellung nach Hunt et al. (2020))

Seit dem 01.01.2016 ist nur für Aufsichtsräte von Unternehmen, die börsennotiert sind und der paritätischen Mitbestimmung unterliegen das folgende Gesetz rechtswirksam:

„Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (2015, S. 642–662)

Von diesem Gesetz fühlen sich viele Unternehmen nicht betroffen und haben sich kein Mindestziel für den Anteil von Frauen in Führungspositionen gesetzt. Zum Beispiel haben sich große Unternehmen wie Volkswagen oder die ThyssenKrupp auf die Zielgröße „0“ festgelegt (Wippermann, 2016). Dies könnte zum Teil auf die Ergebnisse der Forschungsarbeit von Smith et al. (2014) zurückzuführen sein, in der kein Zusammenhang zwischen der Aufnahme von Frauen in den Vorstand und einer Steigerung der Unternehmensleistung festgestellt werden kann. Vor diesem Hintergrund kann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema dazu beitragen, das Potenzial von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen zu fördern, mögliche Herausforderungen zu identifizieren und Ansätze zur Förderung diverserer Führungsstrukturen zu entwickeln. (Brescia Sofia Guerrero-Ochoa et al., 2023).

1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas

Im Rahmen dieses Abschnitts erfolgt eine Definition des Hintergrunds und der Relevanz des Themas, um den LeserInnen die Bedeutung zu verdeutlichen.

Nur wenige Jahrzehnte zurück, war das gängige Modell in den meisten westlichen Unternehmen der weiße, heterosexuelle Mann, der als alleiniger Verdienener für seine Familie aufkam (Merklein, 2017). Derzeit wird das Thema der Gleichstellung von Frauen und Männern sowohl wissenschaftlich intensiv erforscht als auch in verschiedenen Medienkanälen ausführlich diskutiert (Widmer, 2020). In der Bachelorarbeit wird u.a. Gender Diversity, was als ein größerer Anteil von Frauen definiert wird, als Aspekt von Diversität behandelt. Es ist wichtig zu erwähnen, dass nicht nur Geschlecht & geschlechtliche Identität ein wichtiges Thema der Diversität ist. Es spielen unter anderem noch Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft eine große Rolle (charta der Vielfalt e. V.).

Unsere Vorstellungen vom Geschlecht sind durch Machtstrukturen geprägt und beeinflussen unsere Gedanken, Gefühle, Handlungen und Kommunikation, sowohl verbal als auch nonverbal. Es ist wichtig zu beachten, dass es aufgrund der Vielfalt an Wert- und Normvorstellungen nicht nur 2 Geschlechteridentitäten gibt (Abdul-Hussain & Hofmann, 2013). Im Rahmen dieser Arbeit findet eine Einschränkung auf die binäre Einteilung in "männlich" und "weiblich" statt. Eine umfassendere Betrachtung aller Geschlechteridentitäten würde den Rahmen der Arbeit übersteigen. Dadurch kann eine detaillierte und fundierte Untersuchung durchgeführt werden, die den Anforderungen einer Bachelorarbeit entspricht (Diamond, 1951; Uni Leipzig, 2021a). Die Relevanz des Themas wird deutlich durch die im Jahr 2021 erfassten Zahlen des Statistischen Bundesamts. Etwa 46,1% aller Erwerbstätigen in der Europäischen Union sind Frauen. Wird die Präsenz von Frauen in der Führungsebene betrachtet sind im selben Jahr ca. 34,7% der Führungskräfte weiblich (Statistisches Bundesamt, 2021). Die Daten zeigen eine weibliche Unterpräsenz auf der Leitungsebene von Unternehmen. Dies bestätigt auch eine Studie von MC Kinsey & Company und LeanIn.Org (Tomas et al., 2022). Es stellt sich also die Frage: „Warum gibt es nicht bereits eine gerechte Aufteilung von Frauen und Männer als Führungskräfte auf allen Ebenen“. Die Autorin Maaß (2016) sieht den Grund in der lange Zeit von Männern dominierten Arbeitswelt. Traditionelle Rollenbilder scheinen in unserer

Wirtschaft weiterhin präsent zu sein. Die AutorInnen Kali Pal et al. (2022) des Global Gender Gap Index zeigen auf, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den letzten 5 Jahren (2017-2022) zwar stetig steigt, jedoch liegt der Wert dieser Daten noch immer bei 31 %. Die Anteile der Frauen sind je nach Branche unterschiedlich. Im Jahr 2022 konnten nur bestimmte Branchen eine annähernde Geschlechterparität⁷ in Führungspositionen aufzeigen, wie z. B. Nichtregierungsorganisationen und Mitgliederorganisationen (47%), Bildung (46%) und persönliche Dienstleistungen und Wohlbefinden (45 %). Am anderen Ende sind Branchen wie Energie (20%), Fertigung (19%) und Infrastruktur (16%) zu finden. In Bereichen, in denen Frauen bereits stark vertreten sind, besteht nach wie vor ein Unterschied zwischen dem Gesamtanteil von Frauen auf allen Ebenen und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen. Die Einstellung von mehr Frauen auf der Einstiegs-ebene für Führungspositionen ist eine von vielen wichtigen Maßnahmen, um die Geschlechterlücke zu schließen. Allerdings reicht diese eine Maßnahme laut Kali Pal et al. (2022) nicht aus um eine Gleichstellung in Führungspositionen zu erreichen, da diverse Herausforderungen⁸ bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt entstehen. Die Zahlen des Statistischen Bundesamts (2022) weisen nach, dass mehr Frauen einen akademischen Abschluss als Männer haben. Im Jahr 2021 lag der Frauenanteil der Hochschul-AbsolventInnen bei 52,9%. Der Bildungsstand kann folglich nicht das Problem sein. Woran liegt es also, dass sich viele Unternehmen trotzdem als Zielgröße immer noch die Zahl „0“ setzen. Es gibt vereinzelte Studienergebnisse, dass sich ein höheres Maß an Geschlechtervielfalt neutral oder sogar negativ auf die Unternehmensleistung auswirken könnte (Chen & Hassan, 2022; Ferreira, 2015; Schneid et al., 2014). Auf die negativen Beispiele wird in Abschnitt 2.2.2 näher eingegangen. In Folge der erläuterten zwiespaltigen Situation und der aktuellen thematischen Bedeutung im wirtschaftlichen Kontext und der benötigten Aufmerksamkeit unserer Gesellschaft, soll herausgefunden werden, welche Auswirkungen eine größere Geschlechtervielfalt für Unternehmen hat und wie möglichen Herausforderungen entgegengewirkt werden kann.

⁷ Laut Swenson (2017) ist Geschlechterparität ein statistisches Maß, das einen bestimmten Indikator bei Frauen, mit demselben Indikator bei Männern vergleicht. In diesem Fall ist es der Anteil von Frauen und Männern in Führungspositionen im Vergleich

⁸ Für weitere Informationen hierzu s. Abschn. 2.3

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit

In diesem Abschnitt wird das Ziel der Arbeit sowie die Forschungsfragen präzise festgelegt. Die folgenden Forschungsfragen ergeben sich aus der Aktualität und Relevanz des Themas (Macha et al., 2017; Tomas et al., 2022) und basieren auf dem Forschungsinteresse verschiedener wissenschaftlicher Artikel in Fachzeitschriften. Es soll in diesem Rahmen ein Artikel der AutorInnen Chen und Hassan (2022) im International Journal of Accounting & Information Management erläutert werden. Dort haben sie die Auswirkungen der Beteiligung von weiblichen Führungskräften auf die Leistung von Unternehmen für weitere Forschungen thematisiert und zur weiteren Forschung an diesem Thema ermutigt.

Im Zuge dessen sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

(F1) Welche Auswirkungen hat Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung?

Basierend auf den Erkenntnissen in Abschnitt 2.2 hat sich die zweite Forschungsfrage ergeben, welche die zentralen Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen darstellen soll.

(F2) Welche zentralen Herausforderungen können bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen für Unternehmen auftreten?

Infolgedessen sollen die Maßnahmen, welche zur Bewältigung dieser Herausforderungen angewandt werden, mittels eines aus der Literatur und den ExpertInnen Interviews erstellten Leitfadens ermittelt werden (s. Abschn. 5.1.3):

(F3) Welche Maßnahmen kann man zur Bewältigung der Herausforderungen bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen anwenden?

Das Ziel dieser Arbeit resultiert aus dem Bestreben, die bestehende Forschungslücke hinsichtlich der Auswirkungen von fehlender Geschlechtervielfalt auf die Unternehmensleistung zu erforschen, denn dort gibt es laut dem zuvor genannten wissenschaftlichen Artikel von Chen und Hassan (2022) noch Forschungsbedarf.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im Folgenden wird die Struktur der Arbeit durch die Unterteilung in verschiedene Abschnitte erläutert. Um die vorliegenden Forschungsfragen zu beantworten, erfolgt zunächst eine Literaturübersicht aus der bestehenden Literatur und dem aktuellen Forschungsstand der aufgestellten 3 Forschungsfragen. Dazu werden in der Arbeit genutzte Begriffe definiert (Abschn. 2.1). Der Zusammenhang einer Geschlechtervielfalt in Führungspositionen sowie mögliche Auswirkungen einer fehlenden Geschlechtervielfalt werden in (Abschn. 2.2) näher betrachtet. Hieran anknüpfend werden in Unterpunkten positive, wie auch negative Studienergebnisse erläutert (Abschn. 2.2.1/2.2.3), und die Verbindung mit der Theorie der Ressourcenabhängigkeit nach Pfeffer und Salancik (2003) wird näher betrachtet (Abschn. 2.2.3/2.2.4). Basierend auf diesen Erkenntnissen widmet sich die Arbeit im weiteren Verlauf mit Abschn. 2.3, den Herausforderungen, die im Zuge einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auftreten können. Im abschließenden Abschn. 2.4 der Literatur werden folglich verschiedene Maßnahmen zur Bewältigung der zuvor genannten Herausforderungen aufgezeigt. Durch die gezielte und theoretisch fundierte Herangehensweise im zweiten Kapitel, welches sich mit der Analyse der Literatur befasst, werden in Kap. 3 Hypothesen in Bezug auf die vorliegenden Forschungsfragen formuliert und der konzeptionelle Rahmen der Arbeit dargestellt. Die Hypothesen werden im Anschluss mithilfe der Erkenntnisse aus den ExpertInnen Interviews, die im vierten Kapitel empirisch analysiert werden, dargestellt und überprüft. Zunächst werden im Rahmen des Abschn. 4.1 verschiedene Datenerhebungsmethoden erläutert, sowie die gewählte Methode. Im hierauf folgenden Abschn. 4.2 werden die verschiedenen Datenanalysemethoden näher betrachtet und die ausgewählte Analysemethode präsentiert. Im hieran anschließenden Abschn. 4.3 werden die Instrumente der Datenerhebung vorgestellt. Hierbei werden die ExpertInnen vorgestellt (Abschn. 4.3.1) und die Auswahl der Interviewleitfragen begründet (Abschn. 4.3.2). Der analytische Teil beginnt in Abschn. 4.4 mit der Transkription (Abschn. 4.4.1) der Interviews und der Vorstellung der Ergebnisse der Interviews (Abschn. 4.4.2.) In Abschn. 4.6 werden die Informationen der Interviews mit der Literatur verglichen und die finalen Hypothesen aufgestellt und. Zum Abschluss werden in Kap. 5 die Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammengefasst, die Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick für weitere Forschungen gegeben.

2 Geschlechtervielfalt in Führungspositionen

2.1 Definitionen und Begriffserklärungen

Im vorliegenden Kapitel werden wesentliche Begriffe erläutert, um den LeserInnen einen besseren Einstieg in das Thema zu ermöglichen.

2.1.1 Geschlechtervielfalt

Die geschlechtliche Identität bezieht sich auf das Geschlecht, mit dem sich eine Person identifiziert. Diese Identität muss nicht zwangsläufig mit dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht übereinstimmen. Geschlechtliche Identitäten sind äußerst vielfältig und können sich im Laufe der Zeit ändern. Es gibt daher keine eindeutige oder dauerhafte Definition. Personen können sich beispielsweise als trans*, inter*, non-binär oder cisgender identifizieren. Geschlechtliche Identitäten gehen jedoch über diese Selbstbezeichnungen hinaus. Die Vielfalt an Geschlechtsidentitäten und körperlichen Merkmalen des menschlichen Geschlechts unterstehen demnach einem stetigen Wandel. Wenn ein Geschlecht deutlich unterrepräsentiert ist, führt dies oft zu unbewusster Ausgrenzung oder Vernachlässigung der betroffenen Mitarbeitenden, dies wird als "gläserne Decke" bezeichnet. Bei der Verteilung von Ressourcen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten spielt das Geschlecht oft eine entscheidende Rolle. Manchmal hat das Geschlecht sogar mehr Einfluss als Kompetenz oder Fachwissen (charta der Vielfalt e. V.).

2.1.2 Unternehmensleistung

Es existiert keine einheitliche oder allgemein anerkannte Definition für den Begriff der Leistung auf Organisationsebene. In dieser Arbeit wird der Begriff der Unternehmensleistung wie folgt definiert: Die Leistung einer Organisation ist facettenreich und eng mit ihren Zielen verbunden. Sie kann als die Fähigkeit einer Organisation definiert werden, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und Ergebnisse zu erzielen, die im Einklang mit ihren Zielen stehen und für ihre Zielgruppen von Bedeutung sind (Lee & Choi, 2003).

Eine dies unterstützende Definition von Lebas und Euske (2002) vertritt den Standpunkt, dass Leistung die Summe aller Prozesse ist, die Manager dazu bringen, in der Gegenwart geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um in der Zukunft eine leistungsfähige Organisation zu schaffen (d. h. eine, die effektiv und effizient ist). Mit anderen Worten, Leistung wird definiert als das, was heute getan wird und morgen zu einem messbaren Ergebnis führen wird.

2.1.3 Geschlechtervielfalt in Bezug auf die Unternehmensleistung

Laut den AutorInnen Julizaerma und Sori (2012) bezieht sich Geschlechtervielfalt in Bezug auf die Unternehmensleistung, auf den Nutzen der unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten von Männern und Frauen, um dadurch unternehmerische Vorteile zu erzielen.

2.1.4 Führung

Führung manifestiert sich in vielfältiger Art und Weise. Es existieren unzählige Interpretationen des Begriffs "Führung", und bislang ist es weder theoretisch noch praktisch gelungen, klare Unterscheidungen zwischen Konzepten wie Management, Leadership sowie Unternehmens-, Personal- und Mitarbeiterführung zu etablieren (Kraus & Kreitenweis, 2020). Diese Arbeit wird auf der klassischen Definition von Führung aufgebaut. Führung wird als zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens und Erlebens von Individuen und Gruppen innerhalb von Organisationen verstanden. Es handelt sich um ein multidimensionales Konzept, welches eine Führungskraft dazu befähigt, ihre Mitarbeiter authentisch und kongruent anzuleiten und ihren Teil der Organisation zu führen (Becker, 2014; Burel et al., 2020).

2.2 Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt und der Unternehmensleistung

In diesem Abschnitt werden positive und negative Studienergebnisse, sowie die Theorie der Ressourcenabhängigkeit erläutert.

2.2.1 Positive Studienergebnisse

Es wurden schon eine Vielzahl von Studien in der bisherigen Literatur zu diesem Thema durchgeführt. Im Folgenden werden positive Ergebnisse von Geschlechtervielfalt in der Führungsebene und ihrem Zusammenhang mit einer verbesserten Unternehmensleistung aufgeführt. Eine Studie von McKinsey & Company, einer namenhaften Unternehmensberatung mit dem Namen "Diversity Matters" untersuchte 2015 die Beziehung zwischen dem Grad der Vielfalt (in der Studie definiert als ein größerer Anteil von Frauen in den Führungspositionen großer Unternehmen) und der finanziellen Leistung des Unternehmens. Die Analyse der Studie ergibt eine statistisch signifikante Beziehung zwischen einem vielfältigeren Führungsteam und einer besseren finanziellen Leistung. Es wird festgestellt, dass Unternehmen im obersten Quartil der Geschlechtervielfalt eine um 15 % höhere Wahrscheinlichkeit haben, Finanzergebnisse zu erzielen, die über dem nationalen Branchenmedian liegen. Außerdem verdeutlichen die AutorInnen Hunt et al. (2015) nochmals, dass Unternehmen mit größerer Vielfalt besser in der Lage sind, Spitzentalente zu gewinnen, und ihre Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Entscheidungsfindung zu verbessern. Dies führt zu einem positiven Kreislauf von steigenden Erträgen. Es liegt demnach nahe, dass Geschlechtervielfalt einen gewissen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen bringt, die in der Lage sind vielfältige Talente anzuziehen und zu halten (Hunt et al., 2015). Des Weiteren werden in einer Studie von Brieger et al. (2019) diverse Vorteile definiert. Danach soll eine höhere Anzahl an Frauen in Aufsichtsräten die Qualität von Aufgaben und die Zusammenarbeit verbessern und die strategische Entwicklung wird effektiver überwacht. Darüber hinaus haben Frauen eine stärkere Ausrichtung auf ethisches Verhalten, was sich positiv auf die unternehmerischen Sozial- und Umwelleistung auswirkt. Eine weitere Studie von Catalyst (2007) hat 520 Unternehmen gemäß dem durchschnittlichen Prozentsatz von Frauen in deren Vorständen in 4 Quartile aufgeteilt, die jeweils aus 130 Unternehmen bestehen. Die Studie vergleicht die finanzielle Leistung von Unternehmen, im obersten Quartil (Unternehmen mit dem höchsten Prozentsatz von Frauen in ihren

Vorständen) mit der von Unternehmen im untersten Quartil (Unternehmen mit dem niedrigsten Prozentsatz von Frauen in ihren Vorständen). Die von Catalyst verwendeten finanziellen Kennzahlen waren die Eigenkapitalrendite (ROE⁹), die Umsatzrendite (ROS¹⁰) und die Kapitalrendite (ROIC¹¹). Es wurde festgestellt, dass Fortune-500-Unternehmen¹² mit einem höheren Frauenanteil in ihren Vorständen signifikant besser abschneiden als Unternehmen mit einem niedrigeren Frauenanteil. Wie man in Abbildung 2 sehen kann, hatten sie eine 53 % höhere ROE, 41 % höhere ROS und 64 % höhere ROIC (s. Abb. 2).

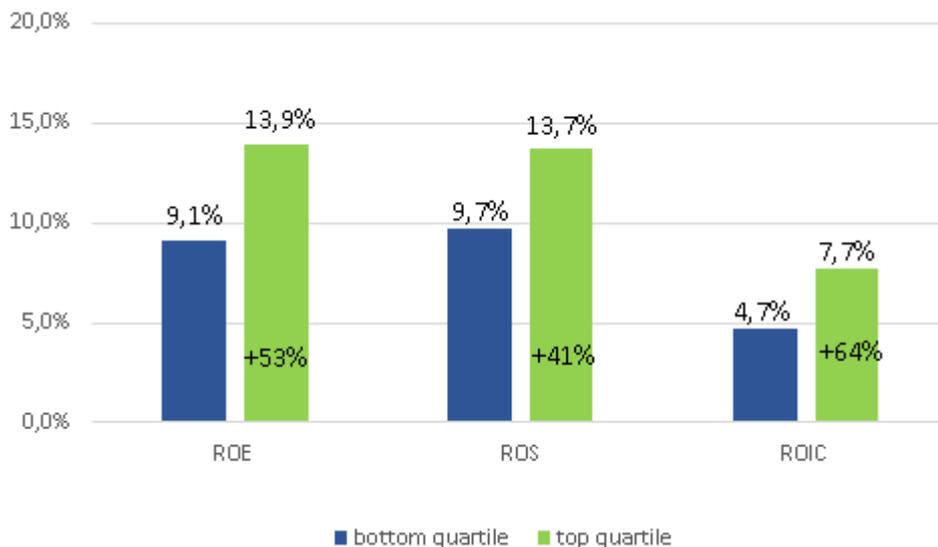


Abbildung 2: Unternehmensleistung und die Vertretung von Frauen in Führungspositionen (Eigene Darstellung nach dem Catalyst (2007))

Die Ergebnisse zeigen einen eindeutigen wirtschaftlichen Vorteil für Unternehmen mit einer größeren Geschlechtervielfalt in Führungspositionen durch eine daraus resultierende Verbesserung der Unternehmensleistung.

Eine weitere McKinsey-Studie unter dem Namen "Delivering Through Diversity" zeigt uns, dass Unternehmen mit einer erhöhten Geschlechtervielfalt im Unternehmen wahrscheinlicher überdurchschnittlich profitabel sind. (Hunt et al., 2018). Obwohl die Implementierung eines höheren weiblichen Anteils in Unternehmen eine große Aufgabe darstellen kann, wird durch die Studie der finanzielle Nutzen der Potenziale verdeutlicht (Macha et al., 2017; Hunt et al., 2018). Die Vorteile der

⁹ ROE - aus dem Englischen „Return on Equity“

¹⁰ ROS - aus dem Englischen „Return on Sales“

¹¹ ROIC - aus dem Englischen „Return on Invested Capital“

¹² Laut der Website von Fortune Media IP Limited (2023) sind die Fortune 500 die größten US-Unternehmen nach Umsatz aufgelistet

Beteiligung von Frauen in Vorständen werden in einer Studie von Julizaerma und Sori (2012) untersucht. Die Ergebnisse zeigen eine positive Verbindung zwischen Geschlechtervielfalt und einer verbesserten finanziellen Leistung. Frauen können einen positiven Einfluss auf die finanzielle Lage von Unternehmen haben. Insbesondere Frauen stellen oft Fragen, die von männlichen Vorstandsmitgliedern nicht gestellt werden würden. Laut Brendler et al. (2015) bietet eine erhöhte Geschlechtervielfalt einen klaren Vorteil bei der Rekrutierung von Talenten und ermöglicht eine bessere Besetzung von Stellen. Außerdem wurde bei einem Interview mit Michel Landel, dem CEO des globalen Dienstleistungsunternehmens Sodexo, der Zusammenhang zwischen einer ausgewogenen Geschlechtervielfalt in Managementteams und wichtigen Leistungsindikatoren untersucht. Es wurden hierbei Daten von 50.000 Managern aus 90 Unternehmen weltweit analysiert, und die Resultate waren überzeugend. Die Studie zeigte eindeutig auf, dass Teams mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis von 40 bis zu 60 % nachhaltigere und vorhersehbarere Ergebnisse erzielten als unausgewogene Teams (Landel, 2015). Des Weiteren wird durch eine Studie des Instituts für Höhere Studien belegt, dass die Präsenz von mehr Frauen in Führungspositionen positive Auswirkungen auf den Führungsstil und die Unternehmenskultur hat. Die Unternehmenskultur soll dadurch offener und vielfältiger werden und andere Handlungsmuster sollen sich ändern (Gstrein & Kirchner, 2013). In einer Arbeit von Bear et al. (2010) wurden, die zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Studien über Frauen in Führungspositionen überprüft. Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen nahe, dass die Anwesenheit von Geschlechtervielfalt in Aufsichtsräten die Unternehmensführung in vielerlei Hinsicht effektiver gestaltet. Dies resultiert aus einer Vielzahl von Arbeitsprozessen, welche in den Führungspositionen stattfinden. Dazu gehört eine höhere Sensibilität für CSR¹³, ein partizipativer Entscheidungsfindungsstil¹⁴, ein verbesserter Ruf des Unternehmens und das kann wiederum zu einer besseren Bewertung der Unternehmensverantwortung beitragen. Die Arbeit von den AutorInnen Bear et al. (2010) unterstreicht somit, das weibliche Mitglieder in Führungspositionen nicht nur einen wertvollen Beitrag in der Unternehmensführung leisten, sondern sie spielen als Führungspersönlichkeiten,

¹³ CSR – aus dem Englischen "Corporate Social Responsibility"

¹⁴ Der Begriff wird laut Bieber et al. (2016) definiert, als ein Prozess der Interaktion mit dem Ziel, auf der Grundlage gemeinsamer Informationen und unter aktiver Beteiligung aller Interessengruppen auf gleichberechtigter Basis eine beiderseitig verantwortliche Einigung zu erzielen.

MentorInnen und Mitgliedern von Netzwerken eine zentrale Rolle. Frauen in Führungspositionen symbolisieren darüber hinaus Chancengleichheit für andere Frauen und können dadurch weitere Frauen inspirieren ihre Ziele zu verfolgen und im Unternehmen zu bleiben. Deshalb ist eine Anerkennung der Frauen wichtig, denn sie leisten einen wertvollen Beitrag für den Wert des Unternehmens (Bear et al., 2010). Die vorherigen Ergebnisse werden u.a. von vielen weiteren Studien unterstützt (Noland et al., 2016; Post & Byron, 2015; Tomas et al., 2022, 2022d; Tsusaka et al., 2017; Voß & Reimund, 2016). Bei den genannten Artikeln und Studien wurde ein möglicher positiver Zusammenhang von Geschlechtervielfalt auf die Unternehmensleistung festgestellt.

2.2.2 Negative Studienergebnisse

Für eine ausgewogenen Betrachtungsweise werden innerhalb dieses Abschnitts die negative Studienergebnisse betrachtet. In einem Kommentar von Ferreira (2015) zu dem Artikel „Corporate Governance: An International Review“, geht es um die Auswirkungen von weiblicher Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung. Der Autor stellt fest, dass CEOs durch weibliche Verwaltungsratsmitglieder intensiver überwacht und bei Schlechtleistung ein zügigerer Rücktritt erfolgt als es bei männlichen Ratsmitgliedern der Fall ist. Es wird zu bedenken gegeben, dass die Beobachtung ausschließlich auf die Unabhängigkeit der weiblichen DirektorInnen zurückzuführen ist. Der Autor weist darauf hin, dass die Ergebnisse, die einen Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt und der Unternehmensleistung zeigen, vorsichtig zu interpretieren seien. Er betont, dass die geschätzten Auswirkungen der Geschlechtervielfalt in Verwaltungsräten je nach empirischer Spezifikation und Methode sowie abhängig von den Eigenschaften des Unternehmens variieren können. Obwohl die Geschlechtervielfalt eng mit der Unabhängigkeit des Verwaltungsrats verbunden ist, hat der Autor keinen offensichtlichen Einfluss auf die Unternehmensleistung festgestellt. Sie mahnen zu vorsichtiger Interpretation und warnen davor, schnell Schlussfolgerungen auf der Grundlage unzureichender Beweise zu ziehen. Darüber hinaus weisen sie darauf hin, dass die Feststellung der Kausalität starke Annahmen erfordert, was in vielen akademischen Studien und Grundsatzpapieren oft im Kleingedruckten erwähnt wird. Korrelation ist nicht gleichbedeutend mit Kausalität. In einer Studie von den AutorInnen Chen und Hassan (2022) zum Thema „Geschlechtervielfalt in Führungspositionen, Vergütung von

Führungskräften und Leistung“, wurden börsennotierte Unternehmen in China untersucht. Demnach sind Frauen im Vergleich zu Männern risikoscheuer und ihr Verhalten ist vorsichtiger und konservativer. Dies könnte dazu führen, dass weibliche Führungskräfte Unternehmen von Investitionen abhalten und Innovationsentscheidungen negativ beeinflussen, was wiederum die Kernwettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen könnte. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass in Unternehmen ein externer, aber auch ein interner Druck entsteht, eine Parität zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten herzustellen. Anstatt auf die tatsächlichen Fähigkeiten von Bewerberinnen zu achten, haben weibliche Führungskräfte eine symbolische Existenz und sie finden sich in einer schwachen Führungsposition wieder. Infolgedessen kann dieses Argument ursächlich für das negative Ergebnis sein, wonach die Beteiligung weiblicher Führungskräfte die Unternehmensleistung negativ beeinflusst. Infolgedessen kann das die Ursache für das Ergebnis sein, dass die Beteiligung weiblicher Führungskräfte die Unternehmensleistung negativ beeinflusst. Trotz der genannten und weiteren Einschränkungen kommt die Studie unmissverständlich zu einem eindeutigen Ergebnis. Die Ernennung von Frauen in den Vorstand eines Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen. Es ist wichtig, dass Frauen nicht nur symbolisch in den Vorstand berufen werden, sondern aufgrund ihres Beitrags zur Wertsteigerung des Unternehmens. Folglich sollte der Beitrag und die Leistung im Rahmen der Vorstandsarbeit die Anwesenheit von Frauen rechtfertigen und nicht die Ausgewogenheit der Geschlechtervielfalt (Chen & Hassan, 2022). In einer weiteren Studie von Wang und Clift (2009) wird festgestellt, dass keine signifikante Verbindung zwischen der Geschlechtervielfalt im Vorstand und der finanziellen Leistung besteht. Diese Aussage kann aufgrund der geringen Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder in der Stichprobe kritisch betrachtet werden.

Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass die bisherige Forschung keine ausreichenden Beweise für eine fundierte Aussage über positive oder negative Auswirkungen einer erhöhten Geschlechtervielfalt liefern kann. Anhand der Vielzahl von positiver Studienergebnisse lässt sich vermuten, dass die positiven Auswirkungen auf Unternehmen überwiegen. Die negativen Studienergebnisse weisen teilweise Mängel in der Forschung auf, und es gibt Gründe anzunehmen, dass die Studien möglicherweise nicht relevant sind oder nicht ausreichend für ein aussagekräftiges Ergebnis sind. Die überwiegende Zahl der ForscherInnen ist sich einig, dass

eine größere Geschlechtervielfalt in Führungspositionen in Unternehmen gefördert werden sollte (Chen & Hassan, 2022; Hunt et al., 2015; Tomas et al., 2022; Voß & Reimund, 2016).

2.2.3 Theorie der Ressourcenabhängigkeit

Im Folgenden Abschnitt wird die Theorie der Ressourcenabhängigkeit (RDT¹⁵) in Bezug auf die Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen erläutert. Wie in der bisherigen Recherche bestätigt, geht die aktuelle Literatur davon aus, dass eine Vielfalt des Geschlechts in den Führungspositionen zu diversen Vorteilen führen kann. Dazu gehört eine höhere Qualität der Entscheidungsfindung, Unabhängigkeit und der Berücksichtigung vielfältiger Perspektiven (Lückerath-Rovers, 2013). Die Frage, ob die Präsenz von Frauen im Vorstand die Unternehmensführung verbessert, ist eng mit der Frage verknüpft, welche Ziele eine gute Unternehmensführung erreichen soll. Für Unternehmen ist zum Beispiel eine gute Beziehung zu den Stakeholdern¹⁶ von großer Bedeutung, wie bei einer internationalen Konferenz verbündeter Akademien (Alexander & Miesing, 2004) und der im weiteren Verlauf benannten RDT von Pfeffer und Salancik (2003) gesagt wird. Außerdem sollte das Potenzial von Vielfalt, Menschlichkeit, Kreativität, Internationalität, Akzeptanz und die gegenseitige Bereicherung nicht unterschätzt werden (Buttlar, 2014).

“to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior that is, the ecology of the organization.” (Pfeffer & Salancik, 2003)

Die auf dieser Aussage basierende RDT, betont, dass Vorstände eines Unternehmens ein wesentliches Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld sowie den externen Ressourcen darstellen. Eine starke Verbindung zwischen Vorstand und Stakeholdern ist entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensleistung. Die Nutzung des Vorstands als Verbindungsmechanismus bietet laut den AutorInnen Pfeffer und Salancik (2003) Unternehmen mindestens 4 Vorteile:

1. Sie ermöglicht wertvolle Informationsbeschaffung für das Unternehmen.

¹⁵ RDT – aus dem Englischen „Resource Dependence Theory“

¹⁶ “Stakeholder: an entity with a stake (interest) in the subject activity” (McGrath und Whitty (2017)

2. Sie stellt einen effektiven Kanal für Kommunikationszwecke dar.
3. Sie kann Unterstützungszusagen von wichtigen Elementen des Umfelds bringen.
4. Sie trägt zur Legitimierung der Organisation bei.

In einer Studie von Lückerath-Rovers (2013), welche sich unter anderem mit der erwähnten RDT beschäftigt, wurde die finanzielle Leistung niederländischer Unternehmen mit und ohne Frauen im Vorstand untersucht. Diese Analyse stellt eine Weiterentwicklung früherer Methoden dar, die in der Untersuchung von 2 häufig zitierten Studien, dem Catalyst (2007) und Desvaux et al. (2007) zur Thematik Anwendung fanden.

Zusammen mit früheren empirischen Studien können die Ergebnisse die Idee unterstützen, dass die Präsenz von Frauen im Vorstand eine logische Folge eines innovativeren, moderneren und transparenteren Unternehmens ist, in dem alle Ebenen des Unternehmens eine hohe Leistung erzielen. Unternehmen mit Frauen im Vorstand könnte man von einer besseren Verbindung zu relevanten Interessengruppen auf allen Ebenen des Unternehmens profitieren und dadurch ihren Ruf verbessern. Die RDT besagt, dass der Vorstand als Verbindungsmechanismus zu diesen Interessengruppen dient. Angestellte in solchen Unternehmen sind möglicherweise stärker motiviert, Spitzenleistungen zu erbringen, da sie sehen, dass Frauen in Spitzenpositionen erfolgreich sein können. Unternehmen mit Frauen im Vorstand könnten erfolgreicher sein, wenn sie den gesamten Talentpool für kompetente Direktoren nutzen, anstatt nur die Hälfte (Lückerath-Rovers, 2013).

Auf Basis dieser Informationen lässt sich ableiten, dass die Ernennung von Frauen in Führungspositionen von Vorteil sein kann. Denn dies kann das Image des Unternehmens verbessern und ihm Legitimität in Bezug auf seine Kunden verleihen. Zudem signalisiert es, dass das Unternehmen auf gesellschaftliche Erwartungen reagiert und sich für eine diverse Unternehmensführung einsetzt. Daher kann die Ernennung von Frauen in Führungspositionen für Unternehmen von strategischer Bedeutung sein.

2.2.4 Betrachtung der Theorie der Ressourcenabhängigkeit

Der Artikel von Nienhüser (2008) diskutiert die RDT und ihre Anwendbarkeit zur Erklärung des Verhaltens von Organisationen. Ein entscheidender Faktor bei der Bewertung von Theorien besteht darin, ob ihre Kernannahmen informativ, auf eine

Vielzahl von Phänomenen anwendbar, realistisch und empirisch überprüfbar sind. Während die RDT einige bedeutsame Aussagen enthält, bestehen Bedenken hinsichtlich des Informationsgehalts in bestimmten Bereichen. Laut Nienhüser (2008) ist es notwendig, präzisere Aussagen darüber zu treffen, wie Organisationen sich in ihre Umwelt einfügen, ihr widerstehen oder sie aktiv verändern können. Ein zentraler Aspekt der RDT ist ihre realitätsnahe Betrachtung von Unternehmen, bei der unterschiedliche Interessen und Konflikte sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmen berücksichtigt werden. Das Streben nach Machterhalt und -ausweitung wird in der RDT betont, ohne die Effizienz aus den Augen zu verlieren. Die RDT geht über die reine Anpassung von Unternehmen an ihre Umwelt hinaus und erkennt ihre Fähigkeit an, ihre Umwelt aktiv zu gestalten, Widerstände zu überwinden und sich zu verändern. Im Ganzen haben empirische Untersuchungen die RDT unterstützt. Studien, die alternative Erklärungsansätze zur RDT berücksichtigen, liefern Ergebnisse, die die RDT teilweise oder in Verbindung mit anderen Variablen unterstützen (Nienhüser, 2008).

Zusammenfassend kann man somit sagen, dass die RDT wesentlich zur Erklärung des Verhaltens, der Struktur, der Stabilität und des Wandels von Organisationen beiträgt und die Theorie kann in dieser Bachelorarbeit zur Erklärung des organisatorischen Verhaltens herangezogen werden. Aufgrund dessen stellt die RDT ein gutes Beispiel dafür dar, wie Geschlechtervielfalt in Unternehmen durch eine Verbindung zwischen Führungspositionen und den Interessengruppen eine bedeutende Rolle spielt.

2.3 Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt

Durch die vielen positiven Ergebnisse im vorherigen Abschnitt, liegt in diesem Abschnitt der Fokus auf 2 zentralen Herausforderungen: der unbewussten Vorurteile und der sog. "kaputten Sprosse". Welche sich beim Lösen des Problems, der fehlenden Geschlechtervielfalt in den meisten Unternehmen auf dem Weg der Implementierung zeigen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit wurde sich auf diese beiden zentralen Herausforderungen beschränkt, da sie in der Fachliteratur häufig diskutiert wurden.

2.3.1 Unbewusste Vorurteile

Alle Personen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Bildungs- und Berufshintergrund oder Migrationsgeschichte, besitzen verschiedene unbewusste Vorurteile und Wahrnehmungsmuster, die als unbewusste Voreingenommenheit bekannt sind (Voß, 2014). Einer dieser Punkte ist, wie bei einer Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes erwähnt wird, die Herausforderung, die gesellschaftlichen Abläufe und Strukturen zu erkennen und zu analysieren, die zu einer ungleichen Verteilung materieller Lebensmöglichkeiten und Verletzlichkeiten führen (Fütty et al., 2020). Diese unbewussten Vorurteile beschreiben Verhaltens-tendenzen bei der Bewertung von Menschen, die auf unbewussten Wahrneh-mungs- und Lernmechanismen beruhen. Sie ermöglichen es uns, Menschen an-hand bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einzu-ordnen. Dabei werden diesen Menschen unbewusste Eigenschaften zuge-schrieben, die zwar nicht beobachtet, aber mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden (Hoyndorf & Ringelband, 2014). Diese unbewussten Vorurteile existie-ren bei jeder Person in unserem Unterbewusstsein und haben einen Einfluss auf die Arbeitsweise jeder Führungsperson, unabhängig von ihrer Position oder Er-fahrung. Es ist interessanterweise paradox, dass erfahrene Führungskräfte oft weniger dazu in der Lage sind, ihre eigene Voreingenommenheit zu erkennen und die fehlerhaften Entscheidungen, die dadurch entstehen, zu identifizieren. In unseren mentalen Vorstellungen neigen Menschen dazu, Führungspersonen eher als Männer wahrzunehmen, was unbewusst ein Bild von männlichen Per-sonen als typische Vertreter von Führungskräften entstehen lässt. Sie sind das Resultat unserer individuellen Erfahrungen, die in unseren Gehirnen verankert sind, um schnelle und effiziente Entscheidungen zu ermöglichen, zumindest aus Sicht des Gehirns. Die Herausforderung besteht darin, dass die im Gehirn ver-wurzelten Muster aufgebrochen werden müssen, was die Umsetzung erschwert. Es kann auf eine Fülle von Ergebnissen zurückgeblickt werden, die den beträcht-lichen Wert von Geschlechtervielfalt für die Leistung von Unternehmen belegen. Dennoch werden diese Maßnahmen von Führungskräften nicht umgesetzt, und dies hat einen einfachen Grund: Ihr Gehirn hindert sie daran, dies zu tun (Ha-bermacher et al., 2014). Im nächsten Abschnitt 2.4 wird auf die Maßnahmen zur Sensibilisierung und Korrektur dieser unbewussten Vorurteile eingegangen.

2.3.2 „Die kaputte Sprosse“

Die meisten Unternehmen stehen laut Tomas et al. (2022) vor 2 zentralen Herausforderungen, die eine Förderung von einer erhöhten Geschlechtervielfalt in ihren Organisationen nahezu unmöglich machen:

Erstens bleibt die "kaputte Sprosse" bestehen. Seit mittlerweile acht aufeinanderfolgenden Jahren werden Frauen auf der untersten Stufe der Karriereleiter durch eine "zerbrochene Sprosse" ausgebremst. Auf 100 Männer, die von der Einstiegsposition in eine Führungsposition aufsteigen, kommen lediglich 87 Frauen. Dies führt dazu, dass Männer auf der Führungsebene deutlich in der Überzahl sind und Frauen niemals aufholen können. Es gibt schlichtweg zu wenige Frauen, die in Führungspositionen befördert werden. Immer mehr weibliche Führungskräfte verlassen aus diesem Grund ihre Unternehmen. Deswegen stehen die Unternehmen vor einem neuen Nachwuchsproblem. Die Anzahl der weiblichen Führungskräfte, die ihre Unternehmen verlassen, erreicht einen Höchststand und die Kluft zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften ist größer denn je. Um das Ausmaß des Problems zu verdeutlichen: Für jede Frau, die in die nächste Führungsebene aufsteigt, verlassen 2 weibliche Führungskräfte ihr Unternehmen.

Weibliche Führungskräfte verlassen Unternehmen aus diesen Hauptgründen: Erstens streben sie genauso oft wie ihre männlichen Kollegen nach Beförderungen, stoßen jedoch auf größeren Widerstand. Mikroaggressionen und das Infragestellen ihrer Kompetenz seitens KollegInnen signalisieren ihnen, dass der Aufstieg schwieriger sein wird. Zweitens geben sie häufig an, dass persönliche Merkmale wie Geschlecht oder Elternschaft eine Rolle dabei spielen, dass ihnen der Einstieg, Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder Aufstiegschancen verwehrt bleiben (Tomas et al., 2022).

2.4 Maßnahmen zur Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen

Innerhalb dieses Abschnitts wird eine Übersicht über die in der bisherigen Literatur vorhandenen Maßnahmen gegeben. So können die vorher genannten Herausforderungen bewältigt werden.

2.4.1 Chancengleichheit beim Einstieg

Um einen fairen und chancengleichen Einstieg für Frauen zu ermöglichen, wird in einer Studie von Brieger et al. (2019) untersucht, wie dies erreicht werden kann. Es wird untersucht, wie Frauen in Führungspositionen von Unternehmen weltweit Einzug finden können. Die Studie zeigt, dass der Zugang von Frauen zu Unternehmensvorständen von einer Reihe von komplementären Institutionen abhängt. Damit Frauen mehr Führungspositionen erreichen, müssen ihnen mehr Ressourcen, Werte und Rechte zur Verfügung stehen. Diese Einflüsse werden als emanzipative Kräfte bezeichnet und spielen in verschiedenen Ländern eine wichtige Rolle. Durch die in Abschnitt 2.2.1 genannten Vorteile empfiehlt die Studie politischen Entscheidungsträgern, die Stärkung der Ressourcen, Werte und Rechte von Frauen zu fördern, um eine höhere Repräsentanz in Führungspositionen zu erreichen und einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zu haben (Brieger et al., 2019). Die zunehmende Bedeutung der Chancengleichheit für Unternehmen wird anhand der folgenden Studie des Startups Truffls (2020) deutlich. Bei dieser Studie wurden 1.000 berufstätige Personen bundesweit befragt. Von diesen gaben 74 % der jungen Menschen im Alter zwischen 18 und 29 Jahren an, dass sie darauf achten, wie ihr Unternehmen zu Fragen der Vielfalt steht. Nur 13,5 % betrachten das Thema tatsächlich als sehr wichtig in ihrer Wahrnehmung im Unternehmen, während immerhin 39,5 % davon ausgehen, dass es eine wichtige Rolle spielt. Auf der anderen Seite halten 34 % Vielfalt für eher unwichtig für das Unternehmen, und 13 % sehen überhaupt keine Relevanz in Diversity-Fragen. Diese Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Diversität eine zunehmend wichtige Rolle für Mitarbeitende, BewerberInnen sowie für Unternehmen insgesamt spielen. Mit zunehmender Vielfalt in einem Unternehmen steigt das Ansehen bei den Mitarbeitenden, was wiederum das Ansehen des Unternehmens steigert. Dies wird nochmal durch die zuvor genannte Studie „Diversity Matters“ von Hunt et al. (2015) bestätigt. Außerdem sei es wichtig keine Filter bei der Personalauswahl zu setzen, weshalb in Abschn. 2.4.3 näher auf die Sensibilisierung der unbewussten Vorurteile nach Voß (2014) eingegangen wird.

2.4.2 Geschlechtervielfalt als Unternehmensstrategie

Die Bedeutung einer strategischen Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen wurde bereits erläutert. Ein gutes Beispiel für eine Strategie ist ein von

der Synergie durch Vielfalt unterstütztes Projekt mit dem Namen "Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie". Es wird als Praxisleitfaden zur Umsetzung von Geschlechtervielfalt benutzt. Das Projekt von Brendler et al. (2015) wird von den folgenden Organisationen unterstützt: Berufsbildungszentrum Augsburg & Schwaben (BBZ), Die Zukunft im Unternehmen gestalten mit Gender und Diversity (ZUG), Europäische Union-Europäische Sozialfonds (ESF in Bayern) und das bayerische Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales. Aufgrund dieser Expertise wurde diese Unternehmensstrategie ausgewählt und wird im weiteren Verlauf nach Brendler et al. (2015) zusammengefasst. Es ist wichtig, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden optimal zu fördern. Die Integration und Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeitenden ist entscheidend, um den Herausforderungen gerecht zu werden. Deshalb in diesem Abschnitt geeignete Schritte nach Brendler et al. (2015) aufgezeigt werden, um Geschlechtervielfalt optimal ins Unternehmen zu implementieren. Da jedes Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen hat, sollten die Maßnahmen daher den spezifischen Herausforderungen angepasst werden. Wie auf der nächsten Seite in Abb. 3 dargestellt, gibt es laut Brendler et al. (2015) 6 Schritte zur Implementierung. Im ersten Schritt einer sog. erfolgreichen Gender- und Diversitystrategie sind klare Leitlinien, eine Ausgangssituation und definierte Ziele wichtig. Die Vision und das Leitbild des Unternehmens legen den gewünschten Zustand und die Handlungsrichtlinien fest. Eine Bestandsaufnahme liefert Informationen zur aktuellen Situation bezüglich Geschlechtervielfalt. Im zweiten Schritt sind die Einsatzbereitschaft und der Ressourceneinsatz entscheidend. Die Geschäftsleitung muss das Projekt unterstützen, die Vision und Ziele klar kommunizieren und die Ressourcen bereitstellen. Im dritten Schritt werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben festgelegt. Ein sogenanntes Change Team mit verteilten Aufgaben und Expertise aus der Unternehmenspraxis übernimmt die operative Planung, Umsetzung und Steuerung. Die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung ist wichtig.

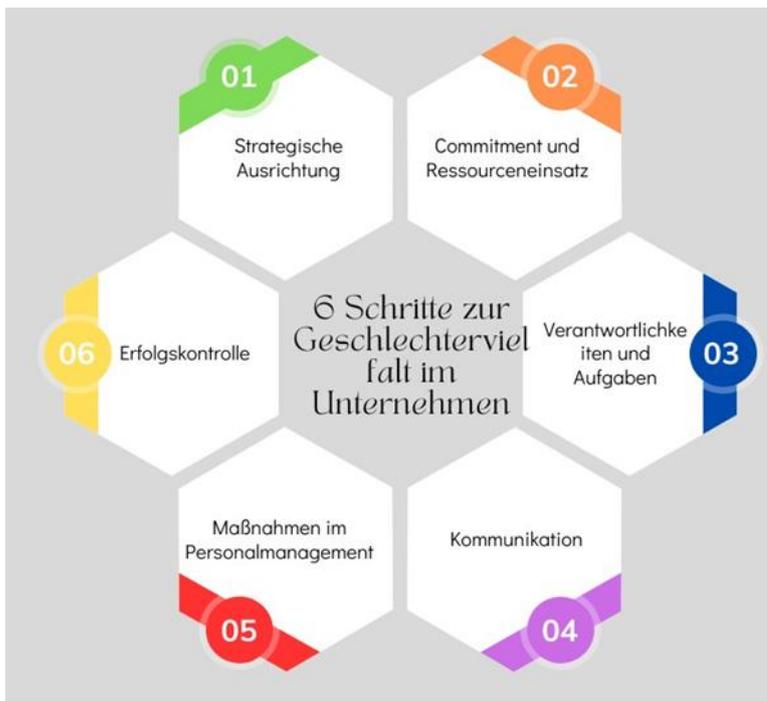


Abbildung 3: 6 Schritte zur Geschlechtervielfalt im Unternehmen (Eigene Darstellung nach Brendler et al. (2015))

Im vierten Schritt geht es um die Kommunikation, die für den Erfolg des Projektes unerlässlich ist. Dabei wird die Kommunikation innerhalb des Change Teams sowie zwischen der Geschäftsführung und dem Change Team betont. Es umfasst die interne und externe Unternehmenskommunikation, die das Engagement und die Beteiligung im gesamten Unternehmen fördert. Das Change Team muss klar vermitteln, warum das Projekt umgesetzt wird, basierend auf den Ergebnissen der vorherigen Bestandsaufnahme und den daraus abgeleiteten Zielen. Die Zielgruppe und der zu vermittelnde Inhalt sollten dabei immer im Fokus stehen. Es ist wichtig, konkrete Aussagen zu treffen und die Vision und Ziele kontinuierlich zu kommunizieren, da Veränderungen Zeit benötigen. Im fünften Schritt, der Umsetzung der Strategie, geht es darum, Maßnahmen zur Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden umzusetzen. Die Integration von Geschlechtervielfalt bietet klare Vorteile bei der Rekrutierung und ermöglicht eine bessere Besetzung von Stellen. Hierbei spielt die Gestaltung geschlechter- und diversitätsgerechter Stellenausschreibungen eine wichtige Rolle, um diverse Talente anzusprechen und Vorurteilen entgegenzuwirken. In Bewerbungsgesprächen sollten Stereotype vermieden werden. Außerdem ist der Außenauftritt und die Öffentlichkeitsarbeit entscheidend, um potenzielle BewerberInnen zu überzeugen und eine offene, respektvolle und zeitgemäße Unternehmenskultur zu vermitteln. Beim Aspekt der Mitarbeitenden Bindung, ist die

minimale Fluktuation von großer Bedeutung. Dies fördert den Wissenserhalt und schafft eine positive Arbeitsatmosphäre. Besonders die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt hier eine zentrale Rolle. Es ist wichtig, frühzeitig die Unternehmensvision, -kultur und Maßnahmen zur Vereinbarkeit zu kommunizieren, um potenzielle Mitarbeitende anzusprechen. Zudem sollten während der Geburt und Elternzeit bestimmte Maßnahmen bereitgestellt werden, wie Informationen, Leitfäden, Kontaktpflege und Weiterbildungsmöglichkeiten. Der Wiedereinstieg in den Beruf sollte strukturiert und standardisiert erfolgen, um optimale Bedingungen zu schaffen. Unternehmen können zudem betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellen, um Kosten und Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Dabei geht es um den Aufbau von Gender- und Diversitykompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden, das Management von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeitende sowie die Identifizierung und gezielte Förderung von Nachwuchstalenten. Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche können individuelle Entwicklungsmöglichkeiten besprochen werden. Im sechsten und abschließenden Schritt soll eine Überprüfung und Erfolgskontrolle der bisherigen Maßnahmen erfolgen. Dabei wird analysiert, ob die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht wurden und welche Faktoren förderlich oder hinderlich für die Zielerreichung waren. Zudem wird gemessen, inwieweit sich der eingesetzte Ressourceneinsatz gelohnt hat. Hierbei gilt es zwischen den 4 verschiedenen Faktoren: Leistungen, Wirkungen, verwendete Ressourcen und Beteiligung/Nutzen zu unterscheiden (Brendler et al., 2015).

2.4.3 Sensibilisierung und Korrektur von unbewussten Vorurteilen am Beispiel der Personalauswahl

Bei der Sensibilisierung und Korrektur von unbewussten Vorurteilen ist es laut den AutorInnen Hoyndorf und Ringelband (2014) wichtig auf die Herausforderung der unbewussten Vorurteile einzugehen und darauf, dass diese sich nicht einfach abschalten lassen. Denn diese sind wie schon in Punkt 2.3.3 erklärt wurde, fest verankert. Dennoch gibt es wie Hoyndorf und Ringelband (2014) in ihrem Dossier erwähnen, Strategien, die für ihr Vorhandensein und ihre Wirkung sensibilisieren und damit unbewusste Vorurteile kalkulierbarer machen. Der größte Einflussfaktor im Hinblick auf Fragen der Vielfalt sind die biologischen Schaltkreise, mit denen wir

kämpfen. Es handelt sich hierbei nicht um einfache psychologische Herausforderungen, die durch Lernen oder Bildung überwunden werden können. Die Veränderung unbewusster Voreingenommenheit ist weitaus komplexer - sie erfordert eine Neugestaltung der neuronalen Bahnen in unserem Gehirn. Es besteht kein Zweifel daran, dass es für Unternehmen von großer Bedeutung ist, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Insbesondere bei der Mitarbeiterführung ist die Qualität der Entscheidungsfindung von immenser Wichtigkeit. Als Beispiel gehen die AutorInnen Hoyndorf und Ringelband (2014) näher auf Maßnahmen in der Personalauswahl ein. Eine strategisch orientierte Personalauswahl sollte zukünftige Anforderungen an die Zielposition berücksichtigen, anstatt sich ausschließlich auf vergangene Rollenmuster zu stützen. Es sei wichtig, Beobachtung und Bewertung im Bewertungsprozess klar voneinander zu trennen. Allein auf Selbst- und Fremdeinschätzungen von KandidatInnen sollte man sich nicht verlassen, sondern differenzierte Verhaltensbeobachtungen, verhaltensorientierte Interviews und externe Assessment-Verfahren hinzuziehen. Sowohl Bewerber als auch Personalentscheider können unbewussten Geschlechtsterrorurteilen unterliegen, daher ist es wichtig, die eigenen Wahrnehmungsmuster kritisch zu hinterfragen und nach Gegenbelegen zu suchen. Zum Beispiel eine höhere Frauenquote in Auswahlgremien kann dazu beitragen, unbewusste Geschlechtsterrorurteile zu verringern (Hoyndorf & Ringelband, 2014).

2.4.4 Weitere Maßnahmen

Im Folgenden wurde durch eine andere Studie von Tomas et al. (2022) einige Punkte, die in Punkt 3.4.2 genannten Strategie bestätigt. Denn diese Studie besagt, dass, um sinnvolle Fortschritte bei der Erhöhung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen zu erzielen, 2 Hauptziele verfolgt werden sollten: die Förderung von Frauen in Führungspositionen und die Bindung vorhandener weiblicher Führungskräfte. Dabei ist es wichtig, über herkömmliche Praktiken hinauszugehen. Erfolgreiche Unternehmen setzen verstärkt auf klare Zielsetzungen, Überwachung der Ergebnisse und Rechenschaftspflicht der Führungskräfte - alles grundlegende Bausteine für organisatorischen Wandel. Sie bieten gezielte und umsetzbare Schulungen an, um Manager dabei zu unterstützen, ihre Teams zu fördern, und sie sensibilisieren die Mitarbeiter für Allianzen. Spezielle Programme gewährleisten, dass Frauen die verdiente Mentorenschaft und Förderung erhalten. Darüber hinaus verbessern sie den Arbeitsalltag von Frauen durch flexible Arbeitsmodelle, Notfallbetreuung für Kinder

und Unterstützung bei psychischen Belastungen. Unternehmen, die bessere Ergebnisse erzielen möchten, sollten diesem Beispiel folgen und innovative Wege beschreiten. Die Programme müssen von hoher Qualität sein, da minderwertige Programme in einigen Fällen schädlicher sein können als gar keine Maßnahmen. Ein einmaliger Ansatz wird nicht funktionieren. Neue Richtlinien und Programme müssen breit eingeführt und im Laufe der Zeit verstärkt werden. Kontinuierliche Schulungen zu Vorurteilen sind beispielsweise entscheidend für einen langfristigen kulturellen Wandel. Unternehmen müssen die Teilnahme an den Programmen überwachen, da eine geringe Beteiligung oder das Fehlen der richtigen Teilnehmer bei Schulungen die gewünschten Ergebnisse beeinträchtigen können. Schließlich sollten Unternehmen die Auswirkungen ihrer Programme bewerten, um sicherzustellen, dass die Vorteile gerecht verteilt sind und um Bereiche zu identifizieren, in denen bestimmte Gruppen gezielter unterstützt werden müssen (Tomas et al., 2022).

3 Zwischenfazit und Hypothesen

In der Auswertung der bisherigen Erkenntnisse lässt sich feststellen, dass die aktuelle Literatur hauptsächlich darauf hinweist, dass Geschlechtervielfalt in Führungspositionen zu einer verbesserten Unternehmensleistung führen kann (s. Abschn. 2.2.1). Es gibt auch Quellen mit negativen Ergebnissen. In diesen Quellen wird aber darauf hingewiesen, dass diese negativen Ergebnisse möglicherweise durch bestimmte Ursachen, wie Stichproben verfälscht sein könnten (s. Abschn. 2.2.2). Aufgrund solcher Ergebnisse sollte den Unternehmen noch einmal die Wichtigkeit und der Nutzen verdeutlicht werden. Die Quellen mit negativen Ergebnissen betonen die Bedeutung und Wichtigkeit der Implementierung von Frauen in Führungspositionen sowie die positiven Auswirkungen, welche es auf die Unternehmensleistung haben kann. Es ergibt sich somit die Schlussfolgerung einer positiven Korrelation zwischen einer höheren Geschlechtervielfalt und einer verbesserten Unternehmensleistung. Um eine solche verbesserte Unternehmensleistung durch eine größere Geschlechtervielfalt zu erreichen, ist es wichtig, sich der damit verbundenen Herausforderungen bewusst zu werden (s. Abschn. 2.3) und anschließend eine geeignete Strategie zur Implementierung der Geschlechtervielfalt im Unternehmen zu entwickeln (s. Abschn. 2.4). Die Umsetzung der Gender- und Diversity-Perspektive stellt eine große Aufgabe für Unternehmen dar. Denn es gilt, die Logiken eines Wirtschaftsunternehmens mit denen des kritischen feministischen Diskurses, einschließlich seiner Ziele und Erkenntnisse, in Einklang zu bringen. Während die unternehmerische Logik auf die Optimierung der Wertschöpfungskette abzielt, strebt die Logik des feministischen Diskurses nach Gleichstellung, Partizipation, Diversität und transformierender partizipativer Führung (Macha et al., 2017). Dabei ist es sehr wichtig, unbewusste Vorurteile zu sensibilisieren und die bestehenden Barrieren zu beseitigen, um Frauen keine Chancen vorzuenthalten. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sollte Geschlechtervielfalt als Unternehmensstrategie genutzt werden, um so die Unternehmensleistung zu verbessern.

Aus den am Anfang erstellten Forschungsfragen in Kapitel 2 ergeben sich folgende Hypothesen:

(F1) Welche Auswirkungen hat Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung?

(H1) Durch eine den zentralen Herausforderungen und Maßnahmen gerechte Implementierung einer Geschlechtervielfalt in Führungspositionen kann eine verbesserte Unternehmensleistung erreicht werden. (s. Abschn. 2.2)

(F2) Welche zentralen Herausforderungen können bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen für Unternehmen auftreten?

(H2) Es gibt 2 zentrale Herausforderungen, welche darin bestehen unbewusste Vorurteile bewusst zu machen und die sog. "kaputte Sprosse" zu reparieren. (s. Abschn. 2.3)

(F3) Welche Maßnahmen sollte man zur Bewältigung der Herausforderungen bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen anwenden?

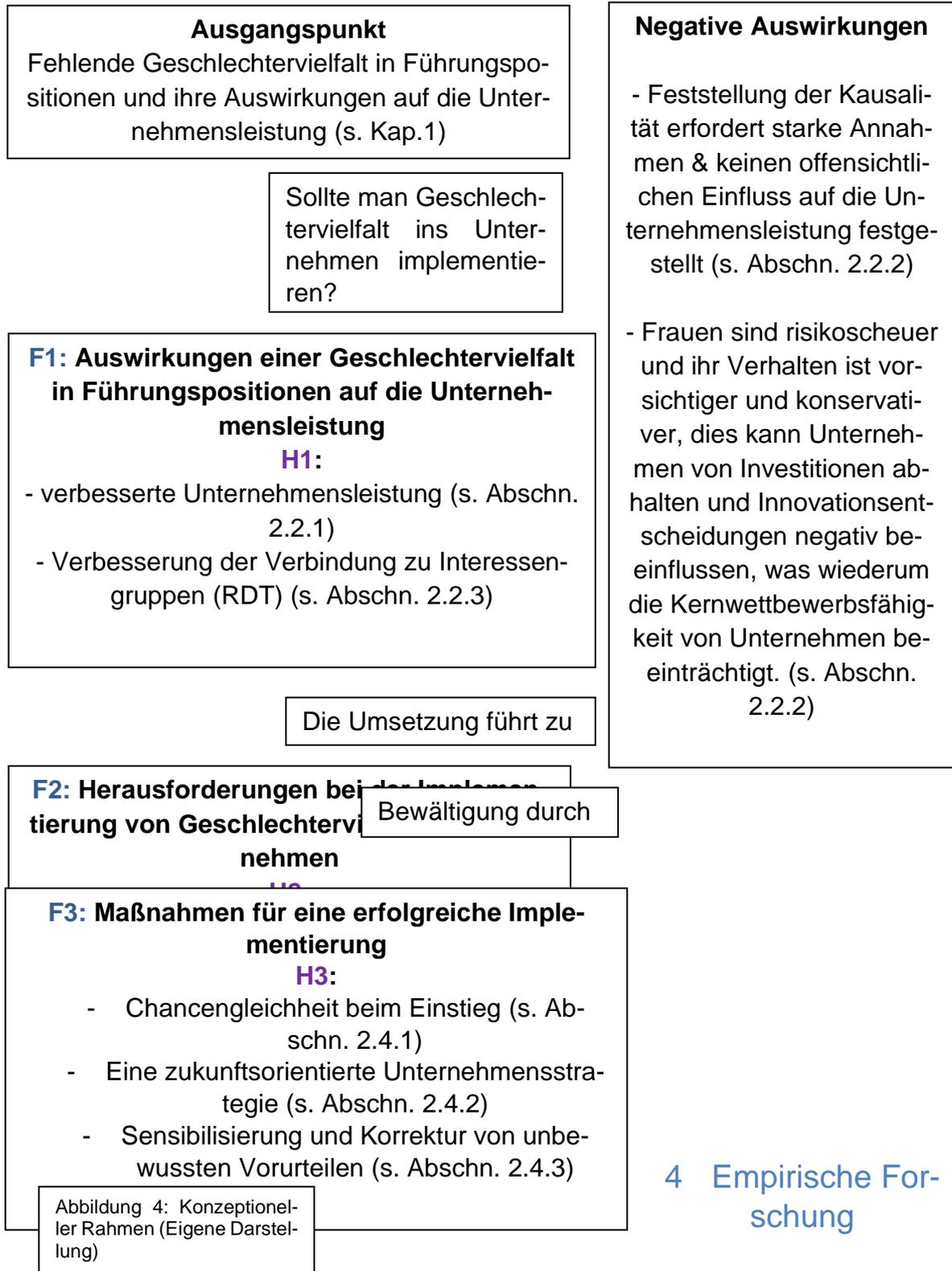
(H3) Um Geschlechtervielfalt optimal ins Unternehmen zu implementieren sollte man es als Unternehmensstrategie in verschiedenen Schritten, den Herausforderungen gerecht ins Unternehmen implementieren (s. Abschn. 4.5.3).

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Integration von Geschlechtervielfalt in Unternehmen anhand mehrerer Beispiele als sehr wichtig für deren Erfolg erwiesen hat. Allerdings sind Frauen in Führungspositionen nach wie vor benachteiligt, trotz starker Gründe dafür.

3.1 Konzeptioneller Rahmen

In der folgenden Abbildung 4 wird der konzeptionelle Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt. Ein konzeptioneller Rahmen stellt in bevorzugter Weise grafisch oder narrativ - wobei Diagramme bevorzugt werden - die zentralen zu untersuchenden Aspekte, Schlüsselfaktoren, Konstrukte oder Variablen sowie die vermuteten Beziehungen zwischen ihnen dar. Es ist von großer Bedeutung, ein Diagramm zu erstellen, das deutlich definierte unabhängige und abhängige Variablen zeigt sowie die Beziehungen zwischen diesen Variablen und die Schlüsselfaktoren, die sowohl die

Variablen als auch die Beziehungen beeinflussen (Latham, 2022).



Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden 5 Interviews mit ExpertInnen geführt, um die Hypothesen und Implementierungsansätze aus dem vorherigen Kapitel, welche auf theoretischen Annahmen (Sekundärliteratur) basieren, mit Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Praxis zu überprüfen und zu erweitern. Denn es kann

angenommen werden, dass die Antworten auf die Forschungsfragen in der Literatur nicht alle Aspekte vollständig abdecken. Dadurch wird in diesem Kapitel ein Beitrag zur Schließung von Forschungslücken in diesem Themenbereich geleistet.

Im nächsten Abschnitt wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert. Darauf folgt eine Vorstellung der angewandten Datenanalysemethode. Hierauf folgt im Datenerhebungsteil eine Vorstellung der ExpertInnen, die Auswahl der Interviewleitfragen und zur Datenanalyse mit welcher Technik die Interviews transkribiert werden. Abschließend werden die Ergebnisse der Interviews ausgewertet und eine Diskussion der gewonnenen Ergebnisse im Kontext des theoretischen Rahmens geführt.

4.1 Datenerhebungsmethode

Die AutorInnen Blumberg et al. (2014) unterscheiden bei den Forschungsmethoden, zwischen der qualitativen und der quantitativen Recherche. Qualitative Methoden basieren auf qualitativen Informationen (wie Wörter, Sätzen und Narrative). Während quantitative Methoden auf quantitativen Informationen (wie Nummern und Abbildungen) basieren. Dabei sollte mit einbezogen werden, dass nicht gesagt werden kann ob qualitativ oder quantitative Studien besser sind oder mehr Nutzen haben. Es ist wichtig, dass es dort keine Vorbestimmungsfaktoren für die Angemessenheit einer qualitativen oder einer quantitativen Studie gibt (Blumberg et al., 2014). In diesem Abschnitt erfolgt eine umfassende Betrachtung verschiedener Forschungsmethoden, um die am besten geeignete Methode zur Beantwortung der Forschungsfragen auszuwählen. Um die Daten zu sammeln mit denen überprüft werden kann, ob die theoretischen Antworten in der Praxis gültig sind, können verschiedenste Forschungsmethoden verwendet werden. Dazu gehören Umfragen, Interviews, Experimente, Fallstudien und Beobachtungen (Blumberg et al., 2014). Eine geeignete Forschungsmethode für die Untersuchung des Themas "Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung" wäre z.B. (zum Beispiel) eine quantitative Studie, die auf der Analyse von statistischen Daten und Kennzahlen basiert. Hierbei könnten beispielsweise Geschlechterverteilungen in Führungspositionen von Unternehmen erhoben und mit der Unternehmensleistung in Beziehung gesetzt werden. Diese quantitative Methode wäre jedoch zu komplex für die Bearbeitung dieser Bachelorarbeit. Um diese Untersuchung durchzuführen, wäre es notwendig, Einblick in die Zahlen verschiedener Unternehmen aus den letzten Jahren zu erhalten. Eine Betrachtung nur

eines Unternehmens wäre nicht aussagekräftig genug, daher sollten verschiedene Unternehmen in die Analyse einbezogen werden, um Relevanz zu erzielen (Hinz et al., 2009).

Um die Forschungsfragen im Bereich Diversität zu beantworten, halte ich außerdem Interviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen (sog. ExpertInnen) für eine geeignete Methode. Durch diese Interviews können Einblicke von Personen gewonnen werden, die sich täglich mit dem Thema auseinandersetzen und es kann somit aufgrund ihrer Erfahrungen, zu neuen Erkenntnissen kommen (Gläser & Laudel, 2010). Hierbei könnten gezielte Fragen zum Thema Fehlende Geschlechtervielfalt und deren Auswirkungen auf die Unternehmensleistung gestellt werden, um die Perspektiven und Erfahrungen der ExpertInnen zu ergründen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews können in einer anschließenden Analyse ausgewertet werden, um mögliche Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu identifizieren (Bähring et al., 2008). Dabei gibt es laut den AutorInnen Bogner et al. (2009) einige Vorteile von ExpertInnen Interviews. Im Vergleich zu teilnehmenden Beobachtungen oder systematischen quantitativen Erhebungen kann das Gespräch mit ExpertInnen in der Sondierungsphase effektiver und fokussierter zur Datenerhebung beitragen. Außerdem bieten ExpertInnen Interviews den Forschern ein effektives Mittel, um schnell gute Ergebnisse zu erzielen. Insbesondere dann, wenn die Interviewenden und der/die Befragte einen gemeinsamen wissenschaftlichen Hintergrund oder ein gemeinsames Relevanzsystem haben, kann die Motivation der ExpertInnen zur Teilnahme an einem Interview erhöht werden. In diesem Fall kann ein gemeinsames Verständnis für die gesellschaftliche Relevanz der Forschung oft vorausgesetzt werden, was eine weitere Rechtfertigung weitgehend überflüssig macht (Bogner et al., 2009). Eine weitere Forschungsmethode wäre eine Fallstudie zu diesem Thema. Denn je mehr eine Forschungsfrage probiert, einige gegenwärtige Umstände zu erklären (z. B. "wie" und "warum"), desto mehr wird die Fallstudie relevant sein ((Robert K. Yin, 2009). Es könnte also z.B. eine Fallstudie über ein Unternehmen sein, das gezielt Frauen in Führungspositionen befördert hat, um die Geschlechtervielfalt zu erhöhen. Die Arbeit könnte untersuchen, wie sich die Unternehmensleistung im Vergleich zu vorherigen Jahren durch eine größere Geschlechtervielfalt verbessert hat. Laut Blumberg et al. (2014) zeigen Fallstudien, wie etwas in der realen Welt stattfindet. Sie helfen dabei, ein Phänomen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, die durch den Kontext beeinflusst werden. Deshalb sind

Fallstudien oft besser geeignet, um ein Phänomen zu verstehen, als andere Herangehensweisen. Darüber hinaus ermöglicht es der größere Umfang von Fallstudien, Muster und potenzielle Erklärungen zu erkennen, die man ursprünglich weder erwartet noch gesucht hat, was sie zu einem guten Ansatz für die Theoriebildung macht (Blumberg et al., 2014). Es wurde sich jedoch gegen die Durchführung einer Fallstudie entschieden, da der Umfang, der erforderlich ist, um aussagekräftige Informationen zu sammeln, zu groß wäre. Fallstudien werden umso relevanter, je größer ihr Umfang ist (Blumberg et al., 2014). Daher wäre dies für den Rahmen dieser Bachelorarbeit zu umfangreich.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurde die Entscheidung getroffen, ExpertInnen Interviews durchzuführen und somit eine qualitative Methodik anzuwenden. Diese Methode eignet sich am besten zur Beantwortung der Forschungsfragen und ermöglicht es im Rahmen der Bachelorarbeit, auf vorhandenes ExpertInnen Wissen zurückzugreifen, um bereits vorhandene Kenntnisse zu unterstützen und neue Erkenntnisse zu gewinnen (Gläser & Laudel, 2010; Liebold & Trinczek, 2009; Uni Leipzig, 2021b).

4.2 Datenanalysemethode

Infolgedessen wird in diesem Abschnitt eine Betrachtung der verschiedenen qualitativen Datenanalysemethoden vorgenommen, da wie eben erläutert, diese Arbeit auf einer qualitativen Forschung basiert. Das Ziel besteht darin, die Hypothesen (**H1**, **H2**, **H3**), die in Kapitel 3 aufgestellt wurden, durch empirische Untersuchungen zu überprüfen. Die sorgfältige Auswahl einer geeigneten Methode zur Datenanalyse ist von hoher Relevanz, um die Dokumente effektiv zu analysieren und zu bewerten. Daher wird im Folgenden eine Erläuterung für die Entscheidung präsentiert.

Bei den qualitativen Datenanalysemethoden gibt es verschiedene Möglichkeiten, von denen hier ein paar aufgelistet sind: qualitative Inhaltsanalyse, Objektive Hermeneutik, Grounded Theory, Dokumentarische Methode (Döring, 2023).

Es existiert zur Thematik der Inhaltsanalyse ein vielbeachtetes Zitat:

„Content analysis is potentially one of the most important research techniques in the social sciences. The content analyst views data as representations not of physical events but of texts, images, and expressions that are created to be seen, read,

interpreted, and acted on for their meanings, and must therefore be analyzed with such uses in mind. “ (Krippendorff, 2013).

WissenschaftlerInnen zählen also die Inhaltsanalyse zu den gebräuchlichsten Verfahren in den sozialwissenschaftlichen Fächern (Braun, 2020).

Sozialwissenschaft wird definiert, als die wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit der Ordnung und Organisation des menschlichen Zusammenlebens beschäftigen (Lehner, 2011). Aufgrund des Forschungsinteresses hinsichtlich eines gerechteren menschlichen Zusammenlebens und dessen Auswirkungen auf die Unternehmen, wurde die qualitative Inhaltsanalyse als geeignete Methode der Datenanalyse ausgewählt. Die qualitative Inhaltsanalyse stellt laut Mayring und Fenzl (2019) eine Methode zur Auswertung von Texten, die im Kontext von Forschungsprojekten im Bereich der Sozialwissenschaften als Datenquelle entstehen dar. Beispiele hierfür sind Transkripte von offenen Interviews oder Fokusgruppen, sowie offene Fragen aus standardisierten Befragungen. In einem Artikel von Mayring (2020) geht er näher auf die wichtigsten Punkte bei der Charakterisierung der von ihm entwickelten Art der Inhaltsanalyse ein. Der qualitative Inhaltsanalyse-Ansatz nach Mayring (2015) und Mayring und Fenzl (2019) ähnlich wie bei der quantitativen Inhaltsanalyse, basiert auf der Verwendung von Kategorien, was sein Unterscheidungsmerkmal ist. Diese Kategorien beziehen sich auf bestimmte Aspekte innerhalb des Textes, die die Bedeutung dieser Aspekte zusammenfassen. Bei der Textauswertung konzentriert man sich daher ausschließlich auf das gewählte Kategoriensystem. Textinhalte, die nicht von den Kategorien erfasst werden oder nicht in den ganzheitlichen Eindruck passen, bleiben unberücksichtigt oder müssten mit anderen Textanalyseverfahren behandelt werden. Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich an den Forschungsfragen. Aus den übergeordneten Zielen des Forschungsprojekts werden textanalytische Fragen abgeleitet. Das Ziel besteht darin, diese Fragen am Ende der Analyse zu beantworten (Mayring, 2015; Mayring & Fenzl, 2019). Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich hierbei deutlich von anderen explorativen Methoden wie der zuvor erwähnten Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1999). In der Grounded Theory werden die sog. „Codes“ durch einen explorativen Prozess ("offenes Kodieren") entwickelt, um Theorien aus dem Material abzuleiten. Im Gegensatz dazu erfolgt die Zuordnung von Textstellen zu Kategorien in der qualitativen Inhaltsanalyse streng nach festgelegten Regeln. Aus

diesem Grund wurde sich in dieser Arbeit bewusst gegen die Anwendung der Grounded Theory entschieden. Die Entscheidung, die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) nicht anzuwenden, wurde aufgrund ihrer mangelnden Spezifität für qualitative Interviews getroffen. Dieses Verfahren ist vielseitig einsetzbar und eignet sich für verschiedene Arten von Daten. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019) zeichnet sich durch eine präzise Strukturierung und Systematik aus. Mithilfe von Vorgehensmodellen kann das Vorgehen Schritt für Schritt beschrieben werden, was sich in zahlreichen Forschungsprozessen bewährt. Die qualitative Inhaltsanalyse bietet verschiedene spezifische Auswertungsmöglichkeiten, darunter 8 Techniken, die von Mayring entwickelt wurden. Im Weiteren wird aufgrund des Rahmens dieser Arbeit, nur auf 3 der 8 Techniken eingegangen. Die Wahl der Technik hängt von den Forschungsfragen ab. Bei der Zusammenfassenden/induktiven Kategorienbildung werden Kategorien direkt auf Grundlage des Transkripts (Kategoriensystem) formuliert, indem Textstellen identifiziert werden, die gemäß der Kategoriendefinition ausgewertet werden sollen. Während bei der Technik, der Explikation/Kontextanalyse unklare Textstellen analysiert werden. Dabei wird zwischen einer engen und einer weiten Kontextanalyse unterschieden, je nachdem, welches Material für die Explikation verwendet wird. Im ersten Schritt wird das relevante Material identifiziert, und im zweiten Schritt wird es komprimiert. Bei der strukturierenden/deduktiven Kategorienanwendungen wiederum wird der Kodierleitfaden aus der Theorie entwickelt und an den Text herangebracht, welcher in Tabelle 2 im Anhang V zu finden ist. Dieser enthält für jede Hauptkategorie eine Definition und eine Kodierregel zur Abgrenzung zwischen den Kategorien. Dieser Kodierleitfaden wird erstmal durch den Theorieteil entwickelt und durch das Transkript weiter ausgebaut (Mayring & Fenzl, 2019). Es ist möglich, einzelne Techniken allein oder mehrere Techniken gleichzeitig während der Inhaltsanalyse einzusetzen (Mayring, 2020). In dieser Bachelorthesis wird sich für eine Kombination aus strukturierter und zusammenfassender Inhaltsanalyse entschieden. Diese Techniken werden verwendet, um die bestmöglichen Antworten auf die 3 Forschungsfragen zu erhalten. Zunächst wurden 5 Hauptkategorien auf Grundlage der vorher erwähnten deduktiven Kategorienanwendung entwickelt. Der Kodierleitfaden diente dabei als Grundlage für die anschließende induktive Entwicklung von den Unterkategorien, das Kategoriensystem. Dieses ist in Tabelle 3 im Anhang VI. zu finden. Die Kodiereinheit wird durch aussagekräftige und themenrelevante Satzteile

und Sätze gebildet. Des Weiteren wird die Kontexteinheit für die Kodierung durch die Inhalte der Interviews 1 bis 5 dargestellt (Mayring & Fenzl, 2019).

4.3 Datenerhebung

Im Rahmen dieses Abschnitts werden zunächst die 5 ausgewählten ExpertInnen vorgestellt. Im Anschluss werden noch die Interviewleitfragen präsentiert und eine Begründung zur Auswahl der Interviewleitfragen gegeben.

4.3.1 Vorstellung der ExpertInnen

In dieser Arbeit werden ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen befragt, um ein breites Spektrum an praktischen Erfahrungen und ExpertInnen Meinungen zum Thema zu erhalten. Diese Auswahl der ExpertInnen wird in Tabelle 1 im Anhang II. tabellarisch dargestellt. Es stellt sich hierbei die Frage, wen man bei den Forschungsfragen als ExpertInnen bezeichnen kann. Im Allgemeinen werden Personen, die über besondere Wissensbestände zu einem bestimmten Thema verfügen, als ExpertInnen bezeichnet. Im umgangssprachlichen Sinne werden sie als Sachverständige, Kenner oder Fachleute bezeichnet (Liebold & Trinczek, 2009). Wie bereits in Abschnitt 4.1 erwähnt wurde, liegt es nahe aufgrund der Forschungsfragen (**F1, F2, F3**), ExpertInnen auszuwählen, die sich täglich mit dem Thema auseinandersetzen, um von ihren Erfahrungen neue Erkenntnisse für die Beantwortung der Forschungsfragen zu gewinnen. Um an diese Informationen zu gelangen, sollen auf der einen Seite, Führungskräfte aus Unternehmen interviewt, werden, die ihren Fokus auf Geschlechtervielfalt gelegt haben. Während auf der anderen Seite ExpertInnen befragt werden, welche diesem Thema noch keine hohe Priorität eingeräumt haben. Dadurch wird ein Vergleich dieser ExpertInnen und ihrer Aussagen ermöglicht, um neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, weshalb einige Unternehmen noch keinen Fokus auf dieses aktuelle Thema legen. Um zusätzlich noch eine andere Perspektive auf das Thema zu erhalten, wurde sich für ExpertIn (kurz: E) 2 entschieden. E2 arbeitet nicht im privaten Sektor und stellt somit eine weitere Sichtweise auf das Thema dar. Es liegt zudem nahe, ExpertInnen wie E4 in beratender Funktion auszuwählen. Aufgrund ihres regelmäßigen Kontakts zu verschiedenen Unternehmen, die Unterstützung bei der Thematik benötigen, verfügen sie über umfangreiche praktische Erfahrungen in diesem Bereich. E3 und E5 wurden aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen im Bereich der Geschlechtervielfalt in einer

Führungsposition ausgewählt. Für E1 wurde sich aufgrund einer anderen Branche des Unternehmens und der langjährigen Erfahrung in einer Führungsposition entschieden. Bei E1 wird davon ausgegangen, dass er nicht im Bereich der Diversität tätig ist und daher eine neue Sichtweise in die Analyse einbringt. In dieser Arbeit sollten die ExpertInnen so praxisnahe wie möglich Erfahrungen haben, um Einblicke in die Unternehmen zu bekommen. Zum Zweck der Forschung wurden somit 5 ExpertInnen aus verschiedenen Branchen für die empirische Forschung ausgewählt, welche anschließend vorgestellt werden.

4.3.2 Auswahl der Interviewleitfragen

In dieser Arbeit wurde sich für ein qualitatives Interview entschieden, da es sich gut eignet, um die Bedeutungen zu ermitteln, die die Befragten einem Phänomen beimessen. Es gibt 3 Arten von qualitativen Interviews: strukturierte, semi-strukturierte und unstrukturierte Interviews. Während das strukturierte Interview Fragen und Antwortmöglichkeiten vom Forscher vordefiniert hat und sich eher für Studien eignet, bei denen das Ziel ist zu beschreiben oder zu erklären. Erlauben semi-strukturierte Interviews dem Interviewten, das Interview in andere Richtungen zu lenken und neue Unterthemen einzubringen. Für das Ziel, die Auswirkungen einer fehlenden Geschlechtervielfalt in Führungspositionen näher zu erklären und neue Erkenntnisse zu sammeln, ist das semi-strukturierte Interview am besten geeignet. Da zwar versucht wird eine spezifische Antwort auf die Forschungsfragen zu erhalten, aber trotzdem noch Raum für neue Unterthemen und Erkenntnisse gelassen werden soll. Es können ausgewählte Fragen gestellt und das Interview durch einen Leitfaden gestützt werden. Der Interviewende ist trotzdem flexibel und kann je nach Gesprächsverlauf, Nachbereitung und neu aufgeworfenen Fragen reagieren. Für die Forschungsfragen ist es u.a. auch wichtig, die Sichtweise der Befragten in Bezug auf Situationen zu erfahren, die für das allgemeine Forschungsproblem relevant sind. Somit ist das semi-strukturierte Interview die beste Wahl (Blumberg et al., 2014). Wenn man ExpertInnen zu ihrem Fachgebiet mittels eines Leitfadens befragt, spricht man von einem ExpertInnen Interview. Es gibt nicht immer ExpertInnen, die ihre Erkenntnisse öffentlich machen und ihr Wissen zur Verfügung stellen (Uni Leipzig, 2021c). Beim Thema „Diversity“ und in Bezug auf Geschlechtervielfalt stellt dies keine Herausforderung dar, da es sich um ein öffentlich diskutiertes Thema handelt, welches Raum für Fragen und Antworten bietet. Darüber hinaus

wird dieses Thema trotz seiner Bedeutung noch immer nicht ausreichend behandelt. Die Chancengleichheit von Frauen im Arbeitsleben ist ein zentrales Thema des 21. Jahrhunderts und wird, wie schon in Abschnitt 1.1 erwähnt wurde intensiv diskutiert. (Widmer 2020; Herpes 2013; Neubrand 2008). ExpertInnen Interviews mit Leitfaden basieren auf thematischen Fragestellungen und haben das Ziel, die Erzählungen der Befragten zu motivieren. Ein Leitfaden wird hierbei verwendet, um eine inhaltliche Fokussierung zu gewährleisten, während gleichzeitig Raum für freie Erzählungen mit individuellen Schwerpunkten gegeben wird. Der Leitfaden sollte dabei offen und einfach zu handhaben sein. Leitfadengestützte ExpertInnen Interviews haben den Vorteil, dass sie den thematischen Schwerpunkt der Forschungsfrage widerspiegeln und die Interviewten bereits im Vorfeld mit dem Handlungsfeld vertraut machen. Dadurch wird vermieden, dass der Leitfaden den Verlauf des Interviews vollständig bestimmt. Der Interviewende ist angehalten, verschiedene Dimensionen des Themas im Interesse ihres Forschungsprojekts anzusprechen und kann durch Nachfragen weitere Erzählungen generieren. Die inhaltliche Arbeit, die in die Entwicklung des Leitfadens einfließt, erleichtert es, die verschiedenen Dimensionen des Forschungsinteresses frei zu formulieren und Themen zu vermeiden, die nichts mit dem Forschungsinteresse zu tun haben (Liebold und Trinczek 2009). Aus diesem Grund ist der Interviewleitfaden in 3 sog. Fragenkomplexe eingeteilt. Im weiteren Verlauf sind die Fragenkomplexe des Leitfadens, einschließlich der konkreten Fragen und deren zugrunde liegenden Absichten, dargestellt. Der Interviewleitfaden ist im Anhang I zu finden. Der erste und einleitende Teil soll die ExpertInnen in das Thema einführen. Aufgrund dessen sollen die ExpertInnen erstmal über das Thema des Interviews, den Ablauf des Interviews und die Einverständniserklärung zur Verwendung personenbezogener Daten informiert werden. Darauf folgt eine kurze Vorstellung der ExpertInnen, ihrem Werdegang, der Branche des Unternehmens, ihrer Position im Unternehmen und zum Schluss der Mitarbeiteranzahl. Die gestellten Fragen dienen dazu, Informationen über die berufliche Laufbahn und bisherigen Erfahrungen der ExpertInnen zu erhalten. Darüber hinaus sollen sie Einblicke in die Unternehmensgröße, in der die ExpertInnen tätig sind, liefern. Im Anschluss wird der erste Fragenkomplex behandelt, welcher zur Überprüfung der **H1** und weiteren Beantwortung von **F1** durch mögliche neue Erkenntnisse dient.

1. Was verstehen sie unter einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

Diese Frage zielt darauf ab, die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Geschlechtervielfalt in Unternehmen zu überprüfen und somit ein Verständnis der praktischen Umsetzung darzustellen.

2. Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der erfolgreichen Implementierung von Geschlechtervielfalt?

Bei dieser Frage soll das Bewusstsein dafür geschaffen werden, wie die Rolle einer Führungskraft bei einer erfolgreichen Implementierung aussieht. Es sollen Informationen aus der Praxis gesammelt werden, basierend auf den Erfahrungen der ExpertInnen in dieser Position.

3. In welchem Maße halten sie die Bedeutung einer erhöhten Geschlechtervielfalt für Unternehmen für signifikant? Welche Vorteile ergeben sich aus einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

Bei der ersten Frage sollen die ExpertInnen beantworten, wie sie das Ausmaß der Bedeutung für Unternehmen einschätzen, um diese im Nachhinein analysieren zu können. Bei der darauffolgenden Frage sollen dann die konkreten Vorteile, die sich in der Praxis aus dieser Vielfalt ergeben, herauskristallisiert werden.

4. Kann ihrer Meinung nach eine höhere Geschlechtervielfalt zu einem Nachteil für Unternehmen führen? Gibt es Risiken?

Bei diesem Punkt soll Raum für die Darstellung von Nachteilen geschaffen werden, um mögliche neue Erkenntnisse zu gewinnen. Zudem sollen die potenziellen Risiken für Unternehmen im Zusammenhang mit einer erhöhten Geschlechtervielfalt überprüft und neu ermittelt werden, um sie später mit den anderen Ergebnissen zu vergleichen. Auf diese Weise wird das bestmögliche Ergebnis erzielt, indem wir alle Aspekte sorgfältig betrachten.

Der zweite Fragenkomplex dient der Überprüfung der Herausforderungen einer Implementierung von Geschlechtervielfalt für Unternehmen **H2** und somit der erweiterten Beantwortung von **F2**.

1. Wie hoch ist der Stellenwert von Geschlechtervielfalt in Ihrem Unternehmen?

An dieser Stelle soll die bereits bestehende Relevanz von Geschlechtervielfalt in den Unternehmen der ExpertInnen überprüft werden. Die Ergebnisse sollen schließlich bei der Auswertung helfen, um eine Gesamtbilanz aus den verschiedenen Experteninterviews ziehen zu können und bei der Beantwortung der nächsten Frage zu helfen.

2. Falls die Antwort (gar nicht/fast gar nicht) ist, welche Gründe gibt es dafür? Falls (hoch), wie sorgen sie dafür, dass der hohe Stellenwert Anwendung findet?

Hierbei sollen die ExpertInnen mögliche Gründe für einen niedrigen oder sogar nicht vorhandenen Stellenwert von Geschlechtervielfalt im Unternehmen nennen. Falls die Antwort jedoch darauf hinweist, dass Geschlechtervielfalt einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat, soll erläutert werden, wie dies konkret Anwendung im Unternehmen findet. Also ob die Mitarbeitenden darauf sensibilisiert werden oder z.B. Workshops angeboten werden.

3. Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

An dieser Stelle soll allgemein überprüft und erforscht werden, welche möglichen neuen Herausforderungen von den ExpertInnen gesehen werden.

4. Welche Rolle spielen hierbei unbewusste Vorurteile (z.B. bei der Personalauswahl)?

Mit dieser Frage soll nochmal konkret auf die unbewussten Vorurteile bei der Personalauswahl eingegangen werden und überprüft werden was für ein Bewusstsein bereits dafür existiert. Da dies ein größerer Teil der Bachelorarbeit in Abschnitt 2.31 und 2.4.3 ausgemacht hat.

5. In meiner Arbeit habe ich durch meine Recherche herausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Was glauben sie, sind die Hauptgründe dafür?

Das Kapitel 2.3.2 diente der Untersuchung der Situation, weshalb immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Nun soll analysiert werden, wie Experten diese Situation bewerten und ob sie möglicherweise unterschiedliche Meinungen dazu vertreten. Im dritten und somit vorletzten Fragekomplex geht es um die **F3**, bei welcher es sich um die Maßnahmen zur Bewältigung der fehlenden Geschlechtervielfalt in Unternehmen handelt. In diesem Teil soll **H3** überprüft werden.

1. Falls Geschlechtervielfalt in der Unternehmensstrategie des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, implementiert ist, welche Schritte sind im Implementierungsprozess zu beachten?

Hierbei soll die Maßnahme der Unternehmensstrategie aus Abschnitt 2.4 untersucht und überprüft werden. Es wird erkundet, inwiefern Unternehmen gezielte Maßnahmen ergreifen, um die Diversität der Geschlechter in ihrer Belegschaft zu fördern.

Darüber hinaus wird analysiert, welche konkreten Schritte sie unternehmen, um Geschlechtervielfalt erfolgreich zu verwirklichen.

2. Wie können MitarbeiterInnen eines Unternehmens am besten auf die Herausforderungen durch eine höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden?

An dieser Stelle soll eine Betrachtung der zuvor genannten Herausforderungen erfolgen und eine Lösung gefunden werden, die aufzeigt, wie Mitarbeitende eines Unternehmens effektiv darauf sensibilisiert werden können.

3. Wie kann man am besten für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf sorgen?

Durch die Beantwortung dieser Frage soll noch einmal die in Abschnitt 2.4.1 erwähnte Rubrik untersucht werden und durch praktische Erfahrung eine bestmögliche Lösung für das Problem ermittelt werden. Im abschließenden Fragenkomplex soll noch einmal zusammengefasst werden, welchen Ratschlag Sie einem Unternehmen geben würden, das eine höhere Geschlechtervielfalt in ihrem Unternehmen umsetzen möchte. Dabei werden alle zuvor genannten Aspekte berücksichtigt, um Unternehmen eine solide Grundlage für die Implementierung von Geschlechtervielfalt zu bieten. Zusätzlich soll noch in Erfahrung gebracht werden, ob es noch weitere Fragen gibt, die Sie gerne angesprochen hätten, um so sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen zum Thema erfasst werden, auch wenn nicht alle dafür erforderlichen Fragen gestellt wurden.

4.4 Datenanalyse

Im nächsten Abschnitt wird mit der Datenanalyse begonnen, indem zuerst das Transkriptionssystem der Interviews erläutert wird. Im anschließenden Teil werden die Ergebnisse der Interviews nach den zuvor erwähnten Maßgaben ausgewertet.

4.4.1 Transkription der Interviews

Im Folgenden wird die Methode der Transkription näher erläutert, da sich bei der Arbeit für die qualitative Analyse entschieden wurde. Eine Transkription der Interviews ist unerlässlich, um eine angemessene Auswertung im gegebenen Rahmen zu ermöglichen. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten, dazu gehört die wörtliche-, und die kommentierte Transkription, das zusammenfassende und selektive Protokoll. Beide Protokolltechniken werden für sehr viel umfangreichere Arbeiten

genutzt und werden deshalb in diesem Rahmen nicht genutzt. Dadurch könnte dies bei der vorliegenden Arbeit zu einem Verlust von wichtigen Informationen führen. Das Ziel der genannten Techniken besteht darin, die Materialmenge bereits während der Vorbereitung zu minimieren (Mayring, 2002, 2014). Nach Abwägung der Vor- und Nachteile anderer Verfahren zur Datenerhebung, wird in dieser Arbeit die qualitative Analyse, die wörtliche Transkription, angewendet. Nach den Erkenntnissen von Mayring (2002) bezeichnet man den Prozess der Umwandlung mündlicher Sprache, wie beispielsweise aus Interviews, in eine schriftliche Form als wörtliche Transkription. So entsteht eine umfassende schriftliche Version des erhobenen Materials, welches die Grundlage, für die folgende Auswertung bildet. Hierbei sind sog. Transkriptionsregeln unerlässlich (Mayring, 2014). Außerdem existieren verschiedene Protokolltechniken für die wörtliche Transkription von ExpertInnen Interviews. Dazu gehört das Internationale Phonetische Alphabet, um alle Dialekte und Sprachfärbungen wiederzugeben; die literarische Transkription, die auch den Dialekt im gebrochenen Alphabet wiedergibt und die Übertragung in standardisiertes Hochdeutsch. In dieser Arbeit wird ausschließlich die Technik der Transkription in standardisiertes Hochdeutsch verwendet. Die Wahl einer Technik für die Transkription stellt keinerlei Herausforderung dar, da die beste Wahl im standardisierten Hochdeutsch liegt. Insbesondere da sie Dialekte bereinigt, Satzbaufehler korrigiert und den sprachlichen Stil verbessert. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn der Inhalt und das Thema im Vordergrund stehen. Bei der wörtlichen Transkription könnte zusätzlich noch auf die kommentierte Transkription zurückgegriffen werden. Jedoch ist dies nicht notwendig, da die zusätzlichen Informationen im Falle der ExpertInnen Interviews nicht von Nutzen wären. Darüber hinaus führt dies zu einer Verschlechterung der Lesbarkeit der Transkripte (Mayring, 2002). Die wörtlichen Transkripte der einzelnen Interviews sind dem Anhang III. zu entnehmen.

4.4.2 Ergebnisse der Interviews

Um die Forschungsfrage zu beantworten, werden in diesem Abschnitt unter Verwendung des im Abschnitt 4.2 vorgestellten Leitfadens und der Kodierregeln die Resultate der Interviews entsprechend den Hauptkategorien strukturiert. Die Unterkategorien werden zusammengefasst, interpretiert und in grafischer Form dargestellt. Mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sind 5 übergeordnete Hauptkategorien (kurz: **HK**) deduktiv identifiziert worden. Diese wurden im weiteren

Verlauf induktiv durch zweiundzwanzig spezifischere Unterkategorien konkretisiert. Dem Anhang VI. Kategoriensystem ist das gesamte Kategoriensystem einschließlich der Haupt- und Unterkategorien, Ankerbeispiele und die Anzahl der ExpertInnen zu entnehmen.

- Positive Auswirkungen von Geschlechtervielfalt

Infolgedessen werden in diesem Abschnitt die zentralen Äußerungen von maßgeblichen ExpertInnen und die Häufigkeit ihrer Aussagen aus **HK1** hinsichtlich der vielfältigen positiven Auswirkungen von Geschlechtervielfalt zusammengefasst (s. Abb. 5).

In einem Punkt waren sich alle ExpertInnen einig: Unternehmen sollten die Chance nutzen, sich durch unterschiedliche Blickwinkel, Innovation und Lösungsansätze zu verbessern. Diese Chance ergibt sich laut ExpertInnen, indem man Geschlechtervielfalt ins Unternehmen implementiert. Zudem zeigt sich eine klare Übereinstimmung unter nahezu allen ExpertInnen, Unternehmen werden durch eine erhöhte Geschlechtervielfalt erfolgreicher. Lediglich E1 hat zu diesem Thema keine Äußerung getätigt.

Das folgende Zitat fasst die Meinungen der ExpertInnen treffend zusammen:

„Also wir wissen, dass wenn Frauen in Vorständen beteiligt sind, dass die Unternehmen signifikant erfolgreicher sind. In den Dimensionen, die ich gerade genannt habe wirtschaftlicher Erfolg, Innovationsfähigkeit, Kundenspektrum. Und so weiter. Sie können die ganze Klaviatur darunter spielen.“ (E4)

Im Bereich der Teams wurde von den ExpertInnen betont, dass der Schlüssel eine gute Mischung ist. „Zu viel vom Gleichen, ist nicht gut.“ (E3), diese Aussage spricht für eine größere Geschlechtervielfalt. Des Weiteren unterstrichen die ExpertInnen 2,3 und 4 erneut die positiven Auswirkungen. Hierzu zählen eine Verbesserung der Arbeitsprozesse, gesteigerte Effizienz, Kreativität, eine erhöhte Überlebensfähigkeit und Zufriedenheit aller Beteiligten im Unternehmen. Außerdem waren sich 3 von 5 ExpertInnen einig darüber, dass es keinen Nachteil gibt. Die ExpertInnen 1 und 5 äußern sich zu der Rolle der Frauen in Unternehmen unter Berücksichtigung der

Branchenspezifität mit einer anderen Meinung. Laut ihnen gehen Frauen häufiger in Teilzeit und könnten aufgrund von Schwangerschaften mögliche Ausfallzeiten haben. Aus diesem Grund wurde argumentiert, dass Unternehmen in der Produktion auf Vollzeitkräfte angewiesen ist, die immer präsent sein müssen. Daher scheinen Frauen möglicherweise weniger für diese Tätigkeit geeignet zu sein. Demgegenüber äußerten die ExpertInnen 3 und 4 basierend auf ihren Erfahrungen, dass es mittlerweile ganz normal sei und mehr Männer Teilzeitjobs annehmen. Dies funktioniere gut und auch die Männer in Teilzeit seien zufriedener (E3; E4). Des Weiteren wird durch die ExpertInnen belegt, dass die Implementierung einer erhöhten Geschlechtervielfalt einen klaren Vorteil bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden bietet (E1; Brendler et al., 2015).

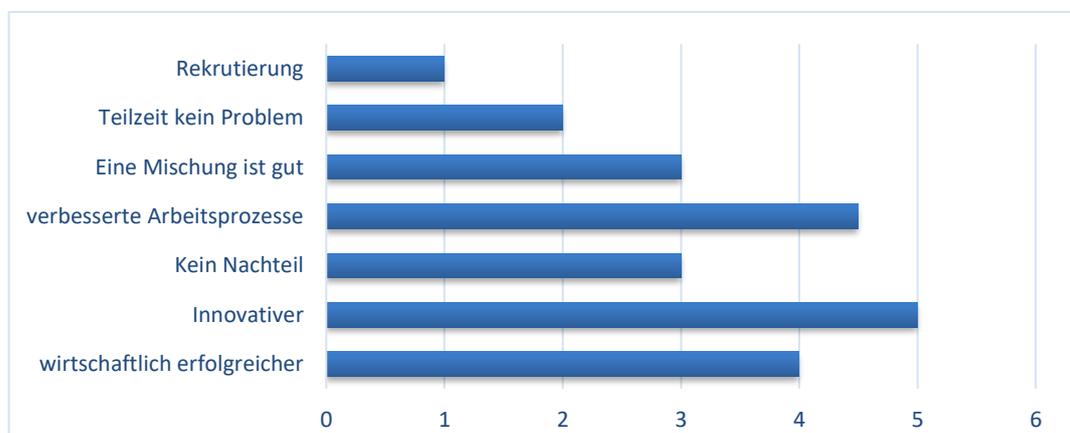


Abbildung 5: Positive Auswirkungen von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung)

Im Folgenden Abschnitt sind die zentralen Äußerungen von maßgeblichen ExpertInnen und die Häufigkeit ihrer Aussagen aus **HK2** hinsichtlich der Risiken und negativen Auswirkungen einer Implementierung von Geschlechtervielfalt zusammengefasst (s. Abb. 6). In diesem Kontext werden negative Auswirkungen durchweg als "Risiken" verstanden. Während der Befragung der ExpertInnen zeigte sich eine überraschte Reaktion auf die Frage der potenziellen negativen Effekte. Dennoch wurden dabei verschiedene Lösungsansätze entwickelt. Die ExpertInnen 2,3 und 4 nannten beispielsweise die folgenden Risiken: Widerstand (E4) und Reibungsverluste durch verschiedene Meinungen, welche wiederum: „eine größere Qualität von Angeboten und „Produkten“ bedeutet“ (E2). Außerdem könnten Unternehmen nicht die Fähigkeit für einen kulturellen Wandel besitzen (E4) und Mitarbeitenden würden nicht ausreichend Raum für die berufliche Entwicklung bekommen, was zu Kündigungen führen könnte (E4). E1 hat weitere Risiken, die vor allem in deren Branche

Probleme verursachen könnte, genannt: unausgeglichene aufgestellt durch zu viele Abgänge aufgrund von Elternzeit und Mutterschutz und die Rückkehr mit reduzierten Arbeitszeiten. Er betont, dass eine Branche, die durch die Produktion gesteuert wird: „drauf achten muss, dass es ausgewogen ist, dass man nicht so viele halbtags Kräfte in so einen Produktionsgesteuerten Betrieb bekommt.“ (E1; E5). Des Weiteren wird von E3 und E5 betont, dass eine Quotenregelung also ein „muss“ sowie ein „Hol die Frauen rein“ (E3), zwar ein erster Schritt ist. Jedoch dafür sorgt, dass die Frauen damit immer unter einem ungerechten Fokus stehen. Die Folge ist, dass gesagt wird: „Du bist bloß reingekommen, weil du eine Frau bist.“(E3) Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Vorteile der Geschlechtervielfalt für sich sprechen und verdeutlichen, welche Ziele durch eine erhöhte Geschlechtervielfalt erreicht werden können. Während der Interviews wurden jedoch auch Risiken und potenziell negative Auswirkungen identifiziert. Die Umsetzung kann je nach Branche unterschiedlich herausfordernd sein; insbesondere in produktionsorientierten Unternehmen gestaltet sich der Einsatz von Teilzeitkräften schwieriger. Dennoch sollte dies nicht davon abhalten, eine höhere Geschlechtervielfalt anzustreben, da die zahlreichen positiven Auswirkungen bestehen bleiben. Des Weiteren betonen E3 und E4, dass es eine positive Entwicklung darstellt, dass immer mehr Männer in Teilzeit arbeiten.

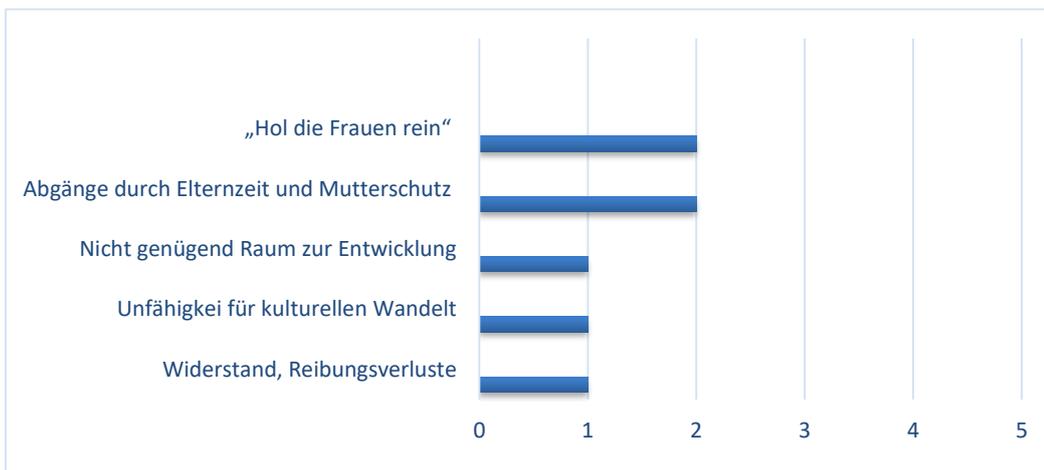


Abbildung 6: Negative Auswirkungen von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung)

- Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt

Anknüpfend werden in diesem Abschnitt, die zentralen Äußerungen von maßgeblichen ExpertInnen und die Häufigkeit ihrer Aussagen aus **HK3** hinsichtlich der Herausforderungen bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt

zusammengefasst (s. Abb. 7). In den Interviews wird einstimmig ein Mangel an Bewerbungen von Frauen festgestellt. Ein gutes Beispiel dafür stammt von E4, welcher sagt: „(...), dass Frauen sich bewerben, wenn sie 9/10 Auswahlkriterien erfüllen. Männer bewerben sich, wenn sie 3/10 Auswahlkriterien erfüllen.“. Daraus könnte auch die Meinung von E1 und E5 schließen, dass es mehr Männer gibt die Karriere machen wollen. Außerdem stellt das Ändern alter Gewohnheiten eine weitere große Herausforderung dar. Es werden Beispiele genannt, wie die sog. „alten Branchen“ oder die „konservative Automobilbranche“, in denen es zu Schwierigkeiten bei der Akzeptanz kommt. Laut E4 neigen Menschen dazu, dass zu hören, was sie gewohnt sind. Dies passiere nicht, weil es böswillig ausgeblendet wird, sondern weil eine Minderheit, die mit unter 30 % vertreten ist, weniger gehört wird. Ein weiteres Beispiel stellt der Wunsch nach geteilter Führung durch Mann und Frau dar (E1; E2; E5). Der nächste wichtige Punkt liegt bei den unbewussten Vorurteilen der Männer. Denn laut E2 entscheiden sich Männer bei Personalentscheidungen unbewusst eher für Männer. E4 beschreibt im Interview: „(...), dass, wenn Frauen etwas sagen, es anders wahrgenommen wird und zugeordnet wird, als wenn Männer etwas sagen.“ (E4). E4 zitiert dabei aus einer Studie, dass Männer viel häufiger in Sitzungen Führungsqualitäten zugestanden werden, obwohl sie sich gleich verhalten haben. Weitere Herausforderungen für Unternehmen sind z.B. der Wunsch nach Teilzeit-Führung, die Potenziale nutzen und Lösungsräume entwickeln (E2; E3; E4). Die ExpertInnen 1 und 5 haben Bedenken geäußert, was die Sensibilisierung betrifft. Sie argumentieren, dass es als eine Art Sonderbehandlung für Frauen angesehen werden könnte und Frauen möglicherweise in eine Rolle gedrängt werden könnten, die sie gar nicht anstreben (E1; E5). Des Weiteren sei es wichtig Frauen davon abzuhalten, das Unternehmen zu verlassen, indem man ihnen zeigt, dass sie ausreichend Einfluss und Wirkung haben und sie genügend wertgeschätzt werden (E4). Weiterhin wird von E1 und E5 vermehrt erwähnt, dass die Elternzeit und der Mutterschutz eine Herausforderung darstellen. Ein letzter wichtiger Punkt wird von 3 ExpertInnen unterstützt und unterstreicht die Wichtigkeit, Frauen nicht zu drängen, ihnen keine Zeit zur Entwicklung zugeben, und nicht sie durch Zielvorgaben in Rollen zu drängen (E3; E4; E5).

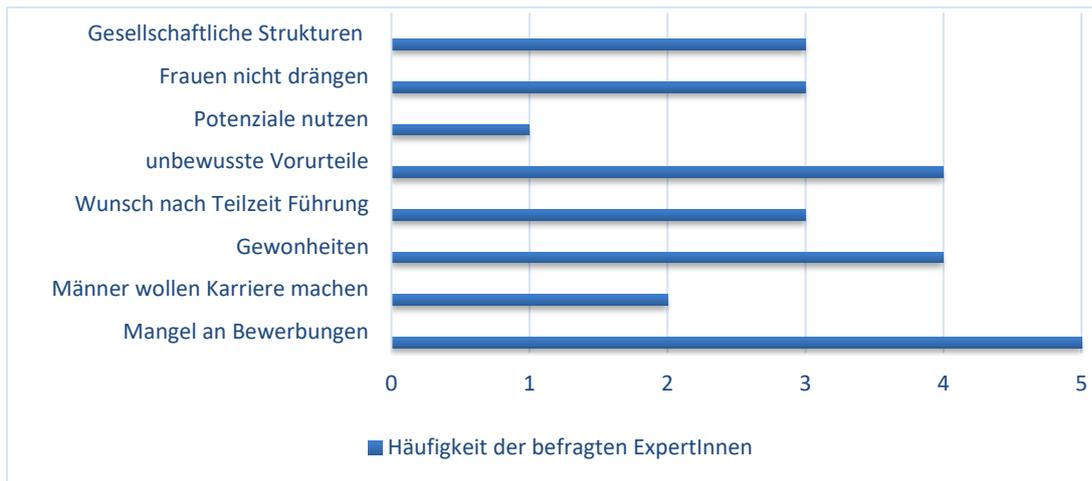


Abbildung 7: Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt (Eigene Darstellung)

- Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen

Im weiteren Verlauf des Abschnitts, sind die zentralen Äußerungen von maßgeblichen ExpertInnen und die Häufigkeit ihrer Aussagen aus **HK4** hinsichtlich der Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen einer höheren Geschlechtervielfalt zusammengefasst (s. Abb. 8).

Eine besonders wichtige Maßnahme, welche sich bei allen ExpertInnen in den Interviews als bedeutsam herausgestellt hat, ist die Vermeidung von Filtern oder Vorurteilen bei der Personalauswahl. Dies soll z.B. beim Recruiting durch Frauen und durch eine je nach Aufgabe völlig geschlechtsunabhängiger Besetzung der Profile erreicht werden. Der nächste Schritt, der von allen ExpertInnen als besonders wichtig erachtet wird, ist die Zusammensetzung des Teams und die Festlegung der Ziele.

„Also es geht um das Team und das Ziel, was verfolgt wird und die Leistungsbereitschaft und die Möglichkeiten von Know-how, dass das angewendet werden kann, um die Ziele zu erreichen.“(E1)

Dies kann erreicht werden, indem man die Ziele in der Unternehmensstrategie verankert und konkret beschreibt. Diese Ziele sollten messbar und transparent gestaltet werden (E2). Zusätzlich wird von jeder Führungskraft erwartet, klare Zielvereinbarungen zu unterzeichnen, in welchen eindeutig festgelegt ist: „sorg für Diversity“ (E3). Des Weiteren ist ein starkes Team wichtig, welches sich durch den Austausch

von eigenen Erfahrungen ständig reflektiert, im Austausch ist und sich mit Weiterentwicklung beschäftigt (E4). Ein weiterer wichtiger Punkt, der von allen ExpertInnen gestützt wird, ist das aktive Mitgestalten. Es sollte in der Geschäftsleitung ein klares Statement geben, welches dort festgeschrieben ist. Außerdem ist eine Möglichkeit von GeschäftspartnerInnen ein Beweis einzufordern, wie sie mit dem Thema Diversität umgehen (E1). Es reichen keine allgemeinen Aussagen, sondern konkrete Zahlen und sog. Zielkorridore müssen benannt werden. Es braucht EntscheiderInnen, welche dann Unterstützung bei der Umsetzung brauchen (E2; E3). Laut E4 ist es im Rahmen eines aktiven Prozesses für eine Führungskraft unerlässlich, dafür zu sorgen, dass die Vielzahl der unterschiedlichen Sichtweisen innerhalb des Teams angemessen berücksichtigt wird. Gleichzeitig müssen die Frauen selbst eine andere Herangehensweise an die Situation wählen, indem sie sichtbarer werden und sich aktiv einbringen, um eine stärkere Präsenz zu zeigen. Diese Gesamtheit stellt einen gemeinschaftlichen Wachstums- und Lernprozess dar, der ein Bewusstsein in den Führungspositionen erfordert, um sicherzustellen, dass alle davon profitieren (E4). Dies wird noch einmal durch den Punkt verdeutlicht, den die ExpertInnen 2,3 und 4 wiederholt in ihren Interviews erwähnten, nämlich, dass die Kommunikation das Wichtigste ist und das man unbedingt Vorbilder im Unternehmen schaffen muss (E2; E3; E4). Dieser ganze Prozess wird von E4 als ein Lernprozess beschrieben, bei dem auch Fehler gemacht werden können. Denn „lernen heißt: Fehler machen.“(E4). E2 empfiehlt zur Sensibilisierung „(“Unconscious Bias“) -Schulungen“ und ein „Mentoring-Programm zur Förderung potenzieller Führungskräfte“. Im Interview mit E3 wird ein sog. Entwicklungsseminar empfohlen, bei welchem Diversität ein fester Bestandteil ist. E4 wiederum empfiehlt Sensibilisierung über Wissen und Training. Dabei ist es wichtig, dass die Trainings an der richtigen Stelle ansetzen, indem man z.B. andere Bilder schafft, denn die Bilder, die einzelne Personen sehen oder gesehen haben, prägen uns. Die Basis ist immer die Tatsache, dass alle Menschen Stereotype haben, und aus diesen Stereotypen entstehen Vorurteile (E4). Außerdem spielen die Routinen der Menschen eine große Rolle und da muss ein Veränderungsprozess gestartet werden, um eine andere Sicht auf das Thema zu bekommen. Hierbei sollten die Führungskräfte Verantwortung übernehmen, um diese Prozesse sinnvoll zu begleiten (E4). Für Unternehmen gibt es außerdem verschiedene Programme (z.B. das Charta der Vielfalt oder Medien für Vielfalt), die 2 der 5 ExpertInnen in Ihren Interviews erwähnt haben. Damit wird ein nachhaltiges

Bewusstsein geschaffen und die Firma kann sich in eine bessere Richtung entwickeln (E1; E2). Die meisten ExpertInnen waren sich außerdem einig, dass Chancengleichheit beim Berufseinstieg von großer Bedeutung ist. Dazu gehört ein vielfältiges Auswahlgremium, geschlechterneutral formulierte Ausschreibungen, Beratung der Führungskräfte durch die Personalabteilung und das bewusste Ansprechen von möglichen unbewussten Vorurteilen während des Bewerbungsprozesses (E2). Darüber hinaus wird empfohlen, bei der Teamzusammensetzung eine annähernd ausgewogene Geschlechterverteilung anzustreben, etwa die Hälfte Frauen und die andere Hälfte Männer (E3). Das Image des Unternehmens fängt schon bei der Unternehmenswebsite an. Die Außenwahrnehmung spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Das bedeutet den Fokus darauf zu setzen, wie man es schafft möglichst viele Menschen anzusprechen. Es ist wichtig, eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen und die Anzeigenschaltung sollte auch gezielt Frauen ansprechen. Im Auswahlprozess sollte man mutig sein und nicht automatisch Kandidaten aussortieren, die nicht exakt der bestehenden Unternehmenskultur entsprechen (E4). Siehe Abschnitt 4.5.3, um einen genauen Leitfaden zum Thema zu erhalten, welcher aus einer Kombination von theoretischen Erkenntnissen und den ExpertInnen Interviews zusammengestellt wurde.

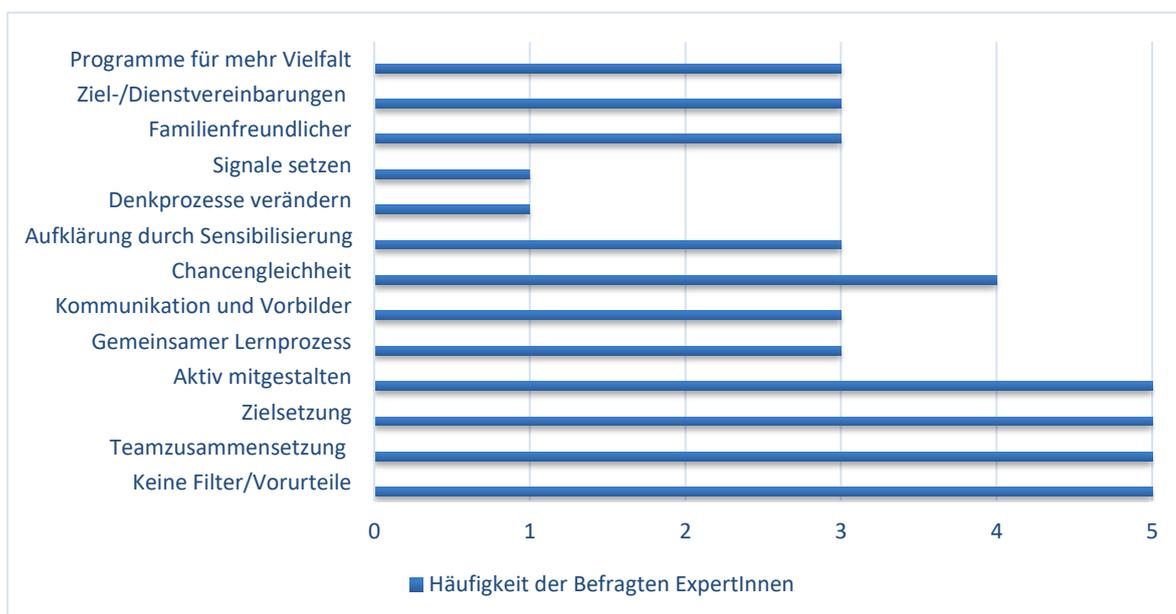


Abbildung 8: Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen (Eigene Darstellung)

- Weitere Relevante Informationen in Bezug auf die Thematik

Demzufolge werden in diesem Abschnitt die zentralen Äußerungen von maßgeblichen ExpertInnen und die Häufigkeit ihrer Aussagen aus **HK5** hinsichtlich einer höheren Geschlechtervielfalt und ihrer Auswirkungen auf Unternehmen zusammengefasst (s. Abb. 9). Ein Aspekt, über den sich alle einig waren, ist, dass Führungskräfte beim Prozess der Implementierung einer höheren Geschlechtervielfalt zentrale Figuren darstellen (E1; E2; E3; E4; E5). Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass in allen 5 ausgewählten Unternehmen Diversität, einschließlich der Förderung einer vielfältigen Geschlechterzusammensetzung, eine hohe Bedeutung hatte (E1; E2; E3; E4; E5). Die Welt erlebt bereits eine gegenwärtige Veränderung, bei der auch Männer gelegentlich Elternzeit nehmen und Frauen eine größere Präsenz zeigen. Dennoch ist es entscheidend, weitere Schritte zu unternehmen, um klare Signale zu senden und diesen Wandel weiter voranzutreiben. Andererseits betonte E3 jedoch, dass es immer noch viele Unternehmen gibt, bei denen dieses Thema nicht die nötige Priorität hat. Ein weiterer interessanter Fakt für Unternehmen ist die Erfahrung von ExpertInnen 3 und 4, welche durch diverse Erfahrungen bestätigen konnten, dass Teilzeitführung sehr gut funktionieren kann. Auch zwischen Mann und Frau. Dadurch profitieren auch die Männer und das Thema Geschlechtervielfalt wird von ihnen angenommen und wahrgenommen (E3; E4). Eine überraschende Aussage hatte E5 getroffen, welcher sagte: „Also ich finde, dass in Deutschland das Thema schon durchdrungen ist“ und „(...) ist ja schon akzeptiert“. E5 äußerte die Ansicht, dass Geschlechtervielfalt bereits weitgehend akzeptiert ist und das Thema in ganz Deutschland bereits präsent ist. Aus diesem Grund sprachen sich E1 und E5 gegen eine Sensibilisierung aus und äußerten Bedenken bezüglich möglicher negativer Effekte. E5 sagte: „Wenn ich etwas sensibilisiere, dann gehe ich davon aus, dass es nicht normal ist. Und ich muss die Leute sensibilisieren. Und das ist schon mal der Hinweis, es ist irgendwas falsch hier. Ich muss euch auf die Spur bringen. Und das löst negative Effekte“ (E5).

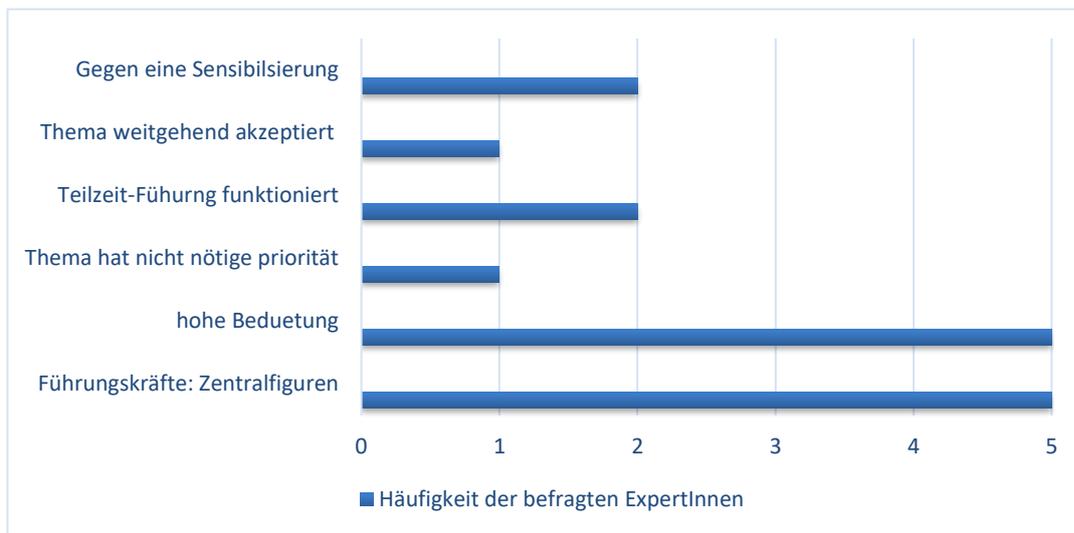


Abbildung 9: Weitere Relevante Informationen in Bezug auf die Thematik (Eigene Darstellung)

4.5 Zusammenfassung und Vergleich der theoretischen und empirischen Ergebnisse

Innerhalb dieses Abschnitts erfolgt ein Vergleich der Ergebnisse aus Abschnitt 4.5 mit den theoretischen Ansätzen aus Kapitel 2. Dabei werden die zuvor aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen anhand der Theorie und dem gewonnenen ExpertInnen Wissen überprüft.

4.5.1 Forschungsfrage 1

(F1) Welche Auswirkungen hat Geschlechtervielfalt in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung?

(H1) Durch eine den zentralen Herausforderungen und Maßnahmen gerechte Implementierung von Geschlechtervielfalt kann eine verbesserte Unternehmensleistung erreicht werden. (s. Abschn. 2.2)

Durch das ExpertInnen Wissen (E2; E3; E4; E5) und die Erkenntnisse aus der Theorie, Abschn. 2.2 bestätigt sich, dass ein Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und einer erhöhten Geschlechtervielfalt besteht. Dieser ergibt sich einstimmig aus diversen Vorteilen der Unternehmen durch eben eine solche erhöhte Geschlechtervielfalt. Sowohl in der theoretischen Betrachtung (Abschn. 2.2) als auch durch ExpertInnen (E2; E3; E4) wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass eine Steigerung der Kundenorientierung, Effizienz, Kreativität,

Überlebensfähigkeit und Mitarbeitenden Zufriedenheit des Unternehmens durch verbesserte Arbeitsprozesse erreicht werden kann. Außerdem soll die Präsenz von Frauen im Vorstand zu einem innovativeren, moderneren und transparenteren Unternehmen führen. Dies wird durch die Interviews bestätigt, in denen Expertin Zwei betont, dass Transparenz ein wichtiger Aspekt bei der Implementierung von Maßnahmen für Unternehmen ist. Jedoch kann man nicht genau sagen, dass Geschlechtervielfalt automatisch das Unternehmen transparenter oder moderner machen würde. Der Punkt der Innovation wird jedoch durch alle ExpertInnen bestätigt (E1; E2; E3; E4; E5). Die Präsenz von mehr Frauen im Vorstand könnte Unternehmen Vorteile durch eine gestärkte Verbindung zu relevanten Interessengruppen bieten und somit zur Verbesserung ihres Ansehens beitragen (RDT). E4 schreibt dem Ansehen des Unternehmens und seinem externen Erscheinungsbild eine äußerst bedeutende Rolle im Kontext der Geschlechtervielfalt zu. Außerdem hat es einen signifikanten Einfluss auf die Anzahl und Qualität der eingehenden Bewerbungen für das Unternehmen. Des Weiteren kam man zu dem Ergebnis, dass Vorbilder eine große Rolle spielen (E1; E3; E4; Bear et al., 2010; Pfeffer & Salancik, 2003). Da die Frauen indirekt als Symbol für Chancen für andere Frauen fungieren und diese dazu inspirieren, ihre Ziele zu erreichen und im Unternehmen zu bleiben. Außerdem ist es sehr wichtig anzuerkennen, welchen wertvollen Beitrag Frauen leisten (E4; Bear et al., 2010). Basierend auf einer Studie in der Literatur zeigt sich, dass Frauen tendenziell risikoaverser und konservativer handeln. Was sich nicht durch die ExpertInnen bestätigen lassen konnte. Des Weiteren zeigt die Studie, dass Frauen eher vorsichtiger sind, was sich durch alle ExpertInnen bestätigen lassen konnte, da sie alle von einem Mangel an Bewerbungen von Frauen gesprochen haben (E1; E2; E3; E4; E5). Dies ergibt sich auch aus dem in der Literatur gewonnenen Ergebnis der Nachwuchsproblematik. Aufgrund dieser Problematik wird den Frauen immer wieder in den Interviews dazu geraten mutiger zu sein und dadurch sichtbarer zu werden (E3; E4). Weiterhin wird in der Theorie betont, dass die geschätzten Auswirkungen der Geschlechtervielfalt in Verwaltungsräten abhängig von den Eigenschaften des Unternehmens variieren können (Ferreira, 2015). In den ExpertInnen Interviews wird von E1 und E5 diese sog. Branchenabhängigkeit bestätigt. Zusätzlich besteht die Vermutung, dass Unternehmen unter externem Druck stehen könnten, Frauen einzustellen. Dies könnte dazu führen, dass weibliche Führungskräfte eine symbolische Position innehaben und sich in einer schwachen Position in der

Unternehmensführung befinden, was ihre wirkliche Rolle einschränken würde (Chen & Hassan, 2022). In den Interviews mit E3; E4 und E5 wird dies bestätigt. Sie sind der Meinung, dass Frauen nicht in Rollen gedrängt werden sollten, die sie nicht anstreben. Daraus könnten möglicherweise ungünstige Beispiele resultieren, welche potenziell schwerwiegende Folgen hätte. Ein weiteres Konzept, welches mit den Standpunkten der ExpertInnen 1 und 5 übereinstimmt und in der Theorie von Chen und Hassan (2022) behandelt wird, betont die Notwendigkeit, Führungspersonen anhand ihrer Leistungen und nicht ausschließlich aufgrund symbolischer Bedeutung auszuwählen. Diese Feststellungen verdeutlichen, dass die anfängliche Hypothese durch die empirische Forschung in vielerlei Hinsicht bestätigt worden ist. Ähnlich wie in der theoretischen Forschung, so ergibt die empirische Forschung, dass eine erhöhte Geschlechtervielfalt positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat. Daraus resultiert eine potenzielle Verbesserung der Unternehmensleistung. Dennoch ist es von Bedeutung zu berücksichtigen, dass unberücksichtigte Risiken auch negative Effekt für das Unternehmen nach sich ziehen können. Aufgrund dessen wird die zuvor aufgestellte Hypothese durch folgenden Satz ergänzt:

(H1) Durch eine den zentralen Herausforderungen und Maßnahmen gerechte Implementierung von Geschlechtervielfalt kann eine verbesserte Unternehmensleistung erreicht werden. Unter anderem durch eine verbesserte Verbindung mit deren Interessengruppen wie die Theorie der Ressourcenabhängigkeit besagt. Es ist von Bedeutung die Risiken zu berücksichtigen, um dadurch negative Effekt zu vermeiden.

4.5.2 Forschungsfrage 2

(F2) Welche zentralen Herausforderungen können bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen für Unternehmen auftreten?

(H2) Es gibt 2 zentrale Hauptherausforderungen, welche darin bestehen unbewusste Vorurteile bewusst zu machen und die sog. "kaputte Sprosse" zu reparieren (s. Abschn. 2.3).

Die zentralen Herausforderungen, welche für Unternehmen hierbei entstehen, wurden in der empirischen Forschung bestätigt. Die Unbewussten Vorurteile wurden durch alle ExpertInnen bestätigt. Von den insgesamt 5 ExpertInnen ordnen 3 von ihnen den unbewussten Vorurteilen eine signifikante Bedeutung zu (E2; E3; E4). Des Weiteren hat sich bei der Analyse der Führungskräfte E4 darauf fokussiert, dass in unseren mentalen Vorstellungen eine Tendenz besteht, Führungspersonen eher mit Männern in Verbindung zu bringen. Dies liegt daran, dass Menschen oft ein unbewusstes Bild davon haben, männliche Individuen als typische Vertreter von Führungskräften wahrzunehmen. Dies entsteht aufgrund der individuellen Erfahrungen, die in unserem Gehirn verfestigt sind. Dabei stellt das Durchbrechen dieser tief verwurzelten Muster eine wesentliche Herausforderung dar. Dies erklärt auch, wie in der Theorie und von E4 beschrieben wurde, warum zahlreiche Führungskräfte bisher noch nicht in der Lage waren, derartige Veränderungen umzusetzen, da ihre Gehirnstruktur sie daran hindert. Ohne eine notwendige Sensibilisierung sind sie nicht in der Lage, solche Prozesse zu starten und Fehler zu identifizieren, die gemacht wurden (E4; Charta der Vielfalt e.V., 2014). Der Aspekt, dass Frauen immer mehr Unternehmen verlassen, konnte durch die ExpertInnen 1,2,3 und 4 nicht bestätigt werden. Dies könnte daran liegen, dass ihre Unternehmen dem Thema Diversität einen hohen Stellenwert zuschreiben. E3 und E4 konnten dieses Phänomen bei anderen Unternehmen beobachten. Gemäß diesen beiden ExpertInnen betrifft dies nicht ausschließlich Frauen, sondern ebenso Männer. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: Eine mangelhafte Teamstruktur, unzureichende Anerkennung oder eine Unfähigkeit seitens der Führungskraft. Des Weiteren Mikroaggressionen und das Infragestellen ihrer Kompetenz seitens KollegInnen signalisieren ihnen, dass der Aufstieg schwieriger sein wird (E3; E4; Tomas et al., 2022). E5 wiederum begründet das vermehrte Verlassen von Unternehmen mit ihren eigenen Erfahrungen aus der Automobilbranche, den Weiterbildungsbedarfen von Mitarbeitenden und den familiären Umständen, aufgrund derer Frauen das Unternehmen verlassen. Dieser Gesichtspunkt führt zu den gesellschaftlichen Strukturen, die laut den ExpertInnen und der Theorie (Abschn. 2.3.1) ebenfalls eine Herausforderung darstellen könnten (E2; E3; E5). Aufgrund der Bestätigung der zentralen Herausforderungen der Literatur durch die ExpertInnen Interviews hat sich die zuvor aufgestellte Hypothese als bereits gut formuliert erwiesen.

4.5.3 Forschungsfrage 3

(F3) Welche Maßnahmen sollte man zur Bewältigung der Herausforderungen bei einer Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen anwenden?

(H3) Um Geschlechtervielfalt optimal ins Unternehmen zu implementieren sollte man es als Unternehmensstrategie in verschiedenen Schritten, den Herausforderungen gerecht ins Unternehmen implementieren (s. Abschn. 4.5.3).

Um eine Chancengleichheit beim Einstieg zu erreichen waren sich die ExpertInnen und die Theorie einig, dass Frauen mehr Ressourcen, Werte und Rechte zur Verfügung stehen müssen. Des Weiteren sind sich E2 und E4 mit Brieger et al. (2019) und Pfeffer und Salancik (2003) einig, dass die Außenwirkung des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielt und daher eine sorgfältige Ansprache der BewerberInnen essenziell ist. E1 und E2 betonen für eine Chancengleichheit noch die Wichtigkeit von Geschlechtervielfalt im Auswahlgremium, welche in der Theorie in Abschn. 2.4.3 durch Hoyndorf und Ringelband (2014) als Maßnahme bestätigt wird. In Bezug auf die weitere Beantwortung der dritten Forschungsfrage und Abschnitt 2.4 wurde nachfolgend ein Leitfaden entwickelt. Es ist wichtig zu beachten, dass dieser Leitfaden als anschauliches Beispiel dient und seine Anwendbarkeit vom jeweiligen Unternehmen und seiner Unternehmenskultur abhängt. Darüber hinaus kann die Implementierung aufgrund einer Branchenabhängigkeit variieren. Der folgende Leitfaden enthält jedoch die wichtigsten Schritte, in denen sich die Theorie mit den ExpertInnen einig war. Somit ergibt sich ein geeigneter Leitfaden als Ergänzung zu **H3** für Unternehmen und es kann eine optimale Implementierung im Unternehmen anhand der folgenden Schritte erfolgen:

1. Ein Unternehmen braucht bei der Umsetzung klare Leitlinien, eine Vision und klar definierte Ziele (E1; E2; E3; E4; E5; Brendler et al., 2015).
2. Es sollte zuvor eine Bestandsaufnahme gemacht werden, um später die Erfolge zu erkennen oder möglich Probleme zu identifizieren. (Brendler et al., 2015).
3. Wichtige Faktoren bei der Umsetzung sind Einsatzbereitschaft, Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle und müssen das Projekt voll unterstützen, die Vision und Ziele müssen klar kommuniziert werden (E2; E3; E4; Brendler et al., 2015).

4. Ein Unternehmen sollte für Chancengleichheit beim Einstieg sorgen, indem man einen bewussten Umgang mit geschlechterneutral formulierten Ausschreibungen schafft. Beim Bewerbungsprozess sollten bewusst, mögliche unbewusste Vorurteile angesprochen werden. Des Weiteren ein Vielfältiges Auswahlgremium schaffen, d.h. nicht nur Vorgesetzte dürfen entscheiden, sondern auch andere Teammitglieder (E2; E4; Brendler et al., 2015). In diesem Kontext ist es außerdem wichtig, dass keine Filter/Vorurteile bei der Personalauswahl gesetzt werden (E1; E2; E3; E4; E5). Es sollte angestrebt werden, Teams und Führungspositionen in etwa gleichmäßig mit Frauen und Männern zu besetzen (E3). Das Image des Unternehmens spielt auch eine große Rolle. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Gestaltung der Website ein breites Spektrum von Menschen anspricht. Frauen sollten gezielt angesprochen werden, um sie zu Bewerbungen zu ermutigen. Im Auswahlverfahren ist es schließlich wichtig, mutig zu sein und nicht von vornherein Bewerber auszusortieren, die nicht perfekt zur eigenen Unternehmenskultur passen (E4; Brendler et al., 2015; Pfeffer & Salancik, 2003).
5. Die Teamzusammensetzung spielt eine große Rolle. Es sollten Teams ausgewählt werden, welche den Prozess vorantreiben können. (Brendler et al., 2015) In einem Team ist es wichtig sich auszutauschen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln, indem jeder seine Erfahrungen mitbringt und mitgestalten kann. Jeder sollte in diesem Veränderungsprozess aktiv mitwirken indem sie zum Beispiel Raum für die verschiedenen Sichtweisen bietet, um die Vorteile zu nutzen (E3; E4). Außerdem sind Vorbilder ein weiterer wichtiger Baustein eines jeden Unternehmen, denn sie sind sehr wichtig zur Orientierung der Mitarbeitenden. Weshalb auch der Prozess in den Führungspositionen startet und durch aktives Vorleben weiter in die Teams getragen wird. (E1; E3; E4).
6. Es sollte eine Ziel-, Dienstvereinbarung unterschrieben werden, in welcher klar formuliert ist, dass die Führungskräfte für mehr Diversität sorgen müssen, umso ein klares Statement zu setzen (E1; E2; E3; E4).
7. Um Akzeptanz und Aufklärung sicherzustellen, ist es erforderlich, die Mitarbeitenden des Unternehmens zu sensibilisieren. Dies kann durch regelmäßige Fortbildungen, Förder- und Mentoringprogramme, Schulungen, Trainings sowie Workshops erreicht werden. Die Integration von Diversität als

zentrales Thema bei Meetings ist ebenfalls von Bedeutung. Außerdem kann man vorgelagerte Entwicklungsseminar einführen, um die Mitarbeitenden gut auf das Thema vorzubereiten (E2; E3; E4; Brendler et al., 2015).

8. Es müssen bestimmte Maßnahmen wie Informationen, Leitfäden, Kontaktpflege und Weiterbildungsmöglichkeiten getroffen werden, um den Wiedereinstieg von Mitarbeitenden in den Beruf zu ermöglichen. Außerdem sollte der Wiedereinstieg in den Beruf strukturiert und standardisiert erfolgen, um optimale Bedingungen für alle zu schaffen. Zum Beispiel betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung anbieten. (E2; Brendler et al., 2015).
9. Abschließend sollten noch die folgenden Punkte beachtet werden:
 - a. Es ist ein ständiger gemeinsamer Lernprozess und lernen bedeutet auch Fehler zu machen (E1; E4).
 - b. Durch ständige Reflexion kann man Denkprozesse verändern und damit einen Nutzen durch die konsequente Einbindung in Abläufe und Handlungen gewinnen. Darüber hinaus ist es erforderlich, Kommunikationskanäle zu nutzen, um das Thema darin zu positionieren (E3; E4). Diese kontinuierliche Kommunikation wird von allen ExpertInnen befürwortet und steht im Einklang mit der aktuellen Theorie, da sie letztlich zum Erreichen des angestrebten Ziels führt (E1; E2; E3; E4; E5; Brendler et al., 2015).
 - c. Es sollte außerdem eine Überprüfung und Erfolgskontrolle der bisherigen Maßnahmen erfolgen. Dabei soll analysiert werden, ob die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht wurden und welche Faktoren förderlich oder hinderlich für die Zielerreichung waren. (E4; Brendler et al., 2015).

5 Fazit

Es erfolgt eine abschließende Überprüfung der formulierten Hypothesen sowie eine kritische Reflektion der vorliegenden Bachelorarbeit.

5.1 Zusammenfassung

Die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit führt zu den folgenden Ergebnissen. Aufgrund der geführten ExpertInnen Interviews können keine Nachweise für unmittelbar nachteilige Effekte auf die Unternehmensleistung bei fehlender Geschlechtervielfalt erbracht werden. Dennoch wird deutlich, dass eine Erhöhung der geschlechtlichen Vielfalt potenzielle Vorteile mit sich bringen kann. Es wurden Studien und wissenschaftliche Artikel gefunden, welche Verbindungen zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und einer größeren Geschlechtervielfalt aufzeigen. Des Weiteren können sich die Arbeitsprozesse eines Unternehmens durch eine größere Geschlechtervielfalt verbessern. Denn es kann zu einer gesteigerten Kundenorientierung, Effizienz, Kreativität, Überlebensfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Unternehmen führen. Darüber hinaus können Unternehmen eine stärkere Bindung zu relevanten Interessengruppen aufbauen und dadurch ihr Ansehen verbessern. Ein weiterer Aspekt ist, dass Frauen indirekt als Vorbilder für andere Frauen fungieren können, um diese zu inspirieren, ihre Ziele zu erreichen und im Unternehmen zu verbleiben. Im Rahmen der weiteren Untersuchung, hat sich herausgestellt, dass es 2 zentrale Herausforderungen gibt, welche darin bestehen unbewusste Vorurteile bewusst zu machen und die sog. "kaputte Sprosse" zu reparieren. Anhand des in dieser Arbeit entwickelten Leitfadens (s. Abschn. 4.5.3), können die Herausforderungen bewältigt werden und eine erfolgreiche Implementierung erfolgen. Die Ergebnisse zeigen somit eine umfassende Betrachtung der Auswirkungen einer fehlenden Geschlechtervielfalt in Führungspositionen. Zusammenfassend lässt sich anhand der vorliegenden Forschungsergebnisse der Zusammenhang zwischen Geschlechtervielfalt und Unternehmensleistung so interpretieren, dass Geschlechtervielfalt als essenzieller Bestandteil der Führungsstruktur eines Unternehmens angesehen werden sollte. Diese beiden Aspekte können sich bei einer dem genannten Leitfaden gerechten Implementierung in positiver Weise gegenseitig beeinflussen.

5.2 Limitationen und Ausblick

In diesem Abschnitt wird die Arbeit reflektiert und kritisch betrachtet. Es werden Einschränkungen und ein Ausblick für zukünftige Forschungen in diesem Bereich genannt. Die zu Beginn dargestellte Bedeutung des Themenbereichs resultiert hauptsächlich aus der Gegenwärtigkeit und Aktualität der Thematik des Fehlens von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen vieler Unternehmen. Es wurden Belege dafür gefunden, dass durch das Fehlen von Geschlechtervielfalt in Führungspositionen potenzielle Vorteile für Unternehmen verloren gehen. In diesem Zusammenhang sollten bei zukünftiger Forschung die folgenden Aspekte berücksichtigt werden. Es wurden Führungskräfte aus 4 unterschiedlichen Branchen ausgewählt, in der Erwartung, dass einige von ihnen der Thematik der Diversität möglicherweise eine geringere Bedeutung zuschreiben würden. Damit sollten weitere unterschiedliche Sichtweisen auf die Thematik beleuchtet werden und verschiedene Ergebnisse generiert werden. Dennoch haben sich alle ExpertInnen dieser Arbeit für einen hohen Stellenwert in ihrem Unternehmen ausgesprochen. Aufgrund dessen sollten künftige Studien weitere Branchen untersuchen, um somit weitere ExpertInnen aus Unternehmen ausfindig zu machen, welche keinen Fokus auf Geschlechtervielfalt legen. Auf diese Weise werden zusätzliche Perspektiven auf das Thema geschaffen, wodurch weitere Fachkenntnisse zu dieser Thematik gewonnen werden können. Eine zusätzliche Einschränkung in Bezug auf die Thematik ergibt sich aus der Frage der Kausalität, da in diesem Zusammenhang wie in Abschn. 2.2.2 erwähnt wurde, keine solche nachgewiesen werden konnte. Jedoch wird der Kausalität bei qualitativen Forschungen keine hohe Relevanz zugesprochen, weshalb die anfänglich beschriebene Relevanz dieses Themas in dieser Untersuchung Bestätigung erfährt. Es wird verdeutlicht, dass Geschlechtervielfalt nach wie vor in zahlreichen Unternehmen keine angemessene Beachtung findet. Sogar in Unternehmen, die diesem Thema Bedeutung beimessen, zeigt sich ein Mangel an ausgewogener Besetzung in Führungspositionen. Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass das Thema bereits Aufmerksamkeit erregt hat, dennoch bedarf es weiterer Forschung in diesem Fachgebiet, um Ergebnisse aus einer breiteren Palette von anderen Branchen und Blickwinkeln zu sammeln. Zukünftige Untersuchungen könnten durch eine größere Studie, die weiter als die in dieser Arbeit verwendete binäre Kategorieneinteilung in „männlich“ und „weiblich“ geht, zu innovativen und bedeutsamen Erkenntnissen gelangen.

Literaturverzeichnis

- Abdul-Hussain, S. & Hofmann, R. (2013). *Dimensionen von Diversität: Geschlecht/Gender*. Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php>
- Alexander, C. S. & Miesing, P. (2004). How important are stakeholder relationships? *Academy of Strategic Management*, 3(1), 1–6. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6ee0863f55ac8d4261dad1ca509b1851f3caf85f#page=6>
- Andy Neely (Hrsg.). (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (Bd. 1). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695>
- Bähring, K., Hauff, S., Sossdorf, M. & Thommes, K. (2008). Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, 62(1), 98–99. <file:///C:/Users/ben-f/Downloads/Baehringetal.2008Experteninterviews.pdf>
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Becker, F. (2014). *Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte* (1. Aufl.). *essentials: Bd. 1*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07276-6>
- Bieber, C., Gschwendtner, K., Müller, N. & Eich, W. (2016). Partizipative Entscheidungsfindung (PEF): Patient und Arzt als Team. *Psychother Psych Med*, 66(5), 195–207. <https://doi.org/10.1055/s-0042-105277>
- Blumberg, B., Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (4. Aufl.). McGraw-Hill Education.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009). Introduction: Expert Interviews: An Introduction to a New Methodological Debate. In Palgrave Macmillan London (Hrsg.), *Interviewing Experts* (1. Aufl., S. 2). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230244276_1
- Braun, D. (2020). Inhaltsanalyse. In M. Tausendpfund (Hrsg.), *Lehrbuch. Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick* (S. 301–303). Springer VS.

- Brendler, B., Földesi, F., Hitzler, S., Nix, P., Ross, P. & Spiegler, E. (2015). *Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie.: Ein Praxisleitfaden*. Berufsbildungszentrum Augsburg gGmbH.
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_de
- Brescia Sofia Guerrero-Ochoa, Franklin Cordova-Buiza & Evelin Aragon-Grados. (2023). *View of Women in Management Positions: A Systematic Review and Future Research Agenda*. Universidad Privada del Norte, Lima, Peru.
<https://papers.academic-conferences.org/index.php/icgr/article/view/1056/1002>
- Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C. & Ben-Amar, W. (2019). Empowering Women: The Role of Emancipative Forces in Board Gender Diversity. *Journal of Business Ethics*, 155, 495–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3489-3>
- Buchenau, P. (Hrsg.). (2016). *Chefsache: Bd. 1. Chefsache Frauenquote: Pro und Kontra aus aktueller Sicht*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12183-9>
- Bundesgesetzblatt. 2015.
https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#__bgbl__%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl115s0642.pdf%27%5D__1692288078798
- Burel, S., Saur, F. & Tsehaye, W. (2020). *Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0* (1 Aufl.). *Quick Guide: Bd. 1*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0>
- Buttlar, A. von. (2014). Vielfalt Erkennen: Ohne Vielfalt keine Zukunft. In Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.), *Vielfalt erkennen: Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen* (S. 10). Berlin. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
- Catalyst. (2007). *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards*. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf
- Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.). (o.D.). *Vielfaltsdimensionen: Geschlecht und geschlechtliche Identität*. Charta der Vielfalt e.V. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/geschlecht-und-geschlechtliche-identitaet/>
- Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.). (2014). *Vielfalt erkennen: Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen*. Berlin. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

- Chen, C. & Hassan, A. (2022). Management gender diversity, executives compensation and firm performance. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(1), 115–142. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2021-0109>
- Desvaux, G., Devillard Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). Women Matter: gender diversity a corporate performance driver. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.pdf>
- Diamond, M. (1951). Sex and Gender are Different: Sexual Identity and Gender Identity are Different. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 7(3), 328–331. <https://doi.org/10.1177/1359104502007003002>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Ferreira, D. (2015). Board Diversity: Should We Trust Research to Inform Policy? *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 108–111. <https://doi.org/10.1111/corg.12092>
- Fortune Media IP Limited (Hrsg.). (2023). Fortune 500. <https://fortune.com/ranking/fortune500/>
- Fütty, T. J., Höhne, M. S. & Llaveria Caselles, E. (2020). *Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf: Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber_innen*. Berlin. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/geschlechterdiversitaet_i_beschaeftigung_u_beruf.pdf?__blob=publicationFile&v=7
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). VS Verlag.
- Gstrein, M. & Kirchner, S. (2013). *Frauen in Führungspositionen und die finanzielle Unternehmensperformance*. Wien. Institut für Höhere Studien (IHS). <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/2018>
- Habermacher, A., Peters, T. & Ghadiri, A. (2014). Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias: Bedeutung für die Führung. In Charta der Vielfalt e.

V. (Hrsg.), *Vielfalt erkennen: Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen* (S. 21–29). Berlin. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

Herpes, M. (2013). *Erfolgsfaktor Gender Diversity: Ein Praxisleitfaden für Unternehmen* (1. Aufl.). Haufe Gruppe.

Hinz, T., Holzer, B. & Beck, N. (2009). Analysemethoden. In VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 648–714). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>

Hoyndorf, A. & Ringelband, O. (2014). Unconscious Bias in der Management-Diagnostik. In Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.), *Vielfalt erkennen: Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen* (S. 77–83). Berlin. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015, 2. Februar). *diversity matters*. McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Dolan, K. (2020, 19. Mai). *Diversity wins: How inclusion matters* (Nr. 3). <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-05-19%20diversity%20wins/report%20diversity-wins-how-inclusion-matters%202020.pdf>

Hunt, V., Yee Lareina & Dixon-Fyle, S. (2018, 18. Januar). *Delivering through diversity*. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf

Julizaerma, M. K. & Sori, Z. M. (2012). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 1077–1085. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.374>

Kali Pal, K., Piaget, K., Baller, S., Ratcheva, V. & Zahidi, S. (2022). *Global Gender Gap Report 2022: Gender gaps in leadership, by industry*. Cologne. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

Kraus, R. & Kreitenweis, T. (Hrsg.). (2020). *Führung messen*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60518-9_1

- Kraus, R. & Kreitenweis, T. (2020). Was ist Führung? In R. Kraus & T. Kreitenweis (Hrsg.), *Führung messen* (S. 1–5). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60518-9_1
- Krippendorff, K. H. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (2. Aufl.). SAGE Publications, Inc.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa. <https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-7799-6231-1.pdf>
- Landel, M. (1. Februar 2015). Interview durch S. Devillard, T. Dickson, & C. Kossoff.
- Latham, J. R. (2022). *The Research Canvas: Framework for Designing and Aligning the “DNA” of Your Research Study* (5. Aufl.). Organization Design Studio® Ltd.
- Lebas, M. & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance: A diversity of meanings of performance. In Andy Neely (Hrsg.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (Bd. 1, S. 67–68). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695>
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lehner, F. (2011). *Sozialwissenschaft* (1. Aufl.). *Lehrbuch*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92710-7>
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 33). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491–509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>
- Maaß, K. (2016). Frauenquote oder das Märchen von der Gleichberechtigung. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache: Bd. 1. Chefsache Frauenquote: Pro und Kontra aus aktueller Sicht* (Bd. 1, S. 102). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12183-9>
- Macha, H., Brendler, H. & Römer, C. (2017). *Gender und Diversity im Unternehmen: Transformatives Organisationales Lernen als Strategie* (1. Aufl.). Budrich UniPress Ltd. <https://doi.org/10.3224/86388048>

- Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5 Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz. https://content-select.com/media/moz_viewer/519cc175-22c0-4343-83c4-253d5dbbeaba/language:de#
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12 Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz. <https://suche.suub.uni-bremen.de/peid=B82004996&LAN=DE&CID=7753207&index=L&Hitnr=1&dtyp=O&rtp=a&Exemplar=1%0A%09%09%09%09%09%09>
- Mayring, P. (2020). Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments. *Forum: Qualitative Soziale Forschung*, 20(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- McGrath, S. K. & Whitty, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 730. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>
- Merklein, A. (2017). *Diversity Management in Deutschland: Empirische Untersuchung von Maßnahmen für Geschlecht und sexuelle Identität* (1. Aufl.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19010-1>
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Management Revue*, 19(1/2), 9–32. <https://www.jstor.org/stable/41783569>
- Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Working Paper Series, WP16-3, 2–3. <https://www.pii.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>
- Nuyens, H. (2021). *Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership: Foreword*. Kantar Public. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf>
- Palgrave Macmillan London (Hrsg.). (2009). *Interviewing Experts* (1. Aufl.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230244276>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* [Nachdr. 2011]. *Stanford business classics*. Stanford Business Books.

- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1563. <https://www.jstor.org/stable/24758233>
- Wippermann, C. (2016). *Frauen in Führungspositionen? Die "Gläserne Decke" in der Wirtschaft*. Universität Regensburg. <https://www.uni-regensburg.de/chancengleichheit/mentoring/staffel-2015-2017/auftaktveranstaltung-15-01-2016/index.html>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. Aufl.). SAGE Publications, Inc.
- Schneid, M., Isidor, R., Li, C. & Kabst, R. (2014). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 733–756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.957712>
- Smith, I. G., Main, B. G. & O'Reilly, C. A. (2014). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal* (124), 109. <https://doi.org/10.1111/ecoj.12102>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2021). Frauen in Führungspositionen in der EU: Nur jede dritte Führungskraft ist eine Frau. https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Qualitaet-der-Arbeit/_dimension-1/08_frauen-fuehrungspositionen.html
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2022). Frauenanteile nach akademischer Laufbahn. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html?view=main\[Print\]](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html?view=main[Print])
- Swenson, H. (2017, 24. August). What Is 'Gender Parity'? <https://www.newamerica.org/weekly/what-gender-parity/>
- Tausendpfund, M. (Hrsg.). (2020). *Lehrbuch. Fortgeschrittene Analyseverfahren in den Sozialwissenschaften: Ein Überblick*. Springer VS.
- Tomas, R., Cooper, M., Mcshane Urban, K., Cardazone, G., Noble Tolla, M., Mahajan, S., Edwards, B., Yee Lareina, Krivkovich, A., Rambachan, I., Wei Liu, W., Williams, M., Robinson, N. & Nguyen Hilary. (2022, 18. Mai). *Women in the Workplace 2022* (Nr. 8). <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- Truffls (Hrsg.). (2020). Vielfalt: Die truffls Studie zur Wahrnehmung von Diversity in deutschen Unternehmen. <https://truffls.de/de/whitepaper/>

- Tsusaka, M., Reeves, M., Hurder, S. & Harnoss, J. D. (2017, 20. Juli). *Diversity at Work*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2017/diversity-at-work>
- Uni Leipzig (Hrsg.). (2021a). Methodenportal der Uni Leipzig. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/>
- Uni Leipzig (Hrsg.). (2021b). Methodenportal der Uni Leipzig: Experteninterview. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/experteninterview/>
- Uni Leipzig (Hrsg.). (2021c). Methodenportal der Uni Leipzig: Datenerhebung. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/inhaltsanalyse/>
- Voß, D. E. (2014). Unconscious Bias im Recruiting: Wie sich vor allem bei Personalprozessen die Stereotypenfalle umgehen lässt. In Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.), *Vielfalt erkennen: Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen* (S. 35–41). Berlin. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf
- Voß, D. E. & Reimund, W. (2016). *Diversity in Deutschland: Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. Charta der Vielfalt e.V.; EY. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf
- VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden (Hrsg.). (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>
- Wang, Y. & Clift, B. (2009). Is there a “business case” for board diversity? *Pacific Accounting Review*, 21(2), 88–103. <https://doi.org/10.1108/01140580911002044>
- Widmer, P. (2020). *Geschlechterdisparität an der Spitze von Unternehmen Eine qualitative Untersuchung im Schweizer Bankensektor*. KMU Akademie & Management AG. <https://eprints.mdx.ac.uk/32920/>

Anhänge

Anhang 1: Interviewleitfaden	a
Anhang 2: Vorstellung der ExpertInnen	c
Anhang 3: Einverständniserklärungen	d
Anhang 3.1: Einverständniserklärung mit E1	d
Anhang 3.2: Einverständniserklärung mit E2	e
Anhang 3.3: Einverständniserklärung mit E3	f
Anhang 3.4: Einverständniserklärung mit E4	g
Anhang 3.5: Einverständniserklärung mit E5	h
Anhang 4: Transkripte der Interviews	i
Anhang 4.1: Interview mit E1	i
Anhang 4.2: Interview mit E2	n
Anhang 4.3: Interview mit E3	s
Anhang 4.4: Interview mit E4	bb
Anhang 4.5: Interview mit E5	jj
Anhang 5: Kodierleitfaden	rr
Anhang 6: Kategoriensystem	ss

Anhang 1: Interviewleitfaden



Ben Fischer

Leitfaden für semi-strukturiertes Interview der ExpertInnen

Zum Thema: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Beantwortung der folgenden Forschungsfragen:

(F1) Führt eine Geschlechtervielfalt in Führungspositionen zu einer verbesserten Unternehmensleistung?

(F2) Welche Herausforderungen treten bei der Implementierung von einer Geschlechtervielfalt für Unternehmen auf?

(F3) Welche Maßnahmen kann man zur Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen anwenden?

Ort/Datum:

Einleitung in das Themenfeld:

1. Begrüßung & Danksagung
2. Einleitung in das Thema
3. Einverständniserklärung

Vorstellung der ExpertInnen

1. Name der ExpertInnen
2. Werdegang
3. Branche des Unternehmens
4. Die aktuelle Aufgabe im Unternehmen
5. Anzahl der MitarbeiterInnen des Unternehmens

Fragenkomplex zu (F1):

1. Was verstehen sie unter einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen?
2. Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der erfolgreichen Implementierung von Geschlechtervielfalt?
3. In welchem Maße halten sie die Bedeutung einer erhöhten Geschlechtervielfalt für Unternehmen für signifikant? Welche Vorteile ergeben sich aus einer erhöhten Geschlechtervielfalt?
4. Kann ihrer Meinung nach eine höhere Geschlechtervielfalt zu einem Nachteil für Unternehmen führen? Gibt es Risiken?

Fragenkomplex zu (F2):

1. Wie hoch ist der Stellenwert von Geschlechtervielfalt in Ihrem Unternehmen?
2. Falls die Antwort (gar nicht/fast gar nicht) ist, welche Gründe gibt es dafür?
Falls (hoch), wie sorgen sie dafür, dass der hohe Stellenwert Anwendung findet?
3. Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen?
4. Welche Rolle spielen hierbei unbewusste Vorurteile (z.B. bei der Personalauswahl)?
5. In meiner Arbeit habe ich durch meine Recherche herausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Was glauben sie, sind die Hauptgründe dafür?

Fragenkomplex zu (F3):

1. Falls Geschlechtervielfalt in der Unternehmensstrategie des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, implementiert ist, welche Schritte sind im Implementierungsprozess zu beachten?
2. Wie können MitarbeiterInnen eines Unternehmens am besten auf die Herausforderungen durch eine höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden?
3. Wie kann man am besten für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf sorgen?

Fragenkomplex zum Abschluss:

Welchen Ratschlag würden Sie einem Unternehmen geben, wenn es eine höhere Geschlechtervielfalt in ihrem Unternehmen implementieren will?

Haben sie abschließend noch etwas zu äußern? Habe ich eine Frage vergessen, zu der sie sich gerne geäußert hätten?

Anhang 2: Vorstellung der ExpertInnen

ExpertIn	Interview	Branche des Unternehmens	Aufgabe im Unternehmen	Mitarbeitenden Anzahl
E1	23.06.2023 Online-Interview	Medien-Print	Markt- und Bereichsleitung für den Bereich Illustration (Katalog und Produktion)	~2000 (Standort: Gütersloh)
E2	23.06.2023 Schriftliches Interview	öffentlich-rechtlicher Rundfunk	Referentin in der Direktion für Unternehmensentwicklung und Menschen	~450 (Standort: Bremen)
E3	10.07.2023 Online-Interview	Automobilindustrie	Ehemalige Abteilungsleiterin in verschiedenen Funktionen (Technischer Bereich) Aktuelle Aufgabe: Zusammenarbeit mit den Auslandsmärkten und die Steuerung der Anläufe für die neue Produkte in den Werken	~12.000 (Standort: Bremen)
E4	19.07.2023 Online-Interview	Beratungsunternehmen	Beraterin und Trainee	~ 3
E5	31.07.2023 Online-Interview	Automobilindustrie	Leiter der Logistik (3 Standorte)	~3000 (insg. 190.000)

Tabelle 1: Vorstellung der ExpertInnen (Eigene Darstellung)

Anhang 3: Einverständniserklärungen

Anhang 3.1: Einverständniserklärung mit E1



Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: Bachelorthesis: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Name der Institution: Hochschule Bremen

Name des/der Interviewer/-in: Ben Fischer

Name des/der Interviewten: [REDACTED]

Interviewdatum: 23.06.2023

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview mit Herrn Ben Fischer teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Forschungsprojekts informiert

Darüber hinaus erklären Sie sich damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Textform festgehalten wird. Die von Ihnen während des Interviews geäußerten Aussagen können im Rahmen des Forschungsprojekts verwendet und in der Arbeit aufgenommen werden. Des Weiteren stimmen Sie zu, dass Sie für das Forschungsprojekt zitiert werden dürfen.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Eine Ablehnung hat keine negativen Auswirkungen für Sie. Sie haben das Recht, diese Einwilligung jederzeit gegenüber Herrn Ben Fischer gemäß den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung, des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018, des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG) vom 03.05.2018 sowie aller anderen geltenden Datenschutzbestimmungen zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

[REDACTED]

Ort, Datum / Unterschrift der/des Interviewten

Anhang 3.2: Einverständniserklärung mit E2



Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: Bachelorthesis: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Name der Institution: Hochschule Bremen

Name des/der Interviewer/-in: Ben Fischer

Name des/der Interviewten: 

Interviewdatum: 23.06.2023

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview mit Herrn Ben Fischer teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Forschungsprojekts informiert

Darüber hinaus erklären Sie sich damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Textform festgehalten wird. Die von Ihnen während des Interviews geäußerten Aussagen können im Rahmen des Forschungsprojekts verwendet und in der Arbeit aufgenommen werden. Des Weiteren stimmen Sie zu, dass Sie für das Forschungsprojekt zitiert werden dürfen.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Eine Ablehnung hat keine negativen Auswirkungen für Sie. Sie haben das Recht, diese Einwilligung jederzeit gegenüber Herrn Ben Fischer gemäß den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung, des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018, des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG) vom 03.05.2018 sowie aller anderen geltenden Datenschutzbestimmungen zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Bremen, 23.06.2023 

Ort, Datum / Unterschrift der/des Interviewten

Anhang 3.3: Einverständniserklärung mit E3



Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: Bachelorthesis: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Name der Institution: Hochschule Bremen

Name des/der Interviewer/-in: Ben Fischer

Name des/der Interviewten: [REDACTED]

Interviewdatum: 10.07.2023

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview mit Herrn Ben Fischer teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Forschungsprojekts informiert.

Darüber hinaus erklären Sie sich damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Textform festgehalten wird. Die von Ihnen während des Interviews geäußerten Aussagen können im Rahmen des Forschungsprojekts verwendet und in der Arbeit aufgenommen werden. Des Weiteren stimmen Sie zu, dass Sie für das Forschungsprojekt zitiert werden dürfen.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Eine Ablehnung hat keine negativen Auswirkungen für Sie. Sie haben das Recht, diese Einwilligung jederzeit gegenüber Herrn Ben Fischer gemäß den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung, des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018, des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG) vom 03.05.2018 sowie aller anderen geltenden Datenschutzbestimmungen zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Bremen, 10.7.23 [REDACTED]

Ort, Datum / Unterschrift der/des Interviewten

Anhang 3.4: Einverständniserklärung mit E4



Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: Bachelorthesis: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Name der Institution: Hochschule Bremen

Name des/der Interviewer/-in: Ben Fischer

Name des/der Interviewten: [REDACTED]

Interviewdatum: 19.07.2023

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview mit Herrn Ben Fischer teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Forschungsprojekts informiert

Darüber hinaus erklären Sie sich damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Textform festgehalten wird. Die von Ihnen während des Interviews geäußerten Aussagen können im Rahmen des Forschungsprojekts verwendet und in der Arbeit aufgenommen werden. Des Weiteren stimmen Sie zu, dass Sie für das Forschungsprojekt zitiert werden dürfen.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Eine Ablehnung hat keine negativen Auswirkungen für Sie. Sie haben das Recht, diese Einwilligung jederzeit gegenüber Herrn Ben Fischer gemäß den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung, des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018, des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG) vom 03.05.2018 sowie aller anderen geltenden Datenschutzbestimmungen zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Bremen, 19.07.2023

Ort, Datum / Unterschrift der/des Interviewten

Anhang 3.5: Einverständniserklärung mit E5



Einverständniserklärung zum Interview

Forschungsprojekt: Bachelorthesis: Fehlende Geschlechtervielfalt in Führungspositionen und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung

Name der Institution: Hochschule Bremen

Name des/der Interviewer/-in: Ben Fischer

Name des/der Interviewten: 

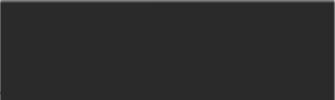
Interviewdatum: 31.07.2023

Sie erklären sich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview mit Herrn Ben Fischer teilzunehmen. Sie wurden über Art, Umfang und Ziel sowie den Verlauf des o. g. Forschungsprojekts informiert

Darüber hinaus erklären Sie sich damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und in Textform festgehalten wird. Die von Ihnen während des Interviews geäußerten Aussagen können im Rahmen des Forschungsprojekts verwendet und in der Arbeit aufgenommen werden. Des Weiteren stimmen Sie zu, dass Sie für das Forschungsprojekt zitiert werden dürfen.

Ihre Teilnahme an der Erhebung und Ihre Zustimmung zur Verwendung der Daten sind freiwillig. Eine Ablehnung hat keine negativen Auswirkungen für Sie. Sie haben das Recht, diese Einwilligung jederzeit gegenüber Herrn Ben Fischer gemäß den Bestimmungen der Datenschutz-Grundverordnung, des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG (neu) 2018) vom 25.05.2018, des Hessischen Datenschutz- und Informationsfreiheitsgesetzes (HDSIG) vom 03.05.2018 sowie aller anderen geltenden Datenschutzbestimmungen zu widerrufen.

Unter diesen Bedingungen erklären Sie sich bereit, das Interview zu geben und sind damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

Stuttgart, 10.08.23 

Ort, Datum / Unterschrift der/des Interviewten

Anhang 4: Transkripte der Interviews

Anhang 4.1: Interview mit E1

Interviewleitung [00:01:23] Alles klar, dann können wir auch starten. Genau. Ich würde erst mal mit einer Vorstellung von Ihnen als Experte beginnen. Wie ist Ihr Name?

E1 [00:01:34] X

Interviewleitung [00:01:38] Und Ihr Werdegang?

E1 [00:01:40] Ja, ich habe nach dem Abitur in der grafischen Industrie Drucker gelernt und habe dann studiert, Druckerei-Technik und dann später Betriebswirtschaft und bin jetzt seit 36 Jahren bei meinem Unternehmen. Und seit ungefähr 20 Jahren in verantwortlicher Position als Markt-Bereichsleiter für den Bereich Illustration, also Katalog, Produktion.

E1 [00:02:07] Katalog, Druck.

Interviewleitung [00:02:10] Interessant, und die Branche Ihres Unternehmens?

E1 [00:02:15] Medien, Print im weitesten Sinne.

Interviewleitung [00:02:18] Alles klar, perfekt. Vielen Dank. Und die letzte Frage von der Vorstellung wäre noch. Haben Sie eine ungefähre Zahl der MitarbeiterInnen des Unternehmens?

E1 [00:02:29] Ja, also am Standort hier haben wir 2000. In Summe zu dem Bereich sehen wir um die knappe 10.000 Mitarbeiter.

Interviewleitung [00:02:43] Oke, Zehntausende. Alles klar. Vielen Dank. Dann würde ich zu meiner ersten Forschungsfrage kommen. Dabei geht es darum, ob Geschlechtervielfalt zu einer verbesserten Unternehmensleitung führen kann. Erst mal eine allgemeine Frage: Was verstehen Sie denn unter einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

E1 [00:03:06] Also grundsätzlich haben wir ja auch ein Programm hier im Unternehmen, im Konzern. Diversität ist ein Thema für uns. Ich persönlich verstehe da im Prinzip Gleichberechtigung, und zwar nach der Maßgabe, nach Leistung ohne große Profile, Profile beschreiben, nur nach Leistung.

E1 [00:03:26] Und nach Kenntnis und nicht nach Geschlechtern.

Interviewleitung [00:03:31] Alles klar. Perfekt. Und welche Rolle spielen für Sie als Führungskräfte? Sie sind ja Führungskraft, zum Beispiel. Was für eine Rolle spielt dabei eine erfolgreiche Implementierung von Geschlechtervielfalt?

E1 [00:03:48] Also als Führungskraft hat man ja praktisch die Möglichkeit, die Prozesse und die Chancengleichheit von Anfang an sicherzustellen, indem man genau bei der Zusammensetzung von Teams keine Unterschiede macht. Also für mich ist auch eine Quotenregelung nicht zielführend, für mich ist zielführend: Wie muss ein Team zusammengesetzt sein? Mit welchem Kenntnisstand, mit welchen Talenten, mit welchen Skills, um erfolgreich

die Aufgabe zu bewerkstelligen? Das würde ich immer unabhängig davon machen, welches Geschlecht oder welche Zuordnung sich jemand gibt. Also es geht um das Team und das Ziel, was verfolgt wird und die Leistungsbereitschaft und die Möglichkeiten von Know-how, dass das angewendet werden kann, um die Ziele zu erreichen.

Interviewleitung [00:04:45] Alles klar, wie kann man denn Ihrer Meinung nach, da sie gerade von Chancengleichheit geredet haben. Wie kann man denn so am besten für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf sorgen? Haben sie da eine Idee?

E1 [00:04:59] Also es ist ja so, diese Vorbehalte wachsen ja langsam aus. Die Generation, die diese Vorbehalte hatten, also allein schon von Gleichberechtigung, wollen das Rollenverhalten zwischen Mann und Frau, das wächst sich ja aus. Aber bis dahin ist es notwendig, dass man nicht zulässt, dass Filter gesetzt werden. Wenn wir neue Personalien suchen, dann schauen wir nie darauf, dass das jetzt das, oder wir achten darauf, dass der Filter nicht so gesetzt wird, dass es ausschließlich eine Frau sein könnte oder ein Mann. Also wir gestalten es immer so, dass es darauf ankommt, auf die Aufgabe, die gestellt wird. Und dann wird die Besetzung des Profils so danach ausgerichtet, dass es im Prinzip vollkommen unabhängig ist. Es ist was anderes. Natürlich, wenn man in einem Team jetzt perspektivisch lang oder im langfristigen Team aufbaut. Ein Team vielleicht mit fünf, sechs Mitarbeitern. Dann muss man schon schauen: Wie ist die Belastung in dem Team? Was passiert, wenn, das ist eben immer noch sehr ungerecht natürlich, jetzt die Frau Familienplanung macht in dem Team und dann eben Mutter wird, in Mutterschutz geht und dann in Elternzeit. Wie ist es? Wie fängt so ein Team das auf, wenn dann die Frauen zurückkommen? Und ich bin da mal ehrlich, das ist natürlich meistens so, dass es nicht möglich ist, dass die zum gleichen Deputat, also zur gleichen Zeit zurückkommen, sondern in der Regel mit reduzierten Arbeitszeiten. Und das ist Branchenabhängig. Wenn so eine Branche wie wir, gesteuert durch die Produktion, im Prinzip 24 Stunden arbeitet, dann ist es ganz schwierig, wenn in einem Team viele halbtags Kräfte sind. Weil das trägt das andere Team, die Teammitglieder müssen das dann ausgleichen und das ist sehr schwierig, da ist der einzige Einschnitt, wo man drauf achten muss, dass es ausgewogen ist, dass man nicht so viele halbtags Kräfte in so einen Produktionsgesteuerten Betrieb bekommt.

Interviewleitung [00:07:09] Und in welchem Maße halten Sie dann die Bedeutung einer erhöhten Geschlechtervielfalt für Unternehmen allgemein für signifikant? Oder welche Vorteile ergeben sich aus einer erhöhten Vielfalt in Teams zum Beispiel?

E1 [00:07:25] Also es ist ja so, dass immer noch die Erziehung und die Entwicklung der unserer Kinder doch leicht unterschiedlich passiert. Zwischen Frau und Mann gibt es doch automatisch irgendwie unterschiedliche Entwicklungen und das führt dazu, dass man für bestimmte Themen unterschiedliche Sichtweisen hat, was natürlich für uns eine Chance sein kann. Also gut, gemischtes Team bietet ja die Chance, verschiedene Blickwinkel auf Themen zu haben, verschiedene Lösungsansätze zu bringen. Also das halte ich für sehr, sehr wesentlich. Und ich halte es auch für wesentlich, dass man diese Gleichberechtigung, diese Diversität unterstützt, weil es dadurch auch weniger politische, festgezurte Organisationen gibt. Ja, es ist alles möglich und das ist eben das große Plus. Und das ist eigentlich auch die Chance, wenn es ganz ausgewogen ist. Ich bin gegen eine Quotenregelung. Absolut. Das muss sich entwickeln durch Profile, die der Leistung entsprechen.

Interviewleitung [00:08:25] Ja. Gibt es da also gibt es für Sie. Haben Sie schon die Erfahrung zum Beispiel gemacht, dass es dabei Risiken gab oder zum Nachteil für Ihr Unternehmen geführt hat? Oder denken Sie es kommt immer drauf an!

E1 [00:08:41] Also. Also die Risiken sind grundsätzlich beschrieben, dass so Teams dann unausgeglichen aufgestellt sind, wenn da zu viele Abgänge sind durch Elternzeit und Mutterschutz. Und das muss man austarieren. Sonstige Risiken sehe ich eigentlich weniger, denn heute ist jeder mobil, der dem Arbeitsmarkt unterwegs ist und es wächst sich. Die wenigen Vorbehalte wachsen sich aus. Bei uns als Konzern ist es eben so, dass der Stellenwert für Diversität sehr hoch ist. Also wir haben auch in unserem Code of Conduct niedergelegt, dass wir uns immer wieder engagieren, um diese Gleichberechtigung auch zu schaffen und die Prozesse dafür zu schaffen. Das ist ganz wichtig. Ein Beispiel vielleicht für ein Programm oder ein Engagement wäre Medien für Vielfalt? Ja, also da gibt es ein Programm in unserem Konzern, d.h. Medien für Vielfalt. Und da wird geschaut, dass man auch Randgruppen beleuchtet, Unterschiede beleuchtet und die eben gleichstellt. Und das ist, finde ich, persönlich ein guter Prozess und damit passt sich und entwickelt sich so eine Firma in die richtige Richtung.

Interviewleitung [00:10:03] Ja, alles klar. Vielen Dank. Der Stellenwert von Diversität, meinten sie gerade, ist ziemlich hoch, aber dann nicht speziell der Aspekt Geschlechtervielfalt, also jetzt nicht speziell auf Geschlechtervielfalt in Ihrem Unternehmen? Oder ist es dies auch großes Thema bei Ihnen? Oder ist so etwas gar kein Thema oder nicht?

E1 [00:10:22] Es läuft eigentlich bei uns unter Diversität, also das ist schon gleichgeschaltet. Also wir machen da keine Unterschiede. Es ist aber immer noch so, dass es richtig ist, dass in unserem Unternehmen die Führungsposition, das die wenigsten Führungspositionen von Frauen besetzt sind. Das ist immer noch so! Ja.

Interviewleitung [00:10:42] Alles klar. Und welche Gründe, glauben Sie, gibt es dafür, dass zum Beispiel immer noch wenige Frauen es an dem, was Sie vorhin erwähnt haben, mit der Schwangerschaft oder welche Gründe gibt es dafür?

E1 [00:10:56] Also ich habe jetzt persönlich die Erfahrung gemacht, dass wir gerade wieder bei uns im Unternehmen haben wir jährlich Mitarbeiterbefragung, dass es da immer darum geht, wer möchte sich entwickeln, wer möchte ich sich horizontal entwickeln, wer möchte sich vertikal entwickeln? Und es ist so, dass 80 % der Bewerber sind Männer.

E1 [00:11:16] So, und ob das aus der Historie kommt, Ich kann es nicht sagen. Also wir werden aber nicht jetzt hergehen, wenn die 20 % Frauen höher bewerten und mehr pushen wie die Männer. Wir machen das wirklich gleichberechtigt. Aber es ist wirklich so, dass es mehr Männer sind, die Karriere machen wollen und sich dazu melden, bei so Entwicklungsprogrammen. Die Ursache, ich kann es nur vermuten, hat vielleicht mit der Familienplanung zu tun, vielleicht mit persönlichem Umfeld? Ich weiß es nicht. Es ist nämlich für beide reizvoll.

E1 [00:11:50] Und.

E1 [00:11:51] Aber ist eben so.

Interviewleitung [00:11:55] Alles klar und die Herausforderung dabei. Also zum Beispiel, wenn Sie jetzt Diversität nehmen, was sind also die Herausforderungen dabei bei der Implementierung ins Unternehmen für Sie als Führungskraft zum Beispiel?

E1 [00:12:09] Also im Prinzip komme ich da wieder zum Ersten Punkt: Wie schafft man es, gleichberechtigt ein Profil zu schmieden, was keinen Anlass gibt, dass man daraus ablesen kann. Das ist eigentlich mehr für die Männer gedacht. Also das ist sehr, sehr schwierig.

Denken Sie zum Beispiel an den Drucker. Wir haben jetzt mittlerweile auch viele Frauen, die bei uns eine Lehre machen als Drucker. Aber grundsätzlich heißt es schon Drucker und Druckerin gibt es vom Wortgebrauch schon gar nicht. Das sind so Dinge, das sind alte Branchen und das ganze Zunft leben. Das ist sehr, sehr schwierig, das aufzuweichen. Und das ist die Herausforderung eigentlich für uns. Wie gestalten wir das so, dass es auch angenommen wird und kein Sonderfall ist? Oh, da haben wir jetzt eine Druckerin. Das fängt bei der Arbeitskleidung an, das muss so neutral wie möglich sein und und und. Und trotzdem wird es natürlich Themen geben, wo es allein schon von. Ja, ich sage jetzt mal von der Kraft, die jemand aufwenden muss, um irgendwas zu tun wahrscheinlich dann eher von einem Mann getan werden kann. Aber da muss man die Organisation in der Arbeitswelt so oder in dem Fall es so gestalten, dass man da technische Hilfsmittel nimmt, Roboter oder was auch immer, dass sich das praktisch von allen bewerkstelligen lässt. Aber das ist schwierig, teilweise.

Interviewleitung [00:13:31] Oke, ich habe auch in meiner Recherche zum Beispiel herausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Also, dass quasi eine Frau pro Frau, die in der Führungsebene aufsteigt, zwei Frauen das Unternehmen verlassen. Was glauben Sie, wären dafür die Hauptgründe dafür, dass die Frauen die Unternehmen verlassen?

E1 [00:13:50] Also habe ich so noch nicht jetzt bei uns erlebt. Also ich kann nur vermuten. Ich glaube, es ist ein anderer Trend durch Gronau und diese ganzen hydrogen Schocks, die wir jetzt erlebt haben mit Krieg ist das Homeoffice sehr populär und jetzt gerade bei uns, wir haben die Möglichkeit geschaffen, dass alle Mitarbeiter vom Homeoffice ausarbeiten können, bis auf die Produktion, die dann Maschinen stellen müssen. Und deswegen, glaube ich, wird der Trend für uns sich nicht so festfahren. Oder ist noch gar nicht aufgekommen, dass Frauen eigentlich eher wechseln wie Männer. Denn für Frauen ist es, wenn man den Unterschied zulässt. Ist es dann doch so, wenn eine Familie gegründet wurde? Ist ein Homeoffice eben ideal, denn allein die Arbeitszeit, die Fahrt zur Arbeit und zurück, die kann ich mir schon mal sparen, effektiver einsetzen. Und ich bin dann doch in der Nähe, wo vielleicht die Kinder bei der Oma sind oder. Also das wird auf jeden Fall dem Thema helfen. Sonst habe ich jetzt noch nicht festgestellt, dass es in Führungsetagen, dass es da größere Wechsel bei den Frauen gibt zu den Männern. Müsste ich jetzt nicht.

Interviewleitung [00:15:00] Ja, ist auch gut. Vielen Dank. Ansonsten. Sie meinten schon, dass Sie Diversität in Ihre Unternehmensstrategie mit implementiert haben. Welche Schritte muss man dabei so im Implementierung Prozess beachten? Wissen Sie das oder stecken sie da nicht mit drin?

E1 [00:15:26] Ich steck da nicht mit drin. Ich weiß nur so viel, dass wir in der Geschäftsleitung ein ganz klares Statement haben. Das ist festgeschrieben. Und das ist dann im Code of Conduct noch mal ausgeführt, dass wir sogar von unseren Geschäftspartnern ein Beweis einfordern, also unseren Lieferanten, wie sie mit Diversität der Geschlechtervielfalt umgehen. Das gleiche auch bei Kinderarbeit. Also wir fordern ein, eine Bestätigung, dass hier Prozesse stattfinden, dass wir dann auch natürlich durch die Größe unserer Firma Lieferanten mitnehmen, die auch unterstützen in einzelnen Prozessen. Das machen wir auch in Beratungen und so, und das ist so ein Management Thema, wo ich glaube, wo man klar macht als Statement, das ist für uns wichtig, wir haben es festgeschrieben und wir prüfen auch, ob das bei unseren Lieferanten und uns auch stattfindet.

Interviewleitung [00:16:20] Oke dann komme ich noch mal zur nächsten Frage, wie die MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens am besten so auf die Herausforderungen durch eine

höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden oder halt eben in Ihrem Fall durch Diversität. Wie sensibilisieren Sie Ihre MitarbeiterInnen?

E1 [00:16:38] Gar nicht. Gleichberechtigt heißt: Gleiche Leistung, gleiche Chancen, gleiche Entwicklungsmöglichkeiten werden genauso gefördert. Also da gibt es keinen Unterschied. Deswegen bin ich auch gegen Quoten. Das würde ja bedeuten, jetzt müssen da paar mehr rein, die es vielleicht gar nicht wollen oder so Nee. Also ganz ausgewogen, ganz gleichgeschaltet.

Interviewleitung [00:17:03] Ja, alles klar. Und denken Sie, dass bei dem Ganzen. Sie haben vorhin schon so ein bisschen von unbewussten Vorurteilen geredet, zum Beispiel bei der Personalauswahl ist es eine große Rolle spielt diese unbewussten Vorurteile. Das habe ich zum Beispiel auch in meiner Bachelorarbeit ein bisschen recherchiert.

E1 [00:17:19] Also ich würde es mal so sagen. Tatsächlich ist es so, dass wir in unserer Personalabteilung beim Recruiting, mehr Frauen haben, die in diesen Positionen, also Personal Referentinnen haben. Vielleicht liegt es auch an der Arbeit, die dort mehr von statten geht, dass es eben doch mehr auf das weibliche Geschlecht zugeschnitten ist. Und da kann ich Ihnen versichern, dass die schon sehr genau darauf achten, dass das ausgewogen ist und eben keine Vorurteile entstehen. Also da wäre ich relativ Safe und würde sagen, das regelt sich von alleine.

Interviewleitung [00:17:56] Alles klar.

E1 [00:17:57] Dann wird es eher so sein, dass man Personal Referentin, ein Team im Teamleiter anspricht und sagt, die müsste jetzt mal sich dieses Profil nochmal genauer angucken. Entspricht doch genau diesem Profil. Also neutral anschauen. Also das funktioniert ganz gut.

Interviewleitung [00:18:16] Okay, alles klar. Dann zum Abschluss würde ich noch eine Frage stellen. Welchen Ratschlag würden Sie denn so einem Unternehmen geben, wenn es zum Beispiel so eine höhere Geschlechtervielfalt in Ihr Unternehmen implementieren wollen? Was wären da so Ihre Tipps, Ihre Ratschläge an diese Unternehmen?

E1 [00:18:34] Ich sage es mal so Der Fisch stinkt immer vom Kopf. Das fängt ganz oben an in den Führungsetagen. Es geht darum, warum gibt es nur Sekretärinnen oder Assistentinnen? Wieso gibt es keine Assistenten? Also es fängt ganz oben an: Wie geht man mit dem Thema um? Wie neutral gestaltet man Profile für bestimmte Aufgaben? Und das ist natürlich ein Vorbild und es wächst dann nach unten durch. Also was ich eben beschrieben habe in unserer Personalabteilung Warum sind da eigentlich mehr Frauen wie Männer? Also genau der umgekehrte Schluss. Also man kann es eigentlich nur so machen, dass man es strikt neutralisiert, indem man sagt das ist die Aufgabe und das muss man können, um die Aufgabe zu lösen. Und dann alle Bewerber gleichschaltet und theoretisch müsste man eigentlich so machen wie bei einer Verkostung von französischem Rotwein Tuch drüber. Und dann: Was ist das für einer? Aber ich kann es sonst, ich kann es nicht beschreiben. Ich bin auch noch die Generation über 60, und es fängt ganz oben an, und es geht eigentlich durch Abteilung durch. Wie werden Auszubildende behandelt? Werden Auszubildende behandelt? Also gibt es das? Und wer wird angesprochen für eine bestimmte Aufgabe? Ja, wenn es da irgendwas zu fegen gibt, ist es dann mehr die Frau in der Produktion, die angesprochen wird? Die Mitarbeiterin oder der Mann? Also das ist ein Lernprozess, der bei uns jetzt aus meiner Sicht schon sehr weit fortgeschritten ist, weil wir eben auch schon in den Männerberufen, also genau an der großen Maschine Druckerei, viele Frauen auch

einstellen. Aber die Quote ist natürlich noch immer, ich will mal sagen 60 40, immer noch unterschiedlich, aber schon relativ okay für den Bereich. Es kommt von oben und es sind Vorbilder. Du musst Prozesse implementieren, du musst nachschauen, wie du in die Teams reingehst. Wenn da nur ein Geschlecht ist, was ist denn hier los? Also vorsichtig nachfragen und mehr fällt mir dazu eigentlich nicht ein.

Interviewleitung [00:20:35] Ja, das war schon sehr interessant. Ja, und abschließend Haben Sie noch irgendwas, was Ihnen einfällt? Oder habe ich zum Beispiel eine Frage vergessen, zu der Sie sich gerne geäußert hätten?

E1 [00:20:47] Nee, also für mich passt es so alles. Ich kann bloß noch einen Hinweis geben, wenn Sie auf die Homepage unseres Konzerns gehen und geben das Thema mal ein, werden Sie ganz viele Informationen dazu finden. Wahrscheinlich auch verschiedene. Mir ist jetzt bloß eine Sache eingefallen Medien für Vielfalt. Aber es gibt ganz viele Engagements, die da unterstützt werden in dem Bereich. Wenn Sie dann noch Futter dazu brauchen für Ihre Bachelorarbeit, das ist vielleicht gar kein schlechter Ausgangspunkt, um sich zu entwickeln.

Interviewleitung [00:21:17] Ja, vielen Dank für das Interview.

Anhang 4.2: Interview mit E2

1. Name der ExpertInnen: X
2. Werdegang: ausgebildete Journalistin, über 20 Jahre Berufserfahrung in Hörfunk und Fernsehen, seit 2017 Referentin bei X
3. Branche des Unternehmens: öffentlich-rechtlicher Rundfunk
4. Die aktuelle Aufgabe im Unternehmen: Referentin in der Direktion für Unternehmensentwicklung und Menschen, X
5. Mitarbeiteranzahl des Unternehmens: ca. 450 feste und arbeitnehmerähnliche Angestellte

Fragenkomplex zu (F1):

1. Was verstehen sie unter einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

Als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt in Bremen sind wir an das Bremische Landesgleichstellungsgesetz (LGG) gebunden und daran orientieren wir uns auch. Das LGG gibt vor, dass Männer und Frauen im bremischen öffentlichen Dienst und auch in allen öffentlich-rechtlichen Organisationen gleich gefördert werden. Dazu gehören auch Männer, die einen Antrag auf Änderung des Geschlechtseintrags im Personenstand auf weiblich gestellt haben.

2. Welche Rolle spielen Führungskräfte bei der erfolgreichen Implementierung von Geschlechtervielfalt?

Eine große Rolle, denn die Führungskräfte entscheiden ja final, wer bei X welchen Job bekommt. X hat mit dem LGG eine klare Vorgabe und damit auch eine Unternehmensstrategie, an der sich die Führungskräfte orientieren. Bereits 2011 hat X als eine der ersten ARD-Anstalten die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. Verschiedene Veranstaltungen und Schulungen (zum Beispiel zu „Unconscious Bias“ – die unbewussten Annahmen, die u. a. bei Personalentscheidungen wirken) greifen die Themen Geschlechtervielfalt und Diversity immer wieder auf und schaffen damit nachhaltig Bewusstsein für das Thema – bei den Führungskräften, aber auch in der restlichen Belegschaft.

3. In welchem Maße halten sie die Bedeutung einer erhöhten Geschlechtervielfalt für Unternehmen für signifikant? Welche Vorteile ergeben sich aus einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

Ich kann nur für X sprechen. Für uns ist eine erhöhte Geschlechtervielfalt, ich spreche sogar lieber von Geschlechtergerechtigkeit, sehr bedeutend. Denn unseren gesellschaftlichen Auftrag für das demokratische Gemeinwesen können wir nur dann erfüllen, wenn wir die Vielfalt der Gesellschaft in unserem Sendegebiet auch in unseren Programmen und in unserer Belegschaft widerspiegeln. Für uns liegt der Vorteil z.B. darin, dass wir nur bei einer großen Geschlechtervielfalt auch ein Programm für alle Geschlechter machen können. Denn nur so „sehen“ wir auch alle Themen, werden kreativer in unseren Redaktionen und entwickeln neue, spannende Ideen. Studien belegen im Übrigen immer wieder, dass Geschlechtervielfalt und Diversität zu größeren Unternehmenserfolgen führen.

4. Kann ihrer Meinung nach eine höhere Geschlechtervielfalt zu einem Nachteil für Unternehmen führen? Gibt es Risiken?

Nein. Möglicherweise ist es in einem diverser aufgestellten Team nicht immer einfacher zügig und reibungsfrei zusammenzuarbeiten, schon weil viele unterschiedliche Perspektiven und Meinungen aufeinandertreffen. Was also vielleicht auf den ersten Blick wie ein „Risiko“ erscheint, bedeutet in der Tiefe eine größere Qualität von Angeboten und „Produkten“ und es ist die Aufgabe der Führungskraft, dieses Team zu führen und

zu steuern – dafür bilden wir unsere Führungskräfte aus und machen sie fit für solche Herausforderungen.

Fragenkomplex zu (F2):

1. Wie hoch ist der Stellenwert von Geschlechtervielfalt in Ihrem Unternehmen?

Sehr hoch. Wir arbeiten seit mehr als zehn Jahren systematisch und strukturiert daran, dass Männer und Frauen bei uns im Unternehmen gleichgestellt werden. Mittlerweile haben wir bei den Frauen in Führungspositionen eine Quote von knapp 48 % und sind unserem 50:50-Ziel damit schon sehr nahe. Mit Blick auf die gesamte Belegschaft haben wir ein Verhältnis von rund 60 % Frauen und 40 % Männern.

2. Falls die Antwort (gar nicht/fast gar nicht) ist, welche Gründe gibt es dafür? Falls (hoch), wie sorgen sie dafür, dass der hohe Stellenwert Anwendung findet?

Im Mai 2019 haben wir unsere Dienstvereinbarung zur Gleichstellung von Frauen und Männern überarbeitet und aktualisiert und in dem Zusammenhang sehr konkrete Ziele beschrieben, die auch messbar sind. Wir haben detailliert herausgearbeitet, in welchen Gehaltsgruppen Frauen noch unterrepräsentiert sind und welche personellen Änderungsmöglichkeiten wir in den nächsten Jahren haben. Diese Ziele monitoren wir einmal im Jahr gemeinsam mit der Frauenbeauftragten und dem Personalrat. Zudem ist die Intendantin laut LGG verpflichtet, dem Rundfunkrat jedes Jahr diesen Bericht über die Situation der weiblichen Beschäftigten vorzulegen.

3. Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

- Die bereits erwähnten „Unconscious Bias“ bei Personalentscheidungen – Männer entscheiden sich unbewusst lieber für Männer.
- Fachkräftemangel und damit auch weniger Frauen, die wir z.B. für Führungspositionen finden.
- Frauen, die sich aufgrund von gesellschaftlichen Strukturen nicht zur Verfügung stellen für verantwortungsvolle(ere) Positionen, weil sie zuhause den größten Teil von Care-Arbeit (Kinder-Betreuung; Alten-Betreuung) leisten (müssen).
- Der Wunsch nach Teilzeit-Führung und die fehlenden Pendanten, mit denen entsprechende Modelle umgesetzt werden können.

4. Welche Rolle spielen hierbei unbewusste Vorurteile?

Unbewusste Vorurteile spielen bei der Personalauswahl immer eine Rolle. Wir steuern allerdings dagegen. Wie schon unter Frage F1 Nr. 2 angedeutet, hat X im vergangenen Jahr (2022) verpflichtende „Unconscious Bias“-Schulungen für die Führungskräfte eingeführt, die Personalentscheidungen zu treffen hatten. Alle anderen Führungskräfte und Mitarbeitende konnten sich zudem zu freiwilligen „Unconscious Bias“-Schulungen anmelden. Auch die Auswahlkommission, die zuständig ist für die Auswahl der journalistischen Auszubildenden bekommt seit Jahren vor dem Bewerbungsverfahren entsprechende Schulungen.

5. In meiner Arbeit habe ich durch meine Recherche herausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Was glauben sie, sind die Hauptgründe dafür?

Das kann ich nicht bestätigen. Diesen Trend verzeichnen wir bei X nicht, daher kann ich dazu keine Aussage treffen.

Fragenkomplex zu (F3):

1. Falls Geschlechtervielfalt in der Unternehmensstrategie des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, implementiert ist, welche Schritte sind im Implementierungsprozess zu beachten?

Wir haben diverse Maßnahmen gestartet, um z.B. mehr Frauen für Führungsaufgaben zu begeistern und fit zu machen. Bei X gibt es seit mehr als zehn Jahren die AG "Mehr Frauen in Führung". Sie wird von der Direktorin für Unternehmenskultur und Menschen beauftragt und hat u.a. das Ziel, Frauen mit viel Potenzial bei X sichtbarer zu machen und besser zu vernetzen. Seit 2015 bietet die AG ein Mentoring-Programm zur Förderung potenzieller Führungskräfte an. Das Programm läuft jeweils ein Jahr lang. Es besteht aus regelmäßigen Arbeits- und Beratungsgesprächen zu Führungs- und Entwicklungsthemen mit Führungskräften aus anderen Unternehmen.

Eine weitere Maßnahme ist, dass die Arbeit bei X zunehmend familienfreundlicher gestaltet wird. Da immer noch ein Großteil der Frauen die Care-Arbeit (Kinder, Pflege der Eltern o.Ä.) übernimmt, sind viele Stellen mittlerweile auch in Teilzeit möglich und werden auch so ausgeschrieben. Zudem bieten wir in den Ferien oder bei Kita-Streiks Kinderbetreuungsangebote, haben ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer etc.

Des Weiteren haben wir natürlich, auch weil wir gesetzlich dazu verpflichtet sind, eine Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte.

2. Wie können Mitarbeitende eines Unternehmens am besten auf die Herausforderungen durch eine höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden?

Siehe auch Frage F1 Nr. 2 – es geht grundsätzlich um das nachhaltige Bewusstsein im Unternehmen – geschaffen durch regelmäßige Fortbildungen, konkrete Ziele, die im Rahmen der Unternehmensstrategie gezielt formuliert werden; regelmäßige Kommunikation dazu in die Organisation hinein. So setzen wir z.B. Diversity regelmäßig als Kernthema beim jährlichen unternehmensstrategischen Meeting, bei dem alle Führungskräfte sowie interessierte Mitarbeitende einen Tag über die Unternehmensstrategie beraten.

3. Wie kann man am besten für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf sorgen? Glauben sie das hierbei unbewusste Vorurteile bei der Personalauswahl eine große Rolle spielen?

Was wir tun:

- Bewusster Umgang mit geschlechterneutral formulierten Ausschreibungen
- Beratung der Führungskräfte durch die Personalabteilung
- bewusstes Ansprechen von möglichen unbewussten Vorurteilen während des Bewerbungsprozesses
- Vielfältiges Auswahlgremium, d. h., dass z.B. nicht nur Vorgesetzte entscheiden, sondern Teammitglieder mit eingebunden werden (dies wird bei X bereits punktuell so gemacht mit sehr positiven Ergebnissen.

Die „unbewussten Vorurteile“ sind bei X ein bewusst benannter „rosa Elefant“ im Raum (s. oben „Pflichtschulungen“ dazu), so dass das Risiko sinkt. Ganz weg ist es nie.

Fragenkomplex zum Abschluss (ggf. Weitere Erkenntnisse generieren):

- Welchen Ratschlag würden Sie einem Unternehmen geben, wenn es eine höhere Geschlechtervielfalt in ihrem Unternehmen implementieren will?

Das Ziel muss in der Unternehmensstrategie verankert werden, so dass „top down“ ganz klar ist, auch in der Kommunikation, wo es hingehen soll. Allgemeine Aussagen reichen nicht, konkrete Zahlen und Zielkorridore müssen benannt werden, je konkreter, desto besser. Entscheider und Entscheiderinnen brauchen dann

Unterstützung beim Umsetzen (s. Schulungen). Zudem braucht es regelmäßiges Reporten und Nachhalten zu dem Thema auf Geschäftsleitungsebene, strategische Beratungen über freiwerdende Stellen und mögliche geeignete NachfolgerInnen sowie gezielte Förderprogramme/Mentoringprogramme. Dazu kommt Ermöglichen von Führen in Teilzeit. Generell gilt: Diverse Maßnahmen parallel führen zum Erfolg.

- Haben sie abschließend noch etwas zu äußern? Habe ich eine Frage vergessen, zu der sie sich gerne geäußert hätten?

Anhang 4.3: Interview mit E3

Interviewleitung [00:00:06] Die Aufzeichnung ist jetzt gestartet. Haben Sie auch eine Bestätigung bekommen?

E3 [00:00:08] Ja habe ich auch.

Interviewleitung [00:00:14] Oke, perfekt. Dann würde ich einmal mit einer Vorstellung von Ihnen anfangen.

E3 [00:00:19] Okay.

Interviewleitung [00:00:20] Wie lautet Ihr Name?

E3 [00:00:21] X

Interviewleitung [00:00:23] Alles klar, könnten Sie dann noch Ihren Werdegang. So ein bisschen ungefähr erläutern.

E3 [00:00:30] Ja. Ich habe in Stuttgart Farbe, Lack, Kunststoff, Chemie studiert. Ich habe dann bei X meine Abschlussarbeit gemacht, meine Diplomarbeit und habe dann in Bremen angefangen zu arbeiten. In der Anlagenplanung für Lackierung. Und ja, war damals diese Männerdomäne. Ich war damals schon im technischen Bereich die einzige Frau. Also von daher war das eigentlich schon mal so ein bisschen der Einstieg. Aber es war alles immer richtig gut und ich habe mich da auch wohlfühlt in diesem Umfeld. Das hat bestens geklappt. Ja, und dann, nach ein paar Jahren, habe ich mich dann einfach dort auch verändert. Und dann wurde ich Gruppenleiterin, Teamleiterin, Abteilungsleiterin in verschiedenen Funktionen, bin aber immer im technischen Bereich geblieben und habe dann die Serien Planung für die Produktionslinien übernommen mit Arbeitsbereitschaft und Controlling und in der Funktion, also in der Abteilungsleitung Funktion. Anschließend Instandhaltung und danach die Logistik mit verschiedenen Funktionen, Transportlogistik und dann Planungslogistik. Bis ich dann in die Lidwerk Rolle kam, wo wir praktisch die ganzen Serien, Planungs und Neutyp Planungsprozesse der Logistik mit den Auslandswerken zusammen gestaltet haben und die C-Klasse dann auf vier Kontinenten gebaut haben. Das ist so mal ganz grob mein Werdegang.

[00:02:00] Ja, klingt sehr interessant.

[00:02:04] Ja, und der letzte Job war natürlich hochinteressant. Das war dann einfach mein, mein Wunsch Baustein in meinem gesamten Werdegang, weil ich da ja dann doch mit weiteren Kontinenten in Kontakt kam und hatte, dann einfach auch zum einen die kulturelle und zum anderen aber auch die Arbeitsweise und Prozesse. Und wie die Unternehmen dort unterwegs sind oder die sind, gehört ja alles zu uns, aber es arbeitet jedes Werk anders und hat andere Einflüsse. Das war also schon hochinteressant. Na gut, und jetzt bin ich ja in Altersteilzeit. Das heißt, ich genieße meine freie Zeit.

Interviewleitung [00:02:43] Das ist sehr schön. Dann einmal die Branche Ihres Unternehmens, das war dann?

E3 [00:02:50] Die Automobilindustrie. Genau. Wir bauen die schönen Autos von X.

Interviewleitung [00:03:03] Und also Ihre aktuelle Aufgabe ist jetzt etwas anderes. Was war denn Ihre letzte Aufgabe dann im Unternehmen?

E3 [00:03:10] genau die Zusammenarbeit mit den Auslandsmärkten und die Steuerung der Anläufe für die neue Produkte in den Werken.

Interviewleitung [00:03:18] Alles klar. Okay. Und so eine ungefähre Anzahl der MitarbeiterInnen. Haben Sie da eine Zahl?

E3 [00:03:25] Wenn wir jetzt auf Bremen schauen, dann sind wir bei rund 12.000 Mitarbeitern.

Interviewleitung [00:03:33] Alles klar. Da ist schon ein bisschen was. Dann würde ich jetzt anfangen mit dem Fragenkomplex eins. Was verstehen Sie denn eigentlich überhaupt unter einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen? Was der Begriff an sich für sie bedeutet?

E3 [00:03:52] Ja, deutlich mehr als nur Frauen in Führungsstrichen. Nämlich, wenn man Diversity hört, dann war der erste Gedanke: Ach, das ist Frauenförderung. Aber es gehört für mich sehr viel mehr dazu, dass ich dann auch die kulturelle Vielfalt, die wir da brauchen, es gehört für mich auch die Demografie dazu. Also sprich, dass Jung und Alt gut zusammenarbeitet. Und daher ist es deutlich mehr als immer nur schnell mal in die Richtung. Es sind die Frauen. Also da passt etliches dazu und ich war ja, das vielleicht noch an dem Punkt Diversitybeauftragte bei uns noch im Unternehmen, weil mich einfach das Thema schon immer sehr interessiert hat und ich es auch immer für sehr wichtig hielt. Und habe da auch dann intensiv dran gearbeitet und habe mit meinen Kollegen das ist nämlich das Wichtige, da kommen wir nachher auch noch drauf zurück und man braucht immer die Führungskräfte dazu. Viele Projekte auch in der Richtung in die Wege geleitet, die wirklich unterstützt haben, kulturell zusammenzukommen durch gemeinsame Mittagessen mit unterschiedlichen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen oder ganz gezielt Projekte zu aktivieren, wo Ältere mit Jüngeren zusammenarbeiten. Dass man einfach diese Potenziale, die jeder hat, der eine hat viel Erfahrung, der andere bringt viel neues und tolle Ideen mit, dass man das einfach in unseren Arbeitsalltag integrieren. Also von daher ist es viel, viel mehr.

Interviewleitung [00:05:19] Dankeschön. Und welche Rolle haben die gerade erwähnten Führungskräfte? Welche Rolle spielen denn dann diese Führungskräfte bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt?

E3 [00:05:30] Die Hauptrolle. Die absolute Hauptrolle! Wenn es ohne Vorbilder und ohne aktives Vorleben, passiert nichts. Da kann man nicht erwarten, dass das von der Basis gestaltet wird. Das geht nur über Führung dazu. Da bin ich maximal überzeugt davon, da habe ich auch die Zustimmung aller meiner Kollegen, die wissen das. Deswegen habe ich, was ich gemacht habe, immer, immer in Kooperation mit unserem Werkleiter gemacht. Und dann habe ich es über die Führungsmannschaft reingetragen und habe praktisch mit den Kollegen, die habe ich eingebunden in die einzelnen Aufgabenkomplexe. Also ich habe mir nicht die Sachbearbeiter geholt, ich habe mit den Führungskräften gearbeitet, weil nur darüber ging ein Signal in die Mannschaft. Nur darüber wurde es deutlich. Ich habe auf Betriebsveranstaltungen bei der Betriebsversammlung das Thema forciert und mit dem Betriebsrat zusammen reingetragen, dass die Mannschaft merkt, es ist uns wichtig. Und da muss eine Führungskraft stehen, da muss auch eine Führungskraft auf der höheren Ebene stehen, sonst wird das nichts. Das ist so.

Interviewleitung [00:06:39] interessant

E3 [00:06:40] Ja das ist ein Absoluter Fakt und es wird gerne weggedrückt. So nach dem Motto Ja, da sind ein paar Sachbearbeiter, die interessieren sich dafür, lass die mal, die arbeiten sich krumm und es passiert nichts. Es muss also von der Führung kommen, und zwar von ganz oben.

Interviewleitung [00:06:56] Alles klar? Ja, und wo wir gerade schon über die Bedeutung von Führungskräften gesprochen haben und allgemein, wie in welchem Maße halten Sie denn die Bedeutung von einer erhöhten Geschlechtervielfalt fürs Unternehmen an sich für signifikant?

E3 [00:07:14] Auf jeden Fall. Also ich sage mal, ich finde es so wichtig, dass man einfach in jeden in sämtliche Arbeitsthemen unterschiedliche Sichtweisen hineinträgt. Und das tun Menschen, die unterschiedlichen Alters sind. Es sind die Menschen, die unterschiedlichen Geschlechts sind. Es sind Menschen aus unterschiedlicher Kultur. Sie haben alle unterschiedlichen Sichten auf die Dinge. Und ich sage mal, das kann man auch absolut als Wirtschaftsfaktor sehen, auch in der Entwicklung. Da muss ich gucken, dass ich ganz gezielt auch Entwickler habe, die bestimmte Kulturen abdecken. Wenn wir unsere Fahrzeuge entwickeln, die in bestimmten Märkten erfolgreich sein sollen, dann müssen wir genau diese Dinge berücksichtigen. Und da tue ich doch alles Gute dran, wenn ich mir die Menschen reinhole, die das Land kennen, die die Wurzeln haben, die einfach eine Brücke herstellen können. Da bin ich jetzt mal auf dem rein eigennützigem und wirtschaftlichen Aspekt unterwegs. Allein dafür lohnt sich es schon. Und wenn ich auf die Natur guck, ist es doch wie im ganz normalen menschlichen Umfeld auch. Wenn ich eine Vielfalt habe in meinem Freundeskreis, dann habe ich doch jede Menge Bereicherung. Und das nicht nur im persönlichen Umgang, sondern absolut auch bei der Arbeit.

Interviewleitung [00:08:30] Oke ja also, sie sind jetzt auf die Kultur eingegangen, aber auch was die Geschlechtervielfalt angeht?

E3 [00:08:38] Beides. Ich habe so deutlich gemerkt, dass ich anders führe als Männer. Es ist so, da ist ein Unterschied. Und ich glaube, es tut einem Unternehmen gut, in den Führungsrunden auch unterschiedliche Verhaltensweisen zu haben von den Führungskräften. Und wer das geschickt einsetzt, hat einen riesigen Nutzen. Frauen machen Dinge ganz anders als Männer. Und es ist wahrscheinlich, dass das mit Menschen aus einer anderen Kultur nochmal genauso sein kann. Und da muss man natürlich jetzt hingucken. Jeder ist trotzdem immer noch die eigene Persönlichkeit. Aber gewisse Inhalte kommen trotzdem

immer, je nachdem, aus welcher Kultur man kommt oder in welchem Alter man ist oder welches Geschlecht man hat. Die Unterschiede, die werden immer reingetragen in Prozesse, Handlungen.

Interviewleitung [00:09:33] Sie haben gerade vom Nutzen gesprochen. Was denken Sie, sind so die Vorteile, die sich daraus ergeben von so einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

E3 [00:09:41] So ganz im Wesentlichen, die unterschiedlichen Sichtweisen auf Dinge immer weiterbringt, als wie, wenn man sich in einer Einbahnstraße bewegt. Dazu gehört dann natürlich aber auch, dass man gut mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen umgeht. Dass man daraus auch was macht und auch, dass man das vermittelt, dass man das möchte. Jetzt bin ich wieder bei den Führungskräften, die einfach das zeigen müssen, dass es ihnen wichtig ist, auch die Ideen zu bekommen und zu hören. Und nicht, sage ich mal, die autoritären Führungsstile sind ja nicht immer ganz so verbreitet, aber an manchen Stellen gibt es die trotzdem noch. Da habe ich immer die Erfahrung gemacht, da gibt es dann einfach nur den einen, der sagt, wo es lang geht und man verpasst leider die ganzen vielen Ideen und Gedanken und Herangehensweisen von seinen Leuten. Und das kann ich auf jede Ebene übertragen.

Interviewleitung [00:10:39] Ja, alles klar. Vielen Dank. Und denken Sie, dass theoretisch eine höhere Geschlechter Vielfalt auch zum Nachteil für den Unternehmen führen könnte? Oder ob es da zum Beispiel irgendwelche Risiken geben würde bei der Implementierung von einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

E3 [00:10:57] Also ganz spontan hätte ich gesagt Nein, es ist die Möglichkeitsform. Nein. Jetzt sage ich mal, aus meiner Sicht ist auch der Schlüssel eine gute Mischung. Eine gute Mischung. Zu viel vom Gleichen, ist nicht gut.

Interviewleitung [00:11:17] Ja.

E3 [00:11:18] Sagen wir es mal ganz so einfach. Pauschal. Ich habe mal eine Phase gehabt, wo ich auch ganz viele Frauen bei mir unterstellt hatte, also mehrere Teams, wo geballt Frauen drin waren. Das hat nicht gutgetan. Ich war da, ständig am schlichten. Wenn ich die Mischung hatte, eine ganz gesunde Mischung, dann war das total ausgeglichen. Dann war da immer eine gute Stimmung und habe ich nur Männer. Dann habe ich das Machtgerangel. Also es ist wirklich, das ist für mich der Schlüssel, eine gesunde Mischung.

E3 [00:11:50] Von allem etwas. Und da, wenn ich die Chance habe ein Team selber zusammenzustellen, dann kann ich das wunderbar steuern. Aber meistens muss man ja mit dem arbeiten, mit dem Menschen Potenzial, das man hat. Und da braucht man dann das Feingespür zu gucken, Wo sind die Fähigkeiten, wo sind welche Denkweisen. Also deswegen wir sind wieder bei den Chefs. Wenn die Interesse an der Person haben, die vielleicht auch aus einer anderen Kultur kommen, dann können die, wenn sie sich mit den Menschen beschäftigen, auch da Inhalte hineintragen ins Team. Sei es in Arbeitsprozessen oder aber durchaus auch in der Persönlichkeit, weil auch das macht ja Sinn, ganz viel Sinn, das man sich ein kleines bisschen persönlich annähert. Dann laufen die Arbeitsprozesse einfach doppelt so gut.

Interviewleitung [00:12:38] Ja, sehr interessant. In Ihrem Unternehmen. Wie ist da der Stellenwert von der erhöhten Geschlechtervielfalt? Wie ist der Stellenwert im Unternehmen?

E3 [00:12:52] Hoch. Und deswegen sage ich, ist es wichtig, noch andere Unternehmen zu haben. Weil wir nun auch hier beim Diversity Preis in Bremen mitgearbeitet haben, mit der Hochschule zusammen. Ich erlebe, dass es in anderen Unternehmen noch durchaus anders ist. Die mittelständischen Unternehmen, die sind noch lange nicht so weit. Deswegen muss man es jetzt wirklich so sehen. Die X Brille, glaube ich, ist schon noch mal eine spezielle, weil wir ganz viel dafür tun.

Interviewleitung [00:13:22] Sie waren gerade ganz kurz weg.

E3 [00:13:26] Entschuldigung, Wie weit war das Internet weg?

E3 [00:13:29] Kurz weg?

Interviewleitung [00:13:30] Ja, sie waren stehengeblieben bei mittelständischen Unternehmen.

E3 [00:13:42] Sie sind zumindest selten so aktiv. Was ich bislang mitgekriegt habe, weil das habe ich immer gemerkt, wenn ich von uns, von X berichtet habe, wenn ich dann doch Gegenwind gekriegt habe in Gesprächen, wo es hieß: Aber bei uns ist noch ganz anders oder so was, kennen wir bei uns noch überhaupt nicht. Also wir haben zum Beispiel X kam dann auf mich zu. Da gab es dann den Kontakt auch über einen Diversity Preis und wollte sich dann mit mir auseinandersetzen, wie wir das machen bei uns, weil sie jetzt auch großes Interesse daran haben, da was zu tun in ihrem eigenen Unternehmen. Und es gibt bestimmt viele Unternehmen, die schon was tun, aber es gibt einfach auch ein großen Teil, für die ist es noch nicht wichtig. Oder da gilt es auch noch nicht, dass Frauen und Männer gleich bezahlt werden oder so was. Das bei uns bei X einfach kein Thema ist. Das ist bei uns so und von daher hat es bei uns einen ganz hohen Stellenwert. Und das kommt garantiert nachher auch nochmal. Wie machen wir das? Angefangen hat es diese gute Überzeugung und Goodwill. Das kann man alles vergessen. Es ging los mit Zielvereinbarungen. Und in der Zielvereinbarung stand bei jeder Führungskraft ganz klar drin, sorg für Diversity. Und es war dann natürlich im ersten Moment schwer. Guck, dass du Frauen reinholst. Guck, dass du Frauen förderst. Und dann jetzt heute, hat es eher den Überbegriff "Förder Diversity". Da kann ich auch verschiedenen Kulturen durchaus mehr im Fokus haben oder das, was ich vorher gesagt habe, den Altersaspekt. Aber es ist doch ein Punkt bei "Hol die Frauen rein" und es ist ja auch ein erster Schritt. Ist ja völlig in Ordnung. Das macht es nur für die Frauen schwerer, weil die natürlich damit immer unter diesem blöden Fokus stehen. Du bist bloß reingekommen, weil du eine Frau bist. Du hast den Job nur weil du eine Frau bist und Ernennung und Karriere machst, du auch bloß, weil du eine Frau bist. Und das bringt dann bei den Männern manchmal die Kollegschaft ein bisschen schwierig Stimmung auf, weil die nämlich dann irgendwann sagen: „Ich habe das falsche Geschlecht oder du brauchst dir eh keine Hoffnung mehr machen, es werden sowieso nur Frauen ernannt“. Also deswegen, es ist ein Feinfühliges Thema. Aber ich krieg's ohne diese Auflagen nicht hin. Ich habe früher mal anders gedacht, ganz am Anfang, weil ich irgendwo keine Probleme hatte und es bei mir einfach sehr gut lief, habe ich immer gesagt Mein Gott, was wollt ihr mit einer Quote? Das bringt doch alles nur blöden Druck und man muss überzeugen. Ich will einfach nur für mich in Anspruch nehmen, dass ich genauso behandelt werde wie ein Mann. Dass ich die gleichen Chancen habe wie ein Mann. Weil das können, ist auf jeden Fall dasselbe. Und da gibt es bei Männern, auch die, die besser und schlechter sind, so wie bei Frauen auch und deswegen nur bei der Frau guckt man doppelt so genau hin, ob sie genau die Leistung bringt wie ein Mann. Das wissen die Frauen bloß nicht. Das merkt man dann erst später, wenn man dann mal im Gespräch ist und wenn man das erzählt kriegt. Also von daher, es geht nur mit Vorgaben, Vorbilder, Ziele und bei den Zielen, da

standen bei uns dann drin im nächsten Jahr hast du halt für 10% Frauenanteil zu sorgen. Ja, da hat man schon einen anderen Fokus drauf. Wenn ich daran gemessen werde, ob ich das Ziel am Schluss erreicht habe oder nicht. Und jetzt ist es nicht ganz so einfach, weil die Frauen, die sind jetzt nicht da wie Sand am Meer, sondern es gibt auch, sage ich mal, nicht das volle Potenzial, das man da ausschöpfen kann. Auch viele gehen in ihre klassische Rolle also das darf man auch nicht vergessen. Von daher ist einfach der Pool an Männern oft größer als der Pool an Frauen. Aber das ändert sich. Die Welt ist da gerade in einer Veränderung aus meiner Sicht. Die Frauen rücken deutlich nach, sind viel selbstbewusster und die Männer sind auch selbstbewusster. Die gehen nämlich jetzt sogar manchmal in Elternzeit, was ich total unterstütze. Das fand ich immer gut. Ich bin immer an die Jungen heran und habe gesagt nutzt eure Zeit. Es kommt nie zurück, sowohl für die Frauen. Bei denen ich gesagt habe: "Mutig sein", den richtigen Zeitpunkt für Kinderkriegen gibt's nie. Und bei den Männern? Geht in Elternschaft und genießt mal ein halbes Jahr Auszeit. Das kriegt ein großes Unternehmen eben immer hin. So, das kriegen wir hin. Weil da haben wir zu viel Dynamik an Mitarbeiter und können uns auch anders behelfen. Da geht es aber, da kommt ganz viel Selbstbewusstsein rein. Und das war immer für mich auch noch mal ein Punkt, den ich gerne gemacht habe, dass ich die vielen jungen Menschen bei uns einfach immer beraten habe in diese Richtung.

E3 [00:18:21] Ja, sehr spannend, so noch mal zu hören mit dem Wandel, wie das bei euch bei X auch so war.

E3 [00:18:26] Es geht sogar noch weiter. Also das kannst du gleich ergänzen. Wir haben dann also tatsächlich auch viele Frauen reingeholt bzw. waren dann bei uns schon lange drin als Sachbearbeiterinnen. Dann sind die, weil sie einfach Potenzial hatten, in eine Führungsaufgabe gekommen. Sie haben ihre Kinder gekriegt, sind zurückgekommen und zwei Frauen, jede hat drei Kinder, sind in Teilzeit gegangen und sind zurückgekommen und haben sich den Führungs Job geteilt. Ganz früher habe ich immer gedacht, Führung lässt sich nicht teilen. Ich wurde eines Besseren belehrt. Unsere Männer aus der Produktion haben mir dann irgendwann mal gesagt: Das ist eins von euren besten Teams, euer weites Frauenteam dort. Also es ist unglaublich, es bringt ganz viel, man muss die richtigen Menschen zusammenbringen und man muss einfach den Mut haben, es zu tun. Und mittlerweile haben wir bei uns tatsächlich auch Duos, Männer und Frauen. Jetzt gehen die Männer auch in Teilzeit in ihren Führungsjobs und teilen sich das und das klappt hervorragend. Und mittlerweile sind wir dort auch schon auf der Abteilungsleiterenebene angelangt, wo sich einfach ein paar die Stelle teilen. Und jetzt sind wir wieder bei der Zielvorgabe und sagen Der Vorstand hat gesagt, Ernennungen gibts nur noch, wenn ich sowohl ein Mann als auch eine Frau habe, d.h. immer beides ernennen, so läuft's und so geht's mit Good Will und guckt mal, was ihr hinkriegt, wird nichts.

Interviewleitung [00:19:56] Oke alles klar, also Ziele setzen ist sehr wichtig sagen sie.

E3 [00:20:00] Genau, und das kann ich jetzt. Jetzt habe ich das alles fokussiert auf Frauen, weil ich das natürlich auch sehr intensiv erlebt habe. Aber das kann ich mit jedem Factor von Diversity so machen. Ich arbeite über Führung und ich arbeite über Ziele.

E3 [00:20:17] Alles klar. Und die Herausforderung, also ein paar haben Sie ja schon genannt. Was denken Sie, sind so die Herausforderungen dabei, das zu implementieren? Also eine höhere Geschlechtervielfalt im Unternehmen?

E3 [00:20:35] Ja ich sage mal, im Grunde genommen hindert einen ja gar nichts daran. Es ist wirklich so, es hindert gar nichts daran. Ich muss nur die richtigen Personen auch haben.

Also es ist tatsächlich so, dass wir manchmal dann eben auch nicht genügend junge Frauen hatten oder Frauen. Wenn dann das noch dazu kam, dass es dann vielleicht gerade noch irgendwie eine Frau war aus einer anderen Kultur, das ist noch zu wenig. Es ist noch zu wenig. Wir brauchen da noch ein bisschen mehr. Und ich glaube, das ist die größte Herausforderung. Und dann stolpert man vielleicht manchmal auch in etwas rein, dass man Frauen einfach durch die Zielvorgaben das ist, dann übrigens echt die Falle. Durch die Zielvorgabe drängt man manchmal auch Frauen in so eine Rolle. Und die wollen das vielleicht gar nicht oder sind dann überfordert. Und dann hat man dummerweise ein schlechtes Beispiel. Ist gar nicht gut. Aber dabei vergisst man dann, dass man auch oft mit Männern, die man in eine bestimmte Funktion bringt, auch eine Fehlentscheidung getroffen hat. Also von daher muss man immer beides sehen. Das gibt es ja in beiden Geschlechtern, aber das ist gerade so ein Stück weit auch die Falle, dass man eben zu sehr drängt und die Frauen zu schnell entwickelt, ihnen keine Zeit lässt, sich da noch mal in ihrer Aufgabe gut zurechtzufinden, um dann einfach souverän auf die nächste Ebene zu wechseln. Also muss man das gut im Auge behalten.

Interviewleitung [00:22:09] Also nicht drängen. Und denken Sie unbewusste Vorurteile, zum Beispiel bei der Personalauswahl spielen auch eine große Rolle?

E3 [00:22:16] Immer. Wie alt ist die Frau? Wann kriegt sie ihre Kinder? Fällt sie mir gleich wieder aus? Muss ich für Ersatz sorgen oder in eine andere Kultur rein? Vertragen die sich wirklich? Kriege ich darüber Stress? Ist die Person des Deutschen mächtig? Oder habe ich da ein Problem? Muss man erst noch Deutschkurs machen oder müssen wir jetzt alle Englisch sprechen? Also das spielt alles mit, und da muss man natürlich auch gucken, dass man das in ein gesundes Maß bringt oder die Voraussetzungen dafür schafft. Und das ist, wir haben ja dann auch mittlerweile mit ganz, ganz viel ausländischen Ingenieurbüros zusammengearbeitet und haben dort Unterstützung bekommen. Sei es, dass wir unsere Dokumentation aus Indien bekamen oder das Controlling ist verlagert worden. Ich habe laufend Kontakte gehabt, wo man sich eben dann entweder auf Englisch verständigen musste oder die Menschen haben nach und nach Deutsch gelernt. Und das ist nicht einfach. Wenn man dann in ganz komplexe Situationen kommt, zum Beispiel auch bei Entwicklungsthemen, wo ich im mich im Detail mit auseinandersetzen muss, dann ist Sprache eine große Hürde, denn sonst kommen ganz schnell Missverständnisse auf. Oder ich sag mal die Sprache Deutsch ist sehr klar, auch oft sehr hart, was im Englischen ja oft mal ein bisschen feinfühlicher umschrieben wird. Oder wenn ich mit der deutschen Vorgehensweise auf einen Chinesen zugehe, dann habe ich ausgearbeitet, dann war's das. Der muss einen ganz anderen Umgang pflegen. Oder mit den Amerikanern, bei denen alles immer gut ist. Also da muss ich so auf alles achten, was mir da begegnen kann.

Interviewleitung [00:24:09] Alles klar. Ich habe auch bei meiner Arbeit zum Beispiel rausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Und was denken Sie, sind dafür Hauptgründe? Oder haben Sie das überhaupt selber so beobachtet oder gar nicht?

E3 [00:24:26] Also ich in meinem Bereich gar nicht. Ich habe aber einfach auch Glück gehabt, dass ich in einen ganz interessanten und tollen Aufgabenbereich hatte. Das ist immer dann natürlich ein großes Geschenk. Wenn man Aufgabeninhalte hat, die spannend sind, wo man gerne arbeitet. Und deswegen, hatte ich mit sowas nie ein Problem. Ich kriege es bei anderen mit, wo das so ist, wo entweder das Team Gefüge nicht gut ist oder die Mitarbeiter und wo es der Chef nicht hinkriegt. Denn man hat einfach manchmal ganz schwierige Team Konstellation und wenn man nicht die Chance hat an der Konstellation was zu ändern und eine andere Mischung herzustellen und ich habe lauter Menschen da drin vom gleichen Schlag, die mir immer erklären, dass so was nicht geht, oder sie haben es schon immer so

gemacht. Dann kriege ich keine Dynamik rein, keine Veränderung. Und dann kostet es gigantisch viel Energie. Und da sind die Frauen schneller dabei, die dann sagen: Das mache ich nicht mit, das will ich nicht. Ich will ein anderes Arbeitsumfeld, ich will ein anderen Inhalt. Und dann verlassen sie die Unternehmen. Wobei das ist, glaube ich, jetzt nicht nur auf Frauen konzentriert. Da habe ich jetzt gerade noch ein paar Mal gehört, denn es machen junge Männer genauso, denn die wollen auch sich entwickeln. Und das ist übrigens noch so ein Punkt von vorher, Frauen, wenn sie dann schwanger werden. Ich habe immer gesagt, wenn ihr mir kommt mit, die Frau wird mal schwanger, sage ich: erstens habt ihr hier hoch engagierte junge Frauen erst mal drin für die nächsten zwei, drei Jahre mindestens mal fertig. Und der junge Mann, der geht euch vielleicht schon nach zweieinhalb Jahren ab, weil der Mann nicht dann was Neues machen will und sich weiterentwickeln will. Wo ist bitte der Unterschied? Ja, in der Vielfalt an Mitarbeitern um uns herum habe ich immer die Chance, zumindest für die Zeiten Ersatz zu finden. Oder wir haben dann eben auch mit Arbeitnehmerüberlassung gearbeitet. Das hat immer hervorragend geklappt.

Interviewleitung [00:26:31] Oke und weil wir gerade über die Herausforderungen gesprochen haben und sie waren ja auch im Diversity Bereich tätig. Wie denken Sie, wie können MitarbeiterInnen am besten auf die Herausforderungen durch eine höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden? Gibt es da bestimmte Methoden, oder?

E3 [00:26:48] Kommunikation. Kommunikation. Ich habe bei mir damals mit dem Diversity Team. Wir haben einfach angefangen und es kam immer aus dem Führungskreis gemeinsam mit unserem Werkleiter. Wir haben regelmäßig über Diversity Aktivitäten, die wir machen, in die Mannschaft rein mit Dialogen informiert. Es gab Flyer. Wir waren regelmäßig mit dem Thema Diversity auf der Betriebsversammlung und sind immer zusammen mit dem Betriebsrat ganz wichtiger Schlüssel: Betriebsrat, Führungskraft auftreten zusammen. Das ist ein gemeinsames Thema. Zum Glück ein gemeinsames Thema, wo es keine unterschiedlichen kontroversen Sichtweisen gibt. Viel drüber reden und viel dran tun. Den Diversity Tag auch immer wieder regelmäßig. An dem Tag haben wir jetzt mittlerweile unsere Regenbogenflagge gehisst, bei einem X Unternehmen, bei einer Männerdomäne. Also das sind lauter so kleine Fortschritte, wo wir sagen, wir setzen Signale. Also wir sind immer wieder beim Gleichen. Es ist das drüber reden, regelmäßige Dialoge machen. Und da muss die Führungskraft stehen. Auch das kann ich nicht delegieren. Das mache ich schön in allen Führungsebenen. Das fängt oben beim Werkleiter, der mit seiner nächsten Ebene genau diesen Inhalt bespricht und sagt: Und ich will, dass wir genau so arbeiten. Es ist für uns einfach ein hoher Wert und ich erwarte, dass ihr euch genauso in eurer Mannschaft mit diesen Werten beschäftigt, dass ihr sie unterstützt, wenn ihr irgendwo mitkriegt, dass ein Fehlverhalten stattfindet. Dass ihr eingreift, dass ihr das nicht unterstützt, wenn Menschen aus anderen Kulturen irgendwie komisch behandelt werden oder abfällig betitelt werden, gibt es alles. Greift ein und seid nicht feige! Steht als Führungskraft. Und ich bin immer wieder, deswegen bringe ich die Beispiele. Ich bin immer wieder bei den Führungskräften und ich bin immer wieder bei Kommunikation und immer wieder bei dem Standing, dass ich mich traue, was zu sagen.

Interviewleitung [00:28:53] Ja, alles klar. Und denken Sie, dass die sogenannten Workshops Assessments, die auch oft genannt werden, dass die etwas bringen oder ihren Sinn haben für die Sensibilisierung der MitarbeiterInnen?

E3 [00:29:12] Da habe ich. Nein. Also sag mir noch mal mehr was für Workshops?

Interviewleitung [00:29:19] Also Workshops, dass die MitarbeiterInnen quasi darauf sensibilisiert werden, zum Beispiel auf die unbewussten Vorurteile, dass die in diesen

Workshops darauf sensibilisiert werden, schon mal Bescheid wissen darüber, und sich mit dem Thema auseinandersetzen.

E3 [00:29:32] Wir machen folgendes: Workshops, da kriegst du ja nicht alle Leute rein, damit sie irgendwie gucken, dass du dann doch an die Mannschaft rankommst, die das dann auch als erste Führungsebene zu vertreten hat. Und was wir jetzt installiert haben, ist, wir haben ja überall so ein Vorbereitungs Programm auf eine Führungsaufgabe. Das heißt auch die Meister in der Produktion und sagen wir mal, da ist natürlich auch nochmal ein anderes Kliente, da habe ich auch nochmal eine andere Sprache, also wenn ich irgendwo im angestellten Bereich bin, wo ich irgendwelche Arbeitsprozesse entwickle. In der Produktion, da geht es dann oft ziemlich klar zur Sache und da fallen dann schon mal üble Aussagen und da hat dann, die erste Führungsebene den Meister und dann kommen die zum Leiter und bevor die in diese Rolle gehen, durchlaufen die bei uns jetzt alle ein vorgelagertes Entwicklungs Seminar. Und da ist Diversity mittlerweile ein fester Bestandteil. Und in diesem Baustein geht man genau diese Dinge durch. Was ich das mit sexueller Belästigung bei jungen Frauen die dort sind. Zum Beispiel auch wenn wir Ferien Arbeitskräfte drin haben. Was ist es, wenn ich irgendwo ein Inder als Glubschauge bezeichne? Oder dann den schwarzen Menschen, der da arbeite, da haben wir nun für schwarze Farbe den Namen: null vierzig. Und dann wird er kurz mal als null vierziger benannt. Wenn ich das erlebe, wie reagiere ich, wie gehe ich da als Führungskraft rein? Und das durchläuft jetzt jeder. Und durch das, das wir eben auf diesen Betriebsversammlungen sind und auch regelmäßig diese Dialoge haben, ist das Thema mittlerweile bei uns sehr, sehr präsent.

Interviewleitung [00:31:21] Alles klar und am besten für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf zu sorgen. Denken Sie dabei an so bestimmte Maßnahmen, die man da ja machen kann?

E3 [00:31:34] Für unsere Auswahl Assessment Center heißt immer pari pari. Also guckt, dass ihr die Hälfte Männer, die Hälfte Frauen habt.

Interviewleitung [00:31:43] Also ganz genau 50, 50 oder nicht?

E3 [00:31:45] So weit, wie's geht. Dann geht alles, was geht. Aber die Vorgabe ist, möglichst nah daran heranzukommen.

Interviewleitung [00:31:58] Alles klar und sie haben ja vorhin schon ungefähr erklärt, welche Schritte ungefähr wichtig sind und wie es Anwendung finden soll. Jetzt gehe ich davon aus, nachdem was Sie erzählt haben, dass Geschlechtervielfalt in Ihrer Unternehmensstrategie mit drin ist vom Unternehmen. Ja, welche Schritte genau? Oder haben Sie noch weitere Schritte zu den vorhin genannten, die man da so beachten sollte? Bei dem Implementierung Prozess von Geschlechtervielfalt.

E3 [00:32:24] Ich sag mal wirklich, da ist weniger mehr, aber dafür richtig und intensiv betreiben. Zuviel ist nicht gut. Weniger ist mehr. Aber wichtig und mit Überzeugung.

Interviewleitung [00:32:38] Sehr schön. Vielen Dank. Und würden Sie das jetzt quasi auch als Ratschlag einem Unternehmen geben, wenn es eine höhere Vielfalt ins Unternehmen implementieren würde? Was Sie gerade gesagt haben.

E3 [00:32:53] Alles! Das ist es, wenn die anderen Unternehmen sich mit uns auseinandergesetzt haben und gesagt haben, wir wollen gerne euer Vorgehen übernehmen, dann sind es genau die Dinge. Und dann habe ich Ihnen eben genau diese Prozesse, die wir bei uns

installiert haben, an die Hand gegeben. Und sie haben es immer gerne und begeistert aufgenommen. Und ich hoffe sehr, dass es wirklich dort auch einfach zum Tragen kommt.

Interviewleitung [00:33:16] Alles klar. Und habe ich jetzt zum Abschluss noch mal? Habe ich noch irgendwie etwas vergessen, eine Frage vergessen oder hätten Sie sich noch gerne zu irgendwas geäußert?

E3 [00:33:25] Ich glaube, wir sind an allem vorbeigekommen. Es war sehr gut so und ich kann nur sagen, dass Diversity Thema im Grunde ist, in jedem Werk, in jedem Unternehmen und auch in jedem kleinen Unternehmen dieses Thema geben. Und das sollte jemand, der da Spaß dran hat, mit Unterstützung der obersten Führungskraft sein. Also gut ist, wenn man es hinkriegen kann. Ich habe mir dann ein Team zusammengestellt, da habe ich praktisch über alle Ebenen bis hin zum Sachbearbeiter Menschen drin gehabt. Und da haben wir Vorgehensweisen entwickelt, wie wir Diversity transparent machen und mehr implementieren. Und das hat so viel Spaß gemacht, mit diesem Team zu arbeiten. Und die haben es dann auch wieder in ihre Ebenen reingetragen. Das ist nochmal etwas, was ich als Rat-schlag geben würde, dass einfach das Thema einen Fokus kriegt. Es muss organisiert sein und dass es getragen wird von Führungskräften und dass aber ein interdisziplinäres Team zum Tragen kommt, zum Einsatz kommt, das sich regelmäßig mit dem Thema beschäftigt. Und wir haben das alle on top gemacht. Also das ist jetzt, weil das schreit dann jeder, dann brauche ich ja noch eine zusätzliche Stelle, habe ich nicht und kostet Geld. Menschen, die das gerne tun, die zwacken etwas ab oder setzen noch ein bisschen was on top drauf und machen das gern, weil es einfach zu einem ganz anderen Miteinander führt. Und ich bin überzeugt, da kommt dann die Effizienz wieder rein. Wenn ich das alles sauber integriert habe und dafür dann auch so eine gute Team Struktur und ein gutes Miteinander sorgen konnte, dann bin ich überzeugt, dass die Arbeitsprozesse viel schneller und besser flutschen. Und dann habe ich schon meine Effizienz, in das man vielleicht noch ein bisschen investieren müsste.

Interviewleitung [00:35:16] Alles klar, sehr interessant. Vielen Dank für das Interview.

Anhang 4.4: Interview mit E4

Interviewleitung [00:00:05] Alles klar. Dann noch einmal herzlich willkommen zum Interview. Ich würde erst mal anfangen mit einer kleinen Vorstellung von Ihnen als ExpertIn. Wie ist denn Ihr Name?

E4 [00:00:18] Mein Name ist X.

Interviewleitung [00:00:22] Alles klar und ihr Werdegang? So ungefähr.

E4 [00:00:25] Also, ich habe 30 Jahre in unterschiedlichen Funktionen. Mit Faszination und habe sehr unterschiedliche Themen bearbeitet.

Interviewleitung [00:00:45] Ich glaube, Ihr Internet ist gerade weg. Oder das ist meins. Hören Sie mich noch?

E4 [00:00:56] Kundencenter geleitet und dort eine Plattform aufgebaut, also ein sehr breites Spektrum. Was hinzugekommen ist in den letzten 15 Jahren, das war, als die Daimler AG 2006 zusammen mit einigen deutschen Unternehmen die Charta der Vielfalt gegründet hat, also ein eine Organisation, die sehr stark das Management von Diversität in den Fokus

gerückt hat. Hat es auch eine interne Struktur dazu gegeben? Und ich war hier für den Standort Bremen Diversitybeauftragte, quasi als zweite Funktion. Es war nicht meine hauptamtliche Funktion. Aber in dem Kontext bin ich mit dem Thema Diversität in Verbindung gekommen und die Umsetzung in Unternehmen nicht nur in Berührung gekommen, sondern habe das aktiv mitgestaltet. Und u. a. haben wir dann auch mit der Hochschule Bremen hier den Bremer Diversity Preis weiterentwickelt, der ja immer noch vergeben wird. Das vielleicht ganz kurz. Also ich habe 30 Jahre im Management vielfältige Erfahrungen. Ich war mit X zusammen die erste Frau im Management, was eben damals eine Besonderheit war. Inzwischen ist es alltäglicher geworden, dass sicherlich auch ein Ergebnis der Entwicklungsprozesse, die wir aktiv gestaltet haben. Das vielleicht zu mir. Ich bin 70 Jahre alt, habe zwei Töchter, drei Enkelkinder und wie gesagt, ich habe mich entschieden, nachdem ich 2017 mit 65 Jahren ausgeschieden bin, weiterzuarbeiten und einfach auch meine Erfahrungen, mein Wissen noch weiter anzuwenden und habe zusammen mit einer jüngeren Partnerin X gegründet. Und X ist ein Unternehmen. Wir bieten Beratung und Training an, um den ganzen Themenkomplex Entwicklung und auch unter der Überschrift: Warum gelingen Veränderungen auch gewollte Veränderung?, oft gar nicht oder jedenfalls nicht in dem Maße, wie man es erwartet hat.

Interviewleitung [00:02:52] Wie nennt man dann die Branche des Unternehmens?

E4 [00:02:55] Ist ein Beratungsunternehmen.

Interviewleitung [00:02:56] Beratungsunternehmen. Und ihre aktuelle Aufgabe im Unternehmen ist dann quasi in der Geschäftsführung?

E4 [00:03:06] Wir sind zu dritt im Augenblick. Also wir sind aktiv mit dabei, eben auch im Einsatz. Wir arbeiten nicht nur konzeptionell, entwickeln nicht nur die, die die Themen rund um unsere Angebote, sondern sind auch aktiv mit, dann in der Beratung und im Training. Sie können sich das auch auf unserer Website angucken, Motus5 hat eine sehr differenzierte Website, auch wo unser Ansatz und auch unser Angebot noch mal detailliert dargestellt ist.

Interviewleitung [00:03:37] Und wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

E4 [00:03:40] Wir sind zu dritt, also wir sind die Geschäftsführung und wir haben einen Kooperationspartner, der auch für uns arbeitet.

Interviewleitung [00:03:51] Alles klar. Vielen Dank. Dann würde ich jetzt mal mit der ersten Frage direkt beginnen. Was verstehen Sie denn so unter dem Überbegriff von einer höheren Geschlechtervielfalt im Unternehmen im Allgemeinen?

E4 [00:04:08] Eine höhere Geschlechtervielfalt. Also ich würde den Begriff weiter fassen. Ich würde das Thema Geschlecht ist ja eine Dimension von Diversität. Die Zielsetzung von Diversität ist, Organisationen insgesamt fähiger zu machen. Die Vielfalt, die es in der in Unternehmen gibt, die ist ja da, die anders zu gestalten, indem wir sensibler damit umgehen, wie also die Kommunikation läuft und wie Auswahlprozess abläuft, wie Sprache läuft, um nicht Menschen auszuschließen, sondern Menschen einzuschließen und aber auch das Potenzial zu nutzen. Weil jeder Mensch ist anders. Aber auch wenn wir auf die z.B. auf kulturelle Vielfalt gucken oder auch Geschlechtervielfalt, dann gibt es schon Perspektiven und Erfahrungen, die eben sehr unterschiedlich sind. Und die Chance, das zu nutzen und das quasi einfließen zu lassen, um neue Lösungsräume zu entwickeln. Das ist egal, ob wir da über neue Kunden, Segmente, über neue Märkte oder sonst was reden. Das ist die

große Herausforderung und darum geht es. Und das Thema: geschlechtliche Vielfalt ist ein Themenbereich daraus. Den können wir gerne fokussieren. Aber erst mal würde ich den Themenbereich sehr groß machen, weil es geht darum, auch mit Andersartigen und auch mit Minderheiten sensibler umzugehen. Und wir wissen aus der Forschung zum Beispiel, dass wenn eine Minderheit unter 30 % vertreten ist, dass sie weniger gehört wird. Und zwar nicht, weil es böswillig ausgeblendet wird, sondern weil Menschen eben dazu neigen, das zu hören, was sie gewohnt sind und das, was wir nicht gewohnt sind zu hören. Das kriegen wir gar nicht mit. Und das ist ein Sensibilisierung Prozess. Und dazu gibt es ganz viele Studien. Man weiß zum Beispiel, ich habe selber erfahren, dass ich, wenn ich einen Beitrag geleistet habe, in der in der Männerrunde, ich weniger gehört wurde und mir überlegen musste: Wie schaffe ich es? Und das schafft man natürlich, sichtbar zu werden und mein Anliegen und meine Beiträge einfach auch dann auch wirksam werden zu lassen.

Interviewleitung [00:06:31] Und was würden Sie sagen wie, was für eine Rolle spielen dabei Führungskräfte?

E4 [00:06:35] Führungskräfte sind, quasi Zentralfigur. Und wenn sie sich nicht als Teil des Lernprozesses und dieses Sensibilisierungs Prozesses, den ich gerade beschrieben habe. Wenn Sie das nicht aktiv für sich gehen und zum Beispiel bewusst darauf achten, wenn ich ein diverses Team habe, darauf achten und auch dafür sorgen, dass die unterschiedlichen Perspektiven überhaupt einen Raum bekommen, dann machen sie ihre Aufgabe nicht gut. Also die Führungskräfte sind Teil des Ganzen. Jeder ist betroffen und jeder sollte bei sich anfangen. Aber das wird natürlich durch die Kultur in einem Unternehmen sehr, sehr eindeutig mitbestimmt. Wenn also zum Beispiel alle daran gewöhnt sind, auch mal nachzufragen und auch andere wirklich um eine andere Meinung zu bitten, dann macht das einen Unterschied zu einer Kultur, die sagt: "Ey, wir wissen schon, wo's langgeht, wir brauchen dich gar nicht zu hören, wir wissen ja, wie es geht, Ich bin mir dessen bewusst". Quasi so ein Spektrum aufgemacht.

Interviewleitung [00:07:38] Ja, alles klar. Vielen Dank. Und in welchem Maße halten Sie die Bedeutung von der erhöhten Vielfalt für Unternehmen für signifikant? Oder welche Vorteile denken Sie, ergeben sich aus so einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

E4 [00:07:54] Die ergeben sich eindeutig durch, das wissen wir auch durch eine höhere Innovationskraft. Also wirklich, die Unternehmen sind innovativer, sie sind überlebensfähiger, sie sind unterm Strich wirtschaftlicher. Also wir wissen, dass wenn Frauen in Vorständen beteiligt sind, dass die Unternehmen signifikant erfolgreicher sind. In den Dimensionen, die ich gerade genannt habe wirtschaftlicher Erfolg, Innovationsfähigkeit, Kundenspektrum. Und so weiter. Sie können die ganze Klaviatur darunter spielen.

Interviewleitung [00:08:29] Und kann es auch Ihrer Meinung nach zu Nachteilen führen für Unternehmen oder gibt es dabei auch bei der Implementierung auch Risiken, die so ein Unternehmen eingeht?

E4 [00:08:39] Nein, also es gibt keine Nachteile, weil warum soll es ein Nachteil sein, wenn wir vielfältiger sind? Die Risiken sind, dass die Fähigkeit, diesen kulturellen Wandel zu gestalten, nicht ausreichend vorhanden ist und dass einfach Potenziale verschenkt werden. Das ist ein Risiko. Zweites Risiko ist, dass Menschen dann auch wieder kündigen und gehen, wenn sie nicht das Gefühl haben, hier ausreichend Raum für ihre berufliche Entwicklung zu bekommen und für ihre Ideen oder wie auch immer. Ein anderes Risiko ist Widerstand. Das haben wir auch selber erlebt also X und ich waren in einem Mentoren Programm, wo der Vorstand dran beteiligt war, und es hat massiven Widerstand bei den männlichen

Kollegen erzeugt, dass wir quasi bevorteilt waren und Zugang zum Vorstand haben. Das hätten sie nie gehabt und das würden sie sich auch wünschen. Also mit solchen Themen wie Widerstand und Reibungsverluste, auf die sollte man vorbereitet sein, die kann man auch nicht vermeiden. Aber die kann man natürlich aktiver gestalten, durch Kommunikation, durch Reden, auch durch Vorbilder und letztendlich unterm Strich profitieren alle. Wir haben jetzt zum Beispiel ein Thema, was vor 20 Jahren undenkbar war das auch im Management Führung geteilt wird, dass sich also zwei Personen eine Management Funktion teilen. Davon profitieren jetzt auch Männer und eben nicht nur die Frauen. Und wird auch von Männern angenommen, wahrgenommen und in bestimmten Lebensphasen sind das ja auch gute Modelle, um bestimmte Sachen auch miteinander zu vereinbaren.

Interviewleitung [00:10:25] Ja interessant, alles klar. Sie haben gerade eben erwähnt, dass Frauen auch Unternehmen verlassen sollen, das habe ich nämlich auch in meiner Recherche herausgefunden, dass immer mehr Frauen Unternehmen verlassen. Was, glauben Sie, sind die Hauptgründe dafür, für dieses Verlassen der Unternehmen?

E4 [00:10:38] Ja, ich glaube, dass das die Hauptgründe sind, einmal das Gefühl zu haben, nicht wirklich zur Wirkung zu kommen, sichtbar zu werden und ausreichend Einfluss zu nehmen. Ein weiterer Grund ist das ganze Thema Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben. Es gibt Unternehmen, die das wesentlich besser anbieten und eben auch Männer, welche ja auch davon profitieren. Bis hin aber auch zu wie soll ich das sagen? Subtiler Diskriminierung. Das ganze Thema Mikroaggressionen und so was spielt da eine ganz große Rolle. Und wenn Menschen, das sage ich jetzt insgesamt nicht nur Frauen, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie nicht anerkannt werden oder auch, dass sie subtil in Frage gestellt werden, dann beeinträchtigt ja das einfach auch die eigene Zufriedenheit. Und wenn ich die Möglichkeit habe, Konsequenzen zu ziehen und woanders zu arbeiten, wo es besser ist, wird das eben oft gemacht. Der andere Weg wäre, in einen aktiven Prozess reinzugehen. Also Ich habe auch Beispiele Frauen, die wir begleitet haben, die eigentlich ein Unternehmen verlassen wollten, weil sie sagen: „wir sehen für uns keine Entwicklungsmöglichkeit, keine Perspektive“. Die aber angefangen haben, mit der Situation selber anders umzugehen, sichtbarer zu werden und sich stärker einzubringen. Es ist ein anspruchsvoller Prozess, aber der kann gegangen werden. Und unterm Strich waren sie damit erfolgreich und sind geblieben, haben aber ihr Umfeld verändert. Und das ist natürlich auch ein Weg. Also es gibt nicht den Paradoweg, aber ich glaube, es geht darum, das ist ein gemeinsamer Lernprozess von Menschen und von Unternehmen selber am Steuer, sich zu fühlen und das zu gestalten, was man eben beruflich tun möchte.

Interviewleitung [00:12:36] Alles klar. Vielen Dank. Ja, da würde ich jetzt einmal zum Zweiten Fragenkomplex übergehen. Da geht es eher um die Herausforderung. Und da erst mal noch mal so eine allgemeine Frage, wie hoch der Stellenwert von Geschlechtervielfalt oder vom Aspekt von Diversität, von Geschlechtervielfalt, denn in Ihrem Unternehmen ist.

Interviewleitung [00:13:00] Also in unserem Kern ist das Thema: Wir wollen Gleichstellung erreichen und wir wollen auch mit dem, was wir an Beratungs- und Trainingskonzepten anbieten, einen wesentlichen Beitrag dazu leisten. Und das tun wir auch, weil unser Konzept ist sehr gut und führt tatsächlich zu nachhaltigen Veränderungen bei Einzelpersonen und auch bei Unternehmen. Das heißt, unser Kern ist, das ist auch das, was uns antreibt, dass wir sagen, wir wollen wirklich gelebte Gleichstellung. Einmal, um die Zufriedenheit aller Beteiligten zu erhöhen, aber auch, um wirklich die Überlebensfähigkeit unserer Gesellschaft und unserer Unternehmen zu verbessern. Und das tun wir, wenn wir Vielfalt nicht nur zulassen, sondern wenn wir sie aktiv gestalten.

E4 [00:13:40] Ja, also würden sie sagen der Stellenwert ist sehr hoch bei Ihnen?

E4 [00:13:44] Der ist extrem hoch, der ist also quasi der Kern. Das ist das, was X antreibt. Und wir nehmen auch Aufträge nicht an, die diesem nicht entsprechen. Also das ist also, wenn etwas im Widerspruch zu dem steht, was uns wichtig ist und was unseren Werten entspricht, dann machen wir das nicht.

Interviewleitung [00:14:07] Alles klar, und wie sorgen Sie dafür, dass dieser hohe Stellenwert dann Anwendung im Endeffekt findet?

E4 [00:14:12] Also durchaus erst mal durch permanente Reflexion untereinander, also wie wir arbeiten. Wir sind ein starkes Team, wir sind in einem Austausch, also ein eigener Lernprozess, in dem wir uns also auch mit Weiterentwicklung beschäftigen, in dem wir unsere Erfahrungen, die wir machen, miteinbringen und mitgestalten. Das Thema Lernen ist impliziter Bestandteil unseres Unternehmens und wir entwickeln daraus eben auch weitere Angebote. Also Zielsetzung ist ja auch nicht nur, dass wir Einfluss nehmen und Veränderungen mitbewirken, sondern Zielsetzung ist ja auch für uns, dass wir wirtschaftlich überlebensfähig sind und auch wachsen. Also unser Ziel ist schon, dass wir auch deutlich größer werden und das ist erreichbar.

Interviewleitung [00:15:07] Ja, alles klar. Und wir haben ja eben schon ein bisschen über die Herausforderung gesprochen, also mit dem, was für die Frauen im Unternehmen warum sie verlassen. Aber haben Sie sonst noch irgendwelche Herausforderungen, die aus Ihrer Sicht bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt aufkommen in Unternehmen?

E4 [00:15:23] Ich glaube, was wichtig ist. Ich habe vorhin das Beispiel oder das Thema Vorbilder genannt. Wir lernen vom Vorbild Vorleben. Vorbilder sind extrem wichtig zur Orientierung. Wir wissen aus Studien zum Beispiel, dass wenn junge Frauen oder auch Mädchen Vorbilder haben, die gut Mathematik können, dass das signifikanten Einfluss darauf hat, wie die eigene Einschätzung der eigenen Fähigkeiten ist und deutlich bessere Leistung bei Rauskommen. Also Lernen vom Vorbild ist eigentlich ein ganz einfacher Weg. Und deshalb ist es auch wichtig, auch in der Unternehmenskommunikation aktiv mit diesem Thema umzugehen und auch aktiv die Menschen, die Vorbilder sind. Also Menschen sind automatisch Vorbilder, ob wir wollen oder nicht. Aber dass man bewusst Menschen dann auch in den Fokus nimmt und über die berichtet und zeigt, dass es geht, auch Beispiele zeigt. Und das ist ein gemeinsamer Lernprozess. Ich habe es erlebt bei X, dass Männer sich nicht getraut haben. Das war Anfang der 2000er Jahre, Elternzeit zu nehmen, weil der Personalchef dann gesagt hat, du bist ja wahnsinnig, du ruinierst damit deine Karriere. Inzwischen ist das Gang und gebe, dass auch Männer Elternzeit nehmen, dass Manager Elternzeit nehmen. Und die sind mit gutem Beispiel vorangegangen. Und da braucht es einfach, irgendwann ist der Stein im Rollen und ist selbstverständlich, dass Männer auch Elternzeit nehmen, um so ein Beispiel zu bringen. Das kann man bewusst kommunizieren. Es gibt in den Unternehmen, auch in den größeren Unternehmen, die haben ja verschiedenste Kommunikationskanäle, wo man das wunderbar platzieren kann, und das sollte man gezielt machen.

Interviewleitung [00:16:56] Also Vorbilder schaffen.

E4 [00:16:58] Vorbilder schaffen und kommunizieren. Klar ist übrigens auch steigert die Attraktivität, weil das ja auch immer eine Außenwirkung hat. Sie haben einmal interne Kommunikation hat mit einer inneren Wirkung, wie fühle ich mich in dem Unternehmen, aber

auch, wie ist die Außenwahrnehmung? Und das hat natürlich massiven Einfluss auf die Zahl, die Anzahl und die Qualität der Bewerbung, die reinkommen.

Interviewleitung [00:17:21] Und was glauben Sie spielen unbewusste Vorurteile dabei für eine Rolle? Oder zum Beispiel bei der Personalauswahl in den Bewerbungsprozessen?

E4 [00:17:29] Wir sind alle, wir sind, wir würden gar nicht überleben können, wenn wir nicht. Und ich spreche jetzt erstmal nicht von Vorurteilen, sondern wenn wir nicht unsere Routinen hätten. Und ich spreche auch von Denkroutinen. Wir werden alle groß in einem Kulturkreis. Mit Werten, mit Bildern. Wir wissen, dass wenn wir zwei Menschen in einem Arztkittel sehen oder in dem weißen Kittel sehen, Mann und Frau, dass wir dazu neigen zu sagen Der Mann ist der Arzt, die Frau ist die Krankenschwester. Also wir haben, wir haben Bilder in unserem Kopf, wir haben Denkroutinen in unserem System, die automatisch genutzt werden. Da können wir gar nichts für. Das heißt, jeder Mensch würde gar nicht überleben können, wenn wir nicht den größten Teil dessen, was wir tun, wenn das nicht automatisiert wäre. Sie überlegen auch nicht jeden Morgen, ob sie sich die Zähne putzen oder nicht, sondern das ist ein automatisierter Prozess. Und wenn Sie einen Menschen treffen oder in einer Situation sind, machen Sie automatisch, ob Sie es wollen oder nicht, eine Einschätzung. Und das ist quasi der Ansatzpunkt, sich bestimmte Sachen bewusst zu machen und selber zu merken. Oh, da habe ich eine Einschätzung und eine Einstellung zu dieser Person. Die ist geprägt von Vorerfahrungen oder auch von kultureller Prägung. Die möchte ich entwickeln. Damit möchte ich anders umgehen. Und wenn mir das bewusst ist, dann kann ich auch so einen Denkprozess verändern und kann auch neue Stereotype ausbilden, die möglicherweise nicht so eng sind wie die, die ich ursprünglich gelernt habe. Wir wissen zum Beispiel auch, dass wenn junge Menschen schon während der Ausbildung, in der Schulzeit oder Ausbildung oder Studium andere Kulturen kennenlernen, also zum Beispiel ein Auslandssemester machen oder ein Jahr in einer anderen Familie verbringen im Ausland, dass die offener sind, dass die mehr gelernt haben. Also mit Vielfalt umzugehen, weil sie mehr Vielfalt erlebt haben und auch merken, es muss mir keine Angst machen, dass Fremde, weil das Fremde macht erst mal Angst, was auch gut ist. Dass wir differenzieren können, ist mir vertraut oder ist mir fremd. Und daraus dann aber zu lernen ich kann erst mal hingucken und kann für mich entscheiden, ist das eine Situation, die mir in irgendeiner Form schadet? Oder ist das halt einfach nur anders? Fängt an, dass unterschiedliche Kulturen unterschiedliche Gesten haben. Ich muss lernen, die zu interpretieren. Also es ist ein eigener Lernprozess, ist ein eigener Sensibilisierung Prozess. Aber die Basis ist, wir alle haben Stereotype und auch wir alle haben daraus Vorurteile, weil der Unterschied zwischen Stereotyp und Vorurteil ist. Ein Stereotyp ist Afrikaner sind schnelle Läufer, oder ein anderer Stereotyp ist Jungs sind besser in Mathe als Mädchen. Wie auch immer, das ist erst mal eine Feststellung. Und das Vorurteil, was ich dann daraus ableite, ist quasi also Mädchen sind schlecht in Mathe und denen kann ich das nicht zutrauen. Das ist das Vorurteil. Und mir dieses bewusst zu machen. Also erst mal zu akzeptieren, das ist normal. Das gehört zu Lebewesen dazu. Ohne Routinen sind wir aufgeschmissen. Aber ich habe für mich einen Ansatzpunkt eigene Lernen, einen eigenen Veränderungsprozess zu starten und daraus eine andere Sicht drauf zu bekommen. Und dann kann ich damit arbeiten und kann auch in meinem Umfeld beim Thema Führung diese Sensibilisierung müssen auch Führungskräfte haben, um solche Prozesse überhaupt sinnvoll zu begleiten.

Interviewleitung [00:21:14] Alles klar und weil Sie ja gerade von Sensibilisierung gesprochen haben. Wie können dann Mitarbeiterinnen eines Unternehmens am besten auf die Herausforderungen sensibilisiert werden durch eine höhere Geschlechtervielfalt?

E4 [00:21:26] Zum Beispiel indem sie erstens wissen, um bei meinem Beispiel zu bleiben. Ich bin in der Sitzung überhört worden, in dem Sie hierbei erstens wissen, das machen die Männer nicht, weil sie böse sind und bewusst meine Meinung nicht hören wollen, sondern weil ich zu einer Minderheit gehöre. Und eben, dass der Vorteil von den Routinen, von den Denkroutinen ist. Die verbrauchen weniger Energie, als wenn ich was Neues mache oder denke. Das heißt, sie überhören es einfach, weil es energetisch sparsamer ist. Und ich als Frau habe dann die Möglichkeit, trotzdem sichtbar zu werden und sage: "Hey, ich habe gerade was gesagt, Können wir das bitte noch mal vertiefen und versuchen?". Also durch eine größere Sichtbarkeit und durch eine größere Präsenz. Dann doch einfach gehört zu werden. Das ist natürlich ein Prozess, der muss entwickelt werden. Dazu muss ich Mut haben, dazu muss ich das auch bewusst steuern. Also weil mein Verhalten als Frau ist man erst mal ruhig zu bleiben und zu sagen "Ja, okay.". Und das andere Verhalten ist aufzustehen und zu sagen: "Hallo, ich hatte aber was zu sagen und darüber möchte ich jetzt sprechen.". Das ist dann ein gemeinsamer Entwicklungsprozess und beide lernen davon. Also die Gruppe lernt dann ja auch eher hinzuhören, weil sie sensibilisiert ist. Und ich werde mutiger und ich trete anders an. Aber ich weiß, die haben das nicht bewusst gemacht, um mich zu überhören, sondern das ist halt die Normalität. Wenn ich weiß, dass Minderheit nicht gehört wird, und das hilft mir, weil wir nicht mehr aus wir kommen. Das ist das große Dilemma, was viele haben und auch klang bei ihnen ja auch durch: Stereotype sind was Böses. Und das ist der Normalzustand. Wenn wir aus dieser Falle rauskommen, das moralisch zu bewerten, haben wir viel mehr Spielraum.

Interviewleitung [00:23:19] Alles klar und denken Sie, dass da so Workshops, Assessments zur Sensibilisierung, dass die dazu gut beitragen oder das gute Mittel sind? Oder gibt es da andere Programme, die Sie noch weiterempfehlen würden?

E4 [00:23:31] Also es ist das Thema zu sensibilisieren und bewusst zu machen, wie schwer auch der Prozess ist, weil ich im Prinzip, an eine Grundkonstruktion, also an eine biologische Grundkonzeption von Lebewesen rangehe. Also ich muss das erst mal verstanden haben. Das ist für mich ein Schlüssel. Also Sensibilisierung geht nur über Wissen und über Training.

Interviewleitung [00:23:54] Also Training würden Sie auch weiterempfehlen?

E4 [00:23:55] Ganz, ganz, ganz wichtig. Die Trainings müssen nur den richtigen Stellenhebel haben. Also es geht nicht darum. Ich habe gerade gestern nochmal ein Video gehört hier von zwei Frauen, zwei Wissenschaftlerinnen und dem Völkel. Ich weiß nicht, ob der Völkel Ihnen ein Begriff ist. Das ist ein bekannter Neurowissenschaftler, der hier lange an der Jacobs Universität geforscht hat, u. a. auch zum Thema Alter. Und die haben gerade in einem Video das noch mal aufgezeigt, dass man versucht, Frauen anzutrainieren, anders zu kommunizieren. Und die sagen, das ist gar nicht der Schlüssel. Das Ergebnis der Forschung ist, die Frauen kommunizieren genauso wie die Männer. Die Krux liegt darin, was ich gerade beschrieben habe, dass, wenn Frauen etwas sagen, es anders wahrgenommen wird und zugeordnet wird, als wenn Männer etwas sagen. In anderen Studie haben sie festgestellt, dass Männern viel häufiger zugestanden wird, Führungsqualitäten zu haben, nach dem sie eben in der Sitzung beobachtet wurde als Frauen, obwohl sie sich gleich verhalten haben. Da sind wir wieder bei diesem Thema Zuordnung, also die Bilder, die wir haben. Der Mann ist eben eher Führungs geeignet, weil wir fast nur männliche. Also wenn sie ins Fernsehen schauen oder wo auch immer, haben sie fast nur männliche Führungskräfte, nach wie vor auch in der Politik. Und die Bilder, die wir sehen, die prägen uns. Und das muss man für sich im Fokus haben, dass ich das nur ändern kann, indem ich andere Bilder schaffe. Und der Zugang dazu ist Sensibilisierung, mutiger sein, sichtbarer werden

und das erst mal akzeptieren, dass es so ist. Und dann aber anzusetzen und zu sagen okay, und da setzen für mich also gute Trainings an, dass das zu üben, das zu trainieren.

Interviewleitung [00:25:43] Alles klar, danke schön. Und wenn jetzt so eine höhere Geschlechtervielfalt in die Unternehmensstrategie von Unternehmen implementiert wird, haben Sie da so bestimmte Schritte, die Sie da empfehlen, bei diesem Prozess zu beachten?

E4 [00:26:00] Also erst mal ist es wichtig, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung das tatsächlich will und sich beteiligt, nicht delegiert und sagt Ihr Lieben, macht mal, ich gebe euch das Geld. Aber ich habe mit dem Prozess nichts zu tun, sondern selber akzeptieren und lernen ist der eine Punkt, dann Sensibilisierung durch Aufklärung. Aufklärung kann in Workshops, in Seminaren, in Trainings durch gute Kommunikation passieren. Vorbilder schaffen und Ziele setzen und am Ball bleiben. Also regelmäßig den Prozess tatsächlich steuern. Also nicht einfach delegieren. Das Dilemma bei Change Prozessen ist ja, dass delegiert wird, sondern tatsächlich auch dranbleiben und gucken, welche Ergebnisse haben wir auch wirklich, das Unternehmen zu durchleuchten. Und auf so versteckte, das hat man gerade in der Kommunikation bei Stellenausschreibungen so versteckte Fallen, wo klar ist, dass sich weniger Frauen bewerben werden, weil einfach die Sprache nicht anspricht. Es gibt verschiedene Handlungsfelder, wo man auch im Unternehmen gucken kann. Wo kann ich mich da im gesamten Auftritt noch verbessern, um eine andere Wirkung zu erzeugen und beteiligen, drüber sprechen und im Prozess Controlling auch installieren, wo dann auch die Kriterien festgelegt sind, welche Ziele wollen wir erreichen und wie merken wir auch, ob wir im richtigen Prozess sind, in der richtigen Geschwindigkeit oder an welchen Punkten hapert es?

Interviewleitung [00:27:34] Also würden Sie sagen, die Führungskräfte haben da einen ziemlich großen Einfluss?

E4 [00:27:39] Sie haben sehr großen Einfluss. Die Führungskräfte und aber auch die, die Fachleute und meistens dann auch die Personaler, die dann auch den Mut haben, also nicht einfach nur eine Erfolgs Berichterstattung zu machen, sondern eben auch aufzudecken, wo Handlungsbedarf ist und wo Verbesserungsansätze sind.

Interviewleitung [00:28:02] Alles klar. Vielen Dank. Und jetzt habe ich noch das Thema der Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf. Was denken Sie, wie kann man dafür am besten sorgen? Also das Ziel zu erreichen?

E4 [00:28:15] Ja, also ein Thema habe ich gerade schon genannt. Genau schauen, wie sieht überhaupt der Prozess aus zu signalisieren, hier sind Stellen zu besetzen? Wie sieht dann der Bewerbungs- und Auswahlprozess aus? Da wirklich noch mal zu schauen. Und da gibt es sehr viele, auch fachliche gute Hinweise. Wir beraten übrigens in dem Feld auch, dass wir mit Menschen, mit Unternehmen schauen, Wie gestalten Sie das? Und das fängt an bei der Gestaltung, der Website, der Unternehmens Webseite nach außen. Das ist das Unternehmens Image, was nach außen wirkt. Wie wird das Unternehmen wahrgenommen? Und dann kann man es natürlich verengen auf die Prozessschritte, die im Kontext einer Ausschreibung und dann den Bewerbungsverfahren durchlaufen werden und da wirklich schauen. Wie schaffen wir es, möglichst viele Menschen anzusprechen? Wir wissen auch aus Studien, dass Frauen sich bewerben, wenn sie 9/10 Auswahlkriterien erfüllen. Und Männer bewerben sich, wenn sie 3/10 Auswahlkriterien erfüllen. Und da geht es einfach darum, Frauen zu ermutigen, sich auch zu bewerben, wenn sie nicht alles erfüllen. Und wir können alles lernen. Also ich habe in meinem Leben so viele unterschiedliche, fachlich unterschiedliche Dinge getan. Ich habe im IT-Bereich angefangen und habe dann hinterher

ganz andere Themen verantwortet, also auch wirklich Verantwortung als Managerin. Und mein Leben war ein lebenslanger Lernprozess und ich lerne immer noch. Und davon sollte man ausgehen als Unternehmen. Natürlich brauche ich Fachexperten. Aber diese Fachexperten und Expertinnen können nicht von vornherein alles wissen und kennen, was auch für das Unternehmen relevant ist. Das kann man lernen. Also da von beiden Seiten gucken, dass die Zielgruppe, die angesprochen wird, möglichst groß ist und auch in der Sprache, in der Anzeigenschaltung gucken auch, dass auch gezielt Frauen mit adressiert werden. Dann im Auswahlprozess mutig sein und nicht aussortieren, was nicht der Unternehmenskultur entspricht, was man auch gerne tut. Man stellt gerne quasi das Ebenbild von sich selbst ein. Ich eingeschlossen. Also das ist auch, machen wir gerne. Und dann aber auch schauen, dass in der Gestaltung dann der Tätigkeit Entwicklungsmöglichkeiten sind und das ganze Thema, was wir zu Beginn besprochen haben, dann auch tatsächlich greift.

Interviewleitung [00:30:47] Alles klar, Vielen Dank. Und zum Abschluss würde ich jetzt noch einmal kurz, um das alles irgendwie zusammenzufassen, würden Sie. Welche Ratschläge würden Sie einem Unternehmen geben, wenn es eine höhere Geschlechtervielfalt in Ihrem Unternehmen implementieren will.

E4 [00:31:02] Mutig zu sein, Modelle auszuprobieren, die die Menschen im Unternehmen zu beteiligen daran und selbst als Führungsteam in den Prozess einzusteigen und sorgfältig. Das ist quasi mit der Hauptstellenhebel ein Unternehmen überlebensfähig zu halten. Diesen Prozess und also neben der, wir haben genug Fachexpertise. Und der Punkt ist einfach mutig neues auszuprobieren und auch Fehler zuzulassen, wenn man merkt, ne, funktioniert nicht. Dazu auch zu stehen und zu sagen okay, wir machen es anders. Also wirklich lernen heißt: Fehler machen. Lernen heißt aber auch und das ist so ein bisschen, wie ich vorhin gesagt habe, wir Menschen leben nur durch Routinen und Denkroutinen und Routinen sind nichts anderes als Neues zu lernen. Wenn ich ein neues Instrument lernen will, dann kann ich das am Anfang noch nicht. Ich muss es üben, ich muss es trainieren, ich muss es entwickeln und irgendwann ist es eine Routine und dann kann ich's eben.

Interviewleitung [00:32:19] Alles klar. Danke schön. Und abschließend haben Sie noch irgendetwas, wozu Sie sich äußern wollten? Oder habe ich zum Beispiel eine Frage vergessen, zu der Sie sich gerne geäußert hätten?

E4 [00:32:30] Ich denke wir haben einen schönen Bogen geschlagen und der Ansatz, mein Abschluss Statement ist: Gleichstellung können wir lernen.

Interviewleitung [00:32:42] Alles klar. Vielen Dank.

Anhang 4.5: Interview mit E5

Interviewleitung [00:00:04] Haben Sie eine Benachrichtigung über die Aufzeichnung bekommen?

E5 [00:00:07] Ja

Interviewleitung [00:00:09] Alles klar. Dann herzlich willkommen zum Interview. Wie ist denn Ihr Name?

E5 [00:00:14] Robert Ivisic

Interviewleitung [00:00:19] Und Ihr Werdegang?

E5 [00:00:22] Ich habe Wirtschaftsingenieurwesen studiert in Berlin. Dann habe ich dort auch Promotion gemacht zum Doktor der Ingenieurwissenschaften, habe parallel noch Geschichts- und Politikwissenschaften studiert und habe dann bei der Kirchgruppe, also an der Uni gearbeitet, als wissenschaftlicher Mitarbeiter. Dann bei der Kirchgruppe in München, also ProSieben, Sat1 Premiere damals. Und dann bin ich zu X gewechselt nach Sindelfingen, hatte dort diverse Stationen von der operativen Logistik bis Produktionsplanung. Dann war ich für, war ich in Ungarn für X, dann bin ich von Ungarn nach Bremen zurück, von Bremen, dann wieder nach Stuttgart, Sindelfingen. Und zuletzt war ich sozusagen verantwortlich für die Logistik der Werke Sindelfingen, Bremen und Südafrika.

Interviewleitung [00:01:18] Ahja, alles klar. Und die Branche Ihres Unternehmens.

E5 [00:01:23] Automobil.

Interviewleitung [00:01:24] Automobilindustrie. Oke und Ihre Aufgabe im Unternehmen? Die letzte war in der Logistik.

E5 [00:01:31] Ja. Also Leiter Logistik der drei Werke.

Interviewleitung [00:01:35] Alles klar. Und die ungefähre Anzahl der Mitarbeiterinnen? Haben Sie da eine Zahl?

E5 [00:01:41] Von mir? Von mir persönlich zirka 3000. Und das Unternehmen hat in Summe weltweit keine Ahnung. 190.000.

Interviewleitung [00:01:50] Okay. Alles klar. Perfekt. Dann würde ich jetzt mal mit den ersten Fragen anfangen. Was verstehen Sie denn allgemein unter dem Begriff so einer höheren Geschlechtervielfalt in Unternehmen?

E5 [00:02:04] Das verstehe ich, dass jegliche sexuelle Orientierung der Gesellschaft auch in Unternehmen vertreten ist, d.h. Frauen, Ältere, Ausländer, dann Queer Community. Dass die alle entsprechend vertreten sind, falls die Branche zu denen passt, natürlich. Also Ingenieur und Physik, vielleicht weniger als jetzt Marketingagentur, aber, dass man alle Facetten der Gesellschaft abbildet, nicht nur Mann Frau, sondern je nachdem, wie man sich deklariert.

Interviewleitung [00:02:46] Alles klar. Und Sie waren ja eine Führungskraft. Welche Rolle spielen bei der erfolgreichen Implementierung von so einer Geschlechtervielfalt im Unternehmen? Führungskräfte?

E5 [00:02:58] Eine entscheidende. Denn Sie stellen die Leute ein. De facto.

Interviewleitung [00:03:07] Oke. Und in welchem Maße halten Sie quasi die Bedeutung von so einer erhöhten Geschlechtervielfalt für Unternehmen für signifikant? Oder welche Vorteile ergeben sich daraus aus so einer erhöhten Geschlechtervielfalt?

E5 [00:03:20] Na, dass man also die Gesellschaft abbildet. Das heißt sowohl bei der Produktentwicklung, auch bei der Führung des Unternehmens. Das es doch alle Facetten eines, einer Herausforderung, eines Problems betrachtet werden. Oft ist es so, die Ingenieure gucken, nur nach mathematischen Lösungen. Aber vielleicht ist es bei den Leuten, die jetzt

querdenken, also "quer denken", und Frauen. Vielleicht kommen auch andere Facetten der Entscheidungsfindung zu trage, was vielleicht der Gesellschaft mehr entspricht. Und am Ende ist es ja auch der Erfolg des Unternehmens.

Interviewleitung [00:04:12] Also Sie denken, dass der Erfolg erhöht, wird durch eine höhere Geschlechtervielfalt?

E5 [00:04:18] Ja.

Interviewleitung [00:04:18] Oke, alles klar.

E5 [00:04:22] Führt dazu ja. Also muss nicht zwingend sein, wenn ich schlechte Produkte habe, dann kann ich jetzt sage ich mal 100 % Lesben haben und Schwule und Frauen und Emanzen und was weiß ich was und Türken und Kroaten und was weiß ich. Wenn das Produkt schlecht ist, wird nichts draus. Aber on top erhöht das den Vorteil.

Interviewleitung [00:04:51] Alles klar. Und denken Sie, es könnte auch zu einem Nachteil für ein Unternehmen führen? Oder denken Sie, es gibt bei der Implementierung ins Unternehmen Risiken?

E5 [00:05:00] Ja eine Frauenquote ist ein Risiko.

Interviewleitung [00:05:05] Oke inwiefern?

E5 [00:05:08] Da kommen vielleicht Frauen, die keine Ahnung vom Thema haben, an wichtige Positionen, nur weil sie Frauen sind, nicht weil sie was können. Und das schlägt dann negativ auf die Frauen, die es wirklich auch inhaltlich verdient haben, bestimmte Stellen zu bekommen.

Interviewleitung [00:05:28] Alles klar.

E5 [00:05:29] Also es kann zu negativen Effekten führen. Also für die Kultur, für die Stimmung im Unternehmen Punkt eins. Also negativ. Punkt zwei, die, wenn ich sage, dass bisschen blöd, wenn man sagt, du musst jetzt an die Stelle eine Frau setzen. Dann ist die Auswahl automatisch ein bisschen geringer, weil ich in einem Ingenieur Beruf bin. Es studieren ja auch immer weniger Frauen halt solche Studiengänge, das ist der Vergleich zu Marketing oder Psychologie. Deswegen gibt es ja auch mehr Frauen bei HR als jetzt bei der Entwicklung. Das ist jetzt nicht nur so, weil man die nicht und die Frauen nicht möchte, sondern weil das Interesse auch der weiblichen Bevölkerung geringer da ist als dort.

Interviewleitung [00:06:20] Also haben Sie auch zum Beispiel die Erfahrung gemacht, dass Sie weniger Bewerbungen von Frauen kriegen, oder woran machen sie das fest?

E5 [00:06:26] Ja, ja, ja. Also je nachdem, wenn es sehr technikaffin ist, dann sind es mehr Männer, die sich bewerben. Das ist noch so. Und. Ich glaube, es geht jetzt nicht um die klassische Geschlechterrolle. Also ich bin ja sehr offen, was das angeht, ich meine ich bin ja mit Migrationshintergrund und trotzdem, und dann ist man sowieso ein bisschen sensibler. Der dann auch trotzdem was geschafft hat. Ich finde es, aber es kann einen negativen Touch bekommen, wenn ich sage, ich muss eine Frau dahin setzen. Das heißt, dann ist oft die Auswahl geringer, weil ich ja nun mal in der Branche bin. Punkte eins und Punkt zwei für die Frauen, die wirklich gut sind. Und wenn ich mich für die auswähle, dann gibt es schon Kommentare, das ist nur, weil sie eine Frau ist und nicht, weil sie gut ist. Deswegen

ist es negativ für die Frauen. Diese Frauenquote. Die Ist nicht immer positiv. Also ich würde sie abschaffen. Ich finde sowas nicht gut. Also X findet es natürlich gut, weil sie die Männer zwingt, Frauen einzusetzen. X war meine Mitarbeiterin. Ich kenne die Diskussion mit ihr. Insofern ja, aber es muss ein gewisses Maß haben. Also ich würde. Ich sag mal so, wenn zwei gleiche Bewerber sind, würde ich vielleicht doch eine Frau bevorzugen. Aber wenn sie schlechter ist, inhaltlich, fachlich würde ich es nicht machen, weil ich gezwungen bin, von oben, das eine Quote einzuhalten.

Interviewleitung [00:08:15] Alles klar. Danke dir. Und der Stellenwert von Geschlechtervielfalt war in Ihrem Unternehmen hoch oder eher gering.

E5 [00:08:25] Sehr hoch.

Interviewleitung [00:08:27] Wie haben sie dann dafür gesorgt, dass der hohe Stellenwert quasi Anwendung gefunden hat im Unternehmen?

E5 [00:08:35] Na, indem ich bei gleicher Qualifikation vielleicht doch für Geschlechtervielfalt gesorgt habe durch Einsetzen der bestimmten Person. Also, dass ich sage, ich möchte gemischte Teams haben.

Interviewleitung [00:08:59] Und die gemischten Teams haben Sie dann durch, Bewerbungsprozess oder wie haben sie die?

E5 [00:09:03] Bewerbungsprozess, Versetzungsprozesse. Und so weiter.

Interviewleitung [00:09:09] Alles klar. Und was sind so aus Ihrer Sicht die Herausforderungen bei der Implementierung von Geschlechtervielfalt ins Unternehmen?

E5 [00:09:17] Na die Akzeptanz. Also die Akzeptanz der Mitarbeiter, dass ich eine Führungskraft einsetze, die weiblich ist. In der konservativen Automobilbranche ist es manchmal schon schwierig. Und zweitens, dass es halt nicht so viele gibt, die Interesse haben und die Qualifikation. Ich meine, bei Geschlechter reden sie immer über Frauen, nehme ich mal an.

Interviewleitung [00:09:41] Ja genau über Geschlechtervielfalt, mit Frauen und Männern, dass es ausgewogen ist im Unternehmen.

E5 [00:09:49] Ja, aber Sie reden über Frauen. Nicht über Gay People? Lesbisch?

Interviewleitung [00:09:56] Ach so, ja. Wir beziehen uns jetzt hier nur auf die Frauen. In meiner Bachelorarbeit habe ich mich erstmal nur auf die Frauen bezogen. Sonst wäre es zu breit gewesen. Das Spektrum.

E5 [00:10:09] Dann hätte ich das auch reingeschrieben. Das ist dann nicht Geschlechtervielfalt, sondern das ist Frauenförderung. Mein Kommentar dazu.

Das wird immer unter dem Begriff, ich sage mal negativ gesagt versteckt. Aber eigentlich meint man Frauenförderung. Und ich weiß nicht, ob Sie jetzt Interview in einer Personalvermittlungsgesellschaft oder in einer Marketingagentur geführt haben. Da kriegen Sie natürlich ganz andere Erkenntnisse. Sie wollen ja irgendwie Männer haben, die ab und zu mal diese Zickerei mal runterspielen, weil das bei zu vielen Frauen ist es auch manchmal ein bisschen schwierig. Also d.h., sie müssen für sich gucken, wie ihr Interview dann am Ende

aussehen wird oder ihre Erkenntnisse, Sie müssen echt, Branchenabhängig haben Sie wahrscheinlich andere Resultate.

Interviewleitung [00:11:12] Ja, ich habe schon aus verschiedenen Branchen Interviews geführt und das Ja ist unterschiedlich.

E5 [00:11:18] Sondern es kann sein, dass die anderen, die ich genannt habe, dann auch paar Männer gerne hätten, die sich auch nicht bewerben, weil es nicht deren Interesse ist.

Interviewleitung [00:11:31] Alles klar und haben Sie schon mal von so unbewussten Vorurteilen gehört? Also allgemein bei der Personalauswahl zum Beispiel.

E5 [00:11:41] Ich weiß nicht, ob es jetzt unbewusst oder bewusst ist, aber es gibt schon Kommentare. Sie hat die Stelle bekommen, weil sie Frau ist.

Interviewleitung [00:11:51] Und denken Sie, dass es eine große Rolle spielt oder eine kleinere Rolle? Wenn also, welche Rolle Allgemein es spielt, wenn unbewusste Vorurteile zum Beispiel bei der Personalauswahl aufkommen?

E5 [00:12:01] Ich glaube, bei Unternehmen, bei X nicht mehr. Also die Vorurteile, die gibt es. Aber durch die Unternehmenskultur und das Unternehmen wird nicht so entscheiden.

Interviewleitung [00:12:12] Aber unter anderen Unternehmen denken Sie, es gibt schon eine große.

E5 [00:12:16] Das könnte schon eine Rolle spielen, ja.

Interviewleitung [00:12:20] Haben Sie da so bewusste, unbewusste Vorurteile? Haben Sie da unbewusste Vorurteile, die Ihnen da so vorschweben. Oder nicht?

E5 [00:12:34] Also das Einzige ist, sobald eine Frau eine Stelle bekommt. Das ist, weil sie Frau ist, ohne sie zu kennen. Also das ist ein Vorurteil. Das man nicht jetzt irgendwie guckt. Was hat sie bis jetzt gemacht? Kann sie überhaupt was? Oder ist es wirklich, dass sie nichts kann? Und so weiter.

Interviewleitung [00:12:56] Alles klar. Oke und ich habe zum Beispiel auch in meiner Recherche herausgefunden, dass immer mehr Frauen auch Unternehmen verlassen. Und was glauben Sie, wären oder was sind Hauptgründe dafür? Oder haben Sie selber erlebt, dass es so ist?

E5 [00:13:14] Manchmal ist das die Branche. Das ist einfach die Automobilindustrie, die Produkte sind doch nicht so ansprechend. Also X, interessantes Unternehmen, aber die Produkte am Ende zwar schön, aber ich hätte gerne lieber, keine Ahnung, eine Schmuck Branche oder Marketingbranche oder eine andere Branche genommen. Oder Erziehung ja oder oft irgendwie Coaching, Personal, Training usw., dass die Leute sagen, okay, ich gehe jetzt. Und manchmal ist es auch die Familie, logischerweise. Denn Männer können noch nicht gebären. Blöderweise.

Interviewleitung [00:14:00] Ja alles klar. Und bei Ihnen meinten Sie ja, dass Geschlechtervielfalt einen hohen Stellenwert hat. Deswegen denke ich jetzt mal, dass es in der Unternehmensstrategie mit implementiert war, oder?

E5 [00:14:15] Ja.

Interviewleitung [00:14:16] Und wissen Sie zum Beispiel, welche Schritte bei so einem Implementierungsprozess zu beachten sind?

E5 [00:14:23] Dass man die Leute abholt. Also das man nicht die Strategie von oben setzt und sagt okay, so muss es sein. Sondern am Strategie Gesetz, alle beteiligt oder alle relevanten Bereiche, Hierarchieebenen, Standorte. Und so weiter. Und dass man das irgendwann konkretisiert in Zielbildern und Zielen.

Interviewleitung [00:14:53] Also Ziele, würden Sie auch sagen, ist ein wichtiger Punkt.

E5 [00:14:58] Ist es leider Gottes ja

Interviewleitung [00:14:59] Oke und dadurch, dass sie auch zum Beispiel in einer Führungsposition gearbeitet haben, haben sie oft zum Beispiel mit der Team Zusammensetzung zu tun gehabt. Haben sie da irgendwie auf Geschlechtervielfalt geachtet oder denken, es ist wichtig?

E5 [00:15:14] Ich habe nach den Qualifikationen geachtet und kann. Also ich habe jetzt, wie gesagt, wenn eine Frau gut war. Also, aber ich habe jetzt nicht eine Frau eingesetzt, weil ich eine einsetzen musste aufgrund meiner Ziele. Dann habe ich mich geweigert.

Interviewleitung [00:15:37] Alles klar. Und wie denken Sie, können so MitarbeiterInnen von so einem Team am besten auf die Herausforderung durch eine höhere Geschlechtervielfalt sensibilisiert werden?

E5 [00:15:51] Wieso soll das eine Herausforderung sein?

Interviewleitung [00:15:54] Ne also auf die Herausforderungen, die dadurch entstehen, wie zum Beispiel Akzeptanz oder sonstige unbewusste Vorurteile. Wie können am besten MitarbeiterInnen des Unternehmens darauf sensibilisiert werden?

E5 [00:16:07] Ich glaube, dass es gar nicht sein muss, also dass es in der Gesellschaft, in der Politik, also wir haben ja Bundeskanzlerin gehabt, wir haben jetzt Kommissionspräsidentin, wir haben so viele Vorstände. Ich glaube, fast jede zweite Partei in Deutschland hat eine Vorsitzende. Ich glaube, die Leute wissen also, man muss nicht mehr diese Gehirnwäsche betreiben oder motivieren. Ich finde, dass man durch Qualifikation und die eigentliche Arbeit am besten geeignet ist, um dieser Herausforderung gerecht zu werden. Also dass es da, wenn es da Probleme gibt und Akzeptanzprobleme einfach arbeiten lassen, und das wird sich dann schon zeigen. Also die Akzeptanz wird. Also jetzt ein Workshop zu machen und zu sagen, dass die Frauen das auch können, finde ich falsch.

Interviewleitung [00:17:03] Also von Workshops irgendwie oder Assessment Center oder so halten sie nix?

E5 [00:17:07] Brauch man nicht, ich finde, wenn man das macht, dann geht man davon aus, dass es Frauen nicht können. Und ich muss meine Leute überzeugen, dass sie es akzeptieren. Es ist nicht gut.

Interviewleitung [00:17:18] Alles klar. Also nicht sensibilisieren, sondern einfach so weitermachen?

E5 [00:17:21] Nein. Wenn ich etwas sensibilisiere, dann gehe ich davon aus, dass es nicht normal ist. Und ich muss die Leute sensibilisieren. Und das ist schon mal der Hinweis, es ist irgendwas falsch hier. Ich muss euch auf die Spur bringen. Und das löst negative Effekte.

Interviewleitung [00:17:39] Also, Sie denken, es könnte negative Effekte auf die MitarbeiterInnen haben, wenn man probiert sie da überhaupt auf das Thema zu sensibilisieren?

E5 [00:17:46] Sagen wir euer Chef kann auch ein Türke sein. Und jetzt lass uns mal bitte mal über die Ausländer reden. Wieso rede ich darüber? Oder euer Chef kann eine Lesbe sein. Dann wird es auch ein Problem geben. Wieso mache ich das? Wieso bereite ich sie drauf vor? Das muss inzwischen normal sein. Ich glaube, vor 20 Jahren hätte ich Ihnen wahrscheinlich zehn Beispiele genannt. Aber ich glaube, wenn wir es heute machen, dann machen wir was falsch. Dann gehen wir davon aus, dass das nichts Normales ist, sondern ich muss die Leute dafür sensibilisieren. Es ist was anderes, wenn es im Rahmen von der ganzen Strategie Paket, das einer der Punkte ist, neben der Nachhaltigkeit oder was weiß ich was. Das ist was anderes. Aber wenn ich nur die Leute zum Workshop einlade, weil ich möchte, dass die Frauen besser akzeptiert werden. Das finde ich dann schlecht, auch gegenüber Frauen, die da sind. Aber ist ja schon akzeptiert.

Interviewleitung [00:18:47] In der Unternehmensstrategie würden sich dann schon implementieren, oder was meinten Sie gerade?

E5 [00:18:51] Ja, ja, ich meine so wenn es im Rahmen der Unternehmensstrategie, die mehrere Bausteine hat, dann wird Geschlechtervielfalt auch noch mit behandelt. Aber jetzt explizit nur Geschlechtervielfalt sensibilisieren würde ich nicht mehr machen.

Interviewleitung [00:19:08] Und wie würden Sie sich sensibilisieren in so einem Implementierungsprozess oder in der Unternehmensstrategie?

E5 [00:19:15] Das ich es ausschreibe, dass ich Ziele setze. Die Frauenquote. Ich würde es nicht machen, aber es gibt wahrscheinlich nichts anderes. Aber dann zwingen ich die Leute mit Frauenquote. Also ich meine, ich fand es furchtbar, dass ich vor paar Jahren berichten musste, wie viel Frauenquote ich auf jeder Ebene habe. Ich finde es nicht gut. Ich habe gesagt, ich habe auch keine Türkenquote oder schwulen Quote gehabt. Wieso fragt ihr mich nicht danach. Und ich fand es ungerecht. "Also wenn 40 % Frauen sind, dann müssen auch 40% Frauen". Ich so: "Ja, aber wir haben im Produktionsbereich 80 % Ausländer. Da haben wir gar keine Führungskraft von denen. Wieso reden wir da nicht drüber? So, und das ist das, was ich meine. Das schlägt dann negativ.

Interviewleitung [00:20:04] Ja, vielen Dank. Und zum Beispiel für Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf. Haben Sie da schon zu dem Thema, ähm, sich damit beschäftigt?

E5 [00:20:19] Die ist gegeben.

Interviewleitung [00:20:20] Also Sie denken nicht, dass man da noch irgendwie am besten irgendwie dafür sorgen kann, dass es noch.

E5 [00:20:26] Nein, nein. Also, ich glaube, dass ich in meinem Leben Berufsleben direkter Einsteiger von außen mehr Frauen eingestellt habe als Männer.

Interviewleitung [00:20:35] Alles klar. Dann haben Sie noch irgendwie so einen Ratschlag zum Abschluss, den Sie einem Unternehmen geben würden, wenn es halt eben so eine höhere Geschlechtervielfalt ins Unternehmen implementieren will?

E5 [00:21:09] Also keine Vorurteile. Das heißt, auch eine Frau kann die gleiche Qualifikation haben, Punkt 1. Punkt 2 bei Fachthemen, aber vor allem bei Personal, Themen, Organisationsteam, Kulturthemen braucht man auch Frauen, die mitwirken. Und je nachdem, was für Produkte man hat, ist es immer wichtig, die Gesellschaft ein wenig abzubilden. Das heißt und da müssen vor allem die Führungskräfte, spielen da eine wichtige Rolle.

Interviewleitung [00:21:53] Oke alles klar. Und haben Sie abschließend noch irgendwas, wozu Sie sich äußern wollen? Oder habe ich zum Beispiel eine Frage vergessen, zu der Sie sich gerne geäußert hätten?

E5 [00:22:02] Nö. Nein. Also, ich. Wie gesagt, ich finde es. Ich finde es grundsätzlich so schade, was ich vorhin gesagt habe. Sie meinen Frauenförderung schreiben, schreiben aber Geschlechter, finde ich bisschen schade, weil es zielt nur auf eins ab. Ich wusste nicht, ob sie da nur Frauen meinen bei ihrer Aussage oder bei ihren Mails. Oder halt wirklich Geschlechter. Aber ich dachte jetzt, weil was jetzt im Kommen ist. Ja jetzt gibt es junge Leute, die nicht wissen, ob die Mann oder Frau sind oder irgendwas dazwischen und alles queer. Das wird die Leute auch beschäftigen. Allein der Toilettengang. Also der ist Mann, geht aber auf Frauen Toilette und da steht ein Türke und regt sich auf. Das sind, das sind die kommenden Probleme. Also da dachte ich, dass es ein bisschen in die Richtung geht, weil ich denke, Frauenförderung hat sich ziemlich durchgesetzt inzwischen. Und die haben auf, sage ich mal, Fuß gefasst. Das reicht vielleicht nicht, aber ich sag vielleicht gibt es da auch eine natürliche Grenze. Und das Thema Familie für Familien in erster Stelle steht oder ganz andere Branchen, die sage ich mal 60 % der Frauen eher entspricht. Es ist nun mal so.

Interviewleitung [00:23:24] Also Ihrer Meinung nach ist es kein Thema mehr, worüber man jetzt irgendwie sprechen muss.

E5 [00:23:28] Ich finde Nachjustieren kann man es immer. Ja, es ist ja auch in der Politik ist es ja auch wichtig, vor allem, wenn man so die CDU-Diskussion immer mitkriegt. Aber andererseits Konservative Partei, die AfD hat auch eine lesbische Vorsitzende. Ja, da sage ich mal wissen Sie, das sind konservative Leute. Trotzdem hat sie Erfolg. Also sie ist weiblich und lesbisch. Also ich finde, dass in Deutschland das Thema schon durchdrungen ist. Ja, und es ist so auf dem Bau werden Sie nun mal keine Frau sehen, weil sie physisch das schlechter durchhält. Auf dem Bau zu arbeiten. Das ist nun mal so und es gibt ja diese paar natürlichen physischen Grenzen. Nicht falsch verstehen, ich bin ja nicht nicht dagegen, aber das muss man auch bei jedem Thema noch mal im Hinterkopf behalten, im Interesse der Frauen. Und dass es Ausnahmen gibt. Und dann hängt es wirklich von der von der Branche bisschen ab.

Interviewleitung [00:24:34] Alles klar, dann Vielen Dank für das Interview.

Anhang 5: Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Definition/Kodierregel
HK 1: Positive Auswirkungen einer höheren Geschlechtervielfalt	In dieser Kategorie werden sämtliche Äußerungen der Experten E1-E5 die in Bezug auf HK1 im Interview erfasst wurden berücksichtigt. Dabei werden sowohl wertende als auch nicht wertende Aussagen berücksichtigt, die in Form von Sätzen, Wörtern und Satzteilen vorliegen.
HK 2: Negative Auswirkungen einer höheren Geschlechtervielfalt	In dieser Kategorie werden sämtliche Äußerungen der Experten E1-E5 die in Bezug auf HK2 im Interview erfasst wurden berücksichtigt. Dabei werden sowohl wertende als auch nicht wertende Aussagen berücksichtigt, die in Form von Sätzen, Wörtern und Satzteilen vorliegen.
HK 3: Herausforderungen bei der Implementierung einer höheren Geschlechtervielfalt	In dieser Kategorie werden sämtliche Äußerungen der Experten E1-E5 die in Bezug auf HK3 im Interview erfasst wurden berücksichtigt. Erfasst. Dabei werden sowohl wertende als auch nicht wertende Aussagen berücksichtigt, die in Form von Sätzen, Wörtern und Satzteilen vorliegen.

<p>HK4: Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen</p>	<p>In dieser Kategorie werden sämtliche Äußerungen der Experten E1-E5 die in Bezug auf HK4 im Interview erfasst wurden berücksichtigt. Dabei werden sowohl wertende als auch nicht wertende Aussagen berücksichtigt, die in Form von Sätzen, Wörtern und Satzteilen vorliegen.</p>
<p>HK 5: Relevante Fakten in Bezug auf Geschlechtervielfalt und ihre Auswirkungen auf Unternehmen</p>	<p>In dieser Kategorie werden sämtliche Äußerungen der Experten E1-E5 die in Bezug auf HK5 im Interview erfasst wurden berücksichtigt. Dabei werden sowohl wertende als auch nicht wertende Aussagen berücksichtigt, die in Form von Sätzen, Wörtern und Satzteilen vorliegen.</p>

Tabelle 2: Vorstellung des Kodierleitfadens anhand der Hauptkategorien (Eigene Darstellung)

Anhang 6: Kategoriensystem

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
<p>HK1: Positive Auswirkungen von einer höheren Geschlechtervielfalt</p>	<p>Chance nutzen durch unterschiedliche Blickwinkel, Innovation und Lösungsansätze (E1; E2; E3; E4; E5)</p>	<p><i>„Zwischen Frau und Mann gibt es doch automatisch irgendwie unterschiedliche Entwicklungen und das führt dazu, dass man für bestimmte Themen unterschiedliche Sichtweisen hat, was natürlich für uns eine Chance sein kann.“ (E1)</i></p> <p><i>„Für uns liegt der Vorteil z.B. darin, dass wir nur bei einer großen Geschlechtervielfalt auch ein Programm für alle Geschlechter machen können. Denn nur so „sehen“ wir auch alle Themen, werden</i></p>	<p>5/5</p>

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Erfolgreicher (wirtschaftliche Leistung) (E2; E3; E4; E5)	<p><i> kreativer in unseren Redaktionen und entwickeln neue, spannende Ideen.“ (E2)</i></p> <p><i> „Studien belegen im Übrigen immer wieder, dass Geschlechtervielfalt und Diversität zu größeren Unternehmenserfolgen führen.“ (E2)</i></p>	4/5
	Eine gute Mischung, zu viel vom Gleichen ist nicht gut (E1; E3; E5)	<p><i> Also wir wissen, dass wenn Frauen in Vorständen beteiligt sind, dass die Unternehmen signifikant erfolgreicher sind. In den Dimensionen, die ich gerade genannt habe wirtschaftlicher Erfolg, Innovationsfähigkeit, Kundenspektrum. Und so weiter. Sie können die ganze Klaviatur darunter spielen. (E4)</i></p> <p><i> „Wenn ich eine Vielfalt habe in meinem Freundeskreis, dann habe ich doch jede Menge Bereicherung. Und das nicht nur im persönlichen Umgang, sondern absolut auch bei der Arbeit. (...), aus meiner Sicht ist auch der Schlüssel eine gute Mischung. Eine gute Mischung. Zu viel vom Gleichen, ist nicht gut.“ (E3)</i></p>	3/5
	Weniger politisch festgezurte Organisationen (E1,	<p><i> „(...) ich halte es auch für wesentlich, dass man diese</i></p>	1/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Verbesserte Arbeitsprozesse und dadurch effizienter, kreativer, Überlebensfähiger und zufriedener (E2; E3; E4)	<p><i>Gleichberechtigung, diese Diversität unterstützt, weil es dadurch auch weniger politische, festgezurte Organisationen gibt.“ (E1)</i></p> <p><i>„Ich habe mal eine Phase gehabt, wo ich auch ganz viele Frauen bei mir unterstellt hatte, also mehrere Teams, wo geballt Frauen drin waren. Das hat nicht gutgetan. Ich war da, ständig am schlichten. Wenn ich die Mischung hatte, eine ganz gesunde Mischung, dann war das total ausgeglichen. Dann war da immer eine gute Stimmung und habe ich nur Männer. Dann habe ich das Machtgerangel. Also es ist wirklich, das ist für mich der Schlüssel, eine gesunde Mischung. (...) Also deswegen wir sind wieder bei den Chefs. Wenn die Interesse an der Person haben, (...) Sei es in Arbeitsprozessen oder aber durchaus auch in der Persönlichkeit, weil auch das macht ja Sinn, ganz viel Sinn, das man sich ein kleines bisschen persönlich annähert. Dann laufen die Arbeitsprozesse einfach doppelt so gut.“ (E3)</i></p>	1/5
			1/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Zufriedenheit& Überlebensfähigkeit der Beteiligten erhöht sich (E4)	<i>„Einmal, um die Zufriedenheit aller Beteiligten zu erhöhen. aber auch, um wirklich die Überlebensfähigkeit unserer Gesellschaft und unserer Unternehmen zu verbessern. Und das tun wir, wenn wir Vielfalt nicht nur zulassen, sondern wenn wir sie aktiv gestalten.“ (E4)</i>	2/5
	Männer nehmen immer öfter Elternzeit (E3; E4)	<i>Inzwischen ist das Gang und gebe, dass auch Männer Elternzeit nehmen, dass Manager Elternzeit nehmen.</i>	3/5
	Keine Nachteile (E2; E3; E4)	<i>„Nein, also es gibt keine Nachteile, weil warum soll es ein Nachteil sein, wenn wir vielfältiger sind?“ (E4)</i>	
HK2: Negative Auswirkungen von einer höheren Geschlechtervielfalt	Risiken (Widerstand, Reibungsverluste, keine ausreichende Fähigkeit für kulturellen Wandel, Elternzeit und Mutterschutz ...) (E1; E3; E4; E5)	<i>„Möglicherweise ist es in einem diverser aufgestellten Team nicht immer einfacher zügig und reibungsfrei zusammenzuarbeiten, schon weil viele unterschiedliche Perspektiven und Meinungen aufeinandertreffen. Was also</i>	4/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
		<p><i>vielleicht auf den ersten Blick wie ein „Risiko“ erscheint, bedeutet in der Tiefe eine größere Qualität von Angeboten und „Produkten“ (E2)</i></p> <p><i>Die Risiken sind, dass die Fähigkeit, diesen kulturellen Wandel zu gestalten, nicht ausreichend vorhanden ist und dass einfach Potenziale verschenkt werden. Zweites Risiko ist, dass Menschen dann auch wieder kündigen und gehen, wenn sie nicht das Gefühl haben, hier ausreichend Raum für ihre berufliche Entwicklung zu bekommen und für ihre Ideen oder wie auch immer. Ein anderes Risiko ist Widerstand. (E4)</i></p> <p><i>„die Risiken sind ja grundsätzlich beschrieben, dass so Teams dann unausgeglichen aufgestellt sind, wenn da zu viele Abgänge sind durch Elternzeit und Mutterschutz. Und das muss man austarieren.“ (E1)</i></p> <p><i>„Was passiert, wenn, das ist eben immer noch sehr ungerecht natürlich, jetzt die</i></p>	

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Die Bedeutung einer angemessenen Anzahl von Teilzeitkräften aufgrund von Familienplanung und reduzierter Arbeitszeit bei Frauen in verschiedenen Branchen (E1)	<p><i>Frau Familienplanung macht in dem Team und dann eben Mutter wird, in Mutterschutz geht und dann in Elternzeit. Wie ist es? Wie fängt so ein Team das auf, wenn dann die Frauen zurückkommen? Und ich bin da mal ehrlich, das ist natürlich meistens so, dass es nicht möglich ist, dass die zum gleichen Deputat, also zur gleichen Zeit zurückkommen, sondern in der Regel mit reduzierten Arbeitszeiten.“ (E1)</i></p> <p><i>„Und das ist Branchenabhängig. Wenn so eine Branche wie wir, gesteuert durch die Produktion, im Prinzip 24 Stunden arbeitet, dann ist es ganz schwierig, wenn in einem Team viele halbtags Kräfte sind. Weil das trägt das andere Team, die Teammitglieder müssen das dann ausgleichen und das ist sehr schwierig, da ist der einzige Einschnitt, wo man drauf achten muss, dass es ausgewogen ist, dass man nicht so viele halbtags Kräfte in so einen Produktionsgesteuerten Betrieb bekommt.“ (E1)</i></p>	<p>1/5</p> <p>2/5</p>

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	„Hol die Frauen rein“ (E3, E5)	„Aber es ist doch ein Punkt bei " Hol die Frauen rein" und es ist ja auch ein erster Schritt. Ist ja völlig in Ordnung. Das macht es nur für die Frauen schwerer, weil die natürlich damit immer unter diesem blöden Fokus stehen. Du bist bloß reingekommen, weil du eine Frau bist.“(E3)	
HK3: Herausforderungen bei der Implementierung einer höheren Geschlechtervielfalt	Mangel an Bewerbungen von Frauen (E1; E2; E3; E4; E5)	„Also es ist tatsächlich so, dass wir manchmal dann eben auch nicht genügend junge Frauen hatten oder Frauen.“ (E3)	5/5
	Mutiger sein (E3; E4)	„(...), mutiger sein, (...)“ (E4)	2/5
	Mehr Männer die Karriere machen wollen (E1; E5)	„bei uns im Unternehmen haben wir jährlich Mitarbeiterbefragung, dass es da immer darum geht, wer möchte sich entwickeln, wer möchte ich sich horizontal entwickeln, wer möchte sich vertikal entwickeln? Und es ist so, dass 80 % der Bewerber sind Männer.“ (E1)	2/5
	Alte Gewohnheiten ändern (E1; E3; E4; E5)	„Grundsätzlich heißt es schon Drucker und Druckerin gibt es vom Wortgebrauch schon gar nicht. Das sind so Dinge, das sind alte	4/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
		<p><i>Branchen und das ganze Zunft leben. Das ist sehr, sehr schwierig, das aufzuweichen. Und das ist die Herausforderung eigentlich für uns. Wie gestalten wir das so, dass es auch angenommen wird und kein Sonderfall ist?“ (E1)</i></p>	
	Akzeptanz (E5)	<p><i>Na, die Akzeptanz. Also die Akzeptanz der Mitarbeiter, dass ich eine Führungskraft einsetze, die weiblich ist. In der konservativen Automobilbranche ist es manchmal schon schwierig. (E5)</i></p>	1/5
	Unbewusste Vorurteile (E2, E3, E4, E5)	<p><i>„Die bereits erwähnten „Unconscious Bias“ bei Personalentscheidungen – Männer entscheiden sich unbewusst lieber für Männer.“ (E2)</i></p> <p><i>„Die Krux liegt darin, was ich gerade beschrieben habe, dass, wenn Frauen etwas sagen, es anders wahrgenommen wird und zugeordnet wird, als wenn Männer etwas sagen. In anderen Studie haben sie festgestellt, dass Männern viel</i></p>	4/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
		<p><i>häufiger zugestanden wird, Führungsqualitäten zu haben, nach dem sie eben in der Sitzung beobachtet wurde als Frauen, obwohl sie sich gleich verhalten haben.“ (E4)</i></p> <p><i>„(...) ohne Vorbilder und ohne aktives Vorleben, passiert nichts. Da kann man nicht erwarten, dass das von der Basis gestaltet wird. Das geht nur über Führung dazu. Da bin ich maximal überzeugt davon, da habe ich auch die Zustimmung aller meiner Kollegen, die wissen das.“ (E3)</i></p> <p><i>„Kommunikation. Kommunikation.“ (E3)</i></p>	
	Wunsch nach Teilzeit-Führung (E2; E3; E4)	<p><i>Vorbilder schaffen und kommunizieren. (E4)</i></p>	3/5
	Gesellschaftliche Strukturen z.B. Elternzeit und Mutterschutz (E2; E3; E5)	<p><i>„Der Wunsch nach Teilzeit-Führung und die fehlenden Pendants, mit denen entsprechende Modelle umgesetzt werden können.“</i></p> <p><i>„Frauen, die sich aufgrund von gesellschaftlichen Strukturen nicht zur Verfügung stellen für verantwortungsvolle(re)</i></p>	3/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Potenziale Nutzen & Lösungsräume entwickeln (E4)	<p><i>Positionen, weil sie zuhause den größten Teil von Care-Arbeit (Kinder-Betreuung; Alten-Betreuung) leisten müssen.“ (E2</i></p> <p><i>„(...) jeder Mensch ist anders. Aber auch wenn wir auf die z.B. auf kulturelle Vielfalt gucken oder auch Geschlechtervielfalt, dann gibt es schon Perspektiven und Erfahrungen, die eben sehr unterschiedlich sind. Und die Chance, das zu nutzen und das quasi einfließen zu lassen, um neue Lösungsräume zu entwickeln. Das ist egal, ob wir da über neue Kunden, Segmente, über neue Märkte oder sonst was reden. Das ist die große Herausforderung und darum geht es.“ (E4)</i></p>	1/5
	Immer mehr Frauen verlassen Unternehmen (E3; E4; E5)	<p><i>Ja, ich glaube, dass das die Hauptgründe sind, einmal das Gefühl zu haben, nicht wirklich zur Wirkung zu kommen, sichtbar zu werden und ausreichend Einfluss zu nehmen. Ein weiterer Grund ist das ganze Thema Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben. (...) Und wenn ich die Möglichkeit habe, Konsequenzen zu</i></p>	3/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Qualifikation fehlt (E5)	<i>ziehen und woanders zu arbeiten, wo es besser ist, wird das eben oft gemacht. (E4)</i>	1/5
	Frauen nicht drängen (E3; E4; E5)	<p><i>„Und zweitens, dass es halt nicht so viele gibt, die Interesse haben und die Qualifikation.“</i></p> <p><i>„(...) das ist gerade so ein Stück weit auch die Falle, dass man eben zu sehr drängt und die Frauen zu schnell entwickelt, ihnen keine Zeit lässt, sich da noch mal in ihrer Aufgabe gut zurechtzufinden, um dann einfach souverän auf die nächste Ebene zu wechseln. Also muss man das gut im Auge behalten.“ (E3)</i></p>	3/5
HK4: Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen	Keine Filter/Vorurteile bei der Personalauswahl (E1; E2; E3; E4; E5)	<i>„(...) ist es notwendig, dass man nicht zulässt, dass Filter gesetzt werden. Wenn wir neue Personalien suchen, dann schauen wir nie darauf, dass das jetzt das, oder wir achten darauf, dass der Filter nicht so gesetzt wird, dass es ausschließlich eine Frau sein könnte oder ein Mann. Also wir gestalten es immer so, dass es darauf ankommt, auf die Aufgabe, die gestellt</i>	5/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Teamzusammensetzung und Zielsetzung (E1; E2; E3; E4; E5)	<p>wird. Und dann wird die Besetzung des Profils so danach ausgerichtet, dass es im Prinzip vollkommen unabhängig ist.“ (E1)</p> <p>„Also es geht um das Team und das Ziel, was verfolgt wird und die Leistungsbereitschaft und die Möglichkeiten von Know-how, dass das angewendet werden kann, um die Ziele zu erreichen.“(E1)</p> <p>„(...) ein starkes Team, wir sind in einem Austausch, also ein eigener Lernprozess, in dem wir uns also auch mit Weiterentwicklung beschäftigen, in dem wir unsere Erfahrungen, die wir machen, miteinbringen und mitgestalten.“ (E4)</p>	4/5
	Programme für mehr Vielfalt (E1; E2; E3)	<p>„(...) da gibt es ein Programm in unserem Konzern, d.h. Medien für Vielfalt.“ (E1)</p> <p>„Bereits 2011 hat X als eine der ersten ARD-Anstalten die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet.“ (E2)</p>	3/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Aktiv mitgestalten (E1; E2; E3; E4; E5)	<p>„(...) ein Vorbereitungs Programm (...)“ (E3)</p> <p>„(...), dass wir in der Geschäftsleitung ein ganz klares Statement haben. Das ist festgeschrieben. Und das ist dann im Code of Conduct noch mal ausgeführt, dass wir sogar von unseren Geschäftspartnern ein Beweis einfordern, also unseren Lieferanten, wie sie mit Diversität, der Geschlechtervielfalt umgehen.“ (E1)</p> <p>„(...) in einen aktiven Prozess reinzugehen. (...) mit der Situation selber anders umzugehen, sichtbarer zu werden und sich stärker einzubringen. Es ist ein anspruchsvoller Prozess, aber der kann gegangen werden. Und unterm Strich waren sie damit erfolgreich und sind geblieben, haben aber ihr Umfeld verändert. (E4)</p> <p>„(...) erst mal ist es wichtig, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung das tatsächlich will und sich beteiligt, nicht delegiert und sagt Ihr Lieben, macht mal, ich gebe euch das</p>	5/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Lernprozess (E1; E4)	<i>Geld. (...) selber akzeptieren und lernen ist der eine Punkt, (...)" (E4)</i>	2/5
	Ziel-/Dienstvereinbarungen (E1; E2; E3)	<i>(...) durch permanente Reflexion untereinander, also wie wir arbeiten. (...) Wir sind ein starkes Team, wir sind in einem Austausch, also ein eigener Lernprozess, in dem wir uns also auch mit Weiterentwicklung beschäftigen, in dem wir unsere Erfahrungen, die wir machen, miteinbringen und mitgestalten."(E4)</i> <i>„(...) lernen heißt: Fehler machen.“ (E4)</i>	3/5
	Familienfreundlicher (E2; E3; E4)	<i>„(...) haben wir unsere Dienstvereinbarung zur Gleichstellung von Frauen und Männern überarbeitet und aktualisiert (...) Wir haben detailliert herausgearbeitet, in welchen Gehaltsgruppen Frauen noch unterrepräsentiert sind und welche personellen Änderungsmöglichkeiten wir in den nächsten Jahren haben.“ (E2)</i>	3/5
	Verschiedene Sichtweisen nutzen (E3)	<i>„Eine weitere Maßnahme ist, dass die Arbeit bei X zunehmend</i>	1/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Signale setzen (E1; E3)	<p><i>familienfreundlicher gestaltet wird.“ (E2)</i></p> <p><i>„Ich habe so deutlich gemerkt, dass ich anders führe als Männer. Es ist so, da ist ein Unterschied. Und ich glaube, es tut einem Unternehmen gut, in den Führungsrunden auch unterschiedliche Verhaltensweisen zu haben von den Führungskräften. Und wer das geschickt einsetzt, hat einen riesigen Nutzen. Die Unterschiede, die werden immer reingetragen in Prozesse, Handlungen.“ (E3)</i></p>	1/5
	Kommunikationskanäle nutzen (E4)	<p><i>„(...), wir setzen Signale. Also wir sind immer wieder beim Gleichen. Es ist das drüber reden, regelmäßige Dialoge machen. Und da muss die Führungskraft stehen.“ (E3)</i></p>	1/5
	Denkprozesse verändern (E4)	<p><i>Es gibt in den Unternehmen, auch in den größeren Unternehmen, die haben ja verschiedenste Kommunikationskanäle, wo man das wunderbar platzieren kann, und das sollte man gezielt machen.“ (E4)</i></p> <p><i>„Und wenn mir das bewusst ist, dann</i></p>	1/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Ergebnisse überprüfen zur Verbesserung (E4)	<i>kann ich auch so einen Denkprozess verändern und kann auch neue Stereotype ausbilden, die möglicherweise nicht so eng sind wie die, die ich ursprünglich gelernt habe.“ (E4)</i>	1/5
	Aufklärung durch Sensibilisierung durch das bewusst machen, durch Workshops/Seminare/Trainings/Wissen und Kommunikation (E2; E3; E4)	<p><i>„(...), welche Ergebnisse haben wir auch wirklich, das Unternehmen zu durchleuchten. (...) Es gibt verschiedene Handlungsfelder, wo man auch im Unternehmen gucken kann. Wo kann ich mich da im gesamten Auftritt noch verbessern, um eine andere Wirkung zu erzeugen und beteiligen, drüber sprechen (...)“ (E4)</i></p> <p><i>„(...) dann Sensibilisierung durch Aufklärung. Aufklärung kann in Workshops, in Seminaren, in Trainings durch gute Kommunikation passieren.“ (E4)</i></p> <p><i>„(“Unconscious Bias“-Schulungen“ (E2)</i></p> <p><i>„(...) alle ein vorgelagertes Entwicklungsseminar. Und da ist Diversity mittlerweile ein fester Bestandteil.“ (E3)</i></p>	3/5
			4/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Für mehr Chancengleichheit beim Einstieg in den Beruf sorgen (E1; E2; E3; E4)	<p>„Also Sensibilisierung geht nur über Wissen und über Training.“ (E4)</p> <p>„Bewusster Umgang mit geschlechterneutral formulierten Ausschreibungen.“ (E2)</p> <p>„Beratung der Führungskräfte durch die Personalabteilung.“ (E2)</p> <p>„bewusstes Ansprechen von möglichen unbewussten Vorurteilen während des Bewerbungsprozesses.“ (E2)</p> <p>„Vielfältiges Auswahlgremium, d. h., dass z.B. nicht nur Vorgesetzte entscheiden, sondern Teammitglieder mit eingebunden werden (dies wird bei X bereits punktuell so gemacht mit sehr positiven Ergebnissen.“ (E2)</p> <p>„Wie sieht dann der Bewerbungs- und Auswahlprozess aus? (...) Und das fängt an bei der Gestaltung, der Website, der Unternehmens Webseite nach außen. Das ist das Unternehmens Image, was nach außen wirkt. Wie wird das Unternehmen wahrgenommen?“ (E4)</p>	<p>3/5</p> <p>2/5</p>
	Kommunikation und Vorbilder schaffen (E1; E3; E4)		
	Sichtbar machen durch größere Präsenz (E3; E4)		

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Prozess steuern (E2; E3; E4)	<p><i>Vorbilder schaffen und kommunizieren. (E4)</i></p> <p><i>„Und ich als Frau habe dann die Möglichkeit, trotzdem sichtbar zu werden und sage: "Hey, ich habe gerade was gesagt, Können wir das bitte noch mal vertiefen und versuchen?". Also durch eine größere Sichtbarkeit und durch eine größere Präsenz.“ (E4)</i></p> <p><i>„Also regelmäßig den Prozess tatsächlich steuern (...)“ (E4)</i></p>	3/5
	Nach Leistung und nicht nach Geschlecht auswählen und sortieren (E1; E5)	<p><i>„(...), es ist die Aufgabe der Führungskraft, dieses Team zu führen und zu steuern – dafür bilden wir unsere Führungskräfte aus und machen sie fit für solche Herausforderungen.“ (E2)</i></p> <p><i>„Also ich würde. Ich sag mal so, wenn zwei gleiche Bewerber sind, würde ich vielleicht doch eine Frau bevorzugen. Aber wenn sie schlechter ist, inhaltlich, fachlich würde ich es nicht machen, weil ich gezwungen bin, von oben, das eine Quote einzuhalten.“ (E5)</i></p>	2/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
HK5: Relevante Informationen über Geschlechtervielfalt und deren Auswirkungen auf Unternehmen.	Führungskräfte sind Zentralfiguren (E1; E2, E3, E4, E5)	<i>„Die Hauptrolle. Die absolute Hauptrolle! (...), ich habe mit den Führungskräften gearbeitet, weil nur darüber ging ein Signal in die Mannschaft.“ (E3)</i>	5/5
	Hohe Bedeutung im Unternehmen (E1; E2; E3; E4; E5)	<i>„Sehr hoch.“ (E2)</i>	5/5
	Großer Teil für die das Thema noch nicht wichtig genug ist (E3)	<i>„Und es gibt bestimmt viele Unternehmen, die schon was tun, aber es gibt einfach auch ein großen Teil, für die ist es noch nicht wichtig.“(E3)</i>	1/5
	Aktuelle Veränderung (E3)	<i>„Die Welt ist da gerade in einer Veränderung aus meiner Sicht. Die Frauen rücken deutlich nach, sind viel selbstbewusster und die Männer sind auch selbstbewusster. Die gehen nämlich jetzt sogar manchmal in Elternzeit, was ich total unterstütze.“ (E3)</i>	1/5
	Außenwirkung des Unternehmens (E4)	<i>„(...) steigert die Attraktivität, weil das ja auch immer eine Außenwirkung hat. Sie haben einmal interne Kommunikation hat mit einer inneren Wirkung, wie fühle ich mich in dem Unternehmen, aber auch, wie ist die Außenwahrnehmung? Und das hat natürlich massiven Einfluss auf</i>	1/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Negative Effekte durch Sensibilisierung für Frauen (E5)	<p><i>die Zahl, die Anzahl und die Qualität der Bewerbung, die reinkommen.“ (E4)</i></p> <p><i>„Wenn ich etwas sensibilisiere, dann gehe ich davon aus, dass es nicht normal ist. Und ich muss die Leute sensibilisieren. Und das ist schon mal der Hinweis, es ist irgendwas falsch hier. Ich muss euch auf die Spur bringen. Und das löst negative Effekte.“ (E5)</i></p>	1/5
	Workshops brauch man nicht (E5)	<p><i>„Brauch man nicht, ich finde, wenn man das macht, dann geht man davon aus, dass es Frauen nicht können. Und ich muss meine Leute überzeugen, dass sie es akzeptieren. Es ist nicht gut.“ (E5)</i></p>	1/5
	Teilzeitführung funktioniert (E3; E4)	<p><i>„Und mittlerweile haben wir bei uns tatsächlich auch Duos, Männer und Frauen. Jetzt gehen die Männer auch in Teilzeit in ihren Führungsjobs und teilen sich das und das klappt hervorragend. Und mittlerweile sind wir dort auch schon auf der Abteilungsleiterenebene angelangt, wo sich einfach ein paar die Stelle teilen.“ (E3)</i></p> <p><i>„Davon profitieren jetzt auch Männer</i></p>	2/5

Hauptkategorie (Deduktiv)	Unterkategorie (Induktiv)	Ankerbeispiele	Anzahl
	Beide Geschlechter profitieren (E3; E4)	<i>und eben nicht nur die Frauen. Und wird auch von Männern angenommen, wahrgenommen und in bestimmten Lebensphasen sind das ja auch gute Modelle, um bestimmte Sachen auch miteinander zu vereinbaren.“ (E4)</i>	1/5
	Qualität der Bewerbungen steigt durch Außenwahrnehmung (E4)	<i>„Sie haben einmal interne Kommunikation hat mit einer inneren Wirkung, wie fühle ich mich in dem Unternehmen, aber auch, wie ist die Außenwahrnehmung? Und das hat natürlich massiven Einfluss auf die Zahl, die Anzahl und die Qualität der Bewerbung, die reinkommen.“ (E4)</i>	

Tabelle 3: Vorstellung des Kategoriensystems (Eigene Darstellung)

Global Management Compact

Band 07

Schriftenreihe
des Internationalen Studiengangs Global Management B.A.
an der Hochschule Bremen

Herausgeberin:
Mechthild Schrooten - Studiengangsleitung

Autor:
Ben Fischer

Bild:
pexels-thirdman
Datei-Nr.: 7652039

Bremen, Januar 2024

