accenture

consulting | technology | outsourcing

So definieren Frauen Erfolg

Internationale Accenture Frauenstudie 2013

High performance. Delivered.



Inhalt

Vorwort: So definieren Frauen Erfolg	3
Eine Frage der Entscheidung	4
Eine globale Erfolgsgeschichte	6
Drei zukunftsbestimmende Trends	8
Entscheidende Empfehlungen	12
Unsere Definition von Erfolg	14



Internationale Accenture Frauenstudie 2013:

So definieren Frauen Erfolg

Liebe Leserinnen und Leser,

Frauenquote, ja oder nein? Gleiche Chancen und Gehälter für alle – nicht erst am Equal Pay Day? Ist die „gläserne Decke" als Karrierebremse Realität oder Illusion? Müssen Frauen Macht „einfach nur mehr wollen", Verdienst und Karriere schlicht aktiver fordern und mutiger durchsetzen?

Wenn wir über Frauen und Erfolg im Beruf reden, gehen die Ansichten in Politik und Unternehmen bei beiden Geschlechtern nach wie vor auseinander. Da gibt es diejenigen, die überzeugt sind, Emanzipation sei eine eigenverantwortliche Sache: Frauen müssten selbst für sich eintreten, statt auf Förderung zu warten. Manche wollen Gleichstellung gesetzlich erzwingen. Andere finden, man solle sie am besten dem Markt überlassen, der auch in diesem Fall Angebot und Nachfrage profitorientiert regeln werde. Es gibt die, die in erwartungsfrohen Utopien über „weibliche Unternehmensführung" schwelgen – und solche, die nach wie vor überzeugt sind, Frauen hätten im Management nichts verloren. Viele fordern von Frauen schlicht mehr Durchsetzungsstärke – und manche schätzen es nach wie vor gar nicht, wenn Frauen im Job „tough", „bossy" oder „völlig unweiblich" auftreten – oder glauben, so auftreten zu müssen.

Wie wir es auch drehen und wenden: Es gibt nicht das eine Rezept, das zur geschlechterübergreifenden Chancengleichheit im Job führt, insbesondere dann nicht, wenn wir als Individuen schon nicht alle das Gleiche wollen. Aber: Jede Auseinandersetzung mit dem Thema bewirkt etwas. Die Situation von Frauen hinsichtlich Karriere und Beruf und damit auch ihre Stellung in der Gesellschaft hat sich in den vergangenen 40 Jahren weltweit stetig verbessert.

Auch die globale Accenture Frauenstudie 2013 bestätigt: Langsam kommt in den Unternehmen an, dass Frauen in Führungsrollen, als Entscheidende und Gestaltende, einen unverzichtbaren Wertbeitrag leisten, der von einem reinen Image Effekt bis zu messbar besseren Aktienkursentwicklungen reichen kann. Es wird deutlich, dass wir in den nächsten 40 Jahren schneller weiterkommen, wenn wir Gleichstellung nicht nur um ihrer selbst willen fordern, sondern konsequent mit wirtschaftlichen Vorteilen begründen können. Es wird aber auch klar, dass wir nach wie vor mit Ausdauer an einem Kulturwandel und dem Abbau vieler unbewusster Vorurteile arbeiten müssen, wenn wir dieses Potenzial erschließen wollen.

Mit der globalen Accenture Frauenstudie 2013 loten wir den Status quo beruflicher Gleichstellung weltweit aus, präzisieren, warum es wichtig ist, Führungspositionen für Frauen attraktiver zu machen, und skizzieren, welche Möglichkeiten es gibt, besondere Anreize für diese Zielgruppe zu setzen. In diesem Bericht finden Sie zudem spezifische Ergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz – und dazu eine Reihe interessanter Impulse für alle, die mehr Frauen in ihren Fach- und Führungspositionen wollen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen.



Catrin Hinkel

Geschäftsführerin und Human Capital and Diversity Lead, Accenture

Eine Frage der Entscheidung:

Ja zur wirtschaftlichen Relevanz von Frauen im Unternehmen

„Wollen wir Frauen in Fach- und Führungsrollen in unserem Unternehmen?" Auf den ersten Blick ist das nicht die entscheidende Frage. „Natürlich", sagen die meisten Unternehmen, „aber die Frauen wollen ja nicht." Stimmt: Die globale Accenture Frauenstudie 2013 ergab, dass unter männlichen Mitarbeitern rund 24 Prozent eine Führungsrolle anstreben, unter den weiblichen Mitarbeitern sind es nur 7 Prozent.

Das dahinterstehende „Unlust"-Argument ist jedoch schwach. So wird heute beispielsweise mit dem „Girls'Day" und anderen Initiativen viel unternommen, um Mädchen für technische Berufe zu begeistern, statt sie ihrer „Unlust" zu überlassen – weil man ihren Beitrag dort braucht und haben will. Ebenso wird die Förderung von Männern in der Pädagogik heute politisch unterstützt: Seit Anfang 2010 gibt es eine deutschlandweit tätige, vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderte Koordinationsstelle „Männer in Kitas", die vermitteln soll, dass die Arbeit mit kleinen Kindern auch für Männer eine spannende Herausforderung ist und Spaß macht.

Unlust heißt also nicht immer „nicht wollen", sondern häufig auch, ein falsches Bild von etwas zu haben, das durchaus korrigierbar wäre. Die Frage müsste also richtig lauten: „Wollen wir uns um Frauen in besonderer Weise bemühen und sie als Kandidatengruppe gezielt ansprechen, um sie für unser Unternehmen zu gewinnen?"

Insbesondere in den von Fachkräftemangel geplagten Märkten könnte es sogar erfolgskritisch sein, nicht nur Männer, sondern auch Frauen für Fach- und Führungsrollen zu begeistern: 2020 werden in Deutschland rund 1,7 Millionen Fachkräfte fehlen – selbst bei schwachem Wirtschaftswachstum. Es könnten aber auch viel mehr sein, wenn die Konjunktur wieder Fahrt aufnimmt.[1] Wie groß die drohende Personallücke auch ausfällt – Fakt ist: Sie bremst langfristig Wachstum und Konjunktur. Allein das muss es für Unternehmen interessant machen, alle Arbeitskräftepotenziale zu mobilisieren, die der Markt birgt. Doch nur ein kleiner Teil der Unternehmenslenker und Diskussionsführer hat heute offenbar im Blick, welche Rolle Frauen spielen, wenn es darum geht, zukunftsfähig zu wirtschaften, Vakanzen mit den besten Köpfen zu besetzen und das Unternehmensergebnis zu sichern:

- Der Accenture Phönix Report 2011 ergab, dass in zunehmend globalen Kontexten vor allem solche Unternehmen profitabel und erfolgreich sind, die mit hoher Heterogenität im Top-Management-Team aufwarten – die also Führungskräfte beider Geschlechter und internationaler Herkunft mit unterschiedlicher Ausbildung, Fachkompetenz und Erfahrung in der Führungsriege vereinen.

  Die Erfahrung und Erwartung ist, dass die Vielfalt der Kompetenzen und Perspektiven hilft, flexibler auf veränderte Situationen zu reagieren, überlegtere strategische Entscheidungen zu treffen und Innovation voranzutreiben. Die Forderung nach „gemischten Management-Teams" findet übrigens mehr Akzeptanz als die Forderung nach „mehr Frauen in Führungspositionen".[2]

- Frauen machen heute die gleichen Abschlüsse wie Männer, oftmals sind sie sogar höher qualifiziert. Die Mehrheit der Hochschulabschlüsse (56 Prozent der Master Degrees) gehen heute laut der Accenture Frauenstudie 2013 auf das Konto von Frauen. Wer weiterhin – ritualisiert – überwiegend Männer in die Top-Etagen hebt, dem entgehen schlicht viele der besten Kräfte. „Diese Unternehmen beschneiden sich systematisch selbst und überlassen ihren nationalen und internationalen Wettbewerbern die besser qualifizierten Frauen."[3] Mehr noch: „Wenn ein Unternehmen damit wirbt, die „besten Köpfe" zu haben, dann ist das unglaubwürdig, wenn es nicht auch Frauen im gehobenen Management gibt".[4]

[1] Studie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft.
http://www.vbw-bayern.de/vbw/Pressemitteilungen/Arbeitslandschaft-2035-In-Bayern-werden-620.000-Fachkräfte-fehlen.jsp
http://www.welt.de/wirtschaft/article112059645/Studie-entkraeftet-Angst-vor-Fachkraeftemangel.html (17.12.2012).

[2, 3, 4] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken.
http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (S. 23 ff.).

[5] Kim Bode. Morgan Stanleys feministische Wette. Zeit online.
http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-03/morgan-stanley-frauen-quote-2/komplettansicht (27.3.2013).

- Die US-Großbank Morgan Stanley identifizierte in einer Untersuchung im Sommer 2012 eine klare Wechselwirkung zwischen Frauen im Aufsichtsrat und einer überdurchschnittlichen Aktienkursentwicklung. Die Studie erwies offenbar „sehr deutlich, dass weibliche Kontrolle mit einer besseren Rendite für die Investoren einhergeht". Jetzt will die Bank den Zusammenhang systematisch nutzen und bringt im April 2013 das „Parity Portfolio" (Gleichheitsportfolio) auf den Markt – „ein Wertpapierdepot, das ausschließlich in US-Unternehmen mit mindestens drei Frauen im Aufsichtsrat investiert".[5]

- Die Berufstätigkeit von Frauen steigert außerdem die wirtschaftliche Stabilität von Familie und Privatbereich: Es zeigt sich, das im Zuge der Euro- und Schuldenkrise deutlich mehr Männer als Frauen ihren Job verlieren, weil Frauen vermehrt in weniger konjunkturabhängigen Berufen arbeiten, so die EU-Arbeitsmarktanalysten im März 2013.

Noch scheint es im deutschsprachigen Raum wenige Unternehmen zu geben, die sich aus ganzem Herzen und wirtschaftlicher Überzeugung für eine Gleichstellung von Frauen und Männern in ihren Organisationen einsetzen. Das dürfte sich mit wachsender Personal- und Kompetenzlücke ändern. Dabei werden Unternehmen auch die Kommunikation mit Frauen und die Anreizsysteme überdenken müssen. Denn eines stellt die globale Accenture Frauenstudie 2013 deutlich heraus: Frauen definieren Erfolg anders als Männer – und sie legen auf eine gute Work-Life-Balance sowie eine beziehungsorientierte Atmosphäre am Arbeitsplatz gesteigerten Wert.

Es gibt eine ökonomische Notwendigkeit, den Frauenanteil in Unternehmen auf allen Ebenen zu erhöhen: Der Business Case ist da! Es gilt, diesen Potenzialpool quantitativ und qualitativ zu erschließen – und zwar rasch.

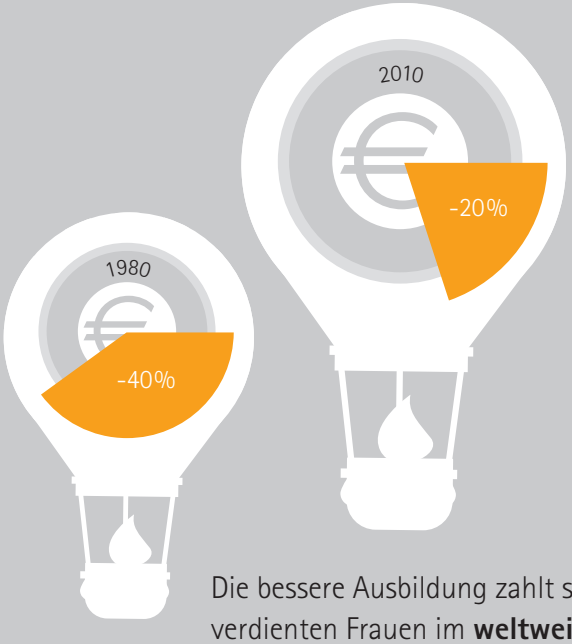
Kerstin Rücker, Senior Managerin bei Accenture und Mitglied der Women's Initiative



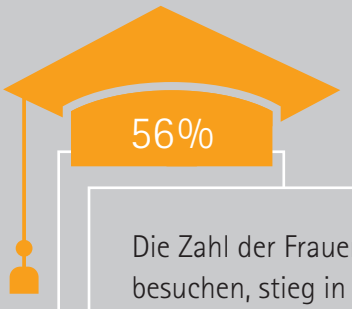
Eine globale Erfolgsgeschichte:

Frauen im Job gestern und heute

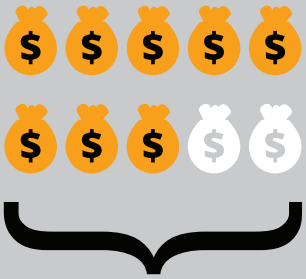
Die globale Accenture Frauenstudie 2013 untersucht, wie Frauen Erfolg im Beruf definieren. Dabei wirft sie auch einen Blick in die Vergangenheit und auf die Entwicklung der letzten 40 Jahre – und findet dort eine echte Erfolgsgeschichte:



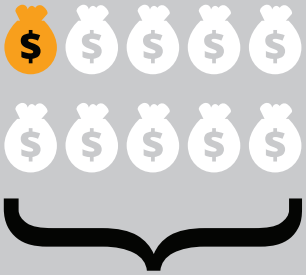
Die bessere Ausbildung zahlt sich aus: **1980** verdienten Frauen im **weltweiten Durchschnitt** etwa **40 Prozent** weniger als ihre männlichen Kollegen. **2010** ist der Abstand auf **20 Prozent geschrumpft.**



Die Zahl der Frauen, die eine Hochschule besuchen, stieg in dieser Zeit weltweit fast **doppelt so schnell** wie die der Männer. Tatsächlich gehen heute weltweit **56 Prozent** aller **Hochschulabschlüsse** auf das Konto von Frauen.

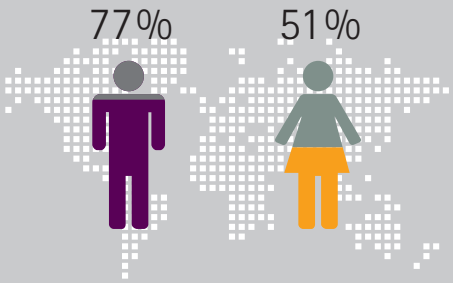


2013



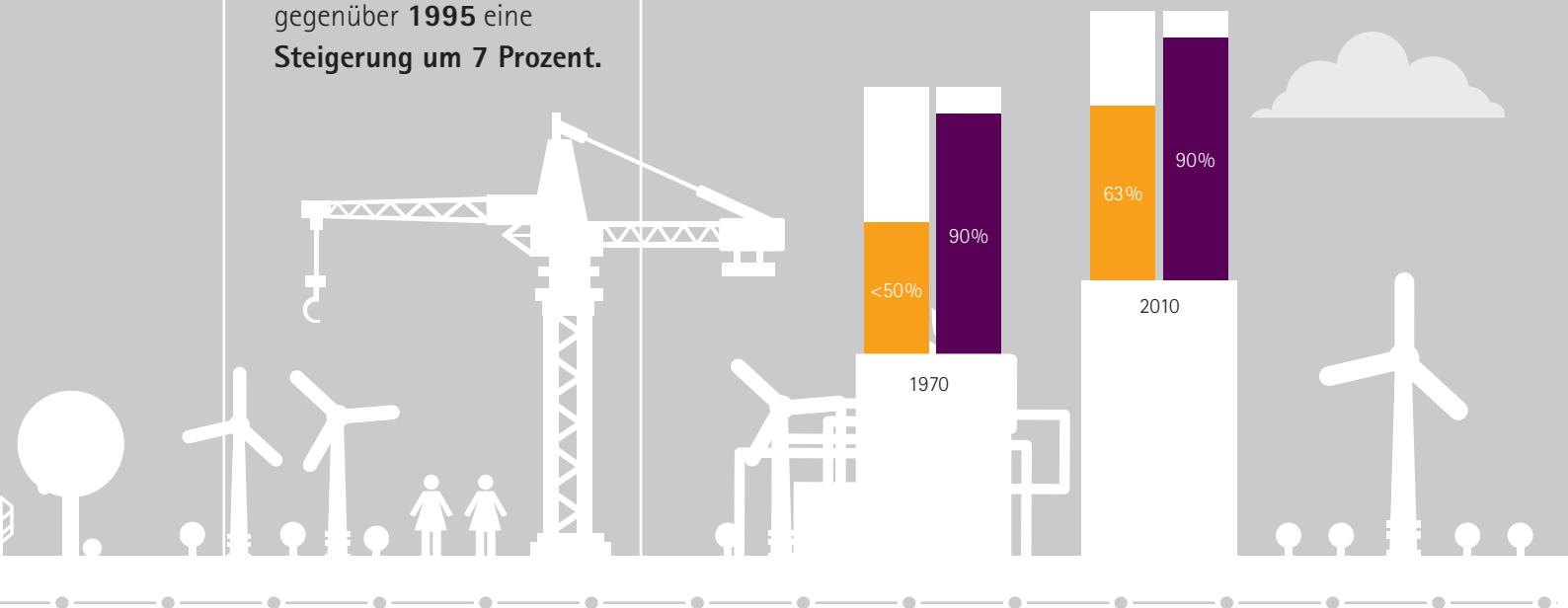
1995

Der Anteil **weiblicher Top-Verdiener** in **Fortune-500-Unternehmen** liegt heute bei **8 Prozent.** Das ist durchaus verbesserungswürdig, bedeutet jedoch gegenüber **1995** eine **Steigerung um 7 Prozent.**



Weltweit sind heute **51 Prozent** der Frauen und **77 Prozent** der Männer berufstätig.

1970 arbeitete **weniger als die Hälfte** der berufstätigen Frauen in Fortune-500-Unternehmen (bei den Männern waren es fast 90 Prozent). Bis **2010** stieg dieser Anteil um **15 auf 63 Prozent.**



Drei zukunftsbestimmende Trends:

Eine gute Work-Life-Balance, Beziehungsnähe und ein kultureller Wandel sind Top-Aspekte – auch für berufstätige Frauen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Um herauszufinden, wie Frauen und Männer die bisherige Entwicklung wahrnehmen und beruflichen Erfolg heute definieren, befragte Accenture im Rahmen der globalen Accenture Frauenstudie 2013 rund 4.100 Berufstätige, zu gleichen Teilen Männer und Frauen, aus mittelgroßen bis großen Unternehmen in 33 Ländern, jeweils mindestens 100 pro Land – und insgesamt 500 in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Ergebnisse sind überraschend: Während Gleichstellung im globalen Durchschnitt in vielen Bereichen quasi erreicht scheint, zeigen sich gerade in den deutschsprachigen Ländern noch erhebliche Abweichungen zwischen dem, was Frauen und Männer beruflich erwarten und erreichen.



Drei Trends stechen dabei hervor:

1. Frauen planen und durchlaufen ihre Karriere passiver

Frauen in Deutschland, Österreich und der Schweiz planen ihre Karriere deutlich passiver als Männer – und als der Durchschnitt der globalen Mitstreiterinnen. Sie fragen seltener nach Gehaltserhöhungen oder Beförderungen und sind dabei auch weniger erfolgreich als Männer und der globale Durchschnitt: Am mutigsten bei finanziellen Forderungen sind im deutschsprachigen Raum die Schweizerinnen – mehr als die Hälfte von ihnen (53 Prozent) fragte vergangenes Jahr nach mehr Geld für den Job, deutlich mehr als in Deutschland (48 Prozent) oder Österreich (32 Prozent), aber weniger als weltweit (58 Prozent). Eine Beförderung forderten im selben Zeitraum vor allem Frauen in Deutschland mit 26 Prozent der Befragten gegenüber 23 Prozent in der Schweiz und 14 Prozent in Österreich – weltweit taten das sogar 40 Prozent. Gerade die Österreicherinnen scheinen also noch sehr zurückhaltend, was aktive Karriereentwicklung betrifft, wobei in Österreich auch die Männer weniger fordernd auftreten als beispielsweise in Deutschland oder der Schweiz.

Am größten ist die Kluft zwischen Männern und Frauen hinsichtlich aktiver Bemühungen um den finanziellen und hierarchischen Aufstieg in Deutschland. Während die Differenz global fast eingeebnet scheint (der Abstand liegt weltweit bei gerade einmal 6 Prozentpunkten für die Frage nach einer Gehaltserhöhung und 7 Prozentpunkten für die Frage nach einer Beförderung), fragten in Deutschland mehr als doppelt so viele Männer (57 Prozent) wie Frauen nach einer Beförderung und eineinhalbmal so viele (72 Prozent) nach einer Gehaltserhöhung. In Österreich ist das Verhältnis ähnlich, in der Schweiz ist der Abstand etwas geringer.

Ein Grund für die im globalen Vergleich höhere Zurückhaltung bei der Karriereentwicklung könnte eine insgesamt konservativere Haltung gegenüber Mitarbeiterforderungen in den deutschsprachigen Märkten sein: Während global sogar mehr Frauen als Männer mit ihrer Frage nach Beförderung erfolgreich waren (Frauen vs. Männer: tatsächliche Beförderung 57 bzw. 54 Prozent) – obwohl weniger danach gefragt hatten –, erscheint Proaktivität hierzulande für beide Geschlechter weniger aussichtsreich. In Deutschland erhielten nur 49 Prozent der Männer die gewünschte neue Position, bei den Frauen waren es sogar nur 38 Prozent. In Österreich und der Schweiz liegt der Anteil derer, die die gewünschte Position erhielten, für beide Geschlechter bei nur etwa einem Drittel. Auffällig ist allerdings in der Schweiz und bei den Frauen in Österreich der hohe Prozentsatz derer, die einen besseren Posten erhielten als erwartet (CH: 26 Prozent, A: 29 Prozent).

Nicht nur hierarchie-, sondern auch gehaltstechnisch bekommen Frauen in Deutschland deutlich seltener als Männer, was sie fordern: Mehr als die Hälfte der Männer (54 Prozent), aber nur ein Viertel der Frauen (27 Prozent) erhielt die erwartete Gehaltssteigerung. Allerdings: Gut 50 Prozent mehr Frauen als Männer bekamen sogar eine größere Erhöhung als erwartet (23 vs. 15 Prozent) – vielleicht weil sie zurückhaltender fordern als zur Gleichstellung erforderlich. Österreicherinnen sind bei Gehaltsforderungen wesentlich erfolgreicher: Zwei Drittel der Frauen erhielten die geforderte Gehaltssteigerung – aber nur ein Viertel der Männer. In der Schweiz scheint zumindest gehaltsentwicklungsseitig die Gleichstellung umgesetzt: Zwei Drittel sowohl der Männer als auch der Frauen erhielten dort mindestens die erwartete Verbesserung.

Zurückhaltung scheint sich in den deutschsprachigen Märkten also zu lohnen und zum guten Ton zu gehören. Ein forderndes Auftreten wird hierzulande eher konfrontativ gewertet, sodass insbesondere die Frauen zugunsten guter Beziehungen und einer guten Arbeitsplatzatmosphäre auf diese Auseinandersetzung verzichten: Für 76 bzw. 74 Prozent der Frauen in Deutschland und Österreich ist der gute Kontakt mit den Kollegen ein wichtiges, für rund ein Fünftel von ihnen (22 bzw. 18 Prozent) sogar das wichtigste Element einer guten Arbeitsumgebung (im Vergleich zu 68 bzw. 12 Prozent bei den Männern). In der Schweiz ist dieses Merkmal sogar besonders ausgeprägt: Für 79 Prozent der Frauen, aber nur 57 Prozent der Männer hat hier die Kollegialität einen herausragenden Stellenwert.

„Bis 2025 haben wir allein in Deutschland eine Demografielücke im Arbeitsmarkt von 5 Millionen Menschen. Etwa 3 Millionen können durch Diversityansätze gelöst werden: davon ein Drittel durch die Erhöhung der Teilhabe von Frauen in der Wirtschaft. Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands hängt also entscheidend davon ab, dass alle Talente im Arbeitsmarkt mobilisiert werden. Die Teilhabe von Frauen ist daher ein Mainstreamthema für Wirtschaft UND Politik. Es geht nicht nur um Gleichheit und Gerechtigkeit, sondern auch um Wettbewerbsfähigkeit. In Folge dessen darf dieses Thema nicht der Beliebigkeit der Einsicht oder Nichteinsicht von Männern in Führungspositionen überlassen werden."

Markus Klimmer, Managing Director, Accenture

2. Frauen definieren Erfolg anders als Männer

„Have it all" – Job und Privatleben so zubalancieren, dass wichtige Grundbedürfnisse gedeckt werden, ist für Männer und Frauen rund um die Welt wichtig. Tatsächlich sind fast zwei Drittel aller Befragten weltweit überzeugt, dass sie eine gute Work-Life-Balance mit angemessenem Gehalt, Unabhängigkeit und Anerkennung sowie Familie und privatem Glück verbinden können. In Deutschland ist man etwas skeptischer: 47 Prozent der hier Befragten halten die Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben für einen Mythos. Global sind es nur 36 Prozent.

Tatsächlich wird die Work-Life-Balance international als wichtiger erachtet als im deutschsprachigen Raum: 56 Prozent aller Befragten weltweit sehen sie als Erfolgsfaktor, hierzulande sind es nur 33 (Österreich), 40 (Deutschland) bzw. 48 (Schweiz) Prozent. Gleichwohl setzen Frauen im deutschsprachigen Raum bei der Definition von Erfolg mehr als Männer und der globale Durchschnitt darauf, trotz Job genug Zeit für die Familie und Hobby zu finden sowie phasenweise komplett Abstand vom Unternehmen zu haben.

Für Männer und den globalen Durchschnitt geht es viel allgemeiner darum, auch mit dem Job „persönlichen Verantwortlichkeiten nachkommen zu können".

Beruflicher Erfolg besteht insbesondere für Frauen in Deutschland vor allem aus Anerkennung, einer angemessenen Work-Life-Balance und Unabhängigkeit. Diese Aspekte sind für Frauen deutlich wichtiger als viele andere, vor allem als Geld: Gefragt danach, was Erfolg im Beruf ausmacht, nennt nur etwas mehr als ein Drittel der deutschen Frauen Geld, 46 Prozent dagegen ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Nur die Anerkennung im Beruf wird von den Frauen noch häufiger als Erfolgsfaktor genannt (51 Prozent). Bei den Männern in Deutschland ergibt sich ein anderes Bild: Zwar erhält auch hier die Anerkennung die meisten Nennungen, die Work-Life-Balance kommt mit 34 Prozent aber nur auf Rang vier der Erfolgsfaktoren. Stattdessen teilen sich Geld und unabhängiges Arbeiten mit 48 und 54 Prozent die Plätze zwei und drei.

Die Österreicher ticken etwas anders: Hier legen Frauen und Männer gleichermaßen zuerst Wert auf Anerkennung und Geld (je etwa 40 Prozent), weit vor der Work-Life-Balance (je etwa 33 Prozent). Dafür legen Österreicherinnen zusätzlich überdurchschnittlich viel Wert darauf, mit dem Beruf auch eine soziale Wirkung zu entfalten (32 Prozent, Frauen Deutschland/global: 21 bzw. 9,6 Prozent).

Interessant ist, dass gerade die Schweizer und Schweizerinnen, die in den finanziellen Forderungen am stärksten abschneiden, beruflichen Erfolg am wenigsten über Geld definieren (nur für 22 Prozent der Frauen und 31 Prozent der Männer relevant). Dafür sind Work-Life-Balance (54 Prozent der Frauen) und unabhängiges Arbeiten (51 Prozent der Frauen) im Vergleich mit den deutschsprachigen Nachbarn überdurchschnittlich wichtig.



3. Es braucht nicht nur einzelne Maßnahmen, sondern einen Kulturwandel, um Karriere und Führungspositionen für Frauen attraktiver zu machen

Frauen in Deutschland, Österreich und der Schweiz legen am Arbeitsplatz auf drei Faktoren besonderen Wert: Zwei Drittel finden, der Job soll vor allem Spaß machen. Fast ebenso viele wünschen sich eine offene, ehrliche, geradlinige Kultur und interessante Aufgaben. Flexibilität ist immerhin für knapp die Hälfte ein Kriterium. Bestätigung durch Arbeit sucht hier hingegen nur ein Drittel der Frauen. Tatsächlich unterscheiden sie sich damit wenig von Männern im deutschsprachigen Raum: Ein positives Lebensgefühl im Job, Transparenz in den Beziehungen, ein ansprechender Arbeitsinhalt und Flexibilität sind beiden Geschlechtern hierzulande offenbar wichtiger als der Effekt für Selbstwert und Identität.

Im globalen Durchschnitt ist das umgekehrt: Hier spielt die persönliche Bestätigung durch den Job die größte Rolle (59 Prozent). Spaß als wichtiger Kulturaspekt folgt erst auf Rang sechs (43 Prozent). Dafür ist vielen Männern neben Ehrlichkeit auch wichtig, dass die Atmosphäre auch „smart" ist (33 Prozent) – also ein gewisses Maß an intelligenten, Vorteile verschaffenden Vorgehensweisen zum Umgang gehört. Eine „smarte" Kultur suchen in Deutschland nur 16 Prozent der Männer und 13 Prozent der Frauen, in Österreich sogar noch weniger. In der Schweiz scheinen hingegen die Frauen forscher als die Männer: „Smartheit" wünschen sich hier am Arbeitsplatz 19 Prozent der Frauen – und nur 17 Prozent der Männer.

Sicher: Frauen sind signifikant stärker als Männer um flexible Arbeitszeiten bemüht – in Österreich (Frauen/Männer: 74 bzw. 64 Prozent) noch stärker als in der Schweiz (Frauen/Männer: 61 bzw. 52 Prozent) und in Deutschland (56 bzw. 50 Prozent). Doch wird Flexibilität allein nicht reichen, um Frauen für Fach- und Führungsaufgaben zu gewinnen. Ebenso sind Stabilität und ein kollegial-kooperatives Zusammenarbeiten für Frauen überdurchschnittlich wichtige unternehmenskulturelle Größen.

Vielleicht erklären die unterschiedlichen Erwartungen an die Kultur (Geradlinigkeit vs. Schläue) sowie die Diskrepanz in Sachen Selbstbestätigung, dass vor allem in Deutschland deutlich mehr Männer als Frauen heute einen Vorstandsposten als erstrebenswert ansehen (24 vs. 7 Prozent). Vielleicht ist es auch der zurückhaltenderen Kultur in österreichischen Unternehmen zu verdanken, dass hier – entgegen dem Trend – mehr Frauen als Männer den Aufstieg in die erste Führungsebene eines Unternehmens als Karriereerfolg werten (10 vs. 6 Prozent).

Entscheidende Empfehlungen:

Die Ergebnisse der Accenture Frauenstudie 2013 und andere hier genannte Untersuchungsergebnisse zeigen, was genau Frauen im Berufsleben motiviert, wie sie Erfolg definieren und was sie suchen. Sie unterstreichen damit Folgendes:

Die Förderung von Frauen und Gender-Diversity im Unternehmen ist kein CSR-Thema, also nicht Teil einer freiwilligen unternehmerischen Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility), sondern unternehmerisch sinnvoll und ökonomisch notwendig. Hier gibt es einen bisher fast unerschlossenen Potenzialpool, auf den Unternehmen angesichts von Demografie, Globalisierung und steigendem Wettbewerb auf Dauer nicht verzichten können.

Dabei geht es nicht um Frauen gegen Männer – der Gewinn liegt in der Diversität, also im „Miteinander" von Geschlechtern, Kompetenzen und Nationalitäten mit klarer Ausrichtung auf den unternehmerischen Erfolg.

Die aktuellen Unternehmens- und Führungskulturen führen selten dazu, dass attraktive Angebote für die Mitarbeiterzielgruppe Frauen entstehen. Dass Frauen vor allem in Deutschland weniger oft nach Beförderungen und Gehaltserhöhungen fragen bzw. ihre Karriere passiver planen, sollte nicht als „Durchsetzungsschwäche" interpretiert werden. Es ist vielmehr Symptom dafür, dass die vorwiegend auf die Bedürfnisse von Männern ausgerichteten Unternehmensrealitäten mit den Lebensrealitäten und Werthaltungen von Frauen nicht kompatibel sind, ihnen nicht interessant oder geeignet erscheinen.

Starre Anwesenheitspflichten trotz verfügbarer Fernarbeitstechnologie beispielsweise machen es denen, die zusätzlich zum Job Familien- und Hausarbeit leisten, schwer, mehr Verantwortung zu übernehmen – und das sind nach wie vor überwiegend Frauen. Es gibt im Vergleich zu männlichen Kollegen weit weniger berufstätige Frauen, die morgens nur schnell frühstücken und abends an einem gedeckten Tisch Platz nehmen können, weil ihnen ein Partner den Rücken freihält.

Und wer bei Stellenbesetzung und Karriereförderung nicht berücksichtigt, dass Frauen ihre Kompetenzen eher realistisch einschätzen bzw. eher ihr Licht unter den Scheffel stellen („Das habe ich erst 99-Mal gemacht – ich kann nicht sagen, dass ich das 100-prozentig kann!"), während Männer vermehrt progressiv an neue Aufgaben herangehen („Das habe ich zwar noch nicht gemacht – aber das kann ich!"), der kann viele ungünstige Personalentscheidungen treffen.

Die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur ist also ein klares Muss für Arbeitgeber. Erst sie ermöglicht es Jobs und Arbeitswelten so auszurichten, dass sie auch mit den Präferenzen und Lebenswelten der weiblichen Mitarbeiterzielgruppen kompatibel sind. Damit steigen die Chancen, den gewünschten Anteil an Frauen in Fach- und Führungsrollen im Unternehmen zu erreichen.

Es gilt, ein Umdenken und „Umhandeln" voranzutreiben – indem wir Maßnahmen ergreifen, mit denen insbesondere Führungskräfte ihre unbewussten Vorbehalte gegenüber Männern und Frauen in Job und Management immer besser erkennen.



Die Verbreitung von Publikationen zum Thema oder die Information über aktuelle Forschungsergebnisse und Erfolgsstorys können hier ebenso unterstützen wie die Aufnahme entsprechender Werte in Führungsrichtlinien, Ziel- und Anreizsysteme oder die Förderung von Frauen- und Gleichstellungsinitiativen im Unternehmen. Allem voran gilt es jedoch, bewusstseinsschulende, erfahrungsorientierte Diskussionen und Trainings zu initiieren, in denen z. B. durch Rollentausch nicht nur gendertypisches, sondern auch individuelles Verhalten und Erleben transparent wird. Solche Maßnahmen müssen Männer und Frauen einbeziehen, um zu erreichen, dass sich alle Mitarbeitenden ihre individuellen sozialen Prägungen und deren Einfluss auf ihr Handeln in Karriereplanung, Personalentscheidungen und dem täglichen Umgang miteinander neu bewusst machen – und Konsequenzen ziehen.

Ein Bewusstsein für das zu schaffen, was Frauen beruflich motiviert, und dafür wie man diese Treiber wirksam adressiert, wird für Unternehmen entscheidend.

Dazu gehört, die andere Einstellung von Frauen (z. B. geringere Risikofreude, vorsichtigere Selbstein- statt -überschätzung) als Haltung zu erkennen, die (im Team) ökonomische Vorteile bringen kann.

Dazu gehört, dass Unternehmen neuen Wert auf Integrität (Fairness statt „Smartheit") legen – sowohl in ihrem Wettbewerbsverhalten als auch entlang des Mitarbeiterlebenszyklus und bei jedem Karriereschritt.

Dazu gehört, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Werte wie „Familie", „Freizeit", „persönliche Interessen" und „einen gesellschaftlichen Beitrag leisten", die für Frauen offenbar stärker als für Männer Sinn stiften, im Unternehmenskontext Raum bekommen und durch Arbeit nicht untergehen.

Dazu gehört, für Frauen relevante Angebote zu entwickeln (z. B. flexible Arbeitszeiten, ortsunabhängige, technologiegestützte Arbeitsplätze) und die „weibliche" Definition von Erfolg mit Aspekten wie z. B Teamorientierung oder einem kollaborativen Führungsstil in Ziel-, Anreiz- oder Performancemesssystemen zu reflektieren. Zugleich gilt es, eine selbstverständliche Akzeptanz für neue Arbeitsformen und Systeme zu schaffen.

Vor allem aber ist wichtig zu zeigen, dass und wie diese Qualität erreicht werden kann – z. B. indem die Angebote und Möglichkeiten immer wieder aktiv kommuniziert und umgesetzt werden. Die Präsentation frauenspezifischer Inhalte auf Karrierewebseiten des Unternehmens, die Zusammenarbeit mit Fraueninitiativen und Berichte darüber sowie Vorträge im Rahmen von Frauennetzwerkveranstaltungen machen das Engagement und die Möglichkeiten deutlich. Außerdem helfen Mentorenprogramme für Frauen, genderspezifische Führungstrainings sowie Frauennetzwerke, Kontakte zu Kolleginnen herzustellen, die ihren Weg erfolgreich gegangen sind, und zu erfahren, wie das geht. Ziel all dessen ist, der weiblichen Zielgruppe stärker zu vermitteln, dass berufliche Verantwortung und Führen nicht zwangsläufig einen Verlust an Lebensqualität bedeuten, sondern dass ein aktives Mitgestalten von Unternehmenserfolg und Arbeitskontext den besonderen Reiz an einer Fach- und Führungsrolle ausmacht – damit Frauen ihre Potenziale auch in die Unternehmensführung einbringen.

Ein solcher Kulturwandel braucht Zeit, denn es geht um die langfristige Änderung von großenteils unbewussten Einstellungen und Verhaltensweisen – in den Köpfen beider Geschlechter, vor allem aber in den Köpfen der in den Unternehmen nach wie vor überwiegenden und Rahmenbedingungen setzenden Männer.

Klar ist aber: Unternehmen müssen diesen Wandel langfristig und strategisch planen und mit klaren, messbaren Zielen hinterlegen – am besten ab sofort. Das erfordert, den Wandel schon heute mit ganzer Kraft vorausschauend und nachhaltig anzugehen – und zwar mit mehr als isolierten Einzelmaßnahmen. Dies setzt ein strategisches Herangehen mit Entwicklung einer Zielkultur, integrierten Maßnahmen sowie einer wirkungsorientierten Umsetzung und Steuerung voraus.

Unsere Definition von Erfolg:

Powerfrauen bei Accenture

Accenture arbeitet auf vielen Ebenen darauf hin, Fach- und Führungsrollen für Frauen attraktiver zu machen und Gender-Diversity zu fördern. Unser Erfolg beruht dabei auf drei zentralen Säulen: Dem Leadership Commitment und klaren Zielsetzungen, der Accenture Women's Initiative und der Verankerung von Diversity Management in allen Personalprozessen.

Die Ergebnisse der Accenture Frauenstudien nehmen wir sehr ernst - denn wir diskutieren nicht mehr darüber, ob, sondern darüber, wie wir Frauen gewinnen wollen. Gleichstellung heißt für uns aber auch, Männer mit vermeintlich „untypischen" Bedürfnissen (Familienarbeit, Elternzeit, Teilzeit) ernst zu nehmen – also nicht nur „mehr Frauen" zu fordern, sondern mehr Arbeitsplatzattraktivität für alle zu schaffen.

Diversity Management und die Arbeit mit den unbewussten Vorbehalten („Unconscious Bias") sind fester Bestandteil unserer Führungstrainings, die zum Teil speziell für Frauen ausgerichtet werden. Konzernweite Frauennetzwerke und Mentorinnenprogramme helfen, Kolleginnen im Unternehmen systematisch einzubinden und starke Verbindungen zu knüpfen. In der globalen Accenture Women's Initiative engagieren sich Kolleginnen und Kollegen in aller Welt auf freiwilliger Basis für die Entwicklung beruflicher Angebote und Förderung speziell für Frauen. Individuelles Karriere-Coaching und Leadership Development gehören ebenso zu den Aktivitäten wie die Bereitstellung spezifischer Bildungs- und Qualifizierungsangebote (z. B. zu Self Marketing, Kommunikationsstil) und Programme für die Reintegration von Elternzeitrückkehrern (auch für Männer).

Hinzu kommt kontinuierliche Forschung sowie die Organisation von internen und externen Netzwerkveranstaltungen und von Kooperationen mit führenden internationalen und lokalen Frauen- und Gleichstellungsinitiativen (z. B. EWMD, genderdax).

Nicht zuletzt durch diese Arbeit erreichen wir:

- dass unser Personalmarketing die Zielgruppe Frauen gesondert anspricht,
- dass sich Teilzeit und Führungsaufgaben nicht ausschließen,
- dass moderne Arbeitsplatztechnologie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten systematisch unterstützt,
- dass wir Männern und Frauen erleichtern, Familie und Beruf zu vereinbaren
- und dass der Anteil weiblicher Fach- und Führungskräfte bei Accenture kontinuierlich steigt

Das Ergebnis: Heute sind bei Accenture in Deutschland, Österreich und der Schweiz 22 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt – mehr als je zuvor, mehr als im unternehmensweiten Durchschnitt (17 Prozent). Dieser Anteil ist aber immer noch entwicklungsfähig.

Für Accenture bedeutet Erfolg, auf diesem Weg im Wettbewerb um Talente zu überzeugen und das Potenzial von Frauen bzw. Gender-Diversity weiter zu erschließen – zum Nutzen unserer Kunden, Stakeholder, Mitarbeiter und des Unternehmens.
Wir sind überzeugt: In der Vielfalt der Kompetenzen liegt ein Schlüssel zu herausragender Leistung, Profitabilität und stabilem Wachstum.

Weitere Informationen finden Sie unter:

accenture.at/frauen
accenture.ch/frauen
accenture.de/frauen

“We believe that the success of our women is key to the unique way we do things at Accenture. And we’re committed to helping our women define and pursue their professional goals and aspirations, through training, mentoring, networking, and many other opportunities to connect with and learn from inspiring women, such as today’s International Women’s Day celebration. More than 90,000 women work for Accenture - that’s nearly 36 percent of our global workforce.”

Nellie Borrero, Managing Director, Global Inclusion & Diversity, Accenture



Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 261.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Als Partner für große Business-Transformationen bringt das Unternehmen umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2012) einen Nettoumsatz von 27,9 Mrd. US-Dollar.

Die Internetadressen lauten:
www.accenture.at
www.accenture.ch
www.accenture.de

Copyright © 2013 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered are
trademarks of Accenture.