

## Diversity-Controlling als Schlüsselfaktor

# Der „Frauen-Karriere-Index“



**Barbara H. Lutz**

Managing Partner der auf Frauen spezialisierten Personalberatung Hunting/Her HR-Partners, Vorstand Initiative Frauenpreis e. V., Frankfurt/Main



**Christian M. Böhnke**

Managing Partner, Hunting/Her HR-Partners, Hamburg



Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig

**Mit dem Anspruch, abseits der oftmals emotional und ideologisch geführten Diskussionen um Frauen in Führungspositionen, erstmals ein faktenbasiertes und wissenschaftlich validiertes Mess- und Steuerungsinstrument für Diversitymanagement zu schaffen, wurde 2011 der „Frauen-Karriere-Index“ (FKi) von der Initiative Frauenpreis e. V. ins Leben gerufen. Nun liegen die Ergebnisse der dritten Erhebungswelle vor.**

### 1 Hintergrund

Kaum ein HR-Thema wird seit Jahren so politisch begleitet wie die Förderung von Frauen in Führungspositionen sowie die unterschiedlichen Aspekte der Gleichstellung. Exemplarisch genannt sei hier nur die bis zum vorläufigen Ende oft ebenso emotional wie häufig unsachlich geführte Debatte zwischen den Befürwortern und den Gegnern einer gesetzlichen Frauenquote. Ob aber nun primär aus Gründen personalökonomischer Erfordernisse, wie dem bereits spürbaren Mangel an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften, oder aber aufgrund politischer Interventionen und aus Gründen der Gleichstellung: Am Thema Gender Diversität kommt heute kaum noch ein Personaler vorbei.

Eine Schlüsselstellung bei der Gestaltung entsprechender Maßnahmen in der Praxis kommt dabei einem wissenschaftlich-validierten Reporting zu. Ein solches Instrument erstmals zu erarbeiten, war die Herausforderung eines Teams bestehend aus ausgewiesenen Experten unter der Leitung der Initiative Frauenpreis e. V., welcher ohne die Förderungen des Bundesfamilienministeriums kaum zu leisten gewesen wäre.

Dazu Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig: „Mit dem FKi wurde ein erfolgreiches Instrument zum Vergleich von heterogenen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen mit ungleichen Organisationsformen und uneinheitlichen Frauenanteilen entwickelt. Der FKi erlaubt damit nicht nur den Vergleich zwischen den Unternehmen, sondern ermöglicht den Unternehmen auch das Controlling ihrer eigenen Ziele. Damit erleichtert er die Entscheidungen über zusätzliche Maßnahmen, die Unternehmen planen, um für Frauen attraktiver zu werden und ihnen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen.“

Die Philosophie des Index und des Vergleichs ist es, Arbeitgeber zu motivieren sowie effizient bei ihren Entscheidungen zu unterstützen und sowohl sie als auch die Frauen von den Erkenntnissen profitieren zu lassen. Alle Unternehmen, die am Index teilnehmen, geben schon mit dem Ausfüllen des umfassenden Fragebogens ein starkes Bekenntnis zur Förderung von Frauen und Überprüfung ihrer Unternehmenskultur ab. Sie verfolgen ihre Ziele transparent und nachvollziehbar. Denn der notwendige kulturelle Wandel wird nur mit der Einbeziehung deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich sein.

Die Entwicklung des FKi erfolgte in mehreren Stufen: ausführliches Screening und Analyse von nationalen und internationalen Studien zum Thema sowie ausführliche Analyse der statistischen Methoden und Rahmenbedingungen zur Indexentwicklung nach internationalen Standards. Zudem wurden Gespräche mit Personalvorständen oder Personalbeauftragten von Unternehmen geführt. Das eigentliche Instrumentarium mit Fragebogen, Belegen und Auswertungsmodell wurde auf der Basis dieser Vorstudien und unter Einsatz eines Pretests schließlich mit Unterstützung von Fachleuten entwickelt.

### 2 Inhalt und Aufbau der FKi-Erhebungen

Das Instrumentarium besteht aus einem Gesamtindex, der Werte von 0 bis 100 erreichen kann und alle Erhebungsdaten erfasst. Er unterteilt sich in drei Subindices – ebenfalls mit einer Skala von 0 bis 100: „Status/

Dynamik“ (30 % des Gesamtindex), „Commitment“ und „Rahmenbedingungen“ (je 35 % des Gesamtindex). Der Teilindex „Status/Dynamik“ sagt viel über das Gegebene, das „Commitment“ über das Gewünschte und die „Rahmenbedingungen“ über das kurzfristig Machbare aus.

Grundsätzlich unterscheidet der FKi die folgenden drei Maßnahmenkomplexe: „Organisatorische und institutionelle Maßnahmen“, „generelle Maßnahmen“ und „Maßnahmen für Schwangerschaft, Elternzeit“ bzw. zur „Vereinbarung von Familie und Beruf“. In dem zuletzt genannten Segment entwickeln die teilnehmenden Unternehmen neuen Ideen, bspw. den „Frauen-Beirat“, ein „Diversity Council“ oder auch spezifische Stellen zur gezielten Personalentwicklung.

Außergewöhnlich vielfältig sind generelle Maßnahmen zur Förderung von Frauen. Bereits im Erhebungsbogen ergab sich eine Vielzahl, von denen eine Auswahl nachfolgend vorgestellt werden wird. Auch rund um die Themenbereiche Elternzeit und Familienförderung entwickeln Arbeitgeber oft bereits vielfältige Maßnahmen. Mehr als drei Viertel der Unternehmen mit einem Index höher 55 kümmern sich um Hilfen bei der Kinderbetreuung oder halten kontinuierlichen Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Elternzeit.

### Wichtig

Trotz der Maßnahmen verlieren viele Arbeitgeber durch Schwangerschaft, Elternzeit und andere Entscheidungen zu Gunsten der Familie viele vorhandene und potenzielle weibliche Führungskräfte. Insbesondere unter diesem Aspekt ist der Vorschlag eines teilnehmenden Unternehmens interessant, Elternzeit als natürlichen Bestandteil der Berufsbiographie zu sehen – und das nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer.

### Beispiele

Viele der durchgeführten Maßnahmen wenden sich nicht ausschließlich an Mitarbeiterinnen, sondern stehen im Regelfall allen Mitarbeitern zur Verfügung: Wäsche-, Bügel- und Reinigungsservices, externe Websites für Mitarbeiter in Elternzeit, Teilnahme an Assessments für Führungspositionen während der Elternzeit, Rückkehr auf dieselbe Position bei Unterbrechungen bis zu zwölf Monaten, Kindergeschäftsraum für Eltern und Kinder, Ausbildung in Teilzeit (für Frauen auch Ausbildungsverlängerungen bei Schwangerschaft), Essensmitnahme aus dem Betriebsrestaurant, Teilnahme an unternehmensinternen Angeboten während der Elternzeit.

Besonders wichtig erscheint der Hinweis, dass Führungskräfte auch in der Elternzeit für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind. In einem Unternehmen gibt es sogar einen Leitfaden für Mitarbeitergespräche vor und in der Familienphase.

## 3 Mehr Aussagekraft dank onmyer Erhebung

Um ein höheres Maß an Objektivität zu gewährleisten und damit der Tendenz zu entgegen, lediglich Meinungen und Beurteilungen Einzelner zu erheben, die oft keine repräsentativen Eindrücke für die Betriebe ermöglichen, wurde beim FKi die eher ungewöhnliche Form der „onmyer Erhebung“ gewählt; das beteiligte Unternehmen ist somit bekannt. Die Erhebung beschränkt sich auf überprüfbare „facts and figures“. Angesprochen wurden Angehörige der ersten Managementebene, vor allem die Personalvorstände, Geschäftsführer und Inhaber. Dieses Vorgehen war notwendig, da jedes einzelne Unternehmen sich damit einverstanden erklärt, dass zumindest die wichtigsten Ergebnisse unternehmensspezifisch veröffentlicht werden.

Zudem führt die transparente Methodik dazu, dass die Arbeitgeber zu ihrer Teilnahme an einer Untersuchung von Frauen in Führungspositionen stehen mussten. Nachdem die politische Debatte um die Einführung einer Frauenquote und die Präsenz von Frauen in Führungsfunktionen im Rampenlicht der Öffentlichkeit standen, wollte eine Reihe von Unternehmen an einer solchen Untersuchung vorerst nicht teilnehmen.

Der Erhebungsbogen erfasste darüber hinaus auch zahlreiche genderspezifische Fakten, die in der Personalstatistik vieler Unternehmen noch nicht ohne Weiteres greifbar sind und spezifisch für diesen Zweck erhoben werden mussten. Zur Unternehmenssteuerung sind diese aber notwendig, denn nur so lassen sich Entwicklungen abbilden.

## 4 Vergleich heterogener Organisationen

Der FKi ist als Instrument zum Vergleich von sowohl hinsichtlich der Größe, Branche oder dem Frauenanteil heterogenen Unternehmen konzipiert worden. Im Vordergrund bei der Entwicklung standen die Führungsebenen unterhalb des Topmanagements; damit ermöglicht das Tool objektive Aussagen hinsichtlich des Talentmanagements weiblicher High Potentials. Insbesondere die Frage, wie die Entwicklung von weiblichen Talenten gefördert werden kann und wie sich diese in den unterschiedlichen Führungsebenen entwickeln, wird untersucht.

Die Indices dienen nicht nur zum Vergleich, sondern sollen dem teilnehmenden Unternehmen auch das Controlling beim Erreichen ihres Ziels ermöglichen, für Frauen attraktiver zu werden und bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen. Mit dem entwickelten Instrumentarium können sich Arbeitgeber hinsichtlich des Gesamtindex und der drei Teilindices Struktur und Dynamik, Commitment sowie Rahmenbedingungen vergleichen. Hierzu erhält jedes Unternehmen für acht Bereiche vertrauliche Informationen, ob in diesem oder jenem seine spezifischen Stärken oder Schwächen liegen. Diese Bereiche sind:

- „Beschäftigtenstruktur“ + „Führungskräfte“ (= Teilindex A: Status/Dynamik),
- „Personalentwicklung“ + „Externe Kommunikation“ + „Maßnahmen“ (= Teilindex B: Commitment),
- „Arbeitszeit“ + „Mission/Ziele“ + „Transparenz“ (= Teilindex C: Rahmenbedingungen).

Damit kann es sich bei seinen weiteren Aktivitäten auf den Abbau seiner größten Defizite oder den Ausbau seiner Stärken konzentrieren. Die Ergebnisse werden umsetzungsfähig. „Best-Practice-Schlussfolgerungen“ ermöglichen saubere Jahresvergleiche, auch für 2012 und 2013. Dieses Vorgehen gab den Arbeitgebern auch die Möglichkeit, ihr Gender-Reporting auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern.

Eine Herausforderung war es, Führungsebenen für einen Vergleich zu normieren. Einerseits wurden die von den Unternehmen definierten Führungsebenen für die Analyse von Beförderungen benötigt. Hiernach wurde im Erhebungsbogen gefragt. Andererseits mussten für vergleichbare Ergebnisse normierte Führungsebenen gebildet werden. Sie wurden über Unternehmensgröße und Zahl der Führungskräfte in den verschiedenen Führungsebenen errechnet.

### Praxistipp

In der Untersuchung wurde eine bisher kaum benutzte Kennzahl auf ihre Brauchbarkeit erprobt: der Anteil von Führungskräften an allen Mitarbeitern und aller weiblichen Führungskräfte an allen Mitarbeiterinnen. Diese Kennzahl ermöglicht es allen Unternehmen, die Ergebnisse aus der Untersuchung auf ihre eigenen Führungsebenen zu übertragen und sich an diesen Ergebnissen, die für genormte Führungsebenen errechnet wurden, zu messen. Man kann sich vergleichen, ohne den eigenen Frauenanteil immer als relativierende Größe im Hinterkopf zu haben.

## 5 MINT-Unternehmen holen auf

Auffallend ist der relativ hohe Anteil deutscher Unternehmen in der Spitzengruppe der höchsten Indexwerte, die an ein Headquarter außerhalb Deutschlands berichten. Von diesen besten 21 haben neun ihr Headquarter im Ausland – insgesamt war dies nur bei einem Fünftel der Teilnehmer der Fall. Hohe Frauen-Karriere-Indices sind also unabhängig von der Struktur der Unternehmen erreichbar.

Besonders für die MINT-Unternehmen zeigt die aktuelle Erhebung, dass sie noch einen weiten Weg bis zum Optimum zurückzulegen haben: Während zwölf MINT-Unternehmen – knapp die Hälfte – einen Gesamtindex von 75 und höher erreichen, gelingt dieses nur einem MINT-Unternehmen beim Teilindex A „Struktur und Dynamik“. Wie sehr die teilnehmenden MINT-Unternehmen allerdings bereits aktiv sind, zeigt sich daran, dass ihre Zahl mit einem Gesamtindex von 65 und höher auf 18 steigt und beim Teilindex A bereits 60 % einen Index von 65 und mehr erreichen. Angesichts der enormen Anstrengungen sind für die Zukunft noch deutliche Steigerungen zu erwarten.

Es gibt zwei relevante Schwellen, die Frauen – teils aufgrund der existierenden Führungsstruktur – noch nicht erobert haben: Während 5,1 % aller Mitarbeiter in den Führungsebenen A bis C zu finden sind, sind es bei den Frauen nur 3,1 %. Dieses Verhältnis wird noch schlechter, wenn wir die höchste Ebene A betrachten, in der insgesamt 0,39 % tätig sind, aber nur 0,13 % aller weiblichen Mitarbeiter. Beim Karriereschritt von Ebene C zu Ebene B sind Frauen nicht so stark gegenüber Männern benachteiligt wie beim Eintritt in die Führungsebene C und dem Aufstieg in die Führungsebene A.

Die Chancen von Frauen im Vergleich zu allen Führungskräften aufzusteigen, liegen für den Aufstieg in die Ebenen A bis C bei 3:5, bei A und B bei 1:2 und für die Führungsebene A bei 1:3.

### Praxistipp

Während Angebote flexibler Arbeitszeiten heute zur Selbstverständlichkeit – und auch zur *conditio sine qua non* – geworden sind, sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft, die bereits eine gewisse Verbreitung gefunden haben, erfolgreiche Frauen als Rollenvorbilder in der internen Kommunikation, die Anrechnung von Elternzeiten als Berufserfahrungsjahre und Sabbaticals.

## 6 Commitment

Im Teilindex B „Commitment“ erreichen 56 der 102 Unternehmen die Spitzengruppe von 65 und mehr Punkten. Die Mehrzahl (35) schafft sogar einen Teilindex von 75 und mehr Punkten. Zwei Unternehmen haben einen Wert von 92, erreichen also fast die Höchstpunktzahl von 100. Dies zeigt das außergewöhnliche Engagement dieser Teilnehmer für die Frauenförderung. Einzelne Unternehmen aller Größenklassen erzielen bei diesem Teilindex B 75 und mehr Punkte. Allerdings gilt auch, dass größere Unternehmen oft einen höheren Teilindex B haben als kleinere. Sie haben mehr Kraft, um systematische Förderungen anzubieten.

In männerdominierten Unternehmen ist das Commitment deutlich höher: 16 Arbeitgeber erreichen einen Teilindex von 75 und mehr Punkten. Unter den Unternehmen mit einem Frauenanteil von über 60 % haben weniger als halb so viele einen solch hohen Commitment-Teilindex. Besonders interessant sind wieder die MINT-Unternehmen: Unter denjenigen mit einem Teilindex von 75 und höher sind knapp 70 % der MINT-Unternehmen; diese machen insgesamt ca. die Hälfte aller so hoch bewerteten Arbeitgeber aus. Keine Zahl zeigt deutlicher, wie stark das Bedürfnis ist, mehr Bewerbungen zu erhalten und aktiv Möglichkeiten für Frauen in Bereichen zu schaffen, die diese traditionell weniger interessieren.

## 7 Teilzeit und Rahmenbedingungen

In der Industrie liegt der Anteil von Teilzeitkräften bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen unter 10 %; bei den neuen Technologien ist es etwas mehr als die Hälfte. Banken/Versicherungen sowie Dienstleister/Handel haben dagegen einen Anteil von über 20 %. Im Gesundheits-/Soziales/Bildungsbereich haben fast 40 % der Arbeitgeber einen über 50%igen Teilzeitkräfteanteil. Wir sehen hier schon, wie schwierig es für die unterschiedlichen Branchen ist, Teilzeitstellen anzubieten. Dies gilt verstärkt für die Führungskräfte: Die Mehrheit der Betriebe bieten weniger als 6 % Teilzeitstellen im Führungsbereich an.

Gut jedes zweite Unternehmen, das überhaupt Führungspositionen in Teilzeit anbietet, hat über 80 % weibliche Teilzeitkräfte; knapp jedes dritte beschäftigt immerhin schon zu mehr als 20 % männliche Teilzeitkräfte und bei jedem achten sind diese sogar in der Überzahl.

Der Teilindex C „Rahmenbedingungen“ stellt dar, inwieweit Rahmenbedingungen geschaffen wurden, die für Frauen attraktiv sind. In der Spitze gibt es nahezu genauso viele Unternehmen wie beim Gesamtindex. Bei der Zielsetzung und der Transparenz haben die familiengeführten, kleinen Unternehmen vielfach keine formalisierten Prozesse – die Inhaber repräsentieren, sorgen aber trotzdem für beides. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass dieser Teilindex C bei ihnen niedriger ist.

Frauendominierte Arbeitgeber in der Gruppe mit einem Teilindex C von 75 Punkten und höher fallen deutlich ab. Sie brauchen nichts zu tun – sie sind bereits für die Frauen attraktiv.

Wie schon bei den meisten Aktivitäten unternehmen auch hier die MINT-Unternehmen am meisten. In der Gruppe von 75 und höher bei diesem Teilindex stellen sie 50 % aller Betriebe, obwohl ihr Anteil insgesamt nur bei 25 % liegt.

## 8 Frauenquote umstritten: Nutzung quantitativer Ziele

Sehr umstritten ist der Einsatz quantitativer Ziele in der Frauenförderung. Jedes Unternehmen, das sich der Herausforderung gestellt hat, an der Untersuchung mit der Preisgabe von Daten über die eigene Situation teilzunehmen, dokumentiert bereits, wie wichtig ihm die Thematik ist. Ein Teil spricht sich damit – trotz eines hohen Commitments für Frauen in Führungspositionen – bewusst gegen jede quantitative Zielsetzung aus. Dies schlägt sich in der vorliegenden Erhebung zwar in einem niedrigeren Indexwert nieder, die Ideen dieser Arbeitgeber zur Gestaltung der Arbeitswelt beider Geschlechter sind aber teilweise beispielhaft.

Vergleicht man die Nutzung der Instrumente nur für die beiden Gruppen mit einem Gesamtindex 75 und höher sowie 55 und höher, ergibt sich folgendes Bild: Zwei Drittel der Unternehmen mit einem Index von 55 und höher haben ein Mission-Statement zur Gleichstellung, mehr als die Hälfte hat ein Ziel zur Beschäftigung von weiblichen Führungskräften. Mehr als ein Viertel nutzt zur Durchsetzung dieser Ziele formalisierte Zielvorgaben und nochmals so viele nicht formalisierte. Unter den zusätzlichen Vorschlägen der Arbeitgeber gibt es solche zu einer Sensibilisierung und Zielsteuerung der Managemententwicklung von Frauen oder sogar zur verbindlichen Quotenvorgabe für bestimmte Positionen und/oder Untereinheiten.

### Wichtig

Generell gilt, dass nur das bewusste Auseinandersetzen mit dem Thema auch zu Veränderungen in den Unternehmen führen kann. Neben der Ausgabe von Zielen muss eben auch das zielgerichtete Handeln stehen.

## 9 Transparenz im Unternehmen

Während in kleineren Betrieben meist informell oder persönlich über Maßnahmen zur Frauenförderung und den Frauenanteil in Führungspositionen berichtet wird, ist dies in den großen Unternehmen nicht überall gewährleistet. Deshalb kommt einem Reporting über Frauen in Führungspositionen dort eine große Bedeutung zu.

- Mit einer Ausnahme berichten alle Arbeitgeber mit einem Index von 75 und mehr regelmäßig über den Frauenanteil in Führungspositionen, bei einem Index von 65 bis 74 nur noch die Hälfte. Mit abnehmender Kennzahl werden es immer weniger Unternehmen, die über ein solches Reporting verfügen.
- Bei der Rekrutierung achtet man sorgfältig auf das AGG. Bei der Beauftragung von Personalberatern für die Suche nach Führungskräften erwarten Arbeitgeber oft bereits, dass auch ein angemessener Anteil von Frauen auf den Vorschlags-Shortlists steht. Bei der Auswahl werden bei gleicher Qualifikation häufig Frauen bevorzugt.
- Eine Vorstellung der Stellenbesetzung durch Frauen erfolgt immer in der ersten unternehmensdefinierten Führungsebene bei 41, in der zweiten Ebene bei 28 und in der dritten Ebene noch bei 20 der 102 Unternehmen.

### Wichtig

Die Möglichkeit, bei der Einstellung von Frauen die Vorstellung als Vorbild für die Karriere vieler Frauen zu nutzen, wird oft verschenkt. Dabei kommt Beispielen in erreichbaren Positionen für andere Frauen eine besondere Bedeutung zu.

Die Arbeitszeit wird immer wieder als der wichtigste Faktor für frauenfreundliche Rahmenbedingungen beschrieben. Flexible Gleitzeitmodelle sind hier die Basis. Drei Viertel der Betriebe mit einem Index von 55 und mehr bieten dies an.

### Beispiele

In der Praxis werden weitere neue Modelle gestartet: Wahlarbeitszeit, jährliche Vereinbarung über eine Arbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden, Anspruch von Teilzeitbeschäftigten auf Rückkehr in Vollzeit, befristete Teilzeit, Ausbildung in Teilzeit, Vergabe von Laptops zur Unterstützung der Telearbeit oder ein Familien- und Weiterbildungskonto, mit dem der oder die Mitarbeiter(in) über die Zeit freier bestimmen kann.

### Praxistipp

Besonders wichtig für Führungskräfte ist die verbindliche Regelung zum Ende von Meetings (z. B. 17 oder 18 Uhr) und damit die Vereinbarkeit von Arbeits- und Kinderbetreuungszeiten.

Der Abbau der Präsenzkultur ist ein umstrittenes Thema. Bei vielen Arbeitgebern gibt es oft eine langjährige Tradition, kontinuierliche Präsenz nur in absoluten Notfällen zu nutzen. Viele von ihnen wehren sich aber auch gegen grundsätzliche Regelungen, wie Abschaltungen von Telefonen, weil dies gerade die gewünschte Flexibilität über die Selbstbestimmung der Arbeitszeit einschränkt.

## 10 Die erfolgreichsten Maßnahmen

Die Grundlage dieser Erhebungen stellen 72 Unternehmen mit einem Indexwert von über 55. Aus der Häufigkeit der Nutzung und der Korrelation von Gesamtindex und Angebot der Maßnahme lassen sich Kategorien von Maßnahmen bilden:

- Maßnahmen der Stunde werden von vielen Unternehmen genutzt und besitzen einen starken Erfolgswahlzusammenhang. Sie sind generell empfehlenswert; ihre Ausgestaltung entscheidet über den Erfolg.
- Standard-Maßnahmen, die zur Selbstverständlichkeit geworden sind, werden von vielen Arbeitgebern angeboten, deswegen ist der Zusammenhang mit dem Erfolg nicht mehr durchschlagend. Ein Wettbewerbsvorteil ist daher nicht zwingend gegeben. Vielfach handelt es sich aber um eine Notwendigkeit. Wer sie nicht anbietet, geht ein hohes Risiko ein, im Wettbewerb um die Frauen zu verlieren. Sie gehören zum Kanon der guten Unternehmensführung.
- Experimental-Maßnahmen sind noch in der Erprobung oder wurden mangels Erfolg wieder aufgegeben. Wenige Unternehmen nutzen sie und der Erfolgswahlzusammenhang ist nicht gegeben. Um die konkrete Ausgestaltung wird noch gerungen.

Die Übergänge zwischen den Gruppen sind fließend. Maßnahmen der Zukunft werden mit zunehmender Nutzung Maßnahmen der Stunde. Wenn sie selbstverständlich werden, werden sie zu Standard-Maßnahmen. Man muss sie anbieten, sie bringen aber keinen Wettbewerbsvorteil mehr. Wenn die Notwendigkeit abnimmt, sie anzubieten, werden sie aufgegeben, verändert und wie neue Ideen zu Experimental-Maßnahmen, die erprobt werden.

Das Überprüfen und das kontinuierliche Lernen erfordern aber auch die fortdauernde Messung der Fortschritte. Nur so lässt sich die Förderung von Frauen in Führungspositionen faktengestützt verbessern.

## 11 Fazit

Unter den zehn besten Arbeitgebern, die Zahlen für 2013 geliefert haben, liegen mit Hewlett Packard (FKi 85), Deutscher Telekom (83) und der Airbus Group (82) drei Unternehmen an der Spitze, die sich mit neuen Technologien beschäftigen und die zu den MINT-Unternehmen gehören. Auf gleicher Höhe folgt der Personaldienstleister Randstad Deutschland (82) und die Charité Berlin (82) als erstes Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit. Mit der HypoVereinsbank (80), der Siemens Betriebskrankenkasse (80), der KfW (79) und der SEB AG (79) liegen vier Banken/Versicherungen in der Spitzengruppe.

Es zeigt sich erneut, wie breit das Feld der Unternehmen ist, die an der Spitze im FKi liegen. Mit diesem wurde erstmals ein Instrument geschaffen, das einerseits die Frauenförderung in Organisationen und Unternehmen in Deutschland vergleichbar macht, zum anderen aber auch den teilnehmenden Organisationen Ansätze aufzeigt, wo sie noch mehr tun können. Die Teilnahme war freiwillig und beschränkte sich auf „facts and figures“.

Ein großer Teil der Arbeitgeber möchte darüber wissen, wie ihre Entwicklung im Vergleich zu beurteilen ist und welche Instrumente der Frauenförderung für sie besonders geeignet sind. Die Ausgestaltung des FKi als „lernendes Instrument“ ermöglicht es, nicht nur diese Ziele zu erfüllen, sondern auch neue Ideen breit auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Die Fortführung des Instruments erlaubt es darüber hinaus, einen Einblick zu bekommen, inwieweit die „ups“ und „downs“ der Wirtschaftsentwicklung und Veränderungen der gesellschaftlichen Zielvorstellungen Einfluss auf die betriebliche Frauenförderung haben.

Nach der positiven Resonanz der teilnehmenden Unternehmen soll die Messung mit einem kleinen Kreis besonders interessierter Arbeitgeber fortgesetzt und allmählich um weitere Teilnehmer erweitert werden. Es soll aber auch hier bei der freiwilligen, „onymen“ Teilnahme bleiben. Zudem möchte die Mehrheit der Unternehmen den Austausch und die aktive Diskussion über die Vielzahl der Maßnahmen, um effizient und zielgerichtet an den eigenen spezifischen Methoden arbeiten zu können.