

CHEFSACHE

Wandel gestalten – für Frauen und Männer

15 Fakten, die Chefs überzeugen

Geschlechterausgewogenheit in Führungspositionen – Mythen und Realität



Das Thema **Geschlechterausgewogenheit in Führungspositionen** erhält wachsende Aufmerksamkeit in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft. Immer mehr Organisationen denken aktiv darüber nach, wie sie den **Anteil an Frauen** grundsätzlich und insbesondere in Führungspositionen **erhöhen** können. Aber worin liegen die Vorteile für Unternehmen? Wie stellt sich die **derzeitige Unausgewogenheit** eigentlich dar? Und was kann man **effektiv** dagegen tun?

Diese Faktensammlung richtet sich an **Führungskräfte** aus Wirtschaft, Sozialwirtschaft, Wissenschaft und Medien. Sie greift die häufigsten **Mythen** zu Geschlechterausgewogenheit auf und unterzieht diese einer **datenbasierten Prüfung**.

Dieser Faktencheck schafft somit die Grundlage für eine **objektive Betrachtung des Status quo** und des **aktuellen Handlungsbedarfs**.



Ein Realitätscheck: Die 5 größten Mythen zum Thema Geschlechterausgewogenheit in Führungspositionen

CHEFSACHE

● Überblick: Status quo in Deutschland

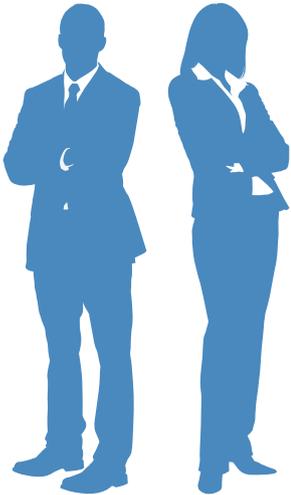
● Die 5 größten Mythen zum Thema Geschlechterausgewogenheit in Führungspositionen – und 15 Fakten, die sie widerlegen

- I „Die Unterschiede erledigen sich von allein“
- II „Frauen streben seltener nach Führungspositionen“
- III „Geschlechterausgewogenheit ist ein reines Imagethema“
- IV „Es werden nur noch Frauen bevorzugt“
- V „Es ändert sich trotz der vielen Maßnahmen nichts“

● Was tun?

● Kurzvorstellung: Initiative Chefsache

● Quellenverzeichnis



CHEFSACHE

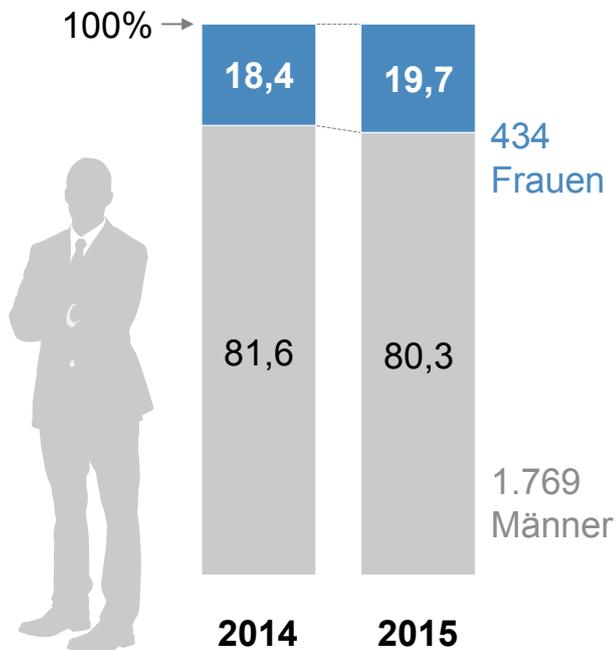
Status quo

Frauen sind in Führungspositionen großer Unternehmen nach wie vor unterrepräsentiert

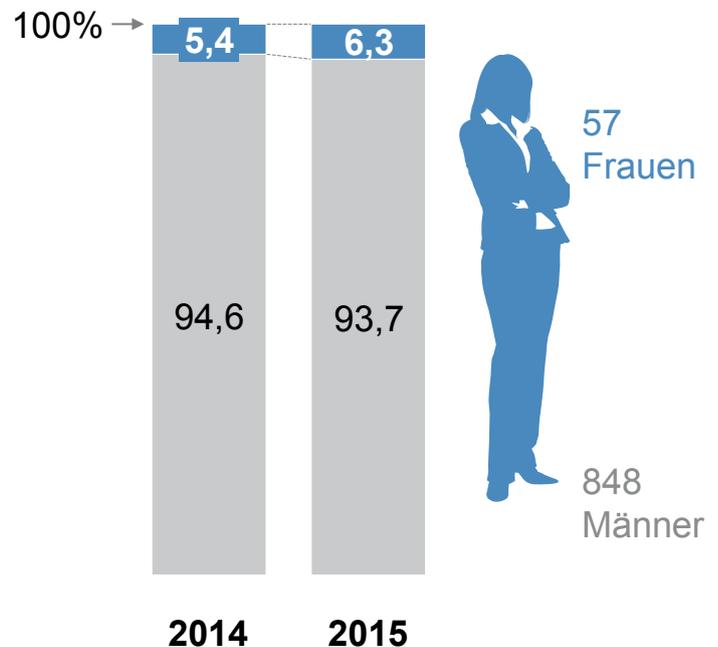
CHEFSACHE

Top-200-Unternehmen in Deutschland in Prozent

Aufsichtsratspositionen



Vorstands-/Topmanagementpositionen



Bei gleichbleibendem Fortschritt werden Frauen erst **nach 2040 in Aufsichtsräten** und **nach 2100 in Vorständen** in gleicher Zahl vertreten sein wie Männer

Anmerkung: Nur Unternehmen, die Angaben zur Zusammensetzung der jeweiligen Spitzengremien machen; ohne Finanzsektor

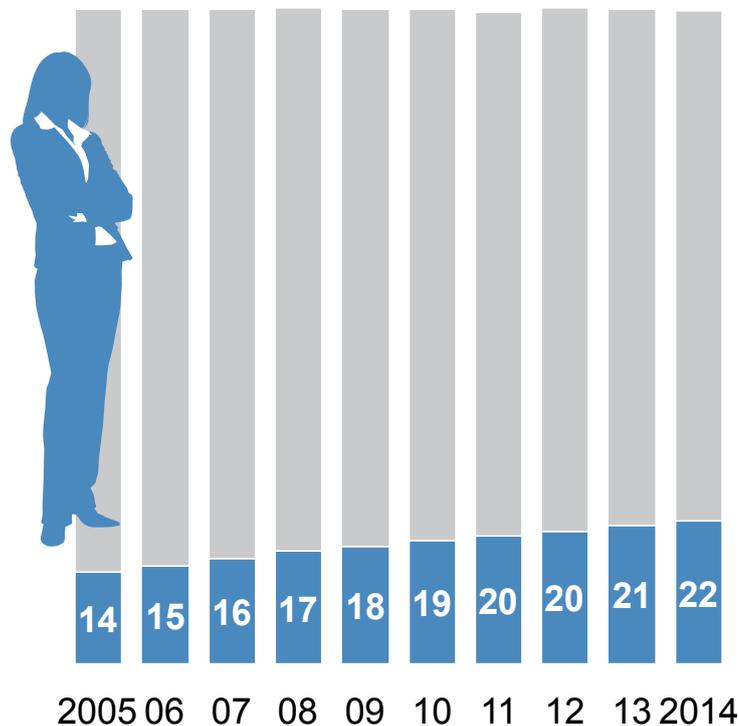
QUELLE: Managerinnen-Barometer 2016, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Januar 2016

Auch in Führungspositionen der Wissenschaft ist der Frauenanteil gering

CHEFSACHE

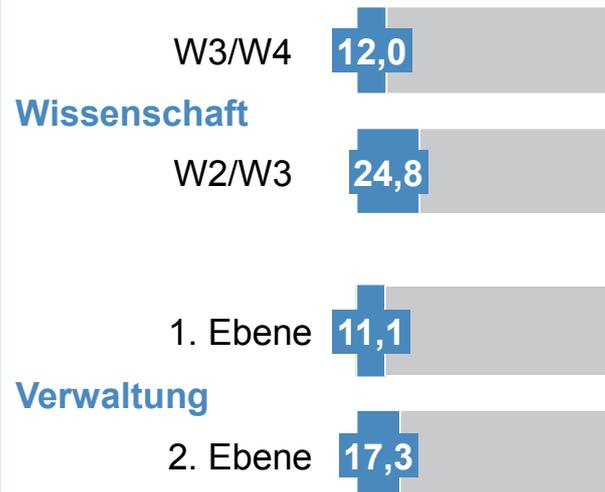
Hochschulen

Anteil von Professorinnen, in Prozent



Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen¹

Frauenanteil 2014, in Prozent



¹ Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft

QUELLE: Pakt für Forschung und Innovation, Monitoring-Bericht 2015; Statistisches Bundesamt

Die 5 größten Mythen zum Thema
Geschlechterausgewogenheit in
Führungspositionen

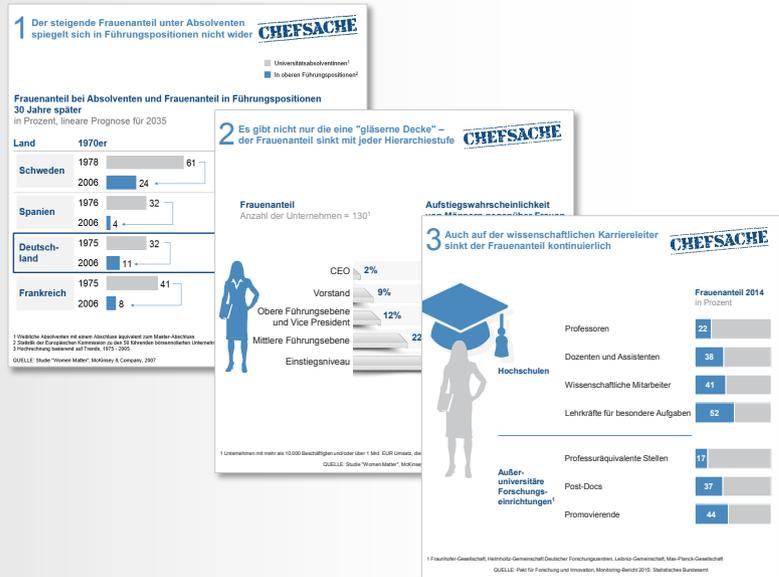
„Die Unterschiede erledigen sich von allein“

Aktuelle Entwicklungen werden mit der Zeit von allein zu Geschlechterausgewogenheit führen

MYTHOS

Realität

Trotz des steigenden Frauenanteils bei Universitätsabsolventen und Berufseinsteigern verändert sich die Relation in Führungspositionen nur minimal – denn der Frauenanteil sinkt mit jeder höheren Karrierestufe



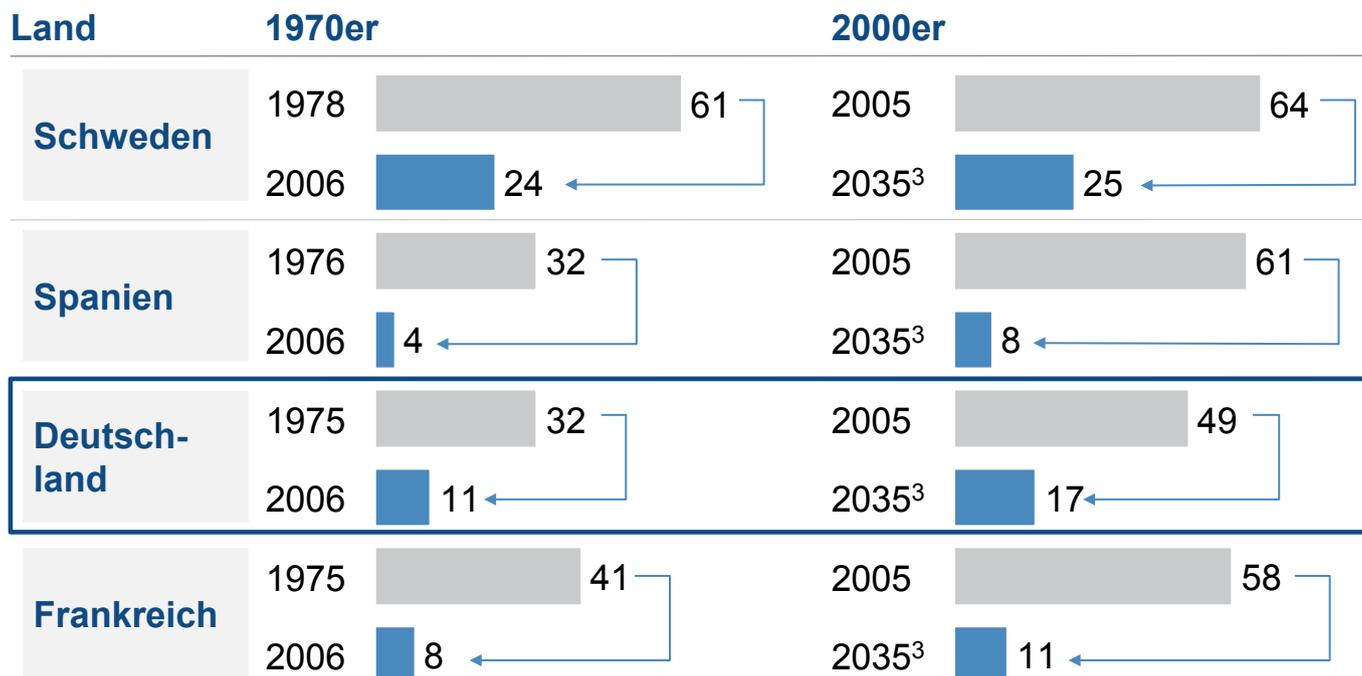
1 Der steigende Frauenanteil unter Absolventen spiegelt sich in Führungspositionen nicht wider

CHEFSACHE

■ Universitätsabsolventinnen¹
 ■ Weibliche Führungskräfte²

Frauenanteil an Universitätsabsolventen und Frauenanteil 30 Jahre später in Führungspositionen

in Prozent, lineare Prognose für 2035



1 Weibliche Absolventen mit einem Abschluss äquivalent zum Master-Abschluss

2 Statistik der Europäischen Kommission zu den 50 führenden börsennotierten Unternehmen pro Land

3 Hochrechnung basierend auf Trends, 1975 - 2005

QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2007

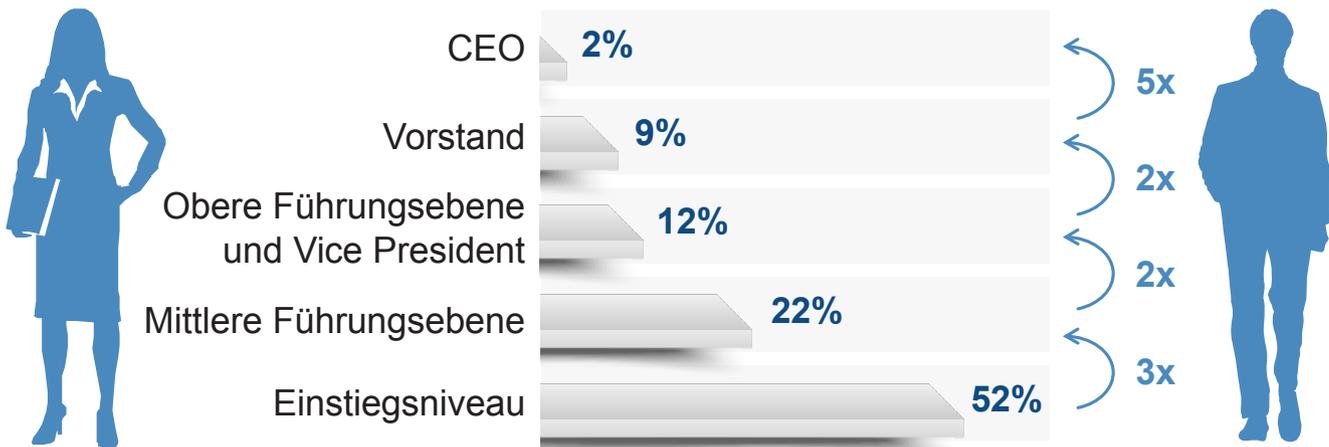
2 Es gibt nicht nur die eine „gläserne Decke“ – der Frauenanteil sinkt mit jeder Hierarchiestufe

CHEFSACHE

Frauenanteil

Anzahl der Unternehmen = 130¹

Aufstiegswahrscheinlichkeit von Männern gegenüber Frauen



¹ Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten und/oder über 1 Mrd. EUR Umsatz, die Angaben gemacht haben (EMEA)

QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2013

3 Auch auf der wissenschaftlichen Karriereleiter sinkt der Frauenanteil kontinuierlich

CHEFSACHE



Hochschulen

Professoren

22

Dozenten und Assistenten

38

Wissenschaftliche Mitarbeiter

41

Lehrkräfte für besondere Aufgaben

52

Außer-universitäre Forschungs- einrichtungen¹

Professuräquivalente Stellen

17

Post-Docs

37

Promovierende

44

Frauenanteil 2014
in Prozent

¹ Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft

QUELLE: Pakt für Forschung und Innovation, Monitoring-Bericht 2015; Statistisches Bundesamt

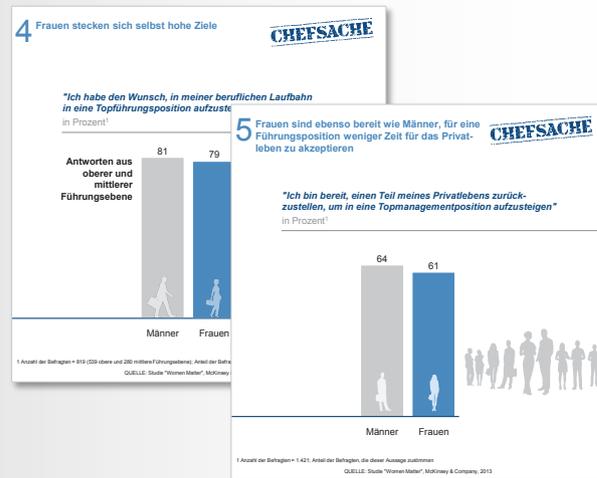
„Frauen streben seltener nach Führungspositionen“

Frauen haben generell weniger Interesse an Führungspositionen als Männer

MYTHOS

Realität

Frauen haben ebenso ambitionierte Karrierepläne wie Männer und sind bereit, viel Zeit und Energie in ihre Karriere zu investieren

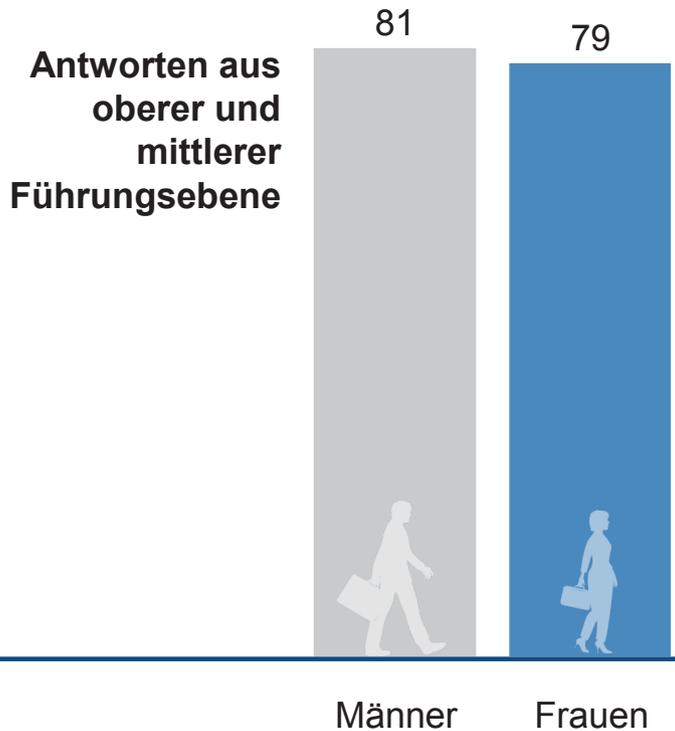


4 Frauen stecken sich selbst hohe Ziele

CHEFSACHE

„Ich habe den Wunsch, in meiner beruflichen Laufbahn in eine Topführungsposition aufzusteigen“

in Prozent¹



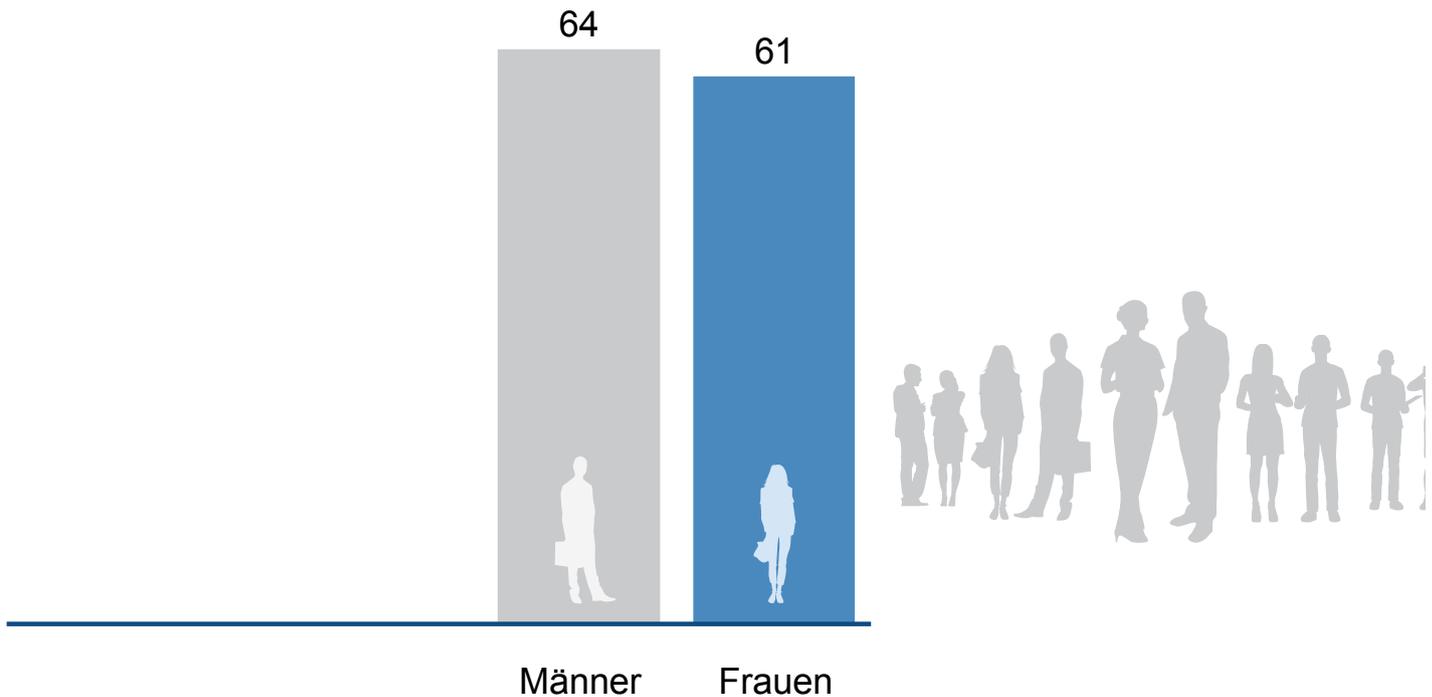
¹ Anzahl der Befragten = 819 (539 obere und 280 mittlere Führungsebene); Anteil der Befragten, auf die diese Aussage zutrifft

QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2013

5 Frauen sind ebenso bereit wie Männer, für eine Führungsposition weniger Zeit für das Privatleben zu akzeptieren

CHEFSACHE

„Ich bin bereit, einen Teil meines Privatlebens zurückzustellen, um in eine Topmanagementposition aufzusteigen“
in Prozent¹



¹ Anzahl der Befragten = 1.421; Anteil der Befragten, die dieser Aussage zustimmen

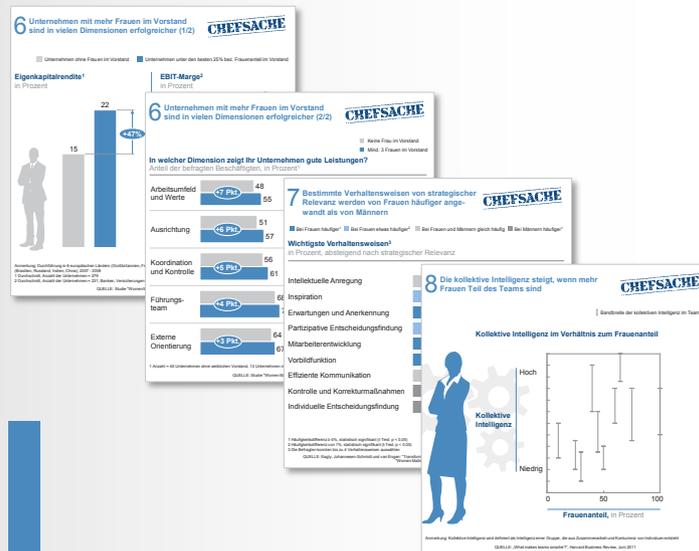
„Geschlechterausgewogenheit ist ein reines Imagethema“

Geschlechtergerechtigkeit ist wichtig für den Ruf eines Unternehmens, aber nicht für seine Leistung

MYTHOS

Realität

Unternehmen mit Frauenanteil in Führungsgremien sind gesünder und finanziell erfolgreicher – denn der Frauenanteil ist relevant für strategische Entscheidungen und kollektive Intelligenz

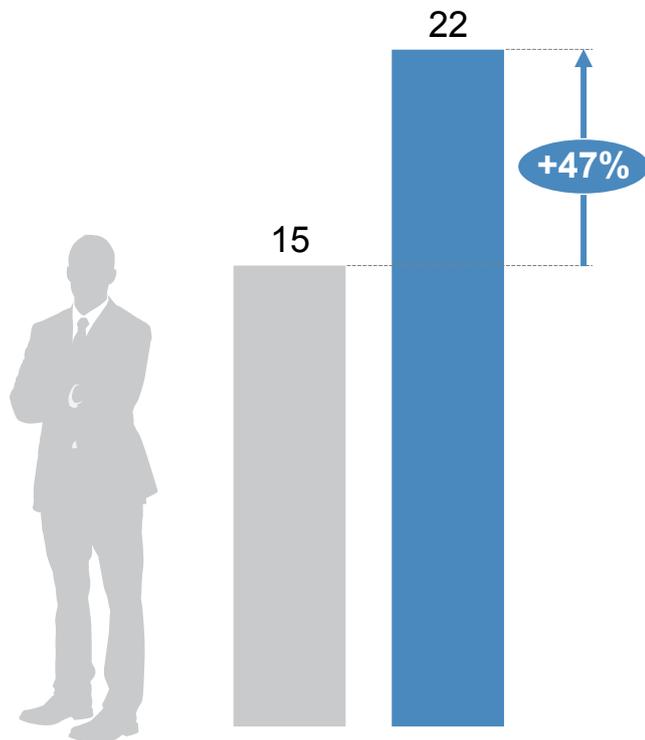


6 Unternehmen mit mehr Frauen im Vorstand sind in vielen Dimensionen erfolgreicher (1/2)

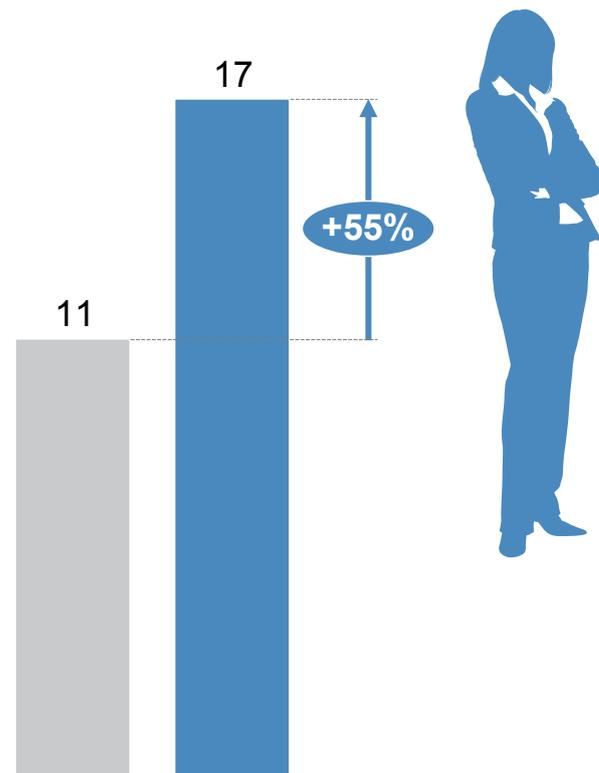
CHEFSACHE

■ Unternehmen ohne Frauen im Vorstand ■ Unternehmen unter den besten 25% bez. Frauenanteil im Vorstand

Eigenkapitalrendite¹ in Prozent



EBIT-Marge² in Prozent



Anmerkung: Durchführung in 6 europäischen Ländern (Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Spanien, Schweden, Norwegen) und den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China), 2007 - 2009

1 Durchschnitt, Anzahl der Unternehmen = 279

2 Durchschnitt, Anzahl der Unternehmen = 231; Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister wurden ausgenommen

QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2010

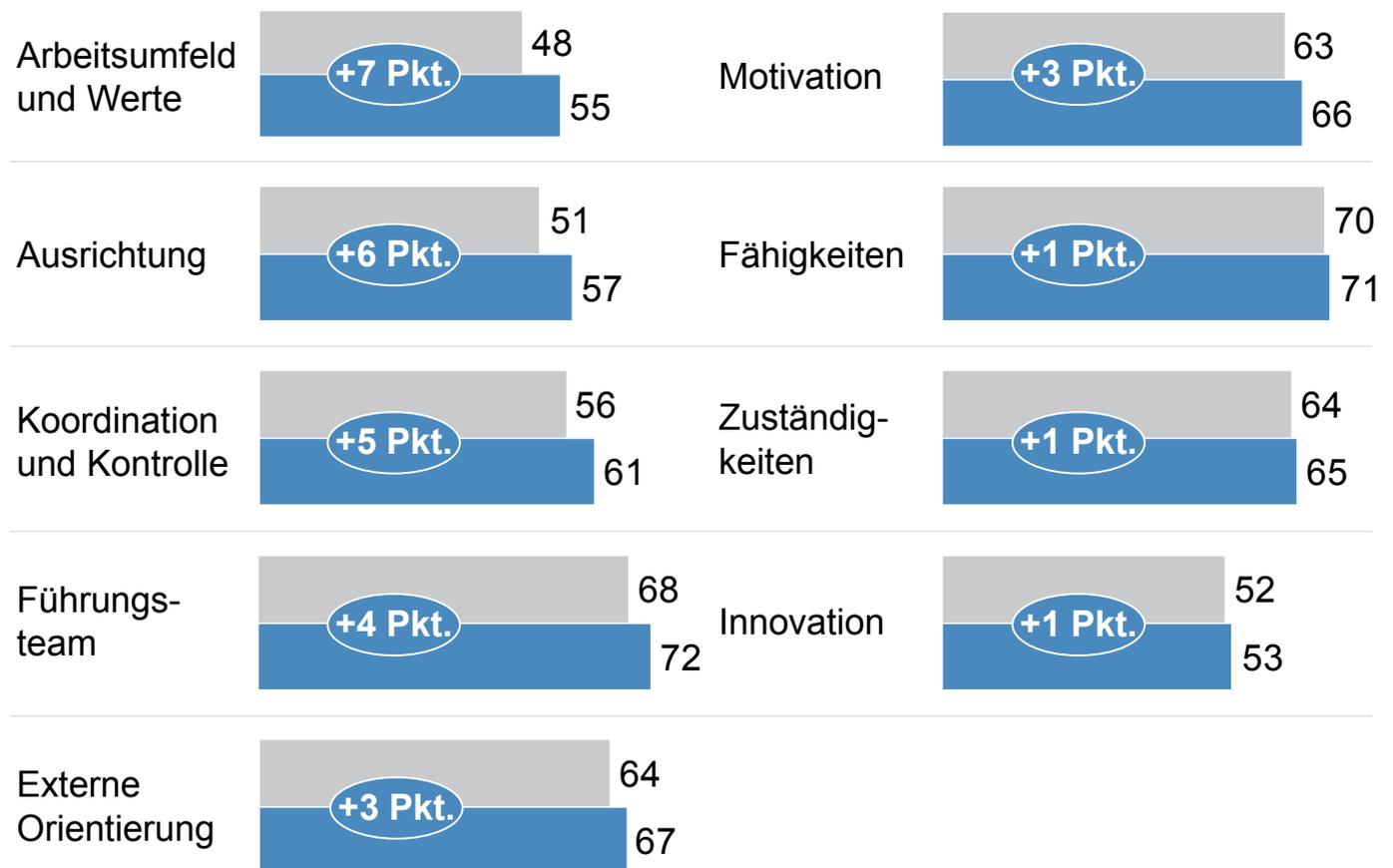
6 Unternehmen mit mehr Frauen im Vorstand sind in vielen Dimensionen erfolgreicher (2/2)



■ Keine Frau im Vorstand
 ■ Mind. 3 Frauen im Vorstand

In welcher Dimension zeigt Ihr Unternehmen gute Leistungen?

Anteil der befragten Beschäftigten, in Prozent¹



¹ Anzahl = 45 Unternehmen ohne weiblichen Vorstand, 13 Unternehmen mit mind. 3 weiblichen Vorständen

QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2013

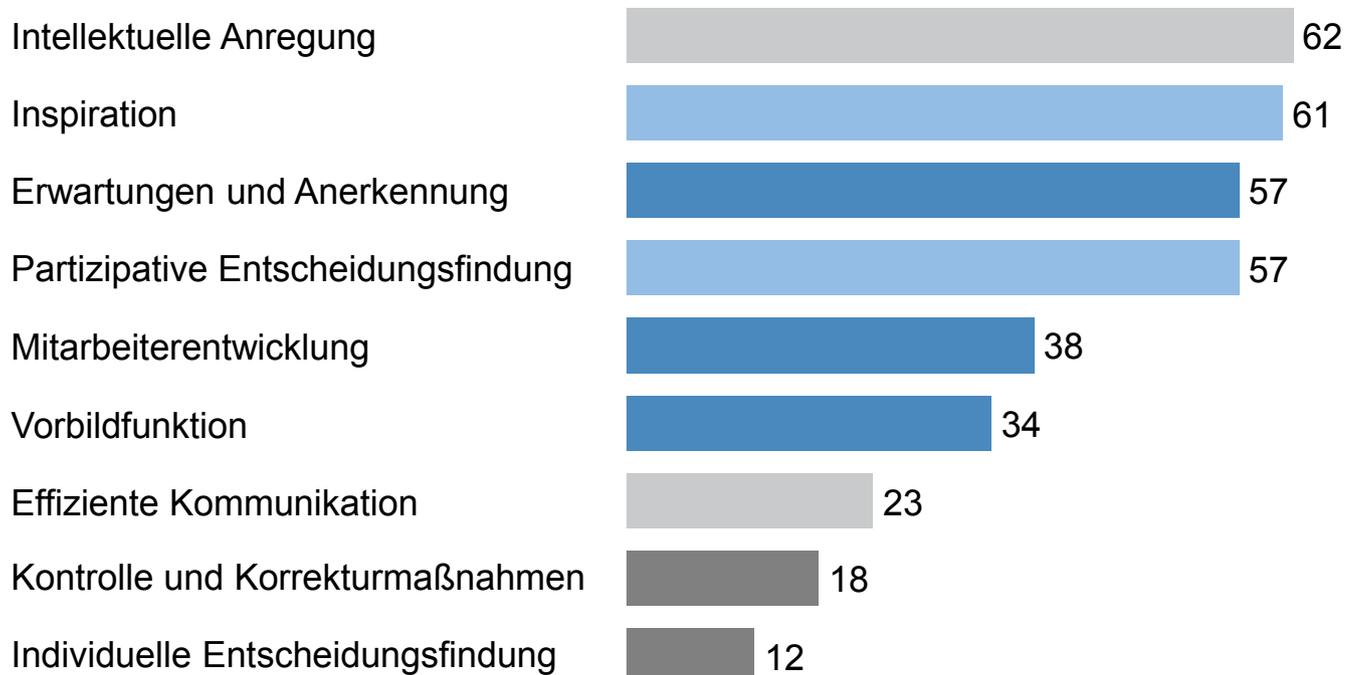
7 Bestimmte Verhaltensweisen von strategischer Relevanz werden von Frauen häufiger angewandt als von Männern

CHEFSACHE

■ Bei Frauen häufiger¹ ■ Bei Frauen etwas häufiger² ■ Bei Frauen und Männern gleich häufig ■ Bei Männern häufiger¹

Wichtigste Verhaltensweisen³

in Prozent, absteigend nach strategischer Relevanz



1 Häufigkeitsdifferenz $\geq 4\%$, statistisch signifikant (t-Test: $p < 0,05$)

2 Häufigkeitsdifferenz von 1%, statistisch signifikant (t-Test: $p < 0,05$)

3 Die Befragten konnten bis zu 4 Verhaltensweisen auswählen

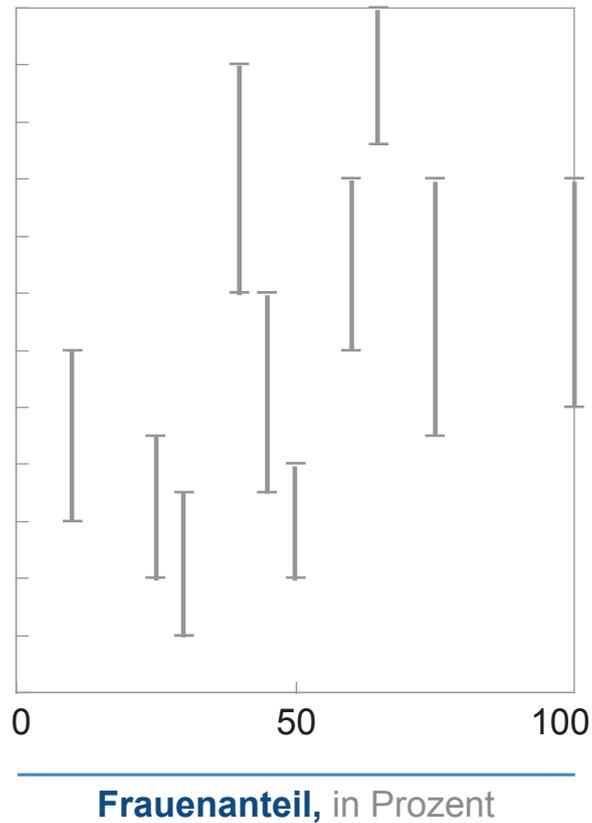
QUELLE: Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen: „Transformational, Transactional and Laissez-faire Leadership Styles“, 2003; Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2013

8 Die kollektive Intelligenz steigt, wenn mehr Frauen Teil des Teams sind

CHEFSACHE

| Bandbreite der kollektiven Intelligenz im Team

Kollektive Intelligenz im Verhältnis zum Frauenanteil



Anmerkung: Kollektive Intelligenz wird definiert als Intelligenz einer Gruppe, die aus Zusammenarbeit und Konkurrenz von Individuen entsteht

QUELLE: „What makes teams smarter?“, Harvard Business Review, Juni 2011

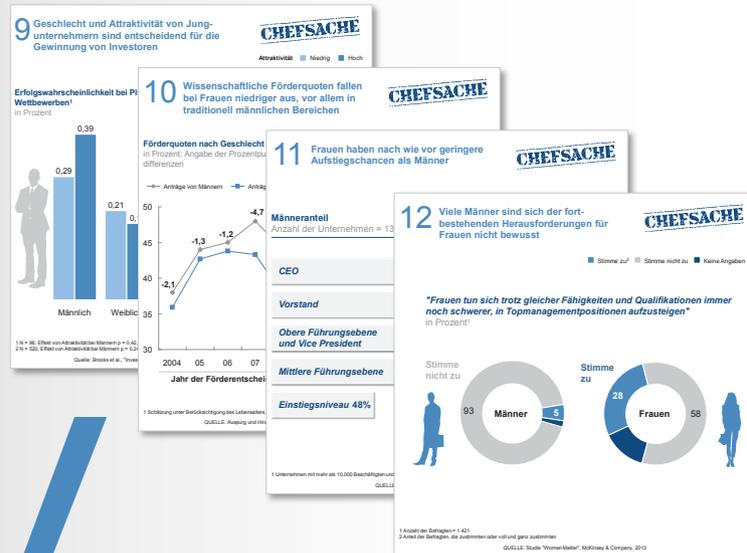
„Es werden nur noch Frauen bevorzugt“

Frauenförderung benachteiligt männliche Kollegen und widerspricht dem Leistungsprinzip

MYTHOS **IV**

Realität

Die Leistung von Männern und Frauen wird teilweise sehr unterschiedlich bewertet – vor allem Männer sind sich dessen jedoch oft nicht bewusst



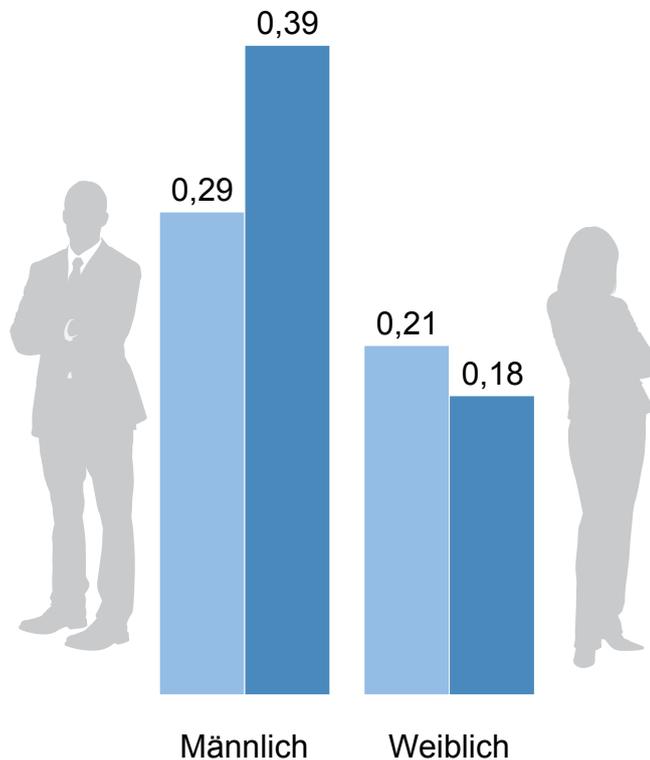
9 Geschlecht und Attraktivität von Jungunternehmern sind entscheidend für die Gewinnung von Investoren

CHEFSACHE

Attraktivität ■ Niedrig ■ Hoch

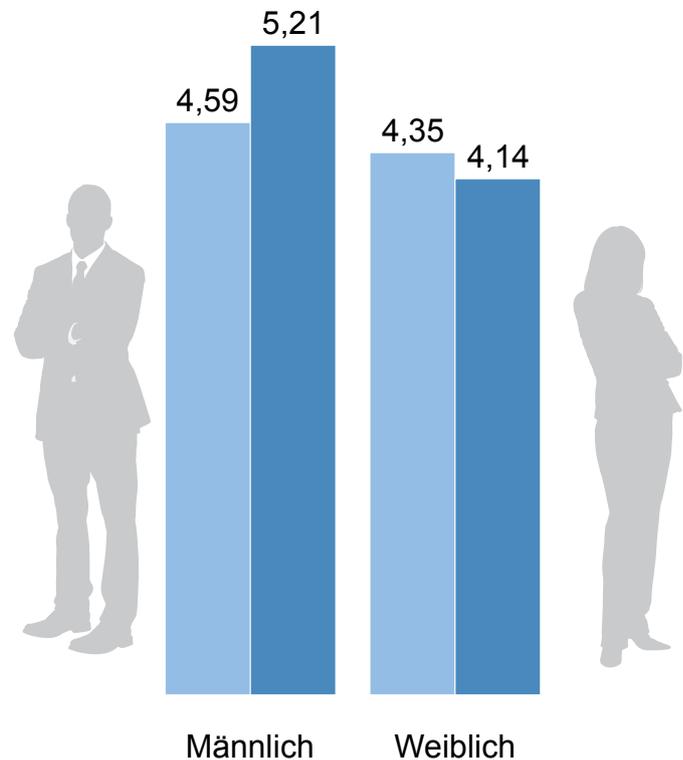
Erfolgswahrscheinlichkeit bei Pitch-Wettbewerben¹

in Prozent



Wahrscheinlichkeit von Investitionen²

1 = sehr unwahrscheinlich; 7 = sehr wahrscheinlich



1 N = 96; Effekt von Attraktivität bei Männern $p = 0,42$, bei Frauen nicht signifikant

2 N = 520; Effekt von Attraktivität bei Männern $p = 0,24$, bei Frauen nicht signifikant

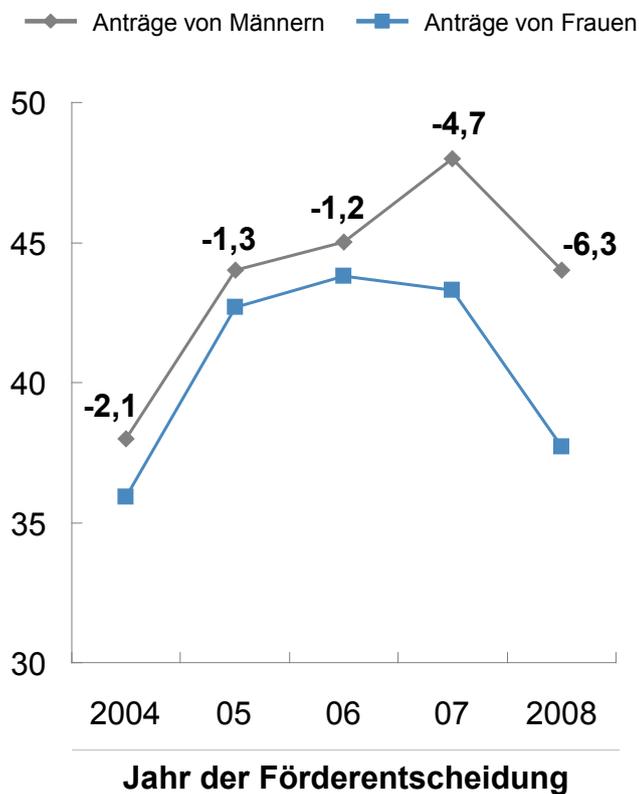
Quelle: Brooks et al., „Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men“, PNAS, 2014

10 Wissenschaftliche Förderquoten fallen bei Frauen niedriger aus, vor allem in traditionell männlichen Bereichen

CHEFSACHE

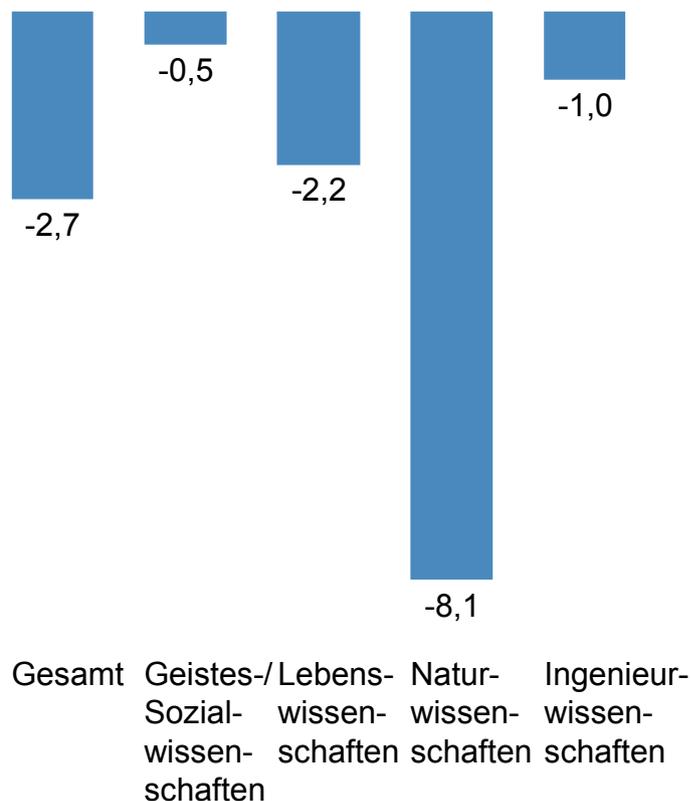
Förderquoten nach Geschlecht

in Prozent; Angabe der Prozentpunktdifferenzen



Förderquoten von Frauen im Vergleich zu Männern¹

in Prozentpunkten



¹ Schätzung unter Berücksichtigung des Lebensalters, des Jahres der Förderentscheidung und der Antragssumme

QUELLE: Auspurg und Hinz, „Antragsaktivitäten und Förderchancen von Wissenschaftlerinnen“, 2010

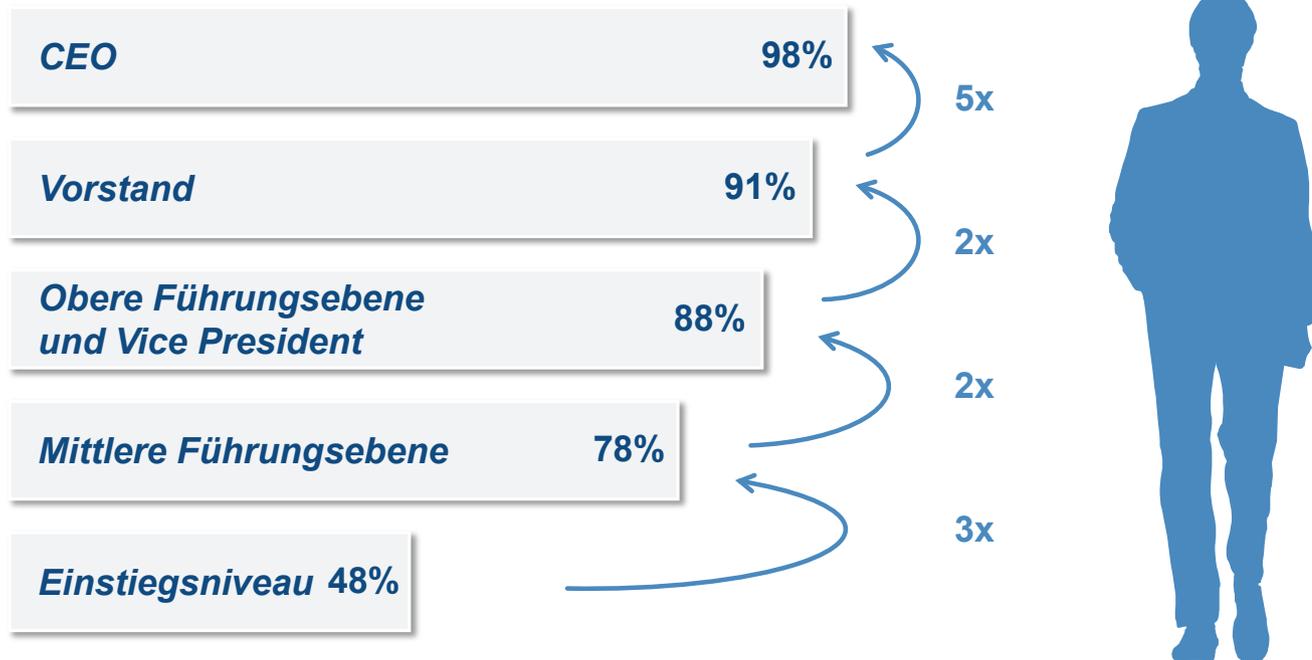
11 Frauen haben nach wie vor geringere Aufstiegschancen als Männer

CHEFSACHE

Männeranteil

Anzahl der Unternehmen = 130¹

Aufstiegswahrscheinlichkeit von Männern gegenüber Frauen



¹ Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten und/oder über 1 Mrd. EUR Umsatz, die Angaben gemacht haben (EMEA)

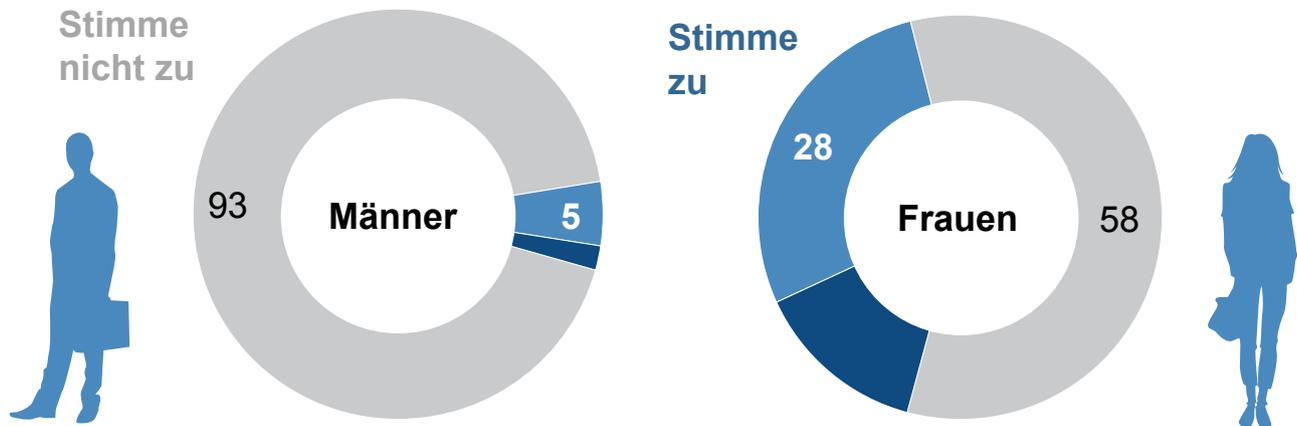
QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2013

12 Viele Männer sind sich der fortbestehenden Herausforderungen für Frauen nicht bewusst

CHEFSACHE

■ Stimme zu² ■ Stimme nicht zu ■ Keine Angaben

„Frauen tun sich trotz gleicher Fähigkeiten und Qualifikationen immer noch schwerer, in Topmanagementpositionen aufzusteigen“
in Prozent¹



1 Anzahl der Befragten = 1.421

2 Anteil der Befragten, die zustimmten oder voll und ganz zustimmten

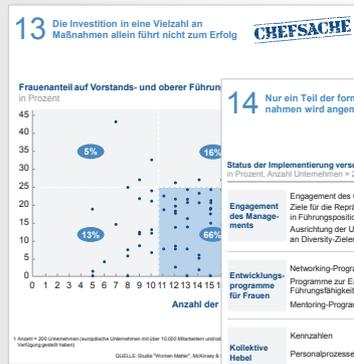
„Es ändert sich trotz der vielen Maßnahmen nichts“

Trotz der Bandbreite an eingeführten Maßnahmen sind keine wesentlichen Erfolge zu verbuchen

MYTHOS

Realität

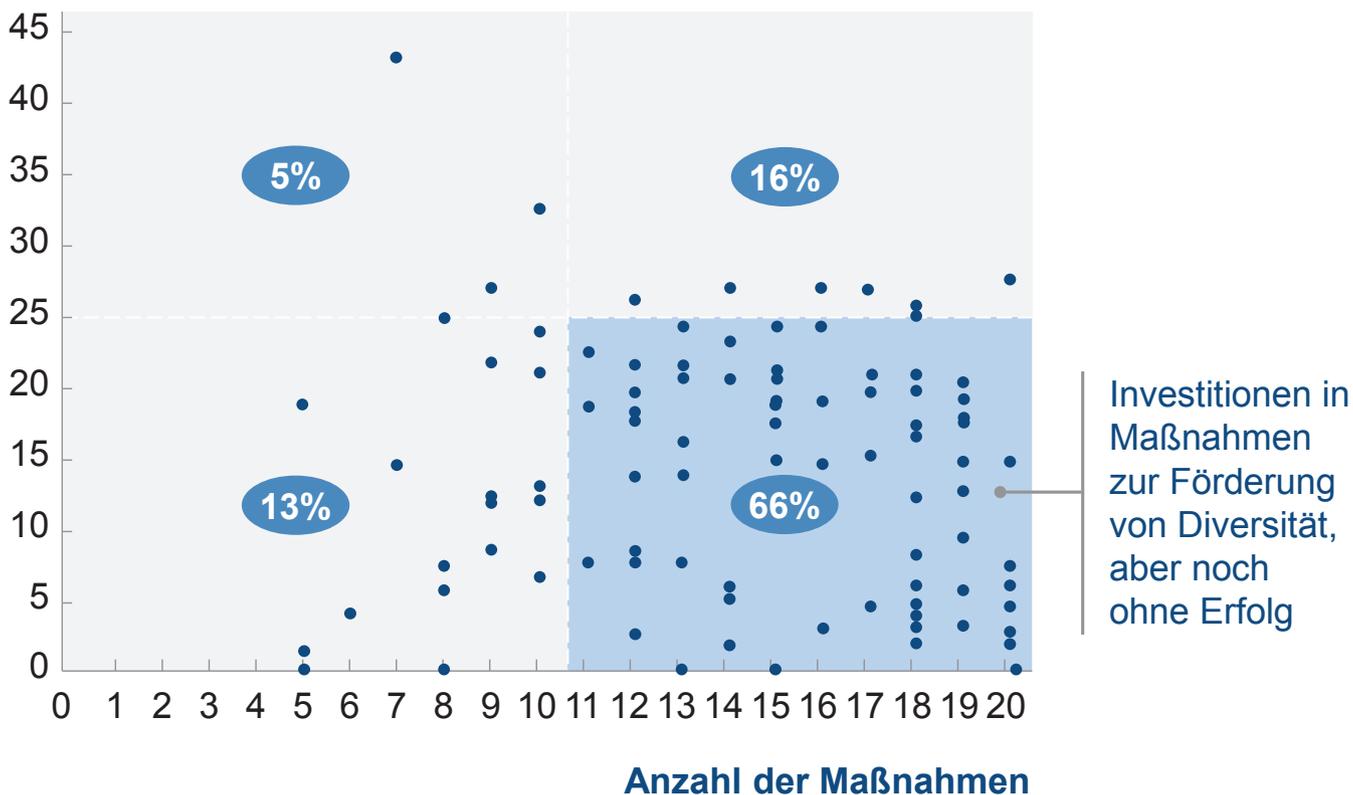
Maßnahme ist nicht gleich Maßnahme: Um sichtbare Ergebnisse mit Diversitätsmaßnahmen zu erzielen, sind ein klares Engagement der Führungsebene und eine zielgerichtete Umsetzung essenziell



13 Die Investition in eine Vielzahl an Maßnahmen allein führt nicht zum Erfolg

CHEFSACHE

Frauenanteil auf Vorstands- und oberer Führungsebene¹ in Prozent



¹ Anzahl = 200 Unternehmen (europäische Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern und/oder einem Umsatz über 1 Mrd. EUR, die Daten zur Verfügung gestellt haben)

14 Nur ein Teil der formal eingeführten Maßnahmen wird angemessen implementiert



■ Gut implementiert
 ■ Relativ gut implementiert
 ■ Formal eingeführt

Status der Implementierung verschiedener Maßnahmen¹

in Prozent, Anzahl Unternehmen = 235



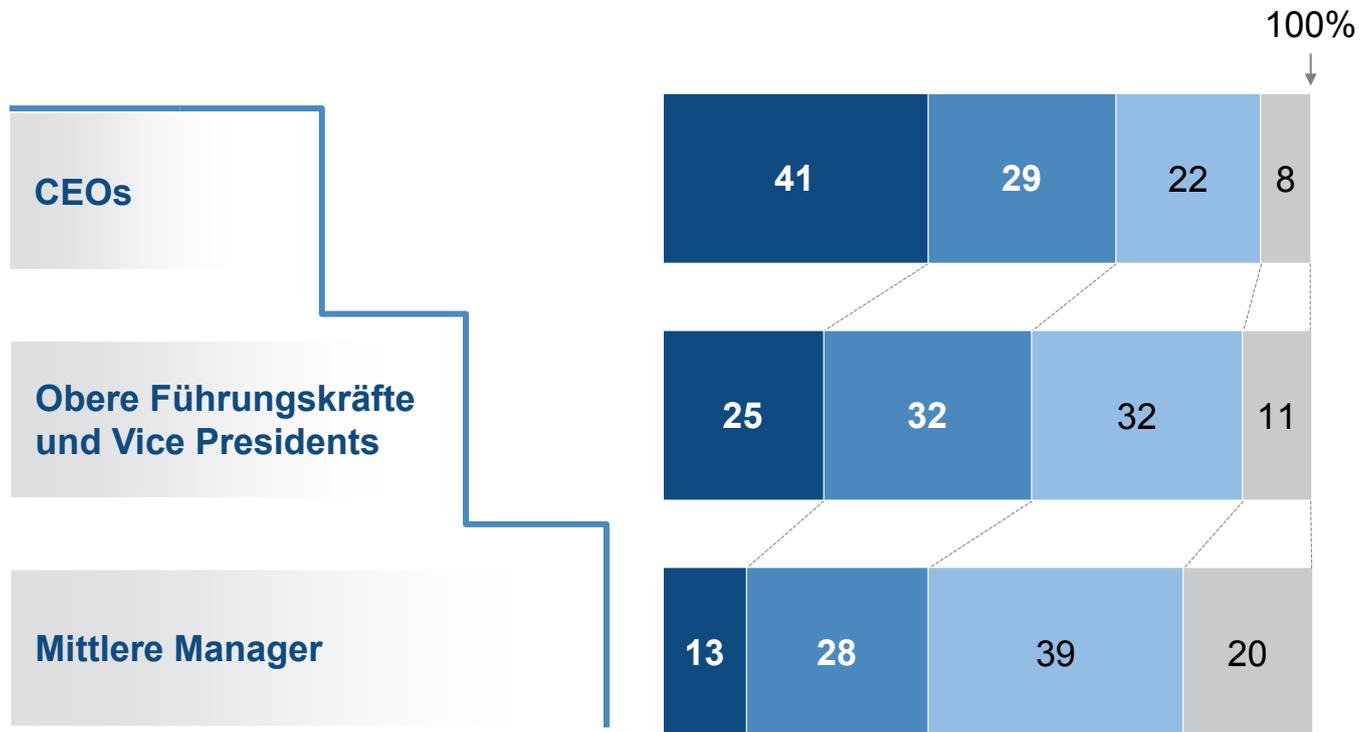
¹ Die Maßnahmen wurden auf einer Skala von 1 - 5 bewertet, mit Ausnahme der Maßnahmen hinsichtlich des Engagements des Managements, die auf einer Skala von 1 - 4 beurteilt wurden

15 Ein hohes Engagement des CEO spiegelt sich nicht automatisch auf den anderen Führungsebenen wider



■ Gut ■ Relativ gut ■ Vorhanden ■ Nicht vorhanden

Bewertung des Engagements verschiedener Führungsebenen in Prozent, Anzahl Unternehmen = 235



QUELLE: Studie „Women Matter“, McKinsey & Company, 2012

CHEFSACHE

Was ist zu tun?

Was sind die Erfolgsfaktoren?

CHEFSACHE



Sichtbares Engagement des oberen Managements



Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Initiativen



Einbindung des mittleren Managements



Wandel in den Köpfen

Sichtbares Engagement der Führungsspitze



- Die Vorteile von gemischten Führungsteams für den jeweiligen Unternehmenskontext identifizieren und festhalten
- Offen und häufig die Relevanz des Themas betonen (intern und extern)
- Dem Vorstand eine tragende Rolle im Diversitätsteam zuweisen
- Sicherstellen, dass ausreichend Frauen für eine Beförderung in wichtige Führungsrollen zur Verfügung stehen und nachrücken können
- Weibliche Toptalente persönlich coachen und als Mentor fungieren
- Führungskräfte aller Organisationsebenen persönlich in die Pflicht nehmen
- Kennzahlenkatalog zum Thema Diversität einführen und Fortschritte regelmäßig überprüfen

Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Initiativen



- Gründliche Diagnose, um die speziellen Herausforderungen im eigenen Unternehmen zu verstehen: Fakten statt „Bauchgefühl“
- Regelmäßige Gespräche mit weiblichen Talenten führen: Was benötigen sie?
- Eindeutige Prioritäten bei den Maßnahmen setzen
- Gleichermaßen auf „strategische Maßnahmen“ und auf ein generelles Umdenken in der Unternehmenskultur konzentrieren
- Effektivität der bestehenden Maßnahmen regelmäßig beurteilen: Programme, die nicht funktionieren, einstellen oder anpassen

Einbindung des mittleren Managements



- Managern praktische Tipps und Tricks an die Hand geben, wie sie effektiver mit ihren Mitarbeiterinnen kommunizieren und Talente früh entdecken können
- Persönliche Zuständigkeiten festlegen und Transparenz hinsichtlich Fortschritten schaffen
- Trainingsformate konzipieren, die sowohl Männer als auch Frauen ansprechen
- Programme zum Thema Diversität nach Möglichkeit in bestehende Schulungsangebote integrieren

Wandel in den Köpfen

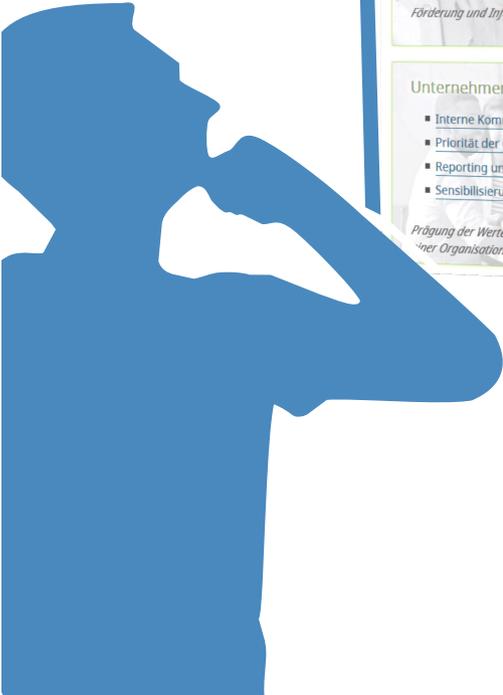


- Allen Mitarbeitern klar machen: Diversität bedeutet, Toptalente zu fördern, und ist eine Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg
- Mitarbeiter aller Organisationsebenen in die Pflicht nehmen, um die Herausforderungen gemeinsam zu meistern
- Gemeinsam entsprechende Maßnahmen ins Leben rufen; Ergebnisse veröffentlichen
- Netzwerke aus Verfechtern der jeweiligen Initiative bilden
- Erfolge bekannt machen und gemeinsam feiern

Erfolgsbeispiele inklusive eines Leitfadens für die Umsetzung finden Sie unter...

CHEFSACHE

www.initiative-chefsache.de/erfolgsbeispiele



The presentation board displays four success stories:

- Nachwuchs**
 - Nachwuchsförderung
 - Recruiting

Förderung und Information von zukünftigen Potenzialen
- Führungskräfteförderung**
 - Training
 - Sponsoring
 - Netzwerk
 - Mentoring

Aktive Karriereunterstützung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Unternehmenskultur**
 - Interne Kommunikation
 - Priorität der Geschäftsführung
 - Reporting und Monitoring
 - Sensibilisierung der Mitarbeiter

Prägung der Werte, Einstellungen und Umgangsformen innerhalb der Organisation
- Beruf und Familie**
 - Flexible Karriere- und Arbeitsmodelle
 - Kinder-/Familienbetreuung

Vereinbarkeit beider Bereiche - für Frauen UND Männer

CHEFSACHE

Kurzvorstellung: Initiative Chefsache

Die Initiative Chefsache will mit neuen Ideen ein Umdenken in der Arbeitswelt herbeiführen

CHEFSACHE

„Chefsache. Wandel gestalten – für Frauen und Männer“ ist ein Netzwerk zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen. Treibende Kräfte der Initiative sind Geschäftsführer und Vorstände von Unternehmen sowie Leitungen wissenschaftlicher, sozialwirtschaftlicher und öffentlicher Einrichtungen.

Mit neuen Ideen und Konzepten will die 2015 gegründete Initiative ein Umdenken in der Arbeitswelt herbeiführen. Denn noch sind in Deutschland zu wenige Frauen in den Chefetagen anzutreffen. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und zeitgemäße Rollenbilder nützen allen gleichermaßen – Frauen, Männern und der Gesellschaft insgesamt.

Schirmherrin der Initiative Chefsache ist Bundeskanzlerin Angela Merkel.



Seit einigen Wochen haben wir eine gesetzliche Frauenquote. Aber auch das beste Gesetz wird seine Wirkung nur voll entfalten können, wenn auch der gesellschaftliche Wille dahintersteht. „Chefsache. Wandel gestalten – für Frauen und Männer“ steht für den notwendigen gesellschaftlichen Willen. Deshalb übernehme ich gerne die Schirmherrschaft.



Foto: Bundesregierung/Kugler

Die treibenden Kräfte der Initiative sind die obersten Führungskräfte unserer Mitglieder (1/4)

CHEFSACHE



Allianz 



Dr. Werner Zedelius
Mitglied des
Vorstands

Wir sind überzeugt: Vielfalt macht uns stark! Ein Austausch ohne Scheuklappen wird alle Beteiligten noch weiter bringen.



Dr. Hartmut Klusik
Personalvorstand



Eine bessere Balance von Frauen und Männern im Management ist einfach gut fürs Geschäft: Damit halten wir unseren Innovationsvorsprung und bilden die Veränderungen der Talentpools und Kundenerwartungen ab.



Bundesministerium
der Verteidigung



Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin der
Verteidigung

Wie für die gesamte Gesellschaft gilt auch für die Bundeswehr: Vielfältige Herausforderungen verlangen vielfältige Fähigkeiten und diverse kluge Köpfe, die auf allen Klaviaturen spielen können. Deswegen kommt es auch auf jede Frau und jeden Mann an. Wenn wir 100% gestalten wollen, dürfen wir nicht 50% unserer Talente aus den Augen verlieren.



BOSCH
Technik fürs Leben



Christoph Kübel
Geschäftsführer
und Arbeitsdirektor

Deutschland braucht mehr Chefinnen. Deshalb engagiert sich Bosch bei „Chefsache“ für einen gesellschaftlichen Wandel.



Martina Koederitz
Vorsitzende der
Geschäftsführung

Veränderung beginnt im Kopf – erst dann kann auch gehandelt werden! Talentmanagement und Diversity im Sinne von Vielfalt sind grundlegende Werte, die in unserer Unternehmensstrategie fest verankert sind.

Die treibenden Kräfte der Initiative sind die obersten Führungskräfte unserer Mitglieder (2/4)

CHEFSACHE



Deutscher
Caritasverband e.V.



Dr. Peter Neher
Präsident

Rund 80% der Mitarbeitenden in der Caritas sind weiblich; aber nur knapp ein Viertel der obersten Führungskräfte sind Frauen. Das wollen wir ändern. Es gilt, die Talente von Frauen zur Geltung zu bringen. Dafür engagieren wir uns in der Caritas. Und machen mit bei der Initiative Chefsache: Geschlechtergerechtigkeit ist wichtig – für Frauen und Männer.



Dr. Bernhard Beck
Personalvorstand

Vielfalt in unserer Belegschaft zu integrieren, das Miteinander zu fördern und zu verbessern ist schon seit langem Thema bei uns in der EnBW. Und wir wollen erreichen, dass es noch mehr zur Normalität für uns alle wird.



Prof. Dr. Reimund Neugebauer
Präsident

In den letzten 50 Jahren wurde die digitale Welt zur Selbstverständlichkeit. Über Frauen in Führungspositionen diskutieren wir gut 200 Jahre nach der ersten Frauenbewegung der Moderne immer noch. Um die Innovationskraft in der Wissenschaft langfristig zu erhalten, können wir uns eine solche Trägheit in der Veränderung nicht länger leisten.



Dr. Bettina Volkens
Vorstandsmitglied
und Arbeitsdirektorin
Ressort Personal
und Recht

Wir übersetzen Diversity mit Vielseitigkeit, Ideenreichtum, Internationalität und Durchmischung von Perspektiven. Wir brauchen Mixed Teams über alle Ebenen und damit auch Frauen auf allen Ebenen.

Die treibenden Kräfte der Initiative sind die obersten Führungskräfte unserer Mitglieder (3/4)

CHEFSACHE



McKinsey&Company



Dr. Cornelius Baur
Managing Partner
Deutschland

Mehr Frauen in unserer Firma bedeuten mehr Erfolg! Weder als Unternehmen noch als Gesellschaft können wir auf sie verzichten.

SIEMENS



Joe Kaeser
Vorstandsvorsitzender

„Chefsache“ ist Chefsache, weil die Entwicklung, Förderung und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht delegierbar ist.



Angelique Renkhoff-Mücke
Vorstandsvorsitzende

Ich bin davon überzeugt, dass es einen ganzheitlichen Ansatz braucht, um Frauen in Unternehmen konsequent nach vorne zu bringen. Dabei haben wir noch einen weiten und vermutlich auch keinen einfachen Weg vor uns, bis alle Beteiligten die dazu notwendige Akzeptanz und Bereitschaft aufweisen.



Thomas Biedermann
Vorstand Personal
und Arbeitsdirektor

Wir setzen auf eine vielfältige Unternehmenskultur und gemischte Teams. Karriereperspektiven für Frauen in unserem Unternehmen sollen weiter verbessert und gezielt gefördert werden, denn der Frauenanteil in Führungspositionen ist noch nicht da, wo er sein soll. Chancengleichheit verstehen wir als Chefsache, daher engagieren wir uns in dieser Initiative.

Die treibenden Kräfte der Initiative sind die obersten Führungskräfte unserer Mitglieder (4/4)

CHEFSACHE



DIE ZEIT



Dr. Rainer Esser
Geschäftsführer

Talentierte und zufriedene Mitarbeiter sind das Herz eines erfolgreichen Unternehmens. Daher muss Personal Chefsache sein. Bei der ZEIT haben wir inzwischen eine vielfältige Mannschaft aus Frauen und Männern beisammen. Wir arbeiten Hand in Hand und leben eine familienfreundliche Unternehmenskultur. Damit sind wir erfolgreich und die Arbeit macht großen Spaß.



Margret Suckale
Mitglied des
Vorstands der
BASF SE

Niemals zuvor gab es so viele gut ausgebildete und beruflich engagierte Frauen wie heute. Darum fördern wir Vielfalt auf allen Ebenen und darum unterstützen wir die Initiative Chefsache.



Dr. Christian P. Illek
Vorstandsmitglied
Personal

Mehr denn je werden wir zukünftig darauf angewiesen sein, dass Teams möglichst heterogen sind: Wo unterschiedliche Ideen, Sichtweisen und Herangehensweisen aufeinander treffen, kommen wir zu besseren Ergebnissen. Wir müssen offen sein für Neues, da permanenter Wandel unser Arbeitsleben bestimmt. Mit der Initiative Chefsache wollen wir dieses neue Denken und Handeln fördern.

Die obersten Führungskräfte unserer Gründungsmitglieder haben das Thema **Chancengleichheit** ganz oben auf ihre **persönliche Agenda** gesetzt. Die Initiative will das Bewusstsein dafür schärfen, wie **tief verankerte Rollenbilder** das Kommunikations- und **Entscheidungsverhalten** in Wirtschaft und Gesellschaft bestimmen und **Frauen von Spitzenpositionen fernhalten**. Dabei waren Frauen noch nie so gut ausgebildet wie heute. Der Begriff „**Chefsache**“ ist aber auch als **Aufforderung** zu verstehen, denn **Männer sind als Chefs** in Deutschland immer noch **in der Mehrzahl**. Männer sind daher ebenso wie Frauen Adressaten der Initiative. Ein **ausgeglichenes Geschlechterverhältnis** in Führungspositionen ist ein Gewinn für alle. **Ob Chef oder Chefin, wird dann bedeutungslos.**



Chefsache.

Wir fühlen uns der Chancengleichheit von Frauen und Männern **persönlich verpflichtet**.

Wandel gestalten –

Wir sehen Chefsache als Initiative **mit Vorbildcharakter** und möchten den notwendigen gesellschaftlichen Wandel mit neuen Konzepten und Ansätzen unterstützen.

für Frauen und Männer

Wir sind überzeugt: Ein **ausgeglichenes Geschlechterverhältnis** dient der Zukunft unserer Gesellschaft.

Unser Anspruch ist es, grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt anzustoßen

CHEFSACHE

Wir setzen uns für ein **ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen** ein. Denn Deutschland kann es sich **nicht leisten**, gut ausgebildete Talente **vom Erfolg auszuschließen**. Nur wenn jede Person – **egal ob Mann oder Frau** – die **Chance** hat, entsprechend ihrer Stärken Verantwortung zu übernehmen, nutzen wir als **Gesellschaft** unsere **Ressourcen** und unser **Potenzial** an neuen Ideen. Eine für alle offene **Leistungskultur** ist nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit – sie **zahlt sich unmittelbar ökonomisch aus**.

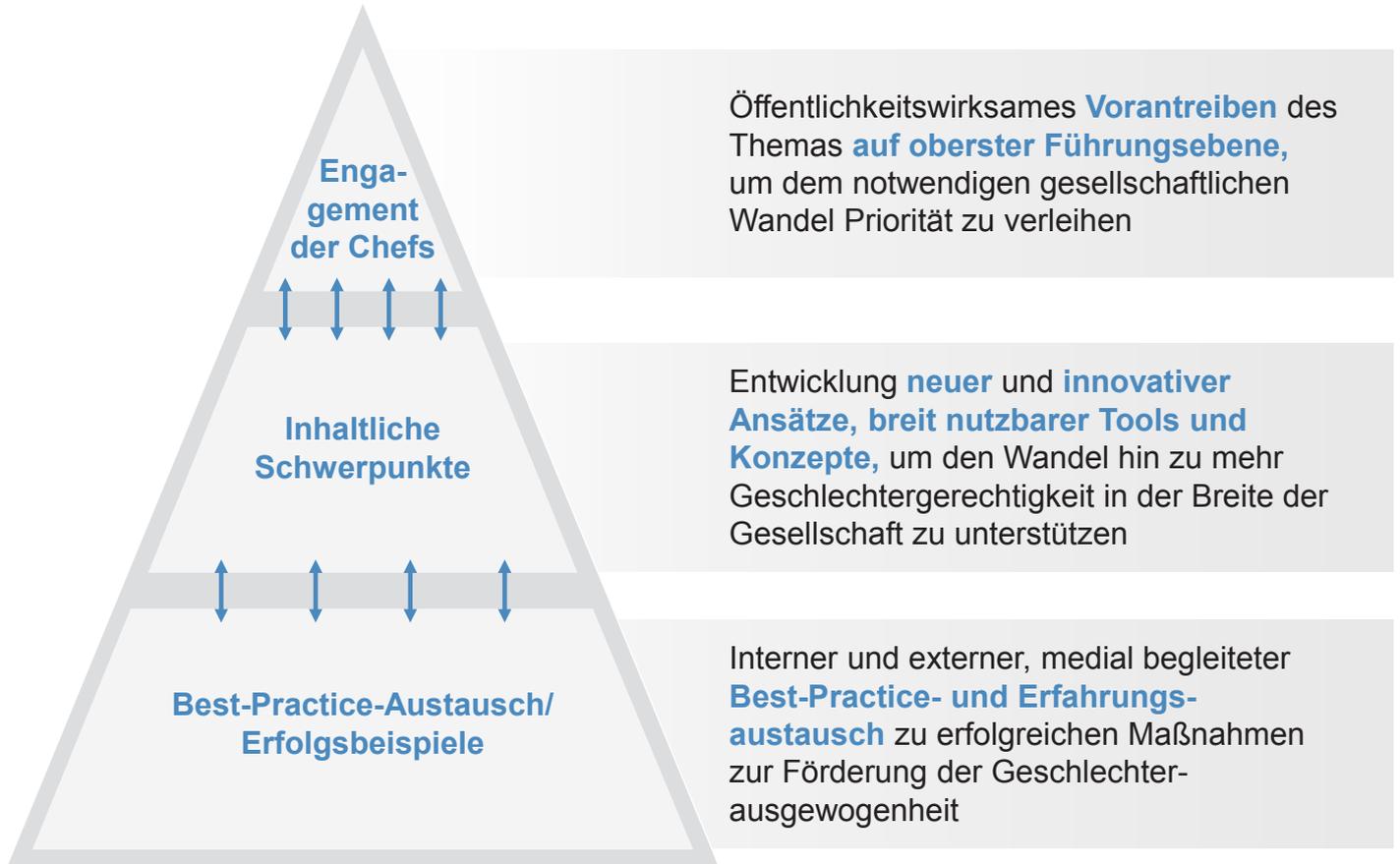
Wir wollen daher einen **grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt** anstoßen: Unser Ziel ist es, in Unternehmen und Institutionen eine **neue Kultur der Wertschätzung** zu etablieren – die unterschiedliche Berufsbiografien anerkennt und überkommene Mentalitätsmuster bei Besetzungsentscheidungen hinter sich lässt. Dazu möchten wir insbesondere auf diejenigen einwirken, die in unserer Gesellschaft **Führungs- und Multiplikatorfunktionen** haben.



Statistiken belegen: In Deutschland gibt es besonders wenig Frauen in Führungspositionen. In den Vorständen der 200 größten deutschen Unternehmen z.B. beträgt das Verhältnis Männer zu Frauen 18 zu 1.

Aus Zielsetzung und Selbstverständnis ergeben sich 3 Handlungsansätze für die Initiative Chefsache

CHEFSACHE

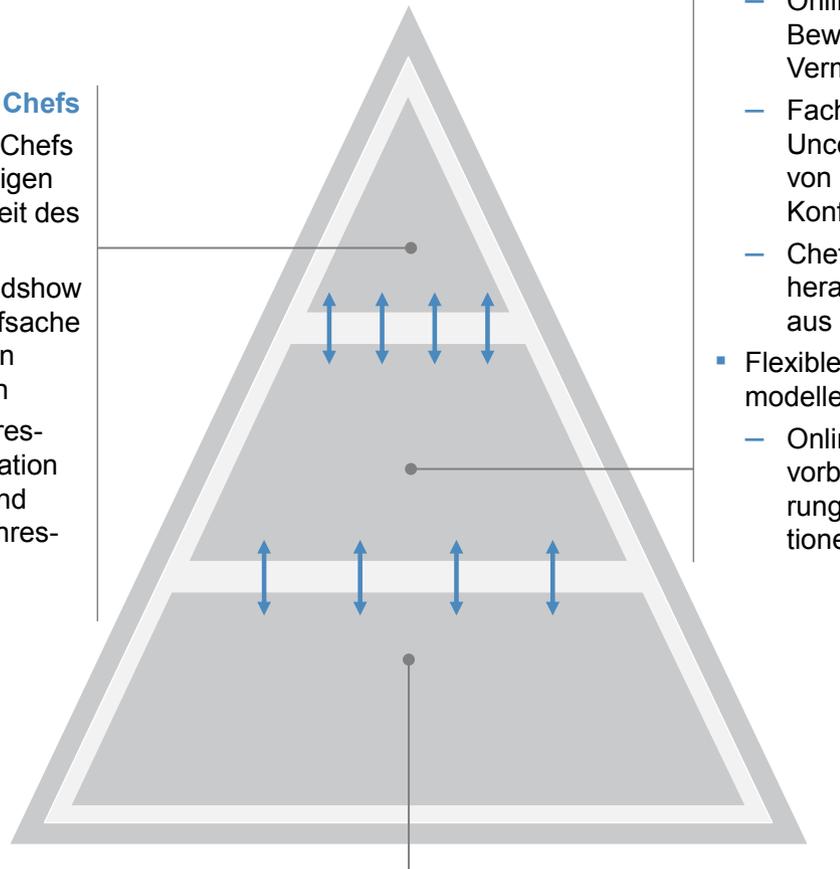


Zielgerichtete Maßnahmen treiben den Wandel voran – Fokus 2016 auf Unconscious Bias und flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen

CHEFSACHE

Engagement der Chefs

- „15 Fakten, die Chefs überzeugen“ zeigen die Notwendigkeit des Wandels
- Chefsache-Roadshow präsentiert Chefsache auf bestehenden Veranstaltungen
- Chefsache-Jahrestreffen: Präsentation der Resultate und Ausblick zur Jahresplanung



Inhaltliche Schwerpunkte

- Unconscious Bias
 - Onlinetraining schafft Bewusstsein und vermittelt Vermeidungsstrategien
 - Fachforum zeigt Unconscious-Bias-Arbeit von Chefsache bei Konferenz im Kanzleramt
 - Chefsache-Award zeichnet herausragende Projekte aus
- Flexible Arbeits- und Karrieremodelle
 - Onlinemagazin stellt Rollen Vorbilder und Implementierungshinweise für Organisationen vor

Erfolgsbeispiele/Best-Practice-Austausch

- Erfolgsbeispiele auf Chefsache-Webseite werden laufend ergänzt
- Sonderausgabe „Zeit Spezial“ illustriert die Chefsache-Arbeit

Quellenverzeichnis

- **Auspurg**, Katrin und Thomas Hinz, *Antragsaktivitäten und Förderchancen von Wissenschaftlerinnen bei Einzelanträgen auf DFG-Einzelförderung im Zeitraum 2005-2008*, Universität Konstanz, 2010.
- **Brooks**, Alison Wood et al., *Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men*, PNAS Current Issue, Vol. 111 Nr. 12, 2014.
- **Eagly**, Alice H. und Mary C. Johannesen-Schmidt, Marloes L. van Engen, *Transformational, Transactional and Laissez-faire Leadership Styles – A Meta Analysis Comparing Women and Men*, Psychological Bulletin, Nr. 129(4), Juli 2003, 569-591.
- **Gemeinsame Wissenschaftskonferenz GWK**, *Pakt für Forschung und Innovation. Monitoring-Bericht 2015*, Heft 42, 2015.
- **Holst**, Elke und Anja Kirsch, *Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig*, Managerinnen-Barometer 2016, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Januar 2016, 31-44.
- **Initiative Chefsache**, *Erfolgsbeispiele*, 2015.
- **Desvaux**, Georges und Sandrine Devillard-Hoellinger, Pascal Baumgarten, *Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & Company, 2007.
- **Desvaux**, Georges und Sandrine Devillard-Hoellinger, Sandra Sancier-Sultan, *Women Matter – Women at the top of corporations: Making it happen*, 2010.
- **Devillard-Hoellinger**, Sandrine et al., *Women Matter – Making the breakthrough*, McKinsey & Company, 2012.
- **Devillard-Hoellinger**, Sandrine et al., *Women Matter – Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, McKinsey & Company, 2013.
- **DIW**, *Anteil der Frauen in den Vorständen der 100 bzw. 200 größten deutschen Unternehmen von 2006 bis 2015*, 2016.
- **ProSiebenSat. 1 Media AG**, *Innovation growth markets*, Geschäftsbericht 2014.
- **Statistisches Bundesamt**, Fachserie 11, Reihe 4.4, 2014.
- **The Linde Group**, *Stärken ausbauen*, Geschäftsbericht 2014.
- **Tutt**, Cordula, *Dax-Konzerne ohne Ehrgeiz*, WirtschaftsWoche, Nr. 42, 9. Oktober 2015, 48.
- **Woolley**, Anita und Thomas W. Malone, *What makes teams smarter? More Women*, Harvard Business Review, Juni 2011.

Wissenschaft



Medien



Wirtschaft



Öffentliche Institutionen



Bundesministerium
der Verteidigung



BOSCH
Technik fürs Leben



Sozialwirtschaft



Deutscher
Caritasverband e.V.



TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

McKinsey&Company



CHEFSACHE

Wandel gestalten – für Frauen und Männer

www.initiative-chefsache.de

Stand: November 2016