



Wissenschaftliche Beiträge  
Wirtschaftswissenschaften | 107

Annette Bürger | Nina Schneider

# Diversity Management

Führungskräfteentwicklung von Frauen  
im Öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft

# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften



# Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag

Reihe Wirtschaftswissenschaften

Band 107

Annette Bürger | Nina Schneider

## **Diversity Management**

**Führungskräfteentwicklung von Frauen  
im Öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft**

*Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Roland Schöttler*

**Tectum Verlag**

Annette Bürger | Nina Schneider  
Diversity Management  
Führungskräfteentwicklung von Frauen im Öffentlichen Dienst  
und in der Privatwirtschaft

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag  
Reihe: Wirtschaftswissenschaften; Bd. 107

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022  
ePDF 978-3-8288-7867-9  
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN  
978-3-8288-4761-3 im Tectum Verlag erschienen.)  
ISSN 1861-8073

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes  
# 1460849927 von Who is Danny | [www.shutterstock.de](http://www.shutterstock.de)

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

## Vorwort

Nach wie vor sind Frauen in Führungspositionen trotz eines mindestens gleichwertigen Qualifikationsniveaus deutlich unterrepräsentiert. Zwar haben jahrelange Diskussionen, öffentliche Debatten und staatliche Regulierung zur Verbesserung der Situation beigetragen, dennoch bleibt es nicht nur vor dem Hintergrund eines zunehmenden Führungskräftemangels weiterhin erforderlich, dieses Potenzial stärker als bisher zu nutzen. Dabei ist zu beobachten, dass dieses Phänomen trotz deutlicher Unterschiede der Ansätze, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen gleichermaßen für Arbeitsgebende aus privatwirtschaftlichen wie öffentlichen Kontexten zutrifft.

Ausgehend von dieser Beobachtung gehen die beiden Autorinnen in der vorliegenden Untersuchung der Frage nach, wie sich die Frauenerförderung als Teil des Diversity Managements zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen unterscheidet bzw. ähnelt und welche Wirksamkeit die verschiedenen Maßnahmen zur Förderung und Gleichstellung von Frauen in den jeweiligen Kontexten haben. Die Gegenüberstellung scheinbar so unterschiedlicher Organisationen wie der Stadt Bochum und einem börsennotierten deutschen Unternehmen erlaubt dabei einerseits interessante Einblicke, eröffnet andererseits aber auch Möglichkeiten des gegenseitigen Lernens. Dass es hierbei nicht nur um die unreflektierte Übernahme von Methoden und Modellen aus dem privatwirtschaftlichen in den öffentlichen Bereich gehen kann – wie es in der Vergangenheit bedauerlicherweise häufig der Fall war – erscheint offenkundig.

Gegenseitiges Lernen setzt daher ein gegenseitiges Verständnis der unterschiedlichen Kontexte und Erfahrungen voraus. Es ist ein Verdienst der vorliegenden Arbeit, dass sie zu einem solchen Verständ-

nis beiträgt. Durch die kenntnisreiche und intensive Durchdringung des Themas in der Theorie erhalten die Leser:innen einen fundierten Überblick über Erklärungsansätze der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen sowie über ausgewählte Instrumente zur Förderung von weiblichen Führungskräften. An die Diagnose, dass die wissenschaftliche Basis zur Wirksamkeit verschiedener Instrumente und deren unterschiedliche Verwendung in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen überraschend dünn ist, schließen die Autorinnen mit ihrer eigenen empirischen Forschung an. Die Untersuchung überzeugt dabei ebenso durch wissenschaftliche Substanz wie durch ihren Wert für die Praxis, der in den abschließenden Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen greifbar wird.

Eben diese überaus gelungene Verknüpfung von theoretischer Fundierung, wissenschaftlicher Souveränität und praktischer Relevanz dokumentiert eindrücklich das eingangs erwähnte Qualifikationsniveau von Frauen und repräsentiert im besten Sinne die Zielsetzung des Masterstudiengangs Management an der Ev. Hochschule Bochum.

Prof. Dr. Roland Schöttler  
Ev. Hochschule Bochum

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	5
2.1 Diversity Management .....	5
2.1.1 Begriffsklärung und Diskussion von Diversity und Diversity Management (Annette Bürger) .....	5
2.1.1.1 Vielfalt als Unterschiede und / oder Gemeinsamkeiten .....	7
2.1.1.2 Juristische und politische Aspekte .....	8
2.1.2 Ziele von Diversity Management (Nina Schneider) .....	9
2.1.3 Frauenförderung, Gender Mainstreaming, Diversity Management – zur Begriffs- und Konzeptentwicklung (Annette Bürger) .....	15
2.1.3.1 Kritik – zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik .....	17
2.2 Führung in Organisationen .....	18
2.2.1 Führung und Führungskraft (Nina Schneider) .....	18
2.2.2 Frauen und Führung – Statistische Ausgangslage (Annette Bürger) ....	21
2.3 Stand der Forschung – Erklärungsansätze der Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen .....	28
2.3.1 Personenbezogene karrierefördernde und -hemmende Faktoren weiblicher Führungskräfte (Nina Schneider) .....	29
2.3.1.1 Hemmnisse der Karriere .....	30
2.3.1.2 Erfolgsfaktoren der Karriere .....	33
2.3.2 Organisationale Einflussfaktoren (Annette Bürger) .....	34



2.3.2.1	Entkopplung von formaler Struktur und organisationaler Praxis .....	35
2.3.2.2	Die „gläserne Decke“ .....	36
2.3.2.3	Strukturelle Barrieren durch Personalpolitik .....	38
2.3.2.4	Betriebliche Förderung und Weiterbildung .....	39
2.3.2.5	Vereinbarkeit Familie und Beruf .....	40
2.3.2.6	Netzwerke und Männerbünde .....	43
2.3.2.7	Ideologische Perspektive: Geschlechtsstereotype und Vorurteile .....	44
2.3.2.8	Unternehmenskultur .....	47
2.3.3	Gesellschaftliche und sozialpolitische Aspekte (Nina Schneider) .....	53
2.3.3.1	Rollenbilder und Gender-Stereotype .....	53
2.3.3.2	Gleichstellungspolitik .....	56
2.3.3.3	Familienpolitik .....	58
2.3.4	Fazit: Erklärungsansätze .....	61
2.4	Ausgewählte Instrumente zur Förderung von weiblichen Führungskräften .....	62
2.4.1	Maßnahmen zur Schaffung von Rahmenbedingungen (Nina Schneider) .....	63
2.4.2	Recruiting-Maßnahmen (Nina Schneider) .....	65
2.4.2.1	Gendersensible Anforderungsprofile & Stellenausschreibungen .....	66
2.4.2.2	Gendersensitive Auswahlprozesse .....	67
2.4.3	Entwicklungs- und Fördermaßnahmen (Nina Schneider) .....	69
2.4.3.1	Gendersensible Nachfolgeplanung und Talentmanagement ...	69
2.4.3.2	Systematische Entwicklungsberatung .....	70
2.4.3.3	Schulungsansätze .....	71
2.4.3.4	On the Job Angebote .....	72
2.4.3.5	Coaching .....	73
2.4.3.6	Mentoring und Cross-Mentoring .....	74
2.4.3.7	Berufliche Netzwerke (Networking) .....	77
2.4.4	Maßnahmen zur Vereinbarkeit Familie – Beruf (Annette Bürger) .....	78
2.4.4.1	Arbeitszeitmodelle .....	79
2.4.4.2	Angebote zur Kinderbetreuung .....	79

---

2.4.4.3	Kontakthalteprogramme Elternzeit .....	80
2.4.4.4	Maßnahmen zur Ermöglichung einer „späten Karriere“ .....	81
2.4.4.5	Maßnahmen für die männliche Zielgruppe .....	81
2.4.4.6	Angebote Pflege .....	81
2.4.4.7	Beratung / Familienservice .....	82
2.4.4.8	Ausblick Familie – Beruf .....	82
2.4.5	Maßnahmen zur Förderung einer diversitygerechten Unternehmenskultur (Annette Bürger) .....	83
2.4.5.1	Kulturmuster und jeweils passende Maßnahmen .....	83
2.4.5.2	Adressierung der Maßnahmen .....	86
2.4.5.3	Präsentation von guten Beispielen .....	87
2.4.5.4	Kommunikation und Anerkennung .....	87
2.4.5.5	Lebensphasenorientierung .....	87
2.4.5.6	Verankerung in der Unternehmensstrategie .....	88
2.4.6	Fazit: Maßnahmen .....	89
<b>3.</b>	<b>Zwischenfazit und Forschungsfragen .....</b>	<b>91</b>
<b>4.</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>93</b>
4.1	Forschungsmethode – leitfadengestützte Experteninterviews (Nina Schneider) .....	93
4.2	Feldzugang und Erhebung (Annette Bürger) .....	96
4.2.1	Einzelinterviews .....	96
4.2.2	Dokumentenanalyse .....	99
4.3	Datenaufbereitung und -auswertung (Nina Schneider) .....	100
4.4	Gütekriterien (Annette Bürger) .....	102
4.5	Vorstellung der Forschungspartner .....	104
4.5.1	Stadt Bochum (Annette Bürger) .....	104
4.5.2	Der international agierende Konzern (Nina Schneider) .....	110

<b>5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse</b> .....	111
5.1 Erfolgsfaktoren (Nina Schneider) .....	111
5.2 Aktuelle Situations- und Problemwahrnehmung (Nina Schneider) .....	117
5.3 Datenerfassung (Nina Schneider) .....	119
5.4 Bedarfsermittlung (Annette Bürger) .....	120
5.5 Strukturelle Rahmenbedingungen (Annette Bürger) .....	123
5.5.1 Rechtliche Arbeitsgrundlagen .....	123
5.5.2 Strukturelle Verankerung von Diversität .....	124
5.5.3 In Werten verankert .....	127
5.5.4 Auszeichnungen im Bereich Diversity und Gender .....	129
5.5.5 Ressourcen und Unterstützung durch die Führungsebene .....	130
5.6 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie / Privatleben und Beruf (Annette Bürger) .....	131
5.6.1 Generelle Einschätzung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	132
5.6.2 Einzelmaßnahmen – Kinderbetreuung, Dienstbefreiungen .....	133
5.6.3 Flexible Arbeitszeitgestaltung .....	135
5.6.4 Führung in Teilzeit .....	137
5.6.5 Teleheimarbeit und Home-Office .....	139
5.7 Recruiting-Maßnahmen (Nina Schneider) .....	142
5.7.1 Recruiting-Maßnahmen der Stadt Bochum .....	142
5.7.2 Recruiting-Maßnahmen des international agierenden Konzerns .....	145
5.8 Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung (Nina Schneider) .....	148
5.8.1 Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung der Stadt Bochum .....	148
5.8.2 Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung des international agierenden Konzerns .....	153
5.9 Unternehmenskultur (Annette Bürger) .....	158
5.9.1 Aktuelle Unternehmenskultur .....	158
5.9.2 Veränderungen in der Unternehmenskultur .....	163
5.10 Kommunikation der Aktivitäten (Annette Bürger) .....	166
5.11 Evaluation der Maßnahmen (Annette Bürger) .....	168

---

5.12 Grenzen und Hürden (Annette Bürger) .....	169
5.12.1 Geschlechtsstereotype .....	169
5.12.2 Führen in Teilzeit .....	172
5.12.3 „Gläserne Decke“ .....	173
5.12.4 Männerbünde .....	174
5.12.5 Die Adressierung der Maßnahmen .....	177
5.12.6 Selbstbewusstsein von Frauen .....	179
5.12.7 Nicht ausreichend freierwerdende Führungsstellen .....	180
5.12.8 Führungskräfte und Konsequenz-Management .....	180
5.13 Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen (Nina Schneider) .....	182
5.13.1 Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen bei der Stadt Bochum ....	182
5.13.2 Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen beim international agierenden Konzern .....	184
5.14 Zukunftsaussichten (Nina Schneider) .....	187
5.14.1 Zukunftsaussichten zur Frauenquote in den Organisationen .....	187
5.14.2 Gewünschte Maßnahmen auf organisationaler Ebene .....	188
5.14.3 Bedarf an weiteren politischen Maßnahmen .....	191
<b>6. Ertrag für Wissenschaft und Praxis .....</b>	<b>195</b>
6.1 Schlussfolgerungen der Untersuchung .....	195
6.1.1 Für das Entwickeln passgenauer Maßnahmen ist die genaue Bedarfsermittlung ausschlaggebend. ....	195
6.1.2 Unterschiedliche Unternehmenskulturen erfordern die Entwicklung unternehmensspezifischer Maßnahmen. ....	196
6.1.3 Trotz unterschiedlicher Unternehmenskultur können auch unternehmensübergreifende Maßnahmen ausgemacht werden. ....	197
6.1.4 Je offener die Unternehmenskultur ist, desto eher können Maßnahmen gezielt an Frauen adressiert werden. ....	199
6.1.5 Eine lebensphasensensible Personalpolitik ermöglicht die Förderung von späteren Karriereschritten von Frauen. ....	200

6.1.6	Ein ausgewogenes Zusammenspiel von Top-down- und Bottom-up-Prozessen fördert die Entwicklung und Umsetzung passgenauer Maßnahmen für chancengleiche Aufstiegsmöglichkeiten. ....	201
6.2	Handlungsempfehlungen .....	202
6.2.1	Handlungsempfehlungen für die Stadt Bochum .....	202
6.2.2	Handlungsempfehlungen für den international agierenden Konzern ...	203
6.2.3	Handlungsempfehlungen für beide Organisationen .....	205
<b>7.</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>207</b>
<b>8.</b>	<b>Literaturrecherche</b> .....	<b>211</b>
<b>9.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>213</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Ziele von Diversity Management am Beispiel von den DAX 30-Unternehmen (Köppel 2014, S. 9)	14
Abb. 2:	Hierarchische Arbeitsteilung (Becker 2011, S. 26)	20
Abb. 3:	Lebensalter von Frauen und Karriere (IAB 2006)	25
Abb. 4:	Berufserfolg von Frauen und Männern mit und ohne Kinder (Abele 2013, S. 52)	41
Abb. 5:	Frauen und Männer in Teilzeit bei der Stadt Bochum (Stadt Bochum 2019, S. 18)	105



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Perspektiven von Führung (eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2011, S. 24, Kaup 2015, S. 8)	19
Tab. 2:	Anteil der Eltern in Elternzeit an allen erwerbstätigen Eltern 2018 in % (eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt 2020b)	59
Tab. 3:	Die SPSS-Methode zur Leitfadenerstellung (eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich 2009, S. 178ff.; Kruse 2014, S. 231)	95
Tab. 4:	Führungskräfte in Teilzeit bei der Stadt Bochum (Personalstrukturbericht 2019)	106
Tab. 5:	Vergleich von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung bei der Stadt Bochum und dem international agierenden Konzern (eigene Darstellung)	157





„Es liegt an uns, Veränderungen nicht zu fürchten,  
sondern sie als Aufgabe anzunehmen.“

- *Joachim Gauck*

Die vorliegende Forschungsarbeit bezieht sich auf zwei Organisationen: Die Stadt Bochum und ein Unternehmen aus der Privatwirtschaft. Aus Gründen des Datenschutzes wurden Namen, Vorgänge und Projektbezeichnungen, die sich auf das börsennotierte deutsche Unternehmen beziehen, anonymisiert.