

Hausarbeit im Bereich Dienstleistungsmanagement an der FHW-Berlin

Der Mangel an Spitzenkräften in Professional Service Firms

- ein Frauenproblem?

Ursachen und Lösungen des Mangels weiblicher Spitzenkräfte am Beispiel der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfungs- Steuer- und Unternehmensberatungsgesellschaft Deloitte & Touche.

Sommersemester 2001

YASMINE CHAHED

Berlin, 20.08. 2001

1. Einleitung	1
2. Die Branchensituation der Professional Service Firms	3
2.1. Das Marktwachstum seit Beginn der 80er Jahre	3
2.2. Konzentration auf die „Big five“	4
2.3. Die Situation in der Bundesrepublik Deutschland	5
2.4. Das Personal als Wachstumsgrenze der Branche	6
3. Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management	8
3.1. Weibliches Führungsverhalten als Stütze der Arbeitsorganisation?8	
3.1.1. Arbeitsorganisation in PSF	9
3.1.2. „Männliches“ und „weibliches“ Führungsverhalten	10
3.2. Ursachen für den Mangel an Frauen in Führungspositionen	11
3.2.1. Kriterien für den Aufstieg in PSF	11
3.2.2. Karrierehemmnisse für Frauen	12
3.3. Ursachenanalyse bei Deloitte & Touche	15
3.4. Gründe für das Scheitern bisheriger Gleichstellungsversuche	16
4. The Women’s initiative bei Deloitte & Touche	18
4.1. Wandel als strategisches Unternehmensziel	18
4.2. Neue Maßnahmen zur Förderung von Frauen	20
4.3. Ergebnisse Ende der 90er Jahre	22
5. „Diversity“ – Mehr als Männer und Frauen	23
6. Quellenverzeichnis	26

1. Einleitung

„Um ehrlich zu sein: Viele Senior-Partner, mich eingeschlossen, sahen in dem Exodus der Frauen nicht wirklich ein Problem. Wir nahmen an, sie würden gehen, weil sie Kinder bekommen und deshalb zu Hause bleiben wollten. (...) Wie sehr wir damals doch im Irrtum waren.“¹

Douglas McCracken,
CEO von Deloitte Consulting, 2000

Entsprechend ungläubig war Anfang der 90er Jahre die Reaktion bei der amerikanischen Gesellschaft für Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung „Deloitte & Touche“ (D&T) als Chief Executive Officer Mike Cook vorschlug die „Women’s Initiative“ ins Leben zu rufen, um den Verlust hochqualifizierter Mitarbeiterinnen zu stoppen und ihren Aufstieg in Führungspositionen zu fördern. Zu diesem Zeitpunkt sah niemand die Notwendigkeit einer solchen Maßnahme - schon gar nicht in einem Unternehmen, dass es sich schon zu Beginn der 80er Jahre zum Ziel gesetzt hatte, Führungspositionen in gleichem Maße mit Männern und Frauen zu besetzen.²

Seit den 70er Jahren, in denen Frauen verstärkt in die Erwerbsarbeit drängten, hat sich vieles verändert. Ihre quantitative Einbeziehung in den Arbeitsmarkt ist längst vollzogen. Berufstätigkeit von Frauen ist sowohl in der amerikanischen, als auch in der deutschen Gesellschaft selbstverständlich.

Frauen fanden ihr Beschäftigungsfeld traditionell in personenbezogenen Dienstleistungen. Typische Frauenberufe spiegelten meist Hausfrauenarbeit wie Kinder-, Kranken- und Raumpflege wider.³ Diese Berufe sahen keine „männlichen“

¹ McCracken, 2001, S. 1.

² Vgl. Roessner, 1999a, S.7.

³ Vgl. Häusermann/ Siebel, 1995, S. 15.

Karrierewege mit formalen Machtpositionen und der Kontrolle über wichtige Ressourcen vor.⁴

Es stellt sich daher heute die Frage, wie die qualitative Einbeziehung von Frauen in den Arbeitsmarkt aussieht, d.h. in welchem Maße Frauen mittlerweile Führungspositionen besetzen und welche Besonderheiten ihren Karriereweg kennzeichnen?

Um diese Frage näher zu beleuchten, wird im Folgenden das Hauptaugenmerk auf eine Branche hochqualifizierter unternehmensnaher Dienstleistungen gelegt, die durch Aufstiegsorientierung und Karrierestreben gekennzeichnet ist – die Branche der Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften.

Im Folgenden wird die steigende Bedeutung des Personals in Professional Service Firms (PSF) vor dem Hintergrund des knapper werdender Angebots an hochqualifizierten Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt analysiert. Es schließt sich die Betrachtung der Rolle der Frauen in diesen Organisationen an. Im Speziellen ist dies die Frage nach den Eigenschaften, die Frauen für Führungspositionen qualifizieren und den Karrierehemmnissen, denen sie gegenüberstehen.

Die Maßnahmen, die notwendig sind, um diese Hemmnisse zu überwinden, sollen am konkreten Beispiel des amerikanischen Dienstleistungsunternehmens „Deloitte & Touche“ dargestellt werden. Den Abschluss bildet die Betrachtung weiterer Herausforderungen, vor die PSF heutzutage gestellt werden und die Frage nach der zukünftig zu erwartenden Bedeutung von Frauen in den obersten Führungsebenen.

Zunächst gilt es jedoch das Marktwachstum und die Besonderheiten der Branche näher zu betrachten.

⁴ Vgl. Rosener, 1990, S. 124.

2. Die Branchensituation der Professional Service Firms

Zu den sogenannten „Professional Service Firms“ (PSF) zählen unternehmensnahe Dienstleistungen aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatung, die dadurch gekennzeichnet sind, dass ihre Wertschöpfung auf dem Wissen und der Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter beruht.⁵

2.1. Das Marktwachstum seit Beginn der 80er Jahre

Verschiedene Trends führten in den vergangenen 20 Jahren dazu, dass der Markt der PSF anhaltend wuchs und sich das Geschäft der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften seit Beginn der 80er Jahre stark veränderte. Auf der Suche nach Wachstumsbereichen, wurde das Serviceangebot zunächst um die Unternehmensberatung ergänzt.⁶ Das Wachstum der Branche beschleunigte sich Anfang der 90er Jahre von vorher etwa 5-10% auf 20-25% jährlich, wobei das stärkste Wachstum auf dem US-Amerikanischen Markt (größter Markt für Beratungsdienstleistungen) zu verzeichnen war.⁷ Der Boom der Branche wurde durch verschiedene Faktoren ausgelöst. Zum Einen stimulierte in den frühen 90er Jahren der Outsourcing-Trend und der Gedanke des „Business Reengineering“ das Wachstum der PSF. Mit dem Ziel, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, lagerten Unternehmen, die dem Outsourcing-Trend folgten, zum Teil große Management- und Kompetenzbereiche (beispielsweise die interne Revision oder das Finanzmanagement) in die Hände von externen Beratungsgesellschaften aus.⁸ Die Beteiligung externer Experten bei den grundlegenden Veränderungen im Rahmen des Business Reengineering, welches die Neugestaltung und Optimierung aller

⁵ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 20f.

⁶ Vgl. Roessner, 1999a, S. 2.

⁷ Vgl. Keller/ Lorentz, 1999, S. 352.

⁸ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 26.

Unternehmensbereiche zum Ziel hat, trug ebenfalls zum Marktwachstum für PSF bei.⁹

Darüber hinaus zwangen rasante Änderungen und Entwicklungen im IT- und Kommunikationsbereich die Unternehmen neue Strukturen und Prozesse unter zu Hilfenahme des Fachwissens und der Kompetenz von PSF zu entwickeln, um mit den veränderten Bedingungen Schritt halten zu können.¹⁰

Der Bedarf an Beratung und Unterstützung durch unternehmensnahe Dienstleister stieg auch im Rahmen der Globalisierung. Nur Experten konnten den Unternehmen das notwendige Wissen über internationale Strategien, die Gesetzgebung anderer Länder und die nationalen und internationalen Rechnungslegungsvorschriften zur Verfügung stellen. Auch wirtschaftspolitische Veränderungen in Osteuropa oder China eröffneten den PSF neue Märkte.

Kurz: Zunehmende Dynamik und Wettbewerbsdruck machten die Wirtschaftsberater zu notwendigen Partnern für Unternehmen.¹¹

2.2. Konzentration auf die „Big five“

Da Dienstleistungen dieser Art immer den direkten Kundenkontakt fordern und die geografische Nähe zum Kunden von großer Bedeutung ist, betraf der allgemeine Globalisierungstrend auch die PSF selbst.¹² Um weltweit agierenden Kunden auch weltweiten Service bieten zu können, weiteten sie die Zahl ihrer Standorte deutlich aus.¹³

Neben der Internationalisierung, die die Unternehmen zum Wachstum zwang, um den veränderten Kundenanforderungen entsprechen zu können, war im Bereich der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsfirmen zunehmend eine Konzentrationsbewegung zu verzeichnen. Grund

⁹ Vgl. Keller/ Lorentz, 1999, S. 351ff.

¹⁰ Vgl. Keller/ Lorentz, 1999, S. 352.

¹¹ Vgl. Hummel, 1999, S. 384.

¹² Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 22.

¹³ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 30ff.

hierfür ist die Annahme, dass nur große Unternehmen in der Lage sind, das notwendige Know-how zu akkumulieren, ein breites Spektrum an Beratungs- und Prüfungsleistungen anzubieten, Marken aufzubauen und erfolgreiches Personalmanagement zu betreiben, um auf dem mittlerweile weltweiten Markt bestehen zu können.¹⁴ Infolge von Zusammenschlüssen entstanden Ende der 80er Jahre die sogenannten „Big 6“ (Arthur Andersen, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG, Coopers & Lybrand, Price Waterhouse). Die Fusion von Coopers & Lybrand und Price Waterhouse im Jahre 1998 zu PwC führte zum heutigen Markt von PSF, der durch die „Big five“ dominiert wird.¹⁵

Ziel der Unternehmen ist es, auch in Zukunft durch weiteres Wachstum Größen- und Verbundvorteile zu erzielen. Der Vorteil besteht darin, dass große Unternehmen über einen umfassenden Wissenspool verfügen können und sich somit ihre Möglichkeiten verbessern neue Konzepte auf den verschiedensten Gebieten der Wirtschaftsberatung zu entwickeln, wodurch den Kunden ein größeres Leistungsangebot offeriert werden kann. Ein weiteres Ziel der Branchenriesen ist es, ein starkes Markenprofil zu prägen, um die Attraktivität des Unternehmens für Partner und Mitarbeiter zu erhöhen.¹⁶

2.3. Die Situation in der Bundesrepublik Deutschland

Bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland, ist tendenziell die gleiche Entwicklung des Marktes und der Branche zu verzeichnen. Wenn auch nicht in gleichem Maße wie in den USA, so waren auch in Deutschland seit Beginn der 80er Jahre überdurchschnittliche Zuwachsraten auf dem Markt der Wirtschaftsprüfer, Steuer- und Unternehmensberater zu verzeichnen. Nachfrage nach Unterstützung durch PSF entstand auf dem deutschen Markt zunächst vor allem

¹⁴ Vgl. Keller/ Lorentz, 1999, S. 349.

¹⁵ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 34.

¹⁶ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 1999, S. 6.

durch den anhaltenden Restrukturierungsbedarf ausgelöst durch Deregulierung und Privatisierung, weiterhin durch Unternehmenszusammenschlüsse, die Globalisierung der gesamten Wirtschaft und durch neue Technologien und Kommunikationswege.¹⁷ Die Zahl der Beschäftigten hat sich in diesem Zeitraum verdoppelt und es ist davon auszugehen, dass das Wachstum der Branche, wenn auch in abgeschwächter Form, anhalten wird.¹⁸ Neue Aufgabenfelder entstehen in Deutschland beispielsweise durch die Angleichung der Handelsgesetzgebung an internationale Standards bis zum Jahre 2004 (§292a HGB).

Erzielen die Branchenriesen weltweit etwa 30% des gesamten Umsatzes, so sind es in Deutschland etwa 20% des Gesamtumsatzes der Branche. Eine dominierende Marktposition der „Big five“ infolge der Weltweiten Konzentrationsbewegung ist somit auch in Deutschland evident.¹⁹

2.4. Das Personal als Wachstumsgrenze der Branche

Dass sich diese Betrachtung auch auf Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bezieht, ist dadurch zu begründen, dass der Übergang von der Unternehmensprüfung zur Unternehmensberatung fließend ist. Im Rahmen ihrer engen Zusammenarbeit mit dem Kunden und externen Fachleuten gewinnen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Einblicke in Struktur, Organisation, Entscheidungsprozesse und betriebliche Abläufe der von ihnen betreuten Unternehmen und somit Fachwissen, das sie auch für beratende Tätigkeiten qualifiziert und von Seiten der Kunden nachgefragt wird.²⁰

Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften sind dadurch gekennzeichnet, dass ihre

¹⁷ Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., 1999, S. 4.

¹⁸ Vgl. Sperling/ Ittermann, 1998, S. 8.

¹⁹ Vgl. Sperling/ Ittermann, 1998, S.21ff.

Wertschöpfung in erster Linie auf den Fähigkeiten hochqualifizierter Mitarbeiter beruht. Diese bringen ihr Wissen und ihre Erfahrung ein, um so in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden für diesen einen individuellen Service zu erbringen.²¹

Das starke Wachstum und die neuen Aufgaben machten Personalbeschaffung und Personalentwicklung zum wichtigsten strategischen Faktor der Professional Service Firms, da ein Wettbewerbsvorteil für diese unternehmensnahen Dienstleister nur durch hochqualifizierte Mitarbeiter erlangt werden kann. Wurde im Vorigen davon gesprochen, dass der Markt der PSF auch in Zukunft ein Wachstumsmarkt sein wird, so ist dieses Wachstum nicht durch die Nachfrage der Kunden, sondern allein durch das Angebot an hochqualifiziertem Personal beschränkt.²²

Geburtenrückgänge in den USA verlangsamten das Wachstum des Angebotes an Arbeitskräften von 2,9% in den 70er Jahren auf 1% in den 90er Jahren.²³ In den kommenden 15 Jahren wird das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften in den USA um etwa 15% zurückgehen, während sich die Nachfrage nach qualifiziertem Personal verdreifachen wird. Der Grund ist, dass bisherige Arbeitskräftepotentiale ausgeschöpft sind: Frauen drängen nicht länger auf den Arbeitsmarkt, die Zuwanderungsraten sind stabil und eine Produktivitätssteigerung in den betroffenen Bereichen ist kaum noch möglich.²⁴

Diese Entwicklungstendenzen zeichnen sich auch in der Bundesrepublik Deutschland ab. Auch hier führt der Rückgang der Bevölkerung trotz steigender Frauenerwerbsquote zu einem rückläufigen Arbeitskräfteangebot. Der Bedarf an Hochqualifiziertem

²⁰ Vgl. Sperling/ Ittermann, 1998, S. 14f.

²¹ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 20ff.

²² Vgl. Roessner, 1999a, S.2.

²³ Vgl. Carrell, 2000, S.53.

²⁴ Vgl. Chambers, 1998, S. 47.

Personal wird sich bis zum Jahre 2015 um 16% erhöhen. Das Angebot wird demgegenüber nur geringfügig steigen, weshalb auch für die BRD ein verstärkter Mangel an qualifiziertem Personal zu erwarten ist.²⁵

3. Unterrepräsentanz von Frauen im Top-Management

Im Jahre 1991 erkannte „D&T“s CEO Mike Cook, dass es in seinem Unternehmen eine deutliche Abweichung zwischen dem Anteil der Frauen und dem der Männer, die die Firma verließen, gab. Auch die Tatsache, dass seit Beginn der 80er Jahre 50% des an Universitäten und Business Schools rekrutierten Personals Frauen waren, konnte nicht verhindern, dass ihr Anteil bei den oberen Karrierestufen (Senior Manager, Partner) bei nur noch 10% lag. Vor dem Hintergrund eines rückläufigen Angebotes an Spitzenkräften auf dem Arbeitsmarkt, stellte der Verlust hochqualifizierter Frauen den Verlust von knappem Humankapital dar, was zugleich bedeutete, dass der Pool talentierter Mitarbeiter, aus dem die besten zur Besetzung der Führungspositionen rekrutiert werden, ausdünnte.²⁶

Die Situation bei Deloitte & Touche spiegelt einen internationalen Trend wider. Beispielsweise in Deutschland lag der Anteil von Frauen im Topmanagement großer Unternehmen mit einem Umsatz von über 75 Mio. DM p.a. im Jahre 1991 bei nur 4% der weiblichen Beschäftigten.²⁷

3.1. Weibliches Führungsverhalten als Stütze der Arbeitsorganisation?

Bevor auf die Ursachen des Mangels an Frauen in Führungspositionen eingegangen wird, gilt es zunächst zu betrachten, wie die Arbeit in PSF organisiert ist, und welche Bedeutung Frauen aufgrund ihrer Eigenschaften als Führungskraft in diesen Unternehmen zufällt,

²⁵ Vgl. <http://www.teachersnews.net>, 2001.

²⁶ Vgl. Roessner, 1999a, S. 2.

bzw. ob es überhaupt einen weiblichen Führungsstil gibt, der sie von ihren männlichen Kollegen unterscheidet.

3.1.1. Arbeitsorganisation in PSF

Die großen Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften verfügen über flache Hierarchien mit in der Regel drei bis vier Hierarchiestufen, wobei die höchste Stufe der „Partner“ ist. Durch die Beschäftigung überwiegend hochqualifizierter Mitarbeiter und ihre stark selbstbestimmte Tätigkeit scheidet ein autoritärer Führungsstil für die PSF aus. Stattdessen wird die Firma selbstverwaltet durch die Partner geführt. Problematisch ist diese Form der Entscheidungsfindung aus zweierlei Gründen. Zum einen durch den enormen Zeitaufwand, der die Entscheidungsfindung verlangsamt und zweitens vor dem Hintergrund immer größer werdender und weltweit agierender Unternehmen, die ihren Kunden eine global einheitliche Betreuung garantieren müssen, wodurch der Informationsbedarf der einzelnen Partner enorm ansteigt.²⁸

Die eigentliche Leistungserbringung findet projektorientiert statt. Für jeden Auftrag wird unter Berücksichtigung projekt- und mitarbeiterspezifischer Erfordernissen ein Projektteam zusammengestellt. Die Arbeit im Team selbst basiert in erster Linie auf der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern, die sich gegenseitig die Ergebnisse ihrer Teilaufgaben präsentieren und diese für den Kunden zu einem Gesamtergebnis zusammenführen müssen. Bei dem sogenannten „staffing“ handelt es sich also um einen kritischen Erfolgsfaktor der PSF, da nur mit einem Team, dessen Informationsaustausch garantiert ist, höchste Kunden- und auch Mitarbeiterzufriedenheit erzielt werden kann.²⁹

²⁷ Vgl. Bischoff, 1999, S. 70.

²⁸ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 82ff.

²⁹ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S.89ff.

3.1.2. „Männliches“ und „weibliches“ Führungsverhalten

Das Führungsverhalten von Frauen wird oft als teamorientiert betrachtet. Vielfach wird behauptet, dass Frauen einen kooperativen Führungsstil vorweisen. Dieses teamorientierte Verhalten stünde der „männlichen“ Aufgaben- und Zielorientierung gegenüber, bei der „autoritär“ geführt wird.³⁰ Es wird unterstellt, dass Männer dazu neigen, die formale Macht und Autorität, die ihnen in Führungspositionen verliehen wird, auszuleben³¹ und folglich eher hierarchische Systeme bevorzugen, wogegen Frauen flache Hierarchien mit Informationsfluss in alle Richtungen präferieren.³² Weiblichen Führungskräften wird nachgesagt, dass sie die Beteiligung der Mitarbeiter stärker fördern, Macht und Informationen teilen und das Selbstwertgefühl und die Motivation der Mitarbeiter steigern, weshalb auch häufig vom „interaktiven Führungsstil“ gesprochen wird.³³

Wenn dem so ist, dass Frauen im Top-Management ihre Mitarbeiter stärker in die Entscheidungsfindung einbeziehen, so ist dies nicht als eine Schwäche zu betrachten, sondern reduziert das Risiko, wichtige Faktoren zu übersehen.³⁴ Auch die Einstellung, dass Informationen geteilt werden sollten und nicht als Instrument der Macht betrachtet werden, das es vor anderen zu bewahren gilt, entspricht den Grundideen, auf denen die projektorientierte Arbeit in PSF fußt. Entgegen typischer hierarchischer Systeme, fördert diese Offenheit einen Informationsfluss von „oben“ nach „unten“, und sorgt bei Entscheidungen für Transparenz und folglich auch höhere Akzeptanz durch die Mitarbeiter.³⁵ Letztere sind, wie bereits erwähnt, der kritische Erfolgsfaktor von Wirtschaftsprüfungs-, Steuer- und Unternehmensberatungsgesellschaften. Da ihre von zahlreichen Reisen geprägte

³⁰ Vgl. Westerholt, 1998, S. 28.

³¹ Vgl. Rosener, 1990, S. 122.

³² Vgl. Westerholt, 1998, S. 24-31.

³³ Vgl. Rosener, 1990, S. 122.

³⁴ Vgl. Rosener, 1990, S. 122.

Tätigkeit, Überstunden und ein hoher Termin- und Erfolgsdruck eine große physische wie auch psychische Belastung darstellen, ist hier umso mehr ein Führungsstil notwendig, der die Mitarbeiter und ihre Motivation stärkt.

Es wäre allerdings zu einseitig, zu behaupten, dass Frauen generell kooperativ und Männer autoritär führen, denn ein tatsächlicher Unterschied im Führungsverhalten von Männern und Frauen konnte selbst in langfristigen Studien bisher nicht nachgewiesen werden.³⁶ Allerdings können gerade in Unternehmen mit langer Tradition Frauen in Führungspositionen dazu beitragen einen kooperativen, kommunikativen und teamorientierten Führungsstil zu implementieren, der in einer immer dynamischeren Wirtschaft, die ständigen Veränderungen unterliegt von wachsender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist.³⁷

3.2. Ursachen für den Mangel an Frauen in Führungspositionen

Wenn also rein theoretisch Frauen alle Voraussetzungen, die die Organisation in PSF von ihren Mitarbeitern für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit verlangt, bieten und in einer derartigen Wachstumsbranche durch ihre Eigenschaften nur positiv zum Erfolg beitragen können, stellt sich weiterhin die Frage, warum die obersten Führungsebenen noch immer fast ausschließlich von Männern dominiert werden?

3.2.1. Kriterien für den Aufstieg in PSF

Die Beförderung in Professional Service Firms orientiert sich in der Regel an festgesetzten Zeiträumen, den in dieser Zeit erworbenen Kenntnissen und Erfahrungen und der gezeigten Leistung und folgt

³⁵ Vgl. Rosener, 1990, S. 122f.

³⁶ Vgl. Bischoff, 2001, S. 31.

³⁷ Vgl. Germann, 1996, S. 185.

damit in erster Linie zwei Prinzipien: dem Leistungs- und dem Senioritätsprinzip.³⁸

Eine Karriereförderung nach dem Leistungsprinzip ist eine der objektivsten Methoden, da der Beitrag eines Mitarbeiters am Unternehmenserfolg von PSF durch die projektorientierte Arbeitsorganisation messbar ist.³⁹ Allerdings ist die Möglichkeit Leistung zu erbringen stark von den jeweiligen Projekten abhängig, die einem Mitarbeiter zugewiesen werden.

Weiterhin orientiert sich der Aufstieg in PSF an festen Zeiträumen, die ein Mitarbeiter auf einer Karrierestufe verbleibt, bevor er in die nächste aufsteigen kann. Dies entspricht dem Senioritätsprinzip, bei dem von steigender Qualifikation in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit ausgegangen wird.⁴⁰

Eine besondere Rolle spielen darüber hinaus Netzwerke für den beruflichen Aufstieg in Professional Service Firms. Es handelt sich hierbei um Gruppen mit gemeinsamen Interessen und Zielen, in denen sich die Mitglieder gegenseitig fördern.⁴¹

Als persönliche Eigenschaften, die der Karriere förderlich sind, gelten Engagement und Einsatzbereitschaft, sowie Selbstvertrauen und Selbstdarstellung, Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen.⁴²

3.2.2. Karrierehemmnisse für Frauen

Die Faktoren, die Frauen am Aufstieg in Führungspositionen hindern, sind vielfältig. Bei ihrer Betrachtung soll jedoch im Folgenden das Hauptaugenmerk auf organisationsinterne Barrieren gelegt werden, da es vor allem diese sind, die Frauen am Aufstieg in Professional

³⁸ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 110f.

³⁹ Vgl. Wiegand 1995, S. 125ff.

⁴⁰ Vgl. Wiegand, 1995, S. 131ff.

⁴¹ Vgl. Wiegand, 1995, S. 134.

⁴² Vgl. Wiegand, 1995, S. 172f.

Service Firms hindern. Persönliche Faktoren, wie mangelnde Bildung oder auch fehlende Aufstiegsorientierung⁴³ spielen im Zusammenhang mit der hochqualifizierten Tätigkeit in PSF und der dort üblichen Karriereorientierung eine unwesentliche Rolle. Auch von der Betrachtung externer Aufstieghemmnisse, wie z.B. staatliche Frauenfördermaßnahmen oder Kinderbetreuung wird abgesehen.

Es kann heute nicht davon gesprochen werden, dass Frauen am Arbeitsplatz offen diskriminiert werden. Die Gründe, die Frauen daran hindern, in die oberen Führungspositionen zu gelangen sind in zunächst eher unsichtbaren Strukturen zu suchen. Das Hauptproblem ist noch immer die Stereotypisierung nach Geschlechterrollen, die Frauen und Männern typische Eigenschaften zuweisen und eine Erwartungshaltung prägen.⁴⁴ Die Anforderungen, die im Allgemeinen an eine „Führungspersönlichkeit“ gestellt werden, entsprechen meist dem traditionellen männlichen Rollenbild von Stärke, Zielstrebigkeit, Rationalität, Risikobereitschaft und vor allem Durchsetzungsfähigkeit, so dass Frauen allein schon durch die Erwartung, die an ihre Eigenschaften gestellt werden, benachteiligt sind.⁴⁵ Diese Stereotype werden dadurch bekräftigt, dass mangelnde Selbstdarstellung von Frauen meist mit geringer Durchsetzungsfähigkeit gleichgesetzt wird.⁴⁶ Zusätzlich wird Frauen oft die Doppelbelastung durch Beruf und Familie unterstellt, ohne ihre tatsächliche familiäre Situation zu betrachten.⁴⁷ Es genügt allein die Erwartungshaltung, dass Frauen die vorausgesetzten Führungsqualitäten nicht repräsentieren, um ihnen die Unterstützung für den beruflichen Aufstieg, wenn auch eher unbewusst, zu verwehren.⁴⁸ Bei weiblichen Nachwuchsführungskräften tritt die fachliche Eignung noch immer hinter ein subjektives

⁴³ Vgl. Wiegand, 1995, S. 175ff.

⁴⁴ Vgl. Bischoff, 2001, S. 30.

⁴⁵ Vgl. Küpper, 1994, S. 109.

⁴⁶ Vgl. Küpper, 1994, S. 109.

⁴⁷ Vgl. Küpper, 1994, S. 111f.

⁴⁸ Vgl. Wiegand, 1995, S. 193.

Empfinden des Vorgesetzten bei der Auswahl einer zukünftigen Führungskraft.⁴⁹

Auch die Möglichkeit das objektiv messbare Kriterium der Leistung zu erfüllen, wird Frauen durch zahlreiche subjektive Faktoren erschwert, denn Leistung kann nur erbringen, wer die entsprechenden Möglichkeiten erhält. Oftmals ist es eine Frage der organisatorischen Machtzuteilung, die Frauen bereits die Kontrolle über wesentliche Ressourcen und den Zugang zu entscheidenden Informationen vorenthält.⁵⁰ Die Chance durch das Erbringen hervorragender Leistung bei lukrativen Aufträgen aktiv auf den eigenen beruflichen Aufstieg einzuwirken, wird Männern in größerem Maße als Frauen zuteil. Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefert die Tatsache, dass Frauen weniger Zugang zu informellen Machtquellen wie Netzwerken oder Mentoren haben.⁵¹

Hinzu kommt, dass viele Organisationen von Männern für Männer geschaffen wurden und die meisten Regeln, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen ausschließlich männlichen Vorstellungen einer Unternehmenskultur entsprechen.

Schließlich ist es auch die Unvereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die vielen Frauen den Aufstieg in Führungspositionen in Professional Service Firms verbaut. Auch wenn einer Studie zufolge 1998 nur noch 6% der Befragten weiblichen Führungskräfte in Deutschland angaben, die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie als Karrierehemmnis zu betrachten⁵², stellt sie aufgrund der von zahlreichen Reisen und Überstunden geprägten Tätigkeit in der betrachteten Branche noch immer ein Problem dar, zumal Frauen stärker in ihrem sozialen Umfeld außerhalb der Arbeitswelt verankert sind.⁵³

⁴⁹ Vgl. Bischoff, 2001, S. 31.

⁵⁰ Vgl. Wiegand, 1995, S. 198f.

⁵¹ Vgl. Wiegand, 1995, S. 200.

⁵² Vgl. Bischoff, 1999, S. 53.

⁵³ Vgl. Höhler, 2001, S. 22.

3.3. Ursachenanalyse bei Deloitte & Touche

Generell konnte auch bei Deloitte & Touche nicht von einer offenen Benachteiligung von Frauen ausgegangen werden. Wurde die Bedeutung von Frauen für die Firma bereits Anfang der 80er Jahre erkannt und Maßnahmen eingeleitet, um ihren Anteil zu erhöhen⁵⁴, waren es auch in diesem Falle zunächst unsichtbare Strukturen, die Frauen vom Aufstieg in die höchsten Führungspositionen abhielten.⁵⁵ Eine 1992 eingerichtete Task Force und „Catalyst“, eine zusätzlich beauftragte amerikanische Non-Profit-Organisation, die sich für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen einsetzt⁵⁶, ermittelten drei kritische Bereiche, die den Verbleib von Frauen im Unternehmen beeinflussten.

Zum Einen herrschte auch bei D&T eine männerdominierte Arbeitsumgebung mit einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der sich Frauen permanent benachteiligt fühlten. Das Unternehmen blickte auf eine über 100jährige Tradition zurück und basierte somit auf Strukturen, die von Männern geprägt wurden.

Ein weiteres Problem war die fehlende Karriereförderung für Frauen. Weder die informellen (männlichen) Netzwerke, noch profitable Aufträge wurden für Frauen zugänglich gemacht. Stattdessen wurden sie vorzugsweise mit Aufträgen für gemeinnützige Gesundheits- und Einzelhandelsorganisationen betraut; Männer dagegen betreuten internationale Großkunden und öffentlichkeitswirksame Fusionen und Übernahmen. Als Grund wurde genannt, dass man nie wissen könne, wie lange eine Frau in der Firma bleibe und man sie deshalb nicht auf wichtige Kunden ansetzen könne.⁵⁷ Was die direkte Förderung von Frauen betraf, war es vielen männlichen Vorgesetzten einfach unangenehm Mentor einer Frau zu sein, da sie befürchteten, dass

⁵⁴ Vgl. Roessner, 1999a, S. 1.

⁵⁵ Vgl. Meyerson/ Fletcher, 2000, S. 127.

⁵⁶ Vgl. <http://www.catalystwomen.org>, 2001.

⁵⁷ Vgl. McCracken, 2001, S. 164f.

eine Frau, sobald sie ein schlechtes Feed-back erhielt, tränenüberströmt zusammenbräche.⁵⁸

Der Ursprung all dieser Benachteiligungen, die Frauen in ihrem Karriereweg behinderten, waren also auch im Falle von Deloitte & Touche geschlechterrollenbezogene Vorurteile, die nicht hinterfragt, sondern als gegeben angenommen wurden.

Ein weiterer Grund, aus dem Frauen die Firma verließen, war im gegebenen Fall das Ungleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben. Es gab zwar schon lange die Möglichkeit auf Teilzeitarbeitsmodelle umzusteigen, jedoch war die Unternehmenskultur demgegenüber nicht offen, so dass die Inanspruchnahme dieses Programms zugleich einen weiteren Aufstieg im Unternehmen verhinderte. Die Unterbrechung der Berufstätigkeit, bzw. der Übergang auf flexiblere Arbeitszeitmodelle zur Kinderbetreuung wurde als Zeitraum verstanden, in dem die Qualifikation nicht in gleichem Maße gesteigert werden konnte und deshalb die Zeitvorgaben für den beruflichen Aufstieg nicht erfüllt werden konnten.⁵⁹ Große Opfer verlangte auch die von zahlreichen Reisen und auswärtigen Aufenthalten geprägte Tätigkeit als Berater, die Berufs- und Familienleben nur schwer vereinbar machte.

3.4. Gründe für das Scheitern bisheriger Gleichstellungsversuche

Die vorangegangene Ursachenanalyse zeigt, dass es trotz zahlreicher Versuche Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt gleiche Chancen einzuräumen, noch immer Barrieren gibt, die Frauen am Aufstieg hindern. Weshalb die in der Vergangenheit ergriffenen Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg brachten, soll im Folgenden näher betrachtet werden.

⁵⁸ Vgl. Roessner, 1999a, S. 5.

⁵⁹ Vgl. Wiegand, 1995, S. 134.

Um die Benachteiligung von Frauen am Arbeitsplatz zu reduzieren, wurden in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten von vielen Unternehmen vor allem Schritte eingeleitet, die darauf abzielten, Frauen auf der einen Seite und die männlich geprägte Arbeitswelt auf der anderen Seite zusammenzuführen. Frauen konnten sich in die Organisation einfügen, wenn sie „männliche“ Verhaltensweisen übernahmen. Die Strukturen, die Frauen auf ihrem Karriereweg behinderten, veränderten sich jedoch nicht.⁶⁰ Auch der Versuch Ungleichbehandlung von Männern und Frauen dadurch zu bekämpfen, dass man die Ungleichheit im Sinne der Gleichberechtigung einfach ignorierte, genügte nicht, da auf diesem Wege die Chance die Organisation und die Kultur eines Unternehmens zu verändern ebenfalls nicht ergriffen wird.⁶¹ Andere Unternehmen entwickelten für Frauen eigene Karrierewege und Karriereförderung. Diese gesonderten Programme schlossen sie allerdings von den bedeutsamen informellen Netzwerken in einem Unternehmen aus. Auch das Angebot flexiblerer Arbeitszeiten oder Erziehungsurlaub änderte nicht die Einstellung, dass die Balance zwischen Berufs- und Privatleben ein typisch weibliches Problem ist. Ein weiterer Weg, den Unternehmen einschlugen, bestand darin, den besonderen Wert typisch weiblicher Eigenschaften für das Unternehmen hervorzuheben. Allerdings waren „Teamfähigkeit“ oder „aufmerksames Zuhören“ weiterhin nicht ausschlaggebend für beruflichen Aufstieg.⁶²

Mit all diesen Maßnahmen wurden nur die Symptome behandelt, anstatt die Ursachen der Ungleichheit zu bekämpfen.⁶³ Es kann deshalb nur eine völlige Erneuerung der sichtbaren und unsichtbaren Strukturen in einem Unternehmen dazu führen, dass Frauen und Männer gleiche Chancen beim beruflichen Aufstieg erhalten.

⁶⁰ Vgl. Meynerson/ Fletcher, 2000, S.130.

⁶¹ Vgl. Thomas/ Ely, 1996, S. 80.

⁶² Vgl. Bischoff, 1999, S. 50.

⁶³ Vgl. Meynerson/ Fletcher, 2000, S.130.

4. The Women's initiative bei Deloitte & Touche

4.1. Wandel als strategisches Unternehmensziel

Um auf einem hart umkämpften Markt um talentierte Mitarbeiter bestehen zu können, ist es für Unternehmen zwingend notwendig, dieses Thema aus der Ebene des Personalbereiches herauszunehmen und zu einem primären Unternehmensziel zu machen.⁶⁴ Es galt auch bei Deloitte & Touche auf jeden Fall zu verhindern, dass das Programm zur reinen Aufgabe der Personalabteilungen wurde, weshalb unternehmensweit kommuniziert wurde, dass weibliche Spitzenkräfte als strategischer Faktor des gesamten Unternehmens betrachtet werden.⁶⁵

Die Marginalisierung des Themas sollte dadurch verhindert werden, dass im April 1993 die Ziele und Maßnahmen der „Women's Initiative“ von Deloitte & Touche auf einer Pressekonferenz offiziell bekanntgegeben wurden. Die Veröffentlichung der Pläne sollte den Druck auf die Partner verstärken die Initiative langfristig zu unterstützen und daran mitzuwirken entsprechende Ergebnisse hervorzubringen. Externe Fachleute zum Thema „Frauen in der Arbeitswelt“ wurden in einer Beratergruppe zusammengeführt. Sie sollten zum Einen den Fortschritt der Initiative überprüfen und zum Anderen eine interne Arbeitsgruppe bei ihrer Arbeit unterstützen.⁶⁶

Wie zu Beginn erwähnt, wurde die Notwendigkeit einer Veränderung zunächst nicht erkannt. Für die Tatsache, dass Frauen in hohem Maße die Firma verließen, hatte jeder seine Begründung gefunden und diese bis zum Beginn der „Women's Initiative“ nicht hinterfragt. Das Bewusstsein für die realen Hindernisse einer Karriere war kaum vorhanden, da die klassische Rollenverteilung zwischen Mann und

⁶⁴ Vgl. Chambers, 1998, S.46.

⁶⁵ Vgl. Roessner, 1999b, S. 1.

Frau noch immer in den Köpfen verankert war.⁶⁷ Um also die Strukturen der Organisation erfolgreich zu ändern, galt es das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels zu wecken. Die Bedeutung einer sogenannten „Auftauphase“ für erfolgreiche Veränderungsprozesse beschrieb Kurt Lewin bereits Ende des 2. Weltkrieges. Um die Angst der Entscheidungsträger vor Veränderung der bestehenden Machtstrukturen abzubauen, forderte er die Beteiligung aller vom Wandel betroffenen.⁶⁸ Im Falle „D&T“ geschah dies in zweitägigen Workshops zu je 24 Personen, an denen alle Führungskräfte teilzunehmen hatten. Im Rahmen dieser Workshops sollten erstmals geschlechtsspezifische Probleme am Arbeitsplatz offen angesprochen werden. Es galt in erster Linie die eher unterschwellige Benachteiligung von Frauen im Arbeitsalltag aufzudecken, die auf den ersten Blick nicht zu bestehen schien. Die zuvor eher abstrakten Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchung wurden anhand von Diskussionen, Fallstudien und Videos erstmals greifbar. Es wurde nun jedem Mitarbeiter von D&T klar, dass das Hauptproblem in den Mutmaßungen der männlichen Kollegen über die Bedürfnisse und das Verhalten von Frauen lagen. So wurden Frauen beispielsweise nicht zu dem jährlichen „guy’s weekend“ eingeladen, bei dem in gelassener Umgebung die optimalen Voraussetzungen bestanden informelle Netzwerke zu Kollegen und Kunden aufzubauen, weil davon ausgegangen wurde, dass Frauen an einer derartigen Veranstaltung gar nicht teilnehmen wollten. Des weiteren offenbarte sich ein Kreislauf mit einer gewissen Eigendynamik: Da bekannt war, dass Frauen in hohem Maße die Firma verließen, wurden sie nur selten mit lukrativen Projekten betraut, was wiederum dazu führte, dass Frauen verstärkt das Unternehmen verließen, weil sie keine ausreichenden Karrierechancen sahen.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. McCracken, 2001, S. 25.

⁶⁷ Vgl. Vähning, 2001, S. 29.

⁶⁸ Vgl. Steinmann/ Schreyögg, 1997, S. 442ff.

⁶⁹ Vgl. Roessner, 1999b, S. 2ff.

Die Einführung betrieblicher Veränderungen basierte auf verschiedenen Prinzipien, die den Erfolg garantieren sollten. Wesentlich war hierbei die Schaffung von Verantwortlichkeit, wodurch einerseits jede Niederlassung von „D&T“ die Möglichkeit erhielt individuelle Pläne zur Umsetzung der „Women’s initiative“ zu entwickeln, andererseits aber auch den Nachweis für deren Umsetzung erbringen und sich an vorgegebenen Vergleichswerten messen lassen musste.⁷⁰

Die Vergabe von Verantwortung an die einzelnen Führungsebenen und die regelmäßige Kontrolle sollen in der Regel sicherstellen, dass auf allen Ebenen und in allen Bereichen auf die Qualität und Entwicklung des Personals geachtet wird.⁷¹

4.2. Neue Maßnahmen zur Förderung von Frauen

Um die Zahl der Frauen in Führungspositionen zu steigern, gibt es im Allgemeinen zwei wesentliche Instrumente: Das Mentoring und die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Beim Mentoring begleitet und unterstützt eine erfahrene Führungskraft eine angehende Nachwuchskraft, wobei der Mentee auf regelmäßigen Treffen die Möglichkeit hat, vom Wissen und der Erfahrung des Mentors zu profitieren und mit ihm die persönliche Karriereplanung zu erörtern.⁷²

Auf diese Weise werden Netzwerke mit Entscheidungsträgern geknüpft, Einblicke erlangt, Fähigkeiten entwickelt und Karriereziele gesetzt.⁷³

Qualifizierte Teilzeitarbeit für Führungspositionen⁷⁴ bietet vor allem Frauen die Möglichkeit Berufs- und Privatleben besser zu vereinen

⁷⁰ Vgl. Roessner, 1999b, S. 5.

⁷¹ Vgl. Chambers, 1998, S. 49.

⁷² Vgl. Vähning, 2001, S. 28.

und gleichzeitig beruflich voranzukommen.⁷⁵ Auf die einzelnen Modelle flexibler Arbeitszeit soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Änderung der betrieblichen Strukturen hin zu Arbeitszeitmodellen, die eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen, nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer vollzogen werden sollte.⁷⁶ Heutzutage sind es nicht mehr nur Frauen, die Wert darauf legen, sich Beruf und Familie angemessen zu widmen. Auch Männer in Führungspositionen bzw. Karrierejobs sind verstärkt darauf bedacht ihre Beziehungen außerhalb der Arbeitswelt (sei es die Partnerschaft, Kinder oder auch Freunde) zu pflegen.⁷⁷

Um den bereits genannten kritischen Bereichen entgegenzusteuern, wurden im Falle von Deloitte & Touche folgende Maßnahmen ergriffen:

Die Praxis bei der Zuweisung lukrativer Aufträge, auf denen primär das berufliche Vorankommen basierte, wurde näher betrachtet und verändert. In jährlichen Berichten musste fortan jede Niederlassung entsprechende Zahlen offen legen, die belegten, dass die Zahl der Frauen, die auf prestigeträchtige Projekte angesetzt wurden, sich nachhaltig erhöhte. Nach den Workshops öffneten die Statistiken ein weiteres Mal den Führungskräften die Augen für die Notwendigkeit einer Veränderung, da diese Muster zuvor nicht offen hervorgetreten waren. Sie erkannten, dass auch hochqualifizierte Frauen nur dadurch im Unternehmen gehalten werden können, dass sie ausreichend Möglichkeiten sehen, sich persönlich und fachlich zu entwickeln und diese Weiterentwicklung immer von den Projekten, mit denen sie betraut werden, abhängig ist.⁷⁸

⁷³ Vgl. <http://www.us.deloitte.com/Women/women2b.htm>, 2001.

⁷⁴ Baer/ Stoll, 1999, S. 207.

⁷⁵ Vgl. Germann, 1996, S. 220.

⁷⁶ Vgl. Germann, 1996, S. 186.

⁷⁷ Vgl. Roessner, 1999b, S. 13f.

⁷⁸ Vgl. Müller-Stewens, 1999, S. 113f.

Es galt eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten anerkannt wurden. Daher wurde unternehmensweit kommuniziert und fortan auch für alle erkennbar praktiziert, dass Teilzeitarbeit fortan nicht mehr den Aufstieg behindern würde, da sie eine temporäre Regelung für bestimmte Phasen, in denen ein besserer Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben gewünscht wurde, darstellte. Beruflicher Aufstieg sollte auch für Teilzeitbeschäftigte möglich sein, allerdings entsprechend länger dauern.

Mit Hilfe des sogenannten „3-4-5-Programms“ sollte der Arbeitsablauf eines Unternehmensberaters und in der prüfungsnahen Beratung überschaubarer gestalten werden. Statt bisher z.T. mehrmonatiger Aufenthalte außerhalb des Büros, wurde ein fester Zeitplan eingeführt, bei dem drei Nächte außerhalb, vier Tage beim Kunden und der fünfte Tag im heimischen Büro verbracht wurden.

Schließlich war es von besonderer Bedeutung die Firmenpolitik derart umzustrukturieren, dass eine Benachteiligung von Frauen in jeder Hinsicht ausgeschlossen war.

Dass all diese Veränderungen dauerhaft umgesetzt wurden, stellte das bereits erwähnte System der Vergabe von Verantwortlichkeit sicher.

4.3. Ergebnisse Ende der 90er Jahre

Das Ergebnis erfolgreich durchgeführter Maßnahmen zur Veränderung der Organisation, führt bei allen Mitarbeitern zu einer verbesserten Personalmoral und größerer Loyalität zum Unternehmen. Gleichzeitig verbessert sich das Image des Unternehmens und damit die Rekrutierungsmöglichkeiten.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. Wagner/ Sepehri, 2000, S. 460.

Bis 1998 kam es bei Deloitte & Touche zur gewünschten Veränderung der Firmenkultur. Zuvor unterschwellige Probleme konnten nun offen angesprochen werden, ohne dass mit Repressionen gerechnet werden musste. Durch das offenere Umfeld und den Abbau von Vorurteilen fühlten sich Frauen fortan weniger benachteiligt. Die Anerkennung flexiblerer Arbeitsformen ermöglichte es private Ziele und berufliche Ziele zu vereinen. Die jährliche Fluktuationsrate verringerte sich von 25% auf 18% und bewirkte die Einsparung von 250 Millionen Dollar an Einstellungs- und Ausbildungskosten.⁸⁰

Bei der Personalbeschaffung ergab sich für „D&T“ ein eindeutiger Vorteil, denn hochqualifizierte Universitäts- und Business-school Absolventen trafen die Wahl ihrer zukünftigen Arbeitsstätte anhand des guten Rufes des Unternehmens, der dadurch gefördert wurde, dass „D&T“ 1998 erstmals den 14. Platz und ein Jahr später den 8. Platz bei den „100 best companies to work for“ belegte, die jährlich vom „Fortune Magazine“ ernannt wurden.⁸¹

Der Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz auf dem hart umkämpften Markt bestand nun darin, dass „D&T“ den größten Pool an Spitzenkräften halten und deren fachliche und soziale Kompetenz dem Kunden zur Verfügung stellen konnte.

Entgegen erster Befürchtungen wurden die Veränderungen der „Women’s Initiative“ auch von Seiten der Kunden begrüßt.

5. „Diversity“ – Mehr als Männer und Frauen

Es hat sich gezeigt, dass noch heute vielfach die Notwendigkeit besteht, Barrieren, die Frauen auf ihrem Karriereweg behindern, abzubauen. Auch wenn hochqualifizierte Frauen letztendlich keinen typisch „weiblichen“ Führungsstil vertreten, der einen besonderen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen könnte. Ein

⁸⁰ Vgl. McCracken, 2001 S. 18.

Wettbewerbsvorteil entsteht aber dann, wenn Organisationen es verstehen, weibliche Mitarbeiter zu halten und zu fördern, da auch sie Teil des Talentpools sind, aus dem Unternehmen nur die Besten als Nachwuchsführungskräfte auswählen. Nicht nur Deloitte & Touche haben diesen Weg in Amerika bereits erfolgreich beschritten. Auch deutsche PSF sind darauf bedacht, ihre Arbeitsorganisation nachweislich familienfreundlicher zu gestalten, wie zum Beispiel die Unternehmensberatungen Ernst&Young und Accenture, die das „Grundzertifikat zum Audit Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung für Bemühungen um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erhielten.⁸²

Zwar besetzen Frauen heute etwa die Hälfte aller Arbeitsplätze im mittleren Management⁸³, jedoch wird keines der 100 größten deutschen Unternehmen von einer Frau geführt.⁸⁴ In den USA steht nur in fünf der 500 erfolgreichsten Unternehmen eine Frau an der Spitze des Vorstands.⁸⁵ Auf die Erhöhung der Zahl der Frauen im Top-Management folgt nicht nur für die PSF, sondern für alle Unternehmen, die nächste Herausforderung: die Besetzung der Unternehmensspitze mit Frauen.

Hinzu kommt, dass sich die Situation auf dem Arbeitskräftemarkt der „High Potentials“ weiter verschärfen wird.⁸⁶ Mehr denn je werden sie zur Existenzgrundlage unternehmensnaher Dienstleistungen werden.

Um hochqualifizierte Mitarbeiter zu werben, wird die weltweite Personalgewinnung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Dies wird dazu führen, dass organisatorische Veränderungen über die Schaffung einer männer- und frauenfreundlichen Arbeitsumgebung hinaus gehen müssen, da zusätzlich kulturelle Aspekte in den

⁸¹ Vgl. Roessner, 1999b, S. 11.

⁸² Vgl. <http://www.beruf-und-familie.de/start.html>, 2001.

⁸³ Vgl. <http://www.us.deloitte.com/Women/women5c.htm>, 2001.

⁸⁴ Vgl. Bierach, 2001, S. 73.

⁸⁵ Vgl. Schiess., 2001, S.88.

⁸⁶ Vgl. Axelrod, 2001, S. 10.

Vordergrund drängen und die PSF vor neue Herausforderungen stellen.⁸⁷ Das Agieren auf internationalen Märkten, schnelles und flexibles Reagieren auf sich ständig verändernde Bedingungen und das Verständnis für Wünsche und Bedürfnisse von Kunden unterschiedlicher Herkunft wird Unternehmen nur dann möglich sein, wenn sie diese Multikulturalität bereits im Inneren ihrer Organisation leben.⁸⁸ Dies wird sich aber nicht allein darauf beschränken, Menschen unterschiedlicher ethnischer Hintergründe in die Unternehmen einzubinden, sondern jegliche Form individueller Unterschiede der Mitarbeiter zur Erzielung von Effektivitätsvorteilen zu nutzen. Unternehmen müssen nachhaltige Systeme entwickeln, mit denen sie die Vorteile der sogenannten Diversity von Mitarbeitern maximieren und Nachteile minimieren können, ohne dabei gemeinsame Werte und eine gemeinsame Sprache im Unternehmen zu verlieren.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. McCracken, 2000, S. 167.

⁸⁸ Vgl. Wagner/ Sepehri, 2000, S. 460.

⁸⁹ Vgl. Wagner/ Sepehri, 2000, S. 459ff.

6. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Axelrod, Elizabeth,

et.al.: The War for Talent part two, in: The McKinsey Quarterly, N°2 2001.

Baer, Jakob/ Stoll, Marlyse:

Human Resources Management als Eckpfeiler der strategischen und operativen Geschäftsentwicklung, in: Müller-Stewens, Günter, et.al. (Hrsg.): Professional Service Firms – Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt am Main 1999.

Bierach, Barbara:

Cherchez la femmel, in : Wirtschaftswoche, Nr.4/ 18.01.2001.

Bischoff, Sonja:

Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Köln 1999.

Bischoff, Sonja:

Frauen in Führungspositionen: Mythos, Realität, Zukunft, in: Personalführung, 3/ 2001.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.(Hrsg.):

Facts & Figures zum Beratermarkt 1999, Bonn 1999.

Carrell, Michael, et.al.:

Human Resource Management – Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce, 6. Auflage, Orlando 2000.

Chambers, Elizabeth, et.al.:

The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly, N°3 1998.

Germann, Gertrud:

Der Krieg ist der Vater aller Dinge oder: Die Auseinandersetzung zwischen weiblicher und männlicher Kultur als Anstoß zur Unternehmensentwicklung, in: Bentner, Ariane/ Petersen, Susanne (Hrsg.): Neue Lernkultur in Organisationen – Personalentwicklung und Organisationsberatung mit Frauen, Frankfurt am Main et.al. 1996.

Häusermann, Hartmut / Siebel, Walter:

Dienstleistungsgesellschaften, Frankfurt am Main 1995.

Höhler, Gertrud:

Ohne Frauen im Management haben Firmen keine Zukunft, in: Personalführung, 3/ 2001.

Hummel, Marlies:

Nationale und internationale Beschäftigungspotentiale, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.), Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs, Wiesbaden 1999.

Keller, Eugen von/ Lorentz, Justus:

Zukunftsszenarien und Trends in der Managementberatung, in: Müller-Stewens, Günter, et.al. (Hrsg.): Professional Service Firms - wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt am Main 1999.

Küpper, Gunhild:

Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2/ 1994.

McCracken, Douglas:

Winning the Talent War for Women, in: Harvard Business Review, November-December 2000.

McCracken, Douglas:

Wie Firmen weibliche Spitzenkräfte an sich binden, in: Harvard Business Manager, 3/ 2001.

Meynerson, Debra/ Fletcher, Joyce.:

A Modest Manifest for Shattering the Glass Ceiling, in: Harvard Business Review, January-February 2000.

Müller-Stewens, G. et.al.:

Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements, in: Müller-Stewens, Günter, et.al. (Hrsg.): Professional Service Firms - wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt am Main 1999.

Roessner, Jane:

Deloitte & Touche (A): A hole in the Pipeline, in: Harvard Business School (Hrsg.): Case Study Nr. 300-012, 1999.

Roessner, Jane:

Deloitte & Touche (B): Changing the Workplace, in: Harvard Business School (Hrsg.): Case Study Nr. 300-013, 1999.

Rosener, Judy:

Ways Women Lead, in: Harvard Business Review, November-December 1990.

Schiess., Michaela:

Duell der Superweiber, in: Der Spiegel, 33/ 2001.

Sperling, Hans Joachim/ Ittermann, Peter:

Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, München et.al. 1998.

Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg:

Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5.Auflage, Wiesbaden 2000.

Thomas, David / Ely, Robin:

Making Differences Matter – A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, September-October 1996.

Vähning, Katharina:

Frauenförderprogramme – kein Quotenquatsch, in: Uni, Ausgabe 4/ 2001.

Wagner, Dieter/ Sepehri, Payvand:

Managing Diversity – Wahrnehmung und Verständnis im internationalen Management, in: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, Heft 9/ 2000.

Westerholt, Birgit:

Frauen können führen - Mut zur Karriere: Fähigkeiten erkennen, Barrieren überwinden, Kompetenzen erweitern, Weinheim 1998.

Wiegand, Heike:

Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen – eine (nicht nur) ökonomische Analyse, Berlin 1995.

Internetquellen

<http://www.beruf-und-familie.de/start.html>:

Beruf&Familie Zertifikatsverleihung, Download vom 15.08.2001.

<http://www.catalystwomen.org/slides/index.html>:

Welcome to Catalyst, Download vom 11.06.2001.

<http://www.catalystwomen.org/publications.html>:

Women CEO's, Download vom 11.08.2001.

<http://www.bch.de/servlet/ContentServer?pagename=OpenMarket/Xcelerate/View&c=Story&cid=979742092276>:

Top-Management: It's a man's world, Download vom 25.06.01.

<http://www.teachersnews.net>:

Zukunft von Bildung und Arbeit, Download vom 02.08.2001.

<http://www.us.deloitte.com/Women/women2b.htm>:

Taking the Lead: Career Management and Leadership
Development, Download vom 28.07.2001.

<http://www.us.deloitte.com/Women/women5c.htm>:

The Women's Initiative : The Business Imperative, Download
vom 29.07.2001.