

**FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN**  
MASTERSTUDIENGANG  
PROJEKTMANAGEMENT UND ORGANISATION  
Kennzahl des Fachhochschul-Studienganges: **0388-13**

**M A S T E R A R B E I T**

Zur Erlangung des akademischen Grades:  
**Master of Arts in Business (MA)**

***Die Frauenquote im Zusammenhang mit der Zielerreichung in einem  
prozessorientierten Unternehmen am Beispiel des AMS Wien***

Fachbereich: **Betriebswirtschaft**  
Eingereicht von: **Esther Wrabel, BA**  
Personenkennzeichen: **1410388057**  
Betreuer/in: **Mag. Ferdinand Baumgartner**

Erhalter: Fachhochschule des BFI Wien GmbH  
Wohlmutstraße 22  
1020 Wien

Wien, 30.4.2016

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere,

dass ich die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten habe, insbesondere, dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst und mich anderer als der im beigefügten Literaturverzeichnis angegebenen Quellen nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen Masterarbeit, sind als solche kenntlich gemacht. Ich versichere weiters, dass ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Mir ist bewusst, dass auch nach positiver Beurteilung der Masterarbeit die Aufdeckung eines Verstoßes gegen die Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens (insbesondere bei Vorliegen eines Plagiats) die Einleitung eines Verfahrens zur Nichtigerklärung der Beurteilung sowie des akademischen Grades zur Folge hat.

---

Datum

---

Unterschrift



## Einverständniserklärung

Mit meiner Unterschrift räume ich der FH des bfi Wien GmbH das weltweite, zeitlich und örtlich unbegrenzte Nutzungsrecht ein, meine Bachelor-/Diplomarbeit auf einer Internetplattform zur Verfügung zu stellen (iSd § 18a UrhG) und für Lehrzwecke zu vervielfältigen.

Ich bin weiters damit einverstanden, dass meine Bachelor-/Diplomarbeit von der FH des bfi Wien GmbH bei Prämierungsveranstaltungen bzw. –bewerben (wie z.B. „Best-paper-Award“) nach Rücksprache mit dem Autor/der Autorin bzw. den AutorInnen eingereicht wird.

---

Unterschrift des/der Autors/in

Wien, \_\_\_\_\_

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Frauenquote im Allgemeinen .....	2
1.2	Forschungsfrage und Relevanz des Thema.....	10
1.3	Abgrenzung des Begriffes Frauenquote für diese Masterarbeit .....	11
1.4	Aufbau der Arbeit .....	12
<b>2</b>	<b>Prozessorientiertes Unternehmen</b> .....	<b>14</b>
2.1	Organisatorischer Aufbau.....	16
2.2	Vorteile der Prozessorientierung bei der Zielerreichung.....	21
2.3	Herausforderungen der Organisationsform .....	24
2.4	Mitwirkung der Mitarbeitenden .....	26
2.4.1	Oberes Management .....	28
2.4.2	Mittleres Management.....	29
2.4.3	Unteres Management.....	29
<b>3</b>	<b>Ziele in Unternehmen</b> .....	<b>30</b>
3.1	Zielsetzung .....	32
3.2	Zielverfolgung.....	35
3.3	Zielerreichung .....	36
<b>4</b>	<b>Rolle der Führungskraft</b> .....	<b>39</b>
4.1	Die verschiedenen Typen von Führungskräften .....	41
4.2	Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen.....	44
4.3	Charakteristika von männlichen und weiblichen Führungskräften.....	45
<b>5</b>	<b>Fallbeispiel eines Unternehmens</b> .....	<b>49</b>
5.1	Auswahl und Zugang.....	52
5.2	Methodik der Untersuchung .....	52
5.2.1	Datenerhebung .....	53
5.2.2	Auswertungskonzepte.....	54
5.2.3	Zusätzliche Verfahren .....	56
5.3	Kategoriensystem und Analyse der Interviews.....	57
5.3.1	Hypothesen aus den Interviews .....	59
5.3.2	Ergebnisse aus zusätzlicher Untersuchung .....	89
5.3.3	Relevanz der Ergebnisse .....	95
<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>97</b>
6.1	Beantwortung der Forschungsfragen .....	98
6.1.1	Aspekte der Frauenquote in Bezug auf die Zielerreichung .....	98
6.1.2	Die (neuen) Rollen der Führungskräfte auf der mittleren Managementebene .....	100
6.2	Ausblick.....	101
<b>7</b>	<b>Conclusio</b> .....	<b>103</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>108</b>

## Anhangverzeichnis

<b>Nr.</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Seite</b>
1.	Interviewleitfaden .....	A
2.	Transkriptionsregeln .....	B
3.	Berechnungen .....	C
4.	Auszug aus der Kode-Liste .....	G

## Darstellungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
	Abbildung 1: Frauenanteile in % im Bundesdienst .....	4
	Abbildung 2: Frauenanteil der PräsidentInnen in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015.....	6
	Abbildung 3: Frauenanteil der Mitglieder in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015 .....	8
	Abbildung 4: Veränderung des Frauenanteils in % der Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010 und 2015 .....	9
	Abbildung 5: Modell des operativen Prozessmanagement.....	16
	Abbildung 6: Aufbauorganisation.....	17
	Abbildung 7: Ablauforganisation .....	18
	Abbildung 8: Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation.....	19
	Abbildung 9: Pyramide der Managementebenen.....	20
	Abbildung 10: Prozessorientierter Managementzyklus.....	23
	Abbildung 11: DMAIC-Methode zur Prozessoptimierung .....	24
	Abbildung 12: PDCA-Zyklus .....	27
	Abbildung 13: Fachliche Zuordnung der Instrumentenauswahl im Bereich PSuK	32
	Abbildung 14: Operationalisierung mittels BSC-Methodik .....	36
	Abbildung 15: Das magische Tetraeder mit den drei Dimensionen der Prozessleistung .....	40
	Abbildung 16: Führungssichten .....	44
	Abbildung 17: Grundstruktur der BSC des AMS.....	51
	Abbildung 18: Entwickeltes Kategoriensystem aus der Analyse der Interviews ...	57
	Abbildung 19: Kreislauf der Frauenquote .....	82
	Abbildung 20: Übersicht durchschnittliche Zielerreichung Jänner 2016 in % anhand Geschlecht der RGS-L.....	91
	Abbildung 21 Zielerreichung des Frauenförderplans in % anhand Geschlecht der RGS-L der Jahre 2011-2015 .....	92
	Abbildung 22: Zielerreichung des Trust-Index in % anhand Geschlecht der RGS-L im Jahr 2015.....	93
	Abbildung 23: Zielerreichung des Gesamtscore in % anhand Geschlecht der RGS- L über die Jahre 2011-2015.....	94

## Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
AMS	Arbeitsmarktservice
ATX	Austrian Traded Index
BGS	Bundesgeschäftsstelle
BIZ	Berufsinformationszentrum
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
DMAIC	Define – Measure – Analyse – Improve – Control
DWH	Data Warehouse
EU	Europäische Union
EFQM	European Foundation for Quality Management
GPM	Geschäftsprozessmanagement
KP	Kernprozess
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LGS	Landesgeschäftsstelle
PDCA	Plan – Do – Check – Act
PSuK	Planung, Steuerung und Kontrolle
RGS	Regionalstelle
RGS-L	Regionalstellen-Leitung
s.	siehe
TQM	Total Quality Management
WSC	Wiener Scorecard

## **Abstract**

This master thesis analyses the impact of women's quotas on the target achievement of a service company.

A women's quota is mandatory for governmental companies according to Austrian federal legislation. To achieve this goal the Austrian Public Employment Service agreed on an equality policy to reach the target of 50% of women in a leadership position. Because of this arrangement the company "AMS Wien", which provides labour-market related services, has been chosen as an object of investigation for this master thesis. Since the AMS is a process oriented company a special focus has been laid on this kind of organisational structure.

A qualitative analysis approach, named Grounded Theory, has been used in this thesis. Face-to-face Interviews with members of the company in different functions were recorded and analysed. The hypothesis based on this empirical method will be discussed with regard to the results of the theoretical analysis of process-oriented non-profit organisations in the service sector.

To get a further insight in the organisation's target structure, the Balanced Scorecard of the AMS has been mentioned. Main effects of the successful implementations of women's quota is explained based on the analysis of the interviews. One positive effect of women's quotas is the increased job-satisfaction of employees, which influences other fields of the organisation.

# 1 Einleitung

Die Masterthesis setzt sich mit den Auswirkungen der eingeführten Frauenquote im AMS Wien, einem prozessorientierten Unternehmen, auseinander. Es wurden zwei Forschungsfragen formuliert, welche durch eine theoretische und empirische Analyse beantwortet werden. Das zu untersuchende Unternehmen ist dem öffentlichen Sektor im Dienstleistungsbereich zugeordnet und ist gesetzlich zu einer Quotenregelung für die unter repräsentierten weiblichen Führungskräfte verpflichtet. Dies ist im Gleichbehandlungsgesetz von 1993 festgesetzt. Da das ausgewählte Unternehmen eine Vorreiterstellung bezogen auf eine Frauenquote in Führungsfunktionen am österreichischen Arbeitsmarkt einnimmt, soll die Frage nach den Einflüssen auf die Zielerreichung generell und im Besonderen auf die Wirkung der Frauenquote in der Non-Profit Organisation eingegangen werden. Im untersuchten Unternehmen ist das Zielsystem eine individuell entwickelte Balanced Scorecard, in welcher einzelne Indikatoren unterschiedlich gewichtet, je nach Punktwerte, einfließen.

Weiterführend ist die Stellung der Personen mit Führungsverantwortung zu untersuchen. Es stellt sich die Frage ob und inwiefern sich das Bild der Führungskräfte auf mittlerer Managementebene verändert und durch die Frauenquote beeinflusst ist. Die Wahl des Bereiches des mittleren Managements wurde wegen seiner einzigartigen Position zwischen dem Top und dem Lower Management gewählt, zusätzlich sind die Wechselwirkungen zwischen Planung und Ausführung im mittleren Management spürbarer.

Es werden verschiedene Rollenbilder von Führungskräften analysiert, um Einblicke in die unterschiedlichen Möglichkeiten der Führung zu erhalten. Durch eine Fokussierung auf einen Führungsstil kann von einer anderen Zielsetzung in den Abteilung ausgegangen werden. So kann eine transparente Art zu führen eine aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden begründen. Sofern diese nicht erwünscht ist, sollte demnach ein autoritative- orientierter Führungsstil zur Anwendung kommen.

Die Ergebnisse aus der Erforschung des ausgewählten Non-Profit Unternehmens werden mit den vorhandenen Theorien abgeglichen und auf neue Erkenntnisse hin untersucht. Im Theorieteil dieser Arbeit wird gezielt auf prozessorientierte Unternehmen im Dienstleistungsbereich eingegangen, um den Fokus auf die im Anschluss durchgeführte Case Study des Unternehmens AMS Wien zu richten.

## 1.1 Frauenquote im Allgemeinen

Zu Beginn der Arbeit soll ein kurzer Überblick über die Frauenquote in Österreich gegeben werden. In Österreich ist diese im Bundes-Gleichbehandlungsgesetz, genauer im vierten Teil in den Paragraphen 40 bis 42 unter dem Thema „die Förderung der Frauen bei Unterrepräsentation“ geregelt.<sup>1</sup> Dort werden die Rahmenbedingungen für eine Frauenförderung bezogen auf den Anteil der Frauen in den Funktionen und anhand der Beschäftigten. Paragraph 43 des Bundes-Gleichbehandlungsgesetz bezieht sich hierbei auf eine generell zu erreichende Frauenquote von 40 Prozent:

*„§ 43. Bewerberinnen, die für die angestrebte höherwertige Verwendung (Funktion) nicht geringer geeignet sind als der bestgeeignete Mitbewerber, sind entsprechend den Vorgaben des Frauenförderungsplanes solange bevorzugt zu bestellen, bis der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl der im Wirkungsbereich der jeweiligen Dienstbehörde auf eine Verwendungsgruppe entfallenden Funktionen mindestens 40 % beträgt. [...]“<sup>2</sup>*

Demnach sollten in Funktionen, gemessen an den Anteil der Frauen im Unternehmen, über ein Drittel der Positionen von Frauen besetzt sein. Jedoch ist bei Betrachtung der Frauenquote nach Bereichen zu unterscheiden.

Daten zu den besetzten Positionen von Frauen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor sind im Jahr 2014 erhoben worden und beziehen sich auf Führungspositionen im Top Management. Um einen Überblick der Frauenquote in den höchsten Funktionen zu geben, werden diese zuerst angeführt.

Die Frauenanteile in der Privatwirtschaft unterscheiden sich extrem von denen im öffentlichen Bereich: So war im Jahr 2014 der größte Anteil von Frauen in einer Geschäftsführungsposition von den „Top 200-Unternehmen“ am höchsten im Bereich Dienstleistung mit 9,6 Prozent und mit 4,4 Prozent am niedrigsten im Handel.<sup>3</sup> Auch in Aufsichtsräten ist der Dienstleistungsbereich mit 17,9 Prozent jener

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundes-Gleichbehandlungsgesetz 12.02.1993

<sup>2</sup> Bundes-Gleichbehandlungsgesetz 12.02.1993

<sup>3</sup> Vgl. Stockinger und Bruckmüller-Schindler 2014, S. 47

mit dem größten Frauenanteil, am niedrigsten ist dieser mit 11,5 Prozent in der Industrie anzufinden.<sup>4</sup>

Im öffentlichen Sektor wurden Daten zu den Anteilen der Frauen im österreichischen Parlament und an Universitäten erhoben: Im Parlament liegt der Frauenanteil im Nationalrat im Jahr 2014 bei 31 Prozent.<sup>5</sup> An öffentlichen Universitäten in Österreich waren im selben Jahr 29 Prozent Rektorinnen.<sup>6</sup>

Diese vergleichenden Zahlen sprechen für eine große Divergenz der Frauenanteile gemessen an den ausgeübten Funktionen. Betrachtet man den Frauenanteil im Aufsichtsrat der ATX Unternehmen in der Europäischen Union, so liegt Österreich bei einem Wert von 17 Prozent eindeutig hinter Deutschland, welches auf einen Wert von 24 Prozent liegt.<sup>7</sup> Dies kann auch in der gesetzlichen Verpflichtung für Großunternehmen in Deutschland begründet sein.

*„Deutsche Großunternehmen müssen [...] ab 2016 mindestens ein Drittel der Aufsichtsratsposten mit Frauen besetzen.“<sup>8</sup>*

In Österreich ist eine Verpflichtung zur Erfüllung einer bestimmten Frauenquote bisher nur im öffentlichen Sektor vorgegeben.<sup>9</sup> Im AMS Wien wurde die Frauenquote bereits vor dem Jahr 2000 angefangen in die Unternehmenszielsetzung einzubetten. Anschließend wird ein Überblick über verschiedene Anteile von Frauen in unterschiedlichen Sparten angeführt.

---

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 47

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S. 43

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 46

<sup>7</sup> Vgl. Spitzer und Wieser 2015, S. 2

<sup>8</sup> Bentner und Dylong 2015, S. 17

<sup>9</sup> Vgl. Bundeskanzleramt Österreich 2011, S. 2

Aus Abbildung 1 geht hervor, dass sich der generelle Frauenanteil in der Belegschaft über die Jahre ausgehend von 1995 bis 2010 marginal erhöht hat.

	1995	2010	Differenz in Prozentpunkten 1995 auf 2010
Beamtinnen und Beamte	22,0	26,1	4,1
vertragliches Personal	62,2	60,3	-1,9
Verwaltungsdienst	47,7	52,7	5,0
Exekutivdienst	3,9	11,9	8,0
Militärischer Dienst	0,0	1,9	1,9
RichterInnen/StaatsanwältInnen	29,5	48,7	19,2
Krankenpflegedienst	87,1	71,4	-15,7
LehrerInnen	49,8	57,7	7,9
AkademikerInnen	38,1	53,7	15,6
MaturantInnen	40,0	43,6	3,6
berufsbild. mittlere Schule od. Lehrabschluss*	22,1	42,2	20,1
Pflichtschule	63,1	64,2	1,1
<b>Bund gesamt</b>	<b>35,9</b>	<b>40,3</b>	<b>4,4</b>

\*der Vergleich in der Qualifikationsgruppe „berufsbild. mittlere Schule od. Lehrabschluss“ ist nur eingeschränkt möglich, da die Qualifikation von der besoldungsrechtlichen Einstufung abgeleitet wird. Nachdem im Exekutivbereich die Einstufung aber nicht auf die abgeschlossene Ausbildung schließen lässt, wird der Exekutivdienst im Gegensatz zu 1995 nicht in die Berechnungen zur Qualifikation eingeschlossen.

Abbildung 1: Frauenanteile in % im Bundesdienst

Quelle: Gabmayer und Lechner 2011, S. 49

Ein starker Anstieg ist im juristischen Bereich zu verzeichnen. Im Krankenpflegedienst kam es zu einem Rückgang des Frauenanteils. Im militärischen Bereich ist im Jahr 2010 eine Beschäftigungsaufnahme von Frauen zu verzeichnen, da der Anteil von weiblichen Personen in diesem Bereich im Jahre 1995 bei null lag.<sup>10</sup>

Dies kann auch in der Erhöhung des Anteils von weiblichen Akademikerinnen begründet sein, da eine abgeschlossene Berufsausbildung Berufsfelder erschließen kann und in Abbildung 1 ein Anstieg von 15,6 Prozent zu verzeichnen ist.

<sup>10</sup> Vgl. Gabmayer und Lercher 2011 2011, S. 49

2011 wurde auch das Vorhaben der vorgeschriebenen Frauenquote in bestimmten Bereichen kundgetan:

*„Die Bundesregierung verpflichtet sich, in den Unternehmungen, an denen der Bund mit 50% und mehr beteiligt ist, einen Frauenanteil an der Bundesquote im jeweiligen Aufsichtsgremium von 25% bis 31.12.2013 zu erreichen. Bis spätestens 31.12.2018 ist ein Anteil von 35% zu erreichen. Es wird angestrebt, die oben beschriebenen Quoten auch im gesamten Gremium umzusetzen.“<sup>11</sup>*

Anhand der erhobenen Daten der Kommission der Europäischen Union wurden Länder zur weiteren Betrachtung der Frauenanteile in Spitzenpositionen ausgewählt. Aus diesen Daten geht hervor, dass Österreich den Anteil an weiblichen Vertreterinnen vor allem im Bereich der einfachen Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsrat sukzessive erhöht.<sup>12</sup>

Betrachtet man den Frauenanteil der PräsidentInnen in Aufsichts- und Verwaltungsräten globaler, so lässt sich erkennen, dass Österreich im breiten Mittelfeld anzutreffen ist und 2014 erstmals zehn Prozent Präsidentinnen vertreten waren.

Island führt die Tabelle (s. Abbildung 2: Frauenanteil der PräsidentInnen in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015) mit 40 Prozent Frauen an, wobei 2012 erstmals elf weibliche Präsidentinnen den Vorsitz hatten. Als Schlusslicht lassen sich Norwegen, Niederlande und Portugal werten, da in diesen Ländern in den Jahren 2010-2015 keine Präsidentin vertreten war.

Der Schnitt des Frauenanteils in PräsidentInnen-Ebene der 28 EU-Länder liegt bei sieben Prozent. Dieser Wert ist im unteren Bereich anzusiedeln, da der höchste Wert von Island mit 40 Prozent und der niedrigste Wert bei keinem Anteil liegen. Deutschland liegt deutlich am Schnitt der Europäischen Union bei Betrachtung des Frauenanteils von Präsidentinnen. 2013 ist ein Anstieg von drei Prozent auf sieben Prozent zu verzeichnen. Österreich hingegen hat einen höheren Frauenanteil von Präsidentinnen, gemessen am EU-Schnitt, mit einem stagnierenden Wert nach einem Anstieg 2013 von null auf zehn Prozent. Auf Ebene des Frauenanteils der Mitglieder ist Österreich mit 20 Prozent Prozent im Jahr 2015 hinter Deutschland, mit 26 Prozent, und dem EU-Schnitt, mit 23 Prozent zu orten.

---

<sup>11</sup> Bundeskanzleramt Österreich 2011, S. 2

<sup>12</sup> Vgl. Europäische Union 1995-2016

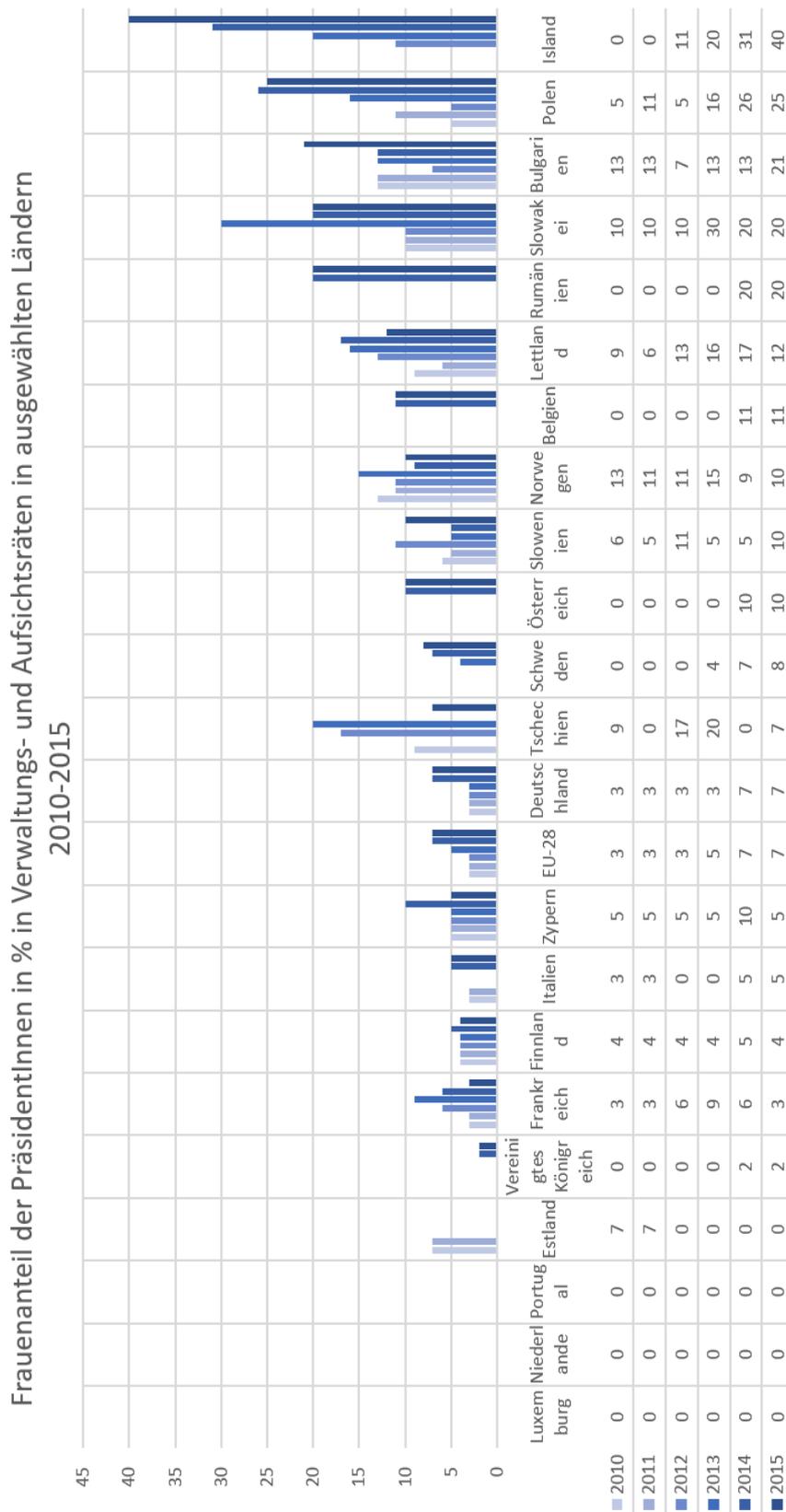


Abbildung 2: Frauenanteil der PräsidentInnen in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015

Quelle: Daten bezogen von: Europäische Union 1995-2016 <http://ec.europa.eu> Stand: 01.03.2016.

(Eigene Darstellung)

In Estland ist sogar ein Rückgang der berufenen Frauen auf Präsidentschafts-Ebene zu verzeichnen, so hatten 2010 und 2011 zehn Prozent der Position Frauen inne, seit 2013 ist jedoch keine einzige Frau mehr vertreten.

Im Bereich der Mitglieder wirkt der Frauenanteil ausgewogener, so nehmen die Länder Niederlande und Portugal im Vergleich zu den anderen angeführten Ländern mit Rumänien zwar die letzten Plätze ein (s. Abbildung 3), doch ist ein genereller Anstieg des Frauenanteils zu erkennen, trotz einiger Abstiege (vgl. Island und Finnland). Niederlande haben keinen Frauenanteil in der Funktion einer Präsidentin, jedoch ist auch seit dem Jahr 2010 ein Anstieg von weiblichen Mitgliedern zu sehen und im Vergleich zu der Schlusslichtposition bei dem Frauenanteil der PräsidentInnen sind die Niederlande im Mittelfeld vertreten.

Bulgarien und Belgien weisen einen relativ hohen Prozentwert auf. Besonders Belgien hat auf der Präsidentschaftsebene einen drastischen Anstieg im Jahr 2014 zu verzeichnen, welcher sich bis 2015 auf elf Prozent gehalten hat und auch bei den weiblichen Mitgliedern konnte sich Belgien von zehn Prozent im Jahr 2010 auf 26 Prozent im Jahr 2015 steigern. Bulgarien ist bei dem Frauenanteil in Präsidentschafts-Funktionen unter den führenden Ländern vertreten. 2012 war ein Rückgang von 13 Prozent auf sieben Prozent erkennbar, doch steigerte sich dieser im Jahr 2013 auf 16 Prozent und es konnte der Wert von 21 Prozent im Jahr 2015 erreicht werden. Norwegen, das Land welches als Vorbild in der Frauenquotendebatte gesehen wird, führt bei dem Anteil der weiblichen Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsräten deutlich, auch wenn im Jahr 2015 „nur“ 39 Prozent Frauen vertreten waren. Seit dem Jahr 2012 ist Island den Frauenanteil an Mitgliedern führend.

Der EU-Schnitt liegt im Bereich des Frauenanteils bei Mitgliedern, wie auch bei dem der PräsidentInnen im Mittelfeld (s. Abbildung 4). Bei weiterer Betrachtung der Differenz des Frauenanteils auf den unterschiedlichen Ebenen von 2010 auf 2015 ist zu erkennen, dass sich der EU-Schnitt bei den PräsidentInnen um vier Prozent und bei den Mitgliedern um elf Prozent erhöht hat. Österreich konnte sich in beiden Bereichen um gute zehn Prozent verbessern.

Frauenanteil der Mitglieder in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015

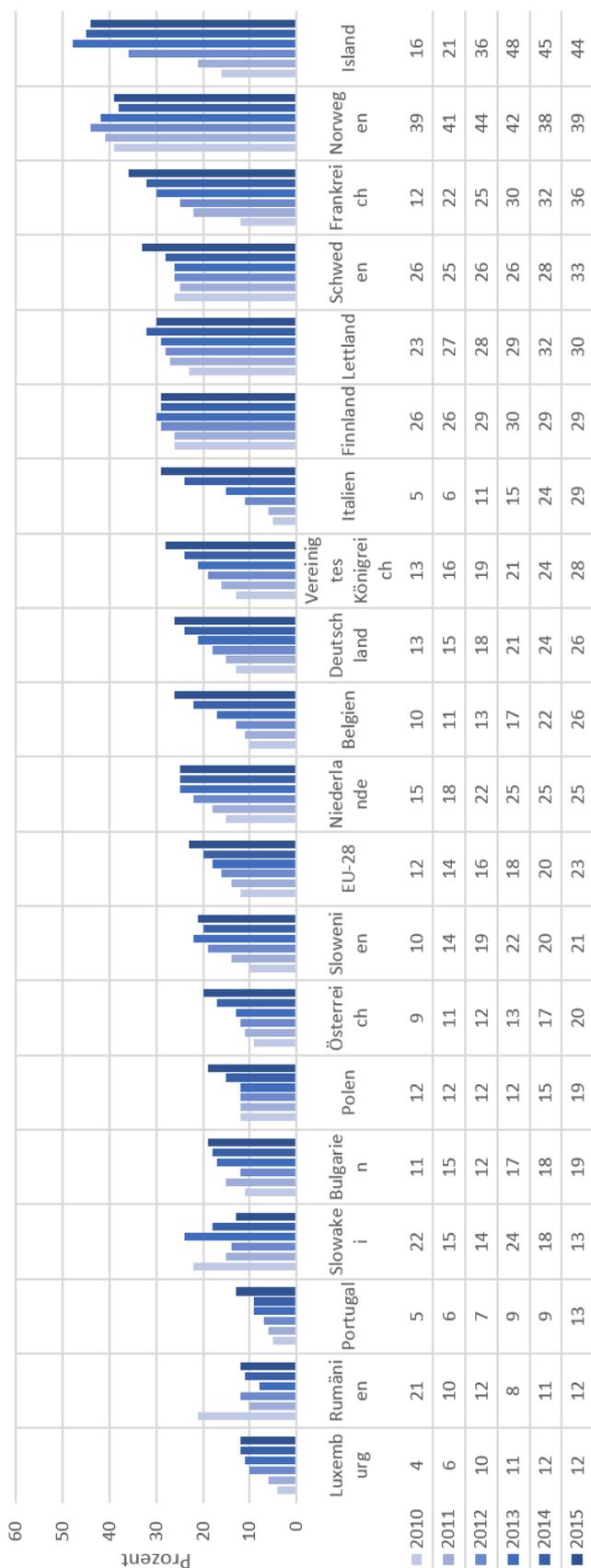


Abbildung 3: Frauenanteil der Mitglieder in % in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010-2015

Quelle: Daten bezogen von: Europäische Union 1995-2016 <http://ec.europa.eu> Stand: 01.03.2016.

(Eigene Darstellung)

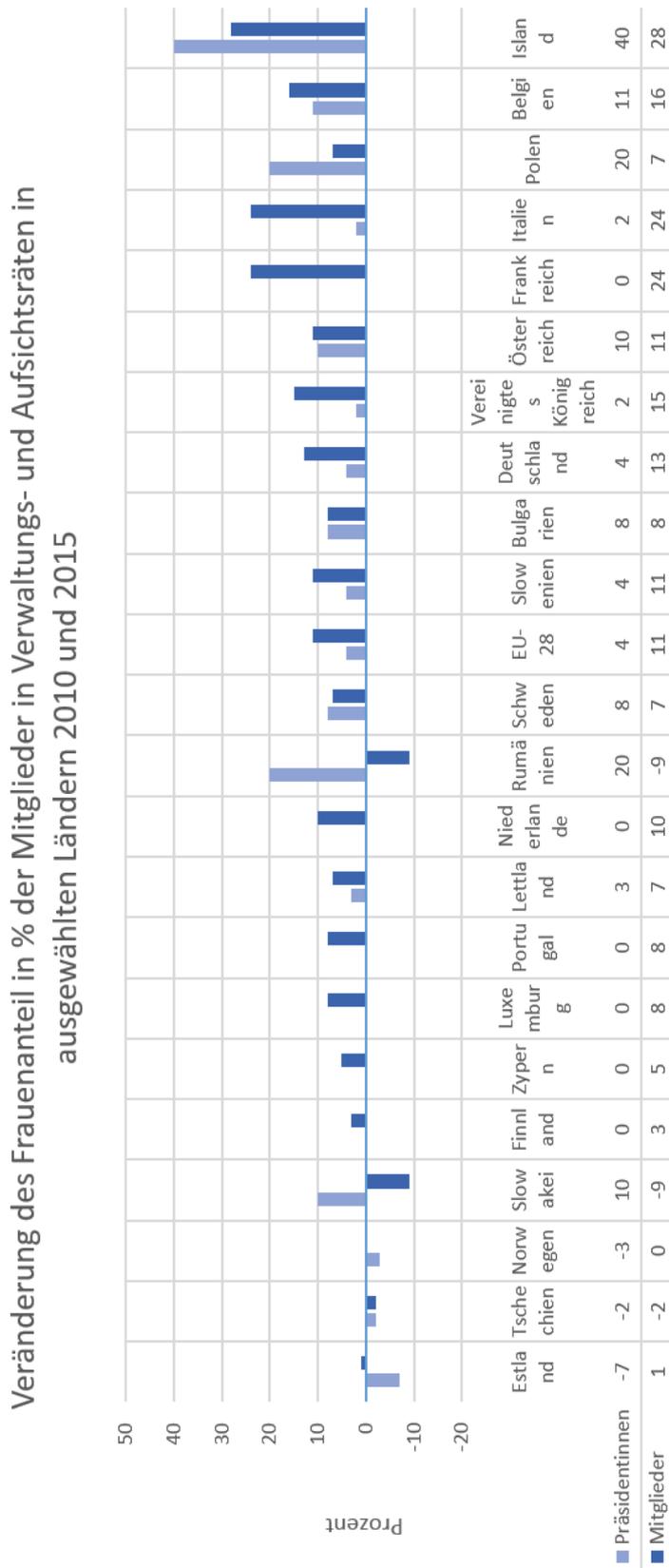


Abbildung 4: Veränderung des Frauenanteils in % der Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010 und 2015  
 Quelle: Daten bezogen von: Europäische Union 1995-2016 <http://ec.europa.eu> Stand: 01.03.2016.  
 (Eigene Darstellung)

Deutschland hat bei dem Frauenanteil der Mitglieder einen Anstieg von 13 Prozent zu verzeichnen, jedoch bei den Präsidentinnen ist der Anstieg geringer mit vier Prozent. Island kann in beiden Bereichen einen immensen Anstieg des Frauenanteils vorgeben und führt mit Werten im Mitgliederbereich von 28 Prozent und bei den Präsidentinnen mit 40 Prozent die Tabelle an. Tschechien verzeichnet hingegen einen Abfall des Frauenanteils von zwei Prozent auf beiden Ebenen. Slowakei schaffte eine Erhöhung des Frauenanteils auf Präsidentschaftsebene, senkte jedoch den Anteil weiblicher Mitglieder um neun Prozent.

Die Werte sprechen für eine stete Veränderung des Frauenanteils. Zwar kann ein genereller Anstieg abgelesen werden, doch fallen die Werte im Bereich der PräsidentInnen auch ab. Dies lässt besonders in der höchsten Ebene auf ein unstetes Umfeld schließen.

Ausgehend von der Lage der Verteilung von Frauen in Verwaltungs- und Aufsichtsräten wurde das Thema dieser Masterarbeit eingegrenzt. Auch zeigt sich durch den Vergleich der Frauenanteile auf der Ebene der Mitgliedschaft und der Ebene der Präsidentschaft, dass Frauen in Spitzenpositionen, bis auf einige Ausreißer wie Island, Polen und Bulgarien (s. Abbildung 2) unterrepräsentiert sind.

## **1.2 Forschungsfrage und Relevanz des Thema**

Für die Erforschung des Themas wurden eine Haupt- und eine Unterforschungsfrage formuliert. Die vorrangige Forschungsfrage bezieht sich auf das Zusammenspiel der Frauenquote in Bezug auf die Zielerreichung und lautet:

- Welche Auswirkungen hat die Frauenquote auf die Zielerreichung eines prozessorientierten not for profit Unternehmens?

Da die eingeführte Frauenquote das Bild der Führungskräfte beeinflusst, ist auch die daraus resultierende (neuen) Rolle der Führungskräfte einzugehen. Daher wurde eine zweite Forschungsfrage formuliert, welche die erstere präzisieren und weiterführen soll. Diese lautet wie folgt:

- Welche Rolle spielt die Führungskraft im mittleren Management eines Non-Profit-Unternehmens in einem prozessorientierten Unternehmen?

Beide gewählten Forschungsfragen decken die Themenstellung ab, indem sie die Einflüsse der Frauenquote auf den Erfolg, gemessen an der Zielerreichung, eines

Unternehmens analysiert und gleichzeitig die von der Frauenquote unmittelbar betroffenen Personen in ihrer Leitungsebene erforscht.

Die Frauenquote ist in der tagespolitischen Diskussion in Österreich stark präsent, in Deutschland ist sie bereits seit kurzem gesetzlich verankert und dadurch verpflichtend. Norwegen hat in diesem Gebiet schon Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gibt es Untersuchungen, die ein durchaus kritisches Bild der Auswirkungen der Frauenquote zeigen. So wurden die männlichen Unternehmensstrukturen zwar leicht aufgebrochen, doch die Einkommens- und Karriereunterschiede zwischen den Geschlechtern wurden nur marginal verändert. Auch andere Auswirkungen scheinen möglich. Die Aktualität dieses Themas in Österreich steht außer Frage und einige Unternehmen haben sich selbst zum Ziel gesetzt den Frauenanteil zu erhöhen. Bisher ist eine Quotenregelung nur für staatsnahe Organisationen verpflichtend. In diesem Umfeld ist auch das zu untersuchende Unternehmen angesiedelt. Zurzeit sind ungefähr 60 Prozent aller Beschäftigten weiblich, in der Führungsebene sind jedoch nur 30 Prozent vertreten. Ein Prozentsatz von 50 Prozent ist in den strategischen Zielen verankert und soll den Anteil der Frauen im Unternehmen auch auf der Führungsebene erhöhen.<sup>13</sup>

Die Zielerreichung ist ein Gradmesser für den Erfolg eines Unternehmens und daher wird sich auch die Frauenquote an diesen messen müssen. Hier stellt sich die Frage welche Entwicklung dies zur Folge hat und wie sich die Rolle der Führungskräfte dadurch wandelt. Die zu verfassende Arbeit hat den Anspruch einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung der Auswirkungen der Frauenquote zu leisten.

### **1.3 Abgrenzung des Begriffes Frauenquote für diese Masterarbeit**

Die Frauenquote ist unterschiedlich zu dem Begriff des Frauenanteils zu sehen. Eine festgesetzte Quote gibt das Zielverhältnis zwischen zwei verschiedenen Polen an, im Bereich der Frauenquote wird so das Verhältnis zwischen Männern und Frauen wiedergegeben. Der Begriff der Frauenquote bezieht sich auf den vorhandenen Frauenanteil in verschiedenen Ebenen und Bereichen eines Unternehmens und impliziert das Ziel diese zu erhöhen. Frauenquoten werden von Unternehmen in Österreich selber festgesetzt. Organisationen im öffentlichen Sektor sind zu ei-

---

<sup>13</sup> AMS Österreich [1]

ner Frauenquote im Zusammenhang mit einem Frauenförderungsplan verpflichtet. Mit der Frauenquote kann ein Zielwert definiert werden, der den zu erreichenden Frauenanteil in bestimmten Funktion angibt.

In dieser Arbeit wird der Begriff Frauenquote verwendet, um den vorab festgesetzten Frauenanteil in Leitungsfunktionen und Führungspositionen anzugeben.

Im AMS Wien greift die Quotenregelung bei der Besetzung von AbteilungsleiterInnen in den regionalen Geschäftsstellen sowie bei der Bestellung einer neuen/eines neuen Leiterin/Leiters einer Regionalstelle und generell bei Führungskräften in der Landes- und Bundes-Geschäftsstelle. Die Stellvertretung zählt erst ab der Ebene einer regionalen Geschäftsstellenleitung zu der Quotenregelung, was in dem Prozess der Besetzung begründet liegt. Eine Abteilungsleitung- Stellvertretung in einer regionalen Geschäftsstelle liegt kein Hearing zugrunde, da die jeweilige Führungskraft sich seine oder ihre Stellvertretung meist selber nach eigenen Anforderungen auswählt.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Zuerst wurde ein Überblick über Frauenquote in Österreich gegeben. Im zweiten Kapitel liegt der Fokus der Arbeit auf Zielen in Unternehmen und es werden verschiedene Strategien vorgestellt, wie Ziele gesetzt, verfolgt und erreicht werden können. Dazu werden Möglichkeiten der Zielmessung, -darstellung und -erreicherung, wie z.B. die BSC vorgestellt.

Die eingesetzten Methoden beziehen sich auf eine Literaturrecherche im Vorfeld, um bereits bestehendes Wissen über Frauenquote im Allgemeinen zu analysieren.

Das zweite Kapitel gibt einen umfassenden Einblick in prozessorientierte Unternehmen. Aufbauend auf die Organisationsstruktur wurden Vorteile und Herausforderungen von Dienstleistungsunternehmen dargeboten und der Fokus auf Prozessmanagement gelegt. Zudem werden die verschiedenen Führungsebenen näher betrachtet und deren Mitwirkung im Unternehmen beleuchtet.

Anhand dieser Erkenntnisse ist ein Rückschluss auf die Zielerreichung in prozessorientierten Unternehmen möglich. Im dritten Kapitel werden die Beiträge zu den Zielen strukturiert dargestellt. Weiterführend wird bestehende Literatur zur Zielerreichung in prozessorientierten Unternehmen in der Arbeit inhaltlich verarbeitet, um verschiedene Rollenbilder der Führungskräfte abgrenzen zu können.

Im vierten Kapitel steht daher die Führungskraft im Vordergrund. Hier werden Charakteristika von weiblichen und männlichen, sowie Typen von Führungskräften auf Ihre Verantwortlichkeit auf verschiedene Ebenen hin untersucht. Diese Analyse ist für die Frage nach den Auswirkungen der Frauenquote auf Führungsebene unerlässlich.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich mit dem Fallbeispiel des AMS Wien. Das ausgewählte prozessorientierte Unternehmen ist durch die verpflichtende Frauenquote, welche auch in den Unternehmenszielen verankert ist, passend für diese Forschungsarbeit und hat durch diese Regelung eine Vorreiterrolle in Österreich. Das Unternehmen wurde nach den qualitativen Methoden untersucht. Es wurde ein zyklisches Vorgehen betreffend der Datenerhebung, Auswertung und Reflexion angewendet. Die Daten wurden in Form von einer Mischung aus narrativen und problemzentrierten Interviews erhoben. Die entstandenen Transkripte wurden mit dem Verfahren der Grounded Theory nach Glaser/Strauß analysiert. Sequentiell sollen Feinstrukturanalysen die gewählte Methode unterstützen. Es werden auch Übersichten zu der aktuellen Zielerreichung anhand der BSC aus Januar 2016 im Vergleich zu den Jahren 2011, 2013 und 2015 angeführt. Diese dienen zur Unterstreichung der aufgestellten Hypothesen, welche aufbauend auf den Part der Analyse der erhobenen Daten abgeleitet wurden. Durch die Methode der Grounded Theory soll es ermöglicht werden, Wissen zu generieren.

Das sechste Kapitel gibt Antworten auf die zwei gestellten Forschungsfragen und fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel AMS Wien zusammen. Folglich wird das Forschungsthema abgegrenzt und es werden zusätzliche Forschungsfelder für weiterführende Analysen angeboten.

Das letzte Kapitel Nummer Sieben gibt abschließend einen umfassenden Überblick über das gesamte Forschungsthema und schließt die Masterarbeit inhaltlich ab.

## 2 Prozessorientiertes Unternehmen

Diese Masterarbeit untersucht die Auswirkungen der Frauenquote auf die Zielerreichung in prozessorientierten Unternehmen. Um einen Überblick über die Vielfältigkeit des Prozessmanagements zu geben, werden die Ausrichtung, die Organisation und deren Vorteile bei der Zielerreichung näher beschrieben.

Es gibt eine Vielzahl an Ausrichtungen, welche ein Unternehmen für sich wählen kann. Neben der Orientierung auf Projekte ist die Orientierung auf Prozesse in einem Unternehmen zu unterscheiden. Die Differenzierung wird anhand der organisationstheoretischen Überlegung getroffen.

*„Unter einem Prozess kann allgemein eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur zielgerichteten Erstellung einer Leistung verstanden werden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt werden.“<sup>14</sup>*

Der Fokus in einer prozessorientierten Organisation im Dienstleistungsbereich ist auf die KundInnen-Zufriedenheit gerichtet, welche über Ziele erreicht und maximiert werden soll.<sup>15</sup>

*"Im Prozessmanagement ist die Kundenzufriedenheit immer wieder das zentrale Anliegen."<sup>16</sup>*

Diese ist in einem Prozessgeschäftsmodell oder einer Prozesslandkarte dargestellt und basiert auf einer strategischen Prozessanalyse. Auf deren Basis werden alle Prozesse dargestellt, welche für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt werden.<sup>17</sup> So wird in prozessorientierten Unternehmen zwischen ausführenden und steuernden Tätigkeiten unterschieden.<sup>18</sup>

Die steuernden Tätigkeiten lassen sich in verschiedene Prozesse aufspalten. Eine Einteilung in Kern-, Unterstützungs- oder Support- und Managementprozess wird vorgenommen.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Heimbrock 2009, S. 116

<sup>15</sup> Vgl. ebd.; S. 117

<sup>16</sup> Christ 2015, S. 75

<sup>17</sup> Vgl. ebd., S. 133

<sup>18</sup> Vgl. Qasim 2013, S. 23

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 25

Prozesse sind mit einer logischen und zeitlich aufeinander folgenden Abfolge auf definierte Ziele gerichtet. Wesentlich ist einem Prozess, dass diese ein Start- und ein Endereignis haben, zwischen welchen der Input *"unter Durchführung von Aktivitäten in ein Ergebnis transformiert"* werden. Die verbrauchten Mittel in den Prozessen können Zeit, Kapital, Arbeitsleistung, Informationen oder auch Sachmittel sein.<sup>20</sup> Jeder Prozess hat eine bestimmte Aufgabe und verbraucht für dessen Erfüllung Ressourcen und ist durch ein Start und ein Endereignis definiert.<sup>21</sup>

*„Prozessmanagement hat prinzipiell damit zu tun, Daten und Zahlen zu analysieren und zu hinterfragen, denn diese zeigen, wo sich der Hebel für Verbesserungen ansetzen lässt.“<sup>22</sup>*

Es gibt viele Werkzeuge und Methoden, mit welchen Prozesse und deren Management bearbeitet werden: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Total Quality Management, Six Sigma und der DMAIC- oder PDCA-Zyklus.<sup>23</sup>

*"Prozessmanagement hat den Ruf, kompliziert zu sein [...]. Dazu trägt einerseits die Vielzahl von Methoden und Werkzeugen bei, die sich im Laufe der Jahrzehnte herausgebildet hat (DMAIC, KVP, Lean, TQM, Kaizen, TCT, Six Sigma u. a.), zum anderen aber auch eine umfangreiche und nicht immer leicht zu verstehende Terminologie."<sup>24</sup>*

Neben der Wahl aus den unterschiedlichen Instrumenten und Methoden im Prozessmanagement ist auch zwischen operativem und strategischem Prozessmanagement zu unterscheiden.

*„Während sich das operative Prozessmanagement auf das Management einzelner Prozesse und deren Optimierung konzentriert, orientiert sich das strategische Prozessmanagement konsequent an*

---

<sup>20</sup> Vgl. Christ 2015, S. 40

<sup>21</sup> Vgl. Christ 2015; S. 40

<sup>22</sup> Christ 2015, S. 13

<sup>23</sup> Vgl. Christ 2015, S. 82

<sup>24</sup> Ebd., S. 39

der Unternehmensstrategie und den Geschäftszielen; es konzentriert sich auf das Managen des Prozessmanagements.<sup>25</sup>

In Abbildung 5 ist ersichtlich, wie umfangreich ein operatives Prozessmanagement angelegt ist. Es werden äußere und innere Bereiche in die Analyse einbezogen und durch einen Soll-Ist-Vergleich werden Bereiche identifiziert, die es zu optimieren gibt.

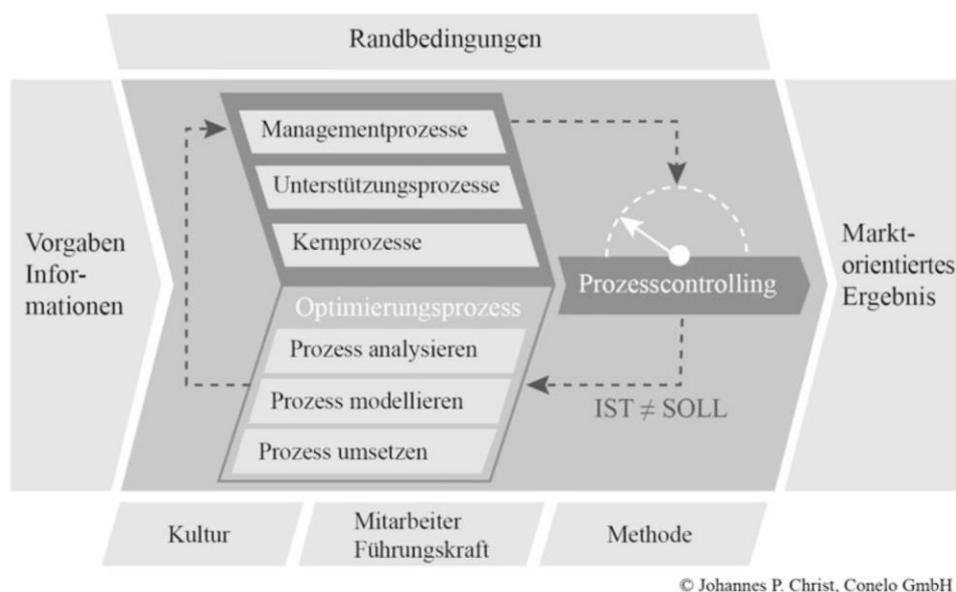


Abbildung 5: Modell des operativen Prozessmanagement

Quelle: Christ 2005, S. 128

Das ausgewählte Unternehmen AMS Wien stützt sich auf drei Kernprozesse, welche in der Prozesslandkarte verzeichnet sind (siehe Kapitel 5). Dadurch werden alle Prozesse in Anordnung deren Wichtigkeit für die Erreichung der Unternehmensziele dargestellt, welche im Unternehmen vorhanden sind. Des Weiteren können die MitarbeiterInnen mit deren Arbeitsleistung im Modell zu den jeweiligen Prozessen zugeordnet werden, was eine bessere Übersicht zur Folge hat.<sup>26</sup>

## 2.1 Organisatorischer Aufbau

Generell wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. In der Aufbauorganisation wird zwischen Abteilungen und Geschäftsbereichen unterschieden.

<sup>25</sup> Ebd., S. 130

<sup>26</sup> Vgl. ebd., S. 150f.

den, wobei eine starke Trennung und Hierarchie der einzelnen Ressorts vorgenommen wird (s. Abbildung 6).<sup>27</sup>

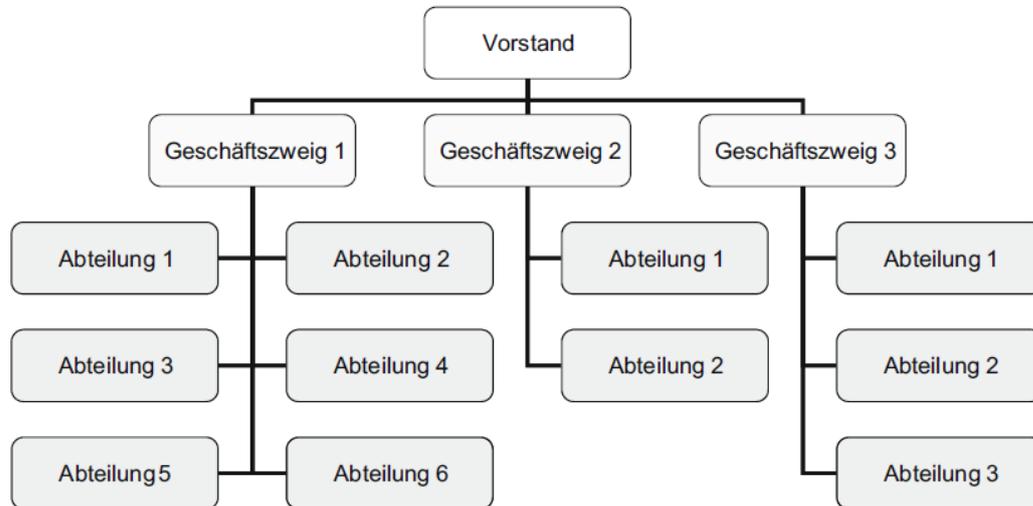


Abbildung 6: Aufbauorganisation

Quelle: Qasim 2013, S. 27

Im Gegensatz hierzu bietet die Ablauforganisation eine Orientierung an den Kernprozessen eines Unternehmens. Daher wird diese auch als Prozessorganisation bezeichnet, welche ein abteilungsübergreifendes Arbeiten ermöglicht (s. Abbildung 7).<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Qasim 2013, S.27

<sup>28</sup> Vgl. ebd., S.27, S.27

Durch die Orientierung an den Kernprozessen werden abteilungsübergreifende Arbeiten erleichtert, da sich die Organisation an den vorhandenen Prozessen orientiert. Es ist eine bessere Schnittstellenarbeit möglich und Redundanzen werden minimiert.

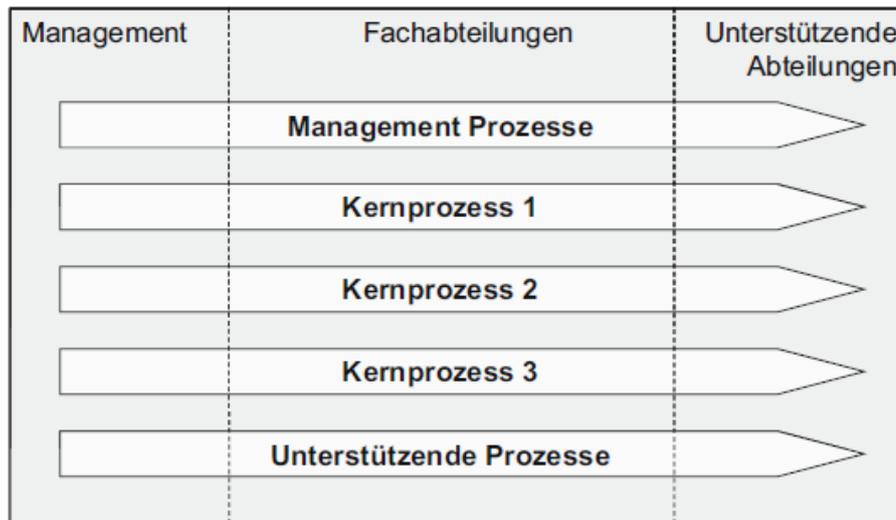


Abbildung 7: Ablauforganisation

Quelle: Qasim 2013, S. 27

Auch die Abläufe werden vereinfacht, da diese nicht mehr an die hierarchische Struktur der Organisation gebunden sind.<sup>29</sup> Durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen im Unternehmen können einzelne Kernprozesse abgeleitet werden, welche die einzelnen Prozesse in diesem definierten Bereich beinhalten. Durch die Prozessorientierung werden Arbeitsschritte nicht mehr anhand von strukturellen Gegebenheiten, wie etwa Abteilungen definiert, sondern anhand deren Prozessen ermöglicht.

<sup>29</sup> Vgl. Vahs 2009, S. 218f.

Im Gegensatz dazu zeigt Abbildung 8 die Steuerungsproblematik von Prozessen in einer funktionalen Organisation.

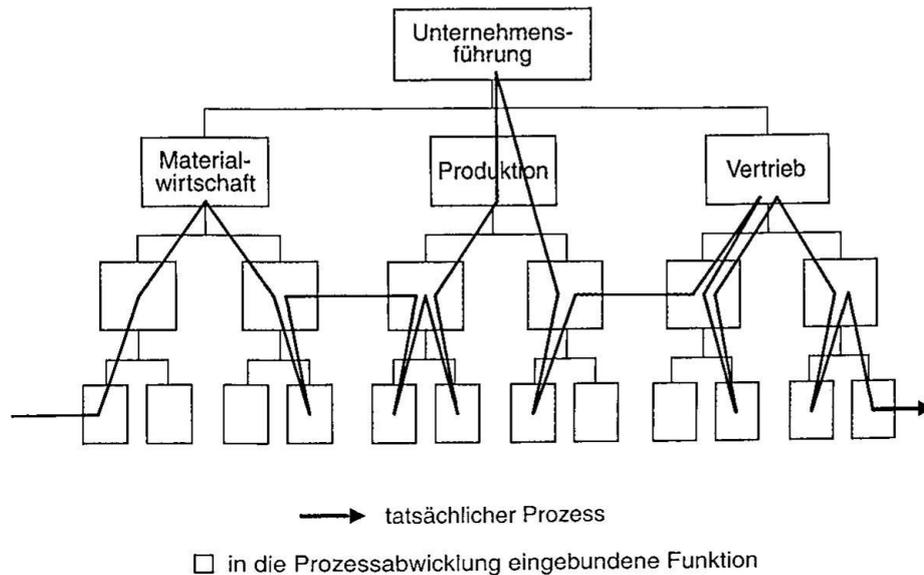


Abbildung 8: Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation

Quelle: Vahs 2009, S. 219

Aus diesem Grund können prozessorientierte Unternehmen auch als eine Matrixorganisation aufgebaut sein, welche eine duale Ausrichtung auf Abteilungen und Prozesse ermöglicht. Doch ist ein funktionierendes Prozessmanagement in unterschiedlicher Intensität für eine Vielzahl von Organisationsformen möglich, da Prozesse in die Struktur des Unternehmens eingegliedert werden. Die Einbettung der Prozesse in die Organisationsstruktur des Managements ist in Abbildung 9 gut ersichtlich.

Durch die Ausrichtung anhand der Prozesse im Unternehmen sind harte und weiche Faktoren nötig, um als Unternehmen gut zu funktionieren. Harte Faktoren, welche einen positiven Einfluss auf ein erfolgreiches Prozessmanagement haben, sind Vorhandensein von Ressourcen, wie Zeit, Geld und Arbeitsleistung, andauerndes Managen von Prozessen und stetige Ausrichtung derer auf die Unternehmensstrategie. Des Weiteren zählen das Vorhandensein von Kennzahlen, deren Anwendung auf die Zielerreichung und auf die KundInnen-Zufriedenheit dazu. Ebenso sind ein Reporting und eine einheitliche Dokumentation von Wichtigkeit.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Vgl. Christ 2015, S. 167

Die harten Faktoren alleine ermöglichen kein erfolgreiches Management; erst die Miteinbeziehung aller Mitarbeitenden und deren „Commitment“ schaffen mit den harten Faktoren zusammen eine gute Grundlage für funktionierendes Prozessmanagement.<sup>31</sup> Demnach muss die Führungskompetenz der Beteiligten im Unternehmen aufeinander abgestimmt werden und gut in die Wertschöpfungskette eingegliedert werden.<sup>32</sup>

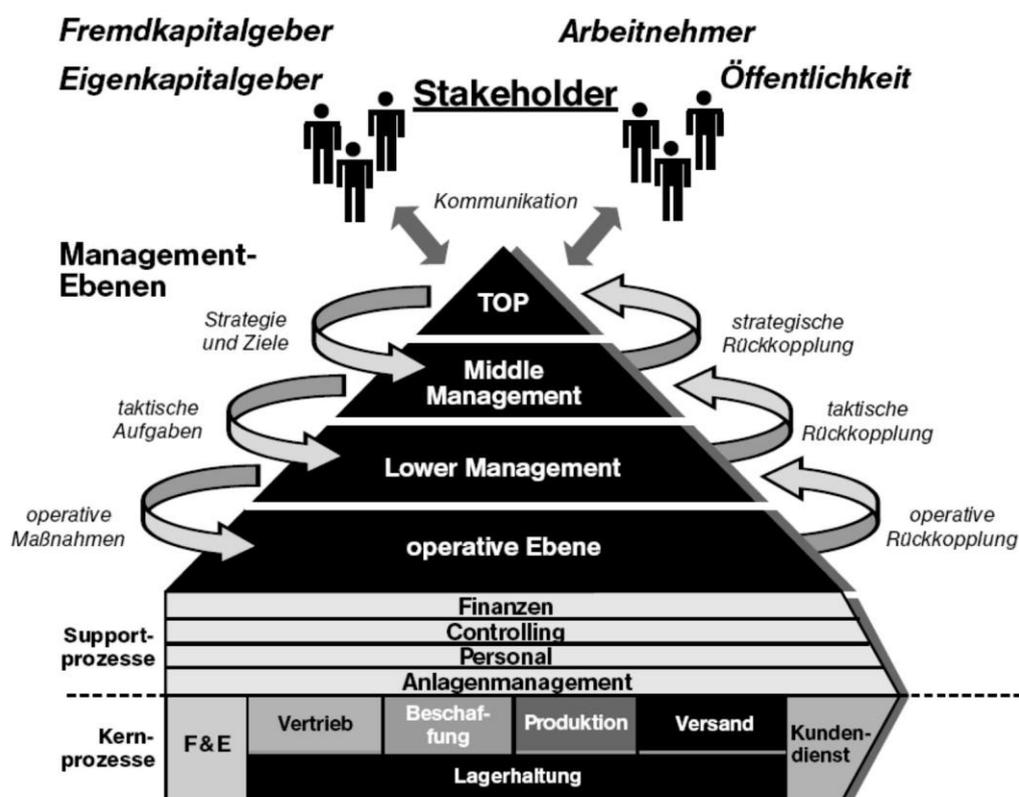


Abbildung 9: Pyramide der Managementebenen

Quelle: Barthélemy 2011, S. 4

Strukturell gibt es zwischen einer Not-for-profit Organisation und anderen Unternehmen keine Unterschiede, lediglich der Fokus auf nicht-monetäre Ziele ist unter anderem eine Besonderheit, welche sich auf die Organisationskultur auswirkt und die Werte, Normen sowie Basisannahmen bedingt.<sup>33</sup> Das ausgewählte Unternehmen AMS Wien in dem Fallbeispiel ist eine NPO. Eine Verbindung zwischen Not-for-profit Organisationen und dem öffentlichen Sektor ist in Österreich oftmals existent, wobei die Organisationen im NPO-Sektor finanziell unabhängig sind,

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 167

<sup>32</sup> Vgl. Barthélemy 2011, S. 45

<sup>33</sup> Vgl. Maier und Meyer 2013, S. 223

auch wenn die Unternehmen durch Förderungen oder auch Subventionen unterstützt werden.<sup>34</sup> Auch im Unternehmen AMS Wien ist dies der Fall. Das Unternehmen ist nicht gewinnorientiert, jedoch handlungsabhängig von den politischen Vorgaben in Österreich. Prozessmanagement ist auch im Qualitätsmanagement verankert, da durch optimierte Prozesse Qualität gesichert wird.<sup>35</sup>

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass harte Faktoren, wie das Bereitstellen von Ressourcen in den jeweiligen Abteilungen, mit den weichen Faktoren, wie das Mitwirken und den Mitwirkungswillen der MitarbeiterInnen, zusammen auftreten müssen, damit ein Prozessmanagement ermöglicht wird.<sup>36</sup>

*"Insgesamt handelt es sich beim Prozessmanagement um einen Management-Kreislauf: Prozesse sollen nicht nur einmalig, sondern dauerhaft exzellent laufen."<sup>37</sup>*

Geschäftsprozessmanagement ermöglicht die Schaffung von transparenteren, effektiveren sowie effizienteren Prozessen, welche zu einer besseren Ausrichtung auf Geschäftszielen, Steigerung der KundInnen-Zufriedenheit und eine darauf basierende bessere Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.<sup>38</sup>

## **2.2 Vorteile der Prozessorientierung bei der Zielerreichung**

Unternehmen erhoffen sich durch die Wahl eines Prozessmanagements eine Verbesserung im Unternehmen, auch in Verbindung mit den Unternehmenszielen, denn GPM steht sozusagen für eine Verbesserung in der Effizienz.<sup>39</sup> Prozessmanagement bietet auch eine stärkere KundInnen-Orientierung und damit einhergehend eine höhere KundInnen-Bindung, Kosteneinsparung durch einen zielgerichteten Einsatz von Ressourcen, Qualitätssteigerung, Marktanteilssicherung und vor allem eine Unternehmenssteuerung über Prozesskennzahlen.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Pennersdorfer et al. 2013, S. 60

<sup>35</sup> Vgl. Qasim 2013, S.27, S. 23f

<sup>36</sup> Vgl. Christ 2015, S. 165ff

<sup>37</sup> Ebd., S. 49

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 42

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S. 9

<sup>40</sup> Vgl. Christ 2015, S. 2

Ein operatives Prozessmanagement verspricht Verbesserung, es kann einmalig oder andauernd und wiederholt angewendet werden, um Prozessoptimierung zu gewährleisten.<sup>41</sup> Unternehmen mit einer Ausrichtung auf Prozesse, streben die kontinuierliche Verbesserung dieser an.

Da sich Dienstleistungsunternehmen mit produzierenden Unternehmen in dem Bereich Einkauf und dann Auslieferung an den Kunden ähneln, werden an die Organisation Anforderungen in Bezug auf bestimmte Abläufe und Strukturen gestellt; genau diese Prozesse können durch ein Management effizienter und schonender für die Ressourcen und Mittel der Unternehmen verbessert werden.<sup>42</sup>

Mittels eines Prozessmanagements sind die Evaluierung sowie die Überprüfung der Ziele klarer durchzuführen. Denn durch die Ausrichtung auf relevante Geschäftsprozesse werden die Interdependenzen zwischen den jeweiligen Abläufen minimiert, dies führt zu einer stärkeren Kundenorientierung, da die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gestärkt wird, was zuletzt die wertschöpfenden Aktivitäten der Organisation in den Vordergrund stellt, wodurch wiederum die KundInnen-Zufriedenheit auch durch eine kontinuierliche Optimierung steigt.<sup>43</sup>

Die Planung, Steuerung und Kontrolle der Kernprozesse ist anhand eines Zyklus zu verstehen. Der strategische Fokus, bleibt in den drei Phasen bestehen und bestimmt das weitere Vorgehen, so werden Ziele festgesetzt und zugleich auf ihren Wert der Informationsgewinnung hin überprüft. Im nächsten Zyklus bilden die Endprodukte die Anfangsbausteine für die weiterfolgenden Überlegungen (s. Abbildung 10).<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. ebd., S. 1287

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 12

<sup>43</sup> Vgl. Heimbrock 2009, S. 119

<sup>44</sup> Vgl. Barthélemy 2011, S.8

Der Vorgang der Prozessoptimierung hat zum Ziel, dass die Kosten durch Einsparung in der Durchlaufzeit gesenkt werden und die Dienstleistungs- und Prozessqualität erhöht wird.<sup>45</sup>

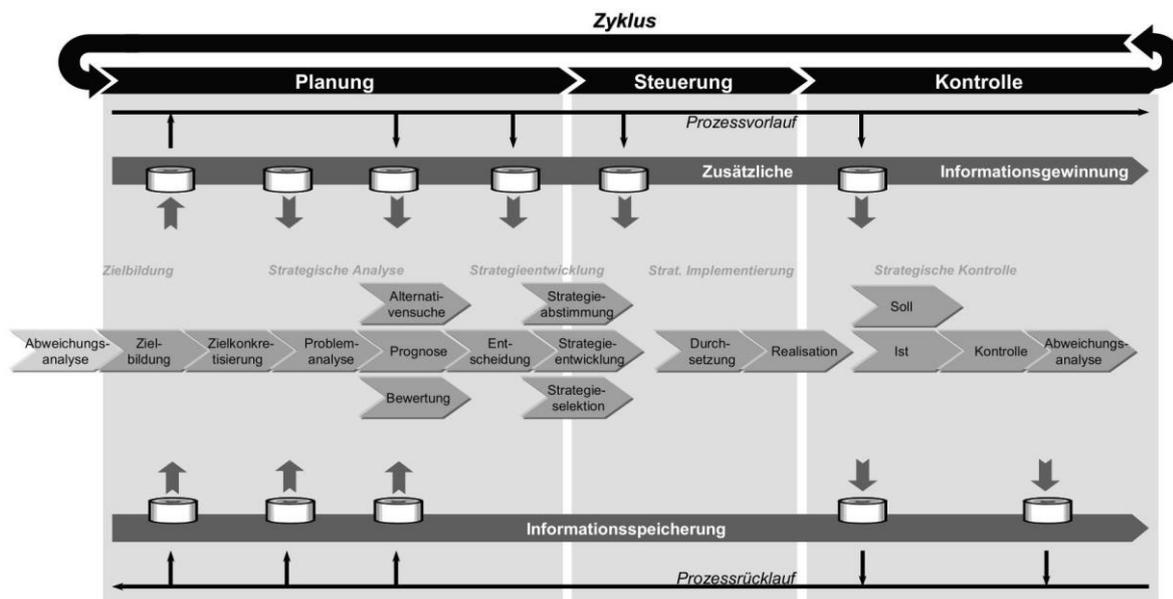


Abbildung 10: Prozessorientierter Managementzyklus

Quelle: Barthélemy 2011, S. 8

Gemeinsam ist dem PDCA und DAMIC-Zyklus, dass sich diese Methoden auf Dienstleistungen anwenden lassen, wie auch auf verschiedenste Unternehmens-ebenen und dadurch eine Optimierung der Prozesse ermöglichen.<sup>46</sup>

Der PDCA-Zyklus gilt als ein Managementsystem, der DMAIC hingegen hat den Fokus eher auf der Erkennung von Ursachen für eine schlechte Prozessleistung. Beide sind für ein operatives Prozessmanagement geeignet, dennoch sind für den DMAIC-Zyklus eine statistische Datenerhebung notwendig, was bei dem PDCA-Zyklus nicht der Fall ist.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Heimbrock 2009, S. 123

<sup>46</sup> Vgl. Christ 2015, S. 118f.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 118f.

Der DMAIC-Zyklus (s. Abbildung 11) stellt sicher, dass Veränderungen wie zum Beispiel der Unternehmensstrategie, des Marktes oder auch Änderungen der Anforderungen von KundInnen im Prozessablauf abgebildet werden. Dies liegt auch im kontinuierlichen Verbesserungsprozess begründet, welcher auf eine Optimierung der Prozessleistung im Gesamten mitsamt Dokumentation abzielt.<sup>48</sup>

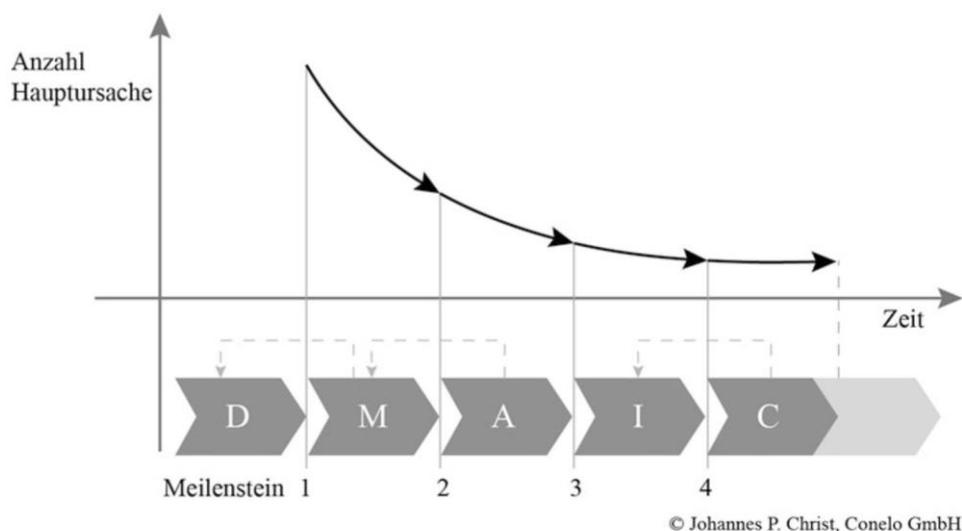


Abbildung 11: DMAIC-Methode zur Prozessoptimierung

Quelle: Christ 2015, S. 101

In Bezug auf die Definition von Prozesszielen ist festzuhalten, dass diese

*„aber sehr viel detaillierter definiert [Anm.: werden] als die Unternehmensziele.“<sup>49</sup>*

Dadurch können sich auch Indikatoren der BSC verändern, da diese mit den Anforderungen an die jeweiligen Prozesse einhergehen und auch die Zielsetzung eine andere Ausrichtung darstellen kann, was sich durch die Änderung des Fokus in der Balanced Scorecard ergibt.

### 2.3 Herausforderungen der Organisationsform

Der Fokus liegt in den Kernprozessen, welche die Unternehmensorientierung unterstützen. Ändert sich jedoch die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sind auch die Prozesse auf der operativen Ebene anzupassen oder neu zu formie-

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 113

<sup>49</sup> Ebd., S. 151

ren.<sup>50</sup> Eine Herausforderung ist demnach, Prozesse immer anhand der Geschäftsstrategie angepasst zu halten.

*„[...] Prozesse – im Sinne von strukturierten, systematischen und effektiven Abläufen – sind stets in jedem Unternehmen jeder Branche vorhanden, und sie werden auch immer gemanagt, die Frage ist nur wie.“<sup>51</sup>*

Diese Aussage ist wesentlich für Unternehmen, welche effiziente Prozesse sinnvoll einsetzen und so erfolgreich sein wollen. Werden die Prozesse nicht oder unzureichend regelmäßig auf die strategische Ausrichtung hin überprüft, so kann dies zu einer sinkenden Position am Markt führen und Mitarbeitende dazu verleiten „Firefighting“ zu betreiben, was auf lange Sicht zu einer Demotivation bis hin zu Burnout der Betroffenen führen kann und das Problem, welches versucht wurde schnell und unkompliziert zu lösen, besteht immer noch und der reibungslose Ablauf bleibt weiterhin behindert.<sup>52</sup>

An diesem Beispiel ist die Wichtigkeit der Führungskraft aber auch aller Beschäftigten im Unternehmen erkennbar. Besonders Führungskräfte können die Geführten lenken und so Einfluss auf einen möglichen Effekt des gerade beschriebenen „Firefighting“ nehmen.

*„Prozessmanagement funktioniert nur dann, wenn es von allen Führungskräften, Mitarbeitern und von allen Hierarchieebenen aktiv mitgetragen wird. Unsicherheit, Unschlüssigkeit oder Widerstände – egal auf welcher Hierarchiestufe, können sich negativ auf den Erfolg auswirken und ihn schlimmstenfalls vereiteln.“<sup>53</sup>*

Demzufolge soll auf die einzelnen Mitwirkungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden in den verschiedenen Managementebenen näher eingegangen werden.

---

<sup>50</sup> Vgl. ebd., S. 21

<sup>51</sup> Ebd., S. 25

<sup>52</sup> Ebd., S. 25

<sup>53</sup> Ebd., S. 165

## 2.4 Mitwirkung der Mitarbeitenden

In den vorigen Kapiteln wurden Ziele anhand der strategischen Ausrichtung von Unternehmen erörtert. Führungskräfte im Allgemeinen sind maßgeblich bei der Kommunikation der Ziele sowie der Qualität dieser beteiligt und spielen eine Rolle bei der Strategieentwicklung. Der Begriff von Qualität kann von einem TQM-Ansatz ausgehend folgendermaßen definiert werden:

*„Hinter TQM verbirgt sich die umfassendste Definition von Qualität. Es werden darunter alle Maßnahmen verstanden, die in einem Unternehmen notwendig sind, um die Marktposition zu halten oder auszubauen. TQM ist primär qualitätsmanagementorientiert, nicht prozessmanagementorientiert. Daher kann gesagt werden, dass Prozessmanagement im Rahmen seiner ergänzenden Konzentration auf systematische Methoden die Basis für die Einführung von TQM schafft.“<sup>54</sup>*

TQM, EFQM und die ISO-Normen 1900ff sind bekannte Konzepte des Qualitätsmanagement und bauen auf dem Gedankengut des KVP auf.<sup>55</sup> Der kontinuierliche Verbesserungsprozess beinhaltet neben Dokumentation und Definition von Maßnahmen auch einen Qualitätsaspekt, da die Ergebnisse überwacht werden und auf eine Verbesserung der bestehenden Mängel abzielen. Denn eine hohe Qualität wird erreicht, wenn sich das Unternehmen seiner Stärke und Schwächen bewusst ist und Verbesserungspotential aufgreift sowie umsetzt.

An dieser Stelle haben Führungskräfte einen Beitrag zu leisten, da die Qualität im Unternehmen durch Personalentscheidungen und –entwicklung sowie die Beschreibung der Personalstellen, die strategische Umsetzung der Organisationsziele beeinflussen.<sup>56</sup> Jede Einflussgröße lässt sich je nach Ebene unterschiedlich lenken und steuern, daher ist bei der Maßnahmenplanung die Lenkungsebene zu berücksichtigen.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Ebd., S. 36

<sup>55</sup> Vgl. Horak und Speckbacher 2013 S. 179

<sup>56</sup> Vgl. ebd. S. 179

<sup>57</sup> Meschke 2013, S. 106

Eine Definition nach der ISO-Norm von Qualität besagt folgendes:

*„Die Qualität basiert auf den von der Norm zusammengefassten Prinzipien: Kundenorientierung, Führungsverantwortung, Mitarbeiterbezug, Prozessansatz, Managementansatz, Optimierungskontinuität, Entscheidungsgrundsätze und Lieferantenbeziehung.“<sup>58</sup>*

Der PDCA-Zyklus gilt als Vorläufer des DMAIC Zyklus und zielt auf den Ablauf stabil laufender Prozesse ab.<sup>59</sup> Kurz zusammengefasst beinhaltet der PDCA-Zyklus vier Phasen (s. Abbildung 12).

Nach Überprüfung, ob die Optimierung eingetreten ist, sind neue Verbesserungspotentiale erkannt worden, welche den Kreislauf erneut starten lassen, so ist der PDCA-Zyklus in seiner Beschaffenheit auf eine stetige Verbesserung ausgerichtet, an welcher das gesamte Team beteiligt ist.<sup>60</sup>

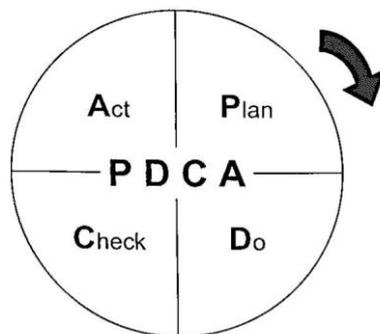


Abbildung 12: PDCA-Zyklus  
Quelle: Vahs 2009, S. 264

Der PDCA-Zyklus umfasst eine kontinuierliche Verbesserung, welche von Teamarbeit getragen wird und als primäres Ziel die Erhöhung der externen KundInnen-Zufriedenheit hat. Der Zyklus endet nie, da dadurch eine ständige Verbesserung angestrebt wird. Ähnlich ist die DMAIC-Methode, wodurch Prozesse anhand der fünf Phasen (Definieren, Messen, Analysieren, Verbessern, Überprüfen) optimiert werden können.

<sup>58</sup> Christ 2015, S. 36

<sup>59</sup> Vgl. ebd., S. 117

<sup>60</sup> Vgl. Vahs 2009, S.263

Ähnlich dem PDCA und DMAIC-Zyklus ist der PSuK.

*„Management ist ein eindeutig identifizierbarer, methodisch-systematischer Prozess, bestehend aus den Phasen der PSuK, die über den institutionsgesteuerten Einsatz von Ressourcen zur Erreichung von Zielen führen.“<sup>61</sup>*

Die Mitwirkung der Mitarbeitenden lässt sich grob in die verschiedenen Managementebenen (Top, Lower und Middle Management) unterteilen, wie sie auch schon in Abbildung 9 dargestellt sind. Durch eine hierarchische Anordnung der Unternehmensstruktur wird ein einheitlicher Führungsprozess erschwert, weswegen Kommunikation und die Anordnung des PSuK Prozesses von wesentlicher Bedeutung für eine gute Zusammenarbeit im Unternehmen sind.<sup>62</sup>

### **2.4.1 Oberes Management**

In dieser Managementebene werden anhand des Leitbildes des Unternehmens Maßnahmen geplant, um die strategischen Ziele verfolgen und erfüllen zu können. Daher ist dem Top Management die strategische Ausrichtung des Unternehmens zuzuordnen, in welcher die langfristige Planung der Unternehmenspolitik und die Zielkonzeption enthalten sind.<sup>63</sup>

Dem Geschäftsführer obliegt es die Vision des Unternehmens weiterzugeben und deren Ziele für das Unternehmen und die einzelnen Fachbereiche an die jeweilig zuständigen Adressaten zu formulieren.<sup>64</sup>

Das Topmanagement hat eine Vorbildwirkung für die gesamte Belegschaft. Durch deren Führungsrolle werden den operativen und strategischen Elementen Bedeutung verliehen und dies ermöglicht auf diese Weise die Nutzung von Managementinstrumenten. Auch muss das Topmanagement unterstützend auftreten.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Barthélemy 2011: S. 2

<sup>62</sup> Ebd., S. 5

<sup>63</sup> Ebd., S. 3

<sup>64</sup> Vgl. Christ 2015, S. 170

<sup>65</sup> Vgl. ebd., S. 170

### **2.4.2 Mittleres Management**

In dieser Managementebene werden Vorgaben aus dem oberen Management umgesetzt und operative Anweisungen an das untere Management verfeinert auf die jeweiligen Aufgabengebiete weitergegeben. Dieser Managementebene wird das taktische Management zugeordnet, worin Planung von Maßnahmen für die Umsetzung sowie Budgetierung wesentliche Bestandteile sind.<sup>66</sup>

In dieser Ebene ist Flexibilität und Transparenz notwendig. Ohne dieser kann es zu Schwierigkeiten im gesamten Unternehmen kommen. Für Führungskräfte des mittleren Managements ist es wichtig, dass diese Informationen weitergeben werden und bereit sind sich mit dem Topmanagement gemeinsam zu verändern, sollte es erforderlich sein.<sup>67</sup>

Die Führungskräfte auf einer Ebene des mittleren Managements haben eine Spannungsposition inne, da sie zwischen dem Top- und dem Lower Management stehen und von den beiden Seiten Druck verspüren. Dies kann zu einer geringen Bereitschaft der Veränderung der Führungskräfte beitragen.<sup>68</sup>

### **2.4.3 Unteres Management**

Das untere Management zählt zu der untersten Führungsebene des taktischen Managements, da auf dieser Ebene die Durchführungen der getroffenen Maßnahmen koordiniert und umgesetzt werden.<sup>69</sup>

Der Nutzen von Prozessmanagement für das untere Management besteht in der Struktur und Abgrenzung von Arbeitsaufgaben und Kompetenzen. Dadurch werden Stress und Hektik minimiert und unternehmensinterne Konflikte können ausgeräumt werden. Durch die Erhöhung der Durchlaufzeiten und der Zusammenarbeit von Abteilungen entsteht ein Zeitgewinn. Auch führt dies zu einer Transparenz und einer Entlastung von Mitarbeitenden, was zu einer erhöhten Motivation an der ausgeübten Tätigkeit der einzelnen führt. Zu guter Letzt wird durch die effizientere Beschaffung von Abläufen der Arbeitsplatz gesichert.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Barthélemy 2011, S. 4

<sup>67</sup> Vgl. Christ 2015, S. 174

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S. 173

<sup>69</sup> Barthélemy 2011, S. 5

<sup>70</sup> Vgl. Christ 2015, S. 175

### 3 Ziele in Unternehmen

Die Kernkompetenzen dienen als Werkzeug, um die vorgegebene Unternehmensstrategie umzusetzen, welche vom Management festgesetzt wird.<sup>71</sup>

Die strategische Ausrichtung in einem Unternehmen sollte sich auch immer in den gesetzten Zielen wiederfinden. Die lang- und mittelfristigen Ziele definieren den Fokus der Organisation und bestimmen deren Zweck.<sup>72</sup> In den Zieldefinitionen findet sich meist der Organisationszweck, so müssen sich staatliche Not-for-profit Organisationen an gesetzliche und politische Aufträge halten und leiten darauf basierend ihre Ziele ab, um das Hauptziel zu erreichen.<sup>73</sup> Die Einordnung der Ziele ist von Wichtigkeit, um den Überblick über die einzelnen Auswirkungen und Zielsetzungen nicht zu verlieren.

Es ist zwischen Sach- und Formalzielen zu unterscheiden, wobei die Sachziele auf die Leistungserbringung und –wirkung ausgerichtet sind und die Formalziele die Organisationsziele, wie monetäre Erfolgs- und Finanzziele wiedergeben.<sup>74</sup> Die Operationalisierbarkeit und Priorisierung sind wesentliche Bestandteile eines jeden Ziels.<sup>75</sup>

*„Im Rahmen des Prozessmodells werden die Ziele über alle Ebenen und Stufen des Unternehmens kaskadiert, um ihre Auswirkungen in allen Arbeitsbereichen vollständig zu erfassen.“<sup>76</sup>*

Eine Möglichkeit der Zielverfolgung ist anhand einer BSC gegeben, mit welcher das Unternehmen von verschiedenen Perspektiven betrachtet wird.

Die BSC als strategisches Steuerungsinstrument ermöglicht die Betrachtung der jeweiligen Ziele aus den verschiedenen Perspektiven. Das System der Balanced Scorecard basiert auf internen und externen Informationen. Dieses Gesamtkonzept dient als ein Informationssystem für die Führungsebenen und sogleich als ein

---

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 132

<sup>72</sup> Vgl. Horak und Speckbacher 2013: S. 159

<sup>73</sup> Vgl. ebd. S. 180

<sup>74</sup> Vgl. ebd. S. 180

<sup>75</sup> Vgl. ebd. S. 180

<sup>76</sup> Christ 2015, S. 151

Datenpool, aus welcher Beziehungen zwischen Kennzahlen analysiert werden können.<sup>77</sup>

Hier werden gezielt harte und weiche Faktoren dargestellt, um eine umfassende Betrachtung zu gewährleisten. Das Gesamtergebnis der BSC spiegelt somit ein Ergebnis, welches durch die vorhandenen Bereiche beeinflusst wird.

Die BSC ist ein Zielwertesystem, welches von Kaplan/Norton in den 1990er Jahren konzipiert wurde.

Auch die BSC hat eine Verbindung zum Qualitätsmanagement, denn:

*„Das EFQM-Modell ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das auf den drei Säulen Menschen, Prozesse und Ergebnisse beruht und damit der Balanced Scorecard in der Architektur sehr ähnlich ist.“<sup>78</sup>*

Die BSC ist nicht nur ein Kennzahlensystem, sondern auch ein Managementsystem, da diese die vorhandenen Organisationsebenen steuert und auch einen Einblick in die Ursachen-Wirkungsbeziehung der Kennzahlen auf den jeweiligen Managementebenen aufzeigt.<sup>79</sup>

*„Die Balanced Scorecard ist damit ein Kommunikations- und Steuerungsinstrument, das zur Verbindung der strategischen und operativen Planung dient.“<sup>80</sup>*

Die angewendeten Perspektiven in der BSC sind: Finanz-, Kunden-, innere Prozess- und MitarbeiterInnen-Perspektive.<sup>81</sup> Die BSC kann flexibel an jedes Unternehmen angepasst werden, so hat wie zum Beispiel das ausgewählte Unternehmen AMS eine BSC für Österreich und für das AMS Wien gibt es eine eigene WSC, was eine „Unter-BSC“ darstellt, da hier lediglich die Zielwerte aus der Region des AMS Wien aufscheinen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Barthélemy 2011, S. 30

<sup>78</sup> Ebd., S. 77

<sup>79</sup> Vgl. ebd., S. 63

<sup>80</sup> Ebd., S. 59

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 67

Die Auswahl der Instrumente zur Planung, Steuerung und Kontrolle kann anhand einer fachlichen Zuordnung getroffen werden (s. Abbildung 13).

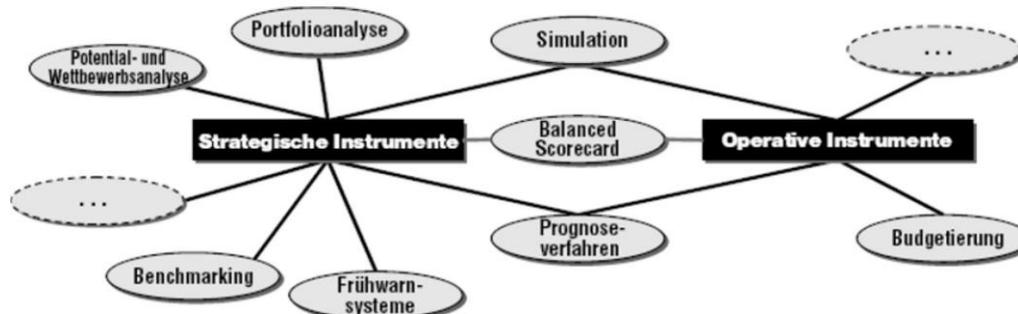


Abbildung 13: Fachliche Zuordnung der Instrumentenauswahl im Bereich PSuK  
Quelle: Barthélemy 2011, S. 17

Im Beispielunternehmen sind vier große Ziele festgesetzt, welche die Aufgaben der Organisation lenken sollen (s. Kapitel 5). Denn ein Vorteil der BSC ist die Betrachtung des Gesamtkonzepts der verschiedenen Perspektiven. Durch eine einzelne Betrachtung der Ziele können Handlungsfelder eruiert werden und eine Verbindung zu anderen Bereichen im Unternehmen geschlossen werden.

### 3.1 Zielsetzung

Jedes Unternehmen benötigt gesetzte Ziele, um den Unternehmensfokus zu definieren. Durch das Weitertragen der strategischen Ausrichtung in der Zielgestaltung ist dieser Punkt für prozessorientierte Unternehmen von großer Wichtigkeit.

*„Zur Umsetzung [Anm. der Prozessziele] gibt es im Prozessmanagement zwei wichtige Aufgaben:*

- 1. Die Formulierung von individuellen Mitarbeiterzielen, die mit den Prozesszielen übereinstimmen*
- 2. Die strukturierte Herleitung von Prozesszielen zur Prozessschrittebene als unterster Ebene im Prozessmodell“<sup>82</sup>*

In prozessorientierten Unternehmen werden Kennzahlen festgesetzt, um Prozesse überwachen und optimieren zu können.<sup>83</sup> Diese werden vorab definiert und spiegeln meist eine Mischung aus dem Erfahrungs- und Erwartungswert ab. Die Ziele

<sup>82</sup> Knuppertz 2009, S. 219

<sup>83</sup> Vgl. Qasim 2013, S.27, S. 23

sind sodann als eine Soll-Vorgabe zu verstehen, an denen der Ist-Zustand in Relation gemessen werden kann. Daher kann die BSC auch als ein Ampelsystem verwendet werden, um ein frühes Eingreifen bei drohender Zielverfehlung zu gewährleisten.

*„Ziele werden durch Kennzahlen messbar und durch Maßnahmen umsetzbar gemacht, wobei nicht nur Spätindikatoren (wie Finanzziele), sondern auch Frühindikatoren berücksichtigt werden sollen.“<sup>84</sup>*

Ein wichtiger Punkt bei der Zielsetzung ist der von Zielkonflikten, die es zu vermeiden gilt.

*„Die Ableitung für Ziele aller Prozessbeteiligten erfordert eine nachhaltige Methodik und klare Regeln für den Fall, dass Zielkonflikte auftreten. Die Regel sollte die Prozessziele vorrangig behandeln.“<sup>85</sup>*

Daher ist eine Betrachtung der einzelnen Ziele von vornherein notwendig. Es ist wichtig zwischen lenkbaren Einflussgrößen, indirekt beeinflussbaren und jenen, welchen nicht beeinflussbar sind, zu differenzieren.<sup>86</sup> Dies schafft den notwendigen Überblick, um die Ziele zu bestimmen, denn durch den systemtheoretischen Ansatz des prozessorientiertes Managements wird die Zielbildung von äußeren wie auch inneren Faktoren beeinflusst (s. Abbildung 10).<sup>87</sup>

Ziele werden definiert, um die strategische Ausrichtung eines Unternehmens verfolgen zu können, dies muss jedoch auch operativ umsetzbar sein.

*„Übertragen auf den Dienstleistungsbereich müssen die Kennzahlen schwerer messbare Größen, wie z. B. die Kundenzufriedenheit, darstellen.“<sup>88</sup>*

---

<sup>84</sup> Barthélemy 2011, S. 59

<sup>85</sup> Knuppertz 2009, S. 220

<sup>86</sup> Vgl. Meschke 2013, S. 106

<sup>87</sup> Barthélemy 2011, S. 7f

<sup>88</sup> Ebd., S.27, S. 24

Jedes Unternehmen definiert zuerst in der Planung die jeweiligen zu erreichenden Ziele, nach bestimmten einzelnen Anforderungen. Von diesen Zielen werden sogenannte „Unterziele“ abgeleitet, um Methoden der Zielerreichung bestimmen zu können und auch zu messen.<sup>89</sup> Auch ist es denkbar, dass das Ziel die Erfüllung einer Frauenquote definiert wird und so ein Unterziel. wie zum Beispiel in der BSC, angeführt wird. Dafür ist im Vorfeld eine grundlegende Planung und Festsetzung der Zielwerte nötig. Folgende Definition erinnert an eine smarte Zielsetzung:

*„Ziele müssen dabei den Anforderungen der Realität, Konsistenz, Aktualität, Vollständigkeit, Durchsetzbarkeit, Organisationskongruenz, Transparenz und Überprüfbarkeit genügen.“<sup>90</sup>*

Neben der umsetzbaren Setzung von Zielen ist auch auf eine Ableitung von wesentlichen Zielen für den Unternehmenserfolg zu achten, diese werden als kritische Erfolgsfaktoren geführt. Die Formulierung von kritischen Erfolgsfaktoren beinhaltet die strategischen Unternehmensziele, deren Zweck ist es in den verschiedenen Perspektiven der BSC die Umsetzung der Strategie zu erfüllen.<sup>91</sup> Die Definition von kritischen Erfolgsfaktoren besagt folgendes:

*„Kritische Erfolgsfaktoren: Beschreiben notwendige Anforderungen an ein Unternehmen, die aus Sicht der Kundenanforderung unbedingt einzuhalten sind.“<sup>92</sup>*

Dahingehend liegt der Fokus auf KundInnen, welcher einen basalen Bestandteil von prozessorientierten Unternehmen bildet auch in den Zielen der Unternehmen, da die Zufriedenheit der KundInnen einen hohe Stellenwert bei der Prozessleistung einnimmt.

Durch das Setzen und Formulieren der geplanten Ziele können diese im Unternehmen nun zu erreichen versucht werden. Es können eigens Maßnahmen zur Erreichung von Zielen abgeleitet werden, sofern es notwendig erscheint.

---

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>90</sup> Ebd., S. 11

<sup>91</sup> Vgl. ebd., S. 68

<sup>92</sup> Knuppertz 2009, S. 118

## 3.2 Zielverfolgung

Nach der Zielsetzung im Unternehmen ist es notwendig die definierten Ziel zu verfolgen, um zu erkennen, ob diese erreichbar sind und bleiben, aber auch um festzustellen wann ein Eingreifen erforderlich ist, falls ein gesetztes Ziel droht nicht erreicht zu werden.

In der Planung, Steuerung und Kontrolle können eigene Zielen für jedes Ressort definiert werden. Daher eignet sich die BSC sehr gut als ein Instrument, um das strategische Management mit dem operativen Management zu verbinden (s. Abbildung 13).<sup>93</sup>

Eine Balanced Scorecard kann folgendermaßen erklärt werden:

*„Strategisch orientierte Managementmethode mit dem Anspruch einer ausgewogenen Steuerung mit Kennzahlen zur Erreichung strategischer Ziele.“<sup>94</sup>*

Es wird für Wirtschaftsunternehmen empfohlen eine Finanz-, KundInnen-, Prozess- und Entwicklungsperspektive in der Balanced Scorecard abzubilden, wobei jede Organisation selbst deren Fokus überdenken muss und die BSC dahingehend gegebenenfalls anzupassen ist.<sup>95</sup> In der Balanced Scorecard werden einzelne Ziele anhand ihrer strategischen Auswirkung angeordnet und den zugehörigen Perspektiven zugeschrieben.

Im Beispielunternehmen AMS wird die Balanced Scorecard benutzt, um die internen und externen Ziele zu messen. Als internes Ziel kann die Messung des Frauenanteils in Führungspositionen verstanden werden. Als externes Ziel kann zum Beispiel die Förderhöhe am Budget für den Frauenanteil in Schulungen erwähnt werden.

---

<sup>93</sup> Vgl. Barthélemy 2011, S. 17

<sup>94</sup> Knuppertz 2009, S. 245

<sup>95</sup> Horak und Speckbacher 2013 S. 177

Jedes Ziel hat seinen Ursprung in der Vision des Unternehmens und wird an den vorhandenen Organisationsebenen operationalisiert (s. Abbildung 14).<sup>96</sup>

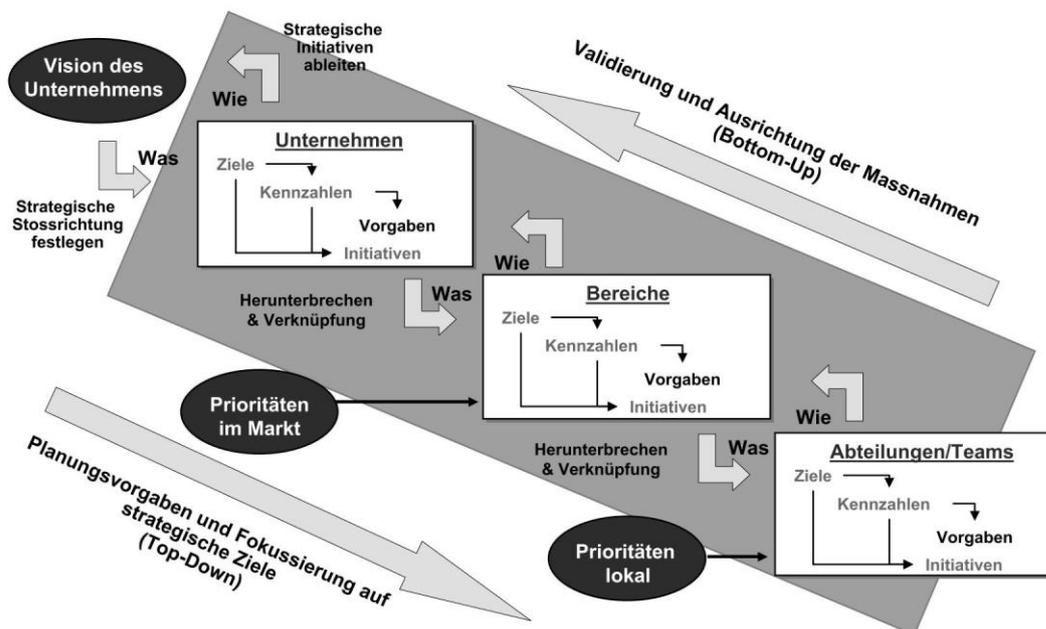


Abbildung 14: Operationalisierung mittels BSC-Methodik

Quelle: Barthélemy 2011, S. 30

Die Frauenquote kann als eigener Zielwert festgelegt werden und auch in der Balanced Scorecard als ein Indikator verankert sein. Im Beispielunternehmen fand dieser Prozess durch die Festsetzung des Frauenförderungsplans in der BSC statt. In diesen Bereich fließt unter anderem der Anteil der Frauen in einer Führungsposition ein.

### 3.3 Zielerreichung

Die gesetzten Ziele gilt es auch zu erreichen. Aus diesem Grund bereitet jedes Unternehmen Vorgaben im Sinne von Strategien vor, um eine Zielerreichung sicherstellen zu können.

*„Strategien sind Wege und Aktionspläne zur Zielerreichung einer Organisation.“<sup>97</sup>*

<sup>96</sup> Barthélemy 2011, S. 30

<sup>97</sup> Horak und Speckbacher 2013, S. 159

Die vorhandenen Daten zu den jeweiligen Zielen finden sich meist in Datenbanken, wie zum Beispiel in einem Data Warehouse. Die Informationen können aus dem DWH extrahiert werden, doch müssen diese für eine weitere Verwendung erst aufbereitet werden.<sup>98</sup>

*„In der Ebene der Datenhaltung werden Strukturen vorgehalten, in denen die Daten in einer multidimensionalen Form gespeichert werden, um dem Anwender mehrperiodische, flexible und mehrdimensionale Analysemöglichkeiten zu eröffnen.“<sup>99</sup>*

Die umfangreiche Datenbasis, welche durch ein DWH nach Aufbereitung erhalten werden kann, bietet die Möglichkeit betriebliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme zu modellieren, welche in das Konzept einer Balanced Scorecard übernommen werden können.<sup>100</sup>

*„Im Rahmen der Zielerreichung können [...] Maßnahmen festgelegt werden. Maßnahmen stellen Lenkungs- bzw. Steuerungsaktivitäten dar, die zur Erreichung der definierten Ziele führen sollen.“<sup>101</sup>*

Die Entwicklung der Balanced Scorecard hat seine Wurzeln als ein Managementsystem für Großunternehmen, doch findet sie auch im öffentlichen Sektor großen Anklang, da sie flexibel angepasst und unterschiedlich eingesetzt werden kann.<sup>102</sup>

*„Durch den Einsatz der BSC wird die Kommunikation über die Managementebenen und Umsetzung der Strategie sichergestellt.“<sup>103</sup>*

Durch eine öffentlich-Machung der BSC im unternehmensinternen EDV-System kann eine transparente Kommunikation der Ziele sichergestellt werden. Die Balanced Scorecard hat viele Anwendungsformen, so kann diese auch für ein Nachhaltigkeitsmanagement genutzt werden, da eine Darstellung der Bereiche der

---

<sup>98</sup> Vgl. Barthélemy 2011, S. 48f

<sup>99</sup> Ebd., S. 44

<sup>100</sup> Vgl. ebd., S. 54

<sup>101</sup> Meschke 2013, S. 106: S. 159

<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 293

<sup>103</sup> Ebd., S. 30

ökonomischen, sozialen und ökologischen Säule möglich ist.<sup>104</sup> Neben dem Einsatz der BSC als ein Nachhaltigkeitssystem ist eine Verbindung der Balanced Scorecard zum Risikomanagement denkbar und durchführbar, da sich BSC sehr gut für Transparenz und Kontrolle im Unternehmen eignet.<sup>105</sup>

*„Gerade der öffentliche Sektor, der sich im Wandel vom Bürokratiemodell zum New-Public-Management-Modell befindet, kann die BSC zu diesem Zweck nutzbringend einsetzen“<sup>106</sup>*

Im Beispielunternehmen wird die Balanced Scorecard adaptiert eingesetzt, (s. Abbildung 17) um die drei Kernprozesse, den Support- und den Managementprozess anhand einer vorab erstellten Liste mit 34 Indikatoren überschaubar abbilden zu können. Als Maßnahme zur Zielerreichung wurde unter anderem der Frauenförderungsplan als eine Maßnahme zur Zielerreichung konzipiert.

---

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 85

<sup>105</sup> Vgl. ebd., S. 293

<sup>106</sup> Ebd., S. 293

## 4 Rolle der Führungskraft

Die Bedeutung der Führungskraft in Unternehmen wurde bereits in den vorigen Kapiteln angeschnitten. In diesem Kapitel wird verstärkt auf die Rolle der Führung eingegangen, denn Führung kann verschiedene Zuschreibungen beinhalten. Für die Umsetzung der Ziele ist die Leitung der Abteilung ausschlaggebend, da diese die Brücke zu den Mitarbeitenden und den strategisch ausgerichteten Zielen schlägt.

*„In der Vorbereitung von Ziel- und Strategieausrichtungen sind die betroffenen MitarbeiterInnen einzubeziehen. Die Entscheidung selbst sowie die Kontrolle der Zielerreichung sind hingegen eine Führungsaufgabe.“<sup>107</sup>*

Ein Aspekt in der Rolle der Führungskraft liegt demnach in der Kontrolle der Mitarbeitenden in Bezug auf die Zielerreichung. Die Kommunikation dieser kann durch regelmäßige Reports, Gespräche mit einzelnen und Besprechungen mit allen Mitarbeitenden geschehen.

Ein Modell, welches Führungskräften einen Überblick über die Steuerung der Zielerreichung bezogen auf die vorhandene Prozessleistung gibt, ist der magische Tetraeder.<sup>108</sup> Christ stellt die Herausforderung des Prozessmanagement anhand eines „magischen Tetraeders“ dar, welcher die Gewichtung der Hauptschwerpunkte im Prozessmanagement bildet (s. Abbildung 15).<sup>109</sup>

Besonders für Führungskräfte ist dieser Tetraeder eine gute Möglichkeit, sich einen Überblick über die Prozessleistung zu machen.

---

<sup>107</sup> Horak und Speckbacher 2013 S. 180

<sup>108</sup> Vgl. Christ 2015, S. 71

<sup>109</sup> Vgl. ebd., S. 71

Im Idealfall sollen alle drei Dimensionen gleich lang sein. KundInnen-Zufriedenheit kann nach Johannes P. Christ nur erreicht werden, wenn *"alle drei Dimensionen gesamtheitlich gesteuert"* werden.<sup>110</sup>

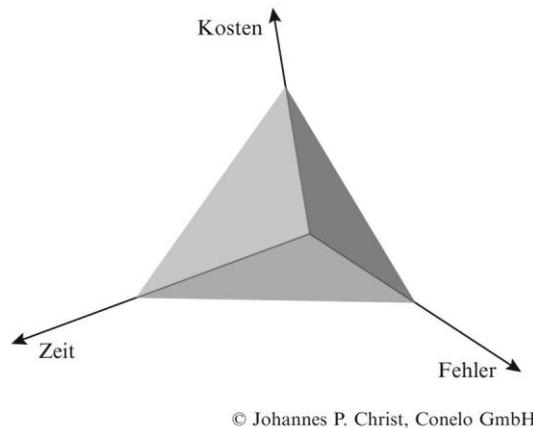


Abbildung 15: Das magische Tetraeder mit den drei Dimensionen der Prozessleistung  
Quelle: Christ 2015, S. 71

Demnach obliegt Führungskräften nicht nur die Kontrolle der Zielerreichung, sondern auch die Steuerung bei Feststellung, dass Zielwerte drohen nicht erreicht zu werden. Die Art wie Führungskräfte die Ziele und deren Kontrolle in ihre Abteilungen kommunizieren, kann die Motivation der Mitarbeitenden beeinflussen.

*„Der Umgang mit Zielen in Unternehmen ist ein Kernstück der Führungsarbeit. Hier zeigen sich die Stärken von Führungskräften, hier werden sie auch gebraucht, damit nicht das Gegenteil dessen eintritt, was eigentlich gewollt ist: Demotivation statt Motivation.“<sup>111</sup>*

Führungsarbeit beruht demnach stark auf sozialer Kompetenz, um die Mitarbeitenden in ihrer vorhandenen Motivation weiterhin zu in ihren Ambitionen zu stärken, die Ziele zu erreichen und die tagtägliche Arbeit gewissenhaft zu erledigen.

---

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 72

<sup>111</sup> Lippe 2015, S. 141

## 4.1 Die verschiedenen Typen von Führungskräften

Generell werden Führungskräften zahlreiche Rollen zugewiesen. Darunter fallen unter anderem:

*„Vorbild“, „Anführer“, „Kommunikator“, „Personalentwickler“, „Partner, Kollege, Ansprechpartner, Vertrauensperson, Feedbackgeber“, „Emotionaler Führer“, „Coach“, „Gestalter“, „Entscheider“, „Vordenker“, „Kreativer, Erfinder“, „Wissensmanager“, „Problemlöser“, „Projektmanager“, „Vermittler“, „Konfliktmanager“, „Moderator“, „Veränderungsmanager“, „Gesundheitsmanager“ und „Netzwerker“.*<sup>112</sup>

Zusätzlich gibt es verschiedene Idealtypen von Führungskräften. Es ist in diesem Zusammenhang zwischen dem Führungsstil und dem Einflussbereich von Führungskräften zu unterscheiden. Eine Führungskraft einer Abteilung hat demnach eine andere Möglichkeit der Mitwirkung als eine leitende Person in der Führungsposition einer ganzen Filiale.

Grob können einige Führungsstile voneinander abgegrenzt werden. Jeder Stil hat Vor- aber auch Nachteile, welche durch äußere Gegebenheiten oder einer Divergenz der Führungspersönlichkeit mit dem angewendeten Stil auftreten können.

Eine Art der Führung ist eine aktivierende. Hier besteht die (Teil-) Aufgabe der Führungskraft in der Förderung der Mitarbeitenden unter gleichzeitiger Einforderung von Arbeitsleistung, immer verbunden mit der Wertschätzung der Geführten. Hierunter fallen unter anderem konstruktive Fehlerkultur, die zum Lernen beiträgt.<sup>113</sup>

Der Begriff der autoritären Führung beinhaltet eine abgegrenzte Führungskraft, welche eine definierte Führungsmacht innehat und den Mitarbeitenden Regeln sowie Anweisungen zu deren Tätigkeit vorschreibt.<sup>114</sup>

*„Die Verantwortung ist bei der Führungskraft konzentriert, Entscheidungen werden (nur) von ihr getroffen.“*<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. ebd., S. 13

<sup>113</sup> Vgl. Bormann 2015, S. 47

<sup>114</sup> Vgl. Lippe 2015, S. 19

<sup>115</sup> Ebd., S. 19

Eine negative Auswirkung der autoritativen Führung ist ein Absinken der Motivation der Mitarbeitenden, was in dem Umstand begründet liegt, dass die Kreativität sowie der Gestaltungsspielraum der Geführten nur sehr stark eingeschränkt und daher eine Eigenständigkeit der Mitarbeitenden nicht gegeben ist.<sup>116</sup>

Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch eine Kooperation der Führungskraft mit den Mitarbeitenden aus. Hier ist Mitsprache und Kritik der Geführten gewünscht und bedingt durch eine offene Kommunikation möglich.<sup>117</sup>

*„Mitarbeiter werden im Rahmen der Möglichkeiten an Entscheidungsprozessen beteiligt, sie bereiten diese mindestens mit Empfehlungen vor. Dies kostet in der Regel Zeit, schafft aber Motivation und fördert Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft.“<sup>118</sup>*

Ein Makel an dem kooperativen Führungsstil ist meist durch die Rahmenbedingungen der Organisation bedingt, da bei Vorliegen eines hierarchischen Systems die Mitwirkung der Mitarbeitenden nicht immer gegeben ist und zu einer Unzufriedenheit der Mitarbeitenden führt.<sup>119</sup>

*„Führung findet nicht isoliert zwischen Führungskraft und Mitarbeitern statt, sondern ist eingebettet in einen größeren Zusammenhang von Menschen und Organisationen. Systemische Führung berücksichtigt dies und fördert das Verständnis für den Gesamtblick und seine Auswirkungen auf den Einzelnen.“<sup>120</sup>*

Systemische Führung bedeutet demnach das Ableiten von Handlungsanweisungen für Führungskräfte aus dem Komplex des Unternehmens.<sup>121</sup> Eine Herausforderung für Führungskräfte, welche einen systemischen Führungsstil anwenden wollen, liegt in der Komplexität des Unternehmens und kann die Führungsaufgaben erschweren.<sup>122</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. ebd., S. 19

<sup>117</sup> Vgl. ebd., S. 19

<sup>118</sup> Ebd., S. 19

<sup>119</sup> Vgl. ebd., S. 20

<sup>120</sup> Ebd., S. 20

<sup>121</sup> Vgl. ebd., S. 20

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S. 20

In einem komplexen Umfeld kann eine situative Führung ein gut gewählter Ansatz sein, da sich dieser Führungsstil an der vorliegenden Situation orientiert und sich auf die an Aufgaben, Personen und Beziehungen orientiert.<sup>123</sup> Jedoch gilt:

*„Die Wirklichkeit ist jedoch differenzierter, und das Führungsverhalten muss es ebenfalls sein.“<sup>124</sup>*

Daher kann eine situative Führung nur als eine gute Basis für einen Führungsansatz verwendet werden.<sup>125</sup>

Neben den verschiedenen Führungsstilen gibt es auch Führungsansätze, wie die transaktionale und die transformationale Führung:

*„Die transaktionale Führung bezeichnet einen Führungsstil [sic!], bei dem die Führungskraft klar kommuniziert, was das Ziel der Aufgabe ist und welche Belohnung der Mitarbeiter bei Zielerreichung erhalten kann.“<sup>126</sup>*

Dies beinhaltet auch eine Orientierung an den Unternehmenszielen. Eine Führungskraft soll ihre Mitarbeitenden zielorientiert führen, dazu zählt auch die Aufgabe der Koordination, welche auf eine konfliktfreie Art und funktionsbezogenen Weise angesetzt und auf die Prozessziele abgestimmt werden soll.<sup>127</sup> Transformationale Führung basiert auf einer transaktionalen Führung und beinhaltet weitere aufbauenden Aspekte, wie eine Kommunikation von Zielen sowie einer Definition von Gruppenzielen, durch deren Schaffung ein Wir-Gefühl gefördert wird, des Weiteren eine hohe Leistungserwartung und zuletzt das Bewusstsein der Führungskräfte über ihre Vorbildfunktion.<sup>128</sup> Eine transformationale Führung hat eine Auswirkung auf die Innovationsleistung von Unternehmen, diese kann sich positiv oder auch negativ auswirken.<sup>129</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. ebd., S. 21

<sup>124</sup> Ebd., S. 21

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 21

<sup>126</sup> Cohrs 2015, S. 82

<sup>127</sup> Vgl. Knuppertz 2009, S. 220

<sup>128</sup> Vgl. Cohrs 2015, S. 82

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 88

Die geteilte Führung, auch „Shared Leadership“ genannt, gilt als ein zukünftiges Führungskonzept. Hier übernehmen neben der Führungskraft auch Teammitglieder der Führungsaufgaben.<sup>130</sup>

*„Transformationale Führung ist das optimale Führungsverhalten zur Herbeiführung der positiven Leistungsergebnisse bei diversen Teams.“<sup>131</sup>*

Innovation kann ein Ergebnis von Führung sein, wenn die Führungskraft den Mitarbeitenden ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellt und die Unternehmensstrukturen diese zulassen.<sup>132</sup>

## 4.2 Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen

Führungskräfte werden anhand ihrer Führungsverantwortung definiert. Dies ist aus dem Aufgabenbereich der Arbeitskraft zu entnehmen, wie zum Beispiel in der Führung der Mitarbeitenden, oder definiert anhand der Verwendungsgruppe, welche der Position zugeordnet ist oder auch generell leitende Tätigkeiten. Führung kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden (s. Abbildung 16).

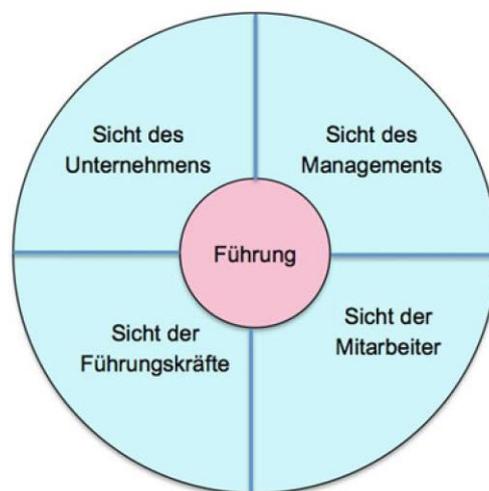


Abbildung 16: Führungssichten  
Quelle: Lippe 2015, S. 7

---

<sup>130</sup> Vgl. Lippe 2015, S. 19

<sup>131</sup> Diebig 2015, S. 134

<sup>132</sup> Vgl. Cohrs 2015, S. 86

Die Bedeutung von Führung aus der Sicht des Unternehmens ist die Kommunikation der Unternehmensziele, aus der Sicht des Managements hingegen ist es die Wahl der richtigen Führungskraft, um die Umsetzung der Unternehmensziele durch diese umsetzen zu können. Die Führungskräfte sind beauftragt die Unternehmensziele in ihrem Verantwortungsgebiet, durch die Mitarbeitenden, zu unterstützen. Die letzte Sicht der Mitarbeitenden auf Führung beinhaltet Motivation und das Team sowie deren Gestaltungsraum, welcher durch eine Führungskraft gestaltet wurde.<sup>133</sup>

### **4.3 Charakteristika von männlichen und weiblichen Führungskräften**

Oft werden Männern und Frauen verschiedene Verhaltensmuster und Eigenschaften zugeschrieben.

Bei Betrachtung der Geschlechtsrollen hat Parsons (1955) ein Rollenmodell erstellt, welches die Männerrolle, als eine instrumentelle und die Frauenrolle, als eine expressive darstellt.<sup>134</sup> Expressive Tätigkeiten der Frau stellen innere Funktionen, wie Spannungsausgleich und inneren Zusammenhalt, dar. Externe Funktion des Mannes ist in der Zuständigkeit für notwendige instrumentelle Leistungen, worunter Gelderwerb und Berufstätigkeit fallen, charakterisiert, aber auch die Repräsentation wird darunter verstanden. Dieses normative Leitbild existiert heutzutage immer noch, jedoch in weit schwächeren Ausprägungen.<sup>135</sup> Auch besteht die Annahme, dass Frauen „über ein geringeres computerspezifisches Selbstkonzept“ verfügen.<sup>136</sup> Männer neigen eher zu Gewalttaten, Drogen und Alkohol als Frauen.<sup>137</sup> Gewalt wird generell dem Männlichen zugeschrieben.<sup>138</sup> Auch wird eine Unterscheidung von Männern und Frauen anhand deren Nutzung von Bewältigungsstrategien vorgenommen. Frauen nutzen diese im Gegensatz zu Männern, um Stress entgegenzuwirken.<sup>139</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Lippe 2015, S. 8f

<sup>134</sup> Vgl. Schulz 2008, S. 246

<sup>135</sup> Vgl. ebd., S. 246

<sup>136</sup> Vgl. Tigges 2008, S. 50

<sup>137</sup> Vgl. Giddens et al. 2009, S. 309

<sup>138</sup> Vgl. Fuchs, S. 82

<sup>139</sup> Vgl. Giddens et al. 2009, S. 310

*„Frauen neigen dazu, sich nicht deutlich genug auszudrücken.“<sup>140</sup>*

Frauen wird eine passive Haltung unterstellt. Diese äußert sich durch die häufige Benutzung von Konjunktiven sowie eine indirekte Art zu reden. Das Bedürfnis ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen bzw. den Wunsch nach Harmonie und Konfrontationen aus dem Weg zu gehen, stellt einen Unterschied zu Männern dar, da sie sich kurzen verständlichen Sätzen bedienen.<sup>141</sup>

Frauen haben ein besseres Vermögen Netzwerke aufzubauen, da diese ihre sozialen Kontakte intensiver pflegen und kommunikativer sind. Die ist auch in der Tatsache begründet, dass Frauen über ein höheres Maß an sozialer Kompetenz verfügen als Männer, doch nutzen Männer ihre Netzwerke gezielt für die eigene Karriere, was bei Frauen nicht der Fall ist.<sup>142</sup>

Bei der Teamfähigkeit ist zu erkennen, dass Frauen eher bereit sind ihre eigenen Vorstellungen für die Gesamtmeinung des Teams aufzugeben und auch eher bereit sind, eine untergeordnete Stellung einzunehmen als Männer, da sich Männer nicht so stark an der Gruppe orientieren wie Frauen.<sup>143</sup>

Um das Kollektiv zu schützen, verbinden sich Frauen eher miteinander als zu konkurrieren. Unter dem Begriff des „non-contest-agreement“ kann eine stille Abmachung von Frauen verstanden werden, sich gegenseitig nicht zu schaden, aber auch nicht zu messen.<sup>144</sup> Auch in Bezug auf den Führungsstil unterscheiden sich Frauen von Männern:

*„Frauen führen anders als Männer.“<sup>145</sup>*

Frauen lassen das gemeinschaftliche Gefühl stärker in den Vordergrund rücken, dies schafft ein Wir-Gefühl, Männer sehen sich als Anführer und treten daher auch in ihrem Führungsstil top-down-orientiert auf.<sup>146</sup> Männer hingegen tendieren eher

---

<sup>140</sup> Al-Omary 2015, S. 3

<sup>141</sup> Vgl. ebd., S. 3f

<sup>142</sup> Vgl. ebd., S. 10f

<sup>143</sup> Vgl. Becker 2015, S. 30

<sup>144</sup> Vgl. Kunhardt 2015, S. 123

<sup>145</sup> Al-Omary 2015, S. 12

<sup>146</sup> Vgl. ebd., S. 13

dazu gegeneinander statt miteinander zu agieren, um zu sehen, wer der Bessere und Stärkere ist.<sup>147</sup>

*„Männer sind [...] eher Spezialisten, Frauen eher Generalisten“<sup>148</sup>*

Einem weiblichen Führungsstil werden eine höhere Kooperationsbereitschaft sowie kommunikative und integrierende Ansätze zugeschrieben. Auch wird davon ausgegangen, dass sich Frauen besser auf unterschiedliche Gegebenheiten am Arbeitsplatz einlassen können und ein erhöhtes Verständnis für Emotionen und Menschen haben.<sup>149</sup>

Frauen versuchen bei der Entscheidungsfindung eine Lösung für alle Beteiligten zu treffen und agieren in ihrer Arbeitsweise kooperativ, wo Männer im Gegensatz dazu ihre Entscheidungen allein forcieren und nach einer bestimmten Vorgehensweise handeln. Dies spricht für eine weibliche Führung und lässt für wirtschaftliche Unternehmen einen Mehrwert erkennen.<sup>150</sup>

Frauen haben eine eigens weibliche Managementkompetenz inne, welche sich dadurch äußert, dass sie besser ein Team zusammenstellen können, deren Zusammenarbeit fördern, maßgeblich zu einer funktionierenden Kommunikation beitragen und den Blick der Gruppe auf den gemeinsamen Erfolg lenken.<sup>151</sup>

*„Sie [Anm. Frauen] sind mehr Bienenkönigin, weniger Leitwolf.“<sup>152</sup>*

Auch wenn Frauen anders führen als Männer, so kann davon keine bessere oder schlechtere Führung abgeleitet werden, da sich beide Geschlechter anhand ihrer Führungsstrategie grundsätzlich unterscheiden. Frauen überblicken das große Ganze während sich Männer fokussiert auf eine Priorität ausrichten.<sup>153</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Kunhardt 2015, S. 123

<sup>148</sup> Al-Omary 2015, S. 12

<sup>149</sup> Vgl. Eberhardt und Majkovic 2015, S. 73

<sup>150</sup> Vgl. Al-Omary 2015, S. 8

<sup>151</sup> Vgl. Becker 2015, S. 30

<sup>152</sup> Al-Omary 2015, S. 13

<sup>153</sup> Vgl. ebd., S. 12

Frauen vertrauen eher auf ihre Intuition und haben auch eine bessere Wahrnehmung, da sie ebenso kleine Details in ihrem Team erkennen.<sup>154</sup>

*„Frauen sind gründlicher, vorsichtiger und solider.“<sup>155</sup>*

Weitsicht und Flexibilität sind eng mit der Fähigkeit zu priorisieren verbunden. Frauen fällt es leichter eine Änderung in der bisher eingeschlagenen Strategie vorzunehmen als Männern, da Männer diese neue Ausrichtung als ein Aufgeben von alten Zielen wahrnehmen und dies negativ behaftet ist.<sup>156</sup>

Es lässt sich folgendes abschließend festhalten:

*„Führungskompetenz muss also immer situativ angepasst sein.“<sup>157</sup>*

Nach Darstellung der wesentlichsten theoretischen Elementen des Themas dieser Masterarbeit soll ein Fallbeispiel im folgenden empirischen Teil Aufschluss über den Praxisbezug der Frauenquote auf ein prozessorientiertes Unternehmen, im Wesentlichen auf die Zielerreichung, geben.

---

<sup>154</sup> Vgl. Becker 2015, S. 32

<sup>155</sup> Al-Omary 2015, S. 16

<sup>156</sup> Vgl. Becker 2015, S. 39

<sup>157</sup> Ebd., S. 32

## 5 Fallbeispiel eines Unternehmens

Das AMS wird als ein österreichisches „*Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts*“<sup>158</sup> geführt und

*„ist das führende Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich.“*<sup>159</sup>

Das Unternehmen existiert schon seit langer Zeit am österreichischen Arbeitsmarkt und wurde ausgehend von einer gesetzlichen Änderung im Jahr 1994 als das heute bekannte Arbeitsmarktservice benannt:

*„Mit dem Arbeitsmarktservicegesetz vom 1. Juli 1994 wurde die Arbeitsmarktverwaltung (AMV) aus dem Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales ausgegliedert und das Arbeitsmarktservice (AMS) als Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts konstituiert.“*<sup>160</sup>

Zurzeit sind ungefähr 5700 Mitarbeitende im AMS Wien beschäftigt, wovon 66 Prozent der Beschäftigten Frauen sind. Der Anteil an weiblichen Führungskräfte beträgt im Jahr 2014 ungefähr 48 Prozent. Im Unternehmen wird eine Quote von 50 Prozent Frauen in Führungspositionen angestrebt.<sup>161</sup> Ein eigens konzipierter Frauenförderungsplan soll den Weg zu einer Erhöhung des Frauenanteils ermöglichen.

Das prozessorientierte Unternehmen ist auf drei Kernprozesse fokussiert, welche jeweils einen Schwerpunkt der Arbeit in der Organisation benennen.

1. KP: Arbeitskräfte unterstützen
2. KP: Unternehmen unterstützen
3. KP: Personen, Institutionen und Öffentlichkeit informieren.

Diese drei Kernprozesse bilden die wesentlichen Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Unternehmens. Für jeden der Kernprozesse gibt es eigene Kennzahlen zur Ermittlung deren Zielerreichung. Im Data Warehouse auf der Intranet Seite

---

<sup>158</sup> Vgl. AMS Österreich [1]

<sup>159</sup> Ebd.

<sup>160</sup> Ebd.

<sup>161</sup> AMS Österreich [2]

des AMS sind die Daten zu den aktuellen Zielwerten sowie die Werte aus den vergangenen Jahren einzusehen.

Die Zielerreichung des AMS wird anhand von Jahreswerten aus der Balanced Scorecard, welche seit 2005 in die Unternehmensstruktur eingebettet ist, entnommen. Anhand der Auflistung sollen die Ziele durch die Anwendung von quantitativen Kennziffern angegeben werden.<sup>162</sup>

Im Beispielunternehmen ist der Bereich Gendermainstreaming fest in der strategischen Planung verankert. So wird auf mittlerer Managementebene jährlich ein Management und Genderreview im PSuK Kreislauf angesetzt.

*„[Anm.: Es] trägt [...] im Rahmen der Vollbeschäftigungspolitik der Bundesregierung, im Auftrag des Bundesministers für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz und unter maßgeblicher Beteiligung der Sozialpartner zur Verhütung und Beseitigung von Arbeitslosigkeit in Österreich bei.“<sup>163</sup>*

Auf der unternehmenseigenen Homepage wirbt die Organisation mit zahlreichen Benefits für Mitarbeitende. So werden eine Anpassung der Arbeitszeit auf individuelle Bedürfnisse sowie eine flexible Regelung dieser angepriesen.<sup>164</sup>

Auch auf die Selbstverständlichkeit des Unternehmens, den Angestellten die Teilnahme an einem umfangreichen Weiterbildungs-Angebot zu ermöglichen, wird hingewiesen.<sup>165</sup> Ein weiteres Entgegenkommen des Dienstgebers AMS wird in der angebotenen Kinderbetreuung für Mütter und Väter, welche im Unternehmen angestellt sind, angeführt.<sup>166</sup> Das Weiterbildungsangebot des Unternehmens steht sowohl den geringfügig Beschäftigten des AMS als auch Angestellte in einer Karenz zur Verfügung und es wird von Seiten der Organisation Wert auf ein in Kontakt bleiben gelegt. Hier wird vom Unternehmen auf ein Seminar zur Laufbahnplanung eigens für Frauen hingewiesen, welches den Wiedereinstieg in das Unternehmen, unter anderem auch der Karriere im AMS, dienlich sein soll.<sup>167</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Arbeitsmarktservice Wien, S. 16

<sup>163</sup> AMS Österreich [1]

<sup>164</sup> Vgl. AMS Österreich [2]

<sup>165</sup> Vgl. ebd.

<sup>166</sup> Vgl. ebd.

<sup>167</sup> Vgl. ebd.

Das Kerngeschäft des Unternehmens ist die Bereitstellung einer Dienstleistung, sowie arbeitsmarktpolitische Förderungen und Informationen den österreichischen Arbeitsmarkt betreffend. Dahingehend wurden die drei Kernprozesse des Unternehmens ausgerichtet.

Die Zielerreichung im AMS wird mittels einer eigens konstruierten Balanced Scorecard gemessen. Die BSC ist in vier Kategorien unterteilt (s. Abbildung 17). Das verwendete Zielsystem der individuellen Balanced Scorecard, welche im Jahr 2006 erstmals mit 1000 Punkten für Österreich eingeführt wurde, wird laufend angepasst. So hat sich die Anzahl der Punkte bisher auf 1223 Punkte gesteigert.

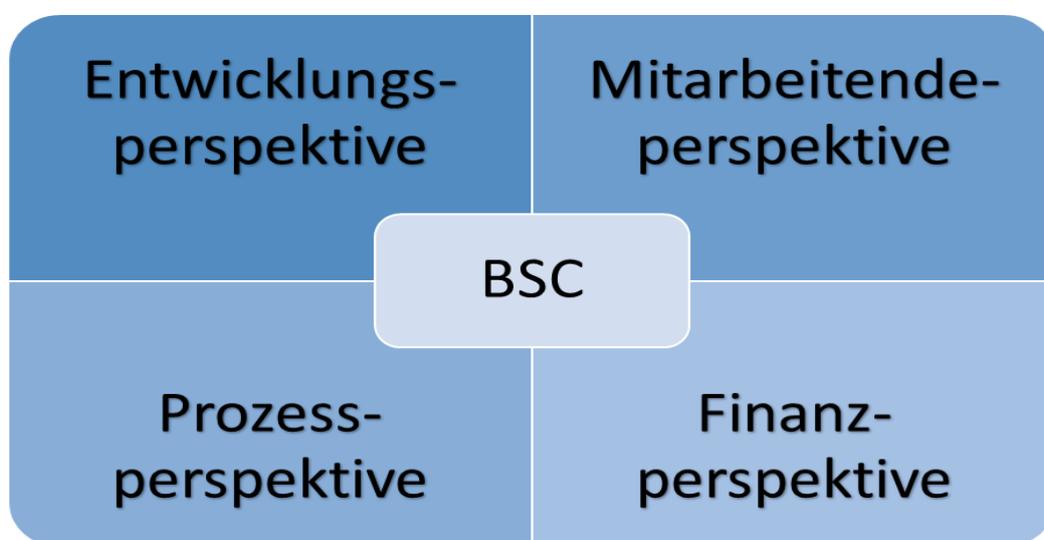


Abbildung 17: Grundstruktur der BSC des AMS

Eigene Darstellung anhand der Indikatoren in der BSC des AMS

Die vertretenen Perspektiven sind klassisch die KundInnen-, Mitarbeitenden- und Finanzperspektive. Die vierte Perspektive der Prozesse kann auch als Erfolgsfaktor bezeichnet werden, da in diesem Teil der Balanced Scorecard zum Beispiel die Zielerreichung des Service für Unternehmen und die Zielerreichung des Service für Arbeitskräfte einfließen. Die Bereiche der verschiedenen Perspektiven fließen in das Gesamtergebnis zu unterschiedlichen Anteilen ein. Jeder Indikatorwert hat eine definierte Punkteanzahl, wobei eine RGS nur dann die Maximalpunkteanzahl erhält, wenn diese innerhalb der besten zehn Prozent des Clusters zählt oder einen vorabdefinierten Wert erzielt. Zählt eine regionale Geschäftsstelle zu den schlechtesten zehn Prozent des Clusters oder eine Minimalpunkteanzahl unter-

schritten, so werden keine Punkte für diesen Indikator vergeben. Der Gesamtscore wird ermittelt, indem alle Punkte zusammengerechnet werden.

Auch die Zielerreichung des AMS-internen Frauenförderplans ist im Bereich Management untergeordnet, was bei der Betrachtung der Indikatoren Liste der Balanced Scorecard zu entnehmen ist.

## 5.1 Auswahl und Zugang

Das staatsnahe Unternehmen AMS Wien wurde als Fallbeispiel ausgewählt, da in diesem eine verpflichtende Frauenquote in Führungspositionen besteht. Die Unternehmensausrichtung auf einen prozessorientierten Aufbau angesiedelt im öffentlichen Sektor geben alle wesentlichen Kriterien dieser Masterarbeit wieder. Die Frauenquote ist im AMS seit langem ein großes Thema, was dazu beiträgt, dass eine Erhöhung der Frauenquote im Unternehmen bereits erzielt werden konnte. Durch diese bestehenden Faktoren wurde daher das Unternehmen AMS als Fallbeispiel zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit herangezogen.

Die Gespräch-PartnerInnen wurden anhand ihrer Funktion, welche sie im AMS Wien einnehmen, ausgesucht. Nach schriftlicher Kontaktaufnahme per Mail wurden Interviewtermine vereinbart und die geführten Gespräche aufgezeichnet. Mittels problemzentrierter Interviews konnten die Daten erhoben werden.

## 5.2 Methodik der Untersuchung

Die pragmatische Weltansicht beinhaltet auch das Verfahren der Grounded Theory. Kennzeichen des Pragmatismus sind das Wahrheitskriterium, welches in der Perspektivität und der Prozessualität verankert ist, des weiteren Problemzentriertheit, Realitätsnähe und Kontextgebundenheit.<sup>168</sup>

*„Truth in pragmatism is specific to a community.“<sup>169</sup>*

Im Zentrum dieser Denkweise steht demnach „Wahrheit“ und unter diesem Paradigma sind qualitativ-interpretative Methoden angesiedelt, welche in dieser Mas-

---

<sup>168</sup> Vgl. Strübing 2008, S. 40f

<sup>169</sup> Kenneth 2011, S. 327

terarbeit angewendet werden. Diese Methodik eignet sich um Prozesse und Bedeutungsgenerierung zu erforschen und kollektive Entwicklungen und Strukturen zu verstehen.<sup>170</sup> Durch die Themenwahl der Auswirkungen der Frauenquote auf die Zielerreichung in einem prozessorientierten Unternehmen wird eine „[...] *methodisch geleiteten Auslegung, die eine sukzessive Erschließung des Feldes ermöglicht.*“<sup>171</sup> verlangt.

Die Untersuchungsmethode wurde anhand des noch wenig erforschten Themas der Frauenquote und der Auswirkungen dieser auf die Zielerreichung in prozessorientierten Unternehmen im qualitativen Bereich festgelegt. Das zyklische Vorgehen des Verfahrens der Grounded Theory ermöglichte eine sukzessive Datenerhebung, welcher eine Datenauswertung folgte. Auf Basis der Analyse der erhobenen Daten wurde das Forschungsfeld neu beleuchtet, wodurch sich neue Fragen für weitere Erhebungen stellten.

### **5.2.1 Datenerhebung**

Um einen Einblick in das Unternehmen zu erhalten, wurden problemzentrierte Interviews mit Personen in verschiedenen Positionen geführt. Die Auswahl der Befragten folgte dem thematischen Schwerpunkt dieser Arbeit. Für die Beleuchtung des Aspektes der Frauenquote hat sich Mag.<sup>a</sup> Sarah Galehr, Zuständige für den Bereich Gendermainstreaming und Gleichbehandlungsbeauftragte für eine Befragung zur Verfügung gestellt. Um die Einflüsse auf die Zielerreichung näher erörtern zu können, wurde Herr Mag. Martin Kainz, Abteilungsleiter in der Landesgeschäftsstelle Wien für das Service für Arbeitskräfte, interviewt. Der Fokus von der oberen Managementebene wurde durch ein Gespräch mit Mag. Wilfried Göschl, dem stellvertretenden Landesgeschäftsstellenleiter des AMS Wien, miteinbezogen. Da sich das AMS Wien auch als eine lernende Organisation sieht, ist der Aspekt der Mitarbeitenden-Perspektive nicht zu vernachlässigen, weswegen sich eine Beschäftigte der Landesgeschäftsstelle des AMS Wien für eine Befragung bereit erklärte.

Die geführten Interviews wurden anhand von vorab erstellten Leitfäden durchgeführt und für eine nachfolgende Transkription aufgezeichnet. Um die Objektivität

---

<sup>170</sup> Vgl. Lueger 2010, S. 18

<sup>171</sup> Ebd., S. 19

zu wahren und die Verständlichkeit der Gespräche zu gewährleisten, wurden drei der Interviews im Beisein einer externen Person, Frau Emine Gök, BA, abgehalten. Dies hat den Zweck einen unabhängigen Blick auf die geführten Befragungen zu erhalten, um so die Objektivität der Befragung sicherstellen zu können. Dadurch konnte die Qualität der erhobenen Daten maßgeblich gesteigert werden. Für diese Arbeit wurde bei der Analyse der Interviews nur auf die unternehmensinterne Frauenquote im AMS Wien eingegangen. Doch muss bei der Betrachtung des Themas im Hintergrund bedacht werden, dass die Zielstruktur im AMS vor allem im Service für Arbeitskräfte viel mit den Anteilen von Frauen und Männern arbeitet und es auch zum Beispiel eine Frauenquote bei Teilnehmenden von Angeboten zur Schulung und arbeitssuchenden Personen gibt.

### 5.2.2 Auswertungskonzepte

Die Interpretation der geführten Interviews basiert auf der Auswertungsmethode der Grounded Theory nach Glaser/Strauß. Das methodische Vorgehen ist an verschiedenen Ebene des Kodierens der Texte gebunden.

*„[...] Grounded Theory [...] versteht [...] Kodieren als den Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material.“<sup>172</sup>*

Die Interviews wurden dem Sprachlaut nach transkribiert, um die produzierten Texte analysieren zu können. Als erste Phase wurde ein offenes Kodieren angewendet.

*„[...] das offene Kodieren [Anm.: dient] dem ›Aufbrechen‹ der Daten durch ein analytisches Herauspräparieren einzelner Phänomene und ihrer Eigenschaften [...]“.<sup>173</sup>*

Diese erste Sicht auf die Daten ermöglicht das Festhalten der thematischen Aussagekraft der einzelnen Sequenzen und dient als Vorstufe des axialen Kodierens.

*„[...] das axiale Kodieren [Anm.: zielt] auf das Erarbeiten eines phänomenbezogenen Zusammenhangsmodells, d.h. es werden*

---

<sup>172</sup> Strübing 2008, S. 19

<sup>173</sup> Ebd., S. 20

*qualifizierte Beziehungen zwischen Konzepten am Material erarbeitet und im Wege kontinuierlichen Vergleichens geprüft.*<sup>174</sup>

Durch diese Vorgehensweise können die Codes auf ihre Dimensionen der Aussagekraft hin näher beschrieben und miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Als letzten Schritt werden die erstellten Codes und Kategorien selektiv betrachtet.

*„Das selektive Kodieren zielt [...] auf die Integration der bisher erarbeiteten theoretischen Konzepte in Bezug auf diese wenigen «Kernkategorien» [...].“*<sup>175</sup>

Dieser Schritt ermöglicht eine Überprüfung der Verdichtung des Materials auf die bereits anfänglich bestehenden Kategorien. Auch können schon vergebene Codes in den Kategorien verschoben werden, da eine tiefere Analyse andere Dimensionen aufzeigt. In diesem Fall kann eine erneute Kodierung möglich sein:

*„[...] es wird ein großer Teil des Materials re-kodiert, um die Beziehungen der verschiedenen gegenstandbezogenen Konzepte zu den Kernkategorien zu klären und eine theoretische Schließung herbeizuführen.“*<sup>176</sup>

Durch die theoretische Schließung ist die Möglichkeit der Erstellung eines Kategoriensystems gegeben, welches die Beziehungen der einzelnen Kategorien anschaulich visualisiert darstellt. Wichtige Schritte beim Kodieren der Textpassagen werden folgende genannt:

*„[...] [Anm.: Glaser] legt [...] den Forschenden mit seinem Verfahrensvorschlag schon in seiner Kodierfamilie «The six C's» fast alle jene Heuristiken als theoretische Codes nahe, die Strauß und Corbin im Kodierparadigma in Frageform vorschläge: Ursachen, Kontext, Konsequenzen, Bedingungen.“*<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Ebd., S. 20

<sup>175</sup> Ebd., S. 20

<sup>176</sup> Ebd., S. 20

<sup>177</sup> Ebd., S. 71

Durch die Auseinandersetzung mit den einzelnen Charakteristika der Codes ist eine abstrakte Betrachtung des Datenmaterials möglich und führt zu einer Aufstellung von Thesen, welche durch das Kategoriensystem veranschaulicht werden. Das zyklische Vorgehen des Verfahrens nach Grounded Theory ermöglicht eine reflexive Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten und trägt zu einer steten Überprüfung der Codes anhand der Sinneinheiten bei. Im Hauptfokus dieser Methode steht die Generierung von Erkenntnissen, weshalb sie auch für die Erforschung der Auswirkungen der Frauenquote auf die Zielerreichung gewählt wurde.

### **5.2.3 Zusätzliche Verfahren**

Die Analyse der Interviews ermöglichte das Aufstellen von Hypothesen. Um diese zu bekräftigen, wurde die Zielerreichung der Wiener regionalen Geschäftsstellen beginnend mit dem Jahr 2011 bis 2016 miteinander verglichen. Damit soll ein Überblick über die Zielerreichung über die Jahre gegeben werden.

Da in den Interviews angesprochen wurde, dass keine unterschiedliche Zielerreichung der weiblichen oder männlichen LeiterInnen zu erkennen sei, wurde dies an den eigens erstellten Darstellungen versucht zu unterstreichen (s. Kapitel 5.3.2).

Daher wurden die unterschiedlichen Werte der Zielerreichung der regionalen Geschäftsstellen der männlichen Leiter zusammenaddiert und ein Durchschnitt gebildet. Diese Berechnung kam auch bei den weiblich geführten Regionalstellen zur Anwendung. Die Zielerreichung der Landesgeschäftsstelle wurde gemeinsam mit der Zielerreichung der regionalen Geschäftsstelle ausgespart, da diese keine vergleichbaren Zielwerte aufwies. Auch wurde der Indikator für die Berufsinformationszentren nicht mit in die Berechnung einbezogen, da nicht jede regionale Geschäftsstelle ein BIZ aufweist.

Ausgehend vom Januar des Jahres 2016 wurden die regionalen Geschäftsstellen in weiblich und männlich Geführte unterteilt. Damit soll gezeigt werden, welche Unterschiede in der Zielerreichung einer männlich oder weiblich geführten regionalen Geschäftsstelle zu erkennen ist und wie sich die Zielerreichung über die Jahre verändert hat.

### 5.3 Kategoriensystem und Analyse der Interviews

Anhand der analysierten Transkripte der durchgeführten Interviews wurde ein Kategoriensystem (s. Abbildung 18) erstellt, welches einen Überblick über die Zusammenhänge der getroffenen Kategorien geben soll. Die Verbindungen zwischen den Kategorien sind mit Pfeilen dargestellt und geben die Einflussrichtung der Beeinflussung wieder.

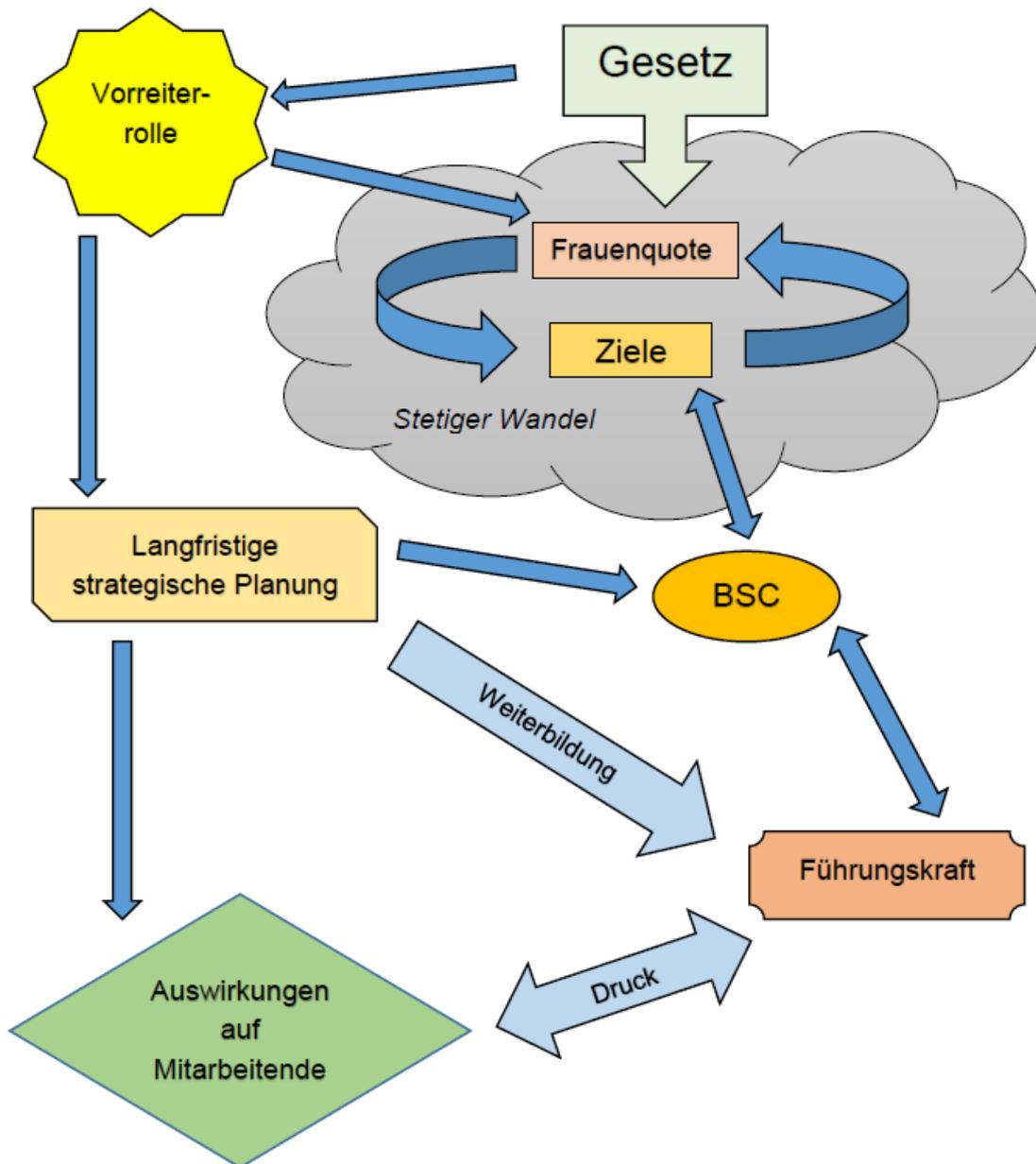


Abbildung 18: Entwickeltes Kategoriensystem aus der Analyse der Interviews  
Eigene Darstellung

Die Frauenquote ist aus der gesetzlichen Situation heraus beeinflusst worden, weswegen der Bereich des Gesetzes an oberster Stelle angebracht ist.

Erkennbar kann dies an folgender Aussage sein, welche bei der Textanalyse den Kode „ministeriale Frauenquotenzielableitung“ erhalten hat:

*„Naja=–die- also ürgh ganz oben, wenn man so will \*lacht auf\* kommt ja eher die Frauenquote vom Minister oder aus dem Ministerium.“<sup>178</sup>*

Diese wirkt sich auf die sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren der Frauenquote und der Ziele, als gesamtes Konstrukt gesehen, aus. Diese stete Beeinflussung ist einem andauernden Wandel unterlegen und symbolisiert gleichzeitig, dass die Frauenquote in die gesamte Zielstruktur des Unternehmens eingebettet ist und daher nicht losgelöst von dieser betrachtet werden kann, aber dennoch eine Mitwirkung bei der Zielgestaltung einnimmt.

Durch den gesetzlichen Aspekt, welcher für eine verpflichtende Frauenquote verantwortlich ist, ist auch eine Vorreiterrolle des AMS zu erkennen. Diese wird von den äußeren politischen Gegebenheiten abgeleitet und beeinflusst zudem die Frauenquote, da das AMS sich auch in der Pflicht zu sehen scheint anderen Unternehmen als ein Vorbild zu dienen.

*„Ich glaub, dass wir grundsätzlich was äh Frauenquote betrifft aber was auch andere Themen wie Diversity oder so //mhm// betrifft ähm Personen mit Migrationshintergrund, dass wir da immer auch sein müssen, letztendlich Vorreiter“<sup>179</sup>*

Erkennbar ist die eigens auferlegte Verpflichtung eine besondere Stellung einzunehmen, um andere Unternehmen zu ermutigen, den Entwicklungen im AMS nach zu folgen. Die Umsetzung von Maßnahmen erfordert Planung, daher kann von dem Druck einer Vorreiterrolle die langfristige Planung beeinflusst werden, was sich wiederum auf das Zielinstrument der Balanced Scorecard aber auch auf die Mitarbeitenden im Unternehmen auswirken kann.

*„ja also grundsätzlich sind Ziele ja nix blödes auch wenns halt oft die KollegInnen belastend wahrnehmen,“<sup>180</sup>*

---

<sup>178</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 4, Z. 96ff.

<sup>179</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 4, Z. 117ff.

<sup>180</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 3, Z. 66ff.

Da die Mitarbeitenden die Auswirkungen der strategischen Planung oftmals auch als Belastung zu spüren scheinen, können diese auf ihre Führungskräfte Druck ausüben, was zu einer erneuten Auseinandersetzung mit den Indikatoren der Balanced Scorecard führen kann.

Die Ziele sind als Indikatoren in der BSC unterteilt und beschreiben die zu erreichenden Werten der einzelnen Zielpunkte. Weswegen die Balanced Scorecard als ein Lenkungs- und Beeinflussungsinstrument für die Führungskräfte dienen kann.

Ein weiteres Instrument zur Umsetzung der gesetzlichen Vorlagen ist der Aspekt der betrieblichen Weiterbildung im Unternehmen. Hier gibt es neben dem generellen Weiterbildungsangebot zusätzliche Seminare für angehende Führungskräfte. Demzufolge findet eine Beeinflussung der Führungskräfte durch die Balanced Scorecard statt und beeinflusst im Weiteren die Schulungen wie auch Seminare der Laufbahnplanung und Weiterbildung.

Anhand der qualitativen Interpretation der erhobenen Daten konnten Hypothesen abgeleitet werden. Das beschriebene Kategoriensystem soll eine grundlegende Übersicht über den Fokus der Frauenquote im Unternehmen geben und bei der Erklärung der aufgestellten Thesen helfen.

### **5.3.1 Hypothesen aus den Interviews**

Aus der interpretativen Analyse der erhobenen Daten konnten einige Hypothesen abgeleitet werden. Die Thesen werden in diesem Kapitel näher erläutert und geben Auskunft über mögliche Auswirkungen der Frauenquote im generellen aber auch auf die Ziele im Unternehmen. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass die Hypothesen sich gegenseitig beeinflussen und daher keine völlig losgelöste Betrachtung einer einzelnen Annahme möglich ist. Es finden sich in jeder These Elemente, welche auch in einer anderen von Bedeutung sein können. So kann zum Beispiel eine Auswirkung der Frauenquote auf die Dauer der Beschäftigung im Unternehmen erkennbar sein, welche jedoch auch in die Zufriedenheit der Mitarbeitenden einfließen kann, welche ebenso als ein Feld der Beeinflussung der Frauenquote erschlossen wurde. Es wurde trotzdem versucht, die aufgestellten Hypothesen einzeln darzustellen. Doch ist das Gesamtkonstrukt des Kategoriensystems im Hintergrund bei der Auseinandersetzung der einzelnen Hypothesen beizubehalten, um ein vollständiges Bild der Auswirkungen der eingeführten Frau-

enquote, welche anhand der Interpretation der Daten aus den Interviews erhoben wurden, zu erhalten. Die erste These lautet:

### **Eine Beeinflussung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann durch die Frauenquote erfolgen**

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann durch viele Faktoren beeinflusst werden. Durch die Analyse der Interviews konnte ein scheinbarer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Beschäftigten im Unternehmen festgestellt werden.

*„wobei auch da ist das AMS ein sehr sehr angenehmer und sehr guter Dienstgeber, der wirklich alle Möglichkeiten offen lässt für den Wiedereinstieg,“<sup>181</sup>*

Das Entgegenkommen des Dienstgebers AMS in Bezug auf Optionen den Wiedereinstieg betreffend wurde positiv hervorgehoben, was auf eine hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz schließen lässt und auch eine Identifizierung mit dem Arbeitgeber zu stärken scheint.

*„also ich glaub, dass wir als Dienstgeber schon sehr sehr sehr weit und entgegenkommend sind,“<sup>182</sup>*

Die Elemente der Wertschätzung den Beschäftigten im AMS gegenüber und ein Offenhalten von Möglichkeiten sowie eine Unterstützung bei Veränderungs-Bestreben von Mitarbeitenden sprechen für eine positive Auswirkung auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und dem Dienstgeber. Doch auch MitarbeiterInnen-Förderung wurde angesprochen, hier gibt es individuelle Möglichkeiten einer Karriereförderung, welche auf die Entwicklungspläne der ambitionierten Mitarbeitenden aufbaut. Hier ist die Grundeinstellung des Unternehmens zur Weiterbildung der Mitarbeitenden von großer Wichtigkeit, was durch folgende Aussage bekräftigt wird:

*„Weiterbildung fördert äh die Karriere, ist einfach auch eine Tatsache.“<sup>183</sup>*

---

<sup>181</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z.190ff.

<sup>182</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 194ff.

<sup>183</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 5, Z. 147

Es konnten aber auch Ansatzpunkte für eine Minderung der Mitarbeitenden-Zufriedenheit erschlossen werden. Bei Führungskräften könnte die Qualifikationszusprechung durch die vorgegebene Quote beeinflusst werden, was sich an folgender Aussage erkennen lässt:

*„Is super, wenn du grad diejenige bist, und viel gut bist von der Qualifikation her joah? Und dann eigentlich ergh weiß i ned, die dunkle Wolke der Frauenquote über dir schweben hast.“<sup>184</sup>*

Da die Organisation den Beschäftigten im Unternehmen viele Möglichkeiten der Weiterbildung ermöglicht, unter anderem auch explizite Karriereseminare für Frauen, ist ein Gefühl der Mitarbeitenden-Wertschätzung und des Entgegenkommens, ausgehend vom Unternehmen, den Mitarbeitenden gegenüber sehr wahrscheinlich.

*„ja und des is, die Frage is halt, inwieweit is genau dieses Thema a schon wieder negativ besetzt, ja? //mhm// Also des nehme i halt oft a wahr, weil (1) ich glaub, dass=dass da auch noch viel mehr transparenter, weil wenn man si bissl umhört, hört ma scho, naja für die Stell, da brauch ma eh wieder die Quotenfrau oder so. und ich glaub, dass es da anfoch no viel mehr Transparenz braucht warum is des so? Nach welchen Kriterien, weil es is ja=okay wenn die von der Qualifikation gleichwertig san, i glaub dass ma noch viel mehr die, weil da hörst ja dann natürlich, naja, is eh a Frau“<sup>185</sup>*

An diesem Interview-Ausschnitt lässt sich erkennen, dass die Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen es scheinbar gewohnt sind, dass eine aktive Verbesserungspolitik betrieben wird und sich auch selber Gedanken zur Optimierung des Unternehmens machen. Ein Vorschlag hierzu wäre, dass Transparenz ein augenscheinliches Ungleichgewicht lösen könnte. Doch auch Kommunikation als Weg zu einer Verbesserung der Lage wird thematisiert:

*„das krieg ma eh nur mit Kommunikation //ja// raus, also man das=das man d=die äh den Nimbus der Quote ein bisschen auf-*

---

<sup>184</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 183ff.

<sup>185</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 177ff.

*löst indem ma sagt, okay, na in den letzten zehn Jahren ist in ganz Österreich die Quote maximal sechs Mal vorgekommen, also die kommt so gut wie nie zum Tragen in Wien wüsste ich jetzt gar nicht , dass sie gar nicht zum Tragen gekommen ist in den letzten Jahren."<sup>186</sup>*

Hier ist zu erkennen, dass sich das Unternehmen bewusst auf einen Dialog mit den Mitarbeitenden einlässt. Dadurch kann davon ausgegangen werden, dass das Wertschätzungsgefühl der Beschäftigten gesteigert wird. Es kann daher von einer positiven Grundeinstellung der Mitarbeitenden ausgegangen werden, da diese dem Unternehmen AMS eine stete Herbeiführung einer Verbesserung der momentanen Situation zusprechen und dem Dienstgeber scheinbar Vertrauen entgegenbringen, dass eine weitere Optimierung forciert wird und auch gewollt ist.

Da die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit in die Balanced Scorecard als ein wesentlicher Punkt der Gesamtzielerreichung einfließt, kann durch die vorherige Beschreibung von einer Beeinflussung der Zielerreichung in beide Richtungen, sowohl positiv wie auch negativ, ausgegangen werden.

Besonders in Bezug auf eine Karriereförderung der Mitarbeitenden fanden sich Hinweise auf eine Auswirkung auf die Arbeitsplatz-Zufriedenheit. Bei den Mitarbeitenden kann auch von einer negativen Auswirkung der Frauenquote auf die Gesamt-Zufriedenheit ausgegangen werden.

Hier ist ein besonderer Fokus auf die Geschlechtsunterscheidung zu legen, welche die Thematik der Frauenquote bedingt, da das Geschlecht der Mitarbeitenden stärker in den Vordergrund gestellt wird. Darauf basierend konnte folgende These abgeleitet werden:

### **Es kann von einer stärkeren Sensibilisierung der Aspekte der Gleichstellung im Unternehmen aufgrund der Frauenquote ausgegangen werden**

Die Frauenquote im Unternehmen wird, durch die Maßnahmengestaltung des Frauenförderplans, versucht umzusetzen. Dies legt den Fokus des Unternehmens auf die Weiterbildung von Mitarbeitenden und die Bestellung, sowie Besetzung, von Führungskräften, da diese Aspekte in der Balanced Scorecard gemessen

---

<sup>186</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 10, Z. 323ff.

werden. Wichtig ist zu unterscheiden, dass die Position der Stellvertretung einer Abteilungsleitung nicht in die Quote fließt und es demnach auch kein Hearing für die Besetzung dieser Funktion gibt.

*„Ähm und bei den Stellvertretungen äh bei der Abteilungsleitungen in den Regionalstellen gibt es eigentlich Bewerbungsgespräche. Also die werden wohl auch ausgeschrieben, aber gibt's Bewerbungsgespräche in den RGSen und ah der also ein Grund liegt darin, dass man sagt die Stellvertretung auf der Abteilungsleitungsebene sollte doch sehr der Abteilungsleitung selbst entsprechen, weil die die Stellvertretungen unterschiedlich ausrichten Manche haben eine ganz klassische Stellvertretung, die sagen, wenn ich krank bin, bist du bitte da, andere Controllings übernimmt [...]“<sup>187</sup>*

Ein Indiz für eine vorhandene Sensibilisierung im Unternehmen, die Gleichstellung betreffend, kann anhand dieser Aussage gewonnen werden:

*„Aber das ist halt letztendlich auch in Ordnung, wenn man dieses Gleichgewicht //mhm// erzielen möchte. Denk ich ma. //mhm// Und das es Frauen grundsätzlich natürlich mit Wiedereinstieg und all diesen Dingen schwerer haben, also da brauch ma glaub ich eh nicht diskutieren. Das=das liegt //ja// am Tisch, ja“<sup>188</sup>*

Durch eine langfristige Planung der Frauenquote und eine Verankerung von Maßnahmen zur Verbesserung durch eine gezielte Frauenförderung scheint im Unternehmen eine Grundeinstellung in allen Ebenen vorzuliegen, dass eine Frauenförderung wichtig ist. Unterstreichen lässt sich diese Annahme durch folgende Aussage:

*„Ähm, was wir in Wien machen, also eine ganz wichtige Schiene ist die Förder=äh Karriereförderung für Frauen //mhm// und da ah wurden und werden immer noch ähm also Seminare und Lehrgänge für Frauen äh entwickelt und die ham sich natürlich im Lau-*

---

<sup>187</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 5–6, Z. 160-166ff.

<sup>188</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 186ff.

*fe der Jahre verändert, weil sich einerseits die Position der Führungskraft im AMS verändert hat //mhm// andererseits aber auch die Ansprüche der Frauen verändert haben und sich die Frauen selbst auch verändert haben. //mhm// Also vor dem Hintergrund, dass wir zum Beispiel ah jetzt mehr akademische Frauen auch Männer, aber jetzt halt von Karriereförderung für Frauen sprechen, äh hat sich erhöht in den letzten Jahren, das heißt, es gibt immer wieder ein Muss die Angebote für Frauen zu ihrer Karriereförderung zu adaptieren.“<sup>189</sup>*

Es ist an dieser Aussage das Entgegenkommen des Unternehmens den Beschäftigten gegenüber erkennbar. Die Veränderung der Lebenswelten der Beschäftigten beeinflusst anzunehmender Weise das Unternehmen und deren Reaktion auf das mögliche Spannungsverhältnis zwischen privaten und beruflichen Anforderungen kann die unternehmensweite Sensibilisierung in Zusammenhang mit diesem Thema ermöglichen. Es werden weitere Maßnahmen im Unternehmen gesetzt, um die Kommunikation der Gleichstellungsfrage weiter voran zu treiben. Der verpflichtende Besuch eines Gender Days, ein Ein-Tages-Seminar, für alle Mitarbeitenden ist eine Methode, um das Thema mit den Beschäftigten zu kommunizieren.

*„Also es gab auch eine Notwendigkeit ähm also wir haben beispielsweise den=den äh Gendermainstreaming Day, der ist verpflichtend für alle Frauen und Männer, der is gehasst und geliebt, aber der hat was verändert in der Kommunikation, also davon bin ich wirklich überzeugt ah und auch die Quote, also nachdem mehr Frauen in Führungspositionen äh sind, wird sich in der Kommunikation auch was verändern, aber das möchte ich mal wertneutral sagen, das muss sich nicht unbedingt verbessern, aber es wird sich was=oder hat sich was verändert, ja, ja.“<sup>190</sup>*

Von Seiten des Unternehmens wird aktiv eine offene Haltung und verständnisvolle Einstellung der Mitarbeitenden gefördert und es können bereits erste Auswirkun-

---

<sup>189</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 1–2, Z.22-30ff.

<sup>190</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 10, Z. 330ff.

gen erkannt werden. Ein Indiz für das Funktionieren der langfristig geplanten Umsetzung der Frauenförderplans scheint sich bereits im Unternehmen zu zeigen, was sich an folgender Aussage bekräftigen lässt:

*„Also inzwischen ist das schon fast Mainstream Frauenförderung, sag ich jetzt= klingt blöd, ja, aber das ist halt bei uns schon in Fleisch und Blut und da gibt's eh keine Debatte mehr“<sup>191</sup>*

Die Thematik der Frauenförderung, welche im Zusammenhang mit der Frauenquote öfters zur Sprache kam, spricht für eine aktive Auseinandersetzung der Beschäftigten im Unternehmen mit neuen Anforderungen auch durch die Gesellschaft. So wurde eine Frage nach der Auswahl der Mitarbeitenden an das Klientel der Kunden folgendermaßen beantwortet:

*„Das ist eine ganz hochkomplexe Frage. //mhm// Also das ist ganz schwierig zu beantworten, wir haben sie da jetzt äh also die Frage ist zuletzt gestellt worden, nicht bei Geschlecht sondern äh bei Migration, äh in Wien hatten wir ja bis vor zehn Jahren kaum äh Kollegen und Kolleginnen mit Migrationshintergrund, ah das hat sich jetzt verändert und das war wirklich das war strategisch quasi geplant und [...] das hat natürlich ähm den Hintergrund gehabt, dass wir sagen, okay, wir müssen schon äh die gesellschaftlichen Realitäten in irgendeiner Form nachvollziehen.“<sup>192</sup>*

Es ist eine Weiterentwicklung des Unternehmens im Bereich der Gleichstellung zu erkennen, welche ausgehend von der Frauenquote in Richtung Diversity voranschreitet. Dies spricht für eine erneute transparente Auseinandersetzung der Organisation mit dem gesellschaftlichen Umfeld, welches versucht wird auch intern durch die Beschäftigten im Unternehmen abzubilden. Der Grundgedanke der Frauenquote, eine Gleichstellung zu erwirken, hat sich demnach zu der Auseinandersetzung des Unternehmens mit dem Widerspiegeln der gesellschaftlichen Struktur weiterentwickelt. Davon ausgehend kann von einer Veränderung in der Führung ausgegangen werden. Ebenso wurden bereits beginnende Veränderungen festgestellt:

---

<sup>191</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 164ff.

<sup>192</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 11, Z. 349ff.

*„ [...] die Personalführung hat sich verändert, weil wir- weil das äh Personal sag ma mal diversifizierter geworden ist.“<sup>193</sup>*

Nicht nur im Bereich der Frauenförderung und einer beginnenden stärkeren Auseinandersetzung mit dem Thema eines diversifizierten Personals scheint das Unternehmen einen Fokus zu haben.

### **Durch eine aktive Frauenförderung scheinen Stimmen nach einer Männerförderung laut zu werden**

Es gibt im Unternehmen Laufbahnplanungsseminare für Frauen. Männer können sich dadurch benachteiligt fühlen, was das Unternehmen veranlassen kann darauf zu reagieren. Durch die gezielte Frauenförderung scheinen sich ebenso neue organisatorische Handlungsfelder zu öffnen.

*„Und was das AMS ja grundsätzlich macht ist ja, ja, dass Frauen um vieles stärker gefördert werden in Führungspositionen zu kommen, als Männer, ja, also //mhm// da gibt's doch einige Frauenförderschienen und nur wenige Förderschienen wo auch eigentlich die Männer eigentlich dann in Richtung Führung gehen können.“<sup>194</sup>*

Es wurde in den geführten Interviews die momentane Lage der männlichen Mitarbeitenden angesprochen, welche sich scheinbar, durch die vorhandene Frauenförderung, eine ähnliche Möglichkeit der Unterstützung des Unternehmens bei der Karriereförderung wünschen. Die Bevorzugung der Frauen wird im Unternehmen mit der Tatsache begründet, dass es einen Handlungsbedarf gibt, da auf der Ebene der Führungspositionen ein Ungleichgewicht vorherrscht.

*„Wobei in Wien ist sie ja eh nicht schlecht ausschaut, aber natürlich österreichweit ist die Führungsspannen auch so, dass es mehr Männer gibt, als Frauen und deshalb gibt es auch mehr Förderprogramme für Frauen. //mhm, mhm// Was so gesehen in Ord-*

---

<sup>193</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2, Z. 55ff.

<sup>194</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 173ff.

*nung ist, ja, natürlich als Mann steht man manchmal da und denkt sich uff, ja, wie geht das jetzt?“<sup>195</sup>*

Das Unternehmen scheint auf diesen Wunsch der Mitarbeitenden bereits reagiert zu haben, was folgende Aussage erkennen lässt:

*„Wien reagiert allerdings schon darauf, dass die Quote der Frauen in Führungspositionen mittlerweile sehr hoch ist=also die Personalabteilung //mhm// \*räuspert sich\* hat auch einen Karrierelehrgang für äh angehende Führungskräfte für Männer und Frauen äh ausgerichtet und entwickelt.“<sup>196</sup>*

Es ist erkennbar, dass die Thematik der Frauenquote im Unternehmen fest verankert wurde und sich davon ausgehend immer neue Anforderungen auf eine Mitarbeitenden-Förderung ergeben. Die Organisation scheint auf die Veränderungen zu reagieren und diese proaktiv für eine Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen.

Die Auswirkungen der hohen Quote können auf eine Schlechterstellung der männlichen Mitbewerber deuten. Folgende Aussage lässt den Schluss zu, dass die Unternehmenseinstellung von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen wird, jedoch eine latente Kritik an der Umsetzung zu bemerken ist.

*„Naja, ich glaub da geht's um Ausgewogenheit \*atmet schwer aus\* Also das ist auch der Diversity Gedanke. Grundsätzlich um eine Ausgewogenheit ned, und=und so seh ich das grundsätzlich bei der Frauenquote auch=ich persönlich sag ich jetzt ganz ehrlich bin trotzdem ein Verfechter dessen, das halt immer der oder die bestqualifizierteste einen Job bekommt unabhängig jetzt davon ob Mann oder Frau“<sup>197</sup>*

Durch das Gefühl der Benachteiligung der männlichen Mitarbeitenden scheint eine sich die vordergründige Akzeptanz in eine Ablehnungshaltung gegenüber der Frauenquote zu wandeln. Es hat den Anschein, dass diese Haltung der Maßnah-

---

<sup>195</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 182ff.

<sup>196</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 3, Z. 86ff.

<sup>197</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 5., Z. 142ff.

me zur Frauenförderung geschuldet ist, welche die unterschiedliche Festsetzung der Konsumation von fünf oder sechs Weiterbildungstagen je nach Geschlecht anordnet.

*„Frauen sollen sechs Weiterbildungstage durchschnittlich konsumieren, und während Männer fünf Weiterbildungstage ah konsumieren sollen müssen. Ähm und das was auch eine Aspekt der Karriereförderung für Frauen=weil wenn du ein Karriereprogramm durchläufst, sind's auch immer mehr Weiterbildungstag“<sup>198</sup>*

Dieser Ausschnitt bekräftigt den vorherrschenden Druck im Unternehmen das Quotenziel von über 50 Prozent Frauen in Führungspositionen zu erfüllen. Auch wenn im Unternehmen ein Indiz für ein gefühltes Überstrapazieren der Frauenförderung erkannt werden konnte, so ermöglicht der Frauenförderplan und der Fokus des Unternehmens auf eine bestmögliche Unterstützung der Mitarbeitenden bei den Themen des Wiedereinstiegs und der Karriereförderung eine grundlegende Maßnahme, welche es den Beschäftigten im AMS ermöglicht, individuell die eigene Karriere zu planen und sich mit der persönlichen Zukunft im Unternehmen auseinander zu setzen.

### **Es kann auf ein Empowerment der Mitarbeitenden von den jeweiligen Führungskräften durch die Frauenquote geschlossen werden**

Ausgehend von den vorherigen Erklärungen steht die Führungskraft stärker im Vordergrund, da sich scheinbar die Führungsart durch die Mitarbeitenden verändert hat, was an dem oben zitierten Ausschnitt aus einem Interview erkennbar ist. Den Führungskräften kann aber mehr Einfluss zugeschrieben werden, da im Gespräch folgendes erläutert wurde:

*„Es gibt Geschäftsstellen, da funktioniert des vui gut, also hängt natürlich von der Führung a ob, weil bei andere is eher schwieriger des Thema ins Laufen zu bringen. Basiert natürlich auf Freiwilligkeit, des weil also erzwingen kannst einmal gar nix.“<sup>199</sup>*

---

<sup>198</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 5, Z. 143ff.

<sup>199</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 148ff.

Es wurden nicht nur die Ebene der unmittelbaren Führungskraft für Mitarbeitende angesprochen, sondern auch die mittelbare Führung. Demnach liegt der Erfolg von Maßnahmen in der Fähigkeit der Führungskraft verborgen, andere begeistern zu können. Durch diese Herangehensweise scheint der oder die Verantwortungsträger bzw. -trägerin eine freiwillige Kooperation und Mitwirkung der Belegschaft zu erlangen.

*„lebt und stirbt mit der Führungskraft sog i jetzt einmal, weil wenns die RGS-Leitung ned gut haßt, ist es holt schwierig, wenn do ka ka offenes Ohr dafür do is, zu sogn okay, es gibt Geschäftsstellen, da funktioniert das super“<sup>200</sup>*

Besonders die Einstellung der Leitung einer regionalen Geschäftsstelle zu einer Maßnahme deutet auf eine Wechselwirkung mit dem Erfolg dieser Maßnahme hin. Es ist erkennbar, dass von den Mitarbeitenden einer Dienststelle eine aktive Mitwirkung an einer Verbesserung erwünscht ist, dies jedoch durch die potentielle Unterstützung der unmittelbaren und mittelbaren Führungskraft zu gelingen scheint. Der Fokus auf die KundInnen ist gewachsen, doch auch in Bereich der Personalführung sind die Aufgaben der Führungskraft gewachsen.

*„Ähm, die Aufgaben jetzt, was äh Richtung Kunden=Kundinnen anbelangt ist größer geworden äh und insofern verändert sich einfach diese äh die Aufgaben der Führungskraft oft auch=also sowohl in Personalführung als auch in der Arbeitsmarktpolitik. Und im Controlling.“<sup>201</sup>*

Durch die Implementierung der Ziele des Frauenförderplans in die Balanced Scorecard können Führungskräfte eher angehalten werden diese Ziele zu erreichen, was zu einer aktiven Einstellung zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden führen kann.

*„Also in der BSC also, genau, da ist der Frauenförderungsplan drinnen und da wird- ich glaub in der BSC wird einerseits genau die fünfzig Prozent drinnen, dann haben Sie aus dem F r a u e n f*

---

<sup>200</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 162ff.

<sup>201</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2, Z. 55ff.

*ö r d e r u n g s p l a n die Weiterbildungstage sind drinnen //genau// also es sind ein paar Indikatoren aus dem ah Gleichbehandlungs und=äh Gleichstellungs und Frauenförderungsplan die in der BSC ein paar Punkte abgeben.<sup>1202</sup>*

Durch eine Motivation der direkten Führungskräfte zur Weiterbildung der Mitarbeitenden kann eine Zielerreichung demnach beeinflusst werden. Durch das Weitertragen der Idee der Frauenquote in die einzelnen Abteilungen kann daher zu einem Empowerment der Mitarbeitenden beigetragen werden, da AbteilungsleiterInnen durch die Zielsetzung in der Balanced Scorecard angehalten werden, gezielt Frauen zu fördern, da diesen, im Gegensatz zu den Männern, ein Tag mehr im Jahr vom Unternehmen zur Weiterbildung zur Verfügung gestellt wird.

*„Nja. Ich mein dort wo es glaub ich um Weiterbildungstage gegangen ist für Frauen, natürlich wird man da eher schauen, dass man die Frauen fördert und so“<sup>203</sup>*

An dieser Stelle sei auf die lenkende Wirkung der Balanced Scorecard hinzuweisen. Diese bildet nicht nur ein Zielsystem sondern übernimmt scheinbar auch die Funktion der Priorisierung der Ziele und kann damit zu einer Steuerung des Unternehmens beitragen.

### **Durch die vorhergegangenen Veränderungen im Unternehmen ist eine Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte annehmbar**

In den vorherigen Hypothesen, welche beschrieben wurden, wurden Auswirkungen auf die Führungsebene bereits erwähnt. Es wurde eine starke Abänderung der Anforderungen an eine Führungskraft über die Zeit angeschnitten:

*Also früher, sagen wir mal zwanzig Jahren //mhm// war eine gute Führungskraft jene, die gut gearbeitet hat, also die auch quasi einen guten Schalter hatte, eine gute Vermittlung äh=ähm erfolge hatte, das war dann auch eine gute Führungskraft und heute sind die Anforderungen an die Führungskraft viel sehr facettenreicher*

---

<sup>202</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 5, Z. 135ff.

<sup>203</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 9, Z. 279ff.

*geworden, also wir haben viel ein stärkeres Controlling als noch vor zehn Jahren, [...] <sup>204</sup>*

Die zunehmenden Anforderungen bilden sich demnach in einem verstärkten Controlling ab und basieren nicht nur auf der gemessenen Arbeitsleistung. Besonders der Aspekt der Führungskräfte-Bestellung wurde thematisiert. Auch wenn anhand der Interviews kein Indiz für eine Auswirkung auf nur weibliche oder nur männliche Führungskräfte verwies, so wurden verschiedene Führungsstile angesprochen, welche Auswirkungen auf eine Zielerreichung haben können.

*„Führung, do hot a sowohl ergh, do hot jedes Geschlecht seine Stärken und Schwächen, ja? //ja// und deswegen glaub ich a do, dass des gut is, wenn du a gute Mischung host.“ <sup>205</sup>*

Der angedeutete Ausgleich von Schwächen und eine dadurch ermöglichte Stärkung wurden als Resultat von den Auswirkungen der Frauenquote angesprochen. Dies sei möglich, weil ein diversifiziertes Personal verschiedene Ansätze miteinander vereinen kann. Dennoch wurde eine Veränderung die Führung betreffend genauso wie eine Änderung des Unternehmens festgestellt, welche sich gegenseitig zu beeinflussen scheinen.

*„ich glaube die Führungsfunktionen grundsätzlich haben sich verändert, und dass sich jetzt das Unternehmen alleine dadurch geändert hat, weil= natürlich wird es sich verändert haben“ <sup>206</sup>*

Eine Veränderung kann der Trend zu geteilter Führung sein, welcher vom Unternehmen forciert zu werden scheint. Dies liegt im Geltungsbereich des Gleichstellungsgedanken, welcher der Frauenquote zu Grunde liegt.

Eine geteilte Führung kann Teilzeitarbeit in einer Führungsposition ermöglichen.

*„man will ja a des Thema äh geteilte Führung oder so, stärker forcieren, wenn man jetzt Teilzeit is, oder so. Äh joah, a beide Ge-*

---

<sup>204</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2, Z. 51ff.

<sup>205</sup> Wrabel 2.3.16, S. 8, Z. 207ff.

<sup>206</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 6, Z. 195ff.

*schlechter host, des is so a Rolle teilen, besonders gut nach ihre Stärken und Fähigkeiten.“<sup>207</sup>*

Die Kombination aus den Stärken und Schwächen zweier Führungskräfte soll demnach eine ausgleichende Wirkung auf die Führungsarbeit haben. So kann davon ausgegangen werden, dass eine Verbesserung in der Zielerreichung mit dem bewussten Aufteilen von Führungskompetenzen ausgegangen werden.

*„bei den Stellvertretungen, das liegt eigentlich sehr in der Autonomie=da gibt's kein Hearing oder kein Assessment //okay// für die Stellvertretungen, außer es ist eine eben RGSL, eben Regionalstellenleitungsstellvertretung, dann ja, dann gibt's natürlich ein Hearing und auch hier in der LGS, wenns eine Stellvertretung ist.“<sup>208</sup>*

Nicht nur ein Ausgleich der vorhandenen Schwächen von den LeiterInnen kann zu einer geteilten Führung beitragen. Da sich das Anforderungsprofil einer Führungskraft im Unternehmen über die Jahre verändert hat, sind häufigere Abwesenheiten und ein stärkerer Bezug zu Managementaufgaben in den jeweiligen Abteilungen spürbar, welcher durch die Stellvertretung und ihren übertragenen Kompetenzen ausgeglichen werden kann. Auch hier ist eine Veränderung über die Jahre im Unternehmen zu erkennen.

*„Also es sind vor allem mehr heute mehr Managementaufgaben, als noch vor zehn Jahren //mhm// Das hat sich massiv verschoben. Also das ist auch, früher waren die Führungskräfte eher im Haus, äh heute beklagen sich also auch nachvollziehbarerweise die Mitarbeiter=Mitarbeiterinnen öfter, dass sie die Führungskraft eigentlich selten sehen, aber das ist genau das wo man sagt eventuell verschiebt sich die Position der Stellvertretung wieder. //mhm// Also die Stellvertretung hat heute auch andere Aufgaben*

---

<sup>207</sup> Wrabel 2.3.16, S. 7, Z. 210ff.

<sup>208</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 5, Z 157ff.

*übernimmt Aufgaben, die früher die Führungs- äh kraft innehatte.*<sup>209</sup>

Durch die stärkere Fokussierung der Führungskräfte auf Managementvorgaben wird der Blickwinkel wieder auf das allumfassende Zielsystem des AMS, der Balanced Scorecard, gelegt. Die Führungsspanne wird in der BSC wiedergegeben, welche sich in den Gleichstellungsplänen des Unternehmens wiederfindet.

*„Ich mein die anderen Geschichten sind mit Führungsspanne und all diese Dinge, das findet sich eher als Indikator in der Balanced Scorecard wieder, in der BSC. Da hat man es sehr stark drinnen.“*<sup>210</sup>

Da das Unternehmen durch die Festsetzung der Führungs-Gegebenheiten in der Balanced Scorecard, einen Einfluss auf die Besetzung der Führungskräfte vornimmt, wurde dies in den Interviews auch thematisiert. Die Besetzung einer neuen Führungskraft wurde unmittelbar von den Interviewten in Verbindung mit der Frauenquote gebracht.

Eine Definition der Zielsetzung der Frauenquote wurde folgendermaßen wiedergegeben:

*„Frauenquote bedeutet eben fünfzig Prozent Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen. Das heißt eben nicht nur auf Ebene beispielsweise der Landesgeschäftsführung //mhm// oder der RGS-Leitung sondern auch ah auf=auf Ebene aller Abteilungsleitungen.“*<sup>211</sup>

Daher ist es nicht verwunderlich, dass das Thema der Führungskraftbestellung in den Fokus des Gesprächs gebracht wurde.

---

<sup>209</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2–3, Z. 61-67ff.

<sup>210</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 7, Z. 219ff.

<sup>211</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 1, Z. 19ff.

Neben der Besetzung einer neuen Führungskraft wurde auch die Vorplanung thematisiert, welche vonstatten geht, bis eine Führungskraft bestellt werden kann. Die Frauenquote scheint gezielt auf die Besetzung zukünftiger Führungskräfte zu greifen, doch beeinflusst scheinbar auch den Auswahlprozess der BewerberInnen von außerhalb des Unternehmens.

*„Na, immer wieder bei der Führungskräftebesetzung, ned. Bei der Besetzung der äh bei der Rekrutierung von den Mitarbeitern do fong ma eh scho mal dort an, weil [...] woher kommen die MitarbeiterInnen //mhm// aus denen können ja mal Führungskräfte werden //mhm// irgendwann in der Regel rekrutiert man ja keine von außen, sondern aus dem eigenen Staff, ned?“<sup>212</sup>*

Das Unternehmen scheint sich bewusst auf die Suche nach geeigneten weiblichen Bewerberinnen zu machen.

*„[...] dass ma im Vorfeld scho versucht abzuklären, gibt's weibliche Bewerberinnen?“<sup>213</sup>*

Der Gedanke der Frauenförderung alleine scheint keine Auswirkung, ausgehend von der Frauenquote zu sein, da auch die Einstellung von neuen Mitarbeitenden davon geprägt scheint. In diesem Zusammenhang wurde eine Schlechterstellung von Männern angesprochen, welche sich aus der Quotenregelung ergaben, da bei gleicher Qualifikation die sich bewerbende Frau vorzuziehen ist.

*„Na spätestens dann, wenn eine neue Ausschreibung ansteht, ned, weil //aha, okay// wenn eine Ausschreibung ansteht, dann wird geschaut, wie schaut da die Frauenquote aus?“<sup>214</sup>*

Besonders bei der Besetzung stellt sich nochmalig die Frage nach dem Status der Erfüllung der Frauenquote, was auch zu einer erneuten Diskussion über die Berechtigung der Frauenquoten-Regelung zu führen scheint.

---

<sup>212</sup> Wrabel und Gök 4.3.16, S. 3, Z. 86ff.

<sup>213</sup> Wrabel und Gök 4.3.16, S. 4, Z. 121ff.

<sup>214</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 8, Z. 263ff.

*„ [...] kriegt der das bei gleicher und so, also das sind eher dann die Diskussionen, was wieder aufpoppt, ka, also ich red jetzt immer nur von=von Führung.“<sup>215</sup>*

Dem abzuleiten wäre der Ausbildungslehrgang für zukünftige Führungskräfte, welcher in einem Interview „*Nachwuchsführungskräftepool*“ bezeichnet wurde, was nahe legt, dass die Teilnehmenden im Unternehmen bereits als potentielle neue Führungskräfte geführt werden.

*„man merkt schon, dass des Unternehmen dahinter ist.do was zu tun, äh, da follt ma jez glei akut ein, dieses, es gibt ja den wie haßt der Lehrgang jetzt? Da gibt's ja einen eigenen Frauenlehrgang für Führungskräfte oder so //genau// Nachwuchsführungskräftepool oder wie sich das nennt.“<sup>216</sup>*

Der Fokus auf die eher neueren und auch unerfahreneren Führungskräfte ist eine wahrscheinliche Auswirkung durch die Führungskraft-Bestellung aus der Zeit, in der das Ziel der Frauenquote noch nicht erreicht war. Es wurde eine eventuelle schlechte Wahl von Führungskräften, durch den Fokus der Besetzung der ausgeschriebenen Führungsstelle mit weiblichen Mitarbeiterinnen angedeutet

*„und [Anm.: ich] auch so Verfahren kenne, was dann halt irgendwie a bissl eng geworden ist. Und man dann halt auch gesagt hat, okay, schau ma doch, dass ma eher die Frau dorthin bekommen. Was ja im Sinne der Förderung gut ist, ja, aber dann oft natürlich, wenn man dann auf die Länge schaut, es dann hinten nach nochmal schwierig ähm werden könnte.“<sup>217</sup>*

Dennoch sprechen andere Aussagen für das gewählte Prozedere, da es wichtig ist Frauen in ihrer Karriere zu fördern. Auch wurde eine ablehnende Einstellung gegenüber der Frauenquoten-Regelung als unternehmensschädigend dargestellt.

*„also was sich durch die Frauenquote- und das ist, auch das muss man sich=das ist eher äh ä h m auch wieder Vornamen, wo Män-*

---

<sup>215</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 171ff.

<sup>216</sup> Wrabel 2.3.16, S. 4, Z. 92ff.

<sup>217</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 5, Z.147ff.

*ner sagen, sie müssen sich jetzt nicht mehr bewerben, weil das wird trotzdem eine Frau, das sind destruktive Sätze, weil's einfach auch nicht wahr ist. Also ein gut qualifizierter Mann, der sich gut vorbereitet für ein Hearing und der sich vorher auch schon vorbereitet hat indem er Seminare //mhm// besucht hat oder eine gäh=also sich //mhm// sich vernetzt hat, hat genau die gleichen Chancen auf eine Führungsposition wie Frauen"<sup>218</sup>*

Demnach hat das Unternehmen den Blick auf männliche wie auch weibliche Weiterbildung gerichtet und es kann abgeleitet werden, dass versucht wird beiden Geschlechtern Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Unternehmen zu geben. Dennoch scheint eine Auswirkung auf die Führungskräfte zu erfolgen, welche jedoch geschlechtsneutral empfunden wird.

*„Also grundsätzlich gibt's immer neue Anforderungen an Führungskräfte aber jetzt weniger geschlechtsspezifisch, ja, also ich glaub das kann man grundsätzlich //mhm// sagen. Natürlich der Arbeitsmarkt ist im Wandel, steigende Arbeitslosigkeit und all diese Dinge, die momentan am Arbeitsmarkt abgehen, das=das schafft Druck bei den Mitarbeiterinnen, bei den Mitarbeitern, n=nonaned, ja? Und dadurch entstehen dann auch neue Anforderungen.“<sup>219</sup>*

Eine grundlegende Veränderung über die Zeit spricht für den indirekten Einfluss der Frauenquote, welche bereits vor der Jahrtausendwende im Unternehmen strategisch zu planen begonnen wurde.

*„Dass die Zielerreichung jetzt, das ist ja auch eben immer von der Zielstruktur, sind wir jetzt äh wenn m a s=also sehr sehr viel effizienter wie noch vor zehn=zwanzig Jahren und im gewissen Rahmen, aber zehn=zwanzig Jahren äh hat sich auch ergh die Führungsstruktur qua Geschlecht sehr verändert.“<sup>220</sup>*

---

<sup>218</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 10, Z. 316ff.

<sup>219</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 9, Z. 289ff.

<sup>220</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 6–7, Z. 200-203ff.

Die stärkere Zieleffizienz scheint eine spürbare Auswirkung davon zu sein. Es lässt sich ausgehend von dieser Aussage auch auf den Steuerungscharakter der Balanced Scorecard schließen, welcher die Führungskräfte in der Zielerreichung anweisen kann. Generell wurde ein Wechsel der Anforderung an Führungskräfte erkannt:

*„Ja, also das Bild der Führungskraft hat sich insofern verändert, als es erstens einmal ein relativ neu=also es ist jetzt mittlerweile zwei oder drei Jahre alt. Äh ein neues Leitbild für Führungskräfte gibt, wo die Positionen und Aufgaben verändert haben, aber es hat sich ganz konkret auch insofern verändert, als dass heute viel mehr Managementaufgaben drinnen sind, als dass es früher noch waren.“<sup>221</sup>*

Die neuen Anforderungen können Auswirkungen auf die Zielerreichung haben, da eine gute Organisation und ein regelmäßiges Controlling auf Zielabweichungen reagieren lassen. Ob sich die Anforderungen an eine Führungskraft alleine durch die Frauenquote gewandelt haben bleibt unklar, jedenfalls wurde erkannt, dass sich die Rolle der Führungskraft im Laufe der Jahre geändert hat und sich parallel dazu die Ziele zu der Frauenquote sukzessive erfüllt zu haben scheinen.

### **Die Frauenquote scheint eine Auswirkung auf das Weiterbildungsangebot im Unternehmen zu haben**

Der Frauenförderungsplan stellt eine langfristige Anleitung zur Umsetzung von Maßnahmen, welche zur Gleichstellung beitragen sollen, dar.

*„Sie haben den Gleichstellungs- und Frauenförderungsplan erwähnt [...] da gibt es Ziele drinnen und ein Ziel ist eben auch bei der Karriereförderung für Frauen, dass fünfzig Prozent aller Frauen im AMS Führungspositionen besetzten und das gilt jetzt fürs AMS Österreich“<sup>222</sup>*

Der Fokus der Frauenquote wird demnach durch die Mitarbeitenden-Förderung weitergeführt. Durch den eigens für Frauen ins Leben gerufenen Lehrgang, wel-

---

<sup>221</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2, Z. 47ff.

<sup>222</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 2, Z. 31ff.

cher auf eine Position als Führungskraft vorbereiten soll, deuteten die Interview PartnerInnen auf eine ungleiche Behandlung der Mitarbeitenden hin.

*„also ich glaub ganz einfach, dass du als Mann, wobei bitte nicht falsch zu verstehen, schwieriger ist in so Förderprogramme reinzukommen, als als Frau //mhm// das ist halt momentan so, weils halt mehr Plätze gibt für Frauen als für Männer.“<sup>223</sup>*

Es scheint eine Unzufriedenheit vorhanden zu sein, welche sich nicht alleine durch die Frauenquote, sondern die Umsetzung dieser im Unternehmen, begründet. Das Weiterbildungsangebot wurde für die Erfüllung der Frauenquote entwickelt. Da dieser Plan gut umgesetzt wurde, ist die Frauenquote in Wien weit vorangeschritten, was jedoch Auswirkungen mit sich brachte. So scheinen männliche Mitarbeitende das Gefühl zu haben unter schwierigeren Bedingungen im Unternehmen an Weiterbildungsangebote zu kommen oder auch anzunehmen, dass Frauen der Weg zur Führungskraft von Seitens des Unternehmens erleichtert wird.

*„Die Männer fühlen sich benachteiligt. //ja// Was a ka Wunder is, weil, so wie eben manche Führungskräftebestellungen eben gelaufen san, ned //okay// Überrascht mich nicht ganz. Sogor bei der Aus und Weiterbildung gibt's Frauenprogramme und Männerprogramme nicht, wo- es gibt ein Ziel zum Beispiel, ein Scorecard Indikator, die Frauen kriegen mehr Weiterbildungstage wie die Männer, so geht des, sowos, was soll i dann no bevorzugen?“<sup>224</sup>*

Es ist ein Bedürfnis der Mitarbeitenden wahrnehmbar, welches von der Quotenregelung beeinflusst einen Trend zur Besetzung der Führungskräfte, ohne Fokus auf deren Geschlecht, nach bester Eignung verlangt. Besonders auf die männlichen Mitarbeitenden scheint eine Bürde zu lasten, welche eine vermehrte Anstrengung zur Erlangung einer Führungsposition darzustellen scheint. Dieses Phänomen wirkt auf den ersten Blick verwunderlich, da die Quote nur dann zu tragen kommt, wenn bei gleicher Eignung die Wahl zwischen einer Frau und einem Mann steht. Doch durch den Fokus des Unternehmens auf eine spezielle Frauenförderung,

---

<sup>223</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 179ff.

<sup>224</sup> Wrabel und Gök 4.3.16, S. 5, Z. 147ff.

was eine vermehrte Bewerbung von weiblichen Mitarbeitenden erleichtern soll, ist der Wunsch nach einer stärkeren Förderschiene für Männer nachvollziehbarer.

Das Unternehmen hat darauf reagiert und nun einen Lehrgang für angehende Führungskräfte für Männer und Frauen entwickelt, was durch die Erreichung der Quote auf der einen Seite und dem Wunsch der Mitarbeitenden zugrunde liegen kann. Demzufolge lässt sich ableiten, dass die Frauenquote das Weiterbildungsangebot beeinflusst. Für die Zielerreichung der Frauenquote wurde ein Karrierelehrgang für Frauen in das Weiterbildungsangebot implementiert, durch die Erreichung der angesetzten Quote von 50 Prozent Frauen in Führungspositionen konnte der Lehrgang wieder für beide Geschlechter geöffnet werden.

### **Die Frauenquote scheint nicht nur im Bereich der Zielsetzung eine Weiterentwicklung im Unternehmen zu beeinflussen**

Ein generelles Streben nach Verbesserung des Unternehmens, nicht nur in Bezug auf die Frauenquote bzw. Gleichstellung und Diversity ist erkennbar. Es kann von einer ganzheitlichen Betrachtung von Verbesserungspotentialen ausgegangen werden, da eine Möglichkeit der Optimierung nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch bei den Mitarbeitenden erkannt wurde:

*„Wir kämpfen halt damit nach wie vor, glaub ich, dass das Thema scho hundertmal aufgewärmt worden ist, ergh vor zig Jahren, paarmal falsch angesetzt worden is. Und somit wenig Akzeptanz, wobei selbst bei den MitarbeiterInnen und bei den Führungskräften auch ned des homma no ned geschafft //mhm// des ist no a Verbesserungspotential“<sup>225</sup>*

Durch das Setzen von Zielen wird im Unternehmen versucht, eine Frauenquote zu erreichen. Eine Begründung für eine aktive Weiterführung lässt sich an dieser Aussage erkennen:

*„wir sind jetzt österreichweit immer noch nicht bei fünfzig Prozent Frauen in Führung. In Wien sind wir bei sechzig Prozent ähm mittlerweile und es ist auch nach wie vor kontinuierlich steigend ähm*

---

<sup>225</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 158ff.

*wobei es kein Selbstläufer ist. Also es benötigt tatsächlich diese Maschine der Karriereförderung für Frauen*<sup>226</sup>

Durch ein Eingreifen des Unternehmen und der Umsetzung des Frauenförderplans wurden scheinbar die gesetzten Ziele erreicht.

*„Also, dass die Frauenquote massiv gestiegen ist. In Führungspositionen, das ist mir aufgefallen*<sup>227</sup>

Dieser Erfolg soll anderen Unternehmen als Vorbild dienen, da sich das AMS anscheinend verpflichtet fühlt, eine Vorreiterrolle am Arbeitsmarkt einzunehmen und die gesetzten Maßnahmen nach außen trägt, um weitere Organisationen zu beeinflussen. Ein Beibehalten der erreichten Quote wird zudem fokussiert, da es zu einer Verschlechterung kommen kann, wenn kein aktiver Fokus auf das bereits erreichte erfolgt:

*„[...] muss man durchaus immer wachsam sein \*lacht\* und schauen, dass das nicht //ja// wieder irgendwie bergab geht.*<sup>228</sup>

In den Textstellen sind immer wieder Passagen enthalten, welche eine mit Stolz erfüllte Zugehörigkeit der Beschäftigten mit dem Unternehmen aufweisen.

*„also ich merk auch, dass wenn ich ähm sagen wir jetzt auf Symposien oder Tagungen bin, wo andere=also öffentliche Unternehmen ohne dies, die sind immer recht begeistert, wenn sie von dem Frauenförderungsplan hören.*<sup>229</sup>

Eventuell ist das Ermöglichen einer langen Zugehörigkeit im Unternehmen gepaart mit der Entfaltungsmöglichkeit ein Wirkungsmechanismus, welcher die positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen gewährleistet. Ausgehend von dem Druck am Arbeitsmarkt kann auf ein sehr stabil verlaufendes Arbeitsverhältnis im AMS Wien gedeutet werden. Auch an dieser Aussage lässt sich eine Transparenz nach außen ableiten, welche zur Optimierung der Strukturen am Arbeitsmarkt beitragen können.

---

<sup>226</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 3, Z. 71ff.

<sup>227</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 3, Z. 70ff.

<sup>228</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 8, Z. 255ff.

<sup>229</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 8, Z. 244ff.

*„ja, es ist a wichtiges Thema, weil i davon überzeugt bin, dass eben genau die Guten=also viele Verbesserungsgschichten kommen natürlich von der Basis“<sup>230</sup>*

Die benötigte Mitwirkung von der Basis, welche angesprochen wird, deutet ebenfalls auf ein stabiles Beschäftigungsverhältnis hin. Zurückführend zu der Frauenquote lässt sich erkennen, dass die Frauenquote bereits fest in die Unternehmenswerte verankert ist. Die langfristige strategische Planung der Einführung der Frauenquote scheint bereits abgeschlossen zu sein, da nach dieser Aussage keine erneute Überprüfung erforderlich ist.

*„Naja, die Frauenquote ist nicht neu, also daher passt das //ja// nicht und es gab jetzt nicht durch die Frauenquote keine neuen Herausforderungen //mhm// Also da=der Prozess ist insofern gleichgeblieben“<sup>231</sup>*

Ausgehend von der bereits lange eingeführten Frauenquote im AMS lässt sich daher auch auf Veränderungen im Unternehmen schließen. Eine wesentliche Auswirkung scheint sich, neben der Zielsetzung, in der Kommunikation im Unternehmen zu zeigen.

*„Also da allein durch die Quote verändert sich äh=verändert sich die Programme, verändert sich eine Zielstruktur, weil ma eben das Ziel erreichen möchte, das verändert sich und natürlich verändert sich auch die Kommunikation.“<sup>232</sup>*

Abbildung 19 zeigt den Kreislauf, welcher in Bezug auf die Frauenquote im Unternehmen zu bestehen scheint. Diese Abbildung dient als Ergänzung zu dem bereits am Anfang des Kapitels vorgestellten Kategoriensystem. Es kann von jedem Punkt im dem Regelkreis ausgegangen werden, da sich alle Punkte gegenseitig bedingen. Der Wandel, welcher vom Unternehmen angestrebt wird, setzt sich in den Zielsetzungen der Organisation an. Um diese Ziele erreichen zu können, werden die Schulungsmaßnahmen für Mitarbeitende geplant, was in dem Frauenförderplan festgesetzt wurde, wo eigens konzipierte Maßnahmen zur Frauenförde-

---

<sup>230</sup> Wrabel 2.3.16, S. 6, Z. 153ff.

<sup>231</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 10, Z. 311ff.

<sup>232</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 10, Z. 328ff.

nung enthalten sind. Diese führte zu einer sukzessiven Erfüllung der Frauenquote im Unternehmen, da Führungspositionen, der Quotenregelung nach, bei gleicher Position von einer Frau zu besetzen sind.

Dies kann jedoch zu weiteren Problemen führen, wie etwa zum Beispiel, dass es einerseits zu wenig weibliche Bewerberinnen für ausgeschriebene Stellen mit Leitungsverantwortung gibt, oder andererseits Frauen sich nicht für eine Führungsposition motivieren können. Bzw. kann es auch bedingt durch äußere Umstände, wie zum Beispiel durch gesellschaftliche sowie politische Rahmenbedingungen, oder dem vorherrschenden Arbeitsmarkt, zu einer Problemstellung führen. Um diese Hindernissen überwinden zu können, scheint im Unternehmen ein grundsätzliches Verbesserungsstreben vorzuherrschen, was auch in der eingennommenen Vorreiterrolle begründet sein kann.

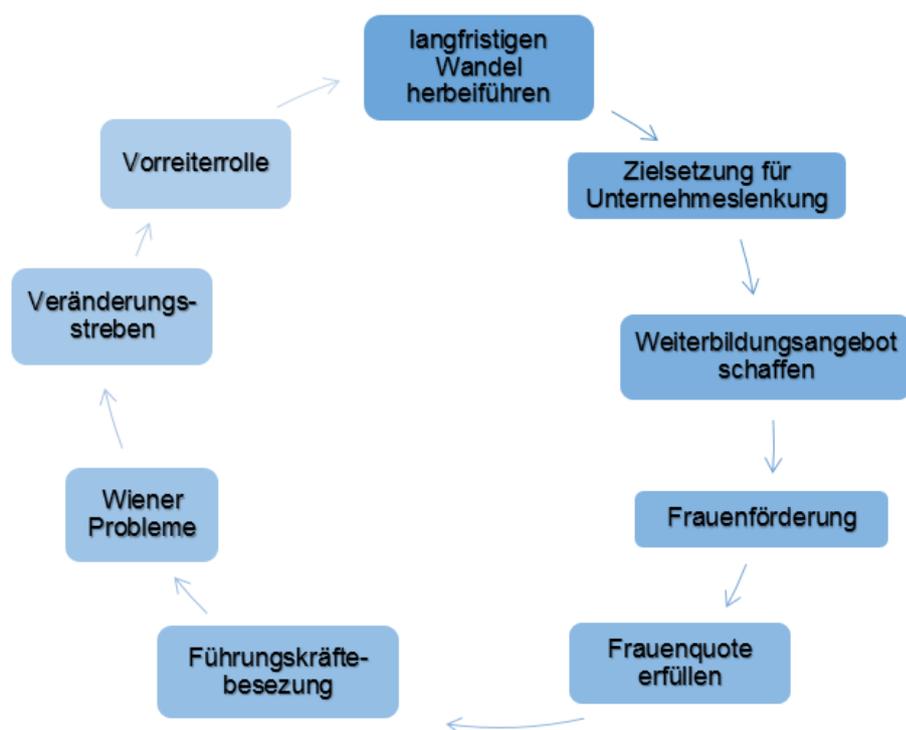


Abbildung 19: Kreislauf der Frauenquote  
Eigene Darstellung

Das Unternehmen kann durch den öffentlich-rechtlichen Charakter des Unternehmens die Pflicht haben, ein Vorbild für andere Unternehmen am Arbeitsmarkt zu sein und es scheint, als würde die Organisation diese Rolle nicht verlieren wollen,

da diese auf eine Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und auch auf die KundInnen schließen lässt. Dies führt wiederum zu der weiteren Planung, einen nochmaligen Wandel herbeizuführen, was sich wiederum in den Zielen widerspiegelt. In einem Interview wurde treffend formuliert, wie eine solche Beeinflussung der Frauenquote mit den Zielsetzungen im Unternehmen von statten gehen kann.

*„[...] also ich würde eher sagen, die Frauenquote, die vorgegebene, beeinflusst die arbeitsmarktpolitischen Ziele mehr als umgekehrt. (2) Weil [...] die Frauenquote dazu führt, dass zum Beispiel die Ziele unterschiedlich quantifiziert werden. [...] man müsste fast sagen, es ist eher umgekehrt. [...] mittlerweile [...] ist ja die Frauenquote, weil's eben so einen Zielstatus gehabt hat, [...] in den arbeitsmarktpolitischen Zielen integriert [...] Also es ist dann a Henne Ei Prinzip [...]“<sup>233</sup>*

Der Vergleich der Zielgestaltung, abgeleitet von der Frauenquote, mit der Frage was zuerst da war, die Henne oder das Ei, wird sich scheinbar nicht mehr stellen müssen, da die Frauenquote im AMS Wien bereits erfüllt zu sein scheint.

*„Wir selber sog i einmal, ham jetzt kein Frauenziel, was soll ich jetzt erreichen, i man wir ham ein ausgeglichenes Verhältnis, wir haben Frauen in Führungspositionen in etwa, was solltet da erreichen, was probiert wird, dass schon versucht wird, und das Problem is ja bei uns, wenn überhaupt beim AMS nicht das das jetzt Frauen bei der Besetzung benachteiligt san, sondern, wenn überhaupt dann gibt's für manche für manche Positionen keine geeignete Bewerberinnen.“<sup>234</sup>*

Dennoch steht die Annahme im Raum, dass es immer wieder Probleme geben wird, auf welche vom Unternehmen aus zu reagieren sein wird. An diesem Beispiel wurden fehlende weibliche Bewerberinnen angeführt.

---

<sup>233</sup> Wrabel und Gök 4.3.16, S. 1, Z. 10ff.

<sup>234</sup> Wrabel und Gök 4.3.16, S. 4, Z. 107ff.

## **Die Frauenquote scheint einen indirekten Einfluss auf die Zielerreichung im Unternehmen zu haben**

In den Interviews wurden keine direkten Auswirkungen auf Führungskräfte im Unternehmen angesprochen, doch konnte während der Analyse auf eine indirekte Auswirkung geschlossen werden. Diese Annahme stützt sich einerseits auf das Ergebnis der Frauenquote, einer stärkeren Durchmischung der Führungskräfte, wie auch auf das Weiterbildungsangebot für zukünftige Führungskräfte. Beide Bereiche deuten auf eine Vernetzung der Mitarbeitenden untereinander hin und können helfen die Zielsetzung besser zu verstehen, was dazu führen kann, dass ein tieferes Verständnis der Ziele vorliegt und so die Erreichung dieser Ziele effizienter umgesetzt werden kann. Teilnehmerinnen in dem Führungskräfte-seminaren für Frauen haben früh die Möglichkeit andere Führungskräfte kennenzulernen und erhalten einen Einblick in die Versammlungen, welche sie durch die Teilnahme an dem Weiterbildungsangebot besuchen dürfen.

*„also die dürfen da an den großen Sitzungen amol teilnehmen //mhm// oder so. Also man merkt schon, do merkt man des. Also das Unternehmen hot definitiv an Fokus drauf“<sup>235</sup>*

Doch auch die Frage nach der Bedeutung einer Führungskraft wird vom Unternehmen bewusst thematisiert, um ambitionierte BewerberInnen gut auf die zukünftigen Aufgaben vorzubereiten, was sich auch in einem stärkeren Bewusstsein der einzugehenden Stellung bemerkbar machen kann.

*„also es hat einige Jahre gebraucht [...] um überhaupt die Frauen anzusprechen, zu sagen, dass das möglich ist. Das ham einfach viele vorn vornherein für sich ausgeschlossen. Äh auch und dieses äh sich überhaupt einmal damit zu befassen, was bedeutet Führung, ist das was für mich, äh ähm, kann ich mich in so einer Position sehen?“<sup>236</sup>*

Durch ein geschultes Verständnis der eigenen Position und Rolle im Unternehmen ist eine Beeinflussung der Zielerreichung denkbar, da die angehenden Führungskräfte bestens auf die neuen Zuständigkeiten vorbereitet werden und früh Kontakt

---

<sup>235</sup> Wrabel 2.3.16, S. 4f, Z. 96ff.

<sup>236</sup> Wrabel und Gök 7.3.16, S. 3, Z. 74ff.

zu anderen geübteren Führungskräfte aufnehmen können. Daher ist auf eine verbesserte Kommunikation der Ziele in den Abteilungen zu schließen, welche sich in der Zielerreichung auswirken kann. Ein Indiz fand sich auch in der Zeitspanne der Unternehmenszugehörigkeit. Das AMS scheint an einer langfristigen Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden interessiert zu sein. Daher ist eine langfristige Planung bzw. Aus-, wie auch Weiterbildung möglich. Die Organisation wie auch die Mitarbeitenden haben daher die Möglichkeit sich Gedanken über Entwicklungsbereiche zu machen. Dem liegt eine positive Zuversicht zugrunde, da keine Ängste um einen Arbeitsplatz-Verlust geschürt werden, sondern eher in die andere Richtung eine noch tiefere Zusammenarbeit sowie Identifikation mit den Werten des Unternehmens forciert zu werden scheinen.

*„ich mein wir haben seit seit Gedenken eine weibliche Landesgeschäftsstellenführerin, ja \*lacht\* und bis vor kurzem hatten wird auch eine weibliche stellvertretende Landesgeschäftsführerin, jetzt haben wir ein Mann halt ned, ähm, also ergh das=das glaub ich=das da quasi eine ganz massiver Förderbedarf war“<sup>237</sup>*

Durch die Möglichkeit zur Langzeitzugehörigkeit im Unternehmen kann abgeleitet werden, dass eine Karriereplanung für Mitarbeitende durchführbar wird. Weiteres wird durch die unternehmensinternen Weiterbildungsangebote eine grundlegende Aneignung der AMS-spezifischen Charakteristika bzgl. Zielverständnis wie auch Methoden zur Zielerreichung, Mitarbeitenden-Führung und auch Vernetzung ermöglicht, was alles zu einer indirekten Beeinflussung der Zielerreichung beitragen kann.

In der Balanced Scorecard ist der Frauenförderplan implementiert. Daher kann die Zielerreichung auch über eine Förderung der weiblichen Mitarbeitenden in den jeweiligen Abteilungen beeinflusst werden, was sich durch folgende Aussage bekräftigen lässt:

*„mh, naja, natürlich also durch die BSC, durch die Balanced Scorecard, ja, wird glaub ich schaut natürlich jede und jeder Ge-*

---

<sup>237</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 8, Z. 244ff.

*schäftsstellenleiter genauer drauf, ja, also wie schau ich da bei diesen Indikatoren aus, ja“<sup>238</sup>*

Aus Abbildung 20 ist auch ersichtlich, dass der Frauenförderplan im Gegensatz zu anderen Zielwerten „nur“ 18 Punkte ausmacht. Auch wenn der Frauenförderplan keinen großen Anteil an der Zielerreichung trägt, so kann jedoch von einer Beeinflussung ausgegangen werden.

### **Die erfolgreiche Einführung der Frauenquote deutet auf einen Willen zur langfristigen Zusammenarbeit Seitens des Unternehmens hin**

Das AMS nimmt eine Vorreiterrolle am Arbeitsmarkt ein. Diese Position wurde wahrscheinlich durch eine langfristige Planung errungen. Dieser Planung liegt unter anderem auch die eingeführte Frauenquote zu Grunde. Ein Einflussfaktor auf das Erreichen dieses Ziels scheint in der gewollten langfristigen Zusammenarbeit des Unternehmens mit den Beschäftigten zu sein. Dadurch werden den Mitarbeitenden Entwicklungschancen gegeben, welche zum Beispiel das Einnehmen einer Führungsposition nach Absolvieren des internen Weiterbildungslehrgangs sein kann.

Diese Art der Vorplanung ließ sich in den Interviews sehr gut erschließen, da jede und jeder der Befragten eine eigene Unternehmensgeschichte hinter sich hat. So hat jede bzw. jeder bereits andere Geschäftsstellen kennengelernt und in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen gearbeitet. Unter anderem lässt sich an dieser Aussage eine Selbstverständlichkeit einer Langzeitzugehörigkeit zum Unternehmen erkennen.

*„wenn ich jetzt die letzten zehn= fünfzehn Jahre zurückblicke“<sup>239</sup>*

Ein Arbeitsplatzwechsel im AMS scheint von Seiten des Unternehmens gewünscht zu sein und von Seitens der Beschäftigten gutgeheißen. Durch diese Möglichkeit der Änderung in den Tätigkeitsfeldern stärkt die Organisation das Gefühl der Zugehörigkeit der Mitarbeitenden und trägt zu einem Wissensaustausch unter den Angestellten bei. Nicht nur die Mitarbeitenden kommen in den Genuss der Arbeits-

---

<sup>238</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 9, Z. 175ff.

<sup>239</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 163ff.

platzsicherheit in Verbindung mit Karrieremöglichkeiten, auch das Unternehmen plant eine Besetzung früh und thematisiert dies gegenüber den Beschäftigten:

Der mögliche Einfluss der Langzeitzugehörigkeit kann indirekt in viele Bereiche des Unternehmens einfließen. Hierunter sind die Felder der Weiterbildung, der Rekrutierung, der Besetzung einer Führungsposition vorstellbar. Aber auch im Bereich der Vorreiterrolle scheint die Organisation zu profitieren, da eine Personalplanung der Weiterbildung der Mitarbeitenden nur gemeinsam mit den Beschäftigten möglich ist.

*„Und so, und jetzt steht in zwei oder drei Jahren, also doch zwei Jahren im AMS Jugendlich die Geschäftsstellenleitung zur Disposition“<sup>240</sup>*

Die langfristige Planung scheint sich auch im Bereich des Management-Assessments zu zeigen, die übergeordnete Stelle der LGS ist die BGS. Diese besucht in regelmäßigen Abständen die LGS und trägt zu einer Verbesserung bei.

*„Do gibt’s olle drei Joah so a Managementassessment, heuer haben wir wieder eines, do also do kommt die BGS und assessiert uns, schaut wo gibt’s Stärken, Verbesserungspotentiale?“<sup>241</sup>*

Durch das Feedback und neue Vereinbarungen zur Optimierung kann auch eine Verbesserung der Zielerreichung geschehen, da ein verbesserter Ablauf die Prozesse sowie deren Erfolg beeinflussen kann. Dies kann wiederum zu einer verbesserten Fokussierung auf die Bedürfnisse der KundInnen aber auch auf geänderte Bedürfnisse der Mitarbeitenden führen, was sich in einer Veränderung im Unternehmen und in der Dienstleistung zeigen kann.

Durch die Frauenquote wird versucht, eine Umstrukturierung im Unternehmen vorzunehmen, welche auf dem Gedanken der Gleichstellung basieren. Dies soll die Öffentlichkeit und andere Unternehmen auf die Wichtigkeit einer Frauenförderung hinweisen. Eine weitere Parallele kann in der Verstärkung einer Vorbildwirkung gesehen werden. Nicht nur intern im Personal können weibliche Mitarbeitende durch eine weibliche Führungskraft motiviert und bestärkt werden, sich mit einer Führungsposition auseinander zu setzen, auch extern können andere Unter-

---

<sup>240</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 6, Z. 169ff.

<sup>241</sup> Wrabel 2.3.16, S. 4, Z. 123ff.

nehmen am österreichischen Arbeitsmarkt von dem konzipierten Frauenförderplan und den positiven Auswirkungen einer Frauenquote inspiriert werden dem Beispiel des AMS zu folgen.

*„also ich glaub ganz einfach, dass sich das AMS als Dienstleistungsorganisation geändert hat, ja //mhm// ja, das wir einen viel stärkeren Kunden und KundInnenfokus haben, als noch v=vor vielen Jahren, ja.“<sup>242</sup>*

Besonders in Zeiten, wo sich der Arbeitsmarkt im Wandel befindet, scheint es wichtig zu sein den Fokus auf die KundInnen nicht zu verlieren. Das AMS scheint durch die Ermöglichung einer langfristigen Zusammenarbeit mit den Angestellten versuchen, freiwerdende Führungspositionen mit qualifizierten BewerberInnen zu besetzen, was eine langfristige Planung voraussetzen kann. Diese Planung ist einerseits durch die Weiterbildungsangebote andererseits durch ein Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Um keine Angst vor einem Arbeitsplatzverlust aufzubauen, scheint im Fokus des Unternehmens die Beabsichtigung einer Dauerbeschäftigung zu stehen, was die Weiterbildungsmöglichkeiten attraktiver machen kann. Als Ergebnis können zufriedener MitarbeiterInnen, Vorschläge zu Verbesserungen im Unternehmen, Wissensaustausch und die Stärkung der Vorreiterrolle, möglich sein.

Es wurden verschiedene Schwerpunkte herausgearbeitet, welche von der eingeführten Frauenquote beeinflusst zu sein scheinen. Die facettenreiche Beeinflussung welcher durch die Frauenquote angedeutet wurde, findet sich vor allem im Bereich der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Diese fließt als ein eigener Indikator in die Zielerreichung ein, genauso wie die Werte des Frauenförderplans. Zusätzlich konnte eine Beeinflussung des Weiterbildungsangebots auch in Zusammenhang mit der Besetzung von neuen Führungskräften angedeutet werden. Ein Wandel in den Anforderungen an MitarbeiterInnen und Führungskräfte scheint durch die unternehmensinternen Veränderungen zu erfolgen, welche indirekt durch die Frauenquote zu erfolgen können. Zudem spielt die Vorbildwirkung des AMS eine Rolle, da das Unternehmen in Bezug auf Gleichstellung im AMS eine Vorreiterrolle am österreichischen Arbeitsmarkt einnimmt und sich die Zielsetzung

---

<sup>242</sup> Wrabel und Gök 24.2.16, S. 10, Z. 301ff.

in der Organisation durch den geplanten strategischen Wandel und genauso wie durch politische bzw. gesetzliche Rahmenbedingungen verändert. In diese Aspekte fließt auch die lange Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen ein. Dies wird durch die Förderangebote, welche ausgehend von der Frauenquote verändert wurden, sowie eine aktiv forcierte Arbeitsplatz-Sicherheit versucht zu ermöglichen. Dadurch werden die Mitarbeitenden bestärkt, aktiv an einer Verbesserung im Unternehmen mitzuwirken, was sich auch an der verstärkten Orientierung an den KundInnen erkennen lässt. Schlussendlich kann auf einen Regelkreis geschlossen werden, welcher eine stete Verbesserung des Unternehmens und auch der Zielerreichung zur Folge haben kann.

### **5.3.2 Ergebnisse aus zusätzlicher Untersuchung**

Durch die vorhergehende Analyse der Interviews wurde angemerkt, dass es keine offensichtliche Unterscheidung männlicher wie weiblicher Führungskräfte anhand der Zielerreichung zu geben scheint. Daher wurden die Werte der Zielerreichung anhand der RGS-L getrennt von männlichen und weiblichen zusammengenommen und ein Durchschnittswert gebildet. Dies soll einen Überblick über eine eventuelle Unterscheidung der Zielerreichung in bestimmten Zielwerten geben.

Die Indikatoren und deren Zielerreichung wurden anhand der besseren und schlechteren Werte der einzelnen regionalen Geschäftsstellen in Wien und anhand des Faktors des Geschlechts der Leitung der regionalen Geschäftsstellen aufgelistet.

Abbildung 20 soll einen Überblick über den aktuellen Durchschnitt in der Zielerreichung der männlichen und weiblichen RGS-L im Januar 2016 geben. Die Darstellung wurde nach Größe der Differenz in der Zielerreichung zwischen männlichen und weiblichen RGS-L geordnet. Es ist ersichtlich, dass es auf den ersten Blick keine große Unterscheidung in der Zielerreichung zu geben scheint, da die Balken meist ähnlich gleich lang sind. Auch der Punkt Frauenförderplan wird von beiden Geschlechtern mit über 70 Prozent durchschnittlicher Zielerreichung geführt. Dieses Ergebnis spiegelt die Meinung aus den geführten Interviews wider, dass durch die Frauenquote auch eine Beeinflussung der Zielerreichung möglich scheint.

Interessant ist der Zielwert des „Trust-Index“. Hier lässt sich eine deutlich höhere Zielerreichung, von über 85 Prozent, der weiblichen Leiterinnen der Geschäftsstel-

len anführen. Männliche RGS-L weisen durchschnittlich einen Wert bei etwa 75 Prozent auf.

Dieser Trend würde für eine Ableitung auf eine stärkere Fokussierung der weiblichen RGS-L auf vertrauensstiftende Maßnahmen zulassen. Bei weiterer Betrachtung des Indikators „Trust Index“ ist eine mögliche Verbindung zu den erwähnten Charakteristika der Führungskräften (s. Kapitel 4.3) denkbar, da die Zuschreibung, dass weibliche Führungskräfte kommunikativer sind, ein stärkeres Wir-Gefühl im Team, sowie Vertrauen stärken scheinbar Auswirkungen auf diesen Indikatorwert haben könnte.

Im Großen und Ganzen sind jedoch anhand der Balanced Scorecard keine eindeutigen Unterschiede anhand der RGS-L zu erkennen.

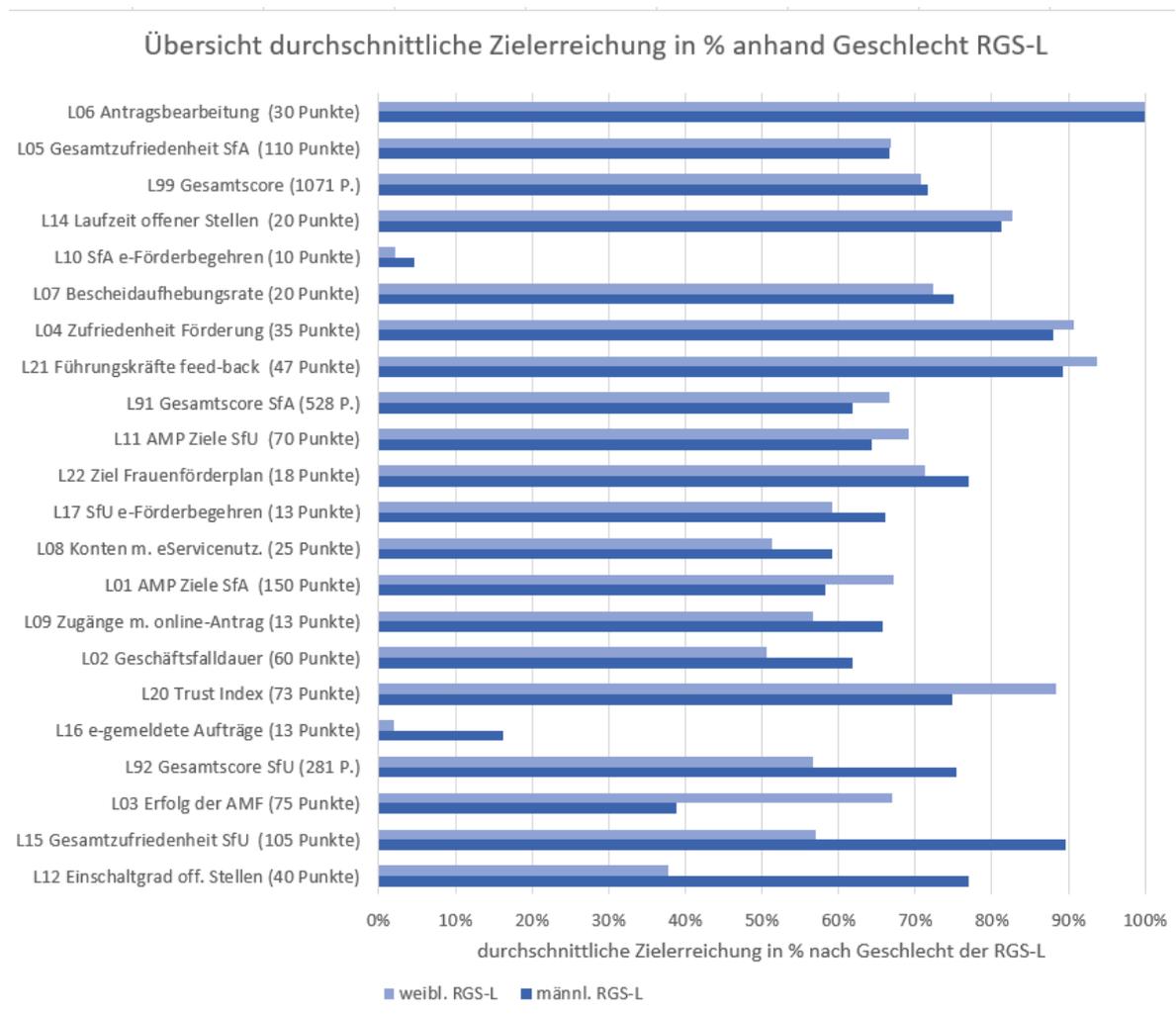


Abbildung 20: Übersicht durchschnittliche Zielerreichung Jänner 2016 in % anhand Geschlecht der RGS-L

Quelle: Daten bezogen von dem DWH des AMS Intranet (Eigene Darstellung)

Anhand der Differenz in der Zielerreichung von Januar 2016 wurden die Ziele „Frauenförderplan“, „Trust Index“ und „Gesamtscore“ über die Jahre 2011, 2013 und 2015 anhand des Merkmals der RGS-L näher betrachtet. Im Januar 2016 lag die Zielerreichung des Indikatorwerts des Frauenförderplans bei ungefähr 70 Prozent der weiblichen Leiterinnen der Geschäftsstellen in Wien und bei ungefähr 75 Prozent bei den männlichen RGS-L.

In Abbildung 21 wurde die Zielerreichung über die Jahre 2011 bis 2015 inklusive der vorhandenen Differenz dargestellt.

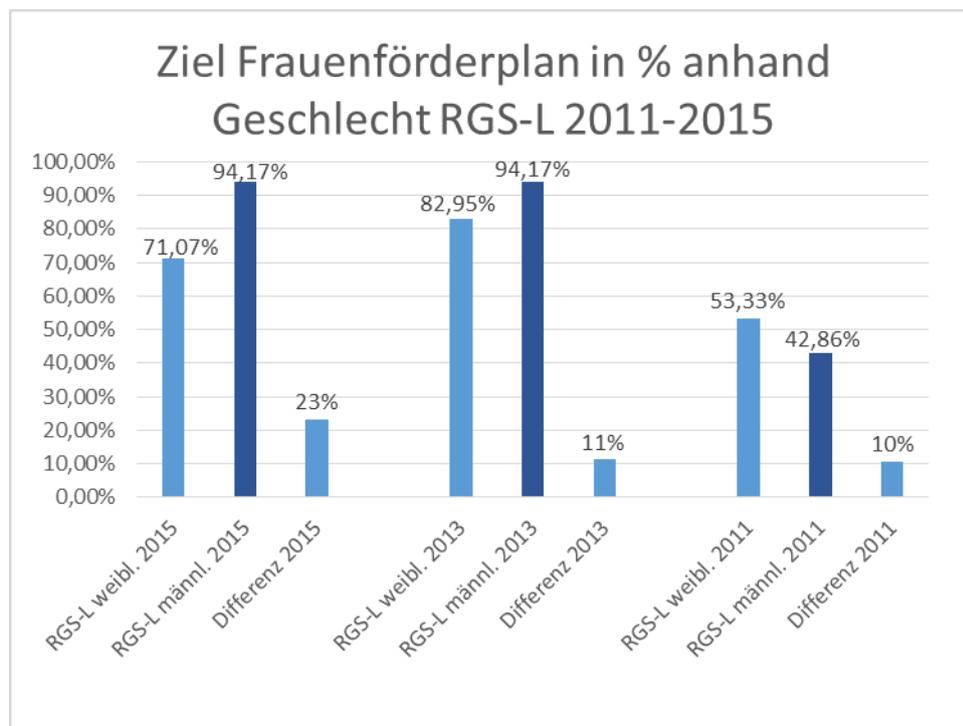


Abbildung 21 Zielerreichung des Frauenförderplans in % anhand Geschlecht der RGS-L der Jahre 2011-2015

Quelle: Daten bezogen von dem DWH des AMS Intranet (Eigene Darstellung)

Ein sukzessiver Anstieg der Differenz in der Zielerreichung über die Jahre ist ersichtlich. In den Jahren 2011 waren die weiblichen Leiterinnen führend, doch wechselte sich dieses für die Jahre 2013 und 2015 ab, da auch im Jahr 2016 die Männer in diesem Zielpunkt zu führen scheinen. Es ist jedoch deutlich zu erkennen, dass die Zielwerte ausgehend von dem Jahr 2011 deutlich angestiegen sind, da im Jahr 2011 die Zielerreichung bei etwa 50 Prozent und ab 2013 über 80 Prozent lag. Auch wenn ab 2015 ein kleiner Rückgang unter 80 Prozent bei der Zielerreichung von weiblichen RGS-L zu erkennen ist, ist dieser deutlich höher als im Jahr 2011, da in diesem Jahr die Zielerreichung bei 53 Prozent festgesetzt war. Dennoch kann anhand dieser Abbildung eine stärkere Fokussierung der männlichen RGS-L angenommen werden, da diese einen besseren Zielwert aufweisen.

Der Indikator des Trust-Index scheint ein neuerer Balanced Scorecard-Wert zu sein, da aus dem Intranet keine relevanten Ergebnisse aus den Jahren vor 2015 zu erhalten waren.

In Abbildung 22 wurde daher eine detaillierte Betrachtung des Zielwertes „Trust Index“ aus dem Jahr 2015 vorgenommen.

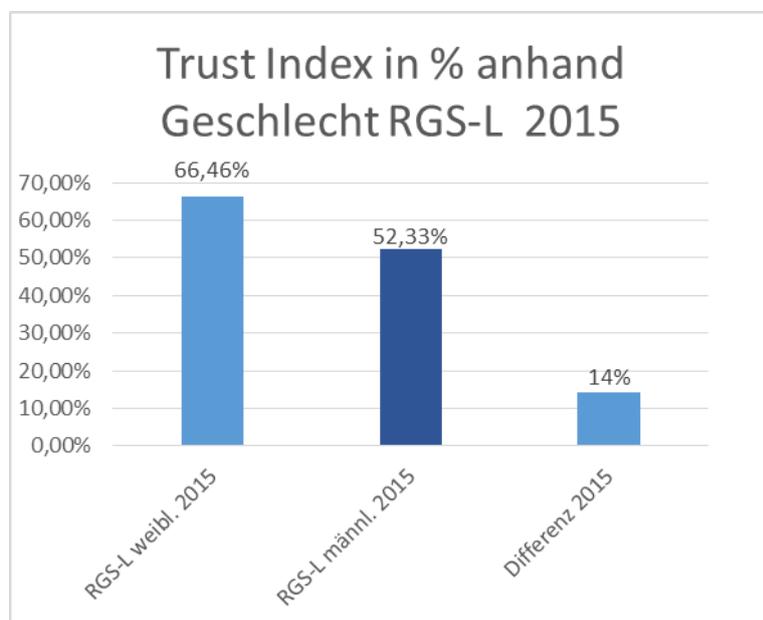


Abbildung 22: Zielerreichung des Trust-Index in % anhand Geschlecht der RGS-L im Jahr 2015  
Quelle: Daten bezogen von dem DWH des AMS Intranet (Eigene Darstellung)

Erkennbar ist, dass auch im Jahre 2015 die weiblichen RGS-L den Zielwert mit ungefähr 66 Prozent angeführt haben. Bis Januar 2016 konnten die weiblichen Leiterinnen jedoch eine Erhöhung auf über 85 Prozent erzielen.

Die männlichen RGS-L konnten ebenfalls den Zielwert von 52 Prozent auf über 70 Prozent erhöhen, bleiben aber bei den Werten der Zielerreichung hinter den weiblich geführten regionalen Geschäftsstellen.

Es ist anzuführen, dass eine Geschäftsstelle unter einer männlichen Leitung im Jahr 2015 nur einen Wert von 1,7 Prozent aufweist. Ohne Betrachtung dieses Ausreißers würde der Durchschnittswert der Zielerreichung der männlichen RGS-L auf ungefähr 60 Prozent steigen. Dadurch wäre die Differenz in der Zielerreichung der weiblichen Leiterinnen mit 66 Prozent zwar noch vorhanden, aber die Lücke wäre kleiner anzuführen, da diese sechs Prozent und nicht 14 Prozent ausmachen würde. Eine weitere Betrachtung wäre interessant war aber aufgrund fehlender Daten nicht möglich.

Da der Gesamtscore eine Übersicht über alle Punkte der Balanced Scorecard in der Zielerreichung gibt, wurde auch dieser Wert für eine nähere Betrachtung aus-

gewählt (s. Abbildung 23). Im Januar des Jahres 2016 lagen beide Geschlechter über 60 Prozent, wobei die weiblich geführten regionalen Geschäftsstellen in der Zielerreichung vor den männlich geführten lagen.

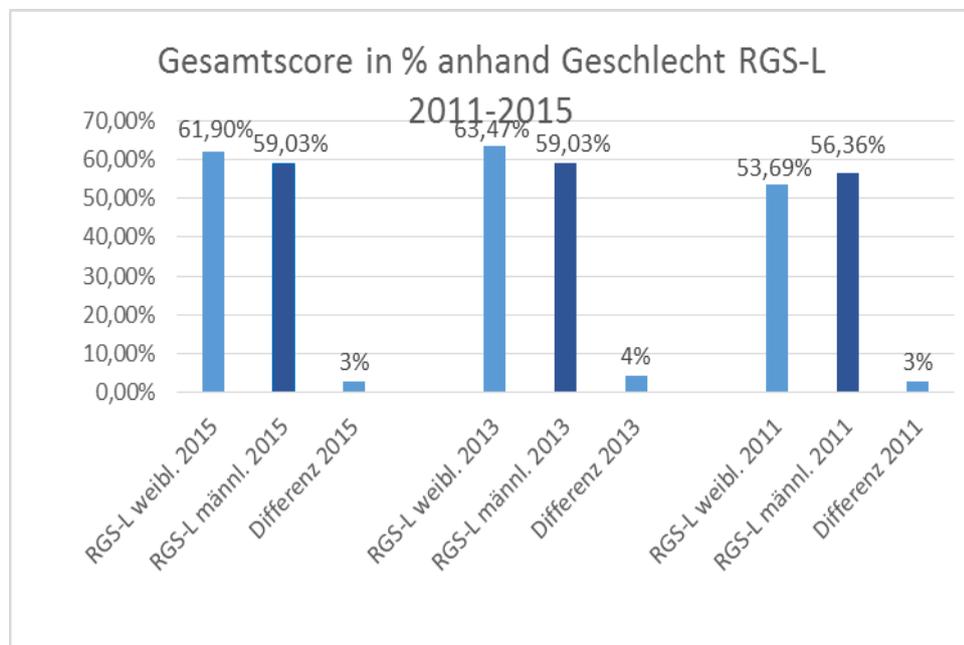


Abbildung 23: Zielerreichung des Gesamtscore in % anhand Geschlecht der RGS-L über die Jahre 2011-2015

Quelle: Daten bezogen von dem DWH des AMS Intranet (Eigene Darstellung)

Hier ist zu erkennen, dass die Gesamtzielerreichung keine großen Unterschiede erkennen lässt. Die Differenz schwankte im Jahr 2013 von drei Prozent auf vier Prozent, näherte sich im Jahr 2015 jedoch wieder auf die bereits vorhandene Differenz von drei Prozent im Jahr 2011 an. Generell ist jedoch über die Jahre eine Verbesserung in der Gesamtzielerreichung zu erkennen, welche auch im Januar 2016 erneut höher ist als im Jahr 2015.

Anhand der veranschaulichten Werte der Zielerreichung kann von keiner Auswirkung der Führung einer weiblichen oder männlichen Leitungsperson geschlossen werden. Insofern lässt sich der Rückschluss ziehen, dass es aufgrund der Besetzung von vermehrt weiblichen Führungskräften durch die Frauenquote zu keiner maßgeblichen Veränderung in der Zielerreichung führt. Es können einzelne Felder herausgestrichen werden, wie zum Beispiel den Trust-Index, wo die weiblichen Leiterinnen eine bessere Zielerreichung vorweisen, doch dieser „Vorsprung“ relativiert sich wieder. Anhand des generellen Anstiegs in den Zielwerten über die Jahre, lässt sich die These bestärken, dass die angebotenen Angebote zur Weiterbil-

derung vom Unternehmen für zukünftige Führungskräfte eine bessere Zielerreichung begründen können, da ein tieferes Zielverständnis vorliegt, welches auch durch die offene Haltung des Unternehmens zu Veränderungen und dem Vorhandensein einer proaktiven Kommunikation intern geprägt ist.

### **5.3.3 Relevanz der Ergebnisse**

Die Ergebnisse aus den Interviews geben einen Einblick in die Auswirkungen der Frauenquote im gesamten Unternehmen. Es konnten neben der indirekten Auswirkung der Frauenquote auf die Zielerreichung auch andere Felder abgeleitet werden, in welchen sich eine Beeinflussung der Frauenquote erkennen lässt.

Bezüglich der Zielerreichung konnten direkte wie auch indirekte Auswirkungen der Frauenquote in dem prozessorientierten Unternehmen veranschaulicht werden. Ein direkter Einfluss konnte auf den Indikatorwert der Frauenförderung erschlossen werden. Dieser beinhaltete die Weiterbildungstage der Mitarbeitenden und die Besetzung der Führungspositionen im Unternehmen. Es scheint, dass die Frauenquote Führungskräfte sowie Mitarbeitende unterschiedlich, jedoch generell das ganze Unternehmen in allen Ebenen beeinflusst.

Wesentlich für die Zielerreichung des Frauenquotenziels sind eine bewusste bzw. langfristige Planung der Maßnahmen zur Zielerreichung und die Festsetzung eines Indikatorwertes in der Balanced Scorecard. Die Frauenquote ist im Unternehmen bereits seit längerem vorhanden, und dahingehende Planungen wurden schon früh angesetzt.

Durch die lange zurückliegende Einführung ist eine Analyse der Auswirkung der Frauenquote auf die Zielerreichung nur erschwert möglich, da sich hier die Grundsatfrage „Henne oder Ei“ (s. Abbildung 19) stellt. Es findet scheinbar eine gegenseitige Beeinflussung statt, welche die Auswirkungen der Frauenquote relativiert, da diese nicht losgelöst von Führung, Weiterbildung und Optimierung zu betrachten ist.

Dennoch wurde die gesetzte Frauenquote im AMS Wien bereits erfüllt, daher kann auf eine erfolgreiche Zielerreichung in diesem Punkt geschlossen werden. Die Implementierung des Frauenförderungsplans in die Balanced Scorecard scheint ein wesentlicher Faktor zur Erreichung dieses Ziels gewesen zu sein. Durch diese Verbindung des internen Unternehmenswandels gepaart mit der Zielfestsetzung

als Konsequenz, um eine Erfüllung zu erreichen, wurde das Unternehmen in allen Ebenen beeinflusst, nach innen wie nach außen. Der Punkt der Frauenförderung in der BSC hat zwar einen Zielstatus, doch nimmt dieser nur einen marginalen Platz in der Gewichtung der Ziele ein.

Die Analyse lässt den Schluss zu, dass das Zielverständnis der Führungskräfte im Unternehmen gefördert wird, was eine bessere Zielerreichung bedingen kann.

Eine andere Dimension der Zielerreichung konnte in der Beeinflussung von anderen Unternehmen gefunden werden. Für diese Aufgabe des AMS gibt es offensichtlich keinen Zielwert, doch ist eine Einflussnahme auf den Arbeitsmarkt in Österreich eine Aufgabe, welche sich das AMS als öffentlich-rechtliches Unternehmen selber zuschreibt. Damit verbunden ist auch eine Vorbildwirkung vor allem für andere öffentliche Unternehmen, doch werden auch private Firmen versucht, mit dem Frauenförderplan, zu erreichen. Besonders andere Unternehmen, welche ebenfalls im Dienstleistungssektor angesiedelt sind, versucht das AMS zur Weiterentwicklung zu bewegen.

## 6 Fazit

Die Auswirkungen der Frauenquote scheinen sehr facettenreich zu sein. In jeder Ebene des Unternehmens scheint diese eine beeinflussende Rolle einzunehmen und besonders im Bereich der Besetzung von Führungskräften ist das Phänomen der Frauenquote in den Vordergrund getreten. Es wurde veranschaulicht, dass der vorhandene KundInnen Fokus verstärkt durch den Versuch das Abbild der Gesellschaft auch im Unternehmen durch die Wahl der Mitarbeitenden wider zu spiegeln, ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens AMS zu sein scheint.

Die Personalpolitik, welche ein aktives Empowering der Beschäftigten im AMS unterstützt, wird neben der positiven Auswirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch durch eine gute Durchmischung auf der Führungsebene wie auch im Personal generell gefördert. Genauso spricht ein Wille der Organisation zur langfristigen Zusammenarbeit mit den Beschäftigten des Unternehmens für eine Bestärkung der angestellten Personen und ermöglicht daher gleichzeitig eine Schulungsplanung wie auch ein Selbstverständnis der Identifikation mit dem Unternehmen. Die Angebote zur Weiterbildung werden zahlreich angenommen, da es in der Organisation nicht unüblich erscheint den Arbeitsplatz sowie das Tätigkeitsfeld zu wechseln. Keine und keiner der Befragten hat in dem Unternehmen gleich nach der Einstellung in einer Leitungsposition zu arbeiten begonnen. Dies lässt den Schluss zu, dass ein großes Verständnis sowie ein ehrliches Einfühlungsvermögen für die anderen Bereiche bzw. für die unterstellten Tätigkeiten existieren.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden scheint durch die Frauenquote in zwei Richtungen zu beeinflusst zu werden. Einerseits stärkt es die weiblichen Mitarbeiterinnen eine Führungsposition einzunehmen oder auch Zusatzaufgaben auszuführen. Es wird hier anscheinend viel Aufklärungsarbeit geleistet und Frauen werden ermutigt, sich mit der eigenen Planung der beruflichen Laufbahn im AMS auseinanderzusetzen. Auf der anderen Seite stellte sich in den Interviews wiederkehrend die Grundsatzfrage der Gleichstellung. Auch wenn im Unternehmen eine unterstützende Auffassung der Angebote zur Mitarbeitenden-Förderung zu bestehen scheint, wurde thematisiert, dass den Frauen eine Karriere ermöglicht wird und die männlichen Angestellten den Auswirkungen davon ausgesetzt sind, was in dem Mangel an Karriereförderung für Männer beschrieben wurde.

Der Grundgedanke des Prozessmanagements, ein abteilungsübergreifendes Arbeiten zu erleichtern und veränderungsfreudig das Unternehmen an äußere Umstände anzupassen, konnte in den Interviews wieder gefunden werden. Dazu zählen des Weiteren ein Zielbewusstsein auf allen Ebenen in der Organisation und der Wunsch nach Beteiligung zur Verbesserung aus den verschiedenen Sparten im Unternehmen. Als Beispiel sei hier auf den Wunsch nach Seminaren zur Weiterbildung für Männer und Frauen zu verweisen, welcher ausgehend von den Mitarbeitenden übernommen wurde.

Die unterschiedlichen Auswirkungen der Frauenquote konnten sich demnach auch in dem Impuls wiederfinden, das Unternehmen auch in Hinblick auf eine Weiterführung der Gleichstellungsfrage am Arbeitsmarkt voranzutreiben.

## **6.1 Beantwortung der Forschungsfragen**

Die vorhergehende Analyse lässt auf eine indirekte Beeinflussung der Zielerreichung durch die Frauenquote schließen. Besonders in den Bereichen der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Weiterentwicklung des Unternehmens konnten Erkenntnisse abgeleitet werden. Die anfangs gestellten Forschungsfragen können nun getrennt voneinander beantwortet werden.

### **6.1.1 Aspekte der Frauenquote in Bezug auf die Zielerreichung**

Die gestellte Forschungsfrage lautete:

- Welche Auswirkungen hat die Frauenquote auf die Zielerreichung eines prozessorientierten not for profit Unternehmens?

In den vorgestellten Thesen konnten einige Auswirkungen der Frauenquote festgehalten werden. Von besonderer Bedeutung scheinen hier die Möglichkeiten zur Weiterbildung im Unternehmen zu sein. Durch eine zielgerichtete Schulung der Mitarbeitenden konnte das Ziel der Frauenquote über die Jahre erfüllt werden.

Zudem ist von einer indirekten Wirkung der Frauenquote im Unternehmen auszugehen. Diese kann in dem Frauenförderplan, der unterschiedlichen Anzahl der Weiterbildungstage nach Geschlecht und an der Festsetzung von internen Personalzielen in der Balanced Scorecard eingebettet sein. Der Entwicklungsfaktor des Unternehmens und die Reputation am Arbeitsmarkt scheinen die Weiterführung

des Gleichstellungsgedanken zu bekräftigen. Der abzuleitende Trend von der Frauenquote zu neuen Zielen, wie der Erhöhung des Anteils an Beschäftigten mit Migrationshintergrund, unterliegt keiner politischen oder gesetzlichen Vorschreibung, wird im Unternehmen jedoch als weiterführende Planung ausgehend von der erfolgreichen Frauenquote im Sinne der Gleichstellung diskutiert und lässt durch die Interviews auf eine weitere Auseinandersetzung und Entwicklung im Unternehmen schließen.

Die Führungskräfte stehen in einem scheinbar engen Zusammenhang mit der Frauenquote, was sich an einer gezielten Karriereförderung von weiblichen Mitarbeiterinnen erkennen lässt. Dies kann einen Ausbildungsschwerpunkt bedingen, welcher ebenfalls indirekt eine Auswirkung auf die Zielerreichung zu haben scheint. Durch das Ermöglichen einer die hierarchischen Ebenen übergreifenden Kommunikation der zukünftigen Führungskräfte mit unmittelbaren, mittelbaren und anderen erfahrenen Führungskräften verschiedener Ebenen, kann ein besseres Zielverständnis der leitenden Angestellten ermöglicht werden. Diese kann sich an einer besseren Umsetzung der Pläne zur Zielerreichung erkennen lassen, da auch eine starke Identifikation mit dem Arbeitgeber vorzuherrschen scheint, was sich auch in der langfristigen Anstellung erklären lässt.

Die Balanced Scorecard scheint eine Fokussierung der Führungskräfte auf Weiterbildung der Mitarbeitenden zu legen, da die Auswahl der Indikatoren, welche in der BSC abgebildet werden, eine lenkende Wirkung haben kann. Dies spricht für eine aktive Personalpolitik, um den Beschäftigten im Unternehmen die Möglichkeiten der Weiterbildung zu ermöglichen, kann aber auch eine Option sein die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden, was auch zu einem tieferen Zielverständnis führen kann und so zu einer Verbesserung der Zielerreichung.

Aus der Erforschung der Auswirkungen der Frauenquote kann somit festgehalten werden, dass die Einbettung der Frauenquote in die Zielstruktur des Unternehmens einen indirekten Einfluss auf Personalentscheidungen, fachliche Schulungen und Kommunikation hat, was zu einer besseren Zielerreichung führen kann. Die Ziele der MitarbeiterInnen, des Frauenförderplans und der KundInnen scheinen stark beeinflusst zu werden.

### **6.1.2 Die (neuen) Rollen der Führungskräfte auf der mittleren Managementebene**

Die zu beantwortende Forschungsfrage lautete:

- Welche Rolle spielt die Führungskraft im mittleren Management eines Non-Profit-Unternehmens in einem prozessorientierten Unternehmen?

Die Rolle der Führungskraft scheint im Laufe der Zeit einem grundlegenden Wandel zu unterliegen, doch ist es fraglich, ob dies durch eine eingeführte Frauenquote oder andere Umstände entstanden ist. Aus den Interviews konnte jedoch abgeleitet werden, dass die Führungskräfte bei der Umsetzung der Frauenquote beteiligt sein können. An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass das Unternehmen an einem langfristigen Verbleib der Mitarbeitenden im Unternehmen interessiert ist und es daher möglich wird, eine grundlegende Ausbildung anzubieten, welche die angehenden Führungskräfte durchlaufen können.

Erkennbar wurde, dass die Funktion der Führungskraft von einem Wandel geprägt ist, Schlagworte wie geteilte Führung oder Teilzeit-Führungskraft sind ein Indiz für die Veränderung der Rolle der Führungskraft. Doch nicht nur die Führungsposition alleine scheint von einem Wandel betroffen zu sein, auch das Bild der Stellvertretung, abgeleitet von der Veränderung der Führungskraft, kann einen anderen Stellenwert einnehmen. Der Wandel im Führungsverständnis unterstützt demnach die Lebenswirklichkeiten besonders der weiblichen Angestellten. Hier sei auf ein Entgegenkommen des Dienstgebers nach einer Karenz, bei vorhandenen Kinderbetreuungszeiten oder generell den Wiedereinstieg ins Berufsleben betreffend zu verweisen.

Beide Führungspositionen sollen in Zukunft die Aufgaben der Verwaltung, des Managements, der Mitarbeitenden-Entwicklung und des Controlling gemeinsam übernehmen. Hier wird eine Aufteilung nach den Stärken der bestellten Personen empfohlen, da so eine bestmögliche Erfüllung der anfallenden Aufgaben zu erwarten ist. An dieser Stelle kann abgeleitet werden, dass die Frauenquote eventuell das Bild der Führungskräfte gewandelt hat, da ein Ausgleich von Schwächen durch zwei unterschiedliche Führungspersonen erfolgen sollte.

Auch in Bezug auf das Phänomen der geteilten Führung, wo es der Führungskraft ermöglicht werden soll die übertragenen Funktionen auszuführen, ohne eine Vollzeitverpflichtung eingehen zu müssen, kann von einer Beeinflussung der Frauenquote ausgegangen werden. Die Grundgedanken zu der Einführung der Frauen-

quote waren das Ermöglichen einer Führungsposition für Frauen und eine proaktive Unterstützung beim Wiedereinstieg nach zum Beispiel einer Karenz. Durch eine geteilte Führung wird das Einnehmen einer leitenden Position nicht nur für Frauen mit privaten bzw. familiären Verpflichtungen ermöglicht, sondern erschließt auch Männern eine Teilzeitanstellung einzugehen und gleichzeitig neben den familiären Verpflichtungen eine Führungsposition inne zu haben.

Ausgehend von der Interpretation der Daten konnte erkannt werden, dass sich die Führungskraftposition ausgehend von den Einwirkungen der Frauenquote weiterhin in einem Wandel befindet.

Besonders im Bereich der Non-Profit Unternehmen nehmen Führungskräfte demnach eine wesentliche Rolle bei der Kommunikation der Unternehmenswerte ein, da sie diese den Geführten aktiv vorleben können.

## **6.2 Ausblick**

Durch die Erfüllung der Frauenquote steht eine Weiterentwicklung des Unternehmens mit einer stärkeren Fokussierung zu Diversity bevor. Dennoch bleibt die Aufgabe zu Gleichstellung von Männern und Frauen in der Organisation weiterhin bestehen, da sich die Frage nach eigenen Männer- und Frauenräumen stellte.

Das untersuchte Unternehmen ist abhängig von den politischen Rahmenbedingungen, weswegen sich die Zielsetzungen auch nur durch äußere Einwirkung verändern können. Dennoch scheint, dass der Fokus auf die Mitarbeitenden, die KundInnen und auf den Arbeitsmarkt weiterhin bestehen bleibt.

Eine interessante weiterführende Fragestellung zu dem Thema der Frauenquote wäre die Analyse der Auswirkungen einer bereits erfüllten und somit nicht mehr festgesetzten Frauenquote. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit der Zielerreichung des Frauenquotenziels der Zielstatus wegfallen kann. Somit wäre das Unternehmen nicht mehr verpflichtet, bei gleicher Eignung der bewerbenden Frau den Vorzug zu geben. Hier stellt sich die Frage, wie die Quote in Zukunft aussehen würde und welche Unterschiede sich in der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erkennen zeigen.

Zudem stellt sich die Frage, welche Einflüsse eine erfolgreiche Umsetzung der Frauenquote auf den privatwirtschaftlichen Sektor hat und inwieweit eine Beeinflussung öffentlicher Unternehmen auf private Firmen möglich und zielführend ist.

An diese Fragestellung angeschlossen kann die Grundsatzdiskussion einer verpflichtenden Frauenquote weitergeführt werden. In welchen Bereichen macht eine gesetzlich zu erreichende Frauenquote Sinn und werden dadurch die hintergründigen Missstände widerlegt? Welche Auswirkungen sind auf den immer noch vorhandenen Gender Pay Gap zu erkennen?

Diese Masterarbeit soll einen Grundstein setzen und zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema einer Frauenquote in Unternehmen beitragen.

## 7 Conclusio

Diese Arbeit verfolgt den Zweck das Zusammenspiel einer festgesetzten Frauenquote und der Zielerreichung von prozessorientierten Unternehmen zu beleuchten. Der Bereich des Prozessmanagements ist mannigfaltig und kann in verschiedenen Sektoren eingesetzt werden. Im Bereich des Dienstleistungssektors von prozessorientierten Unternehmen ließ sich erkennen, dass der Fokus auf die KundInnen die gesamte Organisation prägt.

Die KundInnen-Perspektive der Prozessorientierung zieht sich durch die Zielerreichung des Unternehmens. Durch diese Dimension werden einerseits Unternehmenskunden, andererseits arbeitssuchende Personen adressiert. Diese Perspektive ist von besonderer Wichtigkeit für ein erfolgreiches Unternehmen, da die internen Abläufe eine positive KundInnen-Resonanz ermöglichen sollen. Besonders für die Sparte von Organisationen im Dienstleistungssektor ist die Zufriedenheit der KundInnen von wesentlicher Bedeutung für das Fortbestehen eines erfolgreichen Unternehmens.

Da der Unternehmenszweck eines Dienstleistungsunternehmens in der Bereitstellung eines immateriellen Serviceangebots für die KundInnen verankert ist, bildet die Zufriedenheit mit dem Angebot die zentrale Beurteilung des Unternehmenserfolgs. Zum Beispiel kann im Vergleich dazu ein Unternehmen, welches seine Dienstleistung in der Unternehmensberatung anbietet, nicht erfolgreich sein, wenn die KundInnen mit dem angebotenen Service nicht zufrieden sind. Es ist beim AMS zwar eine Zwangslage in Bezug auf die Zusammenarbeit der arbeitssuchenden KundInnen mit dem Unternehmen vorhanden. Die grundsätzliche Bedeutung der Zufriedenheit der KundInnen sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden.

Die Ziele sind nach den Erwartungen und Anforderungen der NutzerInnen angeordnet. Im untersuchten Unternehmen AMS werden diese in Arbeitssuchende, andere Unternehmen und die Öffentlichkeit unterteilt. Die Dienstleistungen des Unternehmens, wie Information, Existenzsicherung und Beratung wie auch Schulungsangebote sind an Ziele gebunden, welche in der Balanced Scorecard verankert sind. Die Bereiche der KundInnen, MitarbeiterInnen, Finanzen aber auch die Messung der Erfolgsfaktoren, wie zum Beispiel die Prozessleistung wurden in der

Theorie beschrieben und bilden miteinander die Überprüfung sowie die Steuerung der Zielerreichung, welche in der Balanced Scorecard vereint sind.

Durch teilweise verpflichtende interne Seminare für Führungskräfte im AMS soll der passende Führungsstil der zukünftigen leitenden Personen gefunden werden. Hier konnte keine klare oder einheitliche Feststellung einer bestimmten Führungsweise festgestellt werden. Erkennbar wurde jedoch eine Tendenz der Führungskräfte zu einem transparenten und transformationalen Stil (siehe Kapitel 4.1), welcher die Mitarbeitenden in die Entscheidungen der Führung einbindet.

Ein Hinweis auf einen autoritären Führungsstil konnte in der Auswertung nicht erkannt werden. Dies könnte der Führungskräftebildung geschuldet sein, da anzunehmen ist, dass eine einheitliche Weitergabe von Wissen zu den Bereichen Management und andere von statten geht. Durch die interne Weiterbildung können Schnittstellen-Probleme vorgebeugt werden, da die Teilnehmenden bei der Laufbahn-Schulung im Führungsprozess unterrichtet werden können, welche zu einem verbesserten Umgang mit den Abläufen im Unternehmen, wie zum Beispiel dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder auch dem Ablauf von Planung, Steuerung und Kontrolle. Neben tieferem Verständnis ist auch eine stärkere Identifizierung mit dem Unternehmen denkbar.

Führungskräfte stehen somit unmittelbar im Zusammenhang mit der Zielerreichung, da diese durch ihre Führungskompetenz Ziele mit den Geführten gemeinsam unter deren Anleitung erreichen können. Die Führungskraft in einer abstrakten Form steht in der Organisation momentan scheinbar im Wandel, da die Weiterführung der Frauenquote, welche den Anteil an Frauen in Führungspositionen zum Ziel hatte, in Weiterentwicklung in Richtung Ermöglichung einer geteilten Führung angesetzt wurde. Des Weiteren wird die Stellung der Führungskräfte als eine wesentliche Schnittstelle zwischen angrenzenden Abteilungen und höheren wie auch tieferen Ebenen bewusst wahrgenommen. Daher ist eine gute Schulung dieser notwendig und wird in dem untersuchten Unternehmen in Verbindung mit Tagen zur Nutzung von Weiterbildung angeboten. Der Fokus auf eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit unterstützt dieses Vorhaben, da Führungskräfte dadurch die Möglichkeit bekommen sich nicht nur beruflich, sondern auch persönlich weiterzuentwickeln, Dies scheint im Unternehmen bereits vor der Einführung der Frauenquote vorgelegen zu haben und kann die erfolgreiche Umsetzung der Vorgaben bedingen.

In den Interviews wurde angesprochen, dass die Führungskräfte einen großen Einfluss auf ein Ermöglichen von Innovationen und Handlungsfelder, aber auch ein Erschwernis, durch eine verkehrte Anwendung darstellen können. Hierunter fällt demnach auch die Motivation der Mitarbeitenden eine Führungsposition zu bekleiden oder, um den Weg dorthin für die Geführten zu ebnen. Es kann eventuell auch ein Anstoß von der Führungskraft gegeben werden, sodass Mitarbeitende an einer Schulung teilnehmen. Dies ermöglicht ein Empowerment der Beschäftigten im Unternehmen und kann zu einer stärkeren Bindung mit dem Unternehmen führen.

Im Unternehmen AMS Wien kann darauf verwiesen werden, dass durch die Schulung den leitenden Personen die verschiedenen Sichten der Führung, wie in Abbildung 16 dargestellt, nahe gelegt werden. Da die Balanced Scorecard des Unternehmens AMS auch anhand der verschiedenen Sichten beeinflusst zu sein scheint. Erkennbar ist jedoch, dass in der Abbildung zu den Perspektiven der Führung kein Fokus der KundInnen von den Führungskräften eingenommen wird, was jedoch im Unternehmen AMS durch die Ausrichtung der Organisation auf die Perspektive der KundInnen, in jeder befragten Ebene bedacht wurde. Die Zufriedenheit der Kunden fließt auch als ein eigener Indikator in die Balanced Scorecard ein.

Die BSC wurde als ein Instrument zur Verbindung des strategischen und operativen Managements erklärt (siehe Kapitel 3). In der Organisation AMS wurde die Balanced Scorecard als ein sinnstiftendes Lenkungs- und Steuerungstool dargestellt und die planenden Einheiten, welche der BSC zugrunde liegen, wurden auch in den Interviews angesprochen.

Anhand der Prozessorientierung des AMS ist eine Implementierung eines Frauenquotenziels in die Zielstruktur des Unternehmens möglich gewesen. Nach langfristiger Zielplanung und strategischer Überprüfung konnte die Frauenquote von 50 Prozent realisiert werden. Die Unternehmensstruktur konnte dadurch bereichert werden, da in den Führungsebenen ein Ausgleich stattgefunden hat, welcher das Unternehmen in seiner Vorreiterrolle stärken konnte.

Der zweite wesentliche Bestandteil von prozessorientierten Unternehmen ist neben der auf KundInnen ausgerichteten Perspektive die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Analyse zeigte eine mögliche Auswirkung der Zielverfolgung der Frauenquote auf die Arbeitsplatz-Zufriedenheit. Anhand des Kategoriensystems ist

die Wechselwirkung des Drucks auf die Mitarbeitenden und dem Druck auf die Führungskräfte des Veränderungspotentials im Unternehmen anzuführen. Doch auch an diesem Punkt ermöglicht eben dieser Druck eine Beteiligung der Beschäftigten im AMS, was die Ausgangslage zur Mitwirkung an der Verbesserung der Zielsetzung im Unternehmen darstellt. Da der Balanced Scorecard das EFQM – Modell zugrunde liegt, ist eine Beteiligung der Mitarbeitend notwendig und diese aktive Meinungsäußerung wird im Unternehmen auch gehört und bei Erkennen von Handlungsbedarf versucht umzusetzen.

Durch die theoretische Auseinandersetzung konnte des Weiteren gezeigt werden, dass Ziele in Unternehmen von außen wie auch von innen heraus beeinflusst werden können. Im untersuchten Unternehmen ist dies durch die politischen Rahmenbedingungen gegeben.

Am Beispiel des Unternehmens AMS Wien ist bei Betrachtung der Liste von Indikatoren der Balanced Scorecard erkennbar, dass es im Bereich der Frauenquote interne wie auch externe Ziele gibt. Bei den externen Zielen wurde die Beteiligung der Förderung von Unternehmen und arbeitslosen Personen angesprochen. Beide Zielbereiche beziehen sich auf den Frauenanteil.

Die BSC als Zielsystem scheint neben der Bewertung und dem Ranking der einzelnen Geschäftsstellen auch dem Unternehmen als Richtungsgeber zu dienen, da durch die Auswahl der Indikatoren, welche in der Balanced Scorecard enthalten sind, alle Beschäftigten im Unternehmen betroffen sind und der Fokus auf die strategischen Ziele gelegt wird, welcher vom Top Management als solcher definiert wurde.

Es konnte auch ein Weitertragen der grundlegenden Überzeugung des Prozessmanagements festgehalten werden. Wie zum Beispiel das Vermeiden von Silo-denken in den jeweiligen Abteilungen, durch die angelegten Prozesse im Unternehmen, was zudem in Verbindung mit einer offenen Einstellung zu Veränderungen steht, welche die Organisationen zukunftsorientiert weiterentwickeln und das erfolgreiche Bestehen am Arbeitsmarkt weiterhin ermöglichen soll. Hier sei auf die Möglichkeit des Beisitzens, der Teilnehmenden der Führungsseminare für Frauen, an Besprechungen auch Leitungstagung genannt, verwiesen. Diese Maßnahme dient zu einer Minimierung und Reduzierung eines Silo-denkens und stellt eine unternehmensinterne abteilungsübergreifende Kommunikation sicher.

An dieser Stelle ist bewusst die Besonderheit einer Not-for-profit Organisation zu betonen, da kein Streben zu einer Gewinnerzielung besteht. In diesem Fall rückt der Fokus der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der KundInnen erneut in den Mittelpunkt des Fokus des Unternehmens.

Es kann auch von einer flachen Hierarchiestruktur im AMS ausgegangen werden, was sich als ein gegenwärtiger Trend in Non-profit Organisationen herauskristallisierte. Die Mitsprache der Mitarbeitenden und ein offenes Ansprechen von Missständen trägt zu der Voraussetzung einer Schaffung von Commitment der Mitarbeitenden, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, bei. Zudem wird dadurch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens immer wieder neu geschult und verbessert.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Unternehmen AMS auf eine lange erprobte Erfahrung, durch ein Bestehen über Jahrzehnte am Arbeitsmarkt, zurückblickt und so ein wesentlicher Faktor zum Bestehen der Organisation gegeben ist. Da vor allem im Dienstleistungssektor der Anteil an Frauen eher höher zu erwarten ist, als in anderen männlich-orientierten Sparten ist eine Erreichung des Quotenziels anfänglich gut umsetzbar gewesen. Durch den Frauenförderplan konnte das Voranschreiten der Zielerreichung sicherlich beschleunigt werden, so dass nun auf eine realisierte Zielerreichung zurückgeblickt werden kann und sich das Unternehmen neuen Zielsetzung zu stellen vermag. Die Frauenquote kann zu einer Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen und auch zu einer erneuten Überprüfung von neu erkannten Zielen führen.

## Literaturverzeichnis

- Al-Omary, Falk S. (2015): Mit Selbstinszenierung und kultivierter Eigen-PR an die Spitze. In: Peter Buchenau (Hg.): Chefsache Frauen. Männer machen Frauen erfolgreich. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–19.
- AMS Österreich [1]: Über AMS. Daten und Fakten. URL: <http://www.ams.at/ueber-ams/ueber-ams/daten-fakten>, Stand: 11.04.2016.
- AMS Österreich [2]: Gleichstellung im AMS. URL: <http://www.ams.at/wien/ueber-ams/ueber-ams/gleichstellung-ams>, Stand: 15.03.2016.
- Arbeitsmarktservice Wien: Geschäftsbericht 2013. URL: [http://www.ams.at/\\_docs/900\\_geschaeftsbericht\\_2013.pdf](http://www.ams.at/_docs/900_geschaeftsbericht_2013.pdf), Stand: 15.03.2016.
- Barthélemy, Frank (2011): Balanced Scorecard. Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung: Unternehmen berichten. 1. Auflage. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8348-9885-2>.
- Becker, Christian (2015): Frauen im Projektmanagement. In: Peter Buchenau (Hg.): Chefsache Frauen. Männer machen Frauen erfolgreich. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 21–42.
- Bentner, Ariane; Dylong, Sevim (2015): Mehr Diversity im demografischen Wandel. Impulse für ein innovatives Personalmanagement (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1023057>.
- Bormann, Kai C. (2015): Instrumente des Human Resource Managements. In: Jens Rowold und Kai C. Bormann (Hg.): Innovationsförderndes Human Resource Management. Grundlagen, Modelle und Praxis. 1. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 35–52.
- Bundes-Gleichbehandlungsgesetz (12.02.1993): Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frauen und Männern und die Förderung von Frauen im Bereich des Bundes. BGBl. Nr. 100/1993, vom 100. Bundesgesetz. URL: [https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1993\\_100\\_0/1993\\_100\\_0.html](https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1993_100_0/1993_100_0.html), Stand: 06.02.2016.
- Bundeskanzleramt Österreich (2011): Vortrag an den Ministerrat. Hg. v. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst und Bundesminister für Wirtschaft. URL: <https://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=43056>, Stand: 01.03.2016.
- Christ, Johannes P. (2015): Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren. Wiesbaden: Springer Gabler. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1029598>.
- Cohrs, Carina (2015): Führung und Innovation – Überblick. In: Jens Rowold und Kai C. Bormann (Hg.): Innovationsförderndes Human Resource Management. Grundlagen, Modelle und Praxis. 1. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 81–90.
- Diebig, Mathias (2015): Teamdiversity und Innovation. In: Jens Rowold und Kai C. Bormann (Hg.): Innovationsförderndes Human Resource Management. Grundlagen, Modelle und Praxis. 1. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, S. 129–140.

- Eberhardt, Daniela; Majkovic, Anna-Lena (2015): Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. [1. Aufl.]. Wiesbaden: Springer. URL: <http://www.springer.com/>.
- Europäische Union 1995-2016 (Hg.): Mitglieder des Aufsichts- oder des Verwaltungsrats. URL: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_de.htm), Stand: 01.03.2016.
- Fuchs, Marek: Weibliche Jugendgewalt: „doing gender“. In: Jens Luedtke (Hg.): Devianz und andere gesellschaftliche Probleme. Opladen: Die Deutsche Bibliothek, S. 82–110.
- Gabmayer, Renate; Lercher, Cornelia (2011): Das Personal des Bundes 2011. Daten und Fakten. Hg. v. Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst, Sektion III. Bundeskanzleramt Österreich. URL: <https://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=40688>, Stand: 05.02.2016.
- Giddens, Anthony; Fleck, Christian; Egger de Campo, Marianne (2009): Soziologie. Nauser&Nauser Verlag.
- Heimbrock, Klaus Jürgen (2009): Organisation. In Aktualität und Tradition ; Lehrbuch. 2. Aufl. (Wissen & Wandel, 10). Aachen: Shaker Verlag.
- Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2013): Ziele und Strategien. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5.Auflage. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 159–182.
- Kenneth, Allan (2011): Contemporary social and sociological Theory. USA: Pine Forge Press, an Imprint of Sage Publications, Inc.
- Knuppertz, Thilo (2009): Prozessmanagement für Dummies. Weinheim: Wiley Verlag.
- Kunhardt, Michael von (2015): Warum Männer die besseren Manager sind – manchmal! In: Peter Buchenau (Hg.): Chefsache Frauen. Männer machen Frauen erfolgreich. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 121–134.
- Lippe, Gerhard (2015): Führung als Herausforderung. Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen. s.l.: Springer Gabler. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-43637-0>.
- Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methode. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Maier, Florentine; Meyer, Michael (2013): Organisation von NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5.Auflage. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 205–226.
- Meschke, Martina (2013): Steuerung in Dienstleistungsnetzwerken. Ein Ansatz für ein integriertes Qualitätssystem. Fernuniv., Diss. u.d.T.: Meschke, Martina: Qualitätssteuerung in Dienstleistungsnetzwerken - ein integrierter Steuerungsansatz zur Qualitätssicherung und -verbesserung im Rahmen eines Qualitätssystemsystems"--Hagen, 2013 (Research). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pennersdorfer, Astrid; Schneider, Ulrike; Badelt, Christoph (2013): Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5.Auflage. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 55–75.

- Qasim, Gisela (2013): Grundlagen und Methoden des Prozessmanagements und der Organisationsentwicklung. In: Regina Zeitner und Marion Peyinghaus (Hg.): Prozessmanagement Real Estate. Methodisches Vorgehen und Best Practice Beispiele aus dem Markt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 23–40.
- Schulz, Wolfgang (2008): Soziologie. Wien-Graz: Neuer wissenschaftlicher Verlag.
- Spitzer, Sonja; Wieser, Christina (2015): Frauen.Management.Report.2015. Frauen in Geschäftsführung und Aufsichtsrat der Top 200 und börsennotierten Unternehmen. Hg. v. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. URL: [https://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK\\_Frauen\\_Management\\_Report\\_2015.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/PDF/AK_Frauen_Management_Report_2015.pdf), Stand: 10.02.2016.
- Stockinger, Sieglinde; Bruckmüller-Schindler, Magdalena (2014): Frauen und Männer in Österreich: Gender Index 2014. Geschlechterspezifische Statistiken. Hg. v. Bundesministerin für Bildung und Frauen. URL: [https://www.bmbf.gv.at/frauen/gender/gender\\_index\\_2014.pdf?4prcf5](https://www.bmbf.gv.at/frauen/gender/gender_index_2014.pdf?4prcf5), Stand: 10.02.2016.
- Strübing, Jörg (2008): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tigges, Anja (2008): Geschlecht und digitale Medien. Entwicklung und Nutzung digitaler Medien im hochschulischen Lehr- und Lernkontext. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vahs, Dietmar (2009): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 7., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wrabel, Esther (2.3.16): Interview zum Thema Frauenquote und Zielerreichung im AMS Wien. Interview mit VertreterIn des AMS der Landesgeschäftsstelle Wien. Wien.
- Wrabel, Esther; Gök, Emine (4.3.16): Interview zum Thema Frauenquote und Zielerreichung im AMS Wien. Interview mit VertreterIn des AMS der Landesgeschäftsstelle Wien. Wien.
- Wrabel, Esther; Gök, Emine (24.2.16): Interview zum Thema Frauenquote und Zielerreichung im AMS Wien. Interview mit VertreterIn des AMS der Landesgeschäftsstelle Wien. Wien.
- Wrabel, Esther; Gök, Emine (7.3.16): Interview zum Thema Frauenquote und Zielerreichung im AMS Wien. Interview mit VertreterIn des AMS der Landesgeschäftsstelle Wien. Wien.

## 1. Interviewleitfaden

### - BERUFLICHER BACKGROUND

- Wie definieren Sie Ihre Zuständigkeiten und wie lange üben Sie diese aus?

### - FRAUENQUOTE

- Beschreiben Sie bitte die bisher erlebte Umsetzung der Frauenquote, mit Sicht aus Ihrer Position.
- Wie sind Sie an der Frauenquote beteiligt?
- Mit welchen Anforderungen sind Sie in Bezug auf die Frauenquote konfrontiert?
- Welches zukünftige Ziel wird mit der Frauenquote versucht zu erreichen?
- Welche Zielsetzung gibt es für die Frauenquote?
- Welche Unterschiede zwischen den Regionalstellen fallen Ihnen auf?
- Welchen Wandel haben Sie seit der Einführung der Frauenquote miterlebt?

### - ZIELE

- Welchen Zusammenhang zwischen der Zielerreichung des Unternehmens und der angestrebten Frauenquote sehen Sie?
- Wo sehen Sie Herausforderungen bei der Zielerreichung durch die Frauenquote?
- Welche Veränderungen in der Zielerreichung sind Ihnen bisher seit der Einführung der Frauenquote aufgefallen?
- Wie sind Sie an der Zielerreichung des AMS Wien beteiligt?

### - FÜHRUNG

- Welche Unterschiede in den Führungsebenen sehen Sie seit der Einführung der Frauenquote?
- Mit welchen (neuen) Anforderungen sind Führungskräfte konfrontiert?

## 2. Transkriptionsregeln

Es wurden folgende Formatierungsstile angewandt, um das gesprochene mit allen akustischen Facetten schriftlich abbilden zu können.

L a n g e z o g e n

*Leise*

**Laut**

Betont

- Abgeschnitten

= Übergang

//Einwurf Person//

[unverständlich]

\*Anmerkung\*

(Pause in Sekunden)

, Pause kurz

### 3. Berechnungen

Berechnungen zu den Tabellen

Veränderung des Frauenanteil in % der Mitglieder in Verwaltungs- und Aufsichtsräten in ausgewählten Ländern 2010 und 2015

	Präsidentinnen	Mitglieder	Summe
Estland	-7	1	=C4+B4
Tschechien	-2	-2	=C5+B5
Norwegen	-3	0	=C6+B6
Slowakei	10	-9	=C7+B7
Finnland	0	3	=C8+B8
Zypern	0	5	=C9+B9
Luxemburg	0	8	=C10+B10
Portugal	0	8	=C11+B11
Lettland	3	7	=C12+B12
Niederlande	0	10	=C13+B13
Rumänien	20	-9	=C14+B14
Schweden	8	7	=C15+B15
EU-28	4	11	=C16+B16
Slowenien	4	11	=C17+B17
Bulgarien	8	8	=C18+B18
Deutschland	4	13	=C19+B19
Vereinigtes Königreich	2	15	=C20+B20
Österreich	10	11	=C21+B21
Frankreich	0	24	=C22+B22
Italien	2	24	=C23+B23
Polen	20	7	=C24+B24
Belgien	11	16	=C25+B25
Island	40	28	=C26+B26

	2015		Mitglieder		2014		Mitglieder		2013		Mitglieder		2012		Mitglieder		2011		Mitglieder		2010		Differenz 2015-2010			
	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Frauen %	Männer %	Präsidentinnen	Mitglieder		
																									Präsidentin	Mitglieder
EU-28	7	93	23	77	7	93	20	80	5	95	16	82	3	97	16	84	3	97	14	86	3	97	12	88	=B6-V6	=D6-X6
Belgien	11	89	26	74	11	89	22	78	0	100	17	83	0	100	13	87	0	100	11	89	0	100	10	90	=B7-V7	=D7-X7
Bulgarien	21	79	19	81	13	87	18	82	13	87	17	83	7	93	12	88	13	87	15	85	13	87	11	89	=B8-V8	=D8-X8
Tschechien	7	93	10	90	0	100	4	96	20	80	11	89	17	83	16	84	0	100	16	84	9	91	12	88	=B9-V9	=D9-X9
Dänemark	0	100	26	74	0	100	24	76	0	100	23	77	0	100	21	79	0	100	16	84	0	100	18	82	=B10-V10	=D10-X10
Deutschland	7	93	26	74	7	93	24	76	3	97	21	79	3	97	18	82	3	97	15	85	3	97	13	87	=B11-V11	=D11-X11
Estland	0	100	8	92	0	100	7	93	0	100	7	93	0	100	8	92	7	93	7	93	7	93	7	93	=B12-V12	=D12-X12
Flandern	5	95	15	85	0	100	11	89	0	100	11	89	0	100	9	91	0	100	9	91	5	95	8	92	=B13-V13	=D13-X13
Griechenland	4	96	10	90	0	100	9	91	0	100	8	92	0	100	8	92	0	100	6	94	0	100	6	94	=B14-V14	=D14-X14
Spanien	9	91	19	81	9	91	17	83	6	94	15	85	3	97	12	88	0	100	11	89	3	97	10	90	=B15-V15	=D15-X15
Frankreich	3	97	36	64	6	94	32	68	9	91	30	70	6	94	25	75	3	97	22	78	3	97	12	88	=B16-V16	=D16-X16
Kroatien	4	96	22	78	12	88	19	81	9	91	15	85	4	96	15	85	4	96	19	81	5	95	16	84	=B17-V17	=D17-X17
Italien	5	95	23	77	5	95	24	76	0	100	15	85	0	100	11	89	3	97	6	94	3	97	5	95	=B18-V18	=D18-X18
Zypern	5	95	9	91	10	90	9	91	5	95	7	93	5	95	8	92	5	95	5	95	5	95	4	96	=B19-V19	=D19-X19
Lettland	12	88	30	70	17	83	32	68	16	84	29	71	13	87	28	72	6	94	27	73	9	91	23	77	=B20-V20	=D20-X20
Litauen	4	96	14	86	4	96	17	83	8	92	16	84	8	92	18	82	7	93	14	86	3	97	13	87	=B21-V21	=D21-X21
Luxemburg	0	100	12	88	0	100	12	88	0	100	11	89	0	100	10	90	0	100	6	94	0	100	4	96	=B22-V22	=D22-X22
Ungarn	7	93	18	82	0	100	12	88	0	100	11	89	0	100	7	93	0	100	5	95	8	92	14	86	=B23-V23	=D23-X23
Malta	0	100	5	95	0	100	3	97	0	100	2	98	0	100	4	96	0	100	2	98	6	94	2	98	=B24-V24	=D24-X24
Niederlande	0	100	25	75	0	100	25	75	0	100	25	75	0	100	22	78	0	100	18	82	0	100	15	85	=B25-V25	=D25-X25
Österreich	10	90	20	80	10	90	17	83	0	100	13	87	0	100	12	88	0	100	11	89	0	100	9	91	=B26-V26	=D26-X26
Polen	25	75	19	81	26	74	15	85	16	84	12	88	5	95	12	88	11	89	12	88	5	95	12	88	=B27-V27	=D27-X27
Portugal	0	100	13	87	0	100	9	91	0	100	9	91	0	100	7	93	0	100	6	94	0	100	5	95	=B28-V28	=D28-X28
Rumänien	20	80	12	88	20	80	11	89	0	100	8	92	0	100	12	88	0	100	10	90	0	100	21	79	=B29-V29	=D29-X29
Slowenien	10	90	21	79	5	95	20	80	5	95	22	78	11	89	19	81	5	95	14	86	6	94	10	90	=B30-V30	=D30-X30
Slowakei	20	80	13	87	20	80	18	82	30	70	24	76	10	90	14	86	10	90	15	85	10	90	22	78	=B31-V31	=D31-X31
Finnland	4	96	23	77	5	95	23	77	4	96	30	70	4	96	29	71	4	96	26	74	4	96	26	74	=B32-V32	=D32-X32
Schweden	8	92	33	67	7	93	28	72	4	96	26	74	0	100	26	74	0	100	25	75	0	100	26	74	=B33-V33	=D33-X33
Vereinigtes Königreich	2	98	28	72	2	98	24	76	0	100	21	79	0	100	19	81	0	100	16	84	0	100	13	87	=B34-V34	=D34-X34
Island	40	60	44	56	31	69	45	55	20	80	48	52	11	89	36	64	0	100	21	79	0	100	16	84	=B35-V35	=D35-X35
Norwegen	10	90	39	61	9	91	38	62	15	85	42	58	11	89	44	56	11	89	41	59	13	87	39	61	=B37-V37	=D37-X37

	Johnstraße	Hauffgasse	Esteplatz	Dresdnerstr.	Federgasse	Währinger Gürtel	Laxenburgerstr.	Schönbrunnerstr.	Hietzinger Kai	Hüttengasse	Schloßhofer-str.	Prandaugasse	
K99 - Gesamtscore AMS-Scorecard 2015	0,543791157102	0,59415804327	0,629885764499	0,565418626528	0,68010348071	0,549595484477	0,691019332161	0,626349952963	0,598919156414	0,64424428822	0,70651142355	0,711100658513	
K99 - Gesamtscore AMS-Scorecard	0,48979303857	0,56412041392	0,491260583254	0,650319849482	0,55478833490	0,495634995296	0,685360281195	0,514167450611	0,64984182776	0,63090509666	0,81795254833	0,761317027281	
K99 - Gesamtscore AMS-Scorecard	0,397142857142	0,48386554621	0,453469387755	0,568907563025	0,51470588235	0,688199279711	0,718607442977	0,492196878751	0,53162064825	0,46585834333	0,646518607442	0,66883553421	
RGS-L weibl. 2015	=(D4+E4+F4+K4+M4)/5			RGS-L weibl. 201	=(D5+E5+F5+K5+M5)/5			RGS-L weibl. 201	=(D6+E6+F6+K6+M6)/5				
RGS-L männl. 2015	=(C5+G5+H5+J5+L5+N5)/7			RGS-L männl. 20	=(C5+G5+H5+J5+L5+N5)/7			RGS-L männl. 20	=(C6+G6+H6+J6+L6+N6)/7				
Differenz 2015	=WURZEL((C9-C8)^2)			Differenz 2013	=WURZEL((F9-F8)^2)			Differenz 2011	=WURZEL((I9-I8)^2)				

	Johnstraße	Hauffgasse	Esteplatz	Dresdnerstr.	Redergasse	Währinger Gürtel	Laxenburgerst.	Schönbrunnerstr.	Hietzinger Kai	Huttengasse	Schloßhofer-str.	Prandaugasse
K27 - Trust Index 2015	0,506097560975	0,348902439024	0,475	1	0,623170731707	0,01743902439	0,671097560975	0,337560975609	0,625609756097	0,860487804878	0,873658536585	0,647195121951
RGS-L weibl. 2015	=(D21+E21+F21+K21+M21)/5											
RGS-L männl. 2015	=(C21+G21+H21+I21+J21+L21+N21)/7											
Differenz 2015	=WURZEL((C24-C23)^2)											

	Johnstraße	Hauffgasse	Esteplatz	Dresdnerstr.	Redergasse	Währinger Gürtel	Laxenburgerst.	Schönbrunnerstr.	Hietzinger Kai	Huttengasse	Schloßhofer-str.	Prandaugasse
K29 - Ziel Frauenförderplan 2015	0,75	0,804	0,8825	0,494	1	0,743	1	0,8375	0,459	0,947	0,914	1
K29 - Ziel Frauenförderplan 2013	0,75	0,9635	0,8825	0,6785	1	0,9325	1	0,9625	0,709	0,947	0,914	1
K29 - Ziel Frauenförderplan 2011	0,3335	0,6665	0,6665	0,3335	0,6665	0,6665	0,3335	0,3335	0,3335	0,3335	0,6665	0,3335
RGS-L weibl. 2015	=(D34+E34+F34+K34+M34)/5			RGS-L weibl. 2011	=(D35+E35+F35+K35+M35)/5			RGS-L weibl. 2011	=(D36+E36+F36+K36+M36)/5			
RGS-L männl. 2015	=(C35+G35+H35+I35+J35+L35+N35)/7			RGS-L männl. 2011	=(C35+G35+H35+I35+J35+L35+N35)/7			RGS-L männl. 2011	=(C36+G36+H36+I36+J36+L36+N36)/7			
Differenz 2015	=WURZEL((C39-C38)^2)			Differenz 2013	=WURZEL((F39-F38)^2)			Differenz 2011	=WURZEL(((I39-I38)^2)			

RGS-L summiert Jan 2016			
	männl. RGS-L	weibl. RGS-L	Differenz
L12 Einschaltgrad off. Stellen (40 Punkte)	↑0,769464285714286	↓0,3775	=WURZEL((C3-B3)^2)
L15 Gesamtzufriedenheit SfU (105 Punkte)	↑0,896190476190286	↓0,570666666666664	=WURZEL((C4-B4)^2)
L03 Erfolg der AMF (75 Punkte)	↓0,388533333333333	↑0,669893333333333	=WURZEL((C5-B5)^2)
<b>L92 Gesamtscore SfU (281 P.)</b>	<b>↑0,754154351395143</b>	<b>↓0,5665670498078</b>	=WURZEL((C6-B6)^2)
L16 e-gemeldete Aufträge (13 Punkte)	↑0,161648351648143	↓0,0196923076922	=WURZEL((C7-B7)^2)
L20 Trust Index (73 Punkte)	↓0,748884540116857	↑0,8843013698624	=WURZEL((C8-B8)^2)
L02 Geschäftsfalldauer (60 Punkte)	↑0,618214285714	↓0,506533333333333	=WURZEL((C9-B9)^2)
L09 Zugänge m. online-Antrag (13 Punkte)	↑0,657912087911857	↓0,565999999999994	=WURZEL((C10-B10)^2)
L01 AMP Ziele SfA (150 Punkte)	↓0,582761904761714	↑0,671466666666662	=WURZEL((C11-B11)^2)
L08 Konten m. eServicenutz. (25 Punkte)	↑0,5912	↓0,51408	=WURZEL((C12-B12)^2)
L17 SfU e-Förderbegehren (13 Punkte)	↑0,660879120879	↓0,591999999999994	=WURZEL((C13-B13)^2)
L22 Ziel Frauenförderplan (18 Punkte)	↑0,769365079365	↓0,7135555555552	=WURZEL((C14-B14)^2)
L11 AMP Ziele SfU (70 Punkte)	↓0,643204081632571	↑0,6908857142856	=WURZEL((C15-B15)^2)
<b>L91 Gesamtscore SfA (528 P.)</b>	<b>↓0,618538961038429</b>	<b>↑0,6656969696962</b>	=WURZEL((C16-B16)^2)
L21 Führungskräfte feed-back (47 Punkte)	↓0,892765957446429	↑0,9363404255318	=WURZEL((C17-B17)^2)
L04 Zufriedenheit Förderung (35 Punkte)	↓0,879836734693429	↑0,9077714285712	=WURZEL((C18-B18)^2)
L07 Bescheidaufhebungsrate (20 Punkte)	↑0,750642857142857	↓0,723	=WURZEL((C19-B19)^2)
L10 SfA e-Förderbegehren (10 Punkte)	↑0,0467142857142857	↓0,021	=WURZEL((C20-B20)^2)
L14 Laufzeit offener Stellen (20 Punkte)	↓0,811928571428571	↑0,827	=WURZEL((C21-B21)^2)
<b>L99 Gesamtscore (1071 P.)</b>	<b>↑0,715572905765143</b>	<b>↓0,7071376978154</b>	=WURZEL((C22-B22)^2)
L05 Gesamtzufriedenheit SfA (110 Punkte)	↓0,666662337662143	↑0,667999999999998	=WURZEL((C23-B23)^2)
L06 Antragsbearbeitung (30 Punkte)	↑1	↑1	=WURZEL((C24-B24)^2)

## 4. Auszug aus der Kode-Liste

grundsätzliche Frauenquotenvorreiterpflicht  
Grundsatzdiskussionsbeginn bei Führungskraftbesetzung  
gleichzeitige Leitungsfunktionen  
Gleichbehandlungsfrage bei Führungskraftbestellung  
geschlechtsspezifisches Weiterbildungstagekontingent  
gemeinsame übergreifende nichtfunktionale Frauenförderungsplanun  
gemeinsame aufgeteilte Durchführungsbegleitung  
Funktionsermöglichung durch Führungskraft  
Führungskräfteerekrutierung von der Basis  
freiwillige Verbesserungsmitwirkung von der Basis  
Frauenüberschuss auf mittlerer Ebene  
Frauenthemenüberstrapazierung  
Frauenführungskräftelehrgang  
Frauenförderungsthematisierung bei Führungskräftebestellung  
Frauenförderungsfokus durch BSC-Indikatoren  
Förderungsplanungs Selbstverständlichkeit  
fokussierte Führungskräftebesetzungsposition  
externer Mitarbeitendendruckerschaffung  
Externe Beeinflussung  
Erschwernis durch Zielvorgaben  
erneute Frauenquotenbetrachtung d. Führungskraftausschreibung  
Erhöhung weiblicher Beschäftigungsentlohnung  
erfolgreiche Wiener Führungskräftequote  
Endschwierigkeit des Förderungssinns  
eher guter Förderungssinn  
Ebenenhöhebetrachtung der Führungskraftposition  
dienstgeberisches starkes Entgegenkommen  
Die Balanced Scorecard ist so ein allumfassendes Zielsystem  
brachiale Quotenerreichung  
bevorstehende Führungskraftbesetzungsfrage  
bestmögliche Frauenkarriereunterstützung  
berufliche Zuständigkeitsbeschreibung  
beispielhafter Kolleginnenfall  
begründete höhere Frauenförderungen  
ausgewogener Frauenquotengedanke  
Arbeitsalltagsverbesserung durch Ideefix  
Anteilmäßiger Indikatoreinfluss  
Agierungswechsel durch Wiener Probleme  
Absolution durch Gleichgewichtserzielungsgedanke  
Ablehnungseinstellung Frauenquote  
Im Zweifel die Frau  
höherer Frauenführungsprozentsatz  
hoher Zielerreichungsglauben  
hintergründliche Zielerreichungsbeteiligung  
heuriger Evaluationsrückblick  
Henne Ei Prinzip