

# Neue Spielregeln in modernen Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren?

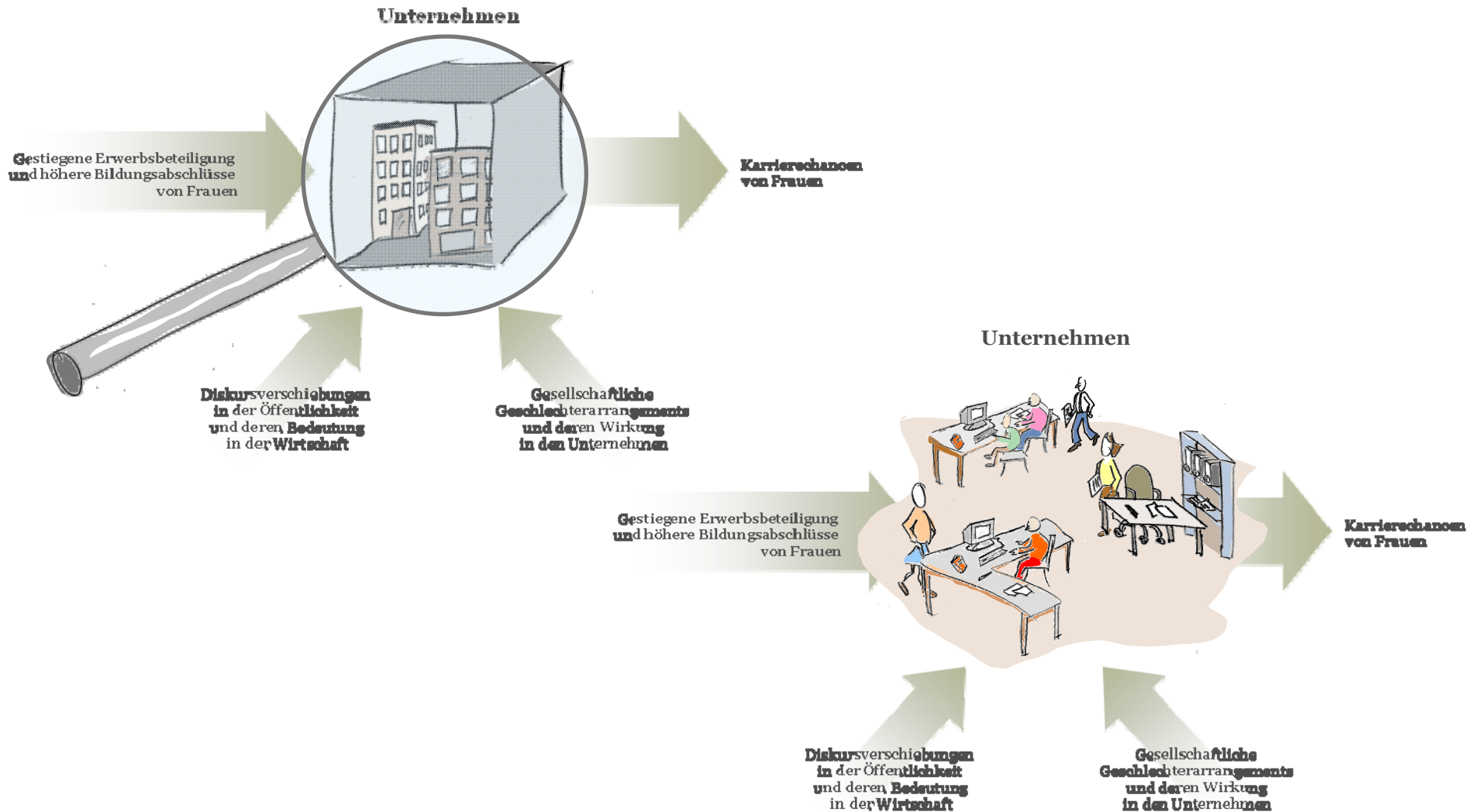
Ergebnisbericht 2 des Projektteams

Erstes ExpertInnenforum des Projekts „Frauen in Karriere“

München, 27./28. Januar 2011

Anja Bultemeier und Andreas Boes

## Erklärungsmodell



# Fragestellung

- Die Frage nach den neuen Spielregeln in modernen Unternehmen ist die Frage nach dem geltenden Karrieremechanismus
- Der Karrieremechanismus wird von den Unternehmen gestaltet; sie fungieren als „Strukturgeber“ von Karrieren
- Die Neugestaltung von Karrieren ist jedoch noch nicht abgeschlossen, da sich die Unternehmen in einer Umbruchphase befinden
- In diesem Kontext grundlegender Veränderungen und offener Suchbewegungen durch die Unternehmen zielt das Referat darauf
  - zentrale Momente des neuen Karrieremechanismus zu identifizieren und auf ihre genderspezifische Wirkung zu überprüfen
  - „Stellschrauben“ aufzuzeigen, durch die es gelingen kann, die Karrierechancen von Frauen in modernen Unternehmen zu verbessern

# Agenda

- Fragestellung des Referats
- Überblick: Karriere in traditionellen und modernen Unternehmen
- Zentrale Veränderungsdimensionen von Karriere:
  - Organisation (Rückblick)
  - Arbeitspraxis
  - Führung
- Resümee: Karrierechancen von Frauen als Gestaltungsaufgabe – Zwei mögliche Entwicklungsszenarien

# Karriere in traditionellen und modernen Unternehmen

- Karriere in traditionellen Unternehmen
  - Funktionale Organisation und „Kaminkarriere“
  - Prototyp: „Laufbahn“ mit genau festgelegten Tätigkeiten und Entwicklungsschritten
  - Seniorität als zentrale Karrieredeterminante
  - Dominante Karrierevorstellung: „Statuskarriere“
  - Geschlechtsspezifische Segregation: Seniorität schließt Frauen vom internen Arbeitsmarkt aus (statistische Diskriminierung); Frauen in Randbereichen und in frauenspezifischen Berufen mit wenig Prestige und Einkommen
- Karriere in modernen Unternehmen
  - Matrix- oder Prozessorganisation: Abschied von der „Kaminkarriere“ und Herausbildung unterschiedlicher Karrierepfade (Führungskarriere, Projektkarriere, Fachkarriere)
  - Karrierepfade sind als Aufstiegskarrieren angelegt
  - Leistung und Potenzial als zentrale Karrieredeterminanten
  - Verschiedene Karrierevorstellungen existieren nebeneinander: „Statuskarriere“, „Karriere in die Breite“, „informelle Anerkennungskarriere“
  - Horizontale Integration von Frauen bei mangelhafter vertikaler Integration

# I. Veränderungsdimension: Organisation

- Moderne Unternehmen basieren auf systemischer Organisation, Prozessstandardisierung, Informatisierung, zentraler Steuerung und der Schaffung von Öffentlichkeiten
- In diesem Kontext verändern sich die Karrierestrukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen
- Es entsteht eine neue „Topografie der Karrierepotenzialitäten“
- Es kommt zur Professionalisierung und Versachlichung der Auswahlverfahren für Karrieren

## II. Veränderungsdimension: Arbeit

- Die Veränderung der Arbeitspraxis im Unternehmen 2.0 und deren Auswirkung auf den Karrieremechanismus zeigt sich an drei Aspekten:
  1. Einer Transformation von Fachlichkeit in Richtung einer „kommunikativen Fachlichkeit“ im Kontext eines systemischen, auf Kommunikation und Öffentlichkeit basierenden Unternehmens
  2. Der Entstehung kompetenzorientierter Bewertungssysteme, die personale Kompetenzen zentral stellen
  3. Der Etablierung eines Arbeits- und Karriereprozesses, bei dem zeitliche, motivationale und örtliche Verfügbarkeit von zentraler Bedeutung sind

# Arbeit 1: „Kommunikative Fachlichkeit“

- In modernen Unternehmen muss die fachliche Expertise zugleich kommunikativ vermittelt werden: Transformation in Richtung „kommunikative Fachlichkeit“
- Beispiele:
  - Zentral definierte Standards und Prozesse müssen in die Linie vermittelt und dort angepasst werden; hierfür sind Kompetenzen zur kommunikativen Aushandlung von Bedeutung
  - Vereinheitlichung von Prozessen als „intelligente Standards“ kann nur über die Kommunikation der Mitarbeiter erfolgen
  - Komplexität moderner Arbeit verändert Rollenverständnis der Mitarbeiter: keine „Friemler und Fummler“, sondern Berater
  - Wissensaustausch lernender Organisationen erfolgt über die Schaffung von Öffentlichkeiten
  - In kundennahen Bereichen basieren Erfolge auf den kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter
- Fazit: Fachlich basierte Kompetenzen zur kommunikativen Aushandlung und zum öffentlichen Agieren spielen im Unternehmen 2.n eine zentrale Rolle

# Arbeit 1: Karriererelevanz „kommunikativer Fachlichkeit“

- „Kommunikative Fachlichkeit“ wird in einer spezifischen Ausprägung karriererelevant: Sie muss sich öffentlich exponieren
- Dies erfolgt in Unternehmen in einem „Dreischritt“:
  - Übernahme eines speziellen fachlichen Mandats
  - öffentliche Positionierung; Sichtbarkeit als zentrale Karrieredeterminante
  - Umgang mit öffentlicher Bewertung und Kritik
- Fazit: Karriere im Unternehmen 2.n bedeutet zusätzliche Verantwortungsübernahme, kommunikative Aushandlung und öffentliche Positionierung

# Arbeit 1: Genderselektive Wirkung „kommunikativer Fachlichkeit“

- Genderforschung: Vermutung einer positiver Wirkung kommunikativer Kompetenzen für die Karrierechancen von Frauen im Kontext „weicher“ Faktoren
- Unsere Empirie zeigt: Karriererelevant werden kommunikative Kompetenzen nur im Kontext „harter“ Faktoren: kommunikativer Aushandlungsprozesse und öffentlicher Positionierung
- Zentrales Ergebnis: Frauen vermeiden es, sich öffentlich zu positionieren. In systemischen Unternehmen, in denen interessengeleitete Interaktion und öffentliche Kommunikation einen zentralen Funktionsmechanismus darstellen, geraten Frauen dadurch ins „Karriereabseits“

# Arbeit 1: Stellschrauben „kommunikative Fachlichkeit“

- Die Schaffung spezieller „Rollen“ und „Bühnen“, die es Frauen ermöglichen, sich öffentlich zu erproben
- Die Veränderung der Kommunikations- und Feedback-Kulturen in den Unternehmen

## Arbeit 2: Kompetenzorientierte Bewertungssysteme

- Wandel in der Beurteilung der Mitarbeiter: Neben formalen Qualifikationen spielen personale Kompetenzen eine entscheidende Rolle
- Dies wird anschaulich
  - anhand der formalen Kriterien der Leistungsbewertung: Initiative (Proaktivität), Kreativität, Überzeugungsfähigkeit (Durchsetzungskraft), Verantwortungsbereitschaft, Zusammenarbeit sind wichtige Bewertungskriterien
  - in der gelebten Praxis der Führungskräfte: Personale Kompetenzen wie Mut, Risikobereitschaft, Eigensinn, Proaktivität spielen bei der Karriereselektion eine wichtige Rolle

## Arbeit 2: Revitalisierung von „Geschlecht“ als Selektionskriterium

- Kompetenzorientierte Bewertungssysteme können zum Einfallstor für eine Revitalisierung von „Geschlecht“ als Karrieredeterminante werden
- Personale Kompetenzen sind häufig mit Geschlechtsstereotypen besetzt
- In den Bewertungssystemen dominieren „männlich“ konnotierte Kompetenzen
- Risiko: Unterschiede in der Leistungsbewertung von Männern und Frauen
- Praxisbeispiel: In der höchsten Leistungsstufe (++) sind Männer überproportional vertreten: 13,2% der Männer, aber nur 8,9% der Frauen haben diese Leistungskategorie erreicht
- Bewertungskriterien können einen Genderbias aufweisen, der Auswirkungen auf Karrierechancen hat

## Arbeit 2: Stellschraube „Gendersensible Bewertungskriterien“

- Überprüfung formaler und praxisbezogener Bewertungskriterien auf verdeckte Genderstereotype
- Evaluation der Arbeitspraxis zur gendersensiblen Überprüfung der Kompetenzkriterien

## Arbeit 3: „Verfügbarkeit“ als zentraler Karrierefaktor

- Zeitliche, räumliche und motivationale Verfügbarkeit spielt in der Arbeitspraxis moderner Unternehmen eine zentrale Rolle
- Die Verfügbarkeiterwartungen einer modernen Arbeitspraxis verdichten sich mit Blick auf die Karriere: Karriere wird „ausschließlich“
- Die Ausschließlichkeit moderner Karrieren wird an mehreren Aspekten deutlich:
  - der „dichten“ Organisation des Karriereprozesses
  - dem Verzicht auf Zeitsouveränität in Führungspositionen
  - den Einstellungen zum Thema „Teilzeit und Führung“

## Arbeit 3: „Ausschließlichkeit“ des Karriereprozesses

- Der Karriereprozess moderner Unternehmen zeichnet sich durch verschiedene Sequenzen aus. Er beginnt unterhalb der ersten offiziellen Karrierestufe und verläuft bis zu seinem Ende in der Regel als Prozess ohne „Puffer“
- Sequenzen des Karriereprozesses sind
  - als potentieller Karrierekandidat „erkannt“ zu werden
  - spezielle Zusatzaufgaben zu übernehmen, die als „Bewährungsprobe“ fungieren
  - als Förderkandidat identifiziert und platziert zu werden
  - eine neue Karriereposition zu übernehmen; der Karriereprozess beginnt von neuem
- Der Karriereprozess wird als extrem zeitaufwändig und emotional bindend beschrieben. Während dieses Prozesses – so ein Experte – „muss das absolut Prio A sein, Karriere machen zu wollen“
- Die Ausschließlichkeit des Karriereprozesses lässt sich für Frauen nur schwer realisieren

## Arbeit 3: Verzicht auf Zeitsouveränität in Führungspositionen

- Die Ausschließlichkeit moderner Karrieren zeigt sich auch in der Ausgestaltung von Führungspositionen
- Zeitliche Verfügbarkeit wird hier zur wichtigsten „Währung“
- Praxisbeispiel:
  - *„... ich kann das sehr, sehr detailliert schildern, das heißt, dass der Blackberry dauernd daliegt. Dass eben (...) Telefonkonferenzen am Abend vollkommen normal sind und zwar jetzt nicht mal, sondern wirklich häufig, dass irgendwelche wichtigen Meetings, wenn die im Urlaub sind, halt von Urlaub aus per Telefon man dran teilnimmt und halt auch einfach zusätzlich nochmal ... also psychisch glaub ich schon noch mal eine viel stärkere Einbindung.“*  
(Development-Managerin, IT-Industrie)
- Viele Frauen wollen oder können diesen „Preis“ für eine Führungsposition nicht bezahlen

## Arbeit 3: Teilzeit als „Karrrierekiller“

- Der überwiegende Anteil unserer Experten hält Führung in Teilzeit für nicht möglich
- Es gibt jedoch auch Gegenstimmen: Führung in Teilzeit als lösbares organisatorisches Problem
- Unsere Empirie zeigt:
  - Im unteren Management ist Führung in Teilzeit möglich; die Grenze liegt bei 80% der normalen Arbeitszeit
  - Aber: Ein Aufstieg in Teilzeit ist eigentlich nicht möglich
  - Im mittleren und oberen Management gibt es bis auf ganz wenige Ausnahmen keine Teilzeitarbeit

## Arbeit 3: Genderselektive Wirkung der „Ausschließlichkeit“ moderner Karrieren

- Die Ausschließlichkeit moderner Karrieren dürfte in der Zukunft zu einem der wichtigsten Ausschlusskriterien für qualifizierte Frauen werden
- Karriere und soziale Verpflichtungen werden in modernen Unternehmen faktisch als Gegensatz konzipiert, der sich nur schwer überwinden lässt
- Praxisbeispiel:
  - *„...das ist meine persönliche Überzeugung, dass sich einige Dinge einfach auch ausschließen. Und zwar Thema Familie und Karriere.“*  
(Unterabteilungsleiter, Banken)
- Geschlechterarrangements weisen Frauen immer noch die Hauptverantwortung für Familie und Kinder zu
- Vor diesem Hintergrund wirkt die „Ausschließlichkeit“ moderner Karrieren genderselektiv: Geschlecht wirkt nicht als primärer, sondern als sekundärer Selektionsfaktor

## Arbeit 3: Stellschrauben „Verfügbarkeit“

- Flexible Kinderbetreuungseinrichtungen in Unternehmen
- Reduzierung der Arbeitsbelastungen in Führungspositionen
- Ausloten der Möglichkeiten und Grenzen von „Führung in Teilzeit“
- Lebensphasensensible Karrierekonzepte („späte Karrieren“)

### III. Veränderungsdimension: Führung

- Im Unternehmen 2.0 ist eine Transformation von Führung zu beobachten
  - In systemischen und lernenden Unternehmen erhält die Entwicklung der Mitarbeiter eine neue Bedeutung (People-Strategien; Führung als Beziehungsmanagement)
  - In systemischen Unternehmen funktioniert Führung nicht mehr vorrangig über Hierarchie und disziplinarische Weisung, sondern kommunikative Aushandlung und öffentliches Agieren sind von großer Bedeutung
  - Wesentliche Bezugsgrößen von Führung sind durch zentral definierte Zielvorgaben, Standards und Prozesse festgelegt
- In diesem Kontext verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte
  - Führungskräfte geben ein Stück Gestaltungshoheit ab; sie müssen sich darauf einlassen, Teil eines strukturierten und professionalisierten Ganzen zu sein
  - Führungskräfte sind in kommunikative und öffentliche Aushandlungsprozesse eingebunden; sie müssen sich auch im unteren Management politische Kompetenzen aneignen
  - Führung wird als People-Management zum Beziehungsmanagement; Führungskräfte müssen in der Lage sein, einen engen Kontakt zu den Mitarbeitern aufzubauen und zu coachen
- Der Ausprägungsgrad dieser Anforderungen unterscheidet sich zwischen den Hierarchieebenen

# Führung: Genderrelevante Auswirkungen der Transformation von Führung

- Das People-Management als Beziehungsmanagement wird als neues Karrierefeld für Frauen gesehen
- Das People-Management steht jedoch im Kontext einer dreifachen Transformation: Kompetenzen zur kommunikativen Aushandlung und zum öffentlichen Agieren werden ebenso aufgewertet
- Vermutung: Das bewirkt eine in sich gegenläufige Entwicklung für Frauen
- Neue Chancen für Frauen im unteren Management, die an der Demarkationslinie zum mittleren Management zu neuen Risiken werden

# Führung: Stellschrauben „Transformation von Führung“

- Frauen dabei unterstützen, ihren eigenen Weg in politischen Aushandlungsprozessen zu finden (Seminare)
- Veränderung der Kommunikations- und Öffentlichkeitskulturen in den Unternehmen
- Schaffung von „Bühnen“ an der „Nahtstelle“ zum mittleren Management

## Resümee:

### Karrierechancen von Frauen als Gestaltungsaufgabe – Zwei mögliche Entwicklungsszenarien

- Frauen können von den neuen Spielregeln im Unternehmen 2.n nur profitieren, wenn diese proaktiv gestaltet werden
- **Szenario 1:** Eine proaktive Gestaltung des Umbruchs nutzt die historische Entscheidungssituation, um die Karrierechancen für Frauen zu verbessern
- **Szenario 2:** Beim Verzicht auf proaktive Gestaltung verbessern die neuen Spielregeln die Karrierechancen für eine Minderheit von Frauen, erhöhen jedoch die Karriererisiken für die Mehrheit der Frauen
- Proaktive Gestaltung des Umbruchs wird zur wichtigsten „Stellschraube“, um die Karrierechancen von Frauen zu verbessern

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Dr. Kira Marrs

ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[andreas.boes@isf-muenchen.de](mailto:andreas.boes@isf-muenchen.de)

Prof. Dr. Rainer Trinczek, Dipl.-Pol. Anja Bultemeier

FAU Erlangen-Nürnberg / Institut für Soziologie  
Kochstrasse 4

91054 Erlangen

+49 (0) 9131 85-22084

[anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de](mailto:anja.bultemeier@soziol.phil.uni-erlangen.de)