

Andreas Boes, Anja Bultemeier

Neue Karrieren - neue Chancen für Frauen?

Workshop der Firmenpartner der EAF „Karrieren im 21. Jahrhundert“

Berlin, 7. Oktober 2011

Hauptstadtrepräsentanz der Deutschen Telekom

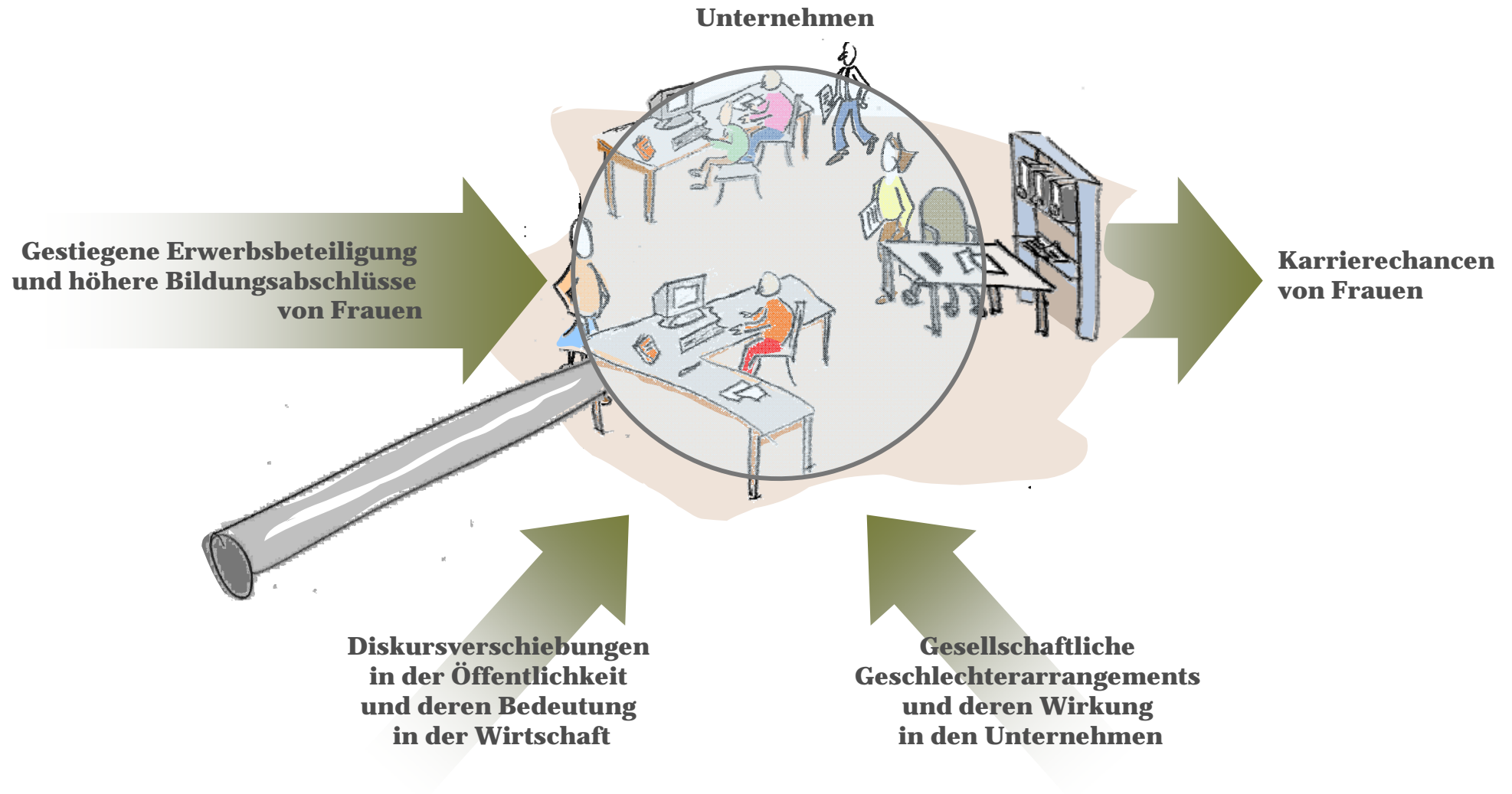
Agenda

- Projekt „Frauen in Karriere“ – Design und Status
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrierenchancen von Frauen in modernen Unternehmen –
Entwicklungsszenarien und Veränderungsstrategie

Projekt „Frauen in Karriere“

- **Umbruch in den Unternehmen – Chancen und Risiken für die Karrieremöglichkeiten von Frauen**
- **Wandel betrieblicher Karrierewege und individueller Karrierestrategien in modernen Unternehmen – Wirkung für Karrierechancen von Frauen**
- **Spannender Branchenmix**
 - Bankgewerbe
 - Elektrotechnische Industrie
 - Informations- und Kommunikationstechnologie-Wirtschaft
- **Attraktives Projektnetzwerk**
 - Bosch, Deutsche Postbank AG, Deutsche Telekom AG, SAP AG, Siemens AG, TaunusSparkasse, VW Financial Services
 - ISF München und FAU Erlangen-Nürnberg
 - Projektförderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung, kofinanziert vom ESF in der EU

Erklärungsmodell



Empirische Basis – Status des Projekts

- Bisher zwei von drei Untersuchungswellen (Mai 2009 – Mai 2011):
Zwölf Fallstudienenerhebungen mit mehr als 200 qualitativen Intensivinterviews und Sekundärdatenanalysen
- Mischung bezüglich des Geschlechts und Streuung entlang der verschiedenen Karrierepositionen
- Von den insgesamt 204 Befragten waren 108 weiblich und 96 männlich
- Neben 85 MitarbeiterInnen (51 weiblich, 34 männlich) wurden 119 ManagerInnen sämtlicher Hierarchieebenen befragt (57 Frauen und 62 Männer)
- Besonderheit des Projekts: Einbeziehung der Mitarbeitererebene und aller Hierarchieebenen
- Zusätzliche Projektphase: Evaluation von Gestaltungsvorhaben – good practice

Zentrales Ergebnis: Historischer „Möglichkeitsraum“ für Frauenkarrieren

- Karrierechancen von Frauen – Zentrales Thema im öffentlichen Diskurs: Wirtschaft kommt unter Druck
- Veränderte politische Umfeldsituation – Europäischen Union droht mit gesetzlichen Regelungen
- Vorstoß der Deutschen Telekom AG hat einen Wendepunkt in der Wirtschaft bewirkt
- Aktivitäten der Unternehmen erhalten erhöhte Aufmerksamkeit – Vorstände interessieren sich für das Thema und fragen: „Was machen wir eigentlich in punkto Frauen und Karriere?“
- Als vergleichsweise leicht zu realisierende Sofortmaßnahme erfährt die Besetzung von hohen Führungspositionen mit Frauen besondere Aufmerksamkeit – „Daimler & Co gehen auf Frauenjagd“ (FAZ) und Headhunter suchen händeringend nach qualifizierten Frauen
- Druck der Öffentlichkeit und Umbruch in den Unternehmen erzeugt neuen historischen **Möglichkeitsraum** für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen
- Möglichkeitsraum garantiert keinen Aufstiegsautomatismus für Frauen – aber er stellt eine **historische Chance** zur grundlegenden Verbesserung ihrer Karrierechancen dar

Agenda

- Projekt „Frauen in Karriere“ – Design und Status
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrierenchancen von Frauen in modernen Unternehmen –
Entwicklungsszenarien und Veränderungsstrategie

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“
 - Personale Entscheidungsmuster – „Fürst im Reich“ und sein Netzwerk
 - Geschlechtsspezifische Segregation: Seniorität schließt Frauen vom internen Arbeitsmarkt aus – Frauen in Randbereichen und in „frauenspezifischen“ Berufen
- **Karriere in modernen Unternehmen**
 - Matrix- oder Prozessorganisation: Abschied von der „Kaminkarriere“ und Herausbildung unterschiedlicher Karrierepfade und Karrierevorstellungen
 - Karrierepfade (Führungskarriere, Projektkarriere, Fachkarriere) sind als Aufstiegskarrieren angelegt – Wechsel von Karriere nach oben und Karriere in die Breite
 - Verschiedene Karrierevorstellungen existieren nebeneinander: „Statuskarriere“, „Karriere in die Breite“, „informelle Anerkennungskarriere“
 - Leistung und Potenzial als zentrale Karrieredeterminanten – Versachlichung der Entscheidungsprozesse
 - Horizontale Integration von Frauen bei mangelhafter vertikaler Integration

„Kommunikative Fachlichkeit“ und Öffentlichkeit

- **Kommunikative Fachlichkeit spielt in modernen Arbeitswelten eine zentrale Rolle – fachliche Tätigkeit muss immer auch zugleich kommunikativ vermittelt sein**
- **Kommunikative Fachlichkeit verändert die Karrierebedingungen: Neben die fachliche Expertise tritt das erfolgreiche Agieren in der Unternehmensöffentlichkeit als Voraussetzung für beruflichen Erfolg und Karriere**
 - **Kommunikative Kompetenz bedeutet: Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Mut zu einem eigenen Standpunkt und politisches Geschick**
 - **„Sichtbarkeit“ wird zu einer zentralen Karrieredeterminante – Mit Projekten und eigenen Ideen öffentlich positionieren und dafür einstehen**
- **Karrierechancen und -risiken für Frauen**
 - **Allgemein wird angenommen, dass die Aufwertung kommunikativer Kompetenzen Frauen zugute kommt – verwiesen wird auf „weiche“ Faktoren wie Integrationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit**
 - **Karriererelevant werden in der Praxis jedoch „harte“ Faktoren wie Durchsetzungsfähigkeit und politisches Geschick**
 - **Unserer Ergebnisse zeigen: Frauen meiden „Politik“, sie vermeiden es, sich öffentlich zu exponieren – sie geraten dadurch ins „Karriereabseits“**

Transformation von Führung und Ausdifferenzierung von Karrierepfaden

- **Im Kontext neuer Managementkonzepte verändert Führung ihren Charakter – Führen über Ziele, Einbettung in Prozesse, Abbau von Hierarchieebenen**
 - Führung wird aus einem individuellen „schöpferischen“ Akt zu einer professionell strukturierten Tätigkeit
 - Ausdifferenzierung der Führung in funktionale Teilmomente: Peoplemanagement, Fachexperten, Projektmanagement und darauf aufbauende Karrierepfade
 - Peoplemanagement wird zum Beziehungsmanagement: Erschließung und Entwicklung der Humanressourcen durch enge Feedback-Schleifen und Coaching im Kontext definierter Prozesse und Zielvorgaben

- **Chancen und Risiken für Frauen**
 - Frauen partizipieren an alternativen Karrierepfaden (z.B. Fachkarrieren). In der Praxis werden diese jedoch oft als „Karrieren zweiter Klasse“ etabliert
 - Führung als Beziehungsmanagement kann Frauen neue Möglichkeiten im unteren Management eröffnen, weil ihnen die erforderlichen kommunikativen und empathischen Kompetenzen eher zugeschrieben werden. Zugleich werden hier die Handlungsspielräume durch Prozessesstandardisierungen und Zielvorgaben eingeengt

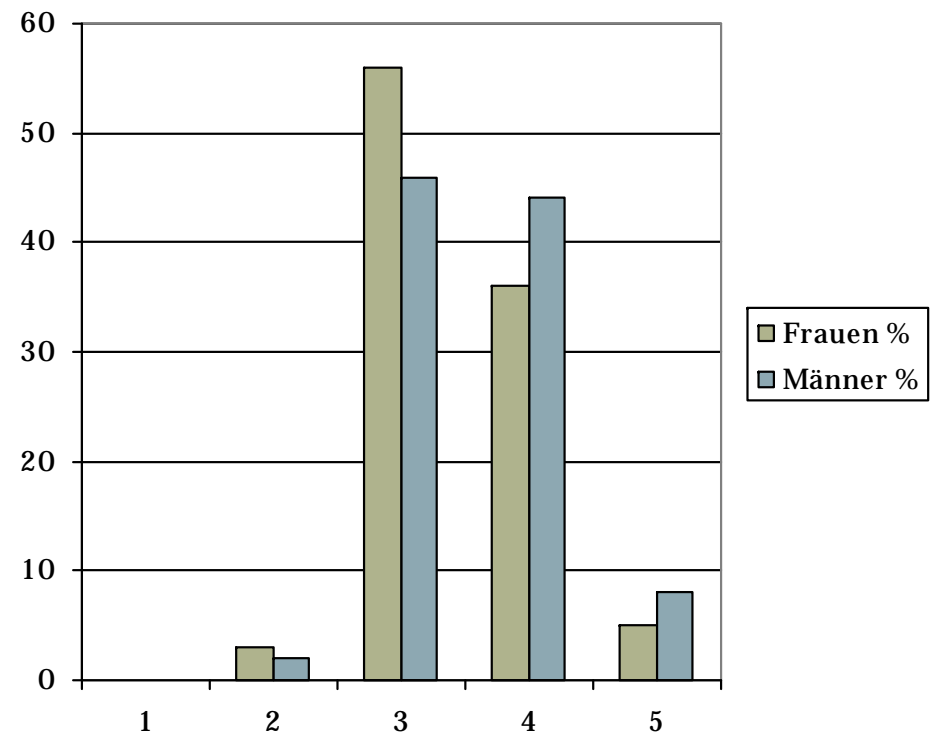
Hybride Auswahlverfahren: Ansätze zur Versachlichung und personale Entscheidungsmuster

- **Versachlichte Verfahren zur Identifikation von Karrierekandidaten werden in modernen Unternehmen implementiert**
 - Auswahl von Toptalents und High-Potentials als zentral definierte Prozesse
 - Festlegung von einheitlichen Auswahl- und Bewertungskriterien (Proaktivität, Kreativität, Lösungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, unternehmerisches Denken)
 - Kollektive Selbstkontrolle des Managements und Herstellung von Objektivität in Kalibrierungsmeetings; in der Praxis oft überformt durch „Machtspiele“
- **Diese Verfahren brechen jedoch nur selten die Dominanz personaler Entscheidungen bei Stellenbesetzungen: Homosoziale Rekrutierungsmuster bleiben aktiviert**
 - Personalauswahl und Stellenbesetzung nach dem Muster sozialer Ähnlichkeit und Vertrautheit – Männer wählen vorrangig Männer
 - Zentrale Bedeutung personaler Kompetenzen begünstigt homosoziale Rekrutierung – personale Kompetenzen, wie Durchsetzungsfähigkeit, sind häufig geschlechtlich konnotiert
- **Widersprüchliche Gemengelage von Chancen und Risiken für Frauen**
 - Neue Chancen durch versachlichte Verfahren, wenn die Prozesse sinnhaft gelebt und Kriterien (Potentialkriterien) gendersensibel überprüft werden
 - Bleibende Risiken durch personale Besetzungsverfahren, die Anstrengungen zu Versachlichung konterkarieren können (Modernisierung bleibt auf halber Strecke stecken)

Gefahr: 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 den höchsten Leistungsstufen (4+5) sind Männer überproportional vertreten – hier werden die Aufstiegskandidaten gefunden
- Bewertungskriterien können einen Genderbias aufweisen, der Auswirkungen auf Karrierechancen hat

**Bewertung männliche und weibliche
Führungskräfte - Kompetenzen**



Verfügbarkeit als zentraler Karrierefaktor

- Verfügbarkeit wird zum zentralen Karrierefaktor - zeitlich, örtlich, motivational
 - Karrieren werden „ausschließlich“: Wer Karriere machen will, muss dies permanent beweisen – „Karriere muss absolut Prio A sein“
 - Wandel im Karriereverständnis: „Selbstorganisierte Karriere“ benötigt Zeit für Networking, Planung und Reflexion
 - Teilzeit ist ein „Karrierekiller“: Bei ca. 80% der regulären Arbeitszeit liegt eine Barriere für die Karrierechancen
 - Verzicht auf Zeitsouveränität wird zum Einstiegsticket für hochwertige Arbeitsaufgaben und Führungsrollen; Praxisbeispiel beschreibt Verfügbarkeitserwartungen:



„...ich kann das sehr, sehr detailliert schildern, das heißt, dass der Blackberry dauernd daliegt. Dass eben (...) Telefonkonferenzen am Abend völlig normal sind und zwar jetzt nicht mal, sondern wirklich häufig, dass irgendwelche wichtigen Meetings, wenn die im Urlaub sind, halt vom Urlaub aus per Telefon man dran teilnimmt und halt auch einfach zusätzlich noch mal... also psychisch glaub ich schon noch mal eine viel stärkere Einbindung.“

- Diese Verfügbarkeitserwartungen bringen Frauen in ein Dilemma
 - Mit jedem Karriereschritt drohen die mühsam erarbeiteten Arrangements zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu erodieren
 - Bewusster Verzicht auf den nächsten Karriereschritt ist häufig die Folge – „diesen Preis will ich nicht zahlen“
 - Drohende Gefahr: Eindimensionale Auswahl der Führungskräfte jenseits sozialer Verantwortung

Globalisierung – neue Anforderungen und Verfügbarkeitserwartungen

- **Neue Qualität der Globalisierung schafft neue Voraussetzungen für Fach- und Führungskräfte**
 - Arbeit in globalen Verweissystemen – z.B. globale Teams
 - Einsatzorte sind länderübergreifend definiert
- **Neue Anforderungen und Verfügbarkeitserwartungen**
 - Internationale Erfahrung als Pluspunkt bei Aufstiegen
 - Mobilitätsanforderungen steigen
 - Schwieriges Zeitmanagement in der globalen Zusammenarbeit und beim Management globaler Teams
 - Auslandsaufenthalte als (formale) Karrierevoraussetzung
- **Internationale Mobilität und Verfügbarkeit konfliktieren häufig mit weiblichen Lebensplänen und Partnermodellen**

Agenda

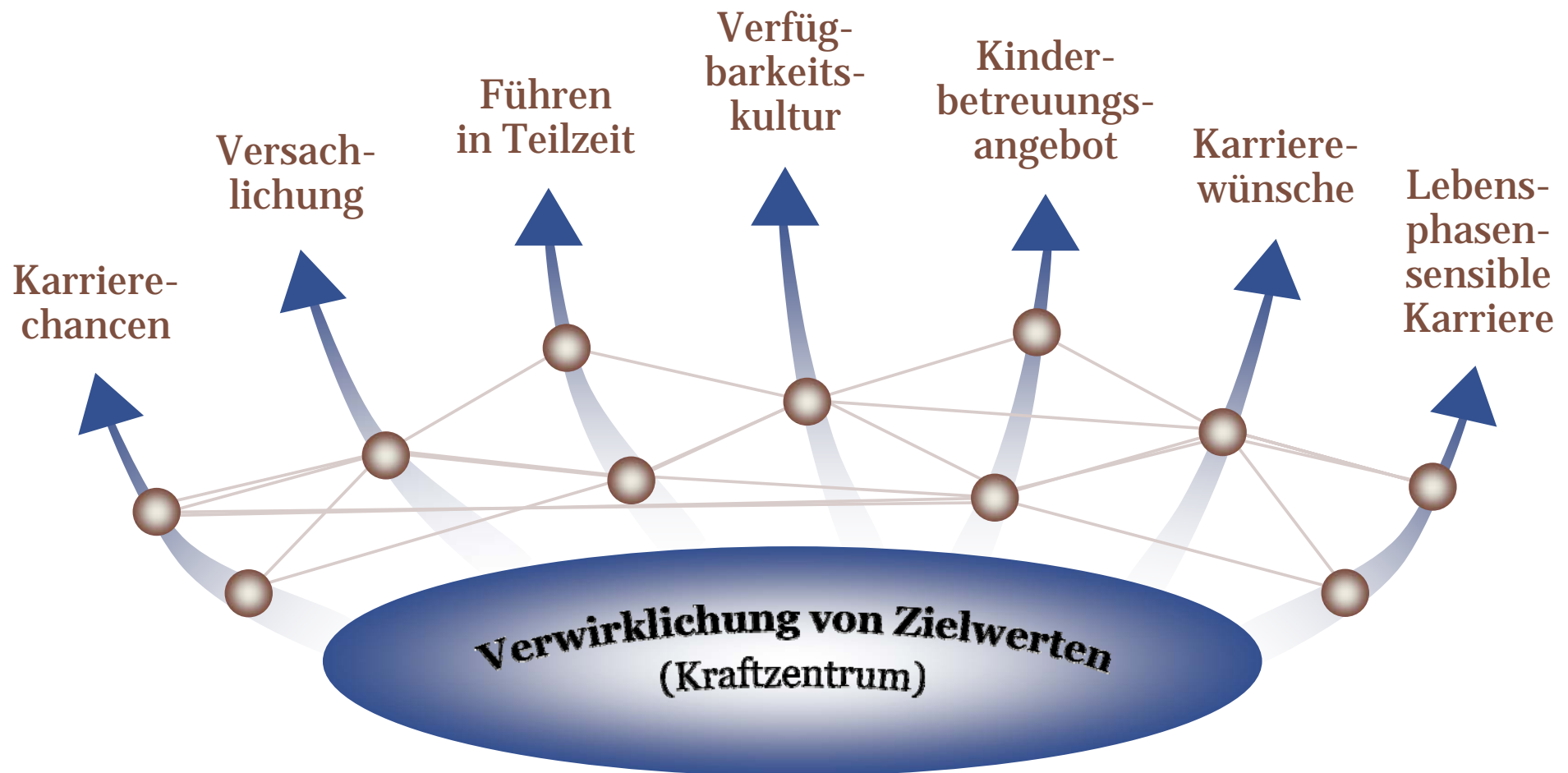
- Was bedeutet Karriere heute? – Zum Wandel des Karriereverständnisses in modernen Unternehmen
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrierenchancen von Frauen in modernen Unternehmen – Entwicklungsszenarien und Veränderungsstrategie

Karrierechancen von Frauen

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

Modell der Veränderungsstrategie – Kraftzentrum und Handlungsstränge



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

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

<http://www.frauen-in-karriere.de>