

Andreas Boes, Anja Bultemeier

Zeitenwende für die Karrierechancen von Frauen – Spielregeln, Strategien und Veränderungskonzepte

Konferenz

Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten

Forschungsergebnisse Erfahrungen Good Practices

SAP AG, Walldorf am 29. Juni 2012

Frauenkarrieren zwischen Aufbruch und Stagnation

- **Zeitenwende in der öffentlichen Debatte um die Karrierechancen von Frauen ...**
 - Diskussion um die Quote wird zum wichtigen Thema – Meinungsumschwung zu „Frauen und Karriere“ in der Gesellschaft
 - Bisher undenkbare Koalitionen in der Politik bei Quotenbefürwortern – im Hintergrund droht die EU mit Gesetzen zur Quote
 - Nach dem Scheitern der „Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit“ bringt Initiative der Deutschen Telekom Bewegung in DAX 30-Unternehmen
- **... oder bleibt doch alles beim Alten?**
 - Durchbruch bei der frühkindlichen Betreuung wird durch Betreuungsgeld konterkariert
 - Medien berichten vermehrt von gescheiterten Managerinnen und warnen vor steigender Frustration karrierewilliger Männer
 - Viele Expertinnen in den Unternehmen bleiben skeptisch
- **Aufbruch ins „Jahrhundert der Frauen“ oder Zementierung der „vergeschlechtlichten Struktur“?**

Historischer Möglichkeitsraum

- In den nächsten Jahren wird eine historische Weichenstellung für die Teilhabechancen von Frauen in der Gesellschaft vorgenommen
- Grundlegende gesellschaftliche Veränderungen und ein tiefgreifender Wandel in den Unternehmen schaffen neue Chancen zur Aufhebung der „vergeschlechtlichten Struktur“ der Unternehmen
- Zusammen mit einer veränderten politischen Gemengelage und einer neuen öffentlichen Anspruchshaltung erzeugt dies einen historischen Möglichkeitsraum für die Verbesserung der Entwicklungschancen von Frauen
- Möglichkeitsraum ist kein Automatismus – Chancen und Risiken liegen eng beieinander
- Ob dieser Möglichkeitsraum wirklich genutzt werden kann, hängt primär von einer erfolgreichen Gestaltung in den Unternehmen ab
- In einem begrenzten historischen Zeitfenster kommt es jetzt darauf an, die Weichen in den Unternehmen richtig zu stellen

Agenda

- **Historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen**
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Männern und Frauen im Umbruch
- Gestaltungskonzepte zur Aufhebung der vergeschlechtlichten Strukturen in den Unternehmen – Erfolgsfaktoren und Status

Möglichkeitenraum als Modeerscheinung?

- Verstärkte Anstrengungen in den Unternehmen scheinen Vielen nur als opportunistische Reaktion auf einen erhöhten öffentlichen und politischen Druck
- Skepsis bei Expertinnen, die schon lange zum Thema aktiv sind
 - Unternehmen besetzen oft nur wenige Positionen in Vorständen und Aufsichtsräten mit Frauen, belassen sonst aber alles beim Alten
 - Gesteigerter Aktivismus (Veranstaltungen, Filme, Plakate etc.) statt substanzieller Veränderungen
 - Unternehmen gehen oft nur zum Schein auf die Forderungen ein, um gesetzliche Quoten zu verhindern
- Skepsis ist in vielen Fällen berechtigt
- Aber: Was als Ergebnis politischer Moden und opportunistischen Verhaltens erscheint, hat substanziellen Gehalt

Möglichkeitsraum – Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren

- „Feminisierung des Arbeitsmarkts“ – Qualifizierte und hochqualifizierte Frauen stehen zur Verfügung
- Umbruch zum Unternehmen 2.0 – Informatisierung der Arbeit, Professionalisierung und Versachlichung, Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Neue politische Gemengelage – Druck der EU, neue Koalitionen zur Frauenfrage quer zu den traditionellen politischen Frontverläufen
- Schleusen öffnen sich – Quoten-Vorstoß der Deutschen Telekom befeuert öffentliche Anspruchshaltung
- Öffentlicher Druck greift auf Unternehmen über: Wer jetzt nicht aktiv wird, handelt geschäftsschädigend – Frauenkarrieren werden von Vorständen zur Chefsache gemacht und erhalten erstmals strategische Bedeutung
- Das Tor steht offen!

Historische Chance ohne Erfolgsgarantie

- **Warum es auch ganz anders kommen könnte ...**
 - Öffentliche Kinderbetreuung ist nicht gesichert – Betreuungsgeld könnte sich als erneute Trendwende entpuppen
 - Umbruch in den Unternehmen generiert neue Risiken für Frauen – Verfügbarkeitserwartungen
 - Schnellschüsse zur Förderung von Frauen können leicht verpuffen und erzeugen Frustration
 - Neue Geschlechterkonkurrenz statt gemeinsames Ringen um Modernisierung
 - Viele qualifizierte Frauen machen noch keinen Karrieresommer
- **Worauf es jetzt ankommen wird ...**
 - ... dass die Frauen Karriere machen wollen
 - ... dass die Unternehmen wirksame Gestaltungskonzepte umsetzen

Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen
- **Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Männern und Frauen im Umbruch**
- Gestaltungskonzepte zur Aufhebung der vergeschlechtlichten Strukturen in den Unternehmen – Erfolgsfaktoren und Status

Wollen Frauen überhaupt Karriere machen?

- Experten in den Unternehmen: Frauen haben einen deutlich geringer ausgeprägten Karrierewunsch als Männer
 - „... also ich hab ganz persönlich Angst, eines Tages kommt der Vorstand und sagt, so jetzt geben Sie mir mal bitte die 50 Frauen, die wir auf die Beförderungsliste setzen, also geben Sie mir mal 50 Namen, die wir berücksichtigen wollen, wenn irgendwo eine Stelle frei wird, also ich hätte Angst, diese 50 Namen nicht zusammen zu bringen...“ (weibliche Führungskraft)
 - Accenture-Umfrage (2011): 50 % der Männer, aber nur 20 % der Frauen wollen ihre Karriere vorantreiben
- Fatale Konsequenz: Möglichkeitsraum schafft neue Chancen – aber Frauen wollen sie gar nicht nutzen
- Frage: Wollen Frauen überhaupt Karriere machen? Und stehen sie bereit, die neuen Chancen zu nutzen?

Forschungsergebnisse zu Karriereorientierungen

- Frauen und Männer unterscheiden sich in ihren Entwicklungs- und Gestaltungsansprüchen in der Arbeit nicht grundsätzlich
 - Frauen sind ebenso wie Männer hoch motiviert, leistungsbereit und ehrgeizig
 - Frauen suchen auch eigene Aufgabenbereiche und Herausforderungen; sie wollen Verantwortung übernehmen und sich beweisen
 - Beide wollen Spaß haben und sich weiter entwickeln
 - Frauen und Männern sind Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeit wichtig; ebenso eine ausreichende Vergütung
- Aber: Frauen übersetzen den Entwicklungswunsch weniger konsequent und weniger häufig in ein Karrierestreben
 - Bei den meisten Männern gilt: Entwicklungswunsch = Karrierestreben
→ bei Frauen gilt das nicht
- Karriere zu machen ist für Männer eine Selbstverständlichkeit – sie erleben ein „Naturrecht“ auf Karriere
- Bei Frauen ist das Karrierestreben das Ergebnis eines komplexen Reflexionsprozesses, in dem unterschiedliche Rechtfertigungsordnungen aufeinander bezogen werden müssen

Was „filtert“ das Karrierestreben bei Frauen?

- Warum wird bei Frauen der Entwicklungswunsch nicht eins-zu-eins in Karrierestreben übersetzt?
- Die „doppelte Vergesellschaftung“ beeinflusst die Karriereentscheidung von Frauen
 - Frauen sind für zwei unterschiedliche Praxisbereiche sozialisiert: die „Sorgearbeit“ und den Beruf
 - Beide Praxisbereiche ergeben zusammen kein Ganzes – oft Ursache einer „inneren Zerrissenheit“ von Frauen
- Karrierewelt ist eine „Männerwelt“ – Frauen bleiben hier stets Fremde
 - Männer befinden sich in einer grundsätzlichen Passung zwischen den Erwartungen der Karrierewelt und ihren Bestrebungen nach Karriere
 - Frauen befinden sich in einer fremden Welt – das „Fremdsein“ setzt dem Karrierestreben innere und äußere Grenzen
- Beide „Filter“ durchdringen sich wechselseitig und sind aus der Perspektive der Frauen nicht zu trennen

Zweidimensionale Karriereorientierung von Frauen

- Karriereorientierungen bei Frauen entwickeln sich in einem zweidimensionalen Bezugssystem: in der Abwägung zwischen Karriere und Familie
- Mit der Ausschließlichkeitsanforderung der Karrierewelt sind beide Bereiche als Gegensatz konzipiert – Frauen müssen sich entscheiden oder Kompromisslösungen finden
- Karriereorientierungen bei Frauen mit Entwicklungs- und Gestaltungswunsch
 - Typ A: Starkes Karrierestreben und relative Freiheit von Sorgearbeit
 - Typ B: Starkes Karrierestreben bei gleichzeitiger Familienorientierung
 - Typ C: Gebremstes Karrierestreben bei gleichzeitiger Familienorientierung
 - Typ D: Gebrochenes Karrierestreben bei gleichzeitiger Familienorientierung
- Die Karriereorientierungen zeigen: Frauen entkommen der „Zweidimensionalität“ nicht und sie zahlen dafür immer einen „Preis“
- In den Wahrnehmungsmustern der Karrierewelt wird häufig nur Typ A als Karrierekandidat erkannt. Frauen mit Familienorientierung geraten oft völlig aus dem Blickfeld. Ein Großteil des Karrierepotenzials von Frauen geht verloren

Frauen in der fremden Karrierewelt

- **Karrierewelt ist von Männern gemacht – sie funktioniert nach männlichen Regeln**
 - Verfügbarkeitserwartungen auf Personen ohne Sorgearbeit zugeschnitten
 - Karrieremuster erlauben keine biografischen Unterbrechungen
 - Kompetenzprofile an männlichen Geschlechtsstereotypen ausgerichtet
 - Entscheidungsträger sind überwiegend männlich – hohe Bedeutung „homosozialer Rekrutierungsmuster“
- **Karrierewelt integriert Frauen als Fremde**
 - Frauen kommen in der Karrierewelt selten vor; sie betrachten die Karrierewelt aus der Beobachterperspektive: „fleißige Bienen“ im „Männerladen“
 - Frauen werden als Risiko behandelt – „Planen Sie, Kinder zu bekommen, sonst hätte ich da...“
 - Frauen in Teilzeit fallen aus den Anerkennungsbeziehungen der Karrierewelt raus – „vom High-Potential zum Sozialfall“
 - Frauen entsprechen nicht dem vorherrschenden Karrieretypus – „ich werde in ein fremdes Schema gepresst“
 - Frauen, die es nach oben geschafft haben, werden oft diffamiert – „Mannweib“, „warum wirkt sie immer so verbissen?“

Fremde Welt unterdrückt das Karrierestreben von Frauen

- Viele Frauen kommen in der fremden Karrierewelt gar nicht auf die Idee, Karriere machen zu wollen – bis sie „entdeckt“ werden
 - Ihr Entwicklungs- und Gestaltungswunsch übersetzt sich nicht in einen Karrierewunsch
 - Sie haben die Grenzen der fremden Welt internalisiert
- Frauen verhalten sich in der fremden Karrierewelt anders als Männer – dadurch können sie durch das Wahrnehmungsraster der Vorgesetzten fallen
 - Sie gehen Karriere nicht natürlich, sondern reflektiert an
 - Sie sprechen einen Karrierewunsch seltener offen aus
 - Sie wollen die Karrierewelt nicht im Sturm erobern, sondern verfolgen häufig inkrementelle Strategien
 - Sie verhalten sich stärker wertorientiert und verletzen häufig die Spielregeln von Karriere
 - Fazit: Aus der Perspektive der männlichen Karrierewelt wird dieses Verhalten oft als fehlendes Karrierestreben interpretiert
- Frauen verhalten sich in der fremden Karrierewelt völlig rational – nicht ihr Verhalten ist falsch, sondern die Konstruktion der Karrierewelt als Männerwelt

Auswirkung des Möglichkeitsraums auf das Karrierestreben von Frauen

- Frauen erleben den Möglichkeitsraum als neue Chance, als ein Stück Normalisierung – möchten aber nicht als Frau, sondern wegen ihrer Leistung Karriere machen
- Möglichkeitsraum wirkt sich unterschiedlich auf Karrierewunsch und Karriereverhalten von Frauen aus
 - Für Frauen auf Karrierekurs ohne Sorgearbeit (Typ A) schafft er ein Stück neue Normalität – sie schöpfen neuen Mut und nutzen die Chance
 - „... ich glaub, was wir die ganze Zeit tun, und was ich auch sehr, sehr lange getan habe – ich hab das vorhin, während ich es aussprach, auch für mich noch mal realisiert – dass die ganze Zeit meine Entwicklung passiert ist. Aber ich habe sie nicht aktiv gefördert. Im Sinne von, ich habe angesprochen, ich will mehr! Das hat sich geändert bei mir. (...) Und dann hab ich zum ersten Mal im Bewertungsbogen, in dem jährlichen Prozess auf die Frage, wo ich mich denn sehe, nicht mehr seitwärts reingeschrieben, sondern aufwärts.“
(Abteilungsleiterin)
 - Für Frauen mit Familienorientierung (Typ B, C und D) reaktiviert der Möglichkeitsraum zwar den Karrierewunsch, ohne eine Verhaltensänderung zu bewirken – sie können die Chance nicht nutzen, wenn sich nicht mehr verändert
- Möglichkeitsraum mobilisiert das Karrierestreben von Frauen – ohne grundlegende Gestaltung in den Unternehmen bleiben viele Potenziale verschenkt

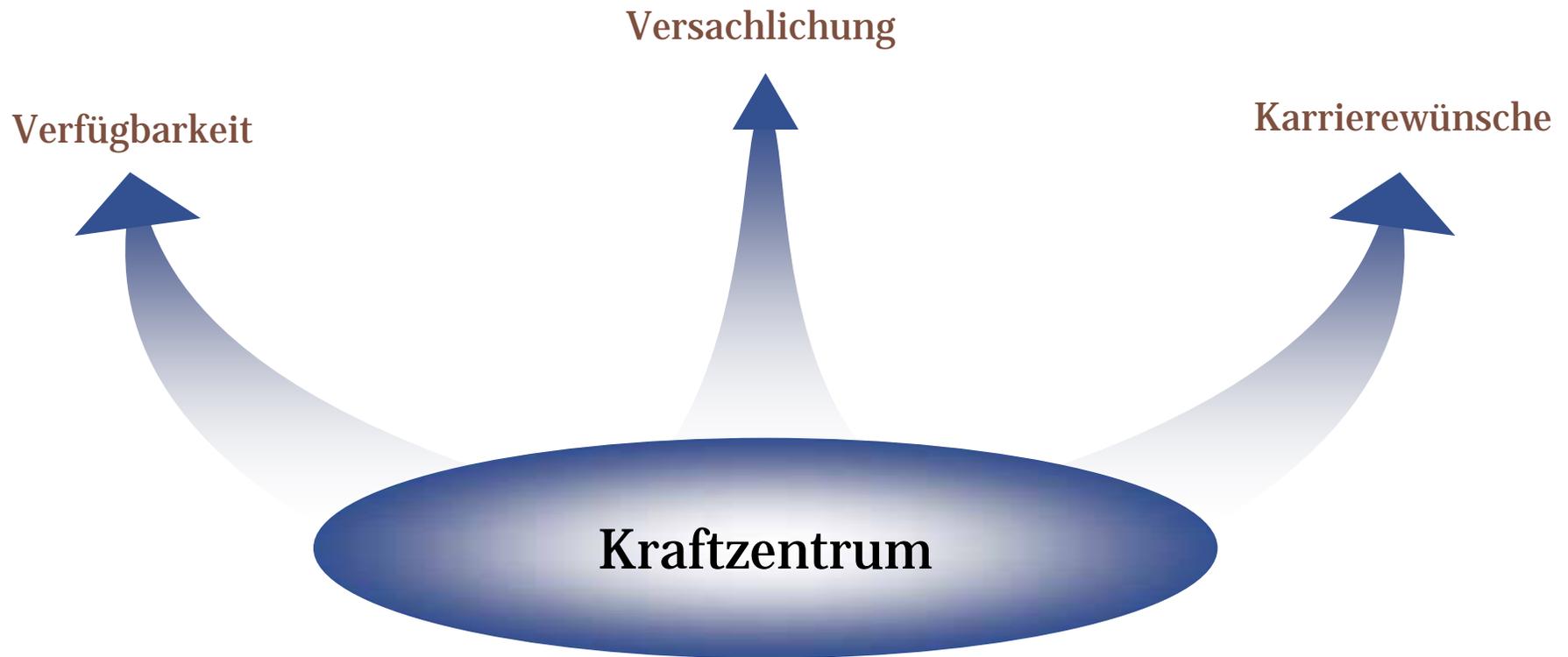
Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Männern und Frauen im Umbruch
- **Gestaltungskonzepte zur Aufhebung der vergeschlechtlichten Strukturen in den Unternehmen – Erfolgsfaktoren und Status**

Ohne Gestaltung wird der Möglichkeitsraum verpuffen!

- Nur durch wirksame Gestaltung kann der Möglichkeitsraum die Karrierechancen von Frauen verbessern
- Leitorientierung der Gestaltung: Wandel zum Unternehmen 2.0 zur konsequenten Modernisierung und für die Aufhebung der vergeschlechtlichten Struktur nutzen
- Prinzipien
 - Lebendiger Veränderungsprozess statt bürokratischer Ansatz – Veränderung durch soziale Eigendynamik
 - Übergeordnete Werte adressieren – Aufhebung der vergeschlechtlichten Struktur statt Frauen gegen Männer
 - Starke Akteurskonstellation – Führungskräfte, Frauennetzwerke und Sozialparteien als strategische Akteure zusammen bringen

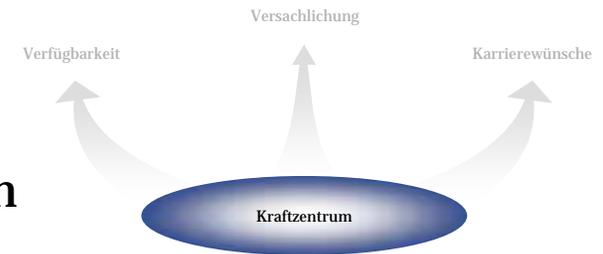
Modell der Veränderungsstrategie



Kraftzentrum

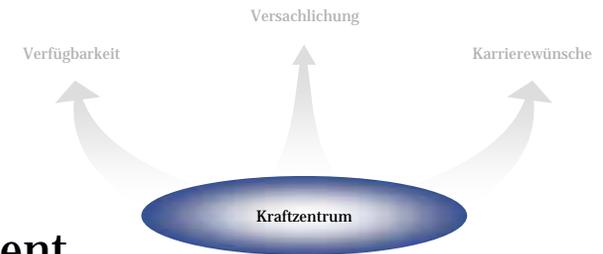
Energiezentrum der Transformation

- Ziel: Kraftzentrum generiert immer wieder neue Energie, um den Prozess des Wandels als kollektiven Lernprozess der Organisation voranzutreiben
- Erfolgsfaktoren
 - Starke Verankerung in der Hierarchie und starke Stakeholderstruktur
 - Verbindlichkeit – Einfluss auf strategische Prozesse
 - Dauerhafte Generierung von Input für kollektive Lernprozesse
- Zentraler Ansatzpunkt: Zielwerte als Achse lebendiger Veränderungsprozesse
 - Strategische Positionierung des Vorstands zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen
 - Zielwerte etablieren, auf Einheiten konkretisieren und Verantwortung in die Linie bringen als Basis gemeinsamer Lernprozesse
 - Gendersensibles Reporting – Zwischenergebnisse offensiv kommunizieren und Wettbewerb initiieren
 - Starke Eingriffsrechte bei HR als Berater der Ressorts im Sinne der gemeinsamen Zielstellung



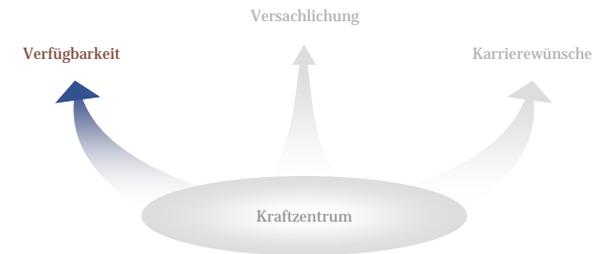
Kraftzentrum Status in den Unternehmen

- Kraftzentren in vorherigen Entwicklungsphasen
 - Grassroot-Initiativen: Frauennetzwerke
 - Freiwillige Verantwortung: Sponsoren im Management
 - Institutionen: Frauenbeauftragte, Gleichstellungsstellen, Diversity-Abteilungen
 - Bilaterale Institutionen: Kooperationsformen und Verträge zwischen den Sozialparteien
- Aktueller Trend: Strategischer Durchbruch und Verankerung in den Zentren der Machtausübung
 - Vorstände gehen in Verantwortung: Fast alle Unternehmen haben VS-Beschlüsse mit Zielvorgaben
 - Change-Projekte mit mehrdimensionalen Konzepten und definierter Agenda
 - Gründung bzw. Aufwertung organisierender Institutionen
- Herausforderungen
 - Verantwortung in die Linie bringen statt HR als „Prügelknaben“ oder kollektive Verantwortungslosigkeit
 - Übergeordnete Werte statt Geschlechterkonkurrenz
 - Kollektivvertragliche Absicherung durch Sozialparteien
 - Gemeinsame Lernprozesse statt neue Bürokratie – Herzen gewinnen



Handlungsstrang „Verfügbarkeit“

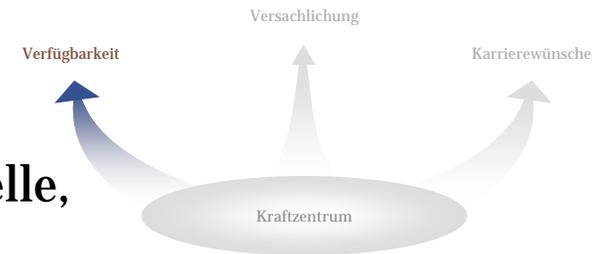
- Verfügbarkeitserwartungen in der Welt des Managements sind der entscheidende Hemmfaktor für die Karriere von Frauen
 - Kontrast zur Sorgearbeit wird schärfer
 - Für viele Frauen wird es daher immer schwerer, sich für Karriere zu entscheiden
- Chancen des Wandels zum Unternehmen 2.0 werden meist nicht zur Flexibilisierung der Arbeit und Steigerung der Zeitsouveränität, sondern zur Steigerung der Verfügbarkeitserwartungen genutzt
- Ziel: Verfügbarkeitserwartungen so gestalten, dass Karriere für Menschen mit sozialen Verpflichtungen möglich wird
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Flexibles Kinderversorgungsangebot und Elternzeitbetreuung als Fundament
 - Leistungskultur und Führungskulturen verändern – Verfügbarkeit ist keine Leistung
 - Führen in Teilzeit und Job-Sharing im Management
 - Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte



Verfügbarkeit

Status in den Unternehmen

- Gute Tradition von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Teilzeitmodelle, Homeoffice etc.
- Aktueller Trend: Vorgehen zwischen substanzieller Veränderung und Aktivitäten für die Familie
 - Betriebliche Kinderbetreuung: Zwischen Baustein der Gesamtstrategie und Aktivitäten unter der Messbarkeitsgrenze
 - Führung in Teilzeit: Erste Versuche ohne durchschlagenden Erfolg
 - Leistungs- und Führungskulturen: Erste Ansätze, Verfügbarkeitserwartungen zu begrenzen
 - Lebensphasensensible Karrieremodelle: Erste Ansätze und Projekte
- Herausforderungen
 - Vereinbarkeit von Sorgearbeit und Karriere zum Baustein der Gesamtstrategie machen
 - Betriebliche Kinderbetreuung als Fundament ausbauen
 - Tabu „Führen in Teilzeit“ durchbrechen – Experimentierfelder schaffen und systematischen Ausschluss von Teilzeit-Beschäftigten von Karriere verhindern



Handlungsstrang „Versachlichung“

- Wandel zum Unternehmen 2.0 schafft neue Chancen zur Professionalisierung und Versachlichung von Auswahlprozessen – Chance zur Aufhebung homosozialer Rekrutierungsmuster
 - Einheitliche und zentral gesteuerte Prozesse statt „Fürstentümern“
 - Professionalisierung von Entscheidungsprozessen
- Ziel: Prozess der Versachlichung und Professionalisierung konsequent vorantreiben, um homosoziale Rekrutierungsmuster zu durchbrechen
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Transparenz über offene Stellen und Karrierepositionen schaffen
 - Durchgängige Professionalisierung von Entscheidungsprozessen – Einheitliche Kriterien und Kollektiventscheidungen
 - Bildung von Pools zur Besetzung von Karrierepositionen zur Optimierung des Verhältnisses von Auswahl und Stellenbesetzung
 - Gendersensible Gestaltung der Auswahlkriterien und -prozesse
 - Diversifizierung des Karrieretypus



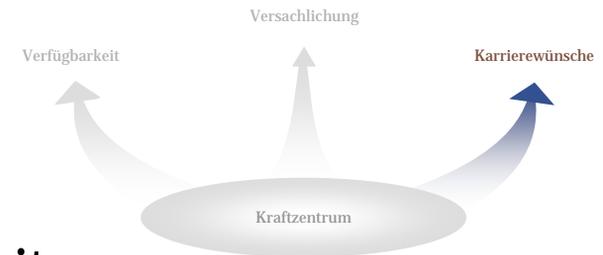
Versachlichung Status in den Unternehmen

- Professionalisierung und Versachlichung von Entscheidungsprozessen wird in allen Unternehmen ausgebaut
 - „Fürst im Reich“ trifft seine Entscheidungen nur noch selten allein – mehr Transparenz und kollektive Selbstkontrolle bei Entscheidungen
 - Auswahl nach einheitlichen Kriterien und Prozessen zunehmend verbreitet
- Aktueller Trend: Ansätze zur Versachlichung werden in Ansätzen für gendersensible Entscheidungen genutzt, durchbrechen aber homosoziale Rekrutierungsmuster bisher nicht
 - Versachlichung greift oft zu spät und wird oft nicht konsequent gehandhabt
 - Kriterien sind von männlich geprägten Stereotypen bestimmt – reproduzieren männlich geprägten Einheits-Karrieretypus
- Herausforderungen
 - Versachlichung auf alle Personalauswahlprozesse und Stellenbesetzungen ausweiten
 - Gendersensible Kriterien und Prozesse bei Leistungsbeurteilung und Personalauswahl durchsetzen



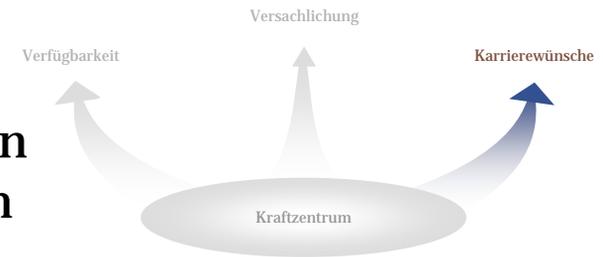
Handlungsstrang „Karrierewünsche“

- Karrierewünsche von Frauen kommen in der fremden Karrierewelt schwerer zur Entfaltung
- Wandel zu Unternehmen 2.n schafft neue Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen für die Karrierewünsche von Frauen zu verbessern
 - Spannungsverhältnis von Sorgearbeit und Berufsarbeit kann gelockert werden
 - Informatisierung nivelliert Geschlechterstereotype in der Arbeit
 - Versachlichung schafft neue Impulse für Leistungsgerechtigkeit
- Ziel: Neuen Möglichkeitsraum für das Karrierestreben von Frauen schaffen - Fokus auf Abbau der vergeschlechtlichten Struktur
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Frauen in der Karrierewelt willkommen heißen – Konzepte zu Verfügbarkeitserwartungen und Versachlichung verwirklichen
 - Beurteilungs- und Potenzialgespräche gendersensibel gestalten
 - Role Models, Karrierewerkstätten für Frauen und Frauen-Mentoring



Karrierewünsche Status in den Unternehmen

- Aktivitäten zur Sensibilisierung von Führungskräften für Genderfragen und zur Unterstützung von Frauen in Karrierewelt in fast allen Unternehmen
- Aktueller Trend: Kultur- und Verhaltensänderungen, aber keine nachhaltige Veränderung der fremden Welt
- Herausforderungen
 - Adressierten Kreis der karriereinteressierten Frauen deutlich ausweiten (z.B. Frauen mit Familie oder in Teilzeit, Beschäftigte jenseits der 40 Jahre, Tarifmitarbeiterinnen)
 - Veränderung weniger am Verhalten und stärker an den Verhältnissen ansetzen
 - Personal- und Auswahlgespräche durchgängig gendersensibel gestalten
 - Bühnen und Experimentierfelder für Frauen schaffen



Karrierechancen von Frauen

Zwei mögliche Entwicklungsszenarien

- „Entscheidend ist‘ auf‘m Platz!‘: Möglichkeitsraum zur Aufhebung der vergeschlechtlichten Struktur wird nur genutzt, wenn die Gestaltung in den Unternehmen erfolgreich ist
- **Szenario 1 – Weichenstellung zur Aufhebung der vergeschlechtlichten Struktur der Unternehmen:** Eine nachhaltige Gestaltung des Umbruchs zum Unternehmen 2.n nutzt die historische Entscheidungssituation, um die Karrierechancen für Frauen insgesamt zu verbessern
- **Szenario 2 – Alibi-Aktivitäten in Reaktion auf öffentlichen Druck:** Statt einer wirksamen Gestaltung werden einzelne Vorstands- oder Aufsichtsratsposten ausgetauscht und so Aktivität vorgetäuscht – Erhöhung der Karrierechancen für eine Minderheit von Frauen und gleichzeitige Reduzierung der Chancen für die Mehrheit der Frauen
- Wirksame Gestaltung des Umbruchs in den Unternehmen wird zur wichtigsten „Stellschraube“, um die Karrierechancen von Frauen nachhaltig 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

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>

Backup: Projekt „Frauen in Karriere“

- Umbruch in den Unternehmen – Chancen und Risiken für die Karriere-möglichkeiten von Frauen
- Forschung – Gestaltungsmodelle – Evaluation konkreter Veränderungs-konzepte
- Empirische Grundlage: 21 Fallstudien – rund 300 qualitative Intensiv-interviews mit jeweils gleichen Anteilen von Männern und Frauen – von Mitarbeitererebene bis höchsten Managementlevel
- Spannender Branchenmix: Bankgewerbe, Elektrotechnische Industrie, ITK-Wirtschaft
- Projektförderung: BMBF, kofinanziert vom ESF in der EU
- Projektlaufzeit: 12/2008 bis 8/2013

Backup: Partnernetzwerk „Frauen in Karriere“

Forschung

ISFMÜNCHEN

FAU
FRIEDRICH-ALEXANDER
UNIVERSITÄT
ERLANGEN-NÜRNBERG

Unternehmenspartner

BOSCH
Technik fürs Leben

Postbank

T

SAP

SIEMENS

Taunus Sparkasse

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES
ARTIENGESELLSCHAFT

Transferpartner

BITKOM



ver di

Verante
Dienstleistungs-
gewerkschaft