

Frauenkarrieren möglich machen

Modernisierung von Unternehmen vorantreiben

Keynote im Rahmen der fair.versity Austria 2014
Wiener Rathaus, 23. September 2014, Wien

Kira Marrs, Andreas Boes, Anja Bultemeier

Aus Stagnation wird Bewegung

>> „Historischer Möglichkeitsraum“

- Geschlechterverhältnisse in den Unternehmen schienen lange zementiert – trotz hoher Erwerbsbeteiligung und gleichen Bildungsabschlüssen blieben Frauen von Führungspositionen nahezu ausgeschlossen
- „Quoten-Initiative“ der Deutschen Telekom im Jahr 2010 markiert eine Wende
 - Öffentliche Erwartungshaltung richtet sich an die Unternehmen – Vorstände reflektieren die Bedeutung des Themas und verleihen ihm strategische Bedeutung
 - Unternehmen verpflichten sich auf konkrete Ziele zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit
- Aus einem „Exotenthema“ ist ein strategisches Thema geworden
- „Historischer Möglichkeitsraum“ für die Förderung der Karrierechancen von Frauen ...
- ... doch dieser Möglichkeitsraum ist kein Automatismus – daher beinhaltet die historische Chance zugleich eine historische Verantwortung



Umbruch in Unternehmen

>> Wandel des Karrieremechanismus

- Die entscheidenden Weichenstellungen zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen werden in den Unternehmen vorgenommen
- Unternehmen erleben einen historischen Umbruchprozess. Darin eingebettet ist ein grundlegender Wandel von Arbeit und Führung – ein neuer Karrieremechanismus entsteht

Karriere in traditionellen Unternehmen:

- Funktionale Organisation und „Kaminkarriere“
- Karrieredeterminante: Seniorität
- Personale Entscheidungsmuster: „Fürst im Reich“ bestimmt

Karriere in modernen Unternehmen:

- Matrix- oder Prozessorganisation: Abschied von der „Kaminkarriere“
- Karrieredeterminanten: Leistung und Potenzial
- Versachlichung und Professionalisierung der Entscheidungsprozesse

- Neuer Karrieremechanismus beinhaltet neue Chancen, aber auch neue Risiken für die Karriere von Frauen

Neue Auswahlverfahren

>> Zwischen Versachlichung und „Nasenfaktor“

- Versachlichte Verfahren zur Identifikation von Karrierekandidaten werden in modernen Unternehmen implementiert
- Verfahren brechen jedoch nur selten die Dominanz personaler Entscheidungen bei Stellenbesetzungen: Homosoziale Rekrutierungsmuster bleiben aktiviert
- Widersprüchliche Gemengelage von Chancen und Risiken für Frauen

Zentrale Ansatzpunkte

- > **Bildung von Pools zur Besetzung von Karrierepositionen**
- > **Gendersensible Gestaltung der Auswahlkriterien und -prozesse**
- > **Diversifizierung des Karrieretypus**

- Der Standardkarriereverlauf ist nicht an diskontinuierliche Lebensverläufe angepasst
- Unterbrechungen sieht der Standardkarriereverlauf nicht vor – KarriereaspirantInnen, die sich für eine Familienphase entscheiden, werden häufig strukturell von weiteren Karrierechancen ausgeschlossen
- Hinter dem Rücken der Akteure wird damit der Karriereprozess zur „Falle“ für qualifizierte Frauen mit Kinderwunsch – Förderinvestitionen der Führungskräfte laufen ins Leere
- So lange Unterbrechungen im Karriereverlauf ausgeschlossen sind, werden die Karrierechancen von Menschen mit sozialer Verantwortung systematisch unterminiert

Zentrale Ansatzpunkte

- > **Einstellen auf diskontinuierliche Karriereverläufe**
- > **Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte**
- > **„Späte Karrieren“**

- Verfügbarkeit wird zum zentralen Karrierefaktor – zeitlich, örtlich, motivational
- Für KarriereaspirantInnen gilt: „Du sollst keine anderen Götter neben mir haben“
- Verfügbarkeitsenerwartungen bringen Frauen in ein Dilemma – Ausschließlichkeit moderner Karrieren macht Familie und Karriere zu einem Gegensatz

Zentrale Ansatzpunkte

- > **Leistungskultur und Führungskulturen verändern – „Verfügbarkeit ist keine Leistung!“**
- > **Zentraler Hebel: Führen in Teilzeit verankern**
- > **Flexibles Kinderversorgungsangebot und Elternzeitbetreuung als Fundament**

- Vorherrschende Auffassung: Frauen haben einen deutlich geringer ausgeprägten Karrierewunsch als Männer
- Zentrales Ergebnis: Frauen und Männer unterscheiden sich in ihren Entwicklungs- und Gestaltungsansprüchen in der Arbeit nicht grundsätzlich
- Aber: Frauen übersetzen den Entwicklungswunsch weniger konsequent und weniger häufig in ein Karrierestreben – bei den meisten Männern gilt: Entwicklungswunsch = Karrierestreben
- Bei Frauen ist der Übersetzungsprozess zwischen Entwicklungswunsch und Karrierestreben deutlich komplizierter: zwei Karrierefilter sind dafür verantwortlich

>> „Doppelte Vergesellschaftung“ und „Fremde Welt“

- In einer Karrierewelt, die das Leben externalisiert, behindert die „doppelte Vergesellschaftung“ das Karrierestreben von Frauen

„Ausschließlichkeit“ macht Familie und Karriere zum Gegensatz

- Die Karrierewelt ist als „Männerwelt“ konstruiert und funktioniert nach männlichen Regeln

Frauen bleiben hier „Fremde“

Fazit: Unternehmen schöpfen das Karrierepotential von Frauen nur unzureichend aus

Anders als Männern zahlen Frauen für ihre Karriere- und Familienorientierung immer einen „Preis“

Sind die Weichen richtig gestellt?

- Möglichkeitsraum beinhaltet eine historische Entscheidungssituation – Sind die Weichen richtig gestellt?
- In den meisten Unternehmen ist eine neue Etappe erreicht – nach anfänglichen schnellen Erfolgen kommt jetzt die „Mühsal der Ebene“
- Jetzt entscheidet sich, ob der Möglichkeitsraum zu nachhaltigen Weichenstellungen genutzt wird
- Gegenläufige Entwicklungsszenarien
 - Aus dem Umbruch eine konsequente Modernisierung machen
 - „Wasch‘ mir den Pelz, aber mach‘ mich nicht nass!“
- Wirksame Gestaltung des Umbruchs in den Unternehmen wird zur wichtigsten „Stellschraube“ für die Förderung der Karrierechancen von Frauen

**Veränderungsdynamik zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen
als Anstoß und Gradmesser für die Modernisierung des Unternehmens
insgesamt nutzen**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

Dr. Kira Marrs, PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf
ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
+49 (0) 89 272921-0
kira.marrs@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>