

# FRAUEN IN KARRIERE



Chancen und Risiken für Frauen  
in modernen Unternehmen

Arbeitspapier 1

## FRAUEN IN KARRIERE

Innovativer Forschungsansatz:  
Karrierechancen von Frauen  
im Unternehmen 2.0

Juli 2009



Die Arbeitspapiere des Projekts FRAUEN IN KARRIERE erscheinen in unregelmäßigen Abständen zur Dokumentation von Zwischenergebnissen. Sie werden jeweils über das Internet veröffentlicht und sind über die Seiten [www.frauen-in-karriere.de](http://www.frauen-in-karriere.de) zu beziehen.

© Juni 2010 by ISF München

Illustrationen, Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München

ISBN 978-3-938468-10-4

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

Tel. 089-272921-0

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

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)



# 1 “Frauen in Karriere”: Forschungshintergrund

## 1.1 Entscheidungssituation für die Karrierechancen von Frauen

Frauen haben in den letzten Jahren die Schulen und Hochschulen erobert und einen festen Platz im Berufsleben gefunden. Doch die Führungsetagen in den Unternehmen sind weiterhin männlich dominiert und die Karrierewünsche von Frauen scheitern an einer unsichtbaren Mauer.

Dies könnte sich jetzt ändern. Nicht mehr nur allein Frauennetzwerke und -beauftragte fordern bessere Chancen für Frauen. Der provokante Ausspruch von Siemens-CEO Peter Löscher, der Vorstand sei zu deutsch, zu weiß und zu männlich, stellt offensichtlich keine Einzelmeinung in der deutschen Wirtschaft dar. Die zitierte Aussage ist vielmehr Ausdruck einer Umgestaltung der Unternehmen hin zu „Managing Diversity“. Dabei wird die Gleichbehandlung von Frauen als zentrales Moment der Förderung von Vielfalt und diese wiederum als Produktivitätsfaktor betrachtet. Moderne Unternehmen, so die Botschaft, sind kulturell und ethnisch von Vielfalt geprägt und nutzen die Ressourcen und Potentiale aller Mitarbeiter – auch der Frauen, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Wir vermuten, dass diese Entwicklung mehr ist als bloße Rhetorik oder symbolische Politik. Dieser Wunsch nach Vielfalt ist vielmehr Teil einer grundlegenden Umgestaltung der Wirtschaft, die vor allem von den großen Unternehmen vorangetrieben wird und nach und nach auch die „Großwetterlage“ für die kleinen und mittleren Unternehmen verändern dürfte. Im Sog dieser Entwicklung erhält das Thema „Frauen und Karriere“ aktuell eine neue Aufmerksamkeit.

Worum geht es bei dieser Umgestaltung der Wirtschaft? Es geht darum, einen neuen Typ von Unternehmen zu kreieren: das Unternehmen 2.0. Dieses ist vor allem ein Unternehmen, das sich auf globalen Märkten bewegt. Es zeichnet sich durch global verteilte Vertriebs- und Produktionsstrukturen aus und nutzt den weltweit verfügbaren „Informationsraum“, um diese wie aus



einem Guss zu steuern. Im Inneren fußt es auf der Vereinheitlichung von Prozessen und Abläufen und einem „neuen Typ der Industrialisierung“ der Arbeit. Es vereinheitlicht die Tätigkeitsbeschreibungen, Vergütungsregeln und das System von Aufstieg und Karriere im weltweiten Maßstab und strebt danach, ein global integriertes Unternehmen zu werden.

Diese Entwicklung in Richtung Unternehmen 2.0 verändert die Bedingungen für die beruflichen Möglichkeiten von Frauen grundlegend. Eine neue Konstellation von Chancen und Risiken zeichnet sich ab, nachdem jahrelange zähe Versuche, die Karrieremöglichkeiten von Frauen zu verbessern, nur wenig Erfolg gezeigt haben. Frauen können von der Formalisierung und Transparenz der Karrierestrukturen und der Karriereförderung in modernen Unternehmen profitieren; sie können jedoch auch zum Opfer neuer Führungsleitbilder und Führungskulturen werden, bei denen zeitliche Verfügbarkeit über Zugehörigkeit oder Ausschluss entscheidet.

Insgesamt bewegen wir uns mit Blick auf die Karrierechancen von Frauen in den Unternehmen auf eine historische Entscheidungssituation zu. In dieser kommt es darauf an, die Weichen richtig zu stellen. Die weitere Entwicklung hängt davon ab, ob Chancen zielgerichtet genutzt und Risiken frühzeitig erkannt werden. Dazu will das Projekt „Frauen in Karriere“ einen Beitrag leisten.

## 1.2 Widersprüchliche Ausgangslage: Feminisierung der Arbeitswelt und Ausschluss von Entscheidungsprozessen in Unternehmen

Betrachtet man den westeuropäischen Arbeitsmarkt der letzten Jahrzehnte, so stellt die Zunahme der weiblichen Erwerbstätigkeit sicherlich eine der markantesten Veränderungen dar.

Das spektakuläre Wachstum der weiblichen Erwerbstätigkeit hat in den 60er Jahren eingesetzt und sich seitdem ununterbrochen fortgesetzt.

Diese Entwicklung hat Margaret Maruani, eine französische Arbeitsmarkt- und Frauenforscherin dazu veranlasst, von einer „Feminisierung des Arbeits-



marktes“ (Maruani 2002) zu sprechen, die die soziale Welt radikal verändert habe. Frauen nehmen heute selbstverständlich am Wirtschaftsleben teil, sie haben den Anspruch, Kinder und Berufstätigkeit zu verbinden und in Partnerschaften zu leben, in denen sich auch die Väter für Kinder und Haushalt verantwortlich fühlen.

Betrachtet man also diese Entwicklung der letzten Jahrzehnte – so Margaret Maruani – schien es, „als würden sich sämtliche Geschlechterunterschiede in der Modernen wie von selbst auflösen, zugrunde gehen unter dem Gewicht von Millionen von Frauen, die den Arbeitsmarkt überfluten. Nichts von dem ist jedoch passiert. In Wirklichkeit gibt es keinen Bereich, wo ein sozialer Wandel vergleichbaren Ausmaßes auf dem Boden solcher rebellischen und zähen Ungleichgewichte stattgefunden hätte, wie in der Arbeitswelt“ (Maruani 2002: 25). Der Fortschritt in der Gleichstellung von Frauen stößt dort an Grenzen, wo das Unternehmen ins Spiel kommt. Der Arbeitsmarkt für Frauen im Unternehmen ist geschlechtsspezifisch segregiert (Almendinger/Podsiadlowski 2001). Frauen sind in anderen Bereichen als Männer tätig und sie sind vor allem von Spitzenpositionen ausgeschlossen. In den höchsten Entscheidungsgremien der Privatwirtschaft ist nur eine von 10 Positionen mit einer Frau besetzt<sup>1</sup> (Holst 2005).

Dieses Phänomen der Ausgrenzung von Frauen aus Spitzenpositionen wird als „glass-ceiling“, als „gläserne Decke“ bezeichnet, um deutlich zu machen, dass diese Positionen zwar sichtbar, für Frauen jedoch nicht erreichbar sind. Frauen sind auf dem Weg an die Spitze mit unsichtbaren, aber sehr harten Barrieren und Hindernissen konfrontiert.

Neben der „gläsernen Decke“ wird in der Geschlechterforschung auch der Begriff des „gender troubles“ verwendet, um die Situation von Frauen in modernen Organisationen zu beschreiben.

---

<sup>1</sup>

Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Unternehmen der Old Economy und der New Economy: In den 87 nach der Beschäftigtenzahl größten Unternehmen der Old Economy in Deutschland nahmen Frauen 8% der Sitze im Aufsichtsrat und 1% der Sitze des Vorstands ein. In den 47 größten Unternehmen der New Economy waren Frauen nur zu 4% in Aufsichtsräten oder Vorständen vertreten. (Holst 2005)



„Gender trouble“ meint, dass Frauen im Wettbewerb um Spitzenpositionen noch keine gleichwertigen Konkurrenten sind und dass die Gleichstellung der Geschlechter nur sehr langsam vorangeht. Der Begriff steht aber auch für ein „historisch neues Phänomen“ (Pasero 2004: 143), nämlich dass Frauen und Männer überhaupt um gleichartige Positionen konkurrieren und die Konkurrenz nicht schon durch die Verteilung in unterschiedliche Berufe oder komplementäre Rollen – Chef und Sekretärin – ausgeschaltet ist. Der „gender trouble“ beschreibt also zugleich einen Rückstand und einen Fortschritt. Dieses Spannungsverhältnis konkret auszuloten, die neuen Möglichkeiten und Risiken für Frauen im Unternehmen 2.0 zu eruieren, wird Aufgabe des Projektes sein.

### 1.3 Situation von Frauen in den drei Untersuchungsbranchen

Wie sieht nun die Situation von Frauen in den drei ausgewählten Branchen des Projektes aus? Die Situation von Frauen unterscheidet sich sehr stark zwischen den Branchen, weist aber eine Gemeinsamkeit auf: In allen drei Branchen sind Frauen vom Top-Management weitgehend ausgeschlossen.

#### >> Banken

Der privatwirtschaftliche Kredit- und Versicherungsbereich weist mit einem Frauenanteil von 53% ein weitgehend ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf (IAB-Kurzbericht 2/2006).

Trotz des hohen Frauenanteils lässt sich jedoch auch hier eine deutliche geschlechtsspezifische Segregation nachzeichnen: Der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene liegt bei 8% in den alten und 18% in den neuen Bundesländern (ebd.).

Grundlage dieser Daten ist das IAB-Betriebspanel, das Betriebe und nicht Unternehmen als Bezugsgröße wählt und dadurch z.B. Filialleiter als Mitglieder der ersten Führungsebene ausweist, die in einer unternehmensbezogenen Betrachtung unter das mittlere oder untere Management fallen würden. In ei-



ner unternehmensbezogenen Betrachtung dürften die Anteilswerte von Frauen somit noch geringer ausfallen.

Eine differenziertere Aufschlüsselung des Frauenanteils auf die einzelnen Managementebenen geben die im Genderdax gelisteten Unternehmen, wie z.B. die Deutsche Bank AG. Der Genderdax ist eine Informationsplattform im Internet, auf der hochqualifizierte Frauen sich über die Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten der gelisteten Unternehmen informieren können. Die dort gemachten Angaben beruhen auf der Selbstauskunft der Unternehmen.

Deutsche Bank AG:

- Frauenanteil an den Beschäftigten: 51%
- Frauenanteil an allen Führungspositionen: 29%
- Frauenanteil im Topmanagement: 14,6%

Auch in anderen Banken nimmt der Frauenanteil mit steigender Hierarchieebene ab. Bei der Hypovereinsbank sind Frauen zu 3% im Topmanagement vertreten, während der Frauenanteil bei den Beschäftigten insgesamt bei fast 56% liegt (Genderdax).

Was den Bankenbereich jedoch von den anderen Branchen unterscheidet, das ist die Bewegung, die im Management stattgefunden hat. Frauen ist es hier in den letzten Jahren verstärkt gelungen, ins Management aufzusteigen. Einen groben Indikator dafür liefert die Entwicklung des Frauenanteils an den außertariflichen Beschäftigten: Kam 1990 eine Frau auf 11 Männer, so betrug das Verhältnis 2007 schon 1 zu 2,8 (AGV Banken).

## >> Elektrotechnik

Der Frauenanteil an den Beschäftigten der Elektrotechnischen Industrie liegt bei 32% (Carl/Krehnke 2004). Die Elektrotechnik ist eine sehr heterogene Branche: in einigen Bereichen wie der Optik und in geringqualifizierten Produktionsbereichen liegt der Frauenanteil deutlich höher.



Mit Blick auf den Kernbereich der Elektrotechnik – bei den Elektroingenieuren – und mit Blick auf den Frauenanteil in Führungspositionen kann man die Elektrotechnik jedoch als einen männerdominierten Bereich beschreiben.

Der Frauenanteil unter den Elektroingenieuren lag 2007 bei 5,4% und hat sich zwischen 2000 und 2007 nur geringfügig erhöht. (Bundesagentur für Arbeit 2008)

Der Anteil von Frauen an Führungspositionen ist hier deutlich geringer als im Bankenbereich wie am Beispiel der Robert Bosch GmbH deutlich wird: der Frauenanteil an der Belegschaft liegt hier bei 21%; im unteren Management bei 7,3%, im mittleren Management bei 3,8% und im Topmanagement bei nur 2% (Genderdax).

### >> IT-Industrie

Der Anteil von Frauen an der IT-Industrie liegt aktuell laut Bitkom bei weniger als 20% – Tendenz fallend. Auch der Anteil von Frauen an den Informatik-Erstsemestern ist gesunken und liegt heute bei 17% im Vergleich zu 20% im Jahr 2000. Damit stellt sich die Frage, ob hier ein Beschäftigungsfeld für Frauen wieder verloren geht.

Frauen gelingt es auch in der IT-Industrie nur in wenigen Fällen, die gläserne Decke zur Geschäftsführungsetage zu durchbrechen. Beispielhaft kann hier SAP AG angeführt werden:

SAP gibt im Genderdax einen Frauenanteil an der Belegschaft von 30% an. Der Frauenanteil am unteren Management beträgt 13,9%, am mittleren Management 6,8% und am Top-Management 7,4%.

### >> Fazit

Die Branchendaten zeigen also insgesamt, dass Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert und von Spitzenpositionen weitgehend ausgeschlossen sind.





## 1.4 Erklärungsfaktoren für ungleiche Karrierechancen

Wie können wir nun erklären, dass Frauen in modernen Unternehmen von Macht- und Entscheidungsprozessen ferngehalten werden? Wie sind die Hindernisse und Zugangsbarrieren konstruiert, mit denen Frauen auf dem Weg an die Spitze konfrontiert sind? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt ein Blick in die Forschungsliteratur. Dort finden wir Hinweise auf Wirkmechanismen, deren Relevanz im Unternehmen 2.0 dann gesondert zu untersuchen ist. In der Literatur lässt sich zwischen strukturellen, kulturellen und personellen Erklärungsfaktoren unterscheiden.

### >> Strukturelle Erklärungsfaktoren

Mit dem Strukturbegriff werden relativ stabile, d.h. über längere Zeiträume bestehende soziale Ordnungen bezeichnet. Zu den strukturellen Faktoren gehören insbesondere die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und die Arbeits- und Karrierestrukturen im Unternehmen.

Trotz aller Fortschritte in der Erwerbsintegration von Frauen, zeigt sich immer noch eine ausgeprägte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung, die die Karrieremöglichkeiten von Frauen beschneiden kann:

Frauen leisten nach wie vor den größten Teil der unbezahlten Arbeit, nämlich doppelt so viel wie Männer (Frauendatenreport 2005: 225). In den letzten Jahren ist es zwar zu einer leichten Angleichung gekommen, diese ist jedoch auf eine Externalisierung der Hausarbeit zurückzuführen und nicht auf eine partnerschaftlichere Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern. Darin deutet sich also eher eine Tendenz zu einer neuen Arbeitsteilung unter Frauen an (Kurz-Scherf u.a. 2006: 8).

Die Partnerschaften und damit auch die Entlastungswirkungen von Beziehungen unterscheiden sich deutlich zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen: Die Partnerinnen von Männern in Führungspositionen sind mehrheitlich nicht erwerbstätig oder nur teilzeiterwerbstätig. Hier haben wir klassische Rollenmodelle. Umgekehrt sind die Partner von weiblichen Füh-



rungskräften mehrheitlich vollzeiterwerbstätig oder selbst Führungskräfte (IAB-Kurzbericht 6/2006).

Auch die Möglichkeit, Kinder und Karriere zu vereinbaren, unterscheidet sich deutlich zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen. So haben Frauen seltener und weniger Kinder als ihre männlichen Kollegen<sup>2</sup> (IAB-Kurzbericht 6/2006).

Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung beeinflusst indirekt die Karrieremöglichkeiten von Frauen im Unternehmen. Dort lassen sich jedoch auch direkt wirkende Faktoren identifizieren, wie z.B. die Arbeits- und Karrierestrukturen. Es zählt zu den interessantesten Befunden unserer Recherche, dass die Arbeitsplatzsituation, d.h. die Ausstattung der Arbeitsplätze mit Sichtbarkeit, Macht, Verantwortung und Marktnähe geschlechtsspezifische Unterschiede und damit auch Karrieremöglichkeiten aufweist.

Dies lässt sich am Bankenbereich besonders deutlich zeigen: So sind weibliche Führungskräfte häufig in spezialisierten Managementfunktionen als Expertinnen tätig, während männliche Führungskräfte eher breitere und allgemeine Managementaufgaben wahrnehmen. Frauen leiten vorrangig Einheiten im Privatkundengeschäft oder marktferne Stabsabteilungen, während sie von besonders angesehenen Geschäftsfeldern wie dem Investmentbanking oder dem Firmenkundengeschäft weitgehend ausgeschlossen bleiben. Männliche Führungskräfte sind hingegen im Linienmanagement, den marktnahen Bereichen und in Funktionen mit besonderem Einfluss auf die Gesamtorganisation konzentriert (Quack 1997, 1998).

Für den Aufstieg von Frauen kann diese unterschiedliche Arbeitsplatzposition in mehrfacher Weise negativ sein: Spezialisierte Funktionen ermöglichen zwar einen Aufstieg bis ins mittlere Management, im Topmanagement wird jedoch eine breite Managementenerfahrung sowie die Bewährung in marktnahen

---

<sup>2</sup>

2004 lebten nur 32% der weiblichen Führungskräfte mit Kindern zusammen gegenüber 53% der männlichen Führungskräfte. Bedenklich stimmt die zeitliche Entwicklung. Zwischen 2000 und 2004 blieb der Anteil männlicher Führungskräfte mit Kindern konstant, während er bei den weiblichen Führungskräften um 5% zurückging (IAB-Kurzbericht 6/2006).



und strategisch relevanten Bereichen erwartet (Quack 1998). Hinzu kommt, dass Frauen häufiger Fachlaufbahnen anstreben, denen in den Unternehmen noch nicht die gleiche Bedeutung wie Linienlaufbahnen beigemessen wird, so dass Frauen auch hier weniger sichtbar sind (Autenrieth u.a. 1993, Funken 2004).

Die Arbeitsplatzsituation stellt also einen entscheidenden Faktor für ungleiche Karrieremöglichkeiten von Frauen und Männern dar. Wir finden diesen Ansatz sehr spannend und haben schon begonnen, ihn mit Blick auf die Karrierepotentialität der Arbeitsplätze weiter zu entwickeln. In den Mittelpunkt rückt dann die Frage nach der Karrierepotentialität der Arbeitsplätze im Unternehmen 2.0 und deren geschlechtsspezifischer Verteilung.

### >> Kulturelle Faktoren

Der Kulturbegriff beschreibt ungeschriebene Regeln und Verfahren; er beschreibt, wie die Dinge im Unternehmen informell gehandhabt werden (Scheele 2008). Dazu gehören Genderpraktiken, die mit Stereotypen, sozialen Ähnlichkeiten oder Minderheiten operieren. Diese Genderpraktiken können dann auf unterschiedliche Weise integrierend oder ausgrenzend wirken.

Den kulturellen Faktoren wird in der Frauen- und Geschlechterforschung eine herausgehobene Bedeutung zugeschrieben. Dies hängt mit dem Wandel der Diskriminierungsformen zusammen. Für eine offene Diskriminierung von Frauen fehlen die gesellschaftlichen Legitimationsgrundlagen und auch die normativen Unternehmensleitbilder propagieren eine Gleichbehandlung der Geschlechter. So sind Frauen heute mehr mit einer „Informalisierung von Zugangsbarrieren“ (Hofbauer 2004: 47) konfrontiert, d.h. mit „Entscheidungen und Praktiken, die mit dem Kriterium Geschlecht operieren ohne es je zur Sprache zu bringen“ (ebd.: 45). So wirkt im Verborgenen eine Geschlechterkultur, die Frauen von höheren Managementpositionen ausschließt.

Ein Beispiel für die Informalisierung von Zugangsbarrieren und die Wirkung stereotyper Zuschreibungen liefert eine Untersuchung von Sylvia Wilz (2002). Untersucht wurde ein Versicherungsunternehmen, in dem hochqualifizierte männliche und weibliche Angestellte gleiche Tätigkeiten auf derselben



Hierarchiestufe ausüben. Trotz dieser guten Ausgangsbedingungen wurden Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen kaum beachtet. Die Gründe dafür sind in den „Naturalisierungen“ (ebd.: 192) zu finden, die den Entscheidungsprozess des Personverantwortlichen strukturieren. Hierarchien sind für ihn natürliche Ordnungen, dem Tierreich vergleichbar und wie in einem Rudel Löwen setze sich auch in Organisationen der Stärkste letztlich durch (ebd.). Die Figur des Löwen, der sich durchbeißt und durchkämpft, avanciert damit zum Leitbild für Führungskräfte und dieses Leitbild ist männlich konnotiert.

Hofbauer (2004) kommentiert das „Löwenbeispiel“ sehr aussagekräftig: „Durch diese vermeintlich harmlose Metapher wird das Kriterium ‚Männlichkeit‘ unter der Hand eingeführt. Indem wir uns den Löwen als ‚männlich‘ klassifiziertes Lebewesen vorzustellen haben, akzeptieren wir implizit die Überlegenheit ‚männlicher‘ Führungseigenschaften. Die Präferenz für männliche Führungsnachwuchskräfte erscheint dann nur (noch) folgerichtig.“ (Ebd.: 47)

So wird mit dem Geschlecht operiert, ohne das Geschlecht offen zur Sprache zu bringen. Kulturelle Praktiken wirken somit als Grenzziehungspraktiken. Sie wirken als männliche und weibliche Stereotype im Beurteilungsverfahren für Spitzenpositionen (vgl. dazu auch Fried u.a. 2001).

Es sind jedoch nicht allein Stereotypisierungen die Frauen von höheren Positionen ausschließen, sondern in den Spitzenetagen scheint auch eine Kultur der sozialen Ähnlichkeit praktiziert zu werden, die Frauen zu Fremden und Außenseitern macht. Dieses Phänomen wird in der Literatur als „homosoziale Selbstrekrutierung“ (Quack 1997) beschrieben. Um die zwangsläufige Unsicherheit über die Eignung des Bewerbers zu minimieren, wählt man denjenigen aus, dessen Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale den eigenen entsprechen. Die soziale Vertrautheit wird damit zur „Prognosebasis für das zukünftige berufliche Verhalten“ des Bewerbers (ebd.: 14).

Die homosoziale Rekrutierung und damit die Selektivität gegenüber Frauen, aber auch anderen Minderheiten, scheint mit steigender Führungsebene zuzunehmen. Bei der Besetzung von Spitzenpositionen erweisen sich rationale Kriterien wie Leistung und Kompetenz als sehr viel weniger bedeutsam, als



man es angesichts der umfangreichen Kriterienkataloge in Großunternehmen annehmen würde – so Michael Hartmann, einer der führenden Eliteforscher in Deutschland (Hartmann 2003). Vielmehr zähle der gleiche Stallgeruch und die Ähnlichkeit der Werdegänge und Persönlichkeitsmerkmale. Entscheidend sei der Habitus, den die Bewerber mitbringen würden. Um die Bedeutung der sozialen Vertrautheit als zentrales Selektionskriterium bei der Besetzung von Spitzenpositionen zu illustrieren, zitiert Hartmann (2002) Nigel Nicholson, Professor für Unternehmensorganisation an der London Business School: Diejenigen, die eine Machtposition haben, entscheiden, wer ihnen nachfolgt, und sie wählen immer Leute, die so sind wie sie selbst.“ (Wirtschaftswoche 9/2001, zitiert nach Hartmann 2002)

Kulturelle Praktiken der Grenzziehung bleiben aber auch dort erhalten, wo Frauen die Grenzen überwunden haben und in Männerdomänen vorgedrungen sind. Als Minderheit sind sie dort hochgradig sichtbar und dadurch permanenter Aufmerksamkeit ausgesetzt: alles, was sie tun wird registriert und kommentiert. Das führt einerseits zu erhöhtem Leistungsdruck und Leistungsstreben, um in der Konkurrenz bestehen zu können und andererseits zum Versuch, sich unauffällig zu verhalten und die eigene Leistung und Präsenz zu verbergen, um sich der sozialen Kontrolle zu entziehen. (Hofbauer 2004). Diese Double-Bind-Situation kann dazu führen, dass Frauen schon erschöpft sind, bevor sie auf der Karriereleiter richtig angefangen haben (Hofbauer 2006).

### >> Personelle Faktoren

Faktoren personeller Art sind solche, die in den freiwilligen oder unfreiwilligen Entscheidungen und Orientierungen von Personen begründet liegen. Uns interessieren hier vor allem die Arbeits- und Karriereorientierungen von Männern und Frauen.

Untersuchungen, die sich mit der Karrieremotivation von Frauen und Männern beschäftigten können kaum noch Unterschiede zwischen den Geschlechtern ausmachen. Mit dem Ausbildungsniveau und der Erwerbsbeteiligung von Frauen hat auch deren Karriereorientierung zugenommen (Auten-



rieth u.a. 1993). Frauen scheinen jedoch andere Karrierestrategien als Männer zu verfolgen.

Erste Hinweise dafür liefert eine Untersuchung zu Karrierestrategien im Vertrieb. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen eher „Geldkarrieren“ verfolgen, während Männer eher „Machtkarrieren“ anstreben (Funken 2004). Dabei würden Frauen und Männer die Besonderheiten des Vertriebs auf je unterschiedliche Weise nutzen: Karrierestrategien von Frauen würden an der Transparenz der Leistungsbemessung ansetzen. Wie kaum ein anderer Bereich bietet der Vertrieb die Möglichkeit, Leistung – oder besser Erfolg – über die getätigten Abschlüsse zu erfassen und sichtbar zu machen. Damit hätten Frauen jenseits der informellen Diskriminierung ein Machtmittel in der Hand, das sie für eine Geldkarriere ausrüste. Frauen würden so durch einen Wechsel des Kundensegments aufsteigen und sich einen steigenden Provisionsanteil sichern.

Männer würden demgegenüber eine andere Besonderheit des Vertriebs nutzen, nämlich dass er als Schnittstelle zwischen dem Markt und dem Unternehmen fungiere und deshalb strategisch relevante Informationen bereitstelle. Sie würden versuchen, diese Marktnähe als strategische Ressource zu nutzen, um über die Marktanalyse managementanaloge Kompetenzen aufzuzeigen. Das Ziel sei es nicht, sich als Verkaufstalent zu positionieren, sondern in der Unternehmenshierarchie aufzusteigen (ebd.)

In der Konsequenz würden diese unterschiedlichen Karriereorientierungen von Frauen und Männern dazu beitragen, dass die „gläserne Decke“ erhalten bleibt. Sollte sich eine solche Karriereorientierung festsetzen, wären Frauen weiterhin von Macht- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen ausgeschlossen. Es sei denn, die Fach- oder Leistungskarriere würde entsprechend aufgewertet oder die „besondere Rationalität“ (Funken 2004: 40) des Vertriebs, d.h. die Zielorientierung und Marktnähe würden auf andere Unternehmensbereiche ausgedehnt und den dort tätigen Frauen einen strategischen Konkurrenzvorteil verschaffen.



## >> Fazit

Was bedeutet nun die Literaturlauswertung zu den strukturellen, kulturellen und personellen Erklärungsfasaktoren? Sie zeigt, dass es keine einfachen oder monokausalen Erklärungen für das Phänomen der geschlechtsspezifischen Segregation und der „gläsernen Decke“ geben kann. Es ist das komplexe Zusammenspiel struktureller, kultureller und personeller Faktoren, das zum Ausschluss von Frauen aus Spitzenpositionen der Wirtschaft führt.

Offen ist allerdings, was mit diesen Faktoren in einer sich verändernden Umwelt passiert, also wenn das Unternehmen 2.0 ins Spiel gebracht wird. Im Raum steht dann die Frage nach der Veränderbarkeit und der historischen Besonderheit geschlechtsspezifischer Zugangsbarrieren. Unsere zentrale Frage lautet deshalb, wie der Möglichkeitsraum für die Karrieren von Frauen im Unternehmen 2.0 gestaltet ist.

## 1.5 Unternehmen 2.0 als Forschungsperspektive

Das Unternehmen 2.0 ist für uns zunächst ein forschungsleitendes Konzept. Es beschreibt eine offene Forschungsperspektive, die beobachtete Veränderungen additiv aufnimmt, ohne sie schon in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Das wird dann Ergebnis des Projektes sein.

Mit dem Begriff „Unternehmen 2.0“ möchten wir deutlich machen, dass wir von grundlegenden Veränderungen ausgehen, die etwas „Neues“ darstellen.

Wir möchten dies kurz skizzieren:

- ▶ Unternehmen 2.0 ist ein globales Unternehmen, das seine Produktions- und Vertriebsstrukturen selbst global ausrichtet oder an globalen Märkten orientiert;
- ▶ Im Unternehmen 2.0 werden Prozesse in Exzellenzcentern zentral definiert und global im Unternehmen ausgerollt. Es kommt also zu einer Stan-





standardisierung und Vereinheitlichung von Prozessen, so z.B. dem Performance-Management;

- ▶ Der Personalbereich erfährt im Unternehmen 2.0 eine deutliche Aufwertung. Er gilt nicht mehr als „sozialpolitisches Beiwerk“, sondern soll einen aktiven Beitrag zur Wertschöpfung, d.h. zur Erschließung der Kompetenzen und Potentiale aller Mitarbeitergruppen leisten.
- ▶ Die Qualifikations- und Karrierestrukturen werden stärker formalisiert. Die einzelnen Jobfunktionen werden erfasst und mit entsprechenden Qualifikationsvoraussetzungen, Karrierepfaden und Weiterbildungstools unterlegt. Das Ziel ist es, die Weiterbildung und Karriereentwicklung in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu legen.
- ▶ Die Karriereförderung konzentriert sich auf TopTalente und Potenzialträger. Die allgemeine Weiterbildung wird zurückgefahren.
- ▶ Im Unternehmen 2.0 erfolgt die Leistungssteuerung der Mitarbeiter vorrangig über quantitative Ziele. Im Idealfall ist jeder Mitarbeiter sein eigenes Profitcenter mit eigener Ergebnisverantwortung.
- ▶ Unternehmen 2.0 basiert auf den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie. Ohne sie wären weder die globale Standardisierung noch die Leistungssteuerung z.B. in Vertriebssteuerungstools möglich.

Was bedeuten diese Veränderungen nun für die Karrieremöglichkeiten von Frauen? Wir haben die Vermutung, dass das Unternehmen 2.0 eine ganz widersprüchliche Gemengelage von neuen Möglichkeiten und neuen Restriktionen für die Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen erzeugt. Diese widersprüchliche Gemengelage zu durchdringen, wird Aufgabe des Projektes sein. Unsere ersten Überlegungen dazu möchten wir abschließend kurz vorstellen.





## >> Diversität: Neue Chancen oder Egalitätsmythos?

Das Thema „Frauen und Karriere“ scheint im Rahmen des Diversity-Managements und vor dem Hintergrund einer „global company“ eine neue Bedeutung zu erhalten. Unternehmen reagieren damit auf gesellschaftliche Veränderungen:

- ▶ So gibt es keine gesellschaftliche Legitimation mehr für geschlechtliche Ungleichbehandlung – sie kann und darf aus der Sicht der Unternehmen nicht mehr sein.
- ▶ Frauen werden als eigenständige und nachfragestarke Kundengruppe begriffen, so dass Chancengleichheit auch ein zukunftsfähiges Marketing für die Unternehmen darstellt.
- ▶ Die Attraktivität des Unternehmens für Toptalente soll durch eine Steigerung des Frauenanteils in Spitzenpositionen gestärkt werden.

Wir haben auch aus ersten Gesprächen den Eindruck gewonnen, dass Unternehmen diese Veränderungen ernst meinen und dass daraus auch neue Möglichkeiten für Frauen entstehen können. In der Genderforschung wird dies jedoch teilweise konträr diskutiert: dort wird die Entstehung eines „Egalitätsmythos“ befürchtet, der die „Vorderbühne“ der Unternehmen bestimme, während auf der „Hinterbühne“ informelle Genderpraktiken tief im Management verwurzelt seien (Funder u.a. 2005: 36).

## >> Neue Chancen durch formalisierte Karrierestrukturen?

Neue Möglichkeiten für Frauen kann auch die Formalisierung der Qualifikations- und Karrierestrukturen eröffnen. Dadurch wird eine Transparenz und Objektivität der Leistungs- und Qualifikationsvoraussetzungen geschaffen. Es deutet einiges darauf hin, dass Frauen von einer solchen Formalisierung profitieren können (vgl. Nickel/Hüning 2009, Fried u.a. 2001), weil dadurch die Wirkung informeller Genderpraktiken im Beförderungsverfahren relativiert



wird. Vieles wird davon abhängen, welches Gewicht diesen formalen Strukturen im Verhältnis zu personellen Auswahlprozessen zugeschrieben wird.

### >> Aktivierung homosozialer Rekrutierung im Unternehmen 2.0?

Das Unternehmen 2.0 erhöht den Markt- und Erfolgsdruck und fordert von den Entscheidungsträgern ein Agieren und hoher Unsicherheit: ob die Ziele erreicht werden, die Einheit noch bestehen bleibt, Restrukturierungsmaßnahmen anstehen, die Beschäftigten gehalten werden können. Bei diesem Agieren unter Unsicherheit besteht die Gefahr, dass homosoziale Rekrutierungsmuster aktiviert und verstärkt werden oder gar das Geschlecht als „archaisches“ Ordnungsmuster neue Bedeutung erhält, um den Interessen männlicher Stammmitarbeiter, die ja die Kernbereiche der Linie ausmachen, zu entsprechen (Hofbauer 2004). Zur Disposition steht also, ob sich die informellen Zugangsbarrieren unter Unsicherheitsbedingungen und Entscheidungsdruck verstärken.

### >> Neue Zugangsbarrieren mittels „exzessiver Zeitflexibilität“<sup>3</sup> und Verfügbarkeit?

Möglich ist aber auch, dass im Unternehmen 2.0 ganz neue Zugangsbarrieren für Frauen entstehen. Insbesondere in den markt- und kundennahen Aufgabenbereichen können die extrem langen Arbeitszeiten und die Erwartungen an zeitliche und örtliche Flexibilität zum Problem für aufstiegsorientierte Frauen werden (vgl. dazu auch Nickel u.a. 2008, Nickel/Hüning 2009, McDowell 1997) Diese sind mit sozialen Verpflichtungen oder einem Privatleben kaum noch zu vereinbaren. Diese Veränderungen im Unternehmen stehen damit konträr zum weiblichen Lebenskontext und den Ansprüchen vieler Frauen nach einem „ganzen Leben“, das nicht auf die Arbeit beschränkt bleibt.

Im Unternehmen 2.0 deutet sich also insgesamt eine sehr widersprüchliche Gemengelage an: Frauen könnten als Kompetenz- und Potentialträgerin-

---

<sup>3</sup> Der Begriff der „exzessiven Zeitflexibilität“ geht auf Hofbauer (2006) zurück.



nen eine neue Bedeutung für das Unternehmen bekommen, sie könnten von formalisierten und standardisierten Karrierestrukturen profitieren, könnten aber auch zu Verliererinnen beim Kampf um knappe Positionen werden und sich mit neuen Zugangsbarrieren konfrontiert sehen. Welches Gesamtbild sich daraus letztlich ergibt, ist offen. Es hängt von den Strategien der Unternehmen und von dem Handeln der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Praxis ab. Dieses Gesamtbild zu zeichnen, wird Aufgabe des Projektes sein.

## 2 Frauen in Karriere: Das Forschungsdesign

### 2.1 Die Gretchenfrage – Überführung der Ausgangsüberlegungen in ein empirisches Forschungsdesign

Das Projekt “Frauen in Karriere” basiert auf zwei Grundüberlegungen:

- ▶ Erstens beeinflussen sehr unterschiedliche Faktoren die Karrierechancen von Frauen. Strukturelle, kulturelle und persönliche Faktoren bilden einen Wirkzusammenhang, der Frauen in ihren Aufstiegen beeinflusst. Diese Faktoren sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt, wirksam werden sie jedoch auf der Ebene des Unternehmens.
- ▶ Zweitens beobachten wir auf der Unternehmensseite (in ihrer Struktur, Organisation und strategischen Ausrichtung) qualitative Veränderungen, die wir mit dem Schlagwort Unternehmen 2.0 zusammenfassen. Diese Veränderungen auf Unternehmensseite verändern den Wirkzusammenhang von strukturellen, kulturellen und persönlichen Faktoren, mit noch offenem Ausgang. D.h. wie sich die Herausbildung von Unternehmen 2.0 auf die Karrierechancen von Frauen auswirken, ist wesentliche Forschungsfrage des Projekts.



Das Ziel der empirischen Forschungsarbeiten innerhalb der Projekts „Frauen in Karriere“ ist es, betriebliche Karrierestrukturen zu analysieren, ihre genderspezifischen Auswirkungen zu eruieren und nach Ursachen für diese Wirkungen sowohl in den betrieblichen Strukturen als auch in den subjektiven Karrierestrategien der Beschäftigten zu forschen. Die „Gretchenfrage“ lautet nun, wie man die Komplexität der Ausgangsthesen in ein Forschungsdesign überführen kann.

Um der Komplexität der Fragestellung gerecht zu werden und die Wirkzusammenhänge, die die Karrierechancen von Frauen beeinflussen zu analysieren, setzen wir das Forschungskonzept an zwei zentralen Ankerpunkten an: dem *Unternehmen* sowie den *Beschäftigten*.

## 2.2 Das Unternehmen als Anker für das Forschungsdesign

Ein wesentlicher „Ankerpunkt“, an dem wir das Forschungsdesign ansetzen ist das Unternehmen. Dies hat folgende Gründe:

*Erstens:* Jedes Unternehmen ist anders und bietet somit Frauen unterschiedliche Ausgangsbedingungen für Karrieren. Erst wenn wir die Unternehmen in ihrer Einzigartigkeit, in ihrer eigenen Logik und Spezifität verstehen, können wir die Karrierewege und -chancen in den Unternehmen auch analysieren und beurteilen. Diese Verschiedenheit der Unternehmen bezieht sich beispielsweise auf die Größe des Unternehmens, die Branchenzugehörigkeit sowie die dort vorherrschenden Rollen- und Berufsbilder, den Globalisierungsgrad sowie den Stand der Beschäftigung von Frauen, der dort schon erreicht wurde. Gleichzeitig bezieht sich die Spezifität der Unternehmen auch auf die Veränderungen, wie wir sie durch das Schlagwort „Unternehmen 2.0“ beschrieben haben. Die Herausbildung zu „Unternehmen 2.0“ bedeutet nicht, dass die skizzierten Veränderungen alle Unternehmen in derselben Art betreffen. Die Veränderungen und deren Auswirkungen innerhalb der Unternehmen unterscheiden sich. Was also Unternehmen 2.0 bedeutet und wie sich das in



Chancen und Risiken für weibliche Karrieren niederschlägt, das lässt sich im ersten Schritt nur innerhalb der einzelnen Unternehmen untersuchen.

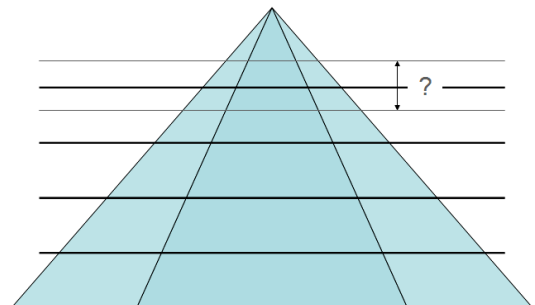
Ein *zweiter* Grund das Forschungsdesign am Unternehmen „anzudocken“ liegt in der zentralen Bedeutung von Unternehmen und ihrer Strukturierung für das Verständnis von Karrieren. Denn Karrieren und berufliche Biographien finden vor allem innerhalb von Unternehmen statt. Unternehmen strukturieren Karrieren wesentlich durch die dort vorhandenen formalen und informellen Hierarchien, die Positionen, die im Unternehmen bereit stehen sowie den Zugangsregeln und -voraussetzungen für diese Positionen. Karrieren im klassischen Sinn bedeuten vor allem Positionswechsel innerhalb einer – wie auch immer ausgestalteten -positionalen Struktur im Unternehmen und so ist es zentral zu verstehen, wie diese Positionswechsel innerhalb von Unternehmen organisiert sind.

Was Karriere innerhalb eines spezifischen Unternehmen bedeutet und wie Übergänge zwischen Positionen organisiert und gestaltet werden, das ist wesentliches Untersuchungsziel des Projekts. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von *Karrierestrukturen*, die wir in der ersten Analysephase analysieren und verstehen wollen.

### >> Analyse der Karrierestruktur – Forschungsfragen

Eine Karrierestruktur eines Unternehmens kann man anhand einer graphischen Darstellung einer Pyramide verdeutlichen. Diese unternehmensspezifische Karrierestruktur analysieren wir anhand folgender Forschungsfragen:

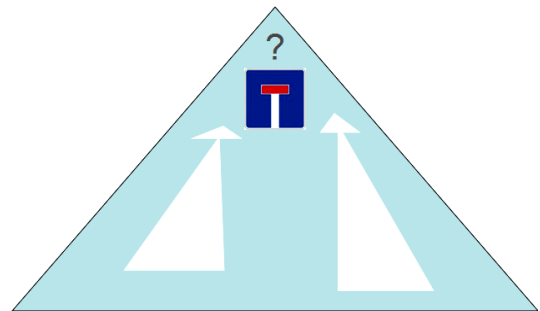
- ? Handelt es sich um eine flache oder um eine steile Pyramide?
- ? Wie viele Leitungsebenen gibt es und wo beginnt die Führungsebene?





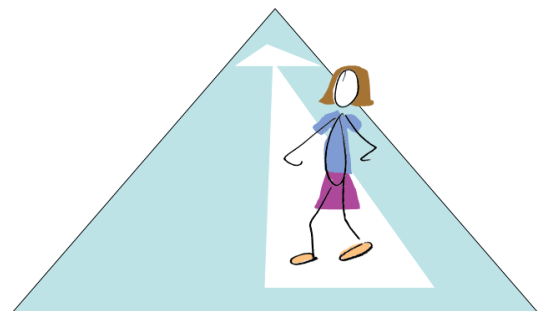
Wie ist der Frauenanteil in den verschiedenen Leitungsebenen?

? In welchen Bereichen arbeiten Frauen?  
Gibt es typische Bereiche im Unternehmen, die von Frauen besetzt werden und gibt es andere Bereiche, die von Männern dominiert werden?



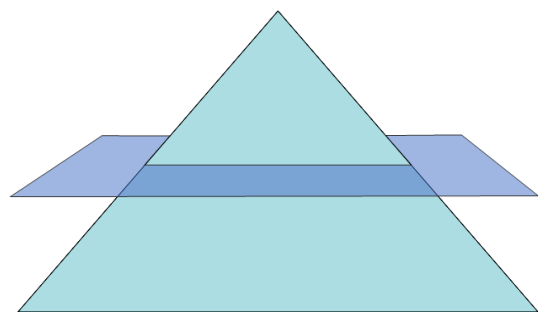
? Welche Unternehmensbereiche sind besonders karrierefördernd und wo sind karriererelevante Sackgassen?

? Wie sind die Übergänge zwischen verschiedenen horizontalen und vertikalen Positionen gestaltet? Wer entscheidet über Positionswechsel?



? Gibt es unterschiedliche Karrierepfade wie beispielsweise Fach-, Projekt- und Führungskarrieren? Welche Karrierepfade schlagen Frauen ein?

? Welche Form von Karriere- und Talentförderung in den Unternehmen gibt es? An welche Beschäftigte richten sich diese?



? Wenn es eine Glasdecke im Unternehmen gibt, wo ist sie zu verorten?



## >> Analyse der Karrierestruktur – Methodisches Vorgehen

Die Analyse der unternehmensspezifischen Karrierestrukturen benötigt ein differenziertes methodisches Design.

Die größte Expertise über die unternehmensspezifischen Karrierestrukturen haben die Experten in den Unternehmen, die direkt mit den Karrierestrukturen des Unternehmens befasst sind: Geschäftsleitung, Personalabteilung bzw. HR-Bereich, Diversity Management oder Frauenbeauftragte, Personalverantwortliche und Führungskräfte sowie Beschäftigte, die mit der Personalentwicklung oder mit der Talent-Förderung betraut sind. Aber auch Betriebsräte, Sprecher von Leitenden Angestellten können Auskunft über die Funktionsweise von Karrierestrukturen geben. Mit diesen Personengruppen führen wir *Expertengespräche* und erhalten so eine spezifische Sicht und Bewertung dessen, was die Karrierestruktur bei unseren Partnerunternehmen ausmacht. Dabei erfassen wir zum einen die Entwicklung der Karrierestrukturen als auch die Ziele und Strategien, mit denen spezifische Karrierestrukturen in den Unternehmen implementiert werden. Wir erfassen, welche Probleme innerhalb der Karrierestrukturen gesehen werden, vor welchen Herausforderungen das Karrieresystem in der Zukunft steht und welche offenen Fragen sich beispielsweise für die Förderung von Frauen innerhalb der Karrierestrukturen stehen?

Neben diesen Experteninterviews spielen auch die Unternehmensdaten für die Analyse der Karrierestrukturen eine bedeutende Rolle. Die Unternehmensdaten helfen uns die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit in den einzelnen Unternehmen zu analysieren und die „Sozialstruktur“ des Unternehmens abzubilden. Unternehmensdaten zur Personalstruktur, zur Karriereentwicklung, zu Arbeitszeit- und Entgeltfragen, Weiterbildungsteilnahme, zur Vereinbarkeit von Arbeit und Leben und zur Zufriedenheit der Beschäftigung werden – soweit vorhanden – in die Untersuchung einbezogen.

In einem ersten Schritt versuchen wir demnach die spezifische Situation in den einzelnen Unternehmen zu verstehen und jeden Einzelfall gesondert zu betrachten. Bei unserem Forschungsdesign spielt es folglich eine wichtige Rolle für uns, die spezifischen Unternehmen in ihrer Einzigartigkeit zu verstehen,

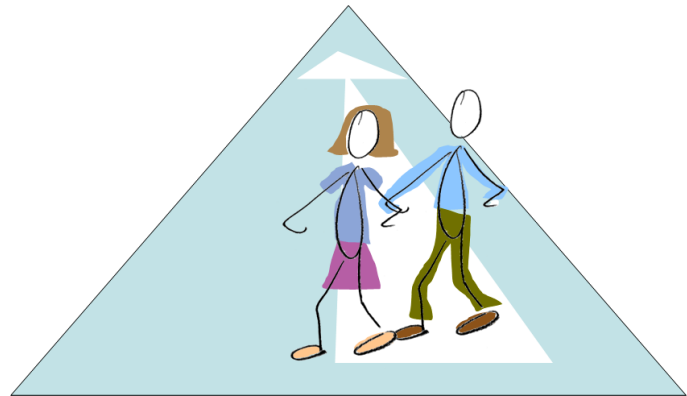


bei diesem Schritt bleiben wir jedoch nicht stehen. Ziel eines Forschungsprojektes ist natürlich auch die Verallgemeinerung der einzelnen Ergebnisse und die Abstraktion von den einzelnen „Fällen“. Dabei spielen sekundärstatistische Auswertung von Unternehmens- und Branchendaten sowie Analysen von Erwerbs- und Karriereverläufen von Frauen in Männern in unterschiedlichen Branchen eine wesentliche Rolle. Das Forschungsdesign vereint einerseits tiefergehende Analysen einzelner Unternehmen und allgemeinere Analysen von sekundärstatistischen Daten und erlaubt es:

- einerseits die spezifischen Situation der Unternehmen in den Kontext der Gesamtsituation zu betrachten und
- andererseits verallgemeinerte Aussagen über die Karrieresituation von Frauen zu treffen ohne die Kenntnis der konkreten Situation zu verlieren.

## 2.3 Der Mensch als Anker für das Forschungsdesign

Eine Analyse wäre unvollständig, wenn wir einseitig an dem Unternehmen ansetzen würden und einen wesentlichen Punkt vergessen würden: Die Frauen und Männer innerhalb der Unternehmen mitsamt ihren Karriereplänen, Orientierungen, Zielen und Handlungsstrategien.



Das heißt, der zweite Ankerpunkt für unser Forschungsdesign sind die Menschen in den Unternehmen, die unter den Bedingungen der jeweiligen Karrierestrukturen arbeiten. Zur Analyse von Karrieren benötigen wir neben den Karrierestrukturen die Perspektive auf den Mensch mit seinen Strategien, Zielen, Handlungen und Orientierungen. Denn, so unsere Auffassung: Die Struktur der Karrierestrukturen und das Individuum bilden eine soziale Beziehung und Karrieren können als Ergebnis dieser Beziehung angesehen werden. Die Betrachtung so-





wohl von unternehmensspezifischen Karrierestrukturen als auch von individuellen Karrierestrategien nennen wir *Gegenstromverfahren*.

Dabei – und dies ist für uns wesentlich – möchten wir nicht nur Frauen betrachten, sondern auch Männer in die Analyse einschließen. Diese vergleichende Perspektive brauchen wir, um wirklich analysieren zu können, welche Faktoren genderspezifisch auf die Karrierechancen wirken. Denn der Wandel der Unternehmen zu „Unternehmen 2.0“ bedeutet auch eine Veränderung für die Karrierechancen von Männern. Hohe Verfügbarkeitserwartungen zum Beispiel wirken nicht nur für Frauen karrierehemmend, sondern auch Männer haben Familie und Interesse an einer Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Wie sich also die Unterschiede zwischen Männern und Frauen entwickeln und ob neben dem Geschlecht neue Selektionen beispielsweise zwischen Familien und Singles in den Karrierechancen bilden, ist eine zu untersuchende Frage. Wenn regionale Mobilitätsbereitschaft beispielsweise zu einem Karrierekriterien wird, dann bedeutet dies auch für Männer eine Herausforderung, die mit dem Privat- und Familienleben in Einklang gebracht werden muss.

Die vergleichende Perspektive zwischen den Geschlechtern ist notwendig um zu beurteilen, ob Maßnahmen der Karriereförderung genderspezifisch wirken und zu identifizieren, ob Maßnahmen, die meist als Maßnahme für die Karriereförderung von Frauen diskutiert werden, eigentlich im Interesse der gesamten Belegschaft also auch für Männer sein könnten.

### >> Analyse der Karrierestrategien – Forschungsfragen

In diesem zweiten Schritt des Forschungsdesign stellen wir also die Beschäftigten in Mittelpunkt. Zentrale Forschungsfragen, die wir innerhalb der Analyse der Karrierestrategien von Männern und Frauen sind:

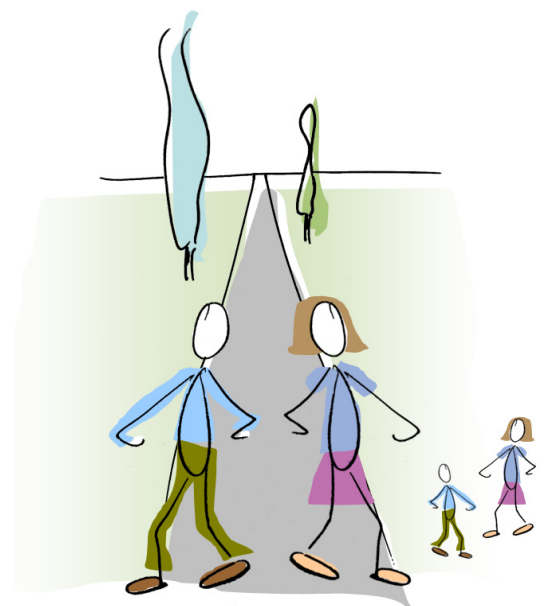
- ❓ Wie handeln Menschen innerhalb der Struktur der Unternehmen?
- ❓ Wie sind die Karrierestrukturen für die Menschen konkret lebbar?



- ? Welche Karrierestrategien verfolgen Männer und Frauen? Welche nächsten Schritte planen sie in ihrer beruflichen Laufbahn? Gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen in ihren beruflichen Strategien?
- ? Was heißt Karriere für Männer und Frauen?
- ? Welche beruflichen Herausforderungen suchen Beschäftigte? Welchen Anforderungen fühlen Sie sich im Arbeitsalltag nicht gewachsen?
- ? Wie zufrieden sind Männer und Frauen im Unternehmen? Mit welchen Arbeitsbedingungen sind sie unzufrieden?
- ? Welche Bedeutung hat der Beruf für ihr Leben?

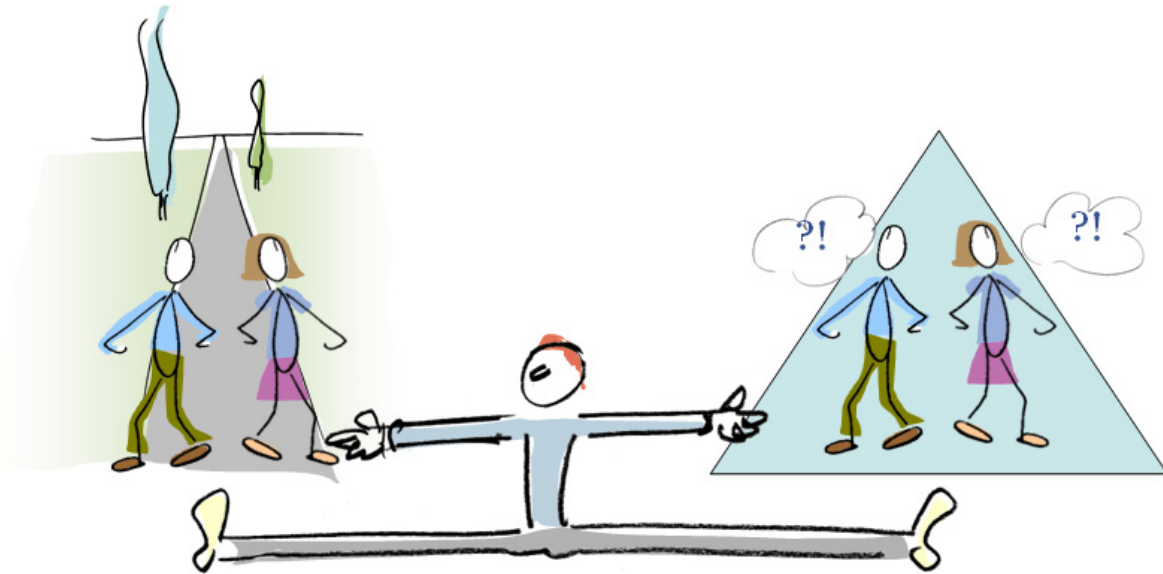
Ein Mensch im Unternehmen bringt immer auch sein Leben mit. Damit kommen auch die Familie und persönlichen Interessen in den Fokus der Analyse:

- ? Welche Ziele verfolgen Beschäftigte im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Leben?
- ? Hat er oder sie einen Partner und / oder Kinder und wie beeinflusst die familiäre Situation Männer und Frauen in ihrer Karriere?
- ? Wie hängen seine persönlichen Interessen mit seiner Arbeit- und Karrieresituation zusammen. Welches Gewicht wird auf verschiedene Aspekte des Lebens gelegt?





- ? Wie gelingt Männern und Frauen der Spagat zwischen Beruf und Familie in verschiedenen Lebensphasen?



### >> Analyse der Karrierestrategien – methodisches Vorgehen

Eine Analyse von individuellen Karrierestrategien bedarf einer intensiven Befragung von Menschen. So verschieden wie Unternehmen, so verschieden sind auch Menschen und ihre jeweilige Lebenssituation. Zur Analyse werden wir „Tiefeninterviews“ d.h. intensive Gespräche mit den Menschen führen um die spezifische Situation der Menschen, ihre Strategien und Handlungen zu verstehen. Verstehen bedeutet hier, den Mensch im Kontext seiner privaten und beruflichen Welt zu betrachten und seine eigene Logik des Handelns zu analysieren.

Neben den qualitativ geführten Tiefeninterviews ist zusätzlich eine Online-Befragung in den Unternehmen geplant. Eine Online-Befragung ermöglicht es, die Ergebnisse der Interviews mit den Beschäftigten wieder auf eine abstraktere Ebene zu führen und vergleichende Analysen zu betreiben, sowie verallgemeinerbare Aussagen zu treffen. D.h. auch hier werden wir einerseits in die Tiefe forschen um die Situation von verschiedenen Menschen zu verstehen und



zweitens durch eine höhere Fallzahl und standardisierte Methoden der Online-Befragung vergleichbare und verallgemeinerbare Analysen durchzuführen.

## 2.4 Die Grundpfeiler des methodischen Design

Das methodische Design des Projekts „Frauen in Karriere“ beruht auf drei Grundpfeilern:

- *Gegenstromverfahren*: Eine Analyse der Karrierechancen von Frauen muss einerseits die Analyse betrieblicher Karrierestrukturen als auch eine genderspezifische Betrachtung individueller Arbeits- und Berufsorientierung einschließen. Die Verankerung des Forschungsdesign an unternehmensspezifischen Karrierestrukturen einerseits sowie die Verankerung an den individuellen Karrierestrategien von Männern und Frauen im Kontext der privaten Lebensweise bezeichnen wir als Gegenstromverfahren.
- *Gendervergleich*: Eine genderspezifische Analyse muss sowohl Frauen als auch Männer in die Analyse einschließen. Erst ein Vergleich zwischen Männern und Frauen deckt genderspezifische Wirkzusammenhänge auf und kann für eine gezielte Entwicklung von Karriereförderung für Frauen genutzt werden.
- *Vertiefende Analyse sowie verallgemeinernde und vergleichende Analyse*: Das methodische Konzept ermöglicht durch die intensiven Betrachtung einzelner Unternehmen als auch durch die qualitativen Interviews mit einzelnen Beschäftigten die spezifische Situation von Unternehmen und Personen in ihrer Einzigartigkeit zu analysieren. Dadurch können unterschiedliche Kontextbedingungen von Karrieren sowie Besonderheiten in verschiedenen Branchen und Unternehmen in der Analyse detailliert aufgearbeitet werden. Gleichzeitig werden durch Unternehmens-, Branchen- und Gendervergleiche verallgemeinerbare Analysen und Vergleiche ermöglicht.
- *Triangulation* von quantitativen und qualitativen Methoden: Die vertiefende als auch die vergleichende und verallgemeinerbaren Analysen wer-

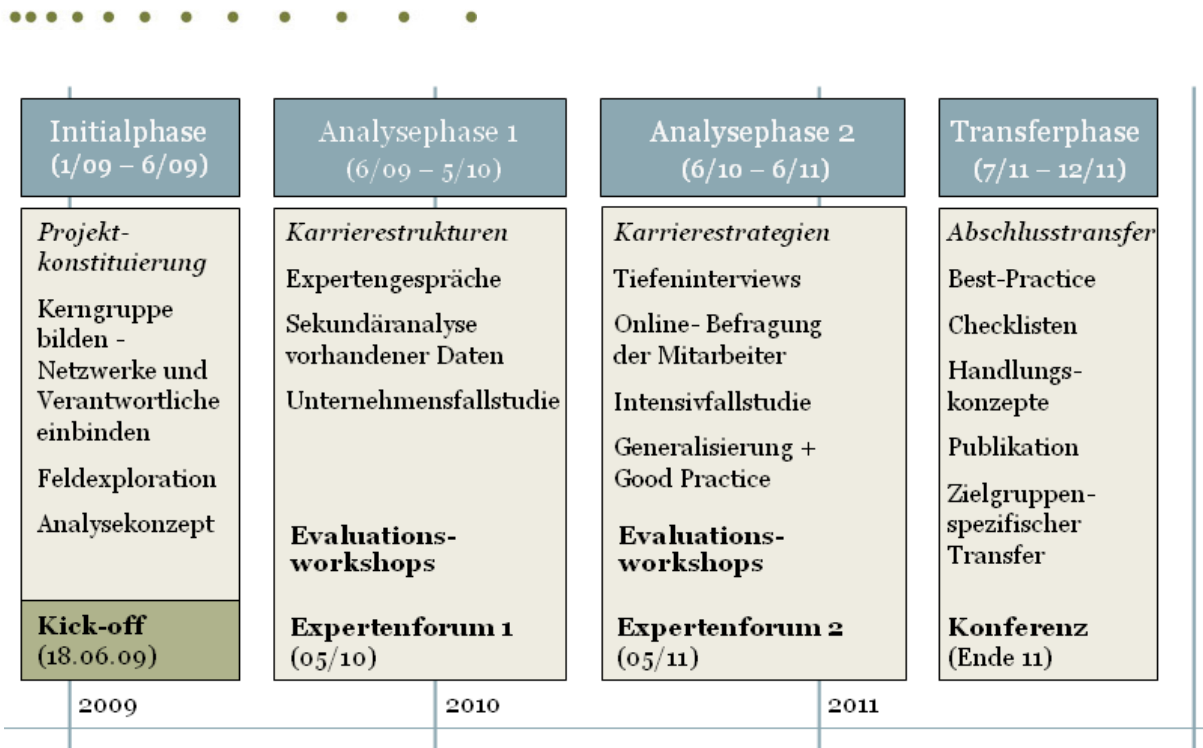


den durch die Kombination unterschiedlicher Methoden unterstützt. Durch eine sogenannte Triangulation (Flick 2008) werden qualitative und quantitative Methoden und Ergebnisse systematisch aufeinander bezogen. So werden qualitative Expertengespräche sowie Beschäftigteninterviews auf der Basis einer am ISF München entwickelten Methode der „gestuften Reflexion“ (Boes/Trinks 2007:73) durchgeführt. Qualitative Erhebungen ermöglichen mit ihrer „verstehenden“ Perspektive die Analyse tiefergehender systemischer Zusammenhänge sowie die Rekonstruktion von individuellen Deutungsmustern in Bezug auf genderspezifische Karrierestrategien. Die Auswertung standardisierter Daten (Unternehmensdaten, Branchendaten sowie Befragungen im Rahmen von Online-Befragungen), die durch quantitative Methoden ausgewertet werden, ermöglichen eine Verallgemeinerung der qualitativen Ergebnisse durch eine erweiterte und vergleichbare Basis. Die komplementäre Nutzung der Methoden erlaubt es, sowohl die tiefergehenden Auswertungsmöglichkeiten der qualitativen Empirie zu nutzen, ohne auf die verallgemeinerbaren Deskriptionen und Analysen durch quantitative Methoden zu verzichten.

## 2.5 Frauen in Karriere: Der Projektverlauf

Das Projekt „Frauen in Karriere“ teilt sich in vier Phasen auf. Die *Initialphase* des Projekts wurde im Juni 2009 beendet. Dort wurde das Forschungskonzept erstellt, die ersten Interviews geführt sowie das Partnernetzwerk initiiert. In der *ersten Analysephase* widmen wir uns der Analyse der Karrierestrukturen und in der *dritten Analysephase* untersuchen wir individuelle Karrierestrategien.

Neben den Forschungsarbeiten ist der *Transfer* der Ergebnisse eine wesentliche Aufgabe innerhalb der Projektlaufzeit. Wie die Graphik zeigt, bündeln wir in der ersten Analysephase für jedes Unternehmen die Ergebnisse im Rahmen von „Unternehmensfallstudien“, und diese werden in der zweiten Analysephase zu Intensivfallstudien erweitert. Die Aufarbeitung der Gesamtergebnisse werden am Ende dieser Phase generalisiert und „Good Practice“



identifiziert. In der letzten Phase stehen die Zusammenfassung der Ergebnisse, die Identifizierung und Beschreibung von „Best Practice“ sowie die Erstellung von Handlungskonzepten im Vordergrund. Ebenso planen wir eine Publikation eine öffentlichkeitswirksame Abschlusskonferenz. Den Zielgruppenspezifischen Transfer sowie der Transfer in die Fachöffentlichkeit stellen wir somit mit Veranstaltungen und Publikationen sicher. Als zentrale Plattform für den Austausch dient die projekteigene Website [www.frauen-in-karriere.de](http://www.frauen-in-karriere.de). Hier werden Ergebnisse projektbegleitend zur Verfügung stellt und auch Möglichkeiten zur Diskussion über das Thema Frauen in Karriere ermöglicht.

Darüber hinaus stellen Evaluationsworkshops in den Unternehmen ein wichtiges Element für den projektbegleitenden Transfer dar. D.h. die unternehmensspezifischen Ergebnisse werden am Ende der beiden Analysenphasen in die Unternehmen zurückgespiegelt und mit den Partnerunternehmen diskutiert und evaluiert. Dies bietet den Partnerunternehmen die Möglichkeit ihr eigenes Unternehmen vergleichend zu anderen Unternehmen und Branchen zu beurteilen und Ansatzpunkte für die Karriereförderung von Frauen projektbegleitend zu diskutieren. Diese enge Kooperation mit den Projektpartner so-



wie der projektbegleitende Diskussionszusammenhang setzt sich dann in den Expertenforen fort, die nach jeder Projektphase stattfinden werden. Im Rahmen der Expertenforen kommen alle am Projekt beteiligten Unternehmen und Partner zusammen und bieten ein Forum für Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Diskussion. Dabei spielt die verbundinterne Diskussion innerhalb des Projektnetzwerkes und die Kooperation der Projektpartner eine entscheidende Rolle für die Verallgemeinerung und Übertragbarkeit der Ergebnisse. Die gemeinsame Reflexion und Diskussion der Ergebnisse ist wesentlicher Bestandteil des Projektes. Ziel ist es zudem, die Vernetzung der Partner untereinander zu fördern und Erfahrungen bei der Förderung von Frauen in den Unternehmen auszutauschen und damit Synergien zu fördern. Neben der wissenschaftlichen Forschung stellt die Identifizierung von Good und Best Practice, die Verallgemeinerung der Ergebnisse und die Entwicklung von Handlungskonzepten und somit die Nutzbarmachung der Ergebnisse für die praktische Arbeit ein gleichberechtigtes Ziel des Projekts dar.







## Literatur

- Almendinger, Jutta/Podsiadlowski Astrid (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen; in: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41
- Autenrieth, Christine/Chemnitzer, Karin/Domsch, Michel (1993): Personalauswahl und Entwicklung von weiblichen Führungskräften, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York
- AGV Banken (Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes): Frauen in Führungspositionen, <http://www.agvbanken.de/AGVBanken/Statistik>
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): Theoretisch bin ich frei! – Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Carl, Andrea-Hilla/Krehnke, Anna (2004): Geschlechterdiskriminierung bei der betrieblichen Grundentgeltfindung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Flick, U. (2008): Triangulation. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Qualitative Sozialforschung).
- Fried, Andrea/Wetzel Ralf/Baitsch, Christof (2001): Leistungsbeurteilung und Geschlechtsdiskriminierung; in: Arbeit, 10. Jg., Heft 2
- Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie, edition sigma, Berlin
- Funken, Christiane (2004): Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen für die Karrieren von Frauen und Männern; in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hartmann, Michael (2002): Leistung oder Habitus? Das Leistungsprinzip und die soziale Offenheit der deutschen Wirtschaftselite; in: Bittlingmayer, Uwe H. u.a. (Hrsg.): Theorie als Kampf: zur politischen Soziologie Pierre Bourdieus, Leske+Budrich, Opladen
- Hartmann, Michael (2003): Individuelle Karrierepolitik oder herkunftsabhängiger Aufstieg? Spitzenkarrieren in Deutschland; in: Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Karrierepolitik, Leske+Burich, Opladen



- Hofbauer, Johanna (2004): Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen; in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Holst, Elke (2005): Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden, DIW-Wochenbericht Nr. 3/19. Januar 2005
- IAB-Kurzbericht 2/2006: Frauen in Führungspositionen: An der Spitze ist die Luft dünn, Ausgabe Nr. 2/24.02.2006
- Kurz-Scherf, Ingrid/Lepperhoff, Julia/Scheele, Alexandra (2006): Arbeit und Geschlecht im Wandel: Kontinuitäten, Brüche und Perspektiven für Wissenschaft und Politik; in: gender...politik...online, <http://web.fu-berlin.de/gpo>
- Maruani, Margaret (2002): Ein unvollendetes Projekt. Die Gleichheit von Männern und Frauen in der Arbeitswelt; Rüdiger Köpper Verlag, Köln
- McDowell, Linda (1997): Capital Culture: Gender at Work in the City, Blackwell Publishers, Massachusetts
- Nickel, Hildegard-Maria/Hüning, Hasko (2009): Frauen an die Spitze? Zur Repolitisierung der Arbeits- und Geschlechterdebatte; in: Eickelpasch, Rolf u.a. (Hrsg.): Metamorphosen des Kapitalismus und seiner Kritik, VS Verlag, Wiesbaden
- Nickel, Hildegard-Maria/Hüning, Hasko/Frey Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik, edition sigma, Berlin
- Pasero, Ursula (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung; in: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Quack, Sigrid (1997): Karrieren im Glaspalast. Weibliche Führungskräfte in europäischen Banken; discussion paper FS I 97-104, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Quack, Sigrid (1998): Reorganisation im Bankensektor. Neue Chancen für Frauen im Management?; discussion paper FS I 98-104, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Scheele, Alexandra (2008): Organisation und Geschlecht. Ist Diversity Management ein geeignetes Instrument zur Realisierung betrieblicher Gleichstellung?; in: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York

“Frauen in Karriere” Einladung zu einem gemeinsamen Forschungsprojekt



Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen, Leske+Budrich, Opladen

WSI-FrauenDatenReport 2005: Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen, Reihe: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 66, Edition Sigma, Berlin

