

Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten

Erfahrungen aus fünf Jahren Forschung

Präsentation zur Abschlusskonferenz des Projekts „Frauen in Karriere“
Literaturhaus München, 11. Oktober 2013

Andreas Boes und Anja Bultemeier

Agenda

- **Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen**
- Umbruch in Unternehmen – Auswirkungen auf Karrieren und Geschlechterverhältnisse
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Umbruch
- Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung – Referenzmodell einer erfolgreichen Veränderungsstrategie
- Was bleibt?
Oder: Sind die Weichen in den Unternehmen richtig gestellt?

Aus Stagnation wird Bewegung

- Geschlechterverhältnisse in den Unternehmen schienen lange zementiert – trotz hoher Erwerbsbeteiligung und gleichen Bildungsabschlüssen blieben Frauen von Führungspositionen nahezu ausgeschlossen
 - „Freiwillige Selbstverpflichtung“ (2001) hat wenig Wirkung – Anstrengungen der Aktivistinnen in Unternehmen fanden wenig Gehör
 - Insgesamt gilt: Je höher die Position dotiert ist, desto geringer der Frauenanteil – Negativ-Spitzenreiter: Großunternehmen
- „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
 - Aktivitätsniveau steigt deutlich – Suche nach strategischen Konzepten setzt ein
- Aus einem „Exotenthema“ ist ein strategisches Thema geworden

Vorstände positionieren sich

- „Die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen in Verantwortung ist ein Gebot gesellschaftlicher Fairness und auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.“ (René Obermann 2013, 33)
- „Lippenbekenntnisse zu ‚mehr Frauen im Management‘ kennen wir ja nur zu gut – sowohl aus Politik als auch aus Wirtschaft. Nun ist es endlich an der Zeit, sich mit diesem Thema ernsthaft und vor allem nachhaltig auseinanderzusetzen. Selbst wenn sich das öffentliche Interesse wieder verringern sollte, wovon derzeit nicht auszugehen ist, können wir es uns als modernes und wachsendes Unternehmen nicht leisten, dieses große Potenzial an sehr gut qualifizierten Frauen für Managementfunktionen ungenutzt zu lassen.“ (Ralf Stemmer 2013, 57)

Und dennoch: Zahlen geben keinen Anlass zu übertriebenem Optimismus

- **Moderate Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen der Wirtschaft seit dem Wendepunkt 2010**
 - Frauenanteil in den Vorständen der Top-200-Unternehmen in Deutschland: Ende 2012 vier Prozent (39 Frauen vs. 931 Männer) – Zunahme seit 2011 ein Prozentpunkt (Quelle: DIW)
 - Anstieg des Frauenanteils in Top- und Mittelmanagement zwischen 2010 und 2012: 19,4 auf 20,3 Prozent in Wirtschaft insgesamt – in Großunternehmen von 13,6 auf 14,9 Prozent (Quelle: Hoppenstedt)
- **DAX-30-Unternehmen legen auf niedrigerem Niveau etwas mehr zu**
 - Steigerung des Frauenanteils an Führungspositionen in Deutschland zwischen 2010 und 2012: Telekom AG 12,5 auf 14,6 Prozent, SAP AG 13 auf 14,7 Prozent, E.ON 8,6 auf 10,1 Prozent, BMW 8,8 auf 10 Prozent, BASF 9,8 auf 11,8 Prozent, Merck 17 auf 20 Prozent, Henkel 28,5 auf 30,4 Prozent (Statusbericht 2012)
- **Mit Blick auf die Daten eher Stagnation denn Aufbruch für die Karrierechancen von Frauen – öffentlicher Druck wirkt umso mehr, je sichtbarer Unternehmen sind**

Erkenntnis 1:

Historischer Möglichkeitsraum – große Chance, aber kein Automatismus

- Es hat sich etwas Grundlegendes geändert, aber ob die Sache gut ausgeht, ist offen
- Entstanden ist ein „historischer Möglichkeitsraum“ für die Förderung der Karrierechancen von Frauen ...
 - „Aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren hat sich ein historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen entwickelt. Dieser Möglichkeitsraum erlaubt es, in einem vermutlich begrenzten Zeitraum von nur ein paar Jahren eine historische Weichenstellung vorzunehmen und damit die Basis für eine neue Qualität der Teilhabe von Frauen in der Gesellschaft zu legen. (...) Grundlegende gesellschaftliche Veränderungen und ein tiefgreifender Wandel in den Unternehmen erzeugen eine neue „Unterströmung“ in der Gesellschaft und generieren neue Chancen zur Aufhebung der Geschlechterungleichheiten in den Unternehmen. Zusammen mit einer veränderten politischen Gemengelage und einer neuen öffentlichen Anspruchshaltung erzeugt dies einen historischen Möglichkeitsraum für die Verbesserung der Entwicklungschancen von Frauen.“ (Boes et al. 2013, 23)
- ... doch dieser Möglichkeitsraum ist kein Automatismus – daher beinhaltet die historische Chance zugleich eine historische Verantwortung

Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen
- **Umbruch in Unternehmen – Auswirkungen auf Karrieren und Geschlechterverhältnisse**
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Umbruch
- Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung – Referenzmodell einer erfolgreichen Veränderungsstrategie
- Was bleibt?
Oder: Sind die Weichen in den Unternehmen richtig gestellt?

Umbruch in Unternehmen – Wandel des Karrieremechanismus

- Die entscheidenden Weichenstellungen zur Verbesserung der Karriere-chancen von Frauen werden in den Unternehmen vorgenommen
- Erfolgversprechende Konzepte müssen den aktuellen Wandel der Unternehmen verstehen und zum Ausgangspunkt nehmen
- Unternehmen erleben aktuell einen **historischen Umbruchprozess**: an die Stelle des klassischen Industrieunternehmens tritt ein neuer Unternehmenstyp, das **Unternehmen 2.n** – Produktivitätssteigerungen auf Grundlage des „Informationsraums“ und systemisch integriertes Unternehmen
- Darin eingebettet ist ein grundlegender Wandel von Arbeit und Führung – ein neuer **Karrieremechanismus** entsteht
- Neuer Karrieremechanismus beinhaltet neue Chancen, aber auch neue Risiken für die Karriere von Frauen
- Wie maximieren wir die Chancen? Wie minimieren wir die Risiken?

Neuer Karrieremechanismus

- **Karrieremuster: Von der Kaminkarriere zur Rotationskarriere**
 - Wechsel zwischen Funktions- und Geschäftsbereichen, Stab und Linie, nationalen und internationalen Standorten und diversen Karrierepfaden
 - Durchbricht funktionale Begrenzungen und entspricht der Matrixorganisation
- **Entscheidungsmuster: Von personalen zu systemischen Entscheidungen**
 - „Kalibrierungsmeetings“ als zentrale Instanz
 - Neue Stufe der Professionalisierung und Versachlichung
- **Karrieretypus: Öffentliche Positionierung als zentrale Karrieredeterminante**
 - Verbindet fachliche, kommunikative und öffentliche Bewährungsproben
 - Öffentliche Positionierung ersetzt Seniorität als zentrale Karrieredeterminante
- **Karriereintegration: Die „Ausschließlichkeit“ der Karriere**
 - Zunahme der zeitlichen und motivationalen Verfügbarkeit – Ideologie der Hingabe
 - Sorgearbeit in der Familie und Karriere werden zum Gegensatz

Neue Chancen-Risiken-Dichotomie für Frauen

- Umbruch bietet neue Anknüpfungspunkte zur Verbesserung der Karrierechancen – erhöht ungesteuert jedoch die Risiken
- **Karrieremuster:** Neue Möglichkeiten einer individuellen Karrieregestaltung – neue Risiken durch internationale Mobilität
- **Karriereentscheidungen:** Potenzial, „homosoziale Rekrutierungsmuster“ zu durchbrechen – neue Geschlechterfallen durch „Genderbias“ und inkonsequente Verfahren
- **Karrieretypus:** Neue Chancen durch Kommunikation und Öffentlichkeit – neue Risiken durch öffentliche Positionierung
- **Karriereintegration:** Neue Chancen durch Flexibilitätspotenziale der IuK-Technologien – neue Risiken durch Zunahme der Verfügbarkeit

Erkenntnis 2:

Karrieremechanismus: Neue Chancen, aber kein Automatismus für Geschlechtergerechtigkeit

„Unsere Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass die weitreichenden Veränderungen in den Unternehmen, die einen neuen Karrieremechanismus formen, nicht automatisch zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei den Karrierechancen führen. Die Hoffnungen, die in der Genderforschung auf dem Wandel der Arbeit als ‚Türöffner‘ für die Karrierechancen von Frauen lagen, haben sich nicht erfüllt. Geschlechtliche Ungleichheit ist weiterhin in die Bausteine des Karrieremechanismus in je spezifischer Weise eingeschrieben. Sie kommt in den ‚Lücken‘ des Versachlichungsprozesses bei der Personalbewertung und Karriereauswahl sowie in der Definition der Bewertungskriterien zur Entfaltung; sie zeigt sich in den Bewährungsproben der öffentlichen Exponierung in männerdominierten Strukturen ebenso wie in den Konstruktionsprinzipien einer Karrierewelt, die soziale Verantwortlichkeiten negiert. Das Geschlecht als Selektionskriterium macht sich mit den Veränderungen auf neue Weise in den Unternehmen geltend.“ (Bultemeier/Boes 2013, 160)

Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen
- Umbruch in Unternehmen – Auswirkungen auf Karrieren und Geschlechterverhältnisse
- **Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Umbruch**
- Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung – Referenzmodell einer erfolgreichen Veränderungsstrategie
- Was bleibt?
Oder: Sind die Weichen in den Unternehmen richtig gestellt?

Wollen Frauen überhaupt Karriere machen?

- Experten in den Unternehmen konstatieren: Frauen haben einen deutlich geringer ausgeprägten Karrierewunsch als Männer
- Das „Karrierewollen“ von Frauen wird zum Ausgangspunkt einer geschlechtervergleichenden Betrachtung
- Das „Karrierewollen“ antizipiert bereits Möglichkeiten einer Realisierung – deshalb: Betrachtung von Entwicklungs- und Gestaltungswünschen in der Arbeit

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
- Karriere zu machen ist für Männer ganz natürlich – sie erleben eine Selbstverständlichkeit der Karriere
- Bei Frauen ist der Übersetzungsprozess deutlich komplizierter: zwei Karrierefiter sind dafür verantwortlich

Der „Karrierefiter“ der „doppelten Vergesellschaftung“

- Die „doppelte Vergesellschaftung“ beeinflusst die Karriereentscheidung von Frauen
 - Frauen sind für zwei unterschiedliche Praxisbereiche sozialisiert: die „Sorgearbeit“ und den Beruf
 - Dilemma: Beide Praxisbereiche ergeben zusammen kein Ganzes – oft Ursache einer „inneren Zerrissenheit“ von Frauen
 - Zuspitzung mit Blick auf Karriere: die „Ausschließlichkeit“ macht Familie und Karriere zum Gegensatz
- Resultat: Ein Teil der Frauen mit Entwicklungs- und Gestaltungswunsch verzichtet auf Karriere oder begrenzt die Karriereperspektive
- Bei Männern wird die Selbstverständlichkeit der Karriere durch die Familienorientierung nicht gebrochen
 - Sie akzeptieren eine verlangsamte Karriereentwicklung
 - Sie „dehnen“ die Spielregeln von Karriere
 - Aber: Sie verzichten nicht auf Karriere

Der „Karrierefiter“ der „fremden Welt“

- Die Karrierewelt ist als „Männerwelt“ konstruiert und funktioniert nach männlichen Regeln – Frauen bleiben hier „Fremde“
- Die fremde Welt blockiert das Karrierestreben von Frauen
 - Karriere ist außerhalb ihrer Vorstellung – sie haben die Grenzen der fremden Welt internalisiert
- Die fremde Welt nimmt das Karrierestreben von Frauen nicht wahr
 - Frauen machen anders Karriere als Männer – sie fallen damit durch das Wahrnehmungsraster ihrer Vorgesetzten
- Die fremde Welt negiert das Karrierestreben von Frauen
 - Frauen mit Karrierewunsch, die die Ausschließlichkeitserwartungen nicht erfüllen können, wird der Zugang verwehrt
- Die fremde Karrierewelt wirkt immer: selbst Frauen mit erfolgreicher Karriere zahlen darin einen „Preis“
 - Sie werden als zu angestrengt oder als unweiblich bewertet
 - Sie sind nur fragil integriert

Erkenntnis 3: Frauen wollen Karriere!

„Frauen wollen Karriere! Sie mögen aufgrund ihrer Verantwortung für die Sorgearbeit auf Karriere verzichten oder ihre Karriereziele einschränken, und doch ist dies nicht ihrem fehlenden Wollen, sondern fehlenden Möglichkeiten geschuldet. Frauen halten auch dann an ihrer Karriereorientierung fest, wenn die Karrierewelt sie als ‚Niemand‘ positioniert und sie über Jahre durch das Wahrnehmungsraster ihrer Vorgesetzten fallen. Sie nehmen enorme Anstrengungen und eine fragile Integration in Kauf, um trotz Sorgearbeit eine Karriere zu realisieren, oder ertragen die Anfeindungen einer Karrierewelt, die sie zwar integriert, aber zugleich auch isoliert. Vor diesem Hintergrund ist eine Umkehrung der Betrachtungsperspektive angebracht: Die Frauen mit Entwicklungs- und Gestaltungswunsch zeichnen sich nicht durch ‚Karriereunwilligkeit‘, sondern vielmehr durch eine ausgeprägte Karriereorientierung aus. Da die Karriereorientierungen jedoch in vielfältiger Weise durch die Wirkung der Karrierefilter blockiert, verdeckt oder geprägt sind, besteht hier im Vergleich zu den Männern noch großes Entfaltungspotenzial.“
(Bultemeier 2013, 194)

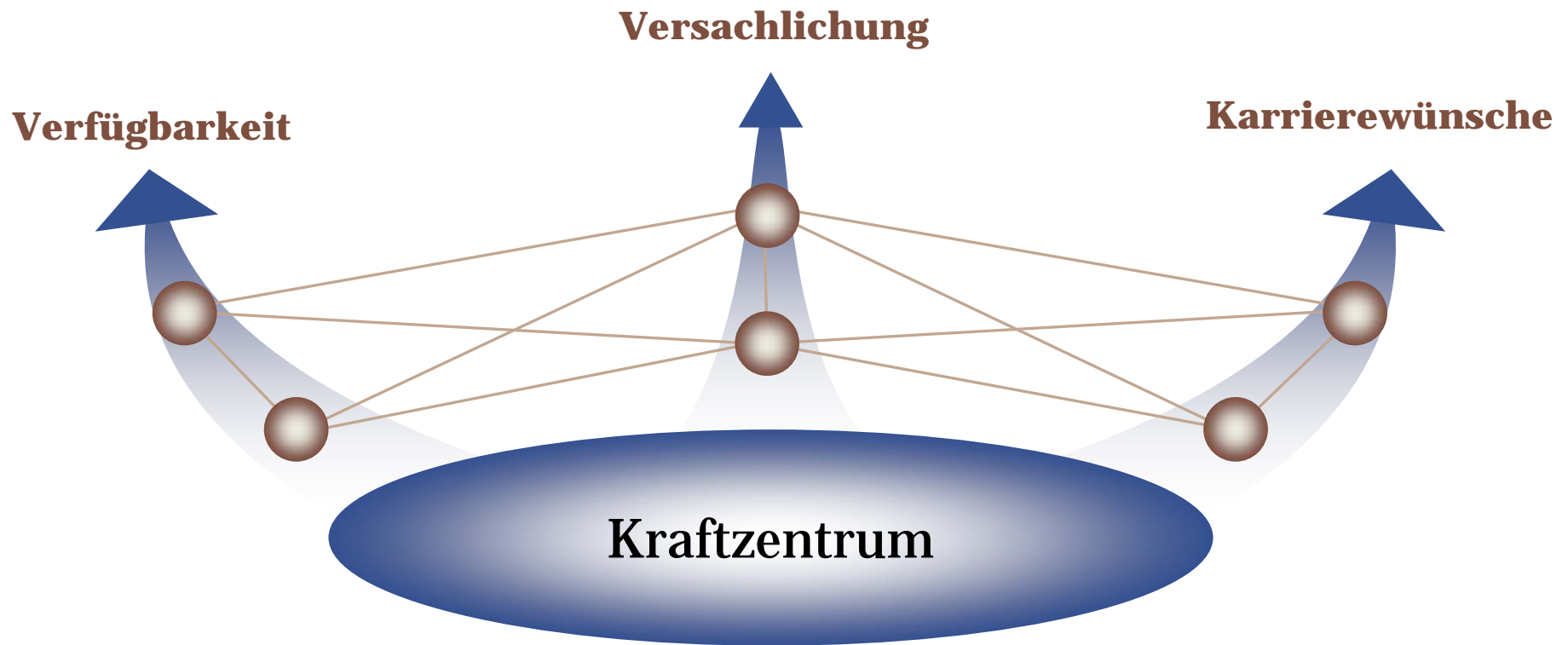
Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen
- Umbruch in Unternehmen – Auswirkungen auf Karrieren und Geschlechterverhältnisse
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Umbruch
- **Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung – Referenzmodell einer erfolgreichen Veränderungsstrategie**
- Was bleibt?
Oder: Sind die Weichen in den Unternehmen richtig gestellt?

Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung

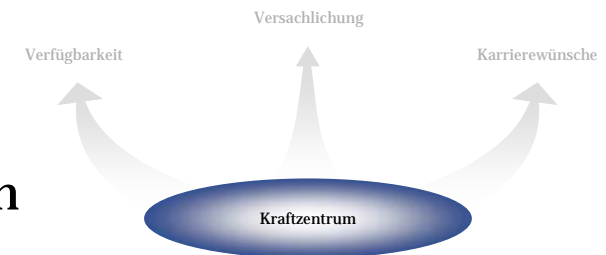
- Ohne aktive Gestaltung verschlechtert der Umbruch der Unternehmen die Karrierechancen der großen Mehrzahl der Frauen
- Gestaltung muss den Umbruch zum Unternehmen 2.0 zum Ausgangspunkt machen und an den zentralen Veränderungen des Karrieremechanismus ansetzen – sie erfordert notwendig ein Eingreifen in die Stellhebel der Macht
 - Gestaltung muss in die Strategien des Unternehmens integriert sein und erfordert daher notwendig die aktive Unterstützung der Unternehmensleitung
 - Gestaltung muss ganzheitlich sein – abgestimmte Konzepte setzen auf mehreren Handlungsebenen an und verbinden die Aktivitäten miteinander
 - Gestaltung erfordert die enge gleichberechtigte Zusammenarbeit der SpezialistInnen mit den Führungskräften – Ende des „Exotenstatus“
- Strategie der Gestaltung zielt darauf, aus einem Umbruch einen Modernisierungsprozess der Unternehmen zu machen

Referenzmodell der Veränderungsstrategie



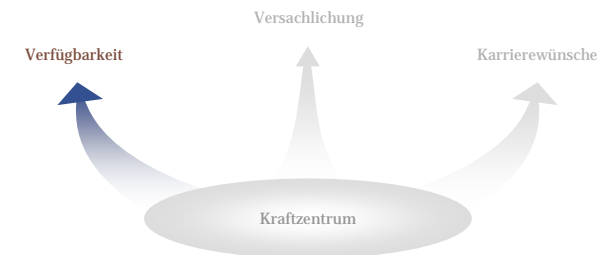
Kraftzentrum Energiezentrum der Transformation

- Ziel: Kraftzentrum generiert immer wieder neue Energie, um den Prozess des Wandels als kollektiven Lernprozess der Organisation voranzutreiben
- Zentraler Ansatzpunkt: Zielwerte als Achse lebendiger Veränderungsprozesse
 - Strategische Positionierung der Unternehmensleitung 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
- Herausforderung: Nach der Euphorie auf die Mühsal der Ebene einstellen
 - Aktive Unterstützung der Unternehmensleitung immer wieder sichern
 - Top-down ist wichtig – aber letztlich müssen die Herzen gewonnen werden



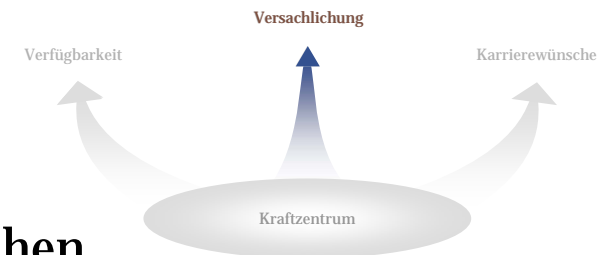
Handlungsstrang „Verfügbarkeit“

- Ziel: Verfügbarkeitserwartungen so gestalten, dass Karriere für Menschen mit sozialen Verpflichtungen möglich wird
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Flexibles Kinderversorgungsangebot und Elternzeitbetreuung als Fundament
 - Führung in Teilzeit
 - Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte
 - Leistungskultur und Führungskulturen verändern – Verfügbarkeit ist keine Leistung
- Herausforderung: Unternehmen wieder für das Leben der Menschen öffnen
 - Rationale Leistungskultur im Management etablieren – Ideologie der Hingabe entgegenreten
 - Zentraler Hebel: Führen in Teilzeit verankern



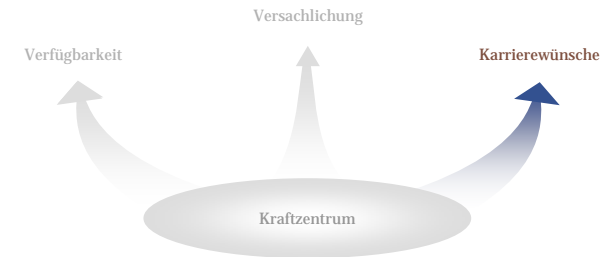
Handlungsstrang „Versachlichung“

- Ziel: Prozess der Versachlichung und Professionalisierung konsequent vorantreiben, um homosoziale Rekrutierungsmuster zu durchbrechen
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Bildung von Pools zur Besetzung von Karrierepositionen
 - Durchgängige Professionalisierung von Entscheidungsprozessen – Einheitliche Kriterien und Kollektiventscheidungen
 - Gendersensible Gestaltung der Auswahlkriterien und -prozesse
 - Diversifizierung des Karrieretypus
- Herausforderung: Versachlichung konsequent umsetzen
 - Hinhaltenden Widerstand der „Fürsten im Reich“ überwinden: Pools konsequent nutzen – Auswahlprozesse richtig gendern und Monopol auf Stellenbesetzung sichern
 - Versachlichung auf der Tarifebene durchsetzen



Handlungsstrang „Karrierewünsche“

- Ziel: Neuen Möglichkeitsraum für das Karrierestreben von Frauen schaffen – Fokus Verhältnisse modernisieren, um Verhalten zu verändern
- Zentrale Ansatzpunkte
 - Frauen in der Karrierewelt willkommen heißen – Konzepte zu Verfügbarkeitserwartungen und Versachlichung verwirklichen
 - Führungskräfte einbinden: Beurteilungs- und Potenzialgespräche gendersensibel gestalten
 - Kreis der Karriereaspirantinnen bewusst ausweiten: Frauen mit Kindern, in Teilzeit oder über 40 Jahre alt
- Herausforderungen: Verhältnisse, nicht Verhalten verändern
 - Tendenz, Frauen für mangelnde Zielerreichung verantwortlich zu machen, entgegenwirken



Erkenntnis 4:

Aus dem Umbruch eine Modernisierung machen

„Als Leitorientierung für die Gestaltung der Karrierechancen von Frauen lässt sich festhalten: Der Wandel zum ‚Unternehmen 2.n‘ muss ins Zentrum gestellt und im Sinne eines kollektiven Lernprozesses zur konsequenten Modernisierung der Organisation und Aufhebung der geschlechtlichen Ungleichheit aktiv gestaltet werden.“
(Boes/Lühr 2013, 206)

Agenda

- Historischer Möglichkeitsraum für die Förderung der Karrierechancen von Frauen
- Umbruch in Unternehmen – Auswirkungen auf Karrieren und Geschlechterverhältnisse
- Frauen wollen Karriere! – Karriereorientierungen von Frauen und Männern im Umbruch
- Gestaltung als Schlüssel der Modernisierung – Referenzmodell einer erfolgreichen Veränderungsstrategie
- Was bleibt?
Oder: Sind die Weichen in den Unternehmen richtig gestellt?

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!“
- „Gretchenfrage“: Öffnen sich die Unternehmen zum Leben der Menschen oder steigern sie die Verfügbarkeitserwartungen immer weiter?
- Geschlechtergerechtigkeit wird in den Unternehmen entschieden

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Weitere Informationen:

PD Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf,
Barbara Langes, 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>