

# Karrierestrategien

Fachforum im Rahmen des Wirtschaftskongresses  
Spitzenfrauen – Wege nach ganz oben

Stuttgart, 13. Mai 2011

Andreas Boes, Anja Bultemeier

GEFÖRDERT VOM



# Projekt „Frauen in Karriere“

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

# Historischer „Möglichkeitsraum“ für Frauenkarrieren

- Karrierechancen von Frauen – Zentrales Thema im öffentlichen Diskurs: Wirtschaft kommt unter Druck
- Veränderte politische Umfeldsituation – Europäischen Union droht mit gesetzlichen Regelungen
- Aktivitäten der Unternehmen erhalten erhöhte Aufmerksamkeit – Vorstände interessieren sich für das Thema und fragen: „Was machen wir eigentlich in punkto Frauen und Karriere?“
- Druck der Öffentlichkeit und Umbruch in den Unternehmen erzeugt neuen historischen **Möglichkeitsraum** für die Verbesserung der Karrierechancen von Frauen
- Möglichkeitsraum garantiert keinen Aufstiegsautomatismus für Frauen – aber er stellt eine **historische Chance** zur grundlegenden Verbesserung ihrer Karrierechancen dar

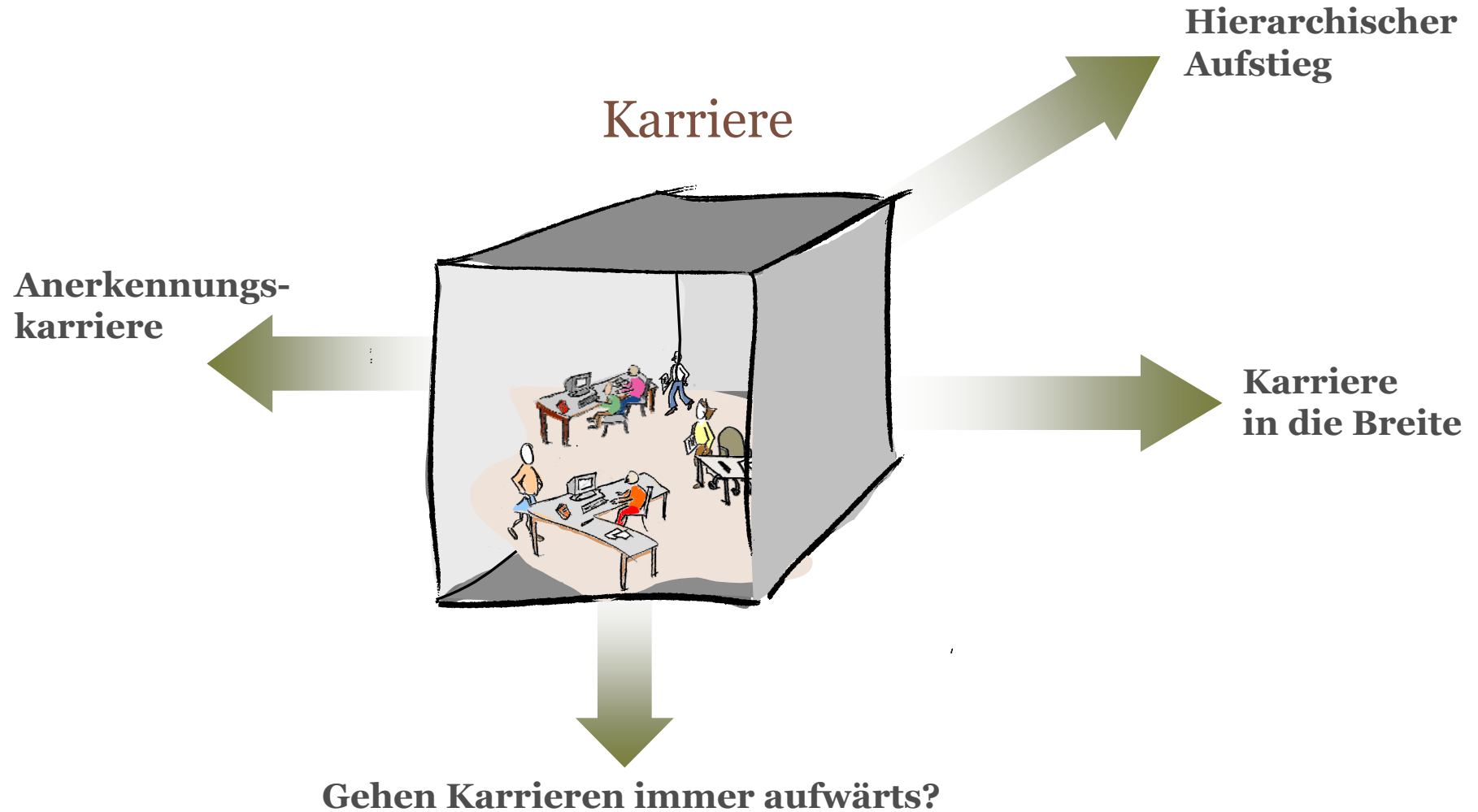
# Ziel und Inhalt des Fachforums „Karrierestrategien“

- Ziel
  - Im Fachforum soll eine Grundlage geschaffen werden, um die eigenen Karrierestrategien zu optimieren und auf die neuen Bedingungen einzustellen
- Inhalt
  - Reflektiert werden die Erfahrungen erfolgreicher Frauen und Männer sowie die Erwartungen in Unternehmen
  - Den Hintergrund bilden die neuen Bedingungen, die sich aktuell in den Unternehmen entwickeln
- Leitfrage: Wie können Frauen den aktuellen Wandel in den Unternehmen zur Verbesserung ihrer beruflichen Entwicklungschancen nutzen?
  - Was macht moderne Führungskräfte aus?
  - Welche fachlichen und personalen Anforderungen bilden sich heraus?
  - Wie sind die Karriereprozesse konkret gestaltet?
  - Worauf kommt es an, um die Karriere erfolgreich gestalten zu können?

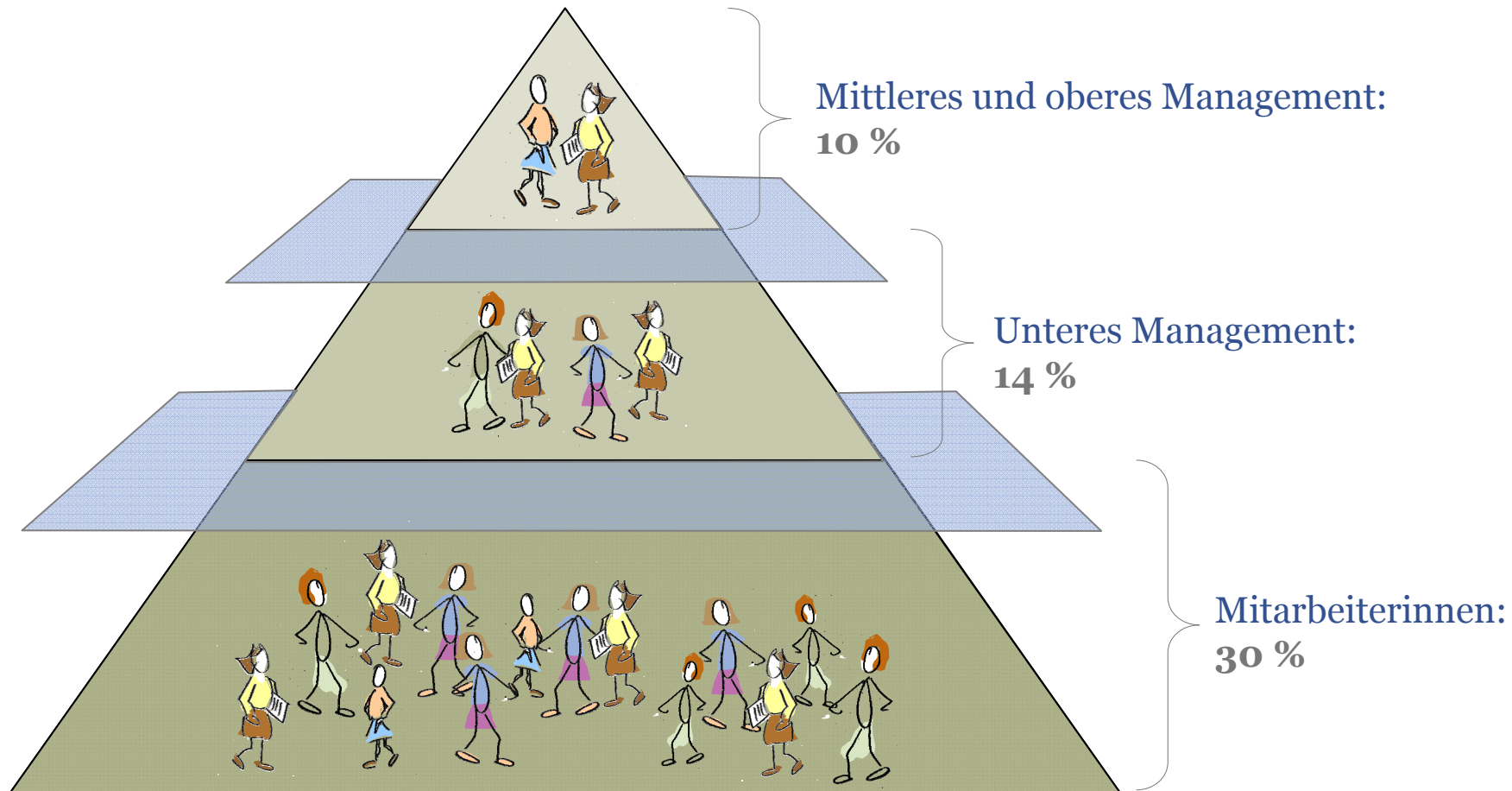
# Agenda

- Was bedeutet Karriere heute? – Zum Wandel des Karriereverständnisses in modernen Unternehmen
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrieren erfolgreich gestalten – Zentrale Erfolgsfaktoren

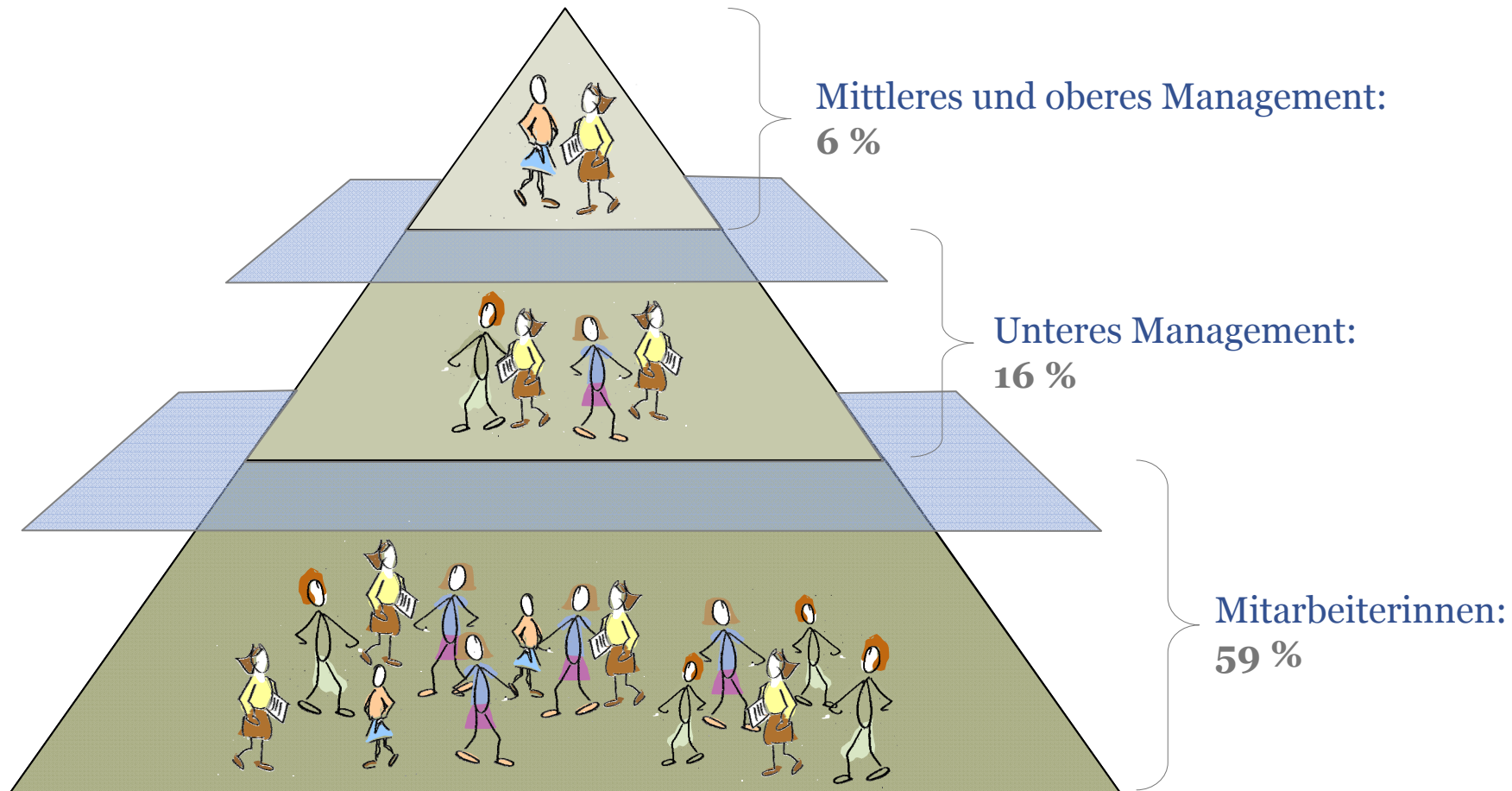
# Was verstehen wir eigentlich unter Karriere?



## Status quo: Frauen im Management – Beispiel High-Tech-Unternehmen



## Status quo: Frauen im Management – Beispiel Bank



# Agenda

- Was bedeutet Karriere heute? – Zum Wandel des Karriereverständnisses in modernen Unternehmen
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrieren erfolgreich gestalten – Zentrale Erfolgsfaktoren

# Karriere in traditionellen und modernen Unternehmen

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

# „Kommunikative Fachlichkeit“ und Öffentlichkeit

- Kommunikative Fachlichkeit spielt in modernen Arbeitswelten eine zentrale Rolle – fachliche Tätigkeit muss immer auch zugleich kommunikativ vermittelt sein
- Kommunikative Fachlichkeit verändert die Karrierebedingungen: Neben die fachliche Expertise tritt das erfolgreiche Agieren in der Unternehmensöffentlichkeit als Voraussetzung für beruflichen Erfolg und Karriere
  - Kommunikative Kompetenz bedeutet in diesem Kontext Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Mut zu einem eigenen Standpunkt und politisches Geschick
  - „Sichtbarkeit“ wird zu einer zentralen Karrieredeterminante – Mit Projekten und eigenen Ideen öffentlich positionieren



*„Das ist so der erste gewichtige Faktor, Sichtbarkeit. Sichtbarkeit möglichst für andere Führungskräfte. Mindestens andere Gruppenleiter, mindestens andere Abteilungs- oder Bereichsleiter.“*

- Karrierechancen und -risiken für Frauen
  - Allgemein wird angenommen, dass die Aufwertung kommunikativer Kompetenzen Frauen zugute kommt – verwiesen wird auf „weiche“ Faktoren wie Integrationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit
  - Karriererelevant werden in der Praxis jedoch „harte“ Faktoren wie Durchsetzungsfähigkeit und politisches Geschick
  - Unserer Ergebnisse zeigen: Frauen vermeiden es, sich öffentlich zu exponieren und sichtbar zu werden – sie geraten dadurch ins „Karriereabseits“

# Transformation von Führung und Ausdifferenzierung von Karrierepfaden

- Im Kontext neuer Managementkonzepte verändert Führung ihren Charakter – Führen über Ziele, Einbettung in Prozesse, Abbau von Hierarchieebenen
  - Führung wird aus einem individuellen „schöpferischen“ Akt zu einer professionell strukturierten Tätigkeit
  - Ausdifferenzierung der Führung in funktionale Teilmomente: Peoplemanagement, Fachexperten, Projektmanagement und darauf aufbauende Karrierepfade
  - Peoplemanagement wird zum Beziehungsmanagement: Erschließung und Entwicklung der Humanressourcen durch enge Feedback-Schleifen und Coaching im Kontext definierter Prozesse und Zielvorgaben
- Chancen und Risiken für Frauen
  - Frauen partizipieren an alternativen Karrierepfaden (z.B. Fachkarrieren). In der Praxis werden diese jedoch oft als „Karrieren zweiter Klasse“ etabliert
  - Führung als Beziehungsmanagement kann Frauen neue Möglichkeiten im unteren Management eröffnen, weil ihnen die erforderlichen kommunikativen und empathischen Kompetenzen eher zugeschrieben werden. Zugleich werden hier die Handlungsspielräume durch Prozessstandardisierungen und Zielvorgaben eingeengt

# Hybride Auswahlverfahren: Ansätze zur Versachlichung und personale Entscheidungsmuster

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

# Verfügbarkeit als zentraler Karrierefaktor

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

*„...ich kann das sehr, sehr detailliert schildern, das heißt, dass der Blackberry dauernd daliegt. Dass eben (...) Telefonkonferenzen am Abend völlig normal sind und zwar jetzt nicht mal, sondern wirklich häufig, dass irgendwelche wichtigen Meetings, wenn die im Urlaub sind, halt vom Urlaub aus per Telefon man dran teilnimmt und halt auch einfach zusätzlich noch mal... also psychisch glaub ich schon noch mal eine viel stärkere Einbindung.“*
- Diese Verfügbarkeitsersparungen bringen Frauen in ein Dilemma
  - Mit jedem Karriereschritt drohen die mühsam erarbeiteten Arrangements zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu erodieren
  - Bewusster Verzicht auf den nächsten Karriereschritt ist häufig die Folge – „diesen Preis will ich nicht zahlen“
  - Drohende Gefahr: Eindimensionale Auswahl der Führungskräfte jenseits sozialer Verantwortung

# Globalisierung – neue Anforderungen und Verfügbarkeitserwartungen

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

# Reflexion – Wandel der Anforderungen in Unternehmen

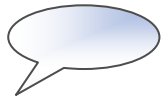
- Augen auf bei der Karriereplanung: Wo entwickeln sich neue Chancen?  
Wo entstehen Risiken?
- Welche Chancen möchten Sie für Ihre Karriere nutzen? Welche Risiken  
möchten Sie unbedingt vermeiden?
- Lassen Sie uns die Themen noch einmal reflektieren:
  - „Kommunikative Fachlichkeit“ und Öffentlichkeit
  - Transformation von Führung und Ausdifferenzierung von Karrierepfaden
  - Hybride Auswahlverfahren: Ansätze zur Versachlichung und personale  
Entscheidungsmuster
  - Verfügbarkeit als zentraler Karrierefaktor
  - Globalisierung – neue Anforderungen und Verfügbarkeitsersparungen

# Agenda

- Was bedeutet Karriere heute? – Zum Wandel des Karriereverständnisses in modernen Unternehmen
- Wandel der Unternehmen – Neue Spielregeln für Karrieren
- Karrieren erfolgreich gestalten – Zentrale Erfolgsfaktoren

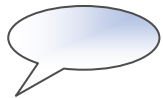
# Frauen im Spiegel von EntscheiderInnen

## ■ Frauen werden mit ihrer Leistung nicht sichtbar



„... bei den Frauen denke ich eher, sie warten bis man ihre Leistung sieht. Ich erlebe immer wieder, bei den Frauen, die ich im Team habe, da würde jetzt niemand kommen und sich verkaufen. Also meine schlechten Leute verkaufen sich viel besser als die Frauen, die wirklich gute Leistung bringen, teilweise super. Da ist dann eher: ‚Ach ja, denkst Du wirklich, dass ich das verdient habe?‘ Also, das wäre nie eine Frage, die mir ein Mann stellen würde.“ (Development-Managerin, IT-Industrie)

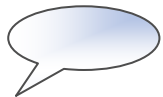
## ■ Frauen wollen gar keine Karriere machen



„Viele Frauen sagen auch, ich will meinen Beruf, aber (...) dieses Thema Karriere ist nicht mehr so im Vordergrund, glaube ich, also Karriere von ‚in die höchsten Ebenen aufzusteigen‘, im Sinne von ‚berufstätig zu sein‘ das ist heute überall präsent.“ (Personalchefin, Banken)

„Ich glaube aber, und ich glaube, da lieg ich nicht falsch, dass auch gar nicht viele Frauen das wirklich wollen. (...) Ich glaube schon, dass der, der will, auch mehr bekommen kann bei uns ja. Aber ich sehe da schon, dass da mindestens 70% überhaupt kein Interesse dran haben.“ (Personalchefin, Banken)

## ■ Sie müssen deshalb „geschubst“ werden



„... die meisten Frauen, die ich im Berufsleben kennen gelernt habe, musste man erst mal in die Richtung schubsen, dass sie das überhaupt können und dass sie sich das zutrauen. Und weniger unter der Überschrift, ‚ich will das unbedingt‘.“ (Markteiterin, Banken)

## ■ ... und entfalten keinen Druck auf die Vorgesetzten



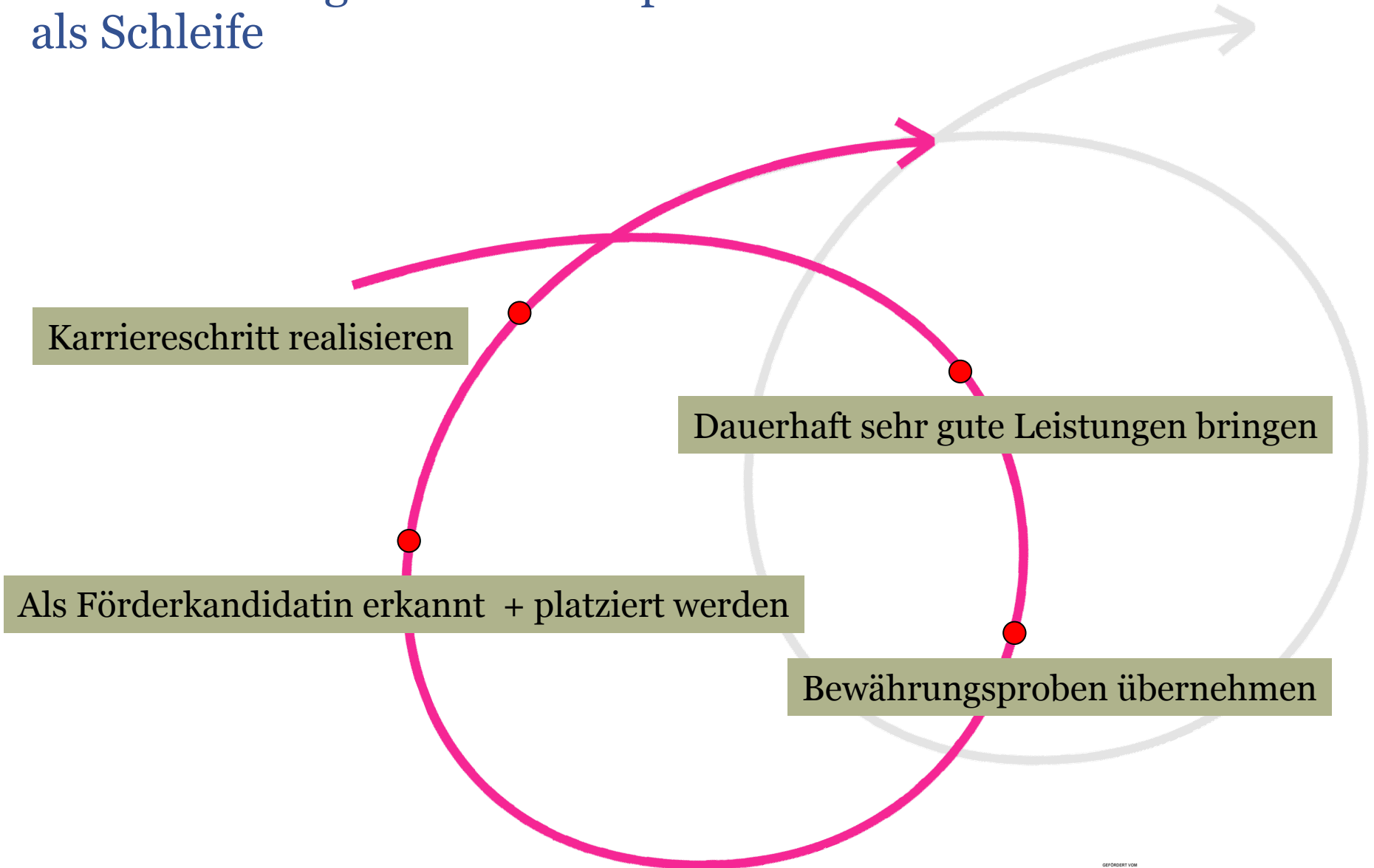
„Also man stellt sich das mal vor. (...) Man hat einen Kandidaten, der will, und eine Frau, die nicht will. Und ich bin jetzt der Development-Manager. Wenn ich die Frau ernenne, rennt mir der Typ die Tür ein. Deshalb nehme ich doch lieber den Typ, dann habe ich doch von der, von der Frau hab ich nichts zu befürchten, und ich habe meine Ruhe. Also wenn ich mir das Leben leicht machen will“ (Development-Managerin, IT-Industrie)

## ■ Und wenn sie doch Karriere gemacht haben, dann „überziehen“ sie



„... also Frauen haben immer so das Gefühl, wenn sie hoch kommen wollen, müssen sie besser sein wie die Männer. Und die setzen sich dann dermaßen unter Druck, dass ihnen eigentlich diese Lockerheit und Gelassenheit so ein bisschen abhanden kommt. Also das ist dann eine Spur immer zu viel. Das ist dann oftmals einfach hinderlich, wo man denkt, was ist denn das für eine Schrulle, hier auch. Also das ist so und Frauen spielen oft nicht fair, ein ganz großes Thema.“ (Abteilungsleiter, Banken)

# Karrierestrategien – Karriereprozess als Schleife



# Karrierestrategien in „Schleifen“ – Erste Schleife

- Die erste Schleife des Karriereprozesses beginnt weit vor der ersten „Glasdecke“
- Ziel: Als Karrierekandidatin identifiziert werden und erste „Glasdecke“ nehmen
- Stationen der ersten Schleife – Worauf kommt es an?
  - Dauerhaft sehr gute Leistungen bringen
    - Die individuellen Ziele reflektieren und in Strategien transformieren (wie kann ich das Ziel „Erhöhung der Durchsetzungskraft“ umsetzen)
    - Die Leistung sichtbar machen und kommunizieren
    - Die eigene Leistung diskursiv in den Performance-Feedback-Gesprächen verhandeln und dort entsprechend selbstbewusst auftreten
    - Die Erwartungen und Ziele übererfüllen (++)
  - Sich um Zusatzaufgaben bemühen, die als „Bewährungsproben“ fungieren
    - Diese Aufgaben müssen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs liegen
    - Sie müssen „on top“ durchgeführt werden
    - Sie müssen öffentlich kommuniziert und positioniert werden
  - Als Förderkandidat erkannt und platziert werden
    - Den Vorgesetzten für sich gewinnen („man braucht jemanden, der einen liebt“)
    - Die eigenen Karriereambitionen offensiv artikulieren
    - In den Netzwerken und Karriereprogrammen platziert zu werden (wer bringt einen durch die Kalibrierungsmeetings?)
  - Karriereschritt realisieren – und die Schleife beginnt auf höherem Niveau von neuem

# Karrierestrategien in „Schleifen“ – Weitere Schleife

- Die weiteren Schleifen des Karriereprozesses zielen darauf, die „Glasdecke“ zum mittleren und oberen Management zu erreichen
- Ziel: Karriereschritt ins mittlere Management erreichen – hierbei geht es immer auch darum, eine Position mit Karrierepotential zu übernehmen
- Stationen der weiteren Schleifen – Worauf kommt es an?
- In den weiteren Schleifen verändern sich die Inhalte der Leistung der Bewährungsproben: es kommt viel stärker darauf an, sich öffentlich zu positionieren und sich in politischen Aushandlungsprozessen durchzusetzen
  - In der Konkurrenz um die besten Projekte („Feuerwehrprojekte“)
  - In der Konkurrenz um die wichtigsten Kunden
  - In der Platzierung der eigenen Teams
  - In der Beeinflussung der strategischen Entscheidungen
- Hinzu kommen neue Anforderungen im mittleren und oberen Management
  - Funktions- und Bereichswechsel
  - Internationale Erfahrungen
  - Wechsel zwischen verschiedenen Karrierepfaden

# Worauf kommt es an?

- „Man kann nicht nicht kommunizieren“ und Frau kann der Karrierefrage nicht ausweichen
  - Stand jetzt: „Ich bin mir nicht sicher.“ Dann muss ich eine Strategie entwickeln, die mir die Option offen hält.
  - „Jungfrauenkarrieren“ klappen nicht mehr
  - Bewusstwerdung über Austesten
- Sichtbar werden – Projekte und Aufgaben dafür einfordern, Leistungen nachvollziehbar kommunizieren
- Eigenen „Weg“ im Umgang mit Öffentlichkeit und politischer Aushandlung suchen – Machtfragen kann frau nicht ausweichen
- Frühzeitig „in die Breite gehen“ – Keine Angst vor Wechseln
- Frühzeitig Auslandserfahrung sammeln
- Identifizierung von „Karrieresprungbrettern“ – Vermeidung von „Karrieresackgassen“
- Es ist eine Kunst, die richtigen MentorInnen zu finden
- Führung in Teilzeit funktioniert – Keine Angst vor guten Ideen, Vorschläge unterbreiten
- Sich während und nach der Familienphase nicht abhängen lassen
- Keine Angst vor „späten Karrieren“

## 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

rainer.trinczek@soziol.phil.uni-erlangen.de

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