

Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten

Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen

Herausgegeben von Andreas Boes, Anja Bultemeier und Rainer Trinczek. Springer Gabler Verlag 2013.
371 Seiten; 44,99 €; ISBN 978-3-658-00793-5

Zusammenfassung

In den kommenden Jahren werden die Weichen für die Integration von Frauen in der Arbeitswelt neu gestellt. Entweder den Unternehmen gelingt die Gestaltung eines grundlegenden Modernisierungsprozesses zur Aufhebung der Geschlechterungleichheiten. Dann würden Frauen in der Breite und in neuer Qualität Zugang auch in die Führungsetagen erhalten. Oder die Unternehmen verharren in oberflächlichen Alibiaktivitäten für die Vorstands- und Aufsichtsratsebene und belassen darunter alles beim Alten. In diesem Falle würde der Frauenanteil in Führungspositionen zwar leicht ansteigen, aber die große Mehrheit der Frauen würde weiterhin von nennenswerten Entwicklungs- und Aufstiegschancen in der Berufswelt ausgeschlossen.

Angesichts der anhaltenden Diskussion um eine Quote für Frauen in Führungspositionen stehen die Unternehmen im Fokus der öffentlichen Erwartungen. Spätestens seit die Deutsche Telekom 2010 bei dem Thema Frauenquote die Vorreiterrolle übernommen hat, steigt der Druck im Kessel. Die Vorstände reflektieren die Bedeutung des Themas und setzen es auf die Agenda. Infolgedessen ist das Aktivitätsniveau insbesondere in den DAX-30-Unternehmen deutlich angestiegen. Ob notgedrungen oder aus Überzeugung: Die Wirtschaft ist beim Thema Frauenförderung in Bewegung geraten. In einer vergleichsweise kurzen historischen Frist ist aus einem „Exotenthema“ ein strategisches Thema geworden. Dennoch vollzieht sich der Wandel insgesamt nur langsam. Von einer Trendwende kann keine Rede sein.

„Frauen in Karriere“ – Erfahrungen aus fünf Jahren Forschung

Im Rahmen des fünfjährigen Forschungsprojekts „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“ hatten WissenschaftlerInnen vom ISF München und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg die einmalige Chance, den aktuellen Wandel der Karrierechancen von Frauen im Zuge von empirischen Untersuchungen in Unternehmen der deutschen Wirtschaft – darunter mehrere DAX-30-Konzerne – genauer in den Blick zu nehmen. Sie beobachteten gegenwärtig einen Umbruchprozess in den Unternehmen, mit dem ein grundlegender Wandel von Arbeit und Führung einhergeht. In diesem Zusammenhang stellen sie fest, dass sich ein neuer Karrieremechanismus herausbildet, der neue Chancen, aber auch Risiken für die Integration von Frauen in die Karrierewelt birgt.

Die Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts sind nun erstmalig in dem Herausgeberband „Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices“ (Springer Gabler 2013) dokumentiert. Gemeinsam mit prominenten Partnern aus Wirtschaft und Verbänden analysiert das Forschungsteam den neuen Karrieremechanismus sowie die Unterschiede im Karriereverhalten zwischen Frauen und Männern und gibt Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung der Karrierechancen von Frauen in den Unternehmen. Ein

Kapitel mit Interviews gewährt Einblick in die persönlichen Erfahrungen und Standpunkte von Vorständen und zeigt die strategische Bedeutung, die sie dem Thema „Frauen in Karriere“ beimessen. Außerdem enthält der Band vielfältige Beispiele aus der Praxis: Strategische Konzepte zur Förderung von Frauenkarrieren werden aus der Perspektive von Führungskräften aus dem Personalwesen vorgestellt. PraktikerInnen aus den Unternehmen und Interessenvertretungen reflektieren konkrete Erfahrungen und Good Practices.

Historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen

Die zentrale These des Bandes ist die gegenwärtige Herausbildung eines „historischen Möglichkeitsraums“:

„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.“ (Aus der Einleitung: Boes et al., S. 23)

Dieser Möglichkeitsraum hat seine Grundlage in dem gegenwärtigen Umbruchprozess in den Unternehmen, der einen neuen Leittypus hervorgebracht hat: Das „Unternehmen 2.n“ hat sich im Laufe der 1990er Jahre mit der Entstehung eines global verfügbaren „Informationsraums“ auf der Grundlage des Internets herausgebildet und setzt zur Steigerung der Produktivität der Arbeitskraft – anders als das klassische Industrieunternehmen der 1970er Jahre – nicht mehr zentral an der Handarbeit an, sondern an den geistigen Prozessen. Davon ausgehend revolutioniert es die gesamte Organisation und verändert damit auch den Karrieremechanismus.

Parallel zu dieser Entwicklung im Inneren der Unternehmen wird der Arbeitsmarkt immer weiblicher: „Kopfarbeit“ nimmt an Bedeutung zu und nivelliert die Unterschiede zwischen Frauen- und Männerberufen. Hochqualifizierte Frauen werden in der Arbeitswelt immer präsenter. Je weiblicher die Belegschaften im „normalen Berufsleben“ werden, desto größer wird der Druck auf die Unternehmen, dieser wachsenden Zahl von Frauen auch Karrierechancen zu öffnen.

Der sich so konstituierende Möglichkeitsraum beinhaltet zwar eine historische Chance, die Weichen in Richtung Geschlechtergerechtigkeit zu stellen, aber er ist kein Automatismus. Soll er erfolgreich genutzt werden, kommt es vor allem auf zwei Faktoren an: erstens auf die bewusste Gestaltung des Umbruchprozesses in den Unternehmen zur Förderung der Karrierechancen von Frauen und zweitens darauf, dass Frauen auch wirklich Karriere machen wollen.

Neuer Karrieremechanismus – neue Chancen für Frauen?

Weil der Karrieremechanismus im Zuge des Umbruchprozesses in den Unternehmen sich verändert, muss Karriere heute grundsätzlich neu gedacht werden. Die traditionelle Kaminkarriere mit funktional und von den Führungskräften individuell geprägten Entscheidungen gilt nicht mehr. Die Rotationskarriere ist an ihre Stelle getreten. Sie erfordert den Wechsel zwischen verschiedenen Funktionen und Geschäftsbereichen und

bietet dabei die Möglichkeit, Karriere lebensphasensensibel zu gestalten. Die Auswahl der Kandidaten wird nicht mehr ausschließlich den einzelnen Führungskräften und ihren persönlichen Vorlieben überlassen. Sie folgt nun stärker definierten Standards, wird professioneller und sachlicher. Dies bietet die Chance, eine Auswahl nach sozialen Ähnlichkeiten einzuschränken, die dazu führt, dass Männer vorrangig Männer wählen. Und: Das zentrale Karrierekriterium ist nicht mehr die Dauer der Betriebszugehörigkeit, sondern die Fähigkeit, sich öffentlich zu positionieren. Nicht zuletzt die damit zunehmende Bedeutung kommunikativer Kompetenzen könnte Frauen eher entgegenkommen.

Die Chancen für Frauen, die in den Bausteinen des neuen Karrieremechanismus enthalten sind, realisieren sich jedoch nicht von allein:

„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.“ (Aus dem Forschungskapitel: Bultemeier/Boes, S. 160)

Der neue Karrieremechanismus bietet zwar neue Anknüpfungspunkte für eine erfolgreiche Gestaltung der Karrierechancen von Frauen, aber ungesteuert könnte der Umbruchprozess in den Unternehmen die Risiken für Frauen sogar noch erhöhen.

„Frauen wollen Karriere!“

Dass Frauen entgegen vielen Vorurteilen wirklich Karriere machen wollen, belegen die vorliegenden Forschungsergebnisse. Grundsätzlich gibt es keine Unterschiede in Bezug auf die Karriereorientierungen zwischen Frauen und Männern. Diese treten erst dann auf, wenn es darum geht, die Entwicklungs- und Gestaltungswünsche in einen ausdrücklichen Karrierewunsch zu überführen. Hier verhindern vor allem zwei Karrierefilter, dass sich die Potenziale von Frauen entfalten. Denn Frauen sind stärker als Männer in zwei Welten gefordert: der Familien- und Sorgearbeit auf der einen sowie der Berufswelt auf der anderen Seite. Diese „doppelte Vergesellschaftung“ wird unter den Bedingungen ständiger Verfügbarkeit in der Arbeitswelt zu einer Belastung und zu einem Hindernis.

Zudem bleibt Karrierewelt Männerwelt – und damit den meisten Frauen fremd. Diese Fremdheit führt dazu, dass Frauen oftmals gar nicht auf die Idee kommen, Karriere zu machen, oder dazu, dass ihr Karrierestreben von den männlichen Vorgesetzten schlicht nicht wahrgenommen wird.

Es fehlt den Frauen also nicht am Willen, sondern an den richtigen Rahmenbedingungen:

„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.“ (Ebd.: Bultemeier, S. 194)

Frauenkarrieren erfolgreich gestalten: Eine Chance für die Unternehmen

Um das brachliegende Potenzial der Frauen zu nutzen, bedarf es eines ganzheitlichen Gestaltungsansatzes in den Unternehmen. Vereinzelt Maßnahmen – hier ein paar neue betriebliche Kinderbetreuungsangebote, dort eine Weiterbildung zur Gendersensibilität – verpuffen, wenn sie nicht in eine Gesamtstrategie eingebettet sind. Dabei gilt es am gegenwärtigen Umbruch in den Unternehmen und hier insbesondere an den Veränderungen im Karrieremechanismus anzusetzen:

„Als Leitorientierung für die Gestaltung der Karrierechancen von Frauen lässt sich festhalten: Der Wandel zum ‚Unternehmen 2.0‘ muss ins Zentrum gestellt und im Sinne eines kollektiven Lernprozesses zur konsequenten Modernisierung der Organisation und Aufhebung der geschlechtlichen Ungleichheit aktiv gestaltet werden.“ (Ebd.: Boes/Lühr, S. 206)

Dazu hat das Forschungsteam ein „Referenzmodell der Veränderung“ entwickelt, das den Unternehmen bei der Festlegung einer eigenen Veränderungsstrategie Orientierung geben soll. Seine Grundlage ist die Vernetzung verschiedener Akteure zu einem „Kraftzentrum“, das sowohl in den „Zentren der Macht“ verankert ist als auch eine soziale Eigendynamik im Unternehmen erzeugt. Orientierende Zielwerte für die Förderung von Frauen sollten etabliert und in den einzelnen Unternehmensbereichen umgesetzt werden. Dies könnte einen Wettbewerb zwischen den Abteilungen initiieren, in dem diese dann ihre Lernerfahrungen verallgemeinern können.

Ausgehend von einem solchen Kraftzentrum könnten Unternehmen den Wandel des Karrieremechanismus gezielt steuern. Die ForscherInnen nehmen dabei drei Handlungsstränge in den Blick:

Verfügbarkeitserwartungen ändern: Die Führungskultur im Management muss sachlicher und professioneller werden und deutlich machen, dass Verfügbarkeit keine Leistung ist. Die Verfügbarkeitsanforderungen müssen so gestaltet sein, dass Karriere für Menschen mit sozialen Verpflichtungen möglich ist. Die Gretchenfrage, ob Unternehmen dieses Problem ernsthaft angehen, ist das Thema „Führen in Teilzeit“.

Auswahlverfahren versachlichen: Um das Potenzial des neuen Karrieremechanismus mit seinen versachlichten Entscheidungsprozessen zu verwirklichen, die verhindern, dass Frauen wegen ihrer sozialen Andersartigkeit benachteiligt werden, kommt es vor allem darauf an, bereichsübergreifende Talentpools zur Besetzung von Karrierepositionen zu etablieren. Diese sollten nach einheitlichen Kriterien und auf der Basis kollektiver Entscheidungen besetzt werden. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, nicht einen bestimmten Karrieretypus, zum Beispiel den „durchsetzungsstarken Macher“, zu favorisieren, sondern bewusst auf Diversität zu setzen.

Karrierewünsche wecken: Karrierewünsche von Frauen bleiben oftmals im Verborgenen. Deswegen müssen Unternehmen sie gezielt wecken. Dabei kommt es vor allem auf die Modernisierung der Rahmenbedingungen an, um tradierte Verhaltensweisen zu verändern. Konzepte zur Veränderung der Verfügbarkeitskultur und zur Versachlichung

der Entscheidungsprozesse sollten deswegen an erster Stelle stehen. Darüber hinaus ist insbesondere die gendersensible Gestaltung der Beurteilungs- und Potenzialgespräche von zentraler Bedeutung. Führungskräfte müssen verstehen lernen, dass Frauen anders Karriere machen als Männer. Vor allem aber müssen Potenzialgespräche ausgeweitet werden auf Frauen mit Familie, in Teilzeit und Beschäftigte, die älter als 40 Jahre sind.

Die nachhaltige Gestaltung des Wandels zum „Unternehmen 2.n“ ist somit der wichtigste Hebel, um Frauenkarrieren zu ermöglichen. Sie bietet aber darüber hinaus allen Beschäftigten neue Chancen: Work-Life-Balance für Frauen und Männer, die Reduzierung des Burn-out-Risikos bei Führungskräften, eine neue Umgangskultur, die auf lebendigem Austausch basiert und nicht auf der Dominanz von „Alpha-Männchen“, sowie die Förderung des Besseren statt des Leidensfähigeren: Dies sind nur einige Beispiele für Ziele, die nicht nur Frauen dienen, sondern Unternehmen als Ganzes in die Zukunft führen können.

Hohes Aktivitätsniveau in den Unternehmen

Insgesamt vermittelt der Band einen umfassenden Eindruck von der gegenwärtigen Trendwende zur Förderung der Karrierechancen von Frauen in der deutschen Wirtschaft. Die interviewten Vorstände aus den am Projekt beteiligten Unternehmen und Verbänden der Elektroindustrie, der ITK-Industrie und der Bankenwirtschaft sehen ihre Unternehmen am Scheideweg und mitten in einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Umbruch. Dabei artikulieren sie einen enormen Handlungsdruck. So führt zum Beispiel René Obermann, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom AG, programmatisch aus:

„Die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen in Verantwortung ist ein Gebot gesellschaftlicher Fairness und auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.“ (Aus dem Interviewkapitel: Obermann, S. 37)

Auch die Beiträge der Praktikerinnen und Praktiker in dem Band zeugen von einem gestiegenen Aktivitätsniveau. In nahezu allen beteiligten Unternehmen gibt es mittlerweile Zielvorgaben, die mit Veränderungskonzepten unterfüttert und ganzheitlich angelegt sind. Dies wird insbesondere in den präsentierten strategischen Konzepten der Führungskräfte aus den Personalabteilungen deutlich: Ob „Gender Diversity“ bei der Deutschen Telekom AG und der Deutschen Postbank AG, „Frauenförderung“ bei der Volkswagen Financial Services AG oder eine übergeordnete „People Strategy“ bei der SAP AG: Konzepte zur Verbesserung der Karrierechancen von Frauen werden immer öfter zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Erklärtes Ziel ist es, die Rahmenbedingungen für Karriere zu verbessern und damit eine moderne Arbeitswelt zu schaffen. So zeigen auch die referierten Erfahrungen und Good Practices aus den Unternehmen, dass bei der Auffüllung der Karriere-Pipelines jetzt verstärkt auf die Rekrutierung weiblichen Nachwuchses geachtet wird. Dazu werden unter anderem auch die betrieblichen Kinderbetreuungsangebote ausgebaut.

Die Beiträge aus der Perspektive verschiedener Interessenvertretungen veranschaulichen zudem, dass diese schon allein aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen in der Gleichstellungspolitik ein wesentlicher Faktor für die Sicherung der Chancengleichheit in den Unternehmen sind. Sie bilden den Abschluss des Bandes, der beweist: Die Unternehmen erweitern ihr Potenzial an Karrierekandidatinnen aktuell deutlich. Ob diese Bemühungen anhalten werden und Erfolg haben, müssen die nächsten Jahre zeigen. Dann erst wird erkennbar, ob es gelungen ist, den „historischen Möglichkeitsraum“ zu nutzen, um die Weichen in Richtung Geschlechtergerechtigkeit zu stellen.