

Gestaltungsräume und -strategien von Führungsfrauen in der Wirtschaft

careers@communication:

Befragt wurden 253 Frauen und Männer aus 8 großen Unternehmen verschiedener Branchen, Bereich mittleres Management



Hintergrund: Wandel von *Ökonomien*

1. Globalisierung, Internationalisierung
 - Hohe Dynamik, starker Wettbewerb
 - ➔ Reduktion auf Kernkompetenzen!
 - ➔ Flexibilität!
 - ➔ Innovation!
 2. Von der materiellen zur immateriellen Wertschöpfung
 - Primärer Wert heute: Wissen
 - Wissensintensive Güter und Dienstleistungen
- ➔ *Daraus folgt...*



Wandel von Organisationen und Arbeit

→ *Daraus folgt...*

3. Wandel von Organisationsstrukturen

- Projektifizierung
- Virtualisierung

Arbeit...

- besteht heute hauptsächlich aus *Kommunikation*,
- findet standortverteilt und *medial vermittelt* statt,
- ist häufig in *Projekten* organisiert,
- erfolgt immer stärker *eigenverantwortlich* und *selbstgesteuert*.



Karriererelevante Folgen:

- Persönliche Treffen werden seltener (85%)
 - Persönliche Treffen werden wichtiger (66%)
 - Kontakte knüpfen wird schwieriger (53%)
 - Die Sichtbarkeit eigener Leistungen sinkt (33%)
- n=253

Prof. Dr. Christiane Funken, Alexander Stoll, M.A. - Wuppertal 17.01.2012



- Projektarbeit = selbstorganisierte, kollektive Problemlösung
 - Anforderungen: Selbstorganisation, Kooperation
 - Problem vs. Aufgabe; Kompetenz vs. Qualifikation
- Kompetenz ist nicht direkt beobachtbar!
...nur die individuelle Performanz!
- Kompetenzmodelle: personale, soziale, fachliche ...



Wer Karriere machen will, muss...

- Ergebnisse bringen,
- sich selbst und seine Leistungen sichtbar machen,
- Beziehungen pflegen („Networking“),
- Geschlechterstereotypen einkalkulieren.



Problem:

➔ zunehmende Knappheit von Face-to-Face!

*Jede verfügbare,
strategisch wichtige Situation
muss für Selbstdarstellung genutzt werden
—
und zwar *offline* wie *online*!*

„Bewährungsproben“:

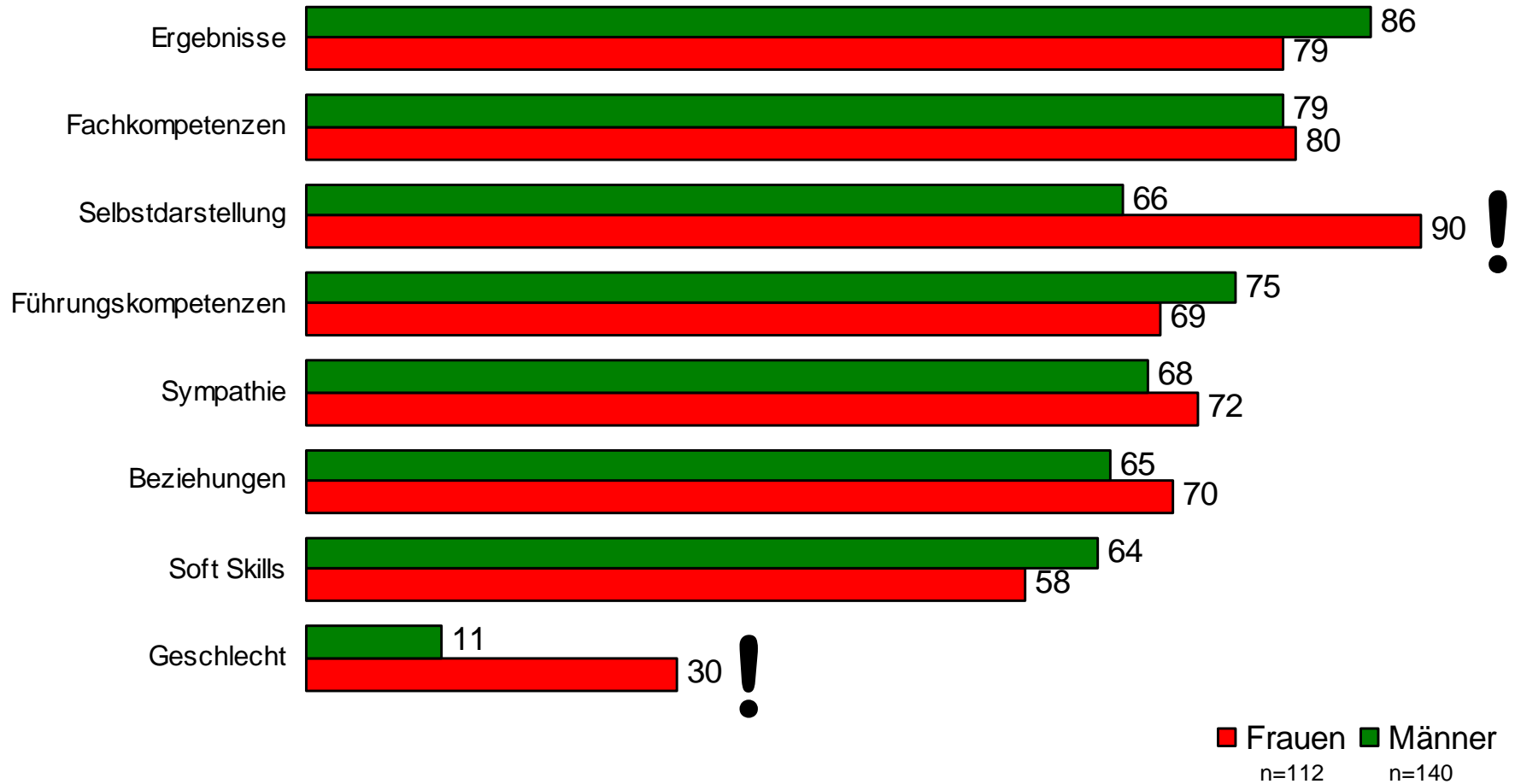
- Personalgespräche
- Projekte, insbesondere Kick Off
- medial vermittelte Kommunikation

1. Die Orte der Bewährung haben sich verändert.
 - Verknappung von Face-to-Face
 - Verdichtung von Interface

➔ Projekte, Personalgespräche und Medien sind heute karriererelevant,
! aber nicht geschlechtsneutral: *sex tells!*
2. Damit verändern sich auch die notwendigen *Karrierestrategien*, ...
 - ➔ die sich nach Geschlecht unterscheiden.



Personalentscheidungen anhand von...



Personalgespräch

Was ist Ihnen bei einem Personalgespräch besonders wichtig?
(Zustimmung in %)





Karriere über Projekte

"Das sind Sprungbretter für Karrieren, weil es Ihnen sozusagen Türen öffnet, [...]. [Sie] können dadurch Ihr Netzwerk knüpfen. [...] Also, so funktioniert das, um sichtbar zu werden, um in die Netzwerke reinzukommen [...]. (w, Telekommunikation)

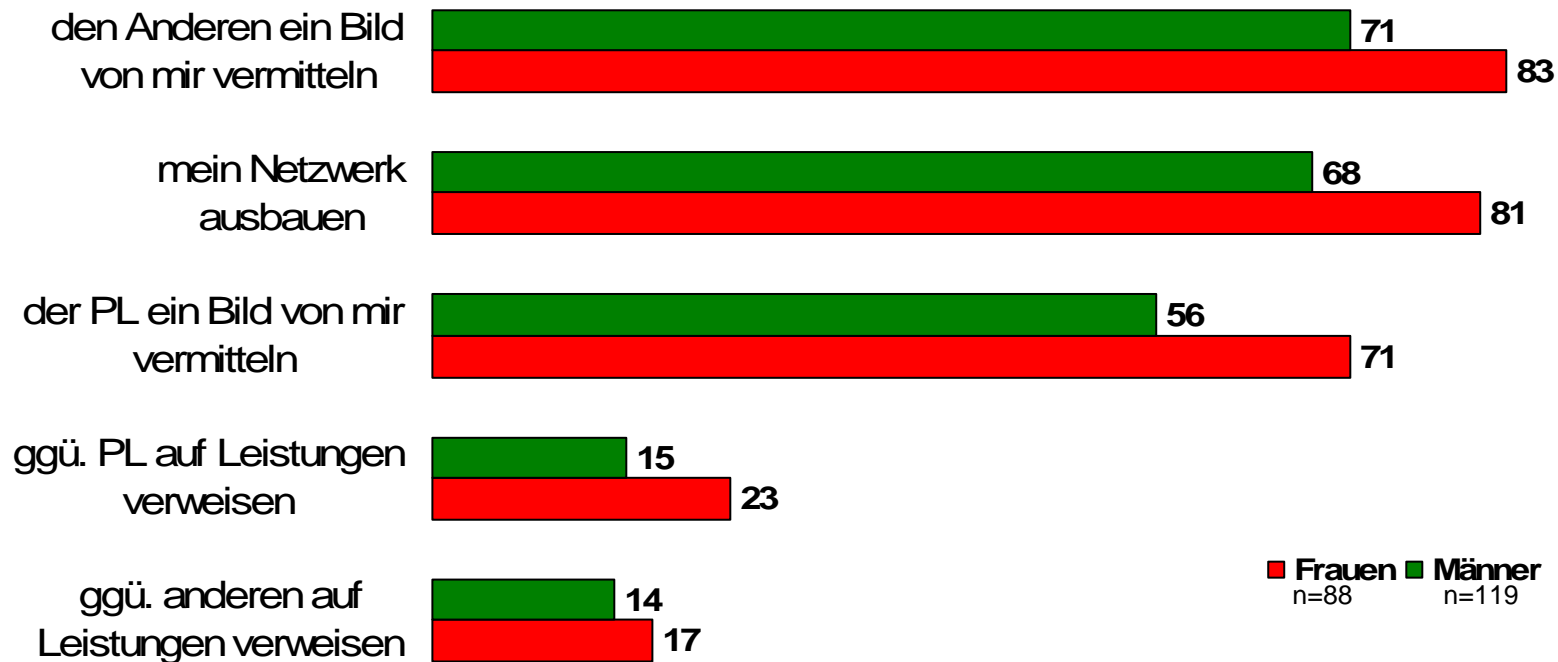
"durch die Projekte [...] habe ich auch schon unheimlich viele Leute einfach kennengelernt [...] unheimlich viele Entscheidungsträger " (w, Automobil)

"Die Projekte [...], wenn man sie an der richtigen Stelle verkauft [...], bekommen sie den entsprechenden Stellenwert. Und damit kann man sich natürlich profilieren, ja. [...] Indem ich immer nach oben kommuniziere" (w, Automobil)

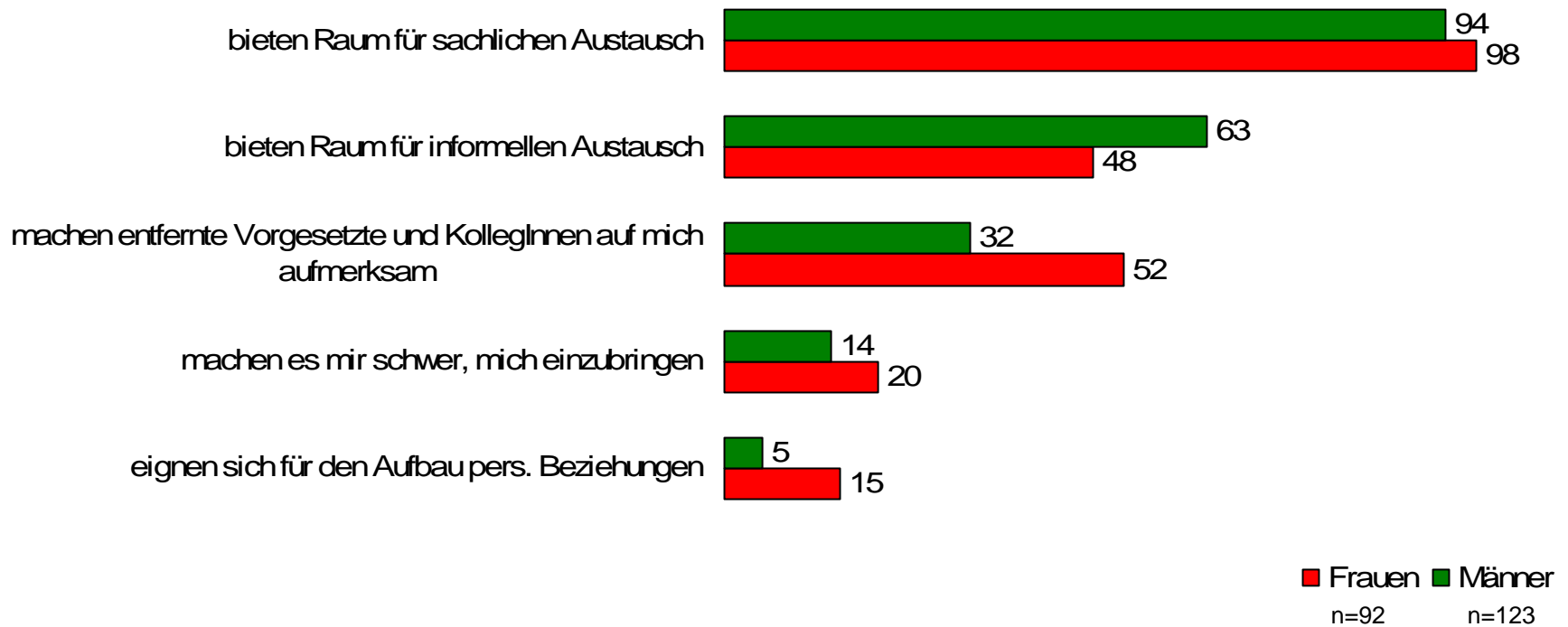


Projekt - Kick Off

Was ist Ihnen bei einem Kick Off besonders wichtig?
(Zustimmung in %)



Telefonkonferenzen



Nutzung von medialen Angeboten

- *Persönliche Profile im Intranet*
 - Unter denen, die ein Profil besitzen, sind weitaus mehr Frauen.



Frauen aktualisieren ihr Profil zudem weitaus häufiger.

- *Personal Filesharing:*
Frauen nutzen es häufiger und zwar insbesondere *aktiv*





Was zählt – wie wird performed?

- Welche Wertigkeiten gelten (offiziell und faktisch) in projektifizierten Großorganisationen?
- Worauf nehmen die kommunikativen Karrierestrategien primär Bezug?
- Welche Effekte werden erzielt?



Neue Wertigkeitsordnung?

Projekte

- basieren auf Kommunikation und Kooperation
- müssen Konkurrenz intern ausblenden
- stehen aber in Abhängigkeit zur Linien-Hierarchie
 - dort herrschen weiterhin Hierarchie und Konkurrenz.

„Projektpolis“

- Kooperations-Imperativ, Ambiguitätsideal, Gleichwertigkeit
- Das ideale Subjekt der Projektpolis beherrscht Soft Skills perfekt!
(Boltanski/ Chiapello 2003)



Anforderungen an Arbeit und Führung in virtuellen Projektteams

Online-Erhebung:

- Frauen bewerten Soft Skills durchgängig höher als Männer (z.B. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungskompetenz, Einfühlungsvermögen, Personalentwicklungskompetenz, Medienkompetenz...)
- Frauen bewerten Selbstdarstellungskompetenz weitaus höher als Männer!



- Kompetenzanforderungen gelten für alle.

Die Interviews zeigen jedoch:

- Frauen werden Soft Skills qua Geschlecht zugeschrieben, Soft Skills gelten als „weibliche“ Kompetenzen.
- Männer hingegen können Soft Skills als Zusatz-Kompetenz verbuchen.



Vermeintlich umcodierte Soft Skills

- Sozialpsychologische Forschung zeigt:
 - Männer und Frauen (in Organisationen) tendieren zu stereotypem Impression Management.

Folgen:

- Männer werden stereotyp als kompetenter, durchsetzungsstärker etc. wahrgenommen, erhalten bessere Beurteilungen, werden eher befördert.
- Frauen, die sich z.B. besonders durchsetzungsstark etc., also *nicht* stereotypenkonform präsentieren, werden als unsympathisch und „unweiblich“ wahrgenommen.



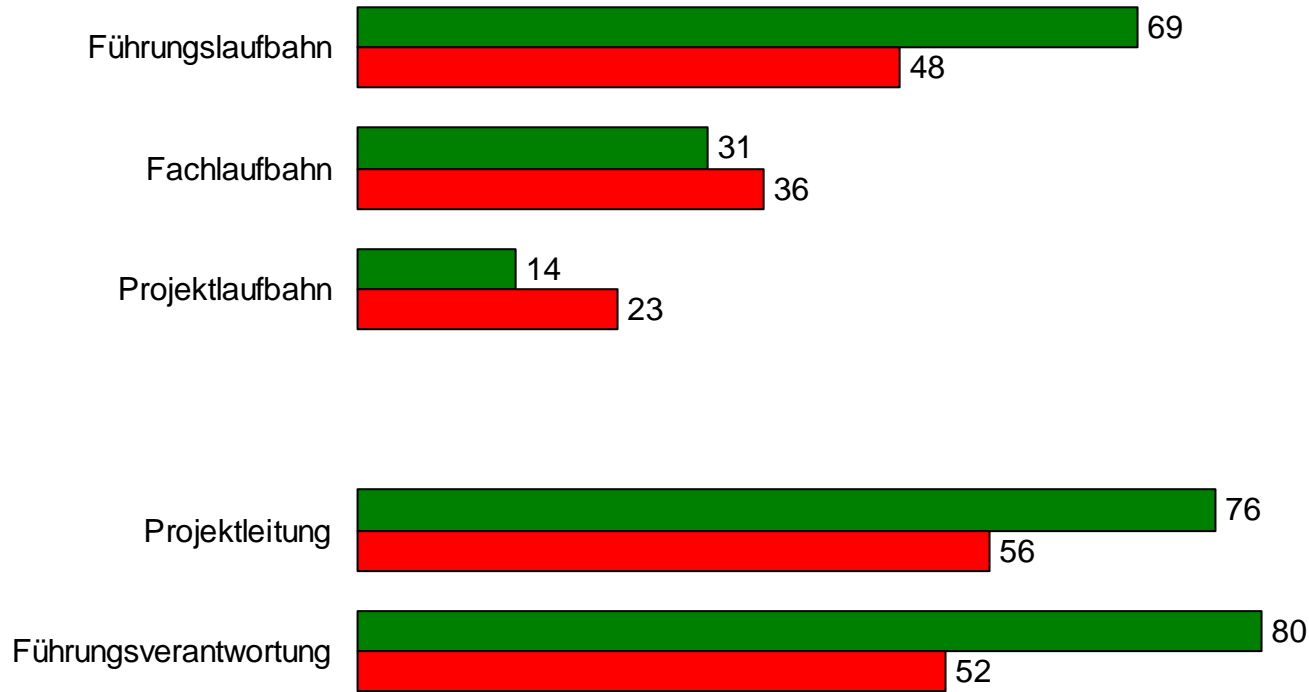
Kooperation vs. Konkurrenz

- Frauen bewerten zwar auch Durchsetzungsfähigkeit höher als Männer, ...
- ... wenn es aber um die eigene Karrierestrategie geht, setzen Männer eher auf Konkurrenz!

Eigene Karrierestrategie:



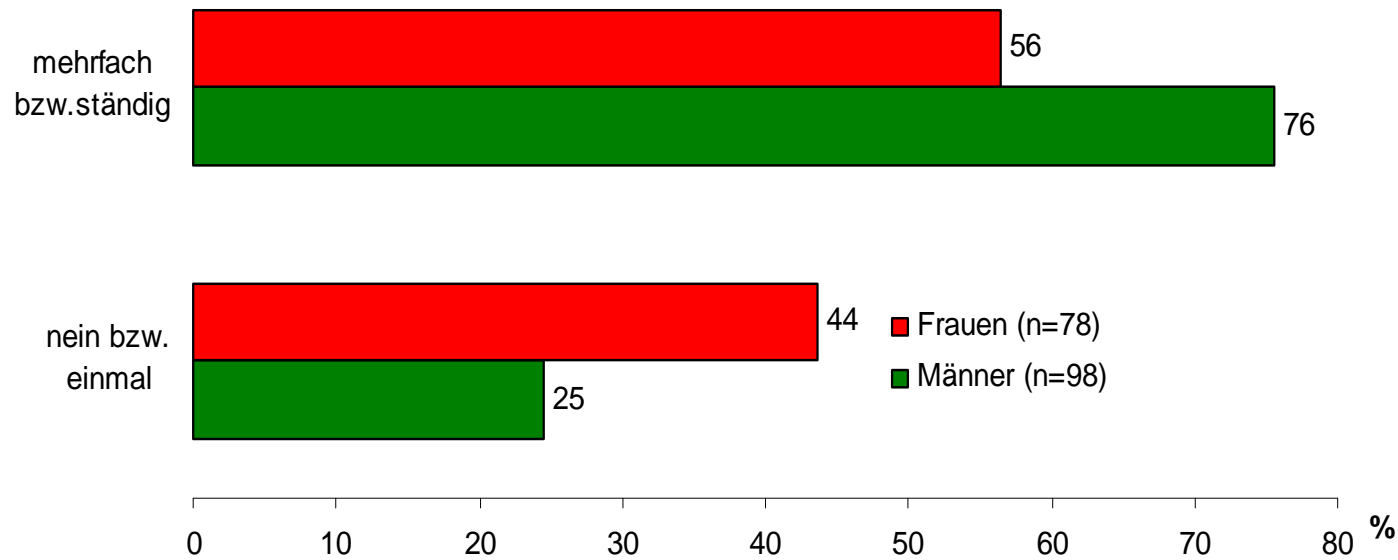
Karriere in Projektlaufbahn?



■ Männer n=140
■ Frauen n=112

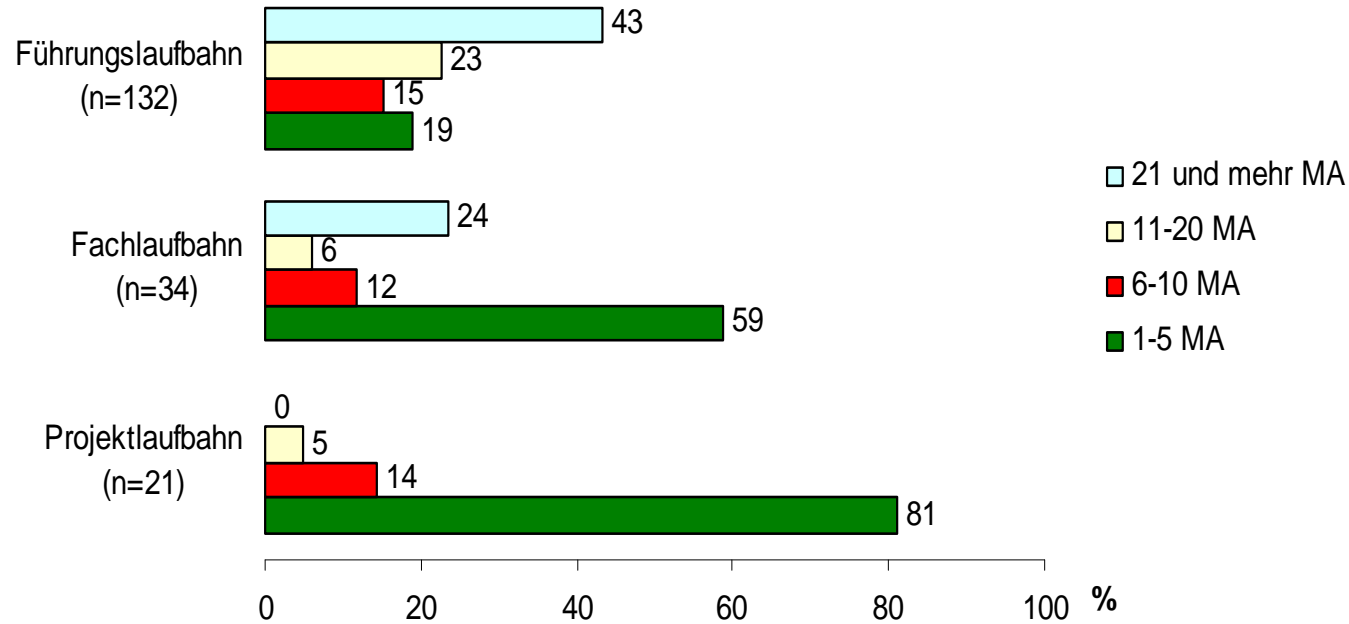
➔ Frauen gehen in die Projekte (Projektlaufbahn),
haben aber dort weniger Verantwortung.

Hatten Sie in den letzten 3 Jahren in diesen Projekten
Leitungsfunktionen inne?



Führungsspanne nach Laufbahn

Führungsspanne nach Laufbahn
(Auswahl / Mehrfachantworten waren möglich)



Frauen Karrieren: Eins vor – Zwei zurück??

Paradoxe weibliche Karrierestrategien

Frauen setzen auf einen „neuen Leistungsmythos“:

- Selbstmarketing
- performen von (Sozial-)Kompetenz
- strategische Mediennutzung
- Projekte / Projektlaufbahn

„Alte Strategie“:

- Selbst- Appellation
- Überkompensation
- Aufgaben- und Teamorientierung

➔ *Daraus folgt:*

Frauen-Karrieren: Eins vor – zwei zurück?

1. Projektlaufbahnen führen nicht an die Spitze, sondern nur bis ins obere Middle Management – glass ceiling.
2. Die für Projektarbeit und das Middle Management geforderten Kompetenzen (Soft Skills, Kommunikations- und Teamfähigkeit etc.), sind nicht die Kompetenzen, die "ganz oben" zählen. Hier zählen eher Durchsetzungsfähigkeit und Konkurrenz.

Dennoch:

- ➔ wählen Frauen häufiger die Projektlaufbahn und bedienen aufgaben- und teamorientiert die "Projektpolis,, indem sie ostentativ auf soft skills setzen.
- ➔ Männer hingegen wählen häufiger die Führungslaufbahn und nutzen Projekte zur eigenen Profilierung.