



*Cornelia Edding, Gisela Clausen*

# **Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet**

Band 5

**Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?**

Eine Literaturrecherche von Cornelia Edding

| Verlag BertelsmannStiftung

**BAND 5**

# **Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?**



Eine Literaturrecherche von Cornelia Edding

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2014 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Martina Schwenk

Lektorat: Viola Eigenberz, Hamburg

Herstellung: Sabine Reimann

Gestaltung: Visio Kommunikation GmbH, Bielefeld

Umschlagfoto: Katrin Biller, k.zwo, Bielefeld

Bildnachweis innen: Foto S. 48 oben: Frank Nürnberger, Berlin

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-514-2 (Print-Ausgabe: 5 Bände im Schubert unter dem Titel „Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet“)

ISBN 978-3-86793-634-7 (E-Book-Ausgabe PDF)

ISBN 978-3-86793-635-4 (E-Book-Ausgabe EPUB)

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

Einleitung .....	6
<b>Teil I Umfrageergebnisse</b> .....	<b>8</b>
1.1 Determinanten beruflicher Karrieren von Hochschulabsolvent(inn)en unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte .....	9
1.2 Europe's Ideal Employers .....	10
1.3 New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation .....	11
1.4 2008 National Study of the Changing Workforce .....	12
1.5 Leaders in a Global Economy – Finding the Fit for Top Talent .....	13
<b>Teil II Wünsche und enttäuschte Wünsche</b> .....	<b>14</b>
2.1 Karrierewünsche von Männern und Frauen .....	14
Karrierefaktor Gehalt .....	15
Karrierefaktor sozialer Status .....	15
Karrierefaktor Führungsverantwortung und Führungsmotivation ....	16
Karriererückblick erfahrener Managerinnen .....	17
2.2 Von Generation zu Generation .....	18
Ansprüche an den Beruf bei Berufseinsteigerinnen .....	19
Ansprüche an den Beruf bei Frauen der Y-Generation .....	20
Zurückschrauben der beruflichen Ziele .....	21
Das Selbstbild von Top-Frauen damals und heute .....	21
2.3 Beziehungen am Arbeitsplatz .....	22
Merkmale guter Arbeitsbeziehungen .....	23
Kooperieren oder konkurrieren? .....	24
Merkmale wichtiger Arbeitsbeziehungen – Männer und Frauen im Vergleich .....	25

2.4	Authentisch bleiben .....	27
	Was bedroht die Identität? .....	27
	Selbstentfremdung und Ent-Identifizierung .....	28
	Das Projekt „Karriere“ als Identitätsschutz .....	29
2.5	Frauen steigen aus I – „the hidden brain drain“ .....	31
	Gründe für die Unterbrechung der Karriere .....	31
	Berufliche Neuausrichtung nach Unterbrechung der Karriere .....	32
	Verantwortliche für das Vereinbarkeitsproblem .....	33
2.6	Frauen steigen aus II – Frauen in männerdominierten Branchen ..	33
	Gründe für den Frauenschwund in technischen Berufen .....	34
	Wann Frauen gehen oder bleiben .....	35
	Das Phänomen des „cooling out“ .....	36
<b>Teil III Veränderungen der Wünsche im Lebensverlauf .....</b>		<b>38</b>
3.1	Grundlagen der Lebensphasenforschung .....	38
	Kontinuität und Wechsel im Lebensverlauf .....	38
	Phasen im Berufsleben von Frauen .....	39
3.2	Die Bedeutung der Berufsarbeit in einzelnen Lebensphasen .....	39
	Die Generation der Berufsanfängerinnen .....	39
	Die Generation der 30- bis 40-Jährigen .....	40
	Die Generation der 40- bis 50-Jährigen .....	40
Literaturliste .....		42
Die Autorin .....		48

## EINLEITUNG

# Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?

Was können Unternehmen tun, um engagierte, kompetente Frauen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen und zu halten? Was können sie tun, um sie ihren Möglichkeiten entsprechend zu fördern und zu entwickeln?

Um diese Frage so zu beantworten, dass sie für die Unternehmenspraxis relevant wird, genügt es nicht, Aufstiegshindernisse zu identifizieren. Ebenso wichtig ist es, die Wünsche der Frauen kennenzulernen: Was erwarten sie von ihrer Arbeit, ihren Kollegen und Vorgesetzten? Was motiviert und ermutigt sie? Unter welchen Bedingungen sind sie bereit, Verantwortung zu übernehmen? Wie können ihre Vorgesetzten sie dabei unterstützen? In welchem Maße sind Frauen willens, sich an die Kultur ihres Unternehmens anzupassen? Kann man überhaupt von „die Frauen“ sprechen? Welche Bedeutung haben Alter, Branche oder Status? Und nicht zuletzt: Unterscheiden sich die Vorstellungen der Frauen tatsächlich von denen der Männer?

Das Projekt der Bertelsmann Stiftung „Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?“ dient dazu, jenseits gängiger Klischees diese Terra incognita zu erkunden. Die hier vorgelegte Literaturrecherche ist Teil dieses Vorhabens.

Untersuchungen, die sich unmittelbar mit den Erwartungen berufstätiger Frauen an ihre Arbeit, ihre Kollegen oder ihre Vorgesetzten befassen, sind selten. Deshalb haben Expertinnen zu Beginn dieses Projektes in einem Workshop mögliche „Suchfelder“ identifiziert, die bei der Suche nach relevanten Texten die Richtung vorgeben sollten.

---

Im Folgenden werden Ergebnisse aus Umfragen, Reports, wissenschaftlichen Arbeiten und Experimenten sowie Erfahrungsberichte zum Thema vorgestellt und auf ihre Bedeutung hin geprüft. Die Datenlage ist insgesamt eher dürftig, die Quellen sind weit verstreut und die Befunde von sehr unterschiedlicher Qualität. Auf viele interessante Fragen gibt es keine oder nur vorläufige Antworten. Es wäre zum Beispiel wichtig, mehr darüber zu wissen, wie sich die Wünsche von Männern und Frauen unterscheiden, ob es „berufsfeldspezifische“ Vorstellungen gibt – also etwa Unterschiede zwischen der Forscherin in der Universität und der Betriebswirtin im Unternehmen – oder ob und wie sich die Wünsche im Laufe von Lebensphasen verändern. Insgesamt ergibt die Zusammenschau der verschiedenen Texte einige wenige Gewissheiten und etliche Hypothesen, die es wert sind, weiterverfolgt zu werden. Sie wirft aber auch manche neue Frage auf.

Der Text ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden Umfrageergebnisse zum Thema vorgestellt, auf die sich der weitere Text gelegentlich bezieht. Der zweite Teil beschreibt im Rahmen kleiner Kapitel die Wünsche und Vorstellungen berufstätiger Frauen, so wie sie aus Umfragen, Reports und angrenzenden Forschungsgebieten deutlich werden. Im Mittelpunkt des dritten Teils steht das Thema „Veränderung“: Wie wandeln sich die Vorstellungen von Arbeit und die Ansprüche an Arbeit im Laufe des Lebens? Eine Liste der verarbeiteten Literatur schließt den Text ab.

## TEIL I

# Umfrageergebnisse

---

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer Reihe von Umfragen präsentiert – meist aus Online-Befragungen. Manche dieser Befragungen sind aufwendig und laufen über mehrere Jahre. Über andere wird nur in Pressemitteilungen berichtet, so dass sich Umfang und Qualität nicht abschätzen lassen.

Alle Befragungsergebnisse sind naturgemäß recht holzschnittartig – man möchte häufig genauer wissen, was sich hinter den Antworten verbirgt. Dennoch sind sie wichtig für diese Literaturrecherche. Sie liefern nämlich Hinweise und Hypothesen: Wo müsste man genauer nachfragen? Welche Annahmen bieten sich an und sollten überprüft werden? Welche Aussagen decken sich mit den Ergebnissen qualitativer Studien?

### Die Umfragen

- „Determinanten beruflicher Karrieren von Hochschulabsolvent(inn)en unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte.“ Wie kommen junge Akademiker heutzutage in den Arbeitsmarkt hinein? Langzeitstudie der Humboldt-Universität Berlin, 2008 bis heute.
- „Europe’s Ideal Employers“ – europaweite Befragung von Studenten zu ihren Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber. Durchgeführt von der schwedischen Management-Consulting-Firma Universum, 2011.
- „New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation“ – Befragung von 23.000 kanadischen Studenten zu ihren Erwartungen an ihre Berufstätigkeit, 2010.
- „2008 National Study of the Changing Workforce“ – landesweite Befragung einer repräsentativen Stichprobe zu unterschiedlichen Themen. Regelmäßig durchgeführt seit 1992 vom Families and Work Institute (FWI), N.Y.
- „Leaders in a Global Economy – Finding the Fit for Top Talent“. Weltweite Umfrage unter 8000 Führungskräften zum Thema „Wie passen Erwartungen und tatsächliche Arbeitssituation zusammen?“, durchgeführt von der Nonprofitorganisation Catalyst, deren Ziel es ist, die Beziehung zwischen Frauen und Business zu verbessern, in Zusammenarbeit mit dem Families and Work Institute (FWI), N.Y., 2008.



### Die wichtigsten Hinweise und Hypothesen:

- Studenten sind karriereorientierter als Studentinnen, erwarten mehr Gehalt und einen rascheren Aufstieg, streben eher eine Führungsposition an, möchten mehr Verantwortung übernehmen.
- Studentinnen sind Gehalt und Prestige der Firma weniger wichtig, sie legen mehr Wert auf eine interessante Arbeit und ein gutes Betriebsklima.
- Bei jungen Amerikanern bis 29 Jahre – nicht nur Studenten – gibt es keinen Unterschied zwischen Männern und Frauen in dem Wunsch nach mehr Verantwortung.
- Studentinnen stellen sich eher als Studenten darauf ein, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Die Wünsche männlicher und weiblicher Führungskräfte unterscheiden sich wenig, die der Männer jedoch erfüllen sich auf den Positionen, die sie innehaben, eher.
- Frauen erwägen häufiger als Männer (Führungskräfte), den Arbeitgeber zu wechseln.

### 1.1 Determinanten beruflicher Karrieren von Hochschulabsolvent(inn)en unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte

Langzeitstudie des Instituts für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität Berlin, seit 2008

Seit 2008 werden im Abstand von sechs Monaten Studenten und Absolventen der HU per Fragebogen befragt. Bisher haben über 3000 Personen teilgenommen. Die Teilergebnisse werden als „Zwischenberichte“ im Netz veröffentlicht (→ [Literaturverzeichnis](#) unter „Absolventenstudie“). Für einige Themen werden Unterschiede zwischen Frauen und Männern geprüft. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt.

#### Berufliche Orientierung

In der Befragung wird deutlich, dass die Hochschulabsolventen sich in ihrer Einstellung zum Erwerbsleben unterscheiden. Die unterschiedlichen Orientierungen sind:

- Freizeit- und Familienorientierung: Nähe zur Heimat, geregelte Arbeitszeit, viel Zeit für Familie und Freizeit
- Karriereorientierung: überdurchschnittliches Einkommen, gute Karrierechancen
- Postmaterielle Berufsorientierung: interessante Tätigkeit, angenehmes Klima, Arbeit soll nützlich für die Gesellschaft sein
- Sicherheitsorientierung: unbefristete Beschäftigung, Absicherung über die staatliche Rentenversicherung

Frauen sind signifikant weniger karriere-, sondern eher postmateriell orientiert als Männer, und sie sind sicherheitsorientierter. Das hat Folgen, denn die Chancen, eine unbefristete Anstellung zu finden, steigen mit der Karriereorientierung. Weniger Karriereorientierte fanden häufiger nur eine befristete Anstellung. Insgesamt hatten Frauen – unabhängig von ihrer beruflichen Orientierung – geringere Chancen, eine unbefristete Stelle zu finden.

Personen mit einer höheren Karriereorientierung hatten auch höhere Einstiegeinkommen. Die postmaterielle Orientierung wirkte sich negativ auf den ersten Stundenlohn aus.

### **Zufriedenheit mit der ersten Arbeit**

Für die Zufriedenheit mit dem ersten Job waren folgende fünf Merkmale wichtig (absteigend):

- eine qualifikationsadäquate Beschäftigung
- gute Karrierechancen
- überdurchschnittlicher Stundenlohn
- hohe Aufgabenautonomie
- Unterstützung bei Problemen

Signifikant unzufriedener waren Personen, die bei Problemen auf sich allein gestellt waren. Männer und Frauen wurden nicht verglichen.

Auf die Frage, warum sie eine Stelle nicht bekommen hätten, antworteten die Männer weitaus häufiger, dass sie mit der Vergütung und den Inhalten der Arbeit nicht zufrieden gewesen seien. Sie sehen sich also als diejenigen, die ablehnen. Die Frauen dagegen meinten, ihnen hätten Berufserfahrung und spezielle Kompetenzen gefehlt – sie werden abgelehnt.

Die Studie läuft noch und wird hoffentlich weitere interessante Ergebnisse liefern.

## **1.2 Europe's Ideal Employers**

Befragungsprojekt der schwedischen Beratungsfirma Universum, 2011

Die schwedische Management-Consulting-Firma Universum fragte 20.000 Studentinnen und Studenten an europäischen Top-Universitäten nach den als Arbeitgeber beliebtesten Unternehmen. Am beliebtesten waren solche mit gutem Ruf (72 Prozent), Markterfolg (70 Prozent) und hohem Prestige (66 Prozent), relativ unwichtig waren Corporate Social Responsibility (CSR) (33 Prozent) und hohe ethische Standards (30 Prozent).

Im Vergleich von Männern und Frauen bestätigten sich viele Klischees: Männer bevorzugen Autohersteller und Banken, Frauen Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Lediglich Apple war bei Männern wie bei Frauen die Nummer zwei. Bei Wirtschaftsstudentinnen war L'Oréal die Nummer eins, bei Wirtschaftsstudenten war es Google.

Weitere Unterschiede in den Karrierewünschen:

- Männer streben häufiger als Frauen eine Führungsposition an (34 vs. 22 Prozent).
- Frauen möchten eher eine sichere Stelle (36 vs. 26 Prozent).
- Männer bevorzugen eine Arbeit mit viel Verantwortung (25 vs. 17 Prozent).
- Männern geht es mehr als Frauen um das Prestige ihrer Firma (31 vs. 24 Prozent).
- Frauen geht es eher um ein Unternehmen mit sozialer Verantwortung und ethischen Standards (31 vs. 24 Prozent).

In Europa verdienen Frauen im Schnitt 17 Prozent weniger als Männer. In der Befragung erwarteten die Frauen, 21 Prozent weniger zu verdienen (32.200 Euro) als Männer (40.900 Euro Anfangsgehalt).

Auch die befragten deutschen Frauen erwarteten weniger Anfangsgehalt als die Männer, aber sie erwarteten mehr, als sie in Deutschland im Schnitt bekommen werden. Die tatsächliche Einkommenslücke (Pay Gap) ist größer als die von ihnen erwartete.

### 1.3 New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation

Befragung von 23.000 kanadischen Studenten zu ihren Erwartungen an ihre Berufstätigkeit, 2010 (Ng et al. 2010)

Anhand der Daten einer nationalen Befragung werden die Karriereerwartungen von 23.000 Undergraduate-Studenten kanadischer Universitäten analysiert. Auf der Basis bereits vorliegender Befragungen der „Generation Y“, die darauf hinweisen, dass diese Generation hohe Ansprüche an die Berufstätigkeit hat, werden folgende Themen unterschieden:

- Betonung einer guten Work-Life-Balance
- gute Bezahlung und angemessene Benefits
- gute Aussichten auf Beförderung
- sinnvolle und persönlich erfüllende Arbeit
- unterstützende Arbeitsumwelt

Die Ergebnisse:

**Karriereerwartungen:** 70 Prozent der Befragten waren bereit, als erste Stelle auch eine nicht ganz ihren Vorstellungen entsprechende anzunehmen. Bei Frauen war diese Bereitschaft signifikant höher als bei Männern. Über die Hälfte aller Befragten hatten den Wunsch, ihr ganzes Berufsleben bei einem einzigen Arbeitgeber zu bleiben – bei Frauen war dieser Wunsch signifikant weniger ausgeprägt als bei Männern. (Dies widerspricht den höheren Sicherheitsbedürfnissen bei Frauen, die sich in der Berliner Absolventenstudie zeigen.)

**Bezahlung und Aufstieg:** Männer wünschten sich einen schnelleren Aufstieg. Frauen erwarteten ein signifikant niedrigeres Anfangseinkommen.

**Wünsche an die Arbeit:** Hier wurde nicht nur nach den Wünschen gefragt, sondern auch danach, wie wichtig der jeweilige Wunsch für den Befragten ist. Am wichtigsten waren den Befragten gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, gute Kolleginnen und Kollegen sowie gute Vorgesetzte. Weiterbildungsmöglichkeiten waren ebenfalls wichtig. Soziale Verantwortung und die Möglichkeit, gesellschaftlich etwas zu bewirken, wurden als eher nebensächlich betrachtet.

Männern war die Möglichkeit zu Aufstieg und Entwicklung wichtiger als Frauen. Im Übrigen unterschieden sich die Wünsche nicht signifikant, aber den Frauen waren alle Wünsche wichtiger als den Männern.

### 1.4 2008 National Study of the Changing Workforce

Befragung einer repräsentativen Stichprobe durch das New Yorker Families and Work Institute (FWI), seit 1992

Diese an einer repräsentativen amerikanischen Stichprobe regelmäßig durchgeführte Befragung enthält einige für unser Thema relevante Aussagen:

- Zum ersten Mal seit Beginn der Befragung 1992 sagen Männer und Frauen unter 29 Jahren zu gleichen Anteilen, dass sie gern eine verantwortungsvollere Aufgabe hätten.
- Der Wunsch war bei jungen Frauen mit Kindern sogar noch ausgeprägter.
- Das Thema Work-Life-Konflikt bzw. Work-Life-Balance steht für die jungen Frauen ganz oben an. Die Befragung enthält eine interessante Liste von Punkten, die diesen Konflikt nach Aussage der Frauen mindern oder verschärfen.
- Der Work-Life-Konflikt unter Vätern hat zugenommen, da diese seit der letzten Umfrage mehr Familienaufgaben übernommen haben.

#### What factors predict work life conflict (wlc) for mothers?

<b>All hours worked/week in all jobs</b>	Each additional hour increases probability of experiencing some degree of wlc.
<b>Time/week spent on self</b>	Each additional hour decreases probability of wlc.
<b>Work-live centrism</b>	Mothers who are family-centric or dual centric are less likely to experience wlc.
<b>Job satisfaction</b>	Decreases wlc.
<b>Job pressure</b>	Increases wlc.

Aus: Families and Work Institute (FWI), 2008 National Study of the Changing Workforce, New York 2011

| BertelsmannStiftung

## 1.5 Leaders in a Global Economy – Finding the Fit for Top Talent

Weltweite Befragung von Führungskräften durch die Nonprofit-organisation Catalyst in Zusammenarbeit mit dem New Yorker Families and Work Institute (FWI), 2008

8000 erfahrene Führungskräfte, davon 36 Prozent Frauen in Amerika, Europa und Asien, wurden danach gefragt, was ihnen bei ihrer Arbeit am wichtigsten sei. Die Antworten von Männern und Frauen waren einander überraschend ähnlich – Unterschiede zeigten sich erst, wenn es um die Verwirklichung dieser Anliegen ging. Hier zunächst einmal die Wünsche:

- Eine unterstützende Arbeitsumwelt – dazu gehörten Aussagen wie: „Working in a company where I feel comfortable and a sense of belonging“, „Working for a supervisor who supports me to do my best“ und „Working with co-workers who support me to do my best“.
- Eine herausfordernde Aufgabe – dazu gehörten Aussagen wie: „Continuing to grow and learn in my work“, „Fully using my skills and abilities“ und „Having a say about how my job gets done“.
- Gute Bezahlung.
- Gute Passung zwischen Arbeit und Privatleben – das umfasste Aussagen wie: „Having the workplace flexibility to manage my work and personal or family life“, „Having a manageable workload“ and „Having the time to focus on what’s most important to do at work“.
- Ein Unternehmen, das hohe Werte verfolgt.
- Gute Möglichkeit, Hochleistung zu zeigen (opportunity for high achievement).

Die Vorstellungen von Männern und Frauen unterschieden sich nur geringfügig. Beiden waren eine unterstützende Umwelt und eine herausfordernde Aufgabe am wichtigsten. Frauen war die gute Passung zwischen Familie und Beruf etwas wichtiger als den Männern, die gute Bezahlung war ihnen etwas unwichtiger. Den Frauen waren allerdings ihre drei obersten Wünsche (unterstützende Umwelt, herausfordernde Aufgabe, gute Passung zwischen Familie und Beruf) viel wichtiger als den Männern die ihren.

Wie verhält sich nun die faktische Arbeitssituation zu den Wünschen? Männer und Frauen finden, dass ihre Arbeitssituation ihren Wünschen nur zum Teil entspricht. Männer waren zufriedener als Frauen. Viel zufriedener als Frauen waren sie mit

- den Werten ihres Unternehmens,
- der Unterstützung, die sie erhalten,
- den Ansprüchen ihrer Arbeitsaufgabe und
- der Passung zwischen Beruf und Familie.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sie im Beruf das bekommen, was sie möchten, ist für Frauen in diesen vier Bereichen deutlich geringer als für Männer. Sie erwägen daher auch viel häufiger als Männer, ihr Unternehmen zu verlassen.

## TEIL II

# Wünsche und enttäuschte Wünsche

---

*„We need to replace the corporate ladder with corporate lattice.“*  
Anne Weisberg, Senior Advisor Deloitte

In diesem Abschnitt geht es um die Frage: Wollen Frauen überhaupt aufsteigen in einem Unternehmen? Wie wichtig ist es ihnen, Karriere zu machen im Sinne einer Aufwärtsbewegung, in der Verantwortung, Vergütung und Status stetig oder sprunghaft zunehmen? Unterscheiden sich in diesem Punkt Männer und Frauen oder möglicherweise die Frauen verschiedener Generationen untereinander? Oder verändern sich die Wünsche mit dem Aufstieg – müsste man also Frauen auf verschiedenen Stufen der Karriereleiter miteinander vergleichen?

### 2.1 Karrierewünsche von Männern und Frauen

#### Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise

- Für die Zufriedenheit von Frauen ist der berufliche Status nicht so wichtig – anders als bei Männern.
- Ihre Führungsmotivation ist weniger stark ausgeprägt als die der Männer, und sie ist gebrochen, d. h. nicht widerspruchsfrei.
- Diese Ambivalenz erscheint ganz vernünftig, denn Frauen, die Karriere machen, sind nicht selten unzufrieden.
- Ob sie nach vielen Berufsjahren unzufriedener sind und mehr Schaden genommen haben als Männer, ist unklar.

Die Befragung der Studentinnen und Studenten in drei der oben geschilderten Umfragen ergibt ein etwas verschwommenes Bild. Es entsteht der Eindruck, als gingen Männer und Frauen mit einer unterschiedlichen Haltung ins Berufsleben. Die Berliner Absolventinnen sind weniger karriere-

orientiert als ihre Kommilitonen. In der schwedischen Umfrage quer durch Europa sind die Karrierewünsche der Männer ausgeprägter als die der Frauen. Und auch bei der kanadischen Gruppe war den Männern die Möglichkeit zu Aufstieg und Entwicklung wichtiger als den Frauen. Allerdings sind die Unterschiede in allen Fällen nicht sehr groß.

### **Karrierefaktor Gehalt**

Es scheint, als seien Frauen finanziell leichter zufriedenzustellen. Dafür sprechen die oben erwähnten Umfrageergebnisse zum Thema Gehalt – immer erwarten Frauen deutlich weniger als Männer (und sie bekommen auch weniger). Sind die Frauen damit am Ende doch unzufrieden?

Mayrhofer et al. (2005) unterscheiden in ihrer Langzeitstudie zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg.

Den objektiven Erfolg messen sie am Gehalt und an der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, den subjektiven an der Selbsteinschätzung und der Einschätzung durch das berufliche Umfeld. In ihrer Langzeitstudie, dem „Vienna Career Panel Project“, haben die Autoren unter anderem die Karriereentwicklung von 52 „virtuellen Zwillingspaaren“ zehn Jahre lang verfolgt. Diese unterschieden sich in ihrem Geschlecht; andere Merkmale wie Herkunft, Studienerfolg, Persönlichkeitsmerkmale waren weitestgehend vergleichbar.

Schon nach drei Jahren differierten Männer und Frauen deutlich im Gehalt und im Umfang der Führungsverantwortung (Zahl der Mitarbeiter), aber nicht in ihrer Zufriedenheit. Nach zehn Jahren betrug der Gehaltsunterschied 18.000 Euro pro Jahr, die Männer hatten im Schnitt 15, die Frauen vier Mitarbeiter.

Dennoch waren die Frauen genauso zufrieden wie die Männer. Und das berufliche Umfeld schätzte den Berufserfolg der Frauen sogar höher ein als den der Männer. Wichtig: Die Befragten wussten nichts voneinander. Maßstab für die Frauen waren daher nicht die Erwartungen der Männer, sondern die eigenen.

### **Karrierefaktor sozialer Status**

In der Untersuchung von Trzcinski und Holst (2011) zeigt sich eine ähnliche Tendenz. Sie verglichen die Zufriedenheit von deutschen Männern und Frauen in Abhängigkeit von ihrem beruflichen Status. Die Statuskategorien waren:

- hohe Managementposition
- niedrige Managementposition
- keine Leitungsaufgabe
- Arbeitslosigkeit
- nicht auf dem Arbeitsmarkt

Die Autorinnen nutzten die Daten von 20.000 Personen aus dem Socio-Economic Panel (SOEP) in Deutschland der Jahre 2000 bis 2007. Für Männer

ergab sich eine klare Abhängigkeit: Je höher ihr beruflicher Status, desto zufriedener waren sie mit ihrem Leben – die Manager waren am zufriedesten, die Arbeitslosen am unzufriedensten. Bei den Frauen sah das Bild ganz anders aus: Hier waren nur die Arbeitslosen signifikant unzufriedener. Alle anderen unterschieden sich nicht – ob sie nun hohe Managementpositionen innehatten oder dem Arbeitsmarkt gar nicht zur Verfügung standen.

Trzcinski und Holst meinen, ein größeres Interesse von Frauen an Leitungspositionen sei nicht zu erwarten, wenn junge Frauen sehen, dass ältere und erfolgreiche auch nicht zufriedener sind als sie selbst. Die Autorinnen plädieren dafür, die nicht pekuniären Anreize von Managementpositionen zu erhöhen, um sie so für Frauen attraktiver zu machen.

### **Karrierefaktor Führungsverantwortung und Führungsmotivation**

Zum Erklimmen der Karriereleiter gehört die Übernahme von Führungsverantwortung. Eine Fülle von Literatur beschäftigt sich mit den Fragen „Wie führen Frauen, wenn sie führen?“, „Führen sie anders, besser, schlechter?“. Einen Überblick über den neuesten Stand hierzu bietet Krell (2012).

Zu der Frage „Wollen Frauen überhaupt führen?“ gibt es widersprüchliche Aussagen.

In der Befragung von Universum möchten sie es weniger dringend als die Männer. Auch Mayrhofer et al. (2005) finden das Persönlichkeitsmerkmal „Führungsmotivation“ bei Frauen geringer ausgeprägt. Auf der anderen Seite ergibt die Befragung des Families and Work Institute (FWI) im Jahre 2008 zum ersten Mal, dass genauso viele Frauen wie Männer eine Aufgabe mit mehr Verantwortung übernehmen würden. Bis dahin hatten sich in der alle fünf Jahre durchgeführten Umfrage Männer und Frauen in diesem Punkt stets unterschieden (2008 National Study of the Changing Workforce Survey). Man kann gespannt sein auf die Ergebnisse der nächsten Umfrage 2013!

Eine neuere Arbeit von Elprana et al. (2011) greift das Thema „Führungsmotivation“ wieder auf. Sie fragt danach, ob Unterschiede in der Persönlichkeit dazu beitragen, dass Frauen weniger gern Führungsverantwortung übernehmen möchten. Die Autorinnen wollten herausfinden, welche Bedeutung die Motivation in der Erfolgstrias „Kompetenz – Rahmenbedingungen – Motivation“ hat und wie sich Männer und Frauen in diesem Punkt unterscheiden. Sie wollten außerdem ein Gender-sensitives Messinstrument entwickeln.

Sie begannen mit einer bundesweiten Interviewstudie – 30 Männer und 20 Frauen. Dabei fanden sie – nicht ganz überraschend – ein größeres Vertrauen der Männer in ihre Fähigkeiten, während die Frauen ihren Erfolg eher von äußeren Umständen abhängig machten (externale Attribution). Daher, so die Autorinnen, sei Führungsmotivation für Frauen noch wichtiger als für Männer.

Diese besteht laut Elprana et al. aus drei Bausteinen: den Basismotiven (Macht, Leistung, soziale Einbindung), verschiedenen Erlebnisqualitäten, die mit Führung verbunden sind (affektiv, kalkulativ, normativ), und kon-



kreten Interessen, die in einer Führungsposition befriedigt werden. Frauen haben den Ergebnissen dieser Studie zufolge eine von Ambivalenzen gekennzeichnete Führungsmotivation.

Besonders häufig ist der Widerspruch zwischen dem Wunsch, Führung zu übernehmen, und der Sorge, dabei zu versagen (32 Prozent der Frauen vs. 18 Prozent der Männer). Erst wenn sich die Frauen von einer Mentorin oder einer gleichgestellten Kollegin unterstützt fühlten, schwand dieser Widerspruch. Häufig misstrauen Frauen auch der Möglichkeit, Familie und Führungsaufgabe befriedigend zu verbinden. Einer der vier Motivations-typen, die Elprana et al. erarbeiteten, ist besonders kennzeichnend für Frauen:

„Die Personen in diesem Cluster streben vergleichsweise stark nach Einfluss und Leistung, neigen jedoch gleichzeitig stärker zu Vermeidung von Kontrollverlust und Misserfolg. Das bedeutet, es gibt ein ambivalentes Motivationsmuster, in dem sich Streben und Vermeiden gegenüberstehen. Versinnbildlicht fahren diese Personen ‚auf der Karriereautobahn mit angezogener Handbremse‘. In dieser Gruppe steckt besonders viel weibliches Potenzial: Bei 28 % der Frauen und 25 % der Männer finden wir diese gehemmte Motivation!“ (Elprana et al. 2011: 16).

### **Karriererückblick erfahrener Managerinnen**

Vielleicht ist die Ambivalenz gar nicht so unvernünftig. Es geht Frauen oft nicht gut, wenn sie Karriere machen. Die Konflikte zwischen Familie und Arbeit sind sehr real (→ vgl. Kapitel 2.4 in diesem Band). Frauen haben Grund zur Unzufriedenheit (vgl. Catalyst-Studie 2008 in Carter und Silva 2011), und die Arbeit von Funken (2011) zeigt, dass sie nach Jahren der Anstrengung zweifeln müssen, ob sich diese gelohnt hat.

Funken hat biographische Interviews mit 25 Managerinnen mittelgroßer Unternehmen zwischen 45 und 55 Jahren durchgeführt. Ihre Ergebnisse haben einigen Wirbel im „Blätterwald“ verursacht. Die große Schwäche der Arbeit liegt wohl darin, dass eine entsprechende Befragung von Männern und damit die Vergleichsmöglichkeit fehlt. So fragt man sich: „Ist das vielleicht immer so?“, „Resignieren vielleicht auch Männer nach Jahren des Engagements?“

Die befragten Frauen haben eine Karriere in der Regel nicht bewusst geplant. Zum Zeitpunkt der Interviews stagniert ihre berufliche Entwicklung auf hohem Niveau: Sie sind unzufrieden mit ihrer Situation und finden – so das Fazit –, die hohen Investitionen in ihre Karriere hätten sich nicht gelohnt.

Sämtliche Frauen durchlaufen mit Eintritt in das mittlere Lebensalter – ab circa dem 45. Lebensjahr – eine mehr oder minder krisenhafte Reflexionsphase und fragen sich: „Wie gestalte ich die nächsten zehn Jahre meines beruflichen Agierens, und welche Priorität hat die Arbeit noch für mich, und will ich auch mein Leben noch anders gestalten? Oder was hat in meinem Leben sonst noch Bedeutung?“ (Funken 2011: 32).

Die kritische Reflexion ihres bisherigen Berufslebens sowie die frustrierende Erfahrung, dass die Karriere stagniert und die Belastung im Verhält-

nis zum Gewinn entschieden zu groß ist, führte bei den befragten Managerinnen zu unterschiedlichen Reaktionen:

- 40 Prozent kämpfen weiter um Anerkennung und Aufstieg.
- 30 Prozent gehen in eine Art „innere Kündigung“ oder Resignation und überlegen eine Seitwärtsbewegung, zum Beispiel in den Betriebsrat.
- 30 Prozent planen den Ausstieg. Sie sind gelangweilt oder frustriert, es mangelt an Wertschätzung. Der Sinn ist ihnen verloren gegangen. Sie suchen eine erfüllendere, befriedigendere Tätigkeit.

Eine Phase des Übergangs und der Neuorientierung bestätigen auch Gersick und Kram (2002) für diese Altersgruppe (*Einzelheiten zu dieser Arbeit → Teil III in diesem Band*).

Obwohl der Tenor der Studien von Funken sowie von Gersick und Kram sehr unterschiedlich ist, zeigen beide Arbeiten, dass Unternehmen keine Vorstellung davon haben, was sie mit diesen „alten“ Frauen anfangen wollen, und daher viel Potenzial verschenken. Und aufseiten der Frauen zeigt sich, dass sie in diesem Alter sehr genau prüfen, wie zufrieden sie mit ihrer beruflichen Situation wirklich sind, wie sie ihre hohe Kompetenz nutzen wollen und können und welche Möglichkeiten es für sie gibt, Lust auf weitere Herausforderungen überhaupt zu verwirklichen.

## 2.2 Von Generation zu Generation

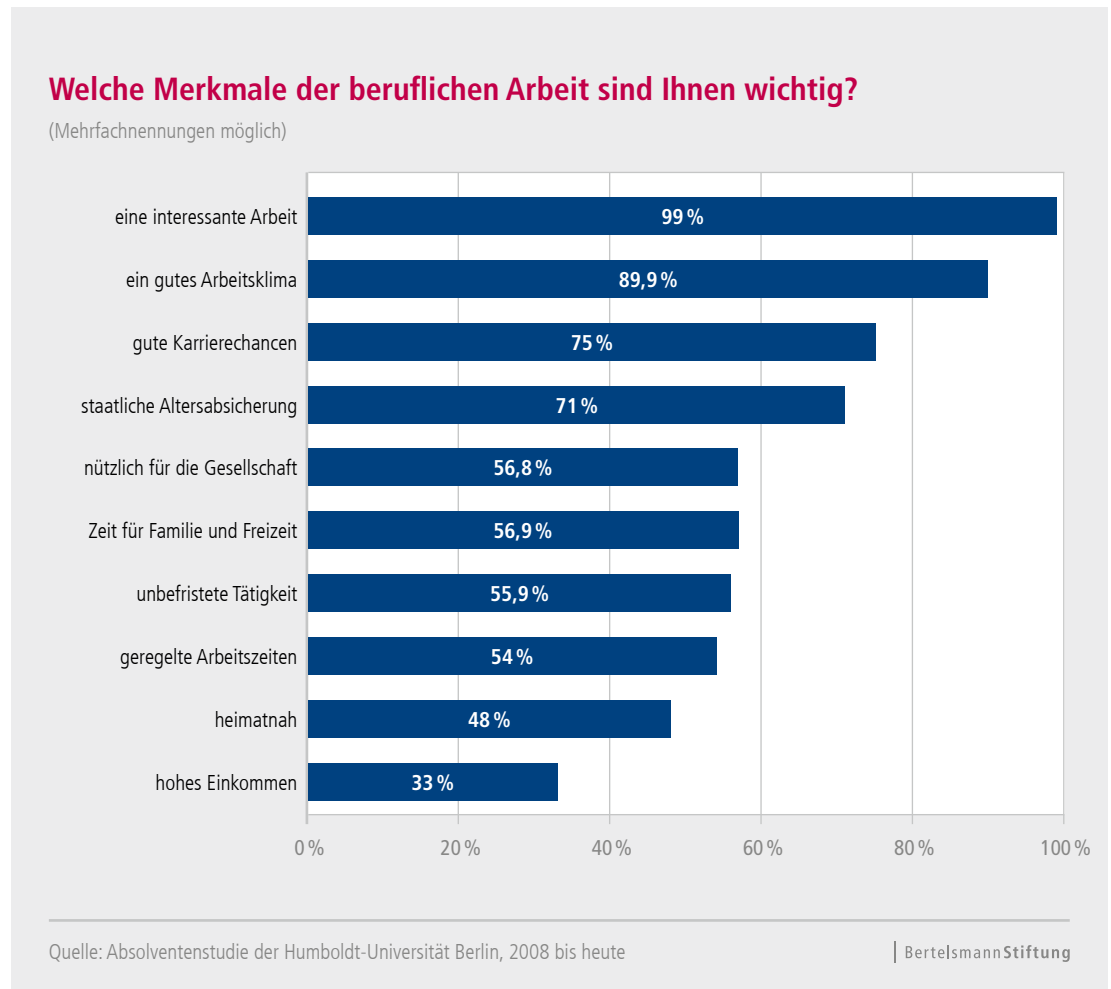
### Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise

- Die Generation Y ist nicht faul und übertrieben anspruchsvoll.
- Aber die Gewichte haben sich verschoben: Junge Frauen möchten sich unbedingt ein gutes Leben außerhalb der Arbeit erhalten.
- Sie sind ebenso wie die Männer bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen.
- Auch bei älteren Frauen nimmt die Neigung, das eigene Leben allein in den Dienst des Unternehmens zu stellen, ab.
- Manche Unternehmen gehen auf das Bedürfnis, weiterhin engagiert zu arbeiten, aber nicht weiter aufsteigen zu wollen (Plateauing), ein und entwickeln vielfältigere Karrierewege in Abstimmung mit den Einzelnen (Career Customization).

In der amerikanischen Literatur wird gern zwischen Baby Boomers (1955 bis 1965 geboren), Generation X (in den Sechzigern und Siebzigern geboren) und Generation Y (auch: Millennial Generation, Ende der Siebziger bis Ende der Neunziger geboren) unterschieden. Ganz besonders ins Blickfeld geraten ist die Generation Y, deren Angehörigen gern unterstellt wird, sie hätten unrealistische Karriereziele und berufliche Erwartungen. Sie wollten lieber leben und nicht so schufteten wie die Baby Boomers; sie seien nicht wirklich engagiert, sondern arbeiteten hauptsächlich, weil sie das Geld brauchen (s. auch Ng et al. 2010).

## Ansprüche an den Beruf bei Berufseinsteigerinnen

Die Absolventenstudie der Humboldt-Universität Berlin zeigt, dass solche Vorstellungen in den Bereich der Klischees gehören. Befragt danach, welche beruflichen Merkmale ihnen wichtig seien, antworteten die jungen Leute am Übergang in den Beruf folgendermaßen:



Immerhin 70 Prozent der Männer und 43 Prozent der Frauen waren karriereorientiert. Ihnen waren gute Karrierechancen und ein gutes Einkommen wichtig.

Eine Untersuchung der amerikanischen Stiftung „Business and Professional Women’s Foundation“ (BPW) aus dem Jahr 2011 ergibt ein differenziertes Bild dieser Generation. In einer zweistufigen Untersuchung wurden 660 berufstätige Frauen der Generation Y zunächst per Fragebogen befragt, dann diskutierten einige von ihnen in Fokus-Gruppen. Alle waren Angehörige der Jahrgänge 1978 bis 1984. 89 Prozent hatten einen College-Abschluss, 79 Prozent arbeiteten Vollzeit.

Diese Frauen leben nicht, um zu arbeiten – sie sehen die Arbeit als einen Teil des Lebens, aber eben nur als einen Teil und nicht als das ganze Leben.

Die Arbeit soll sinnvoll sein, sie soll persönliche Entwicklung erlauben und außerdem Spaß machen. Gleichzeitig haben die Frauen außerhalb der Arbeit ein Leben mit anderen Menschen, die ihnen wichtig sind. Der Arbeitsplatz soll dies ermöglichen und nicht verhindern.

Wenn die jungen Frauen eine Stelle suchen, sind Bezahlung und Zulagen (Fringe Benefits) nicht unwichtig. Wichtiger aber sind ihnen folgende Punkte:

- Die Möglichkeit zum Selbstmanagement, das heißt, Ziele müssen erreicht werden – wann, wie oder wo die Leute arbeiten, ist sekundär. Präsenzkultur ist unsinnig, die Frauen möchten am Ergebnis ihrer Arbeit gemessen werden.
- Die Arbeitgeber sollen sich um eine ergebnisorientierte Arbeitsumwelt und eine entsprechende Kultur bemühen.
- Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sind wichtig und sollen den Frauen aktiv angeboten werden.

Auch die nationale Umfrage des Families and Work Institute (FWI) (2008 National Study of the Changing Workforce Survey) zeigt ja, dass die jungen Frauen gern Verantwortung übernehmen, aber auch nicht auf Familie verzichten wollen. Eine gute Passung zwischen Arbeit und Familie ist ihnen wichtig.

### **Ansprüche an den Beruf bei Frauen der Y-Generation**

Frauen der Y-Generation haben einerseits gelernt, dass sie alles können, befürchten aber doch Benachteiligung. Größte Hindernisse sind ihrer Meinung nach die „Mother Wall“ und die „Prove it again“-Einstellung der Betriebe.

Kinder schaden in jedem Fall der Karriere – das glauben auch die Absolventen der Berliner Studie. 30 Prozent meinen, Familie und Karriere ließen sich nicht verbinden. Die Arbeitgeber würden zwar aus ihrer Sicht versuchen, „den Frauen entgegenzukommen“, aber eigentlich sei die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf ein Thema der Unternehmenskultur, eines, das Männer genauso angehe wie Frauen. Tatsache sei doch: Die Vorstellung von dem idealen Mitarbeiter, der 40 Jahre lang von 9 bis 17 Uhr arbeitet, stimmt nicht mehr, wirkt aber noch nach.

Das „Prove it again“-Hindernis besteht in der Notwendigkeit, die eigene Kompetenz im Unterschied zu den Männern immer wieder beweisen zu müssen. Die Catalyst-Studie (Carter und Silva 2011), bei der rund 8000 Führungskräfte weltweit befragt wurden, bestätigt diese Auffassung. Selbst wenn Frauen alles „richtig“ machen, alle Strategien einsetzen, die Männer zur Förderung ihrer Karriere benutzen, steigen sie langsamer auf und bekommen weniger Geld als die Männer. Ihre Chance auf ein höheres Gehalt besteht darin, sich beim selben Arbeitgeber immer wieder zu bewähren.

Gerade diese Bedingung ist für viele Frauen, die ihre Arbeit für Familienphasen unterbrechen, schwer zu erfüllen. Schon in der Umfrage unter den kanadischen Studenten gingen die Frauen häufiger als die Männer davon

aus, dass sie den Arbeitgeber wechseln würden. Und auch die unzufriedenen Frauen in der Befragung der Führungskräfte weltweit erwogen einen Wechsel. Ein Dilemma.

Die Studie der Business and Professional Women's Foundation (BPW) zeigt, dass die Frauen der Generation Y zwar keine Hedonistinnen sind, dass sich jedoch in ihrer Lebensauffassung die Gewichte der Work-Life-Balance etwas verschoben haben. Sie möchten ihr Leben nicht völlig in den Dienst der Arbeit stellen.

### **Zurückschrauben der beruflichen Ziele**

Diese Verschiebung der Gewichte passt zu einem Trend, den manche Autoren (z. B. Knowledge@Wharton 2006) „Plateauing“ nennen: Im Berufsleben vieler Frauen und Männer gibt es einen Zeitpunkt, zu dem sie durchaus arbeiten und sich auch weiterhin engagieren wollen – aber sie möchten nicht noch zusätzliche Verantwortung übernehmen. Sie würden sich gern abkoppeln von dem Weg „onward and upward“, den jemand anderer für sie bestimmt hat. Die Zahl derer, die bei Umfragen sagen, sie hätten gern eine Tätigkeit mit mehr Verantwortung, nimmt ab (von 57 Prozent 1992 auf 36 Prozent 2006). Befragt wurden Baby Boomers, Generation X und Generation Y, Männer und Frauen (genauere Daten waren nicht zu finden).

Das Families and Work Institute (FWI) in New York hat die 100 Top-Männer und 100 Top-Frauen der zehn Top-US-Unternehmen befragt. 34 Prozent der Frauen und 21 Prozent der Männer sagten, sie hätten ihre beruflichen Ziele „zurückgeschraubt“ (reduced their aspirations) (Knowledge@Wharton 2006).

In dem oben erwähnten Text wird das Beispiel eines Unternehmens geschildert, das – nicht zuletzt angesichts drohenden Fachkräftemangels – darauf reagiert hat. Das Unternehmen Deloitte hat begonnen, das Programm „Mass Career Customization“ (MCC) zu entwickeln. Darin wird die konkrete Stelle innerhalb folgender Parameter zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ausgehandelt: Rolle, Tempo, Ort, Stundenplan und Arbeitslast. Ein Pilotprogramm lief 2006. Inzwischen haben hochrangige Führungskräfte zwei Bücher zu diesem Programm und seiner Weiterentwicklung veröffentlicht (Benko und Weisberg 2007; Benko und Anderson 2010; → Band 3, „Alternativen zur Abschaffung der Karriereleiter“).

### **Das Selbstbild von Top-Frauen damals und heute**

Marcia Reynolds, Top-Management-Coach und Beraterin, blickt im ersten Teil ihres Buches „Wander Woman – How High-Achieving Women Find Contentment and Direction“ (Reynolds 2010) auf die letzten 30 Jahre zurück und findet, dass Erwartungen und Haltung der erfolgreichen Managerinnen, die sie berät, sich verändert haben.

Ende der siebziger Jahre und in den frühen achtziger Jahren, so Reynolds, litten diese Frauen unter mangelndem Selbstbewusstsein. Sie fühlten sich als „Schwindlerinnen“ – jeden Moment würde herauskommen, dass sie auf ihrer Position eigentlich falsch waren. Und wenn sie gefragt wurden, wie

sie zu ihrem Erfolg gekommen seien, nannten sie Zufall und glückliche Umstände als häufigste Begründung. Reynolds sieht dieses Schwindler-Phänomen als die erste Phase in der Eroberung von Führungspositionen in Unternehmen durch Frauen.

In den neunziger Jahren dann, in einer zweiten Phase, so Reynolds, stieg das Vertrauen in die eigene Kompetenz. Gleichzeitig merkten die Frauen, dass Tüchtigkeit nicht ausreichte, um akzeptiert zu werden. Die Lebensformen, die öffentlich diskutiert wurden, waren: zu Hause bleiben und Kinder großziehen oder sich dagegen entscheiden – einen Hosenanzug anziehen und „wie ein Mann“ kämpfen und arbeiten.

Obwohl der Kampf um Anerkennung nicht ausgestanden ist und der Stress weiterhin besteht, fühlen sich die heute erfolgreichen Frauen, so Reynolds, nicht mehr als Schwindlerinnen. Sie entdecken auch ihre weiblichen Seiten wieder neu – dennoch ist die Frage, was sie wollen und brauchen, um zufrieden zu sein, nicht beantwortet. Sie fühlen sich häufig in ihrer Entwicklung behindert – und das durch Männer, die denken, sie würden ihnen helfen. Nach Reynolds brauchen und wollen Hochleistungsfrauen von heute:

- immer wieder neue Herausforderungen, die ihr Leistungsvermögen beanspruchen und erweitern,
- die Möglichkeit, ihren Zeitplan flexibel zu gestalten,
- die Möglichkeit, mit anderen Spitzenkräften (High Achievers) zusammenzuarbeiten,
- Anerkennung von ihrem Unternehmen,
- die Möglichkeit, sie selbst zu sein.

Wichtiger als äußere Erfolgsmerkmale ist diesen Frauen, mit sich selbst zufrieden zu sein.

### 2.3 Beziehungen am Arbeitsplatz

*„Our relationships with individuals and groups constitute the environment in which we live our professional lives. Such environments can be nurturant sources of learning, inspiration, and enjoyment, or they can be destructive sources of frustration and injury. They send us powerful messages about who we are and how we are valued. They shape our expectations about what our careers can be or ought to be“ (Gersick et al. 2000: 1028).*

#### Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise

- Kollegiale Kollegen und ein unterstützender Chef sind für Männer und Frauen sehr wichtig. Ob sie sich in diesem Bedürfnis unterscheiden, ist unklar.
- Frauen erwähnen häufig, die Qualität ihrer Arbeitsbeziehungen sei nicht gut.

- Laborexperimente lassen den vorsichtigen Schluss zu, dass Frauen lieber kooperieren als konkurrieren.
- Möglicherweise fühlen Männer sich eher zugehörig – und bemühen sich aus dieser Position um einen hohen Status.
- Frauen dagegen fühlen sich eher nicht zugehörig und bemühen sich um „Aufnahme“.

Alle, die in Unternehmen und Organisationen tätig sind und dort einen großen Teil ihres Lebens verbringen, sind auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen. Die Qualität der Kooperation und das am Arbeitsplatz herrschende Klima sind für die meisten Menschen wichtig.

Häufig wird der Wunsch nach guten Beziehungen am Arbeitsplatz laut. Was aber sind „gute Beziehungen“? Verstehen Männer und Frauen das Gleiche darunter, und sind sie für beide Seiten gleich wichtig? Im folgenden Abschnitt werden die aktuellen Erkenntnisse zu diesen Fragen geprüft.

### **Merkmale guter Arbeitsbeziehungen**

Gute Arbeitsbeziehungen sind Männern und Frauen wichtig – darauf verweisen viele Studien. In nahezu allen hier vorgestellten Befragungen rangiert der Wunsch nach guten Beziehungen auf den vorderen Rängen. Hierzu einige Beispiele:

Berufsanfängern ist vor allem wichtig, dass sie in einer schwierigen Arbeitssituation nicht allein gelassen, sondern beraten und unterstützt werden (vgl. Absolventenbefragung der Humboldt-Universität Berlin 2008). Dieselbe Gruppe wünscht sich auch unbedingt ein gutes Arbeitsklima.

In der weltweiten Befragung von Führungskräften (→ vgl. Abschnitt 1.5 in diesem Band) setzten Männer wie Frauen die „unterstützende Arbeitsumwelt“ auf Platz eins einer Liste der fünf wichtigsten Wünsche. Zur Kennzeichnung einer solchen Arbeitsumwelt wurde nach folgenden Merkmalen gefragt:

- Wie sehr fühlen Sie sich durch den Vorgesetzten unterstützt?
- Wie sehr fühlen Sie sich durch die Kollegen unterstützt?
- Wie sehr respektieren Sie Ihren Vorgesetzten, und wie sehr vertrauen Sie ihm?
- Wie viel Spaß macht Ihnen Ihre Arbeit?
- Wie sehr haben Sie das Gefühl, in Ihrem Unternehmen Sie selbst sein zu können?

(Befragung: Leaders in a Global Economy 2008)

Aber diese wichtigen Merkmale finden eher Männer an ihrem Arbeitsplatz vor als Frauen. Oft geht es bei Letzteren um den Mangel an Zugehörigkeit. In den Interviews, die Funken mit älteren Managerinnen geführt hat, sorgt nicht nur der Mangel an Anerkennung und Beförderung, sondern auch ein empfindlicher Mangel an Zugehörigkeit für einen bitteren, oft resignierten Ton (Funken 2011).

Es sind wohl besonders Frauen in männerdominierten Branchen, die den Mangel an Kollegialität und Anerkennung beklagen (→ dazu mehr in Abschnitt 2.5 in diesem Band). Schon Kanter (1977) weist auf die Einsamkeit des „Tokens“ hin und darauf, dass eine „Token“-Frau nie unauffällig dazugehören kann.

### **Kooperieren oder konkurrieren?**

Im Folgenden werden Untersuchungen dargestellt, die einzelne Aspekte des Themas vertiefen. Zunächst einige Arbeiten zu den Fragen „Meiden Frauen Konkurrenz am Arbeitsplatz?“, „Suchen sie stärker als Männer kooperative Arbeitsbeziehungen?“. Wenn Männer konkurrierende und kooperative Beziehungen als „gute Beziehungen“ erlebten, Frauen aber kooperative Beziehungen höher schätzten, dann würde dies zum Teil erklären, warum weniger Frauen als Männer mit der Qualität ihrer Beziehungen am Arbeitsplatz zufrieden sind.

Alle nun erwähnten Studien sind Laborexperimente, also keine Selbstauskünfte (Dagnies 2011; Kuhn und Villeval 2011; Niederle et al. 2008; Niederle und Vesterlund 2007).

### **Die Ergebnisse:**

Frauen und Männer, so scheint es, unterscheiden sich in ihrer Vorliebe für Leistung unter Wettbewerbsdruck. In einem Experiment konnten sie sich entscheiden, ob sie lieber „nach Stücklohn“ bezahlt werden wollten oder im Wettbewerb mit anderen, in einer Art Turnier. Frauen entschieden sich häufiger gegen den Wettbewerb, obwohl sie dadurch möglicherweise weniger Entgelt bekamen, Männer wiederum bevorzugten den Wettkampf, den Stücklohn nur dann, wenn sie wussten, dass sie allen anderen überlegen waren (Kuhn und Villeval 2011).

Niederle et al. (2008) sowie Niederle und Vesterlund (2007) gingen der Frage nach, wie ein Wettbewerb gestaltet sein müsste, an dem sich auch Frauen beteiligen würden. Sie ließen zwei Teams miteinander konkurrieren. Jedes Team bestand aus zwei Personen, die einander nicht kannten, sondern nur voneinander wussten, dass sie ein Team bildeten. Nun, als Mitglied eines Teams, verschwand der Unterschied zwischen Männern und Frauen.

Dies kam jedoch nicht dadurch zustande, dass die Frauen sich (im Team) für den Wettbewerb entschieden hätten. Vielmehr entschieden sich die leistungsstarken Männer gegen den Wettbewerb, sobald sie im Team antreten sollten. Erst nach der Zusicherung, die Teilnehmer würden mit einem gleich starken Teamgefährten zusammengespannt, entschieden sich die Männer wieder für den Wettbewerb und gegen den Stücklohn.

Wenn Frauen konkurrenzhaftere Arbeitssituationen nicht schätzen, stellt sich die Frage, ob sie überproportional Arbeitsbedingungen bevorzugen, unter denen eher kooperatives als konkurrierendes Verhalten belohnt wird. Es zeigte sich, dass Frauen tatsächlich lieber im Team arbeiten (Dagnies 2011). Aber warum? Die Hypothese der Forscherin lautet:



Männer und Frauen meiden Teamarbeit in dem Maße, in dem ihre Fähigkeiten zunehmen und ihre Einschätzung der Fähigkeiten der anderen Teammitglieder sinkt. Da die Frauen optimistischer in der Einschätzung der Fähigkeiten der Teammitglieder waren (und pessimistischer, was ihre eigenen angeht), erklärt das zum Teil ihre größere Neigung zur Teamarbeit.

In eine ähnliche Richtung weisen die oben bereits geschilderten Befragungsergebnisse von Elprana et al. (2011). Sie fanden heraus, dass die Ambivalenz von Frauen gegenüber einer Führungsaufgabe abnahm, wenn sie eine unterstützende Mentorin oder eine Kollegin an ihrer Seite wussten.

Frauen bevorzugen also kooperative Beziehungen in ihrem Arbeitsumfeld, sind aber mit der Qualität der Beziehungen, die sie tatsächlich vorfinden, oft nicht zufrieden.

### **Merkmale wichtiger Arbeitsbeziehungen – Männer und Frauen im Vergleich**

Gersick et al. (2000) haben sich für folgende Fragen interessiert: „Was erleben Frauen und Männer tatsächlich in ihrem Berufsalltag?“, „Welche Erfahrungen machen sie an ihrem Arbeitsplatz?“, „Wer sind die wichtigen Personen?“, „Was macht sie wichtig?“, „Um welche Inhalte geht es in diesen Beziehungen?“

Dazu haben sie 37 statushohe und statusniedrigere Männer und Frauen („senior and junior faculty“) aus verschiedenen Wirtschaftsfakultäten befragt. Die Teilnehmer wurden gebeten, zwei Personen zu benennen, die für ihre berufliche Entwicklung bedeutsam waren, und deren Bedeutung mit einer Geschichte zu illustrieren. Dann wurden die Geschichten der Männer und Frauen, der statushöheren und -niedrigeren, miteinander verglichen.

Viele der genannten Personen wurden – wie nicht anders zu erwarten – als bedeutsam beschrieben, weil sie zum Beispiel gut beraten hatten, wichtige Mentoren waren, bei der Karriere unterstützt hatten usw. Einige Ergebnisse aber überraschten die Forscherinnen:

- Die Bedeutung der Kollegialität: In 39 Prozent der Fälle wurden die genannten Personen für die Befragten einfach deswegen wichtig, weil sie gut mit ihnen zusammengearbeitet hatten.
- Die Bedeutung von Macht und Kontrolle: 16 Prozent der genannten Personen waren wichtig, weil sie die Befragten kontrollieren konnten oder über für deren Arbeit wichtige Ressourcen verfügten. Im Vordergrund standen hier Abhängigkeit und Verwundbarkeit.
- Die Bedeutung der Schädigung: 8 Prozent der als besonders wichtig genannten Personen waren solche, die den Befragten nachhaltig oder jedenfalls unvergesslich geschadet hatten.

Die Analyse der Geschichten, die die Forscherinnen in die Kategorien Helfen, Schaden, emotionale Unterstützung, Kollegialität und gemeinsame Arbeit einordneten, ergab Folgendes:

- „Helfen“: Dies war die am häufigsten genannte Kategorie. Dort zeigten sich zunächst keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine genauere qualitative Analyse ergab jedoch: Männer beschrieben oft Situationen, in denen sie praktische und direkte Karrierehilfe bekamen. Frauen dagegen beschrieben solche, in denen sie (unerwartet) freundliche Aufmerksamkeit in einer unsicheren Umwelt erhielten. Männer erzählten dreimal häufiger als Frauen Geschichten übers Helfen.
- „Schaden“: 55 Prozent der statushöheren und 70 Prozent der statusniedrigeren Frauen erzählten zumindest eine Schadensgeschichte. Es waren immer Situationen, in denen sie ausgegrenzt oder zurückgewiesen wurden. Vielfach wurden ihnen Ressourcen verweigert, die anderen zugestanden wurden. Im Vergleich: Nur 11 Prozent der statushöheren und 33 Prozent der statusniedrigeren Männer erzählten eine Schadensgeschichte.
- „Emotionale Unterstützung“: Vor allem statushöhere Männer und statusniedrigere Frauen erzählten solche Geschichten.
- „Kollegialität und gemeinsame Arbeit“: Hier gab es zwischen Männern und Frauen Unterschiede, die aber in der Arbeit nicht näher benannt sind.

Die Forscherinnen kommen zu dem Schluss, dass die Beziehungswelt der Frauen weniger durch Karriereunterstützung und mehr durch Kränkung und Ausschluss gekennzeichnet ist. Bemerkenswert finden sie nicht nur, dass die Frauen Kränkungen hinnehmen müssen, sondern dass sie diese kränkenden Beziehungen zu den wichtigsten ihres beruflichen Lebens zählen!

In ihrer Zusammenschau aller Ergebnisse zeichnen die Autorinnen folgendes Bild der sozialen Situation ihrer Interviewpartner: Die Situation der Männer ist vor allem durch das Bemühen gekennzeichnet, in „ihrer“ Gruppe, also einer Gruppe, der sie bereits angehören, an Reputation und Status zu gewinnen. Frauen hingegen fühlen sich nicht zugehörig, sondern versuchen immer wieder, ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen, um in die Gruppe aufgenommen zu werden.

Dieses Ergebnis passt gut zu dem der neuesten Studie von Catalyst (Carter und Silva 2011). Wenn es um Bezahlung geht, so stellen die Forscherinnen von Catalyst fest, wird bei Männern eher das Potenzial (also der Ruf) belohnt: Sie können nämlich ihre Einkünfte erhöhen, indem sie die Firma wechseln, das heißt, sie bekommen auf ihren guten Ruf hin gewissermaßen einen Scheck ausgestellt. Frauen dagegen können ihre Einkünfte nur steigern, wenn sie bei derselben Firma bleiben und immer wieder neu ihre Tüchtigkeit unter Beweis stellen. Bischoff (2010) bestätigt, dass sich ein Wechsel für Frauen karrieremäßig nicht auszahlt.

## 2.4 Authentisch bleiben

*„Authenticity is that ‚inner jewel‘ of integrity that employees keep to themselves as they act through the organizational roles assigned to them.“*

Arlie Russell Hochschild: *The Managed Heart*

### Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise

- Unternehmen haben Strategien entwickelt, wie sie das „innere Selbst“ ihrer Mitarbeiter in den Dienst der Firma stellen und verwerten können.
- Ent-Identifikation, also innere Distanz zu halten, ist eine Möglichkeit für Mitarbeiter, sich ein sicheres Gefühl für das „eigentliche Selbst“ zu bewahren.
- Wenn dies nicht mehr gelingt, verschwimmen die Grenzen zwischen firmendefinierter und „eigentlicher“ Identität, und ein Prozess der Selbstentfremdung setzt ein.
- Möglicherweise können Mitarbeiter sich gegen diesen Verlust ihres Selbst schützen, wenn sie das, was ihnen bei der Arbeit zugemutet wird, im Rahmen eines sinngebenden Projektes „Karriere“ umdefinieren.

Nicht nur ganz junge Frauen fürchten, dass sie für eine Karriere einen Preis zahlen müssen. Auch bei Zusammenkünften bereits erfahrener Managerinnen fällt hin und wieder die Bemerkung: „Ich will mich nicht verbiegen“ – also die Ankündigung von Widerstand gegen Anforderungen des Unternehmens, die „nicht zu einem passen“.

Die Frauen befürchten, sich im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung, ihrer Karriere, persönlich zu verlieren oder so zu werden, wie es ihnen – einem angenommenen wirklichen Selbst – nicht entspricht. Und obwohl sie sehen, dass Anpassungsleistungen notwendig sind, betrachten sie diesen Prozess mit etwas Sorge. Sie möchten Arbeitsbedingungen, die es ihnen erlauben, ihr eigentliches, ihr wahres Selbst zu bewahren. Welche Arbeitsbedingungen das sind, bleibt zunächst unklar.

### Was bedroht die Identität?

Ein Beispiel für solch eine unwillkommene Entwicklung findet sich in der Untersuchung von Funken (2011). Dort sprechen die älteren Managerinnen im Rückblick davon, dass sie „versucht haben, der bessere Mann zu sein“, oder dass sie nun versuchen, „mal wieder weibliche Seiten zu entwickeln“. So reden vor allem diejenigen, die weiter um ihren Aufstieg kämpfen wollen. Es sind Frauen, die überwiegend mit Männern zusammengearbeitet haben und noch arbeiten, die versucht haben, sich anzupassen, und die nun feststellen: Es hat ihnen beruflich nicht viel genützt, persönlich vielleicht geschadet.

Gerade Frauen in männerdominierten Bereichen geraten oft in das Dilemma, dass sie nicht führungsfähig scheinen, wenn sie einem weiblichen Frauenbild entsprechen, aber als unweiblich diffamiert werden, wenn sie eher männlich auftreten. Das mag ein Grund dafür sein, dass sie in solchem Arbeitsumfeld häufiger kündigen (→ auch Abschnitt 2.5 in diesem Band).

Zur Auseinandersetzung mit dem Thema „Authentisch sein und bleiben“ gehören mehrere Diskussionsstränge, die hier nur benannt werden können:

- die Frage „Was ist Identität in der heutigen Gesellschaft“ (z. B. Keupp et al. 1999) sowie
- die zunehmende „Kolonisierung“ des Individuums, das sich mit Haut und Haaren in den Dienst der Verwertung durch das Unternehmen stellen soll – eine Diskussion, die m. E. mit dem Buch von Hochschild (1983) begann, durch den großen Erfolg von Sennett (1998) populär wurde und heute bei der Frage angekommen ist, ob Authentizität in der modernen Arbeitsorganisation überhaupt möglich ist (z. B. Fleming 2009);
- schließlich die Beschädigung des Menschen durch die Internalisierung betrieblicher Ansprüche – mit gesundheitlichen Folgen (z. B. Kratzer et al. 2011).

Die Sorgen der Frauen sind nicht unbegründet. Aber wie sieht der Verlust an Authentizität tatsächlich aus, und wie schützen die Menschen sich dagegen? Die im Folgenden vorgestellten Studien gehen auf beide Fragen näher ein. Es handelt sich um qualitative Untersuchungen in zwei englischen Unternehmen. Im ersten Fall geht es um Prozesse der Selbstentfremdung in einer Unternehmensberatungsfirma (Costas und Fleming 2009), im zweiten um Karriereschritte und Anpassungsleistungen in einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen (Grey 1994).

### **Selbstentfremdung und Ent-Identifizierung**

Costas und Fleming richteten ihr Augenmerk auf die Themen Ent-Identifizierung (Dis-Identification) und Selbstentfremdung (Self-Alienation). Beide Prozesse finden in Organisationen statt, die sich des inneren Selbst, der Gefühle, der Zu- und Abneigungen, der Hobbys und der Leidenschaften ihrer Mitarbeiter bemächtigen wollen (und auch bemächtigen), um sie zur Steigerung des Geschäftserfolges zu nutzen. Die Autoren haben diese Annahmen in einer international agierenden Unternehmensberatung mittels teilnehmender Beobachtung und Tiefeninterviews von 37 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untersucht.

Costas und Fleming nennen Ent-Identifizierung einen Prozess, mithilfe dessen die Mitarbeiter versuchen, ihr „wahres Selbst“ zu schützen. Sie halten die Überzeugung aufrecht, dass sie in Wirklichkeit andere seien als diejenigen, die im Alltag ihres Unternehmens sichtbar werden. Eine für Ent-Identifizierung typische Aussage einer 37-jährigen Managerin:

„I don't feel there is much room to express myself here and it seems that the culture stifles you (...) It is like you are at a masquerade party and you come to the party every day and choose a mask. And you wear that mask every day and you return it at the end of the day (...) When I am on the weekend or in the evening I can be myself“ (ebd.: 365).

Jeder einzelne Mensch hat eine Vorstellung davon, wie er „wirklich“ ist, und erhält sich dieses innere Bild einer imaginierten Authentizität.

Selbstentfremdung im Sinne der Autoren tritt dann ein, wenn Ent-Identifizierung nicht (mehr) gelingt. Dann machen Menschen die Erfahrung, dass die Grenze zwischen der vom Unternehmen definierten Identität und ihrem eigenen Bild davon, wie sie wirklich sind, verschwimmt. Sie merken, dass sie ihr imaginiertes „eigentliches Selbst“ nirgendwo leben, weder in noch außerhalb der Firma. Und sie merken gleichzeitig, dass das, was sie leben, der vom Unternehmen verlangten Identität entspricht, die ihnen gleichzeitig fremd ist.

Die Autoren illustrieren diesen Prozess der Selbstentfremdung mit der Geschichte von Paul. Paul hat eher zufällig begonnen, bei der Beratungsgesellschaft zu arbeiten. Lange Zeit hielt er sich für einen eher kreativen Boheme-Typ mit intellektuellen Interessen. Er merkt dann aber, dass für die Person, für die er sich hält, in seinem Leben kein Platz ist, dass er sie nirgendwo lebt. Er hat das Gefühl, die Firma habe ihn von seiner eigentlichen Persönlichkeit getrennt, ersticke ihn und mache ihn unglücklich.

Die Autoren führen drei mögliche Gründe für zunehmende Selbstentfremdung an:

- Die Arbeitszeit in vielen Branchen lässt kaum noch Raum, andere Entwürfe seiner selbst auch zu leben.
- Die Kolonisierung der Echtheit durch insbesondere Dienstleistungsunternehmen schreitet immer weiter fort.
- Die Sorge, nicht mehr echt zu sein, verstärkt paradoxerweise die Selbstentfremdung. Wer angesichts der Unternehmenswirklichkeit nach seinem wahren Selbst sucht, wird sich noch fremder.

### **Das Projekt „Karriere“ als Identitätsschutz**

Möglicherweise ist es leichter, Abstand zu halten, wenn es gelingt, das, was einem bei der Arbeit zustößt, und das, was von einem verlangt wird, in einen sinngebenden Rahmen zu stellen. Die Arbeit von Grey (1994) legt solche Überlegungen nahe.

Grey beschäftigt die Frage: Wie verändern sich die Erfahrungen am Arbeitsplatz, wenn der Einzelne ein Projekt „Karriere“ verfolgt? Wie verstehen und bewerten Individuen unter diesen Umständen das, was ihnen in ihrer Firma „zustößt“? Das Material für seine Untersuchung stammt aus 100 Interviews von Mitarbeitern einer großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Der Autor kommt zu der Einschätzung, dass die Erfahrungen von Berufsanfängern in dieser Firma eigentlich schwer erträglich sind, aber leicht ertragen werden: Die Arbeit ist monoton, die Kontrollen und Beurteilungen sind häufig und streng. Es werden Anforderungen an Verhalten, Kleidung und Haarschnitt, an Lebensführung und Freundeskreis gestellt. „Rauschmisse“ werden nicht begründet.

Viele von Greys Interviewpartnern jedoch bewerteten diese Erfahrungen als Ereignisse im Rahmen ihres Projekts „Karriere“. In diesen Kontext gestellt, werden die strengen Anforderungen zur willkommenen „Entwick-

lungshilfe“. Die Monotonie der Arbeit im ersten Jahr wird nicht als langweilig erlebt, sondern als eine Station auf dem Weg zum Ziel.

In den Rahmen des persönlich wichtigen Projekts „Karriere“ gestellt, verwandeln sich die bedrohlichen Kontrolltechniken des Managements in wohlmeinende Maßnahmen, die den Einzelnen auf seinem Weg zur Perfektion unterstützen. Auf dem Weg an die Spitze stört es die Einzelnen nicht, wenn ihre Freunde zu „Kontakten“ werden und wenn sie faktisch ihr ganzes Leben in den Dienst der Karriereentwicklung stellen. Es ist ja nur eine „Projektphase“. So erklärt sich Grey die Diskrepanz zwischen den schwer erträglichen Verhältnissen und der hohen Akzeptanz, die sie besitzen.

Im Abschnitt 2.1 wurde deutlich, dass Frauen ihre berufliche Entwicklung meist nicht als einen linearen Prozess sehen, innerhalb dessen sie wie auf einer Leiter Sprosse um Sprosse erklimmen. Sie möchten zwar eine unterstützende Umwelt und gerechte Bedingungen, zum Beispiel Anerkennung für ihre Leistung und interessante, herausfordernde Aufgaben mit Entwicklungsmöglichkeiten. Sie betrachten aber ihren Berufsweg nicht als ein eigenes, von ihnen selbst losgelöstes Projekt – daher können sie so ein Projekt auch nicht nutzen, um Distanz zu wahren.

Für Männer ist die Ent-Identifikation leichter. Sie verfolgen ihr Projekt „Karriere“ und können sich immer sagen: „Das bin ich nicht, das mache ich jetzt nur im Rahmen meines Projektes“, oder: „Dies ist eine Phase in meinem Projekt. Sie wird vorübergehen.“ Die Existenz eines Projektes schafft Distanz. Fehlt es aber als sinngebender Rahmen, treffen die Ereignisse die Betroffenen viel unmittelbarer und ungeschützter. Der Zwang zur Anpassung ist bedrohlicher, die Beurteilung kränkender, die Vorschriften sind einengender.

Natürlich verändern sich nicht nur die Frauen unter dem Einfluss beruflicher Anforderungen – auch die Männer tun dies. Das zeigt die Alltagserfahrung, das zeigen aber auch Interviews mit erfolgreichen Männern, denen erst im Rückblick deutlich wird, welchen Preis sie gezahlt haben (z. B. Liebold 2005). Entscheidend für die Wünsche und Befürchtungen ist nicht eine tatsächliche oder von anderen wahrgenommene Veränderung, sondern das subjektive Gefühl, sich selbst fremd zu werden.

Wenn, so Grey, die Definition eines Projekts „Karriere“ die Ent-Identifikation erleichtert und wenn Frauen eine solche Definition seltener als Männer vornehmen und daher schlechter vor Selbstentfremdung geschützt sind, dann bliebe ihnen ihr zweiter Lebensbereich als sicherer Hort. Sie könnten die Familie als Mittel zur Ent-Identifikation nutzen: „Die in der Firma, die bin ich nicht wirklich – zu Hause bin ich die, die ich wirklich bin.“

## 2.5 Frauen steigen aus I – „the hidden brain drain“

*„Turnover is a huge cost!“*

*Anne Weisberg, Deloitte's Women's Initiative*

### Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise

- Viel mehr hochqualifizierte Frauen als Männer unterbrechen ihre Karriere. Der Grund sind in der Regel Familienaufgaben. Ihre Arbeitsbedingungen bieten nur unbefriedigende Möglichkeiten, beides zu verbinden.
- Wenn sie wieder berufstätig werden wollen, müssen sie mit massiven finanziellen Einbußen rechnen.
- In den USA kehren nur sehr wenige Frauen zu ihrem vormaligen Arbeitgeber zurück (in Deutschland ist das anders).
- Bei vielen Frauen verändern sich aufgrund ihrer Erfahrungen in der „Auszeit“ die beruflichen Interessen und Wünsche, und sie orientieren sich neu. Häufig wechseln sie in traditionelle Frauenberufe.
- Für die Arbeitgeber ist dieser versteckte „brain drain“ ein großer Verlust.

Vor einigen Jahren entbrannte in amerikanischen Medien eine heftige Debatte über die sogenannte „opt-out revolution“ (Maniero und Sullivan 2006). Viele Frauen zwischen 30 und 40 – das zeigten die Berichte aus großen Unternehmen – hatten sich dafür entschieden, ihre Karriere zu unterbrechen und ihre Firma zugunsten von Familienaufgaben zu verlassen.

### Gründe für die Unterbrechung der Karriere

Vor einigen Jahren sorgte die Statistik in den USA für einige Aufregung: Nur 38 Prozent der Frauen aus drei Harvard-Jahrgängen waren voll berufstätig. 57 Prozent der Frauen aus dem Abschlussjahr 1981 der Stanford-Universität waren gar nicht berufstätig. Ein Drittel aller Frauen mit dem Abschluss Master of Business Administration (MBA) arbeiteten nicht voll. Diese Zahlen waren angesichts des sich abzeichnenden Arbeitskräftemangels bedrohlich. Aber entsprachen sie den Tatsachen – und wenn ja, was waren die Gründe für diesen „brain drain“?

Im Jahr 2004 rief das Center for Work Life Policy eine Task-Force mit dem Titel „The hidden brain drain – women and minorities as unrealized assets“ ins Leben. Diese Task-Force initiierte eine umfangreiche Umfrage, um die Sachlage zu prüfen. Es wurde eine repräsentative Stichprobe von 2400 hochqualifizierten Frauen befragt und zum Vergleich 700 Männer. Die Ergebnisse wurden 2005 im „Harvard Business Review“ veröffentlicht und waren für die Unternehmen aufrüttelnd (Hewlett und Luce 2005). Hier die wichtigsten Ergebnisse:

- 37 Prozent der Frauen unterbrechen tatsächlich ihre Karriere einmal.
- Die meisten möchten sich ihrer Familie widmen oder alternde Eltern versorgen.

- Auch ihre Situation im Unternehmen ist von Bedeutung: Sie erwähnen unbefriedigende Aufgaben, Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten, unflexible Zeitstrukturen.
- 24 Prozent der Männer verlassen ihr Unternehmen ebenfalls, aber sie gehen, um sich für ihre Karriere neu zu positionieren – durch Zusatzqualifikationen oder durch eine bessere Stelle.
- Fast alle Frauen (93 Prozent) möchten zu einem späteren Zeitpunkt ihre Karriere wieder aufnehmen. Von diesen tun es aber nur 74 Prozent, und von diesen arbeiten wiederum nur 40 Prozent ganztags.
- Der Wiedereintritt erweist sich als schwierig und ist mit großen finanziellen Verlusten verbunden: 11 Prozent Gehaltsverlust nach einer Pause von unter einem Jahr, 37 Prozent nach drei oder mehr Jahren Pause.

Bemerkenswert ist, dass eine Wiederholung der Befragung im Jahr 2009, also in einer Zeit wirtschaftlicher Krise, keine signifikante Veränderung ergab (Hewlett et al. 2010). Ein besonders erstaunliches Ergebnis war, dass nur 5 Prozent der Frauen zu ihrem alten Arbeitgeber zurückkehren wollten – im Wirtschaftssektor wollte dies keine. Das sollte den Unternehmen doch zu denken geben, meinen Hewlett et al.

### **Berufliche Neuausrichtung nach Unterbrechung der Karriere**

Während der Zeit zu Hause verändern sich die Wünsche und Ziele der Frauen, denn 54 Prozent derjenigen, die wieder berufstätig werden, beschließen und verwirklichen eine berufliche Neuausrichtung, oft mit einer neuen Ausbildung oder einem zusätzlichen Studium verbunden. Lovejoy und Stone (2011) wollten wissen, was in dieser „Auszeit“ geschieht, das diese Neuausrichtung erklären könnte.

Die Autorinnen haben mit 54 Müttern, die zwar hochqualifiziert, aber zu der Zeit nicht berufstätig waren, Tiefeninterviews durchgeführt. Hier die Ergebnisse:

- Während der Auszeit machten die Frauen neue Erfahrungen; andere Wünsche und Vorstellungen gewannen an Bedeutung, die im Ergebnis in vielen Fällen zu einer beruflichen Neuorientierung führten. Für diese Veränderung waren folgende Faktoren bedeutsam:
- Mit Beginn der Familienphase veränderte sich die familiäre Arbeitsteilung: Der Ehemann überließ sofort alle häuslichen Arbeiten seiner Frau.
- Die Frauen lernten die Bedürfnisse ihrer Kinder viel genauer kennen, merkten, wie sehr sie gebraucht wurden, und genossen die engere Bindung.
- Die Beziehungen zum Wohnort, zur Schule und zur Gemeinde wurden wichtiger und intensiver. Das führte zu neuen Formen ehrenamtlichen Engagements.
- Als Folge dieser neuen Erfahrungen wählte über die Hälfte der Frauen eine traditionellere berufliche Richtung (z. B. als Lehrerin eine soziale Arbeit) oder suchte nach Möglichkeiten, ihre berufliche Qualifikation sozialer einzusetzen.



Die Situation in Deutschland (vgl. Ziegler und Graml 2011) ähnelt der in den USA in mancher Hinsicht, weist aber auch Unterschiede auf. Auch hier sind Frauen nach wie vor der Meinung, Familie und ein anspruchsvoller Beruf ließen sich schlecht miteinander verbinden. Auch hier unterbrechen viele Frauen ihre berufliche Laufbahn und nehmen dafür deutliche Nachteile in Kauf. Allerdings kehren über 60 Prozent derjenigen, die ihre Arbeit wieder aufnehmen, zu ihrem früheren Arbeitgeber zurück, da gesetzliche Regelungen in Deutschland Personen in Elternzeit besser schützen. Eine berufliche Neu- oder Umorientierung, wie von Lovejoy und Stone (2011) beschrieben und oben geschildert, findet sich in der Studie von Ziegler und Graml (2011) nicht.

### **Verantwortliche für das Vereinbarkeitsproblem**

Interessant ist der unterschiedliche Tenor der Arbeiten von Hewlett et al. (2010) im Vergleich zu Ziegler und Graml. Die Amerikanerinnen argumentieren rein ökonomisch: Sowohl die Frauen als auch die Unternehmen hätten viel investiert – es wäre doch jammerschade, diese Investitionen zu verschenken und die Ressourcen abzuschreiben. In ihrem eigenen Interesse müssten Unternehmen Konzepte entwickeln, um hochqualifizierte Frauen zu halten und ihnen tragbare Kompromisse zwischen Familie und Beruf zu ermöglichen.

Hewlett et al. beschreiben, was Unternehmen tun können, wenn sie Interesse daran haben, qualifizierte Frauen zu halten. Sie nennen einige Beispiele, die sie in ihrer Task-Force entwickelt und in einzelnen Unternehmen bereits umgesetzt haben. Ganz anders der Tonfall bei Ziegler und Graml. Hier kommen die „ausgestiegenen“ Frauen mit konkreten Forderungen und Wünschen an die Arbeitgeber zu Wort. Die Argumentation ist nicht ökonomisch, sondern es geht um Recht und um faire Behandlung.

Die Frage, wie eine befriedigende Passung zwischen Familie und Beruf gefunden werden kann, zieht sich wie ein roter Faden durch viele der bislang erwähnten Arbeiten. In der Umfrage von Catalyst 2008 („Leaders in a Global Economy“) steht bei Frauen der Wunsch nach einer guten Passung auf Platz vier der wichtigen Wünsche – und auf dem letzten Platz, wenn es im Vergleich dazu um ihre reale Situation geht. Die Frauen der Generation Y erwarten bereits, dass es schwierig werden wird, eine gute Passung zu realisieren. Im Unterschied zu allen anderen bestehen sie aber darauf, dass es sich hierbei nicht um ein Problem der Frauen handelt.

## **2.6 Frauen steigen aus II – Frauen in männerdominierten Branchen**

### **Die wichtigsten Hypothesen und Hinweise**

- In naturwissenschaftlichen und technischen Arbeitsfeldern kündigen deutlich mehr Frauen als Männer, ebenso in den entsprechenden Universitätsinstituten.

- Entgegen einer verbreiteten Annahme verlassen Frauen in diesen Branchen ihren Arbeitgeber nicht in erster Linie aus familiären Gründen. Diese spielen bei etwa einem Drittel der Frauen eine Rolle, ausschlaggebend sind häufig andere Gründe.
- Die meisten wechseln in andere berufliche Felder. Sie gehen, wenn verschiedene Dinge zusammentreffen: eine von Männern geprägte Unternehmenskultur und ein Vorgesetzter, von dem sie sich nicht anerkannt und nicht unterstützt fühlen. Sie bleiben, wenn sie von den Kollegen geachtet und von den Vorgesetzten anerkannt und gefördert werden.
- Über die Ursachen des als „cooling out“ bezeichneten Prozesses, in dem berufliche Ambitionen versickern, ist noch wenig bekannt.

Im angelsächsischen Sprachbereich, besonders in den USA, ist die Frage „Why do women leave?“ für den naturwissenschaftlich-technischen Bereich recht gut untersucht. Der drohende Arbeitskräftemangel ist viel stärker – und vor allem: viel folgenreicher – im Bewusstsein als bei uns. Unternehmen und vor allem auch Universitäten sehen Frauen in diesem Feld als eine teure Ressource, die es zu halten und zu nutzen gilt. Und wenn die Frauen da nicht mitmachen, möchte man wissen, warum.

Die wenigen deutschen Untersuchungen befassen sich hauptsächlich mit der Frage, ob Ingenieurinnen häufiger aussteigen als ihre männlichen Kollegen. Dieser Aspekt ist am Ende dieses Abschnitts kurz referiert.

Die häufigste Annahme, die bisher allen anderslautenden Umfrageergebnissen standgehalten hat, ist die, dass Frauen ihre Stelle kündigen, um sich ihrer Familie zu widmen. Diese Mutmaßung taucht immer wieder auf und wird immer wieder entkräftet – selbst im fernen Australien. Dort hat Isabel Metz (2011) 44 Frauen aus dem Bankensektor befragt. In diesem Bereich arbeiten viele Frauen unter einem männlichen Management. Dieser Zustand wird, so die Autorin, oft damit begründet, dass Frauen ja die Banken verließen, um sich ihrer Familie zu widmen, und dass es daher zu wenige gebe, die für einen Aufstieg infrage kämen. In ihrer Studie nannten nur 11 Prozent familiäre Gründe für ihr Ausscheiden.

Die meisten der Befragten gaben an, sie seien nicht freiwillig gegangen (opting out), sondern durch eine Kombination verschiedener Faktoren hinausgedrängt worden. Besonders häufig wurden genannt: Verlust der Position durch Reorganisation und schlechtes Ersatzangebot, Stellen ohne Entwicklungsmöglichkeit oder Stellen, die nicht ihren Qualifikationen entsprachen. Als weitere Faktoren wurden ein unangenehmes, vage frauenfeindliches Klima sowie eine männerdominierte Unternehmenskultur genannt.

### **Gründe für den Frauenschwund in technischen Berufen**

In einer Kombination aus Umfrage- und Fokus-Gruppen untersuchte das Families and Work Institute (FWI), New York, den Frauenschwund bei 34 Unternehmen aus dem Technologie-Sektor weltweit (Hewlett et al. 2008). Diese sogenannte „Athena-Studie“ ergab: Auf den unteren Hierarchiestufen von diesen Unternehmen waren 41 Prozent des Personals mit einem

Studienabschluss in Science, Engineering, Technology (SET) Frauen; von diesen verließen 52 Prozent nicht nur ihre Stelle, sondern auch das Feld. Warum?

In den befragten Unternehmen stieg die Zahl der Kündigungen bei Frauen zwischen 30 und 35 steil an, in einer Lebensphase also, in der die Ansprüche der Familie steigen. Aber auch hier nannten die Frauen nicht Familienpflichten als entscheidenden Kündigungsgrund, sondern vielmehr:

- feindselige Macho-Kultur – 63 Prozent berichteten von sexuellen Übergriffen;
- Isolation – sie waren oft die einzige Frau im Team;
- unklare Aufstiegswege – 40 Prozent hatten das Gefühl, sie seien „stecken geblieben“;
- Arbeitsdruck – viele arbeiteten über Zeitzonen hinweg und hatten das Gefühl, sie müssten 24 Stunden täglich präsent sein, und das an sieben Tagen der Woche.

Dieser Befund passt zu einer Arbeit von Haffner et al. (2006), wonach die Zufriedenheit mit der beruflichen Situation bei Frauen in technischen Berufen mit zunehmendem Alter abnimmt, während sie bei Männern steigt.

### **Wann Frauen gehen oder bleiben**

Ein ähnliches Bild für den akademischen Bereich ergab eine groß angelegte Untersuchung der Universität Wisconsin-Milwaukee (Fouad und Singh 2011), an der sich 3700 Frauen mit einem Abschluss in Ingenieurwissenschaften beteiligten. Danach bleiben Frauen, wenn:

- wichtige Personen in der Firma (Vorgesetzte und Kollegen) sie unterstützen und
- die Firma in ihre professionelle Entwicklung investiert.

Unter diesen Bedingungen gelingt es ihnen eher, mit dem männlich geprägten Klima in ihrer Organisation, das viele Frauen als schwierig bezeichnen, zurechtzukommen. Sie bedürfen zudem der Unterstützung und eines Interesses des Betriebes, um die Ansprüche von Arbeit und Familie in einer guten Balance halten zu können.

Frauen gehen, wenn:

- sie herablassend behandelt werden,
- ihre Stellung durch ihren Vorgesetzten unterminiert wird,
- sie keine Entwicklungsmöglichkeiten sehen und
- sie viel Verantwortung tragen, aber dafür nicht angemessen bezahlt werden.

Über die Hälfte der Befragten, die gegangen waren, nannten das Arbeitsklima und die Arbeitsbedingungen als Kündigungsgrund.

Im Jahr 2010 hat Jennifer Hunt die mittlerweile recht umfangreiche Literatur zum Schwund von Frauen in Naturwissenschaft und Technik zusam-

menfassend präsentiert und nach Maßgabe einer statistischen Analyse eine eigene Hypothese aufgestellt. In der Zusammenschau zeigte sich, dass die Schwundrate bei Frauen tatsächlich deutlich größer ist als bei Männern, ganz besonders im Bereich Technik (Ingenieurwesen).

Es zeigte sich weiter, dass die Frauen meist nicht in die Familie oder die Arbeitslosigkeit wechseln, sondern in andere Bereiche abwandern, und dass die Familiensituation nicht der wichtigste Grund für die Abwanderung ist. Die genannten Gründe unterschieden sich nicht von den oben bereits aufgezählten – bis auf einen: Frauen im Technikbereich klagten besonders häufig über Probleme mit Bezahlung und Beförderung. Sie begründeten ihren Wechsel genauso oft wie die Männer mit diesem Problem – und das ist ungewöhnlich, denn in anderen Feldern und Branchen wechseln die Männer signifikant häufiger als die Frauen aufgrund schlechter Bezahlung und unbefriedigender Aufstiegschancen.

Die Autorin setzte dann den Umfang des Frauenschwunds ins Verhältnis zum Männeranteil in 140 verschiedenen beruflichen Feldern. Ihr Fazit: Frauen verlassen männerdominierte Berufsfelder generell in größerem Umfang als Männer. Ein Unterschied in der Kündigungsrate von Frauen und Männern lässt sich also für alle männerdominierten Branchen vorhersagen.

Die Autorin empfiehlt, sich weniger damit zu befassen, ob Frauen den technischen Aufgaben gewachsen sind, denn das erwies sich in keiner Untersuchung als ein Problem. Stattdessen sollten Unternehmen und auch Universitäten das Augenmerk auf den Mangel an Mentoren und an Netzwerken richten – und zwar in allen männerdominierten Bereichen.

Diese Schlussfolgerung passt zu vielen anderen Artikeln und Umfragen, die sich mit dem Frauenschwund in männerdominierten Bereichen befassen: zum Beispiel an der Wall Street (Knowledge@Wharton 2010), bei Anwälten (Ms. JD 2010) und Architekten (de Graft-Johnson et al. 2003).

In Deutschland nimmt die Erwerbsquote der Frauen in diesen Berufsfeldern einige Jahre nach dem Berufseinstieg mehr ab als bei den Männern (Schramm und Kerst 2009; Schwarze und Wentzel 2007). Dabei ist die Aussteigerquote im Geschlechtervergleich offenbar davon beeinflusst, ob der Arbeitgeber privat oder öffentlich ist. Im öffentlichen Sektor ist die Aussteigerquote für Männer und Frauen gleich, aus Unternehmen jedoch wandern sehr viel mehr Ingenieurinnen als Ingenieure ab (Lind und Löther 2007).

### **Das Phänomen des „cooling out“**

Kahlert (2011) untersuchte den Schwund unter Nachwuchswissenschaftlern und beschreibt für Frauen den Prozess des „cooling out“. Darunter versteht sie eine Entwicklung, innerhalb derer Motivation und Engagement von Nachwuchswissenschaftlerinnen langsam erlöschen, so dass sie schließlich den Plan einer wissenschaftlichen Karriere aufgeben und andere Berufswege einschlagen – bestätigend dazu auch die oben erwähnte Studie von Haffner et al. (2006).

Bisher wird das Phänomen des „cooling out“ als ein Geschehen im Individuum beschrieben. Man kann aber davon ausgehen, dass Unternehmen

und Einrichtungen daran aktiv mitwirken, indem sie Frauen Arbeitsbedingungen „bieten“, die den Rückzug fördern. Es wird interessant sein, mehr darüber zu erfahren, wie solche Prozesse entstehen und durch welche Bedingungen sie verstärkt werden (Hildegard Matthies vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung [WZB] wird laut einer persönlichen Mitteilung dazu demnächst ein Forschungsprojekt beginnen).

Eine mögliche Denkrichtung stößt der Aufsatz von Fels (2004) an. Sie befasste sich mit der Frage, wie Ehrgeiz (Ambition) entsteht, und stellte fest: Damit Ehrgeiz entstehen und sich entwickeln kann, bedarf es immer zweier Dinge: einer Leistung und der Anerkennung dieser Leistung. Fehlt die Anerkennung der Leistung, verringern sich die Ambitionen, und schließlich verschwinden sie ganz.

Aussagen über Mangel an Akzeptanz, Anerkennung und fachlicher Herausforderung durchziehen die in diesem Text referierten Arbeiten. Möglicherweise wird das Verschwinden der Wünsche, das sich im „cooling out“ manifestiert, durch diesen Mangel befördert.

## TEIL III

# Veränderungen der Wünsche im Lebensverlauf

---

Die Ergebnisse von Umfragen, Interviews und Experimenten sind Momentaufnahmen – Ausschnitte aus einem Prozess, in dem sich Wünsche und Ansprüche über Jahrzehnte hinweg entwickeln und verändern. Es ist das Verdienst von Gersick und Kram (2002), uns diese Tatsache ins Bewusstsein zu rufen und darüber hinaus zu zeigen, dass die Veränderung der Wünsche nicht zufällig ist, sondern einem beschreibbaren Muster folgt.

### 3.1 Grundlagen der Lebensphasenforschung

Theoretischer Hintergrund ihrer Pilotstudie über Hochleistungsfrauen zwischen 45 und 55 Jahren ist das Konzept von Levinson (1978; 1996), der die Lebensphasen von Männern und Frauen beschrieben hat. Seine Ausgangsfrage war: Müssen wir davon ausgehen, dass das Leben des erwachsenen Menschen nach Ende der Jugend eine Art ungegliedertes Plateau darstellt, bis der Mensch vergreist und dann stirbt?

#### **Kontinuität und Wechsel im Lebensverlauf**

In seiner Analyse der Lebensläufe von Männern und Frauen zwischen 18 und 45 Jahren fand er, dass Menschen nicht nur in der Kindheit, sondern auch als Erwachsene verschiedene Phasen durchleben. Im Erwachsenenleben, so Levinson, wechseln Phasen der Kontinuität und der Balance mit solchen der Veränderung und des Übergangs. Dieser Wechsel zwischen Veränderung und Beständigkeit zu grob markierten Zeitpunkten im menschlichen Leben ist eine seiner zentralen Aussagen; eine andere ist das Konzept der Lebensstruktur.

Folgt man seinem Konzept der Lebensstruktur, steht in jeder Lebensphase eine Aufgabe im Mittelpunkt, die irgendwie gelöst werden muss. Frauen, so der Forscher, haben es schwerer, ihre jeweilige Lebensstruktur

zu finden, weil weniger befriedigende und gesellschaftlich akzeptierte Rollen für sie bereitliegen und weil sie bei der Lösung dieser Aufgabe in innere Konflikte geraten.

### **Phasen im Berufsleben von Frauen**

Vor dem Hintergrund dieses Konzeptes erforschten Gersick und Kram (2002) die Frage, ob sich im Berufsleben von Frauen ähnliche Phasen auffinden lassen. Sie interviewten in einer Pilotstudie zehn hochrangige Frauen zwischen 45 und 55 Jahren – eine Altersgruppe, die bei Levinson nicht vorkommt. Alle arbeiteten bei derselben Firma, einem Finanzdienstleister. Die Hypothesen, die die Forscherinnen aus diesen zehn Interviews entwickelten, diskutierten sie anschließend auf einer Art Ergebniskonferenz mit diesen und 30 weiteren Frauen, die sie zu dieser Veranstaltung einluden.

Die Autorinnen fanden drei Lebensphasen:

- Zwischen Anfang 20 und Anfang 30 – hier stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Frauen der Arbeit in ihrem Leben einräumen.
- Zwischen Anfang 30 und Anfang 40 – hier lautet das zentrale Thema: Wie kann ein guter Kompromiss zwischen Arbeit und Familie aussehen?
- Zwischen Anfang 40 und Mitte 50 – hier geht es darum, die gefundene Balance zu überprüfen und möglicherweise auf dem Höhepunkt von Kompetenz und Erfahrung noch einmal eine neue Herausforderung zu suchen.

## **3.2 Die Bedeutung der Berufsarbeit in einzelnen Lebensphasen**

Alle von Gersick und Kram befragten Frauen sind in einer längeren oder kürzeren Übergangsphase und mit unterschiedlichen Motiven in ihre Arbeit „hineingestolpert“. Keine hatte geplant, bei einer Bank zu arbeiten, keine hatte vor, Karriere zu machen. Sie „landeten“ dort, weil der Weg, den sie eigentlich einschlagen wollten, aus verschiedenen Gründen blockiert war. Oder sie waren hauptsächlich auf der Suche nach Unabhängigkeit, kamen in die große Stadt und nahmen dann an, was sich ihnen bot. Mit 30 war diese Phase abgeschlossen, alle Frauen waren „engaged in serious professional work“.

### **Die Generation der Berufsanfängerinnen**

Die in Teil I beschriebenen Umfragen bestätigen einerseits die Bedeutung, die die Phase zwischen 20 und 30 Jahren für die Berufsanfängerinnen hat: Auch für diese Frauen stellt sich die Frage nach der Rolle, die Berufsarbeit in ihrem Leben haben soll. In manchem jedoch erscheinen sie planvoller und vorsichtiger, als die von Gersick und Kram interviewten Frauen damals waren. Sie fragen sich beispielsweise: Wie komme ich in den Arbeitsmarkt hinein? Wie kann ich eine Stelle finden, die meinen Qualifikationen entspricht? Welche Prioritäten setze ich? Was erwarte ich von meiner Arbeit? Womit gebe ich mich zufrieden?

### **Die Generation der 30- bis 40-Jährigen**

Für die Phase zwischen 30 und 40 fanden Gersick und Kram: Nicht so sehr der Zeitpunkt, zu dem Kinder auf die Welt kamen, war für die berufliche Entwicklung wichtig, sondern vor allem die Vorstellung, die die Frauen von der Mutterschaft hatten. Die Forscherinnen fanden drei Modelle zum Umgang mit der Familie-Arbeit-Situation:

- Sie delegieren an andere.
- Sie machen Pause und kommen wieder, machen vielleicht noch einmal Pause (Abschnittsmodell).
- Sie widmen sich mit ganzer Kraft sowohl der Familie als auch der Arbeit.

Die Frauen, die das letzte Modell gelebt hatten, waren am unglücklichsten und am unzufriedensten.

In der hier dargestellten Arbeit (Gersick und Kram 2002) erscheint die Lebensphase zwischen 30 und 40 als die, in der die Frauen – anders als die Männer – sich mit besonderen Konflikten arrangieren müssen. Die Frage, wie ein für die einzelne Frau tragbarer Kompromiss zwischen Familie und Karriere aussieht, ist nach wie vor von großer Bedeutung und muss beantwortet werden.

Ein zweiter Konfliktbereich existiert unabhängig von dem Vereinbarkeitsthema. Hier geht es um die Frage, wie sich die berufliche Wirklichkeit der Frauen zu ihren Wünschen und Bedürfnissen verhält: Wie arrangieren sich die Frauen mit dem von ihnen erlebten Mangel an Anerkennung, an Möglichkeiten und an Zugehörigkeit?

### **Die Generation der 40- bis 50-Jährigen**

Zurück zu Gersick und Kram. Das Lebensthema der Phase zwischen 40 und 55 Jahren nennen die Autorinnen „Coming into their own“. Die Kinder sind jetzt größer, die Frauen sind unabhängig und sehr kompetent, sie haben Zeit und Kraft und sind eigentlich bereit, noch einmal einen Schritt voranzugehen, Neues zu übernehmen – aber eine unternehmensinterne Entwicklung von Frauen dieser Altersgruppe ist nicht vorgesehen. Die Frauen möchten nicht ganz an die Spitze, denn die Männer, die sie dort erleben, erscheinen ihnen als abschreckende Beispiele.

Wenn diese Frauen auf ihre bisherige Karriere zurückblicken, dann beschreiben sie einen wichtigen Unterschied zu den Laufbahnen der Männer. Sie, die Frauen, möchten etwas Sinnvolles tun, sie möchten einen guten Beitrag leisten und dabei Familie und befriedigende Arbeit miteinander verbinden. Die Vorstellung von einer Leiter, die es hinaufzusteigen gilt, sehen sie eher als das Modell der Männer, das für sie keine große Bedeutung hat.

Die Arbeit von Funken (2011) bestätigt einerseits die Ergebnisse von Gersick und Kram, denn auch die von ihr interviewten Frauen befinden sich in einem neuen Lebensabschnitt. Aber die Stimmung ist krisenhafter und der Ton bitterer. Nach mehreren Jahrzehnten hoher Investitionen in



die eigene Karriere halten die Frauen in dieser Phase inne, ziehen eine Zwischenbilanz: Was haben sie geschafft? Welche Wünsche sind offen? Was wollen sie noch?

Für allzu viele fällt die Bilanz nicht zufriedenstellend aus. Sie würden gern weiter aufsteigen, aber sie stecken fest. Aus dieser Erkenntnis ziehen sie unterschiedliche Konsequenzen. Ein trauriges Ergebnis – und auch die Überlegung, dass es den Männern möglicherweise nicht anders gehen könnte, stimmt nicht heiterer.

## Literaturliste

Absolventenstudie: Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität Berlin, *DBKH – Determinanten beruflicher Karrieren von Hochschulabsolvent(inn)en unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte*. Berlin 2008 bis heute.

[www.sowi.hu-berlin.de/lehrebereiche/empisoz/forschung/dbkh](http://www.sowi.hu-berlin.de/lehrebereiche/empisoz/forschung/dbkh)  
(Download am 08.12.2013).

Befragungsprojekt: Universum, *Europe's Ideal Employers*. Stockholm 2011.

[www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/Europes-Ideal-Employers-2011](http://www.universumglobal.com/Newsroom/News/Global-News/Europes-Ideal-Employers-2011) (Download am 08.12.2013).

Befragungsprojekt: Ng, Eddy S. W., Linda Schweitzer und Sean T. Lyons, „New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation“. *Journal of Business and Psychology* 25 2010, S. 281–292.

Befragungsprojekt: Families and Work Institute, *Times Are Changing. Gender and Generation at Work and at Home*. 2008 National Study of the Changing Workforce. New York 2011.

[http://familiesandwork.org/site/research/reports/Times\\_Are\\_Changing.pdf](http://familiesandwork.org/site/research/reports/Times_Are_Changing.pdf)  
(Download am 08.12.2013).

Befragungsprojekt: Catalyst in Zusammenarbeit mit dem Families and Work Institute, *Leaders in a Global Economy – Finding the Fit for Top Talent*. New York 2008.

[www.catalyst.org/knowledge/leaders-global-economy-finding-fit-top-talent](http://www.catalyst.org/knowledge/leaders-global-economy-finding-fit-top-talent)  
(Download am 08.12.2013).

Bischoff, Sonja, *Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie*. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. Bielefeld 2010.

Benko, Cathleen, und Anne C. Weisberg, *Mass Career Customization. Aligning the Workplace with Today's Nontraditional Workforce*. Boston 2007.

Benko, Cathleen, und Molly Anderson, *The Corporate Lattice. Achieving High Performance in the Changing World of Work*. Boston 2010.

Business and Professional Women's Foundation (BPW), *Gen Y Women in the Workplace. Focus Group Summary Report*. Young Careerists Research Project 2011 (Generation Y). Washington D.C. 2011.

[www.bpwfoundation.org/documents/uploads/YC\\_SummaryReport\\_Final.pdf](http://www.bpwfoundation.org/documents/uploads/YC_SummaryReport_Final.pdf)  
(Download am 08.12.2013).

Carter, Nancy M., und Christine Silva, *The Myth of the Ideal Worker: Does Doing All the Right Things Really Get Women Ahead?* New York 2011.  
[www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead](http://www.catalyst.org/knowledge/myth-ideal-worker-does-doing-all-right-things-really-get-women-ahead) (Download am 06.01.2014).

Costas, Jana, und Peter Fleming, „Beyond Dis-Identification: A Discursive Approach to Self-Alienation in Contemporary Organizations“. *Human Relations* 62 2009, S. 353–378.

Dargnies, Marie-Pierre, *Men Too Sometimes Shy Away from Competition: The Case of Team Competition*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Discussion paper SP II 2011–201. Berlin 2011.

de Graft-Johnson, Ann, Sandra Manley und Clara Greed, *Why Do Women Leave Architecture?* University of the West of England. Report im Auftrag des Royal Institute of British Architects (RIBA). Bristol 2003.  
[www.architecture.com/Files/RIBAProfessionalServices/Education/DiscussionPapers/WhyDoWomenLeaveArchitecture.pdf](http://www.architecture.com/Files/RIBAProfessionalServices/Education/DiscussionPapers/WhyDoWomenLeaveArchitecture.pdf) (Download am 08.12.2013).

Elprana, Gwen, Magdalena Gatzka, Sibylle Stiehl und Jörg Felfe, *Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt. Mai 2009 bis Februar 2011*. Hamburg 2011.  
[www.career-women.org/dateien/dateien/fm\\_ergebnisse\\_2009\\_2011.pdf](http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm_ergebnisse_2009_2011.pdf) (Download am 08.12.2013).

Fels, Anna, „Do Women Lack Ambition?“ *Harvard Business Review*, Product 9424. Cambridge, MA 2004.  
<http://ecampus.nmit.ac.nz/moodle/file.php/4599/Diversity/HBR%20-%20Fels,%20Do%20women%20lack%20ambition,%202004.pdf> (Download am 08.12.2013).

Fleming, Peter, *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control*. Oxford 2009.

Fouad, Nadya A., und Romila Singh, *Stemming the Tide – Why Women Leave Engineering*. Report. University of Wisconsin-Milwaukee. Milwaukee, WI 2011.  
[http://studyofwork.com/files/2011/03/NSF\\_Women-Full-Report-0314.pdf](http://studyofwork.com/files/2011/03/NSF_Women-Full-Report-0314.pdf) (Download am 08.12.2013).

Funken, Christiane, *Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte*. Hrsg. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin 2011.

Gersick, Connie J. G., und Kathy E. Kram, „High-Achieving Women at Midlife: An Exploratory Study“. *Journal of Management Inquiry* (11) 6 2002, S. 104–127.

Gersick, Connie J. G., Jean M. Bartunek und Jane E. Dutton, „Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life“. *Academy of Management Journal* (43) Mai 2000, S. 1026–1044.

<http://homepages.uwp.edu/crooker/745-Resile/articles/Gersick-et-al-2000.pdf>  
(Download am 08.12.2013).

Grey, Christopher, „Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline“. *Sociology* (28) Mai 1994, S. 479–497.

Haffner, Yvonne, Bärbel Könekamp und Beate Kraus, *Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen*. Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin 2006.

Hewlett, Sylvia Ann, und Carolyn Buck Luce, „Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success“. *Harvard Business Review* März 2005, S. 43–54.

Hewlett, Sylvia Ann, Laura Sherbin und Diana Forster, „Off-Ramps and On-Ramps Revisited“. *Harvard Business Review* Juni 2010, S. 30.

Hewlett, Sylvia Ann, Carolyn Buck Luce, Lisa J. Servon, Laura Sherbin, Peggy Shiller, Eytan Sosnovich und Karen Sumberg, *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology*. Worcester, MA 2008.

[http://rachelappel.com/media/downloads/w\\_athena\\_factor.pdf](http://rachelappel.com/media/downloads/w_athena_factor.pdf)  
(Download am 08.12.2013).

Hochschild, Arlie Russell, *The Managed Heart*. Berkeley, CA 1983.

Hunt, Jennifer, „Why Do Women Leave Science and Engineering?“ *Working Paper* 15853. Hrsg. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA 2010.  
[www.nber.org/papers/w15853](http://www.nber.org/papers/w15853) (Download am 08.12.2013).

Kahlert, Heike, „„Cooling out‘ und der riskante Weg an die Spitze – Zum Einfluss von Ungleichheitsregimes auf Karriereorientierungen im wissenschaftlichen Nachwuchs“. *Forschung und Förderung: Promovierende im Blick der Hochschulen*. Hrsg. Jutta Wergen. Münster, Hamburg, Berlin, Wien, London 2011, S. 105–123.

Kanter, Rosabeth Moss, *Men and Women of the Corporation*. New York 1977.

Keupp, Heiner, Thomas Ahbe, Wolfgang Gmür, Renate Höfer, Beate Mitzscherlich, Wolfgang Kraus und Florian Straus, *Identitätskonstruktionen: Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Reinbek 1999.

KIT – Karlsruhe Institute of Technology, *Frauen in Führungspositionen – Status quo in der deutschen Wirtschaft – Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale*. Abschlussbericht 12.7.2010. Karlsruhe 2010.

---

Knowledge@Wharton, *Plateauing – Redefining Success at Work*. Wharton School, University of Pennsylvania 2006.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1564>

(Download am 08.12.2013).

Knowledge@Wharton, *You've Come a Long Way, Baby – or Maybe Not. Why Women are Losing Ground on Wall Street*. Wharton School, University of Pennsylvania 2010.

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2622>

(Download am 08.12.2013).

Kratzer, Nick, Wolfgang Dunkel, Karina Becker und Stephan Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin 2011.

Krell, Gertraude, „Geschlecht‘, ‚Führung‘, ‚Karriere‘ und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen“. *Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Hrsg. Gertraude Krell, Daniela Rastetter und Karin Reichel. Berlin 2012, S. 17–41.

Kuhn, Peter J., und Marie Claire Villeval, „Do Women Prefer a Co-operative Work Environment?“ *Discussion Paper* no. 5999, Sept. 2011. IZA-Institut für die Zukunft der Arbeit.

<http://ftp.iza.org/dp5999.pdf> (Download am 08.12.2013).

Levinson, Daniel J., *Das Leben des Mannes. Werdenskrisen, Wendepunkte, Entwicklungschancen*. Köln 1990.

Levinson, Daniel J., *The Seasons of a Woman's Life*. New York 1996.

Liebold, Renate, „Meine Kinder fragen mich schon lange nichts mehr“. Die Kehrseite einer beruflichen Erfolgsbiographie“. *Scheitern und Biographie. Die andere Seite moderner Lebensgeschichten*. Hrsg. Sylka Scholz und Stefan Zahlmann. Gießen 2005, S. 89–105.

Lind, Inken, und Andrea Löther, „Chancen für Frauen in der Wissenschaft – eine Frage der Fachkultur? Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse“. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* (29) 2 2007, S. 249–271.

Lovejoy, Meg, und Pamela Stone, „Opting Back in: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out“. *Gender, Work and Organization* 2011. DOI:10.1111/j.1468-0432.2010.00550.x. S. 1–23.

Mainiero, Lisa A., und Sherry E. Sullivan, *The Opt-Out Revolt. Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Mountain View, CA 2006.

Mayrhofer, Wolfgang, Michael Meyer und Johannes Steyrer (Hrsg.), *Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren*. Wien 2005.

Metz, Isabel, „Women Leave Work because of Family Responsibilities: Fact or Fiction?“ *Asia Pacific Journal of Human Resources* (49) 3 2011, S. 285–307.

Ms. JD, *High-Achieving Women Need More Than a Bubble Bath*. Lakeside, CA 2010.  
<http://ms-jd.org/high-achieving-women-need-more-bubble-bath>  
(Download am 08.12.2013).

Ng, Eddy S. W., Linda Schweitzer und Sean T. Lyons, „New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation“. *Journal of Business and Psychology* 25 2010, S. 281–292.

Niederle, Muriel, und Lise Vesterlund, „Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much?“ *The Quarterly Journal of Economics* (122) August 2007, S. 1067–1102.  
[www.stanford.edu/~niederle/Women.Competition.pdf](http://www.stanford.edu/~niederle/Women.Competition.pdf) (Download am 08.12.2013).

Niederle, Muriel, Carmit Segal und Lise Vesterlund, „How Costly is Diversity? Affirmative Action in Light of Gender Differences in Competitiveness“. *NBER Working Paper* 13923. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research 2008.  
[www.nber.org/papers/w13923](http://www.nber.org/papers/w13923)

Reynolds, Marcia, *Wander Woman – How High-Achieving Women Find Contentment and Direction*. San Francisco, CA 2010.

Schramm, Michael, und Christian Kerst, *Berufseinmündung und Erwerbstätigkeit in den Ingenieur- und Naturwissenschaften*. HIS-Projektbericht Mai 2009. Hannover 2009.  
[www.fachportal-paedagogik.de/fis\\_bildung/suche/fis\\_set.html?FId=865924](http://www.fachportal-paedagogik.de/fis_bildung/suche/fis_set.html?FId=865924)  
(Download am 08.12.2013).

Schwarze, Barbara, und Wenka Wentzel, „Zeit, dass sich was dreht“ – *Technik ist auch weiblich! Instrumente zur Herstellung von Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Ausbildungen und Berufen in Nordrhein-Westfalen*. Hrsg. Kompetenzzentrum Technik – Diversity – Chancengleichheit e. V. Bielefeld 2007.  
[www.fachportal-paedagogik.de/fis\\_bildung/suche/fis\\_set.html?FId=874582](http://www.fachportal-paedagogik.de/fis_bildung/suche/fis_set.html?FId=874582)  
(Download am 08.12.2013).

Sennett, Richard, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin 1998.

Trzcinski, Eileen, und Elke Holst, „Gender Differences in Subjective Well-Being in and Out of Management Positions“. *Social Indicators Research* DOI 10.1007/s11205-011-9857-y. Detroit und Berlin 2011.  
[www.springerlink.com/content/3p5k61o62j4pn466/fulltext.html](http://www.springerlink.com/content/3p5k61o62j4pn466/fulltext.html)  
(Download am 08.12.2013).

Zhao, Hao, Sandy J. Wayne, Brian C. Glibkowski und Jesus Bravo, „The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis“. *Personnel Psychology* (60) 3 2007, S. 647–680.

Ziegler, Yvonne, und Regina Graml, „Die Illusion von der Vereinbarkeit von Familie und Karriere“. *GIP – Gleichstellung in der Praxis* (7) 2 2011, S. 15–21.  
[www.career-women.org/studie-beruf-und-familie-karrierebedingungen-karriereerfahrungen-\\_id2639.html](http://www.career-women.org/studie-beruf-und-familie-karrierebedingungen-karriereerfahrungen-_id2639.html) (Download am 08.12.2013).

## Die Autorin

### Dr. Cornelia Edding



Dr. Cornelia Edding arbeitet in freier Praxis als Beraterin und Coach für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Sie beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Dynamik von Teams und Organisationen. Die berufliche Entwicklung von Frauen liegt ihr besonders am Herzen. Sie ist Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Supervisorin (DGSv) und Mitglied des Fortbildungsinstituts TOPS München-Berlin e.V. Sie lebt und arbeitet in

Berlin und auf dem Hof zur Linde in der Uckermark.

In den letzten Jahren hat sie mehrere Buchprojekte zu Gruppendynamik und Teamarbeit abgeschlossen. In Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung sind unter ihrer maßgeblichen Mitwirkung zwei Hörbücher im Themenkomplex Gender-Diversity entstanden:

- „Der Erfolg steht Ihnen gut“ – Karrierestrategien für Frauen
- „(Ver-)Führung zur Chancengleichheit“ – ein Wegweiser für Führungskräfte