

Karrierechancen in Reorganisationsprozessen?

– Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Forschungsprojekts CHAPEAU –



Jutta Kühn,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
der Unique –
Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisations-
entwicklung mbH



Julia Lammert,
Projektkoordinatorin der Unique –
Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,
Personal- und Organisations-
entwicklung mbH



Stefanie Franke,
Beraterin der
Soziale Innovation GmbH



Dr. Cordula Sczesny,
Geschäftsführerin der
Soziale Innovation GmbH

Unternehmen fusionieren, Arbeitsabläufe werden umstrukturiert oder die Führungsstruktur verändert sich. Reorganisationen gehören zum Alltag vieler Betriebe – vom kleinen Unternehmen bis zum Weltkonzern.

Doch wie wirken Reorganisationen auf Fach- und Aufstiegskarrieren von Frauen und Männern? Konkret: Verschlechtern oder verbessern sich die Karrierechancen von Frauen im Zuge von Reorganisationsprozessen oder bleiben sie davon unberührt? Hier besteht erheblicher Forschungsbedarf, denn diese Frage wurde bislang kaum bearbeitet. Das Forschungsprojekt *CHAPEAU – Frauenkarrieren im betrieblichen Wandel*¹ betrachtete diese Fragen, insbesondere in Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen.

1. Reorganisation und Karriere

Die Veränderungen gehen in aller Regel mit einem Wandel der Personalarbeit einher, so die Annahme. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Betriebes ergibt sich daraus ein Spektrum an Karriereoptionen, aber auch beruflicher Abstieg oder Ausstieg können ein Effekt sein.

Zudem hat sich in anderen Untersuchungen bereits gezeigt²: Besonders die Geschlechterkultur eines Unternehmens ist relevant für Karrierechancen. Daher wurde im Projekt CHAPEAU ebenfalls die Geschlechterkultur in den Blick genommen.

In diesem Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse des Forschungsprojektes vorgestellt.

2. Frauenkarrieren im betrieblichen Wandel – Das Projekt

Vor dem Hintergrund der o.g. Annahmen und Erkenntnisse betrachtete das Projekt CHAPEAU die

komplexen Wechselverhältnisse zwischen Reorganisation, Personalarbeit und Geschlechterkultur und ihre Auswirkungen auf Karrierechancen: Wie wird die Personalarbeit im Zuge von Reorganisation um- oder ausgestaltet? Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen Reorganisation und Geschlechterkultur? (siehe Abbildung 1).

Ziel war, die Wirkung dieser Wechselverhältnisse auf den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen zu erfassen.

Anknüpfend an das Projekt *ENTER! Frauenkarrieren und Unternehmenskultur*³ richtete sich der Blick in der empirischen Untersuchung – unter dem Fokus von Reorganisationsprozessen – auf die **Personalstrategie** (verschriftlichte Ziele & Leitbilder hinsichtlich Personalarbeit, Gleichstellung, Führung), die **Struktur der betrieblichen Personalarbeit** (Instrumente & Prozesse) sowie die **gelebte Praxis**.

Darauf aufbauend wurden **Empfehlungen für die Ausgestaltung** einer geschlechtergerechten Unternehmenskultur und Personalarbeit im Zuge von Reorganisationsprozessen erarbeitet.

Zur Empirie: Insgesamt umfasste die Stichprobe acht Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen, wie z. B. Gesundheitswesen, Bildung und Beratung.

Es wurden qualitative Erhebungsmethoden eingesetzt. Neben 45 leitfadengestützten und problemzentrierten Interviews boten Dokumentenanalysen, Gruppeninterviews und Beobachtungen die Basis für acht Betriebsfallstudien.

Innerhalb der Unternehmen konnte eine Vielzahl von (auch parallel laufenden) Reorganisationspro-

zessen identifiziert werden. Die Bandbreite erstreckte sich hier von veränderten Führungsstrukturen über die Eingliederung/Auslagerung oder den Neuzuschnitt von organisatorischen Einheiten bis hin zu veränderten betrieblichen Abläufen oder einer neu eingeführten IT-Hard- oder Software.

3. Ausgewählte Forschungsergebnisse

3.1 Wirkrichtung von Reorganisation auf Karrierechancen ist nicht eindeutig

Die Untersuchungen zeigen: Es gibt keine eindeutige Wirkrichtung der Reorganisation auf Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer. Reorganisationen können **sowohl förderlich, hinderlich als auch neutral** auf Karrieremöglichkeiten bzw. die Bedingungen für Chancengerechtigkeit in einem Unternehmen wirken.⁴

Organisationale Veränderungen, auch gleicher Art, beeinflussen also keineswegs auf gleiche Weise die Aufstiegsoptionen für Frauen in Unternehmen. Dies lässt sich am Vergleich von zwei untersuchten Betrieben verdeutlichen. Beide änderten ihre Arbeitsorganisation, indem sie die Arbeit in Projekten ausweiteten. Im Zuge dessen ergänzten sie das **Kompetenzprofil für (zukünftige) Führungskräfte**: Soziale und kommunikative Kompetenzen sind nun stärker gefragt, um ein heterogenes Team leiten und über Disziplinengrenzen hinweg führen zu können. Der jeweilige Effekt auf Karrierechancen ist jedoch unterschiedlich.

Das eine Unternehmen ist ein kleiner Dienstleister für technische Beratung und Kommunikation. Hier nahm die Geschäftsführung das erweiterte Kompetenzprofil für Führungskräfte zum Anlass, um verstärkt Frauen in Führungspositionen zu bringen.

In dem anderen ingenieurtechnischen Unternehmen verbesserten sich die Aufstiegschancen für Frauen nicht, da ihnen nach wie vor „Führungsqualitäten“ wie Durchsetzungsstärke sowie Ambitionen auf Leitungspositionen eher abgesprochen wurden.

Wie organisationaler Wandel auf Karrierebedingungen wirkt, hängt zentral von der **Ge-**

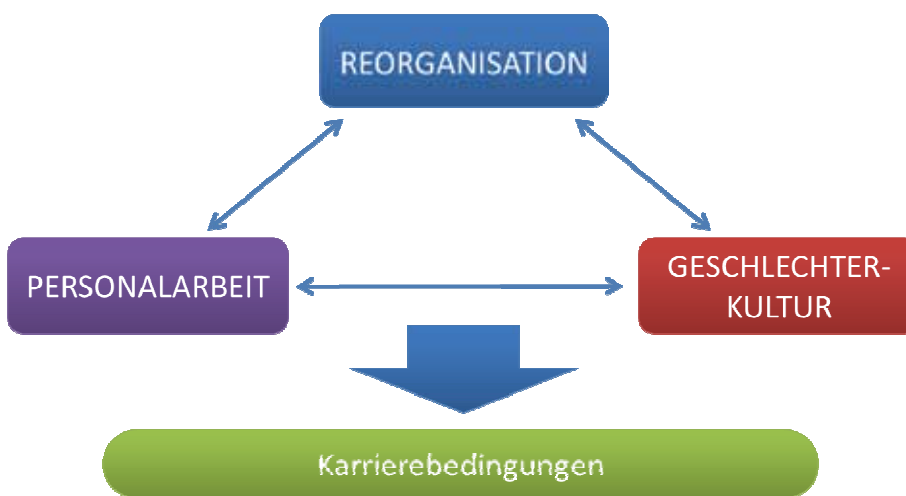


Abbildung 1 – Visualisierung der Forschungsfragen im Projekt Chapeau

schlechterkultur im Unternehmen ab. Dies führt zum zweiten Forschungsergebnis.

3.2 Auch in Reorganisationsprozessen ist die Geschlechterkultur zentral für Karrierechancen

Die differenzierende Variable für Chancengerechtigkeit ist auch in Reorganisationsprozessen die Geschlechterkultur.

Die **Geschlechterkultur** umfasst die Gesamtheit der Annahmen, Überzeugungen und Erwartungen hinsichtlich Geschlecht, die von der Mehrheit der Mitglieder geteilt wird. Dazu zählen Annahmen zu Eigenschaften und Fähigkeiten von Frauen und Männern, wie z. B. Überzeugungen zur Eignung für Führungspositionen. Als weitere konstituierende Bestandteile der Geschlechterkultur betrachtet das Projekt die Haltung zur Gleichstellung der Geschlechter sowie die Indikatoren, an denen Leistung gemessen wird⁵. Zu den Indikatoren gehören beispielsweise Präsenz und Ergebnisse.

Die Annahmen fließen in die Entscheidungen und Handlungen der Akteurinnen und Akteure ein, sie beeinflussen die Rekrutierung bzw. die Auswahl von Führungsnachwuchs ebenso wie die Personalentwicklung. Die Untersuchung zeigte: Besonders die **Dimension Leistungswahrnehmung und -bewertung** hat ein bedeutendes Gewicht. Es macht einen großen Unterschied, ob Präsenz im Betrieb ein Indikator für Leistung ist und von den Führungskräften hohe Verfügbarkeit erwartet wird oder ob vorrangig Arbeitsergebnisse entscheidend sind.

In dem unter 3.1 beschriebenen Beispiel sind die Annahmen über Eigenschaften und Fähigkeiten von Frauen und Männern ausschlaggebend für die unterschiedlichen Auswirkungen der Reorganisationsprozesse auf die Karrierechancen.

Im ersten oben beschriebenen Unternehmen, dem kleinen Dienstleister für technische Beratung und Kommunikation, wird nicht an der Eignung von Frauen für Führungspositionen gezweifelt. Zudem werden durch die Ausweitung von Projektarbeit von Führungskräften neben Fachwissen verstärkt soziale und kommunikative Kompetenzen erwartet. Diese werden insbesondere bei den weiblichen Beschäftigten gesehen und folglich wird deren Aufstieg in Führungspositionen durch **gezielte Personalentwicklung wie Coaching und Mentoring** gefördert.

Im zweiten Unternehmen herrscht die Ansicht vor, dass Frauen, insbesondere Mütter, keine Ambitionen auf Führungspositionen haben und ihnen auch die zeitlichen und räumlichen Ressourcen fehlen, um ei-

ner Leitungsposition gerecht zu werden. Das Unternehmen hat zugleich ausgeprägte Verfügbarkeits- und Mobilitätsanforderungen an sein Leitungspersonal. Auch das erweiterte Kompetenzprofil für Führungskräfte bringt daher Frauen nicht in den Blick: Zu einer Projektleitung qualifizierende **Weiterbildungen werden nur männlichen Beschäftigten angeboten**. Die Öffnung gegenüber (Führungs-)Kompetenzen, die oftmals Frauen zugeschrieben werden, führt nicht zu einer Öffnung gegenüber Frauen als Führungskräften. Weibliche Führungskräfte sind nach wie vor deutlich unterrepräsentiert.

3.3 Professionalisierung der Personalarbeit fördert Karrieren von Frauen

Die empirischen Forschungsergebnisse zeigen, dass Reorganisationsprozesse gute Ansätze bieten, um die Karrieren von Frauen zu befördern. Und zwar genau dann, wenn sie mit einer **systematischen, professionellen und potenzialorientierten Personalarbeit** verbunden sind.

Exemplarisch kann dies an zwei der untersuchten Unternehmen gezeigt werden:

In einem der Unternehmen der Gesundheitsbranche kam es im Zuge des Auf- und Ausbaus von Organisationsstrukturen und der Einführung einer neuen Führungsebene zu einer Professionalisierung der Personalarbeit. Während dieses Prozesses hat das Unternehmen **Führungskompetenzen neu definiert** und entsprechende **Weiterbildungen für Führungskräfte** initiiert. Zudem wurden die vorhandenen Instrumente der Personalarbeit, wie beispielsweise **Feedback-Gespräche**, weiter systematisiert und ausgebaut.

Als Resultat dieser Veränderungsprozesse konnte im Unternehmen eine **Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen** identifiziert werden: Die Anzahl von weiblichen Führungskräften nahm deutlich zu. Durch die Professionalisierung der Instrumente erfahren nun auch Personen eine Förderung, die bislang unentdeckt blieben – und das sind zum großen Teil weibliche Beschäftigte.

Wie wichtig eine systematische Personalarbeit für die Karriereförderung von Frauen sein kann, zeigt in umgekehrter Form auch das zweite Beispiel aus den Betriebsfallstudien. In einem Unternehmen der nicht-technischen Beratung wurden im Zuge eines Reorganisationsprozesses, der mit einem erheblichen Personalabbau einher ging, **routinierte Strukturen in der Personalarbeit zurückgeschraubt** oder teil-

weise sogar komplett aufgegeben: Ein zur Nachwuchsförderung aufgelegtes, internes Qualifizierungsprogramm wurde eingestellt ebenso ein systematisches Verfahren zur Identifizierung geeigneter Kandidat/innen für Führungsaufgaben.

Diese Veränderungen zeigten schon früh **negative Wirkungen auf die Karrieremöglichkeiten von Frauen** – Frauen mit Führungsverantwortung verloren ihre Position, aktuelle Führungskräfte sind ausnahmslos männlich. Die Zeichen stehen so, dass sich daran wohl auch in Zukunft nichts ändern wird, da entsprechende Maßnahmen zur Förderung von Frauen aufgegeben wurden und in den verbleibenden Verfahrensmodalitäten eher Männern der Weg in eine Führungsposition geebnet wird.

3.4 Instrumente können ausgesetzt werden

In mehreren untersuchten Unternehmen konnte festgestellt werden, dass im Zuge von Reorganisationsprozessen professionelle, Chancengerechtigkeit fördernde Instrumente im Personalmanagement zurückgenommen bzw. ganz ausgesetzt wurden. Dabei handelte es sich um unterschiedliche Reorganisationsprozesse bzw. Anlässe zur Reorganisation. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Wirkung von Instrumenten oder Maßnahmen, die auf Chancengerechtigkeit bei Aufstiegs- und Fachkarrieren zielen, in Zeiten der Reorganisation gemindert bzw. ausgesetzt werden kann. Die empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass dies insbesondere für Unternehmen gilt, in denen der Impuls zur Reorganisation primär aus **wirtschaftlichem Druck** bzw. Interesse resultierte.

Erläutert werden soll dies mit einem näheren Blick auf eine Betriebsfallstudie. Es handelt sich um ein Unternehmen im Gesundheitswesen. Um sich als modernes Dienstleistungsunternehmen am Markt zu platzieren, wurden in den letzten Jahren immer wieder neue Reorganisationsprozesse durchlaufen. Im Bereich des **Personalmanagements** wurden gezielt Maßnahmen entwickelt, wie ein **transparentes Verfahren** zur Besetzung von Führungspositionen und ein **Mentoring-Programm für Frauen**, die den Zugang von Frauen in Führungspositionen befördern. Erste Erfolge zeichneten sich ab.

Dann folgte die **Fusion** mit einem Mitwettbewerber. Da es sich hinsichtlich der Größe um zwei sehr ungleiche Partner handelte, war die Fusion faktisch eher eine Übernahme. In der Folge wurden Abteilungen zusammengelegt, andere geschlossen. Per Fusionsvertrag war gesetzt, dass die Führungskräfte des

übernehmenden Unternehmens ihre Positionen beibehalten. Die Führungskräfte des übernommenen Unternehmens sollten – über eine Zeitspanne von zwei Jahren – bei der Besetzung frei werdender Führungspositionen bevorzugt behandelt werden.

Damit wurden die vormals gültigen Regeln für die Auswahl von Führungskräften außer Kraft gesetzt. Dies hatte zur Folge, dass es zu einem rund zweijährigen **Aufstiegsstau** für an Führung interessierte Frauen und Männer im übernehmenden Unternehmen kam. Aus Sicht des Unternehmens rechtfertigte die besondere Situation der Fusion den Eingriff in das entwickelte und mittlerweile über Jahre eingeübte Besetzungsverfahren.

Gleichwohl behielt das Unternehmen andere Instrumente, die zu mehr Chancengerechtigkeit beitragen sollen, bei bzw. entwickelte diese parallel sogar weiter. So gibt es eine Neuauflage des Mentoring-Programms in weiterentwickelter Form. Zudem wurde ein neues Führungsleitbild entwickelt, in dessen Mittelpunkt **gesundes Führen** unter besonderer Beachtung der beruflichen und außerberuflichen Lebenswelt steht.

4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass in Reorganisationsprozessen sowohl Chancen als auch Risiken für einen gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu Führungspositionen bestehen.

Deshalb ist es wichtig, in Reorganisationsprozessen ihre möglichen Auswirkungen auf die Chancengerechtigkeit von vornherein mitzudenken und im betrieblichen Denken und Handeln zu beachten.

Unternehmen, die bereits erste Maßnahmen für mehr Chancengerechtigkeit auf den Weg gebracht haben, stehen vor der Herausforderung, diese zu verstetigen. Es gilt, **kulturell getragene Überzeugungen auch strukturell zu verankern**. Dies kann zum einen dadurch erfolgen, dass die erfolgreiche praktische Personalarbeit dokumentiert und als eine Art Personalstrategie für alle transparent gemacht wird. Zum anderen können eingeführte Maßnahmen durch zusätzliche transparente Verfahrensweisen abgesichert werden.

Um einen (oder mehrere) Schritte in Richtung einer größeren Chancengerechtigkeit zu gehen, sollte insbesondere im Rahmen von Reorganisationsprozessen das **gängige Führungsverständnis auf den Prüf-**

stand gestellt werden. Welche Anforderungen an die Verfügbarkeit von Mitarbeiter/innen und Führungskräften werden explizit oder implizit gestellt? Wie stark ist die Vollzeitwerbstätigkeit auf der kulturellen Ebene als Norm „festgeschrieben“? Vor diesem Hintergrund müssen sich Unternehmen die Frage stellen, welche Potenziale sie durch diese selbst aufgestellten zeitlichen Hürden ungenutzt lassen. Notwendig ist eine Kultur der größeren Vielfalt, wie Führung im Unternehmen gelebt werden kann. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies u. a., eine **große Breite von flexiblen Arbeitszeitmodellen** jenseits einer Vollzeitbeschäftigung, auch in Führungspositionen, anzubieten. Vorgelebte **neue Rollenmodelle auf der oberen Führungsebene** haben insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen eine hohe Strahlkraft und befördern eine Nachahmung auf mittleren und unteren Führungsebenen.

Weitere Angaben zum Projekt CHAPEAU – Frauenkarrieren im betrieblichen Wandel

Das Forschungsprojekt mit einer Laufzeit von 03/2012 bis 03/2013 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Themenschwerpunkt „Frauen an die Spitze“ im Rahmen des Förderbereiches „Strategien zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung“ ge-

fördert. Zum Projektteam gehörten *Dr. Gerda Jasper, Julia Lammert* und *Jutta Kühl* von der Unique GmbH; *Dr. Cordula Sczesny, Stefanie Franke, Veronika Kehrt* und *Sophie Keindorf* von der Soziale Innovation GmbH. *Prof. Dr. Christof Baitsch* unterstützte das Projekt als wissenschaftlicher Berater. Weitere Informationen zum Projekt unter: www.chapeau-frauenkarrieren.de.

Anmerkungen

- 1 Das Forschungsprojekt mit der Laufzeit von 03/2012 bis 03/2013 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Weitere Informationen zum Projekt sind am Ende des Artikels aufgeführt.
- 2 Vgl. den Artikel „Frauenkarrieren und Unternehmenskultur. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Forschungsprojekt ENTER!“ In: GiP – Gleichstellung in der Praxis, 3/2011, Seite 22–26.
- 3 Das Forschungsprojekt mit der Laufzeit von 12/2008 bis 02/2011 wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Weitere Informationen zum Projekt: <http://www.enter-spitzenfrauen.net/>.
- 4 Nicht selten verlaufen auch in KMU mehrere Reorganisationsprozesse parallel, die sich in ihrer Wirkung auf Chancengerechtigkeit überlagern können. In sieben der acht untersuchten Unternehmen fanden zwei, manchmal drei Prozesse parallel statt, die sich in ihrer Wirkung auf Chancengerechtigkeit entweder positiv oder negativ potenziert, einander widersprochen oder auch neutralisiert haben.
- 5 Vgl. den Artikel „Frauenkarrieren und Unternehmenskultur. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Forschungsprojekt ENTER!“ In: GiP – Gleichstellung in der Praxis, 3/2011, Seite 22–26.

Kostenlose Zusatzinfos zu Gleichstellungsthemen
finden Sie auf Rehmnetz:

www.rehmnetz.de/gleichstellung

Vorschau

Ausgabe 4/2013

Erscheint im Oktober 2013

Themen:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie und das Konzept der „Lebensführung“
- Vorgesetztenfeedback
- Gleichstellungsbeauftragte in Jobcentern