

Karriereagenda für Frauen für berufliche Optimierung

4 Merkmale

© Prof.Dr. Ingelore Welpel www.gender-diversity-academy.de

Anstoß für Überlegungen, eine Karriere strategisch anzugehen, geben Fragen wie:

Sind die aktuellen beruflichen Anforderungen an mich meinen Zielen und meinem Potentialen angemessen? Welche Aufstiegschancen bietet mir ein beruflicher Wechsel und was wird für eine weitere berufliche Karriere von mir zukünftig gefordert werden ?

Auf der Basis des Selbstkonzepts, von Lebenszielen, des Bildungskapitals und der erworbenen Kompetenzen und nach sozialen Vergleichsprozessen wird die persönliche Karriereagenda entworfen. Der Entschluss, eine Berufskarriere zu verfolgen resultiert aus dem Bewusstsein, dass in der Arbeitswelt ein starker Wettbewerb um Positionen und Einkommen besteht und dass die persönliche Leistungsfähigkeit und die Erfolgsaussichten und die Qualität des eigenen Humankapital, das sind die Ressourcen Wissen, Kompetenzen und Motivation, gebunden sind. Wie alle Ressourcen muss auch das eigene Humankapital konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt sein.

Bei der Beschäftigung mit Karrieremöglichkeiten in eigener Sache setzt man sich in einer Art Selbstaufklärung mit dem bisherigen persönlichen und beruflichen Lebensverlauf und möglichen Entwicklungen auseinander. Bei Karriereüberlegungen befasst man sich gedanklich mit möglichen alternativen Lebensentwürfen und spielt mit den Möglichkeiten für ein neue Selbstkonzepte. Die Selbstkonzeptforschung spricht von „possible selves“ (Markus u. Nurius 1986), um die es bei solchen autobiographischen Auseinandersetzungen um die eigenen Zukunftserwartungen und Veränderungen im privaten und beruflichen Kontext geht. Dasjenige Selbstkonzept, das die günstigste Konstellation und die beste Balance zwischen Humankapital, Veränderungsnotwendigkeit und Erfolgsaussichten hat, wird in der Regel in einen Karriereplan umgesetzt.

Ein Karriereagenda mit konkreten Maßnahmen lässt sich als eine Methode zur beruflichen Optimierung verstehen. Es gibt vier wichtige Bestandteile bei der Umsetzung der Agenda.

- 1. Selbststeuerung und Selbstorganisation und handlungsorientierte Einstellungen. Handlungsorientierung lösen die Motivationsprobleme, die im Umsetzungsprozeß einer Karriereagenda zwangsläufig auftreten und unterstützen die Zielverfolgung.**
- 2. Ein individuelles Entwicklungsprogramm, das an biographische Erfahrungen der Person anknüpft und der persönlichen Handlungslogik und Affektlogik folgt und, das bedarfsbezogen ergänzt werden kann durch Expertenberatung und Karrierecoaching.**
- 3. Überprüfung des Karriereurses. Unter der Zielperspektive und mit Soll-Ist-Vergleichen sind Kurskorrekturen vorzunehmen.**
- 4. Langfristigkeit des Zeithorizonts und der Zukunftsvorstellung sind notwendig, um Fortschritte und Stagnationen zu erkennen und, um sich bei Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten zu motivieren.**

Historisch betrachtet sind die Karrierechancen für Frauen nie größer gewesen. Wurden Frauen durch die Gesellschaftspolitik während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch von den Härten der Berufstätigkeit fern gehalten oder diese nur mit Zustimmung des Familienoberhauptes überhaupt ermöglicht, so bieten das Leitprinzip Chancengleichheit und die eigenen Bildungsinvestitionen Frauen heute grundsätzlich sehr gute Karrierechancen. Generell gelten für Männer wie für Frauen dieselben Regeln, Prozeduren oder Anforderungen an Professionalität und Einsatzbereitschaft. Dennoch sind für die Karriereagenda für Frauen spezifische Aspekte zu bedenken, solange in der Beförderungspraxis für obere Positionen unterschiedliche und häufig subtile Formen von Genderbias Frauen faktisch benachteiligen können. Ein anderer Ausgangspunkt für die Reflexion der Karriereagenda ist die wenig beschriebene Tatsache, dass es neben den schon bekannten Determinanten es nach der Einschätzung und in der Wahrnehmung der Männer auch konkrete frauentypische Verhaltensweisen der Frauen sind, die sie

geschlechtstypisch in ihrer Karriere behindern. Eine nordamerikanische, in großen Unternehmen und landesweit durchgeführte und dazu hypothesengeleitete und empirisch validierte Studie (Feldhahn 2009), untersuchte die Beobachtungen und die Bewertungen von Männern zu den nach ihrer Einschätzung professionellen bzw. unprofessionellen Verhaltensweisen von Frauen im maskulinen Organisationskontext und, was Männer als Kollegen und Vorgesetzte privat darüber denken, aber explizit nicht äußern. Als Begründung für die weit verbreitete öffentliche Verschwiegenheit darüber ist die mögliche Verletzung der gesellschaftspolitischen Korrektheit durch ehrliche Äußerungen.

Das Feedback für Frauen aus der Männerperspektive ist daher in vielerlei Hinsicht aufschlussreich, weil es weitere Aufschlüsse liefert über die angeblich „natürlichen“ und daher erfolgsrelevanten Karrierespielregeln, die Unterschiede zwischen professionellen und privaten Verhaltensweisen, den unterschiedlichen Umgang mit Emotionen und Konflikten und die folgenreichen Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Frauen und Männern in der Zusammenarbeit; Faktoren derentwegen die Karrieren der kompetentesten Frauen durchaus scheitern können.

Grundsätzlich können Frauen davon ausgehen, dass zwar Frauenförderung und die Verbesserung der Karrierechancen in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen Bestandteil der Personalstrategie sind und die Politik mit der Forderung nach Frauenquoten und Zielgrößen für Positionen im Spitzenmanagement unterstützt.

Tatsächlich ist der Karriereerfolg eine persönliche Leistung.

Literatur:

Markus, H.u. Nurius, P. (1986): Possible selves. *American Psychologist*, Vol. 41(9), 945-969

Feldhahn, S. (2009): *The male factor. The unwritten rules, misperceptions, and secret beliefs of men in the workplace.* New York

Welp, I. (2014): *Personalentwicklung 2020. Wie Megatrends Gender, Diversität und Quotierung die Personalentwicklung transformieren.* Reihe Angewandte Genderforschung / *Gender Research Applied* Bd. 6 Peter Lang. Frankfurt