

**The Dynamics of the Communicative Construction
of Gender in the Career Development of Women –
Trapped Between the ‘Ideal Worker’ and the ‘Female Career’**

Master’s Thesis

Luise Maria Becher

Alena Eberlein



15. May 2020

Copenhagen Business School
Master of Science
Business, Language & Culture
Diversity & Change Management

Supervisor: Dennis Schoeneborn
Number of Characters: 206953

Abstract

This paper examines how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women. A qualitative study was conducted, including eleven in-depth interviews with employees of two German corporations. Drawing on a communicative perspective, we argue that gender is constructed communicatively in verbal and non-verbal communication acts and that gendered norms prevail in organizations. We describe expectations that have to be met to develop one's career in the organizational context and explain how women make sense of their identity in the organizational context. We propose an inductively developed dynamic grounded theory model visualizing the interconnections between the communicative construction of gender, the resulting conflicting constructs of the 'Ideal Worker' and the 'Female Career', the tensions that emerge from this, as well as individual and organizational reactions. We conclude that women are exposed to mutually contradicting communication. Our study contributes to organization and communication studies by providing further understanding of women's identity struggles in connection to career development and the prevalence of the male norm in organizations.

Table of Contents

- 1. Introduction 5**
 - 1.2 Questions and Objectives 8*
 - 1.3 Overview and Structure 9*

- 2. Literature & Theory 10**
 - 2.1 Career Development of Women 10*
 - 2.2 Career Development in Gendered Organizations 13*
 - 2.2.1 Gender, Organization & Occupation 13
 - 2.2.2 Gendered Organizations in the 21st Century 16
 - 2.3 Women and Identity in Organizations 19*
 - 2.4 Theoretical Lens: Communicative Constitution of Organizations 22*

- 3. Methodology 25**
 - 3.1 Methodological Approach 25*
 - 3.2 Type of Research Aims 26*
 - 3.3 Research Data 27*
 - 3.4 Sampling, Timescale and Location 28*
 - 3.5 Data Collection 30*
 - 3.6 Data Analysis 34*
 - 3.7 Our Role as Researchers 38*

- 4. Findings 39**
 - 4.1 Expectations that Have to be Met to Develop One’s Career in the Organizational Context 40*
 - 4.1.1 Becoming the ‘Ideal Worker’ 41
 - 4.1.2 Being the ‘Ideal Worker’ 43
 - 4.1.3 Staying the ‘Ideal Worker’ 44
 - 4.1.4 The Pink Ghetto 45
 - 4.1.5 Interrupted Female Careers 46
 - 4.1.6 (Not) Getting to the Top 47
 - 4.1.7 ‘Fix the Women’ 48
 - 4.1.8 The Future Belongs to Women? 49
 - 4.1.9 Men as Advocates for Diversity 50

4.2 How Women Make Sense of Their Identity in the Organizational Context	51
4.2.1 Top Performers	52
4.2.2 Criticism of Other Women	54
4.2.3 Fitting In	55
4.3 Summary of Findings.....	58
5. Discussion	61
5.1 The Communicative Construction of Gender	62
5.2 Constructs	64
5.2.1 The ‘Ideal Worker’	64
5.2.2 The ‘Female Career’	69
5.3 Tensions for Career Development	73
5.4 Reactions.....	76
5.4.1 Individual Reactions	76
5.4.2. Organizational Reactions, as Perceived by the Individual	79
5.5 How the Communicative Construction of Gender Plays a Role in the Career Development of Women	81
6. Conclusion.....	82
6.1 Practical Implications	85
6.2 Limitations	88
6.3 Further Research.....	89
References	90
Appendix	99
Appendix A: Interview Guide.....	99
Appendix B: Interview Trascripts	101

1. Introduction

We entered 2020 lifted by considerable accomplishments for women and equality. The first woman had just been appointed CEO of a German DAX 30 company. More and more women were entering the workforce, slowly but steadily even reaching higher positions. And most importantly, organizations were increasingly getting aware of the great opportunities that diverse workforces can bring to them. At the beginning of a new decade, however, we currently find ourselves at a crucial point concerning women and their careers. Because in the light of the severe crisis caused by the Covid-19 pandemic, a different picture has appeared only few months later. All DAX 30 companies are male-led once more, well-meant diversity initiatives are being canceled and first studies have already shown that women are met with a double burden in times of crisis, making up for the majority of the workforce in so-called “systemically relevant” occupations and additionally taking over more care work responsibilities than before (Bünning, Hipp, & Munnes, 2020).

This is a fatal development that lets us reflect on the question if our accomplishments concerning gender equality are as solid as we assumed them to be. The sudden crisis and the changes it has brought have shown us that we cannot rest on past achievements and that efforts for equality, including research setting the theoretical frame for these, are as relevant as ever before.

Research on women’s career development has been a component of organizational studies for several decades. Since women have started entering the workforce, differences between male and female career paths have regularly sparked the interest of scholars (Phillipps & Imhoff, 1997). In earlier years, their focus was mainly on the basic principles of the relatively new phenomenon of women pursuing careers. More recent scholarship has increasingly focused on more specific issues. Studies on distinct phenomena play a vital part in thoroughly understanding the mechanisms and potential barriers that women face in the course of their careers. Some examples of such research include a focus on specific initiatives, like career counseling or development programs (e.g. Alshabani & Soto, 2020; Danhauer, Tooze, Barrett, Blalock, Shively, Voytko, & Crandall, 2019), other focus on different business sectors such as nonprofit organizations, sports or the public sector (e.g. Barrington, 2019;

Hancock & Hums, 2016; Napitupulu, Haryono, Laksmi, Sawitri, & Harsono, 2017), or specific groups of women like immigrant women or black women (e.g. Rastogi, 2019; Culver, 2018). With our research, we also want to contribute to the more detailed understanding of what women experience during their careers.

Our empirical study is set in the German corporate context. We focus on the perception, sensemaking, opinions and attitudes of two corporations' employees towards their own career development, women in leadership positions and organizational processes concerning the career development of women. Therefore, at the center of our analysis are highly-educated individuals, pursuing a career in the corporate business world. Our study's aim is not to identify a collectively exhaustive overview of barriers that women might encounter. Rather, we approach this research with an open mind and are guided by the experiences of our respondents.

Our study aims at contributing to solve both theoretical and practical problems, dealing with the underrepresentation of women in certain business fields or leadership positions. Research has shown a positive relationship between a diverse leadership team and business performance (Hunt, Price, Dixon-Fyle, & Yee, 2018). Failure to establish diverse leadership can therefore be seen as a business disadvantage. With our insights, we want to provide theoretical explanations for the current situation for women in the labor market and thereby increase the awareness of individuals and organizations in order to tackle the problem of too little gender diversity.

As identities, sensemaking processes and communication are of dynamic nature and ever-changing, it is important to constantly renew our understanding of them. As the topic of gender diversity has recently picked up speed in the organizational world, it is also worth keeping research in the field up to date. In order to explain potential new problems and understand the current situation, it is worth constantly renewing studies to successfully drive these changes. Therefore, even though there already exists quite some research on the career development of women, our study is important and unique, as it focuses on yet another context, timeframe, and location and applies an unique communicational perspective. All in all, by combining the lens of communicative constitution of organizations with our career development focus, we want to understand how career sensemaking processes contribute to organizational reality.

1.1 Definitions

Before diving into our research, we want to establish the background mindset of our study, by giving some relevant and clarifying definitions.

Henceforth, we will refer to actors using a generic feminine. This means that we will use “she/her” when speaking of a female individual or an individual whose gender is not specified. We will use “he/his” only when specifically speaking of male individuals. Additionally, we will use “they/their” as a gender-neutral form to avoid evoking biased associations. We decided on this approach to ensure more concise formulations than with the constant use of both feminine and masculine forms. We, however, make a point against the conventional practice of generic use of the masculine form. This research is designed to advance women’s equality, and, in our opinion, all starts with language.

We define communication as a process of sensemaking, viewing it as “the dynamic process of manipulating symbols toward the creation, maintenance, destruction, and/or transformation of meanings, which are axial – not peripheral – to organizational existence and organizational phenomena” (Ashcraft, Kuhn, & Cooren, 2009, p. 10).

Conducting research with an interest in gender requires clarification about the term ‘gender’. We define gender as a concept that ranges between, but does not necessarily correspond to, the established male and female genders. Gender for us includes sex-based social structures and gender identity. We acknowledge that there exist more gender identities beyond the men/women binary. We further assume that “gender is a complex, fragmentary, ongoing, and contradictory accomplishment that unfolds at the intersection of communication and organizing” (Ashcraft & Mumby, 2004).

Our study deals with the career development of women. By women we mean individuals whose gender identity aligns with social expectations towards female individuals and are therefore marked as women by others as well as individuals who identify as women themselves. This goes along with the conviction that gender is constructed in communicative interactions. We will further elaborate on this viewpoint when discussing our theoretical lens. This paper further relates to what is often called ‘gender diversity’ in the organizational context. Gender diversity in organizations can be understood as individuals of different genders being equally well represented in the organization and its hierarchies. It is important

to bear in mind that, while proclaiming that this approach includes multiple genders, most organizations still see a men/women binary behind this label.

1.2 Questions and Objectives

With our research, we want to contribute to the further understanding of how communicational processes play a role in the career development of women. Thereby, we adopt a perspective that is strongly focused on the individual. We will gather and analyze qualitative data on corporate employee's conception about topics related to women's career development, women in leadership position and according organizational structures. With this approach, we aim to gain valuable insights by listening closely to women and letting their experiences guide our grounded theory building.

We want to answer the following research question: **How does the communicative construction of gender play a role in the career development of women?**

In order to thoroughly answer this question, we have to achieve some prerequisite research objectives along the way. The overall research question can here be seen as a preliminary research question. In order to follow our research question, we first have to confirm our assumption that gender is, in fact, constructed communicatively. Therefore, we have formulated three objectives that will help us to structure our research and guide the way through our scientific exploration:

- 1) Show theoretically that gender is constructed communicatively
- 2) Describe expectations that have to be met to develop one's career in the organizational context
- 3) Explain how women make sense of their identity in the organizational context

Research objective 1) is necessary as a building block to proceed with our research question. We will therefore address this objective relatively early, in the chapter on literature and theory, more specifically in the chapter on the communicative constitution of organizations. Research objective 2) and 3) will be addressed in our findings chapter. Thereby, we set the basis for our discussion, where our main concern will be discussing our main research question about how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women.

1.3 Overview and Structure

To provide an overview of our paper, we will now introduce its structure and briefly state how each chapter of the paper contributes to the overall aim of the research.

This introduction is followed by a chapter about literature and theory. In the literature part, we will review literature that we have identified as relevant for our research interest. This includes a brief overview of literature about the career development of women, followed by a part focused on career development in gendered organizations. In this chapter, we will introduce literature from the intersection of gender, organization and occupation, and continue with reflections on current developments. Thereafter, we will present our understanding of identity in organizations by reviewing essential literature on that topic. The literature review is followed by elaborations on our theoretical lens, the communicative constitution of organizations. We will explain this theory and elaborate on why this lens proves useful for our research. Additionally, we will turn to our first research objective and show theoretically that gender is constructed communicatively.

The literature and theory chapter is followed by our methodology. Therein, we will discuss our methodological approach, including our approach concerning philosophy of science. Furthermore, we will elaborate on the type of research aims, our research data, sampling, timescale and location and our data collection. We will then describe our process of the data analysis and explain how we developed our grounded theory model, followed by further reflections on our role as researchers.

Thereafter, we will present our findings. This chapter is structured along our second and third research objective, necessary to build a solid base for our discussion. Accordingly, we will first present our findings regarding what expectations have to be met to develop one's career in the organizational context. Secondly, we will show our findings on how women make sense on their identity in the organizational context.

This is followed by our discussion chapter. The discussion can be seen as an elaboration on our developed dynamic grounded theory model. We will therefore start off by discussing the communicative construction of gender in our case, followed by the two constructs of the 'Ideal Worker' and the 'Female Career' that we identified in our data. Thereafter, we will discuss the tensions that arise in reaction to the two introduced constructs. We will end our

discussion with reflections on reactions to these tensions, both on the individual and the organizational level. Overall, our discussion will enable us to answer our research question: how does the communicative construction of gender play a role in the career development of women?

In the conclusion, we will summarize our findings and discuss practical implications and the relevance of our research. Furthermore, we will reflect on some of the choices we made for this research and potential limitations emerging from those. Our thesis will be completed by directions for future research.

2. Literature & Theory

We will start our literature review by introducing some general research on career development and the barriers for women that come along with it. Our focus being on the corporate context, we will then proceed to look at the organizational level. We will review research that has tried to explain emerging barriers for women in organizations, with a focus on the occurrence and persistence of gendered organizations. Subsequently, we will introduce our understanding of identity in the organizational context and the relevance of this perspective for our research. We then proceed to define our theoretical lens of communicational construction of organizations and the novel perspective we aim to gain with this approach.

2.1 Career Development of Women

In our study, we examine sensemaking processes related to the career development of women. Career development can be defined as a (work)lifelong process, including the identification of one's career interests, enhancement of abilities, skills and knowledge to advance one's career, and the simultaneous assessment of these skills and interests in order to achieve career mobility (Dawson, Thomas, & Goren, 2013). Career development is therefore always connected to change. The traditional concept of career development includes an individual moving up the hierarchy within an organization, associated with long employment in one organization. This concept is, however, disappearing increasingly due to

new organizational concepts that emerge in response to new technology and globalization, resulting in flatter hierarchies and more frequent job changes. Additionally, greater diversity in the workforce is said to drive this change (Wittmer & Rudolph, 2015). This results in a new concept of what we call ‘horizontal career development’: striving for a portfolio of different competencies, with an emphasis on insights into different business fields instead of enhancing one’s expertise in merely one specific business field and moving up the hierarchical ladder. While career trajectories seem to have changed in recent years, it is questionable, and to be discussed in this research, if this development has improved conditions for women’s career development or if it rather imposes more conflicts on women. It is a complex issue to determine the relationship between the career development and the gender of an individual, because countless factors play into career decisions and outcomes, and it cannot be described as a causal relationship. Studies on career development have shown, however, that there do not always exist equal opportunities for career development (Wilson, 1998). There are, in fact, differences between career development of women and men (Thomas, 2005). While women nowadays are equally well educated as men, they still do much more domestic labor than men (Samtleben, 2019; Statistisches Bundesamt, 2018). In addition, some women take time off work due to childbirth and therefore have overall – over their entire work life – less time available to devote to their careers (Wolfinger, Mason, & Goulden, 2008). Additionally, research has shown that parenthood in fact has a negative effect on women’s work hours (Abele & Spurk, 2011). The discussion about these different natural conditions frequently serves as the fundamental starting point for all discussions about equal career opportunities for men and women and is, therefore, relevant to follow our discussion.

Although society has come a long way since the only choice for women was household work, “the tremendous salience of women’s traditional role as homemaker continues to permeate virtually every aspect of their career development” (Osipow & Fitzgerald, 1996, p. 249). It is to be determined in our research if this is still applicable today. Past research has shown frequently how women, who want to advance their career, find themselves trapped in the contradicting values of society. While it is expected of highly educated women to pursue their career and develop their talents, it is simultaneously expected of them to raise a family and devote their undivided attention to family responsibilities (Rodenstein, Pflieger, &

Colangelo, 1977). This phenomenon is not a concept of the past: Today, over 62 % of unpaid care work in Germany is done by women (International Labour Organization, 2018). This illustrates how contradicting values create ambiguity about career decisions, which leads to women having to compromise more frequently and with higher repercussions concerning career progression than men (Bolton, 1980). Dual expectations of women persist until today and lead to additional challenges for them. Expectations of women in terms of household and family remain. At the same time, men are not expected to take on a significantly higher share of housework, which leads to a double burden for women (Phillips & Imhoff, 1997). Another factor that affects women more strongly than men is parenthood. Women frequently experience a parenting penalty in their career, namely discrimination due to their parental status, while men even benefit from being fathers (Mason & Goulden, 2002; Abele & Spurk, 2011).

Other barriers for women's career development arise from the nature of work. The best career development opportunities tend to be informal and not tied to performance (e.g. Yusuf & Hasnidar, 2020). This includes networks, workplace relationships among peers or superiors and subordinates. Due to biases, they, however, may be unavailable to those who need them the most, namely underrepresented groups such as women. Biases make it hard to develop such beneficial workplace relationships, resulting in aggravated conditions for career development for those making their way into male-dominated fields (Dawson et al., 2013).

A promising approach to investigating the various barriers for women's career development is the focus on individual identity (Forrest & Mikolaitis, 1987). For a better understanding of how workplace reality, including the barriers introduced above, is perceived and plays a role in the career development of women, we focus on the individual for this research. We try to better understand her sensemaking regarding her own career development and how her gender plays a role in it. The knowledge that biases and obstacles persist is important as a first step. However, in addition, understanding the sensemaking behind too few women in leadership positions and career obstacles is a crucial aspect to find a solution for this problem.

2.2 Career Development in Gendered Organizations

2.2.1 Gender, Organization & Occupation

In order to explain the current reality in organizations that plays a role in the career development of women, we have to focus on some societal and organizational structures that have determined private and public life for generations.

The origin of the differences in men's and women's career development lies in the historical familial division of labor and interaction at home (West & Zimmerman, 1987). While women were responsible for care and household labor, men's primary responsibility was earning a living for their family (Witz & Savage, 1992). Having no responsibilities for children or other family demands, the working day of men was characterized by arriving at the workplace on time, followed by eight hours of uninterrupted work away from home and the possibility to work overtime or travel if requested (Acker, 2006; Kelly, Ammons, Chermack, & Moen, 2010). This gendered segregation between unpaid care work and paid employment work was established and reproduced over decades and centuries and resulted in a socially constructed subordination of women (West & Zimmerman, 1987). As men were forming the majority in organizations, the world from the male standpoint was taken as reality (Smith, 1988), resulting in a deep establishment of the male norm (Broadbridge & Hearn, 2008). Consciously or unconsciously, an image of the "permanent, formal and lineal 'universal worker' [was formed] who is decisive, assertive, and independent" (Ashcraft, 1999, p. 246). The image of this 'universal worker' did not include sexuality, reproduction and emotionality, and was moreover associated with a masculine communication and leadership style, commonly understood as hierarchical, competitive and emotionally detached (Ashcraft, 1999). When women were increasingly pushing into companies to perform work for pay, they still remained the primary persons responsible for care and family work. Additionally, women were only recruited as cheap labor force, with no intentions of giving them a chance to pursue a career as men had before. Consequently, male employees were still seen as the only eligible workers for promotion into the pre-described career structures, even if there existed competent female alternatives at the same time. All this led to a gendered hierarchical structure and a strengthening of the masculine culture at the top (Billing, 2011).

Feminist scholarship's interest has always included the focus on gender and organizations. Yet, for a long time, they failed to specify the male dominance (e.g. Kanter, 1977) and, instead, identified bureaucracy as the main oppressor (e.g. Ferguson, 1984). This was caused by the fact that gender is difficult to see, when only the masculine is present. Being trapped in these definitional constraints, feminist scholarship theorized about organizations as gender neutral (Acker, 1990). In order to address this limitation, Joan Acker (1990) introduced her theory of gendered organization, which was revolutionary and has been a foundation for feminist organizational research ever since. This theory is also an important basis for our research focus, as will be revealed below.

The theory of gendered organization states that gender is constantly created and reproduced in organizational processes and therefore deeply built into the structure of work organizations. Five processes are presented that are responsible for the production of gendered social structures: The organizational logic, the division of labor, cultural symbols, workplace interactions and individual identities are responsible for the tenacious gender inequality (Acker, 1990). Inequality is thereby defined as “systematic disparities between participants in power and control over goals, resources, and outcomes; workplace decisions [...]; opportunities for promotion and interesting work; security in employment and benefits; pay [...]; respect; and pleasure in work and work relations” (Acker, 2006, p. 443).

At the center of these processes is the organizational logic (Acker, 1990). Underlying practices and assumptions are consolidated in written work rules, job evaluations and labor contracts, as well as in managerial directives. For example, many job descriptions contain gendered stereotypes and the typical division of labor, giving preference to people, who can entirely commit themselves to the organization. Due to the assumption of existing care responsibilities, women are in many cases automatically excluded, which gives male employees room for employment or promotion (Williams, Muller, & Kilanski, 2012). Every time such a set of decision rules that privileges masculine qualities is followed, managerial values are reproduced, and organizational hierarchies become reified, as these “rational-technical, ostensibly gender-neutral, control systems are built upon and conceal a gendered substructure [...] in which men's bodies fill the abstract jobs. Use of such abstract systems

continually reproduces the underlying gender assumptions and the subordinated or excluded place of women” (Acker, 1990, p. 154).

Especially important for our research is this relationship of gender and hierarchies in organizations, with white men at the top. “The image of the successful organization and the image of the successful leader share many of the same characteristics, such as strength, aggressiveness, and competitiveness” (Acker, 2006, p. 445). The wage-setting and supervisory practices were conducted by white, male managers, resulting in an unequal distribution of women and men in organizational class hierarchies. However, it is difficult to break through this division, as existing jobholders interpret these job evaluation documents and written decision rules. Consequently, the career development of women depends on the judgement of, mostly male, decisionmakers, as they define who is suitable (Acker, 2006). Gender bias is particularly likely to occur in recruitment and promotion practices. The tendency to give preference to people who are like oneself is known as ‘homosocial reproduction’ (Elliott & Smith, 2004; Kanter, 1977). Ergo, in order to change these discriminatory practices, members of the management group must attribute the organizational underrepresentation of women to the deadlocked system processes – not to the fault of individual women (Acker, 2006).

Our research focuses on the career development of women in the corporate context. In doing so, we do not focus on members of one specific occupational group. Instead, we want to focus on women in the corporate context and the fact that they want to pursue and advance their career, for example in leadership positions. On the organizational level, it seems that we do not only have to consider the theory of gendered organization, but that we must broaden our understanding with the observation that “occupations and activities, as well as people, have gender identities” (Kirkham & Loft, 1993, p. 511). According to Ashcraft (2013), the nature of work is judged in large parts by the social identities aligned with it. Building on that, Ashcraft introduces the conception of the ‘occupational identity’. According to her, occupational identity serves as a carrier of narratives “regarding what counts as legitimate work, what tasks matter more and why, who ‘naturally’ belong in particular jobs, and so forth” (Ashcraft, 2007, p. 7). People can relate to this social construction to answer who they are by *what* kind of work they are doing, instead of where

and with whom (Ashcraft, 2013). She examines the “dynamic relation between the abstract image and actual role performance of a job” (Ashcraft, 2007, p. 12). This means looking at the relationship of the public discourses of occupational identity, which manifest in conversational representations of the essence of a job and the individuals who perform it, and the actual micro-practices and sensemaking by individuals performing those jobs (Ashcraft, 2005; Ashcraft, Muhr, & Rennstam, 2012).

Building on that, Ashcraft developed the metaphor of the glass slipper to uncover systematic forms of advantage and disadvantage (Ashcraft & Ashcraft, 2015). The glass slipper stands for how “occupations come to appear ‘naturally’ possessed of features that fit certain people and are more improbable for others” (Ashcraft, 2013, p. 6). The metaphor captures how the identity of work is a naturalized invention and summons not only categories such as gender, but also intersections of such categories. Furthermore, it captures how “the identity of work may draw attention to features that favour certain practitioners but have little to do with the actual work” (Ashcraft, 2013, p. 16). If the work seems to demand a certain type of worker, it may be precisely because the work was configured to foster a preference for individuals who exhibit these criteria. Additionally, the glass slipper also includes how some individuals, like the “ugly stepsisters” in the metaphor, experience difficulties of fitting in or faking, when a work identity was not made for them. The alignment between occupations and social identities leads to systematic forms of advantage and disadvantage, such as the preference of certain male practitioners over female ones.

In our case, we take the definition of the occupational identity more abstractly and instead of focusing on what Ashcraft calls an ‘occupation’ apply a broader definition. To us, leadership positions in the corporate context also share a common occupational identity, even if they differ regarding their area of operation.

2.2.2 Gendered Organizations in the 21st Century

As a considerable number of women nowadays have advanced to the middle levels of organizations, some even to the top, many people argue that the above-listed characteristics and circumstances are an issue of the past and that inequality is not worth being a priority for organizations today. To verify or refute these statements, researchers are dealing with female career development in the new economy and examining whether gender still plays a role.

In contrast to the traditional career model, the career in the twenty-first century workplace is not predetermined by a clear, uniform path. Instead, employment is characterized by time-bound projects and increasingly insecure employment practices and therefore more precarious (Williams et al., 2012). The image of the career is no longer associated with a ladder, but with a map and its possibilities of developing one's career in horizontal as well as vertical directions (Williams et al., 2012; Kelan, 2008).

The new economy is associated with new forms of flexibility, freedom and accountability (Kelan, 2008). Being innovative, flexible and willing to take risks are the character traits expected of workers in this career model. Some scholars argue that this is advantageous for women as they are already accustomed to the portfolio career lifestyle, which resembles the model that many women already find themselves in today, namely incorporating private and professional responsibilities in their everyday routines (Hewlett 2007; O'Leary, 1977). Without doubt, the portfolio model offers better possibilities to manage care and professional responsibilities than the traditional career model. However, the widespread expectation of being able to manage both tasks completely leads to an increase in gender roles and deprives women of the arguments for demanding more child-friendly systems (Kelan, 2008). Moreover, the available amount of options to advance one's career results in the assumption that men and women have equal opportunities for success. Williams et al. (2012) refute this assumption by showing that the characteristics of the new career model have an impact on the persistence of gender inequality. Career development turns out to be increasingly people-dependent as opposed to process-dependent. In spite of team evaluations, the main responsibility of identifying top performers lies with team leaders. In order to be recommended for future placements and bonuses it is important to stand out from the team and draw attention to the own performance. In addition to the already existing gender biases, promoting the own affairs is especially difficult for women, since self-expression in male-dominated environments can have negative consequences - similar to networking activities (Babcock & Laschever, 2003; Bowles, Babcock, & Lai, 2007; Broadbridge, 2004). Instead of discussing and reducing the persisting barriers, women are motivated to circumvent the occurring barriers and look for alternative options to become successful. Consequently, not

being able to advance the own career becomes a woman's personal failure and is not anymore linked to barriers and discriminatory processes within the organization (Kelan, 2008).

Some organizations are aware that they reinforce internal gender inequality through work-family policies and by offering more flexibility, as those programs are predominantly occupied by women, which corresponds to the traditional model (Kelly et al., 2010). Research, however, shows that confronting an organizational culture directly with an innovative workplace initiative, directed towards everybody in the organization, does not challenge the organizational assumptions, behaviors and interactions that make up the gendered ideal worker norm either. Consequently, the study by Kelly et al. (2010) reveals the salience and power of the "masculinized ideal worker norm and related practices at work [and] underscores the embeddedness of gender at work and at home" (p. 299).

21st-century trends to change work environment and styles have found their way into the corporate context by now. Therefore, these observations could turn out to be important for our research, as it will be interesting to see if these mechanisms persist in our case, and how they are made sense of.

In order to be successful within the new economy, it is necessary to have skills in multi-tasking, connectivity and friendliness (Pink, 2001; Peters, 2001). As these characteristics are associated with femininity, women are called to be the ideal workers of the future. But does the future really belong to women?

Although women are associated with these needed characteristics, they do not automatically benefit from new chances. The result is a dual-labor market, in which women are occupying the risky portfolio jobs, while men maintain in the rigor top positions (Kelan, 2008). Furthermore, Abrahamsson (2003) argues "that when something that has traditionally been gendered feminine becomes prestigious and important [its] meaning changes and it becomes masculine, specifically referring to the gendering of social competence as part of a modern work ideal. The social skills of women [are] interpreted as founded on natural traits, while men's [are] acknowledged as intellectual and acquired and therefore more important" (Abrahamsson, 2003, in Wahl, 2014, p. 135). In order to achieve gender equality, it is therefore not enough to push a positive construction of women, but the masculine norm must be challenged. Keeping this in mind, only the future can tell us whether the female worker

will become the ideal of the future, or whether the mass of women will still be seen as deficient, while men are seen as intelligent and able to learn the required characteristics of an ideal worker.

2.3 Women and Identity in Organizations

Examining how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women requires a strong focus on the individual. Assuming that women who decide for a corporate career path pursue similar goals as their male counterparts, reasons for the differences in their career advancement have to be investigated directly where they take effect: in women's sensemaking. As already mentioned, our particular interest lies in how communicative processes shape reality. Therefore, we must understand how individual actors form their identity in response to their perceived reality. In that, we agree with Alvesson, Ashcraft, and Thomas (2008), in viewing identity as "key to understanding the complex, unfolding and dynamic relationship between self, work and organization" (p. 8).

Social categories of difference, such as the differentiation based on gender, are not neutral or detached from individuals and therefore matter for women's identities (Ashcraft, 2013). Therefore, to understand what it really means for women individually to be a woman in their professional position, it is necessary for us to look at their identity construction. "Identities are somehow invisible in most popular paradigms for diversity management" (Villesèche, Muhr, & Holck, 2018, p. 6), and therefore, organizations fail to consider identities in their diversity initiatives. Therefore, we want to take this perspective to provide novel findings that may help gender diversity management to better be able to advance the career development of women.

We focus on the individual level of sensemaking in this research, and although reflecting on the individual reacting to organizational circumstances, we do not focus on what is commonly described as "organizational identity" – the complex communicational construction of image and identity attached to organizations, or the central, enduring and distinctive features of an organization (Gioia, Schultz, & Corley, 2000). Instead, we view

individuals as our subject of analysis and therefore rather examine how the individual reflects on and makes sense of organizational structures and thereby constructs and alters her identity. But what does ‘identity’ of individuals in an organizational context mean? “Reflecting on identity [...] makes us ask: who am I? But also: who am I not? And who do I want to be?” (Villesèche et al., 2018, p. 2). There are different definitions and perspectives on identity in research, the central debates revolving around stability, coherence and agency (Brown, 2015). In accordance with the communicational lens of our study, the assumption is made for this research that identity is constructed communicatively, with communication being constitutive and generative, not merely a means of expression (Ashcraft, 2007).

This leads us to viewing identity as ever-changing, shaped by communicative processes that constitute, reproduce and disrupt identities. In our case, this means that individual identities are shaped by outside communicative processes and the individual reflecting on them but also by recounting experiences and stories to others (McDonald, 2013). From this perspective, identity always is an outcome of power struggles. Those communicative processes that are most powerful have the biggest impact on identities. Taking this viewpoint enables us to uncover privilege and structural disadvantages and potentially ignite change for disadvantaged individuals, in our case, women (Villesèche et al., 2018). The acknowledgement of the fluidity of identity might at first sight contradict our focus on a demarcated group of individuals marked as ‘women’. We follow this approach as we assume gender to be among the social arrangements from which individuals derive their core identity. When speaking of women, we therefore mean individuals who are identified and marked by society as female at the given point of time.

We further follow the notion of several scholars that individuals constantly seek to shape and adjust their personal identities in organizations while at the same time being shaped by communicative forces (Sveningsson & Alvesson, 2003). Individuals can actively resist organizational modes of domination and identity construction is therefore viewed here as a dialectic process between structure and agency.

Thus, normalizing communicative processes construct shared truths, which determine individuals’ understanding of how the world should be and how they as individuals should be to fit in. Therefore, “the concept of identity itself is considered a form of subjugation: an internalization of socially constructed and accepted norms” (Villesèche et al., 2018, p. 66).

This also means that individuals in their identity construction are always influenced by the society they are a part of, resulting in fragmented identities, as most individuals are exposed to different and sometimes mutually exclusive communications that influence their identities. This phenomenon is occasionally explained with the notion of a ‘true’ and ‘fake’ self, constructed by individuals, along with the assumption that the private self is the true essence of the self, while the professional self is more of a costume or disguise (Tracy & Trethewey, 2005). This notion has, however, been criticized for marginalizing essential aspects of an identity as ‘fake’, although one identity is not truer than the other one, but all are equally true. Combining different identities in one can rather be seen as different aspects of identity being foregrounded at different times due to the different contexts individuals are placed in. This is of importance for our research, due to the common conflict of women to conform to both societal and organizational role models at the same time, as already mentioned concerning their career development. A classic example is the female executive with kids, who struggles to be accepted as an equally professional and competent counterpart to her male colleagues, risking being called ‘bossy’ if she is too confident (Villesèche et al., 2018). In the private context, she has to fight to be seen as a good mother, as long working hours clash with the social ideal of motherhood. Her identity is therefore never stable but constantly negotiated in the struggle between the societal and individual communications of womanhood, motherhood and leadership. This leads to different aspects of her identity being prominent at different times, but never means that one part of her identity is given up at a certain point.

Another concept relevant for identity building, especially considering groups and affiliations such as those associated with gender is ‘othering’. Othering can be defined as communication by a dominant group by which certain individuals or groups are objectified or disenfranchised and treated as a nonperson (Bullis & Bach, 1996). Through language, categories of the self and the other are sustained. However, othering does not only occur between dominant group and subordinated groups, but also within subordinated groups such as among women. Ezzell (2009) examined how women as members of subordinated groups, as part of their identity work, act “in ways that challenge dominants’ expectations for their group, yet seek approval from dominants” (p. 111). He found that some of their strategies can be described as ‘defensive othering’, meaning that women accept the legitimacy of a devalued identity

imposed by the dominant group, but consequently distance themselves from it by saying “there are indeed others to whom this applies, but it does not apply to me” (Schwalbe, Holden, Schrock, Godwin, Thompson, & Wolkomir, 2000). Othering is therefore a way of disenfranchising, devaluating, or marginalizing a person or process and simultaneously boosting one’s own identity (Bach, 2005). Schwalbe et al. (2000) identify defensive othering as an important process in the reproduction of inequality, which can occur in multiple contexts.

Having introduced the significance of communication for individuals’ identity construction, we now turn to our theoretical lens. We specify how the reviewed literature comes together under the lens of communicative constitution of organizations and how the approach can help us in our endeavor to examine how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women.

2.4 Theoretical Lens: Communicative Constitution of Organizations

“Organizations [...] are talked into existence” (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 409)

As a junction of our reviewed literature and the following methodology, we will now connect the two chapters by outlining the theoretical lens applied for this research. We will clarify what lens we chose, how it fits our thematic focus of women’s career development and why we consider it useful to help us uncover new insights for our research.

Similar to identity scholarship, the field of organization studies has recently experienced a shift from the notion of the organization as a static entity towards a dynamic process (McPhee & Zaig, 2000). The dynamic nature of organizations is hereby attributed to constant communication and sensemaking within and about organizations.

This theory field is known as ‘communication constitutes organization’ or ‘communicative constitution of organizations (CCO) (Schoeneborn, 2013; Schoeneborn & Vásquez, 2017). CCO’s basic assumption is a fundamental constitution of social reality through the use of language (Schoeneborn, 2013). This leads to the notion that organizations consist of continually interlinked processes. In CCO, communication is therefore not seen as an

instrument to reach certain organizational goals, as this would imply that organization and communication are separate phenomena (Schoeneborn, 2013). Transmission views of communication are therefore rejected, as they assume one-to-one transferability of information, which is opposed to the notion that reality is perceived differently by every individual and that communication always entails elements of co-construction, which cannot be controlled by the communicator (Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl, & Taylor, 2014; Schoeneborn & Vásquez, 2017).

Our study is first and foremost concerned with issues from the field of organization studies, namely career development of women. However, we agree with CCO scholars that insights from communication studies, particularly the CCO perspective, are likely to advance the study of organizations (Schoeneborn et al., 2014; Ashcraft et al., 2009). According to Ashcraft and Mumby (2004), scholars in the field of organizational communication are particularly well equipped to enhance the understanding of how gender and organizing are accomplished dialectically, given their interests in collectively produced messages and meanings, structural processes, and communication across private, public, mundane, and mediated contexts. Therefore, we utilize the communicational lens in our study to gain new insights about how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women.

For our research, we treat the CCO perspective as a unified theory, keeping in mind that there exist considerable epistemological and methodological differences between the different schools of CCO (Schoeneborn et al., 2014). The perspective we take here is, however, closest to what is called the ‘Montreal School’ of Organizational Communication (e.g. Bencherki & Cooren, 2011; Cooren, Taylor, & Van Every, 2006; Taylor & Van Every, 2000). This is because of its emphasis on the organizing properties of communication, whereby “all kinds of speech acts have the potential to give rise to organization” (Schoeneborn et al., 2014, p. 308). This very open definition of constitutive communication acts gives us the chance to impartially examine the entirety of the data that we gathered and does not bear the risk of missing important patterns due to the exclusion of certain kinds of communication that were expressed or referred to. Furthermore, we assume that material objects such as texts and tools are “endowed with agency [...] as soon as they are acknowledged, mobilized, or

foregrounded in the context of language use” (Schoeneborn et al., 2014, p. 308). We therefore do not decide a priori who or what is acting and communicating but let our empirical data lead to the answer (Schoeneborn & Vásquez, 2017).

Another contribution of CCO that is of importance for our research is that it highlights how communication “generates defining realities of organizational life, such as culture, power, networks, and the structure-agency relation” (Ashcraft et al., 2009, p. 1). Especially interesting for our research is the view on power, which is always closely linked to gender in organizations (Ashcraft et al., 2009). CCO sees power systems as constructed by communication, while these systems in turn constrain communication. Some scholars even see equivalency of communication and power relation to a certain extent, meaning that communication is the site where power relations such as gender are accomplished and thus exist (Ashcraft et al., 2009). This leads to a view of communication as an outcome of discursive struggles and an embodied process with material consequences for women. As established in the literature on gendered organizations above, organizations consist of power structures. Our CCO approach enables us to uncover how communication occurs in those structures and how it (re)produces or challenges the systems of power. This view on power also goes along with our earlier introduced conception of individual identity. Communication as a means of power determines “how organizational members develop norms, values, meanings, that is, a certain consciousness that makes the organization and *their place in it* understandable and meaningful” (emphasis added) (Deetz & Kersten, 1983, p. 160). Furthermore, in our study we stay close to the premise of CCO of analyzing what “actors are performing by communicating, how they do so, and the consequences of their communicative actions” (Schoeneborn & Vásquez, 2017, p. 3).

Having established our theoretical lens, now leads us to summarize that throughout our study, gender and identity are assumed to be constructed analogously to how organizations are assumed to be constructed from the CCO perspective – namely communicatively. As established in the previous literature review, gender and identity are building blocks of organizations. Therefore, they can be analyzed in the same way as organizations and CCO proves to be a suitable lens for this approach.

This leads us to a first interim result, concerning our first research objective: We have now shown theoretically that gender can in fact be seen as constructed communicatively. We are therefore able to confirm and proceed with our research question: How does the communicative construction of gender play a role in the career development of women? In our discussion, we will additionally illustrate that gender is communicatively constructed in our case with examples from our data. We will furthermore address our other research objectives: 2) what expectations have to be met to develop one's career in the organizational context, and 3) how women make sense of their identity in the organizational context.

After having set the theoretical context and thereby the overall lens we apply to our research, we will in the following elaborate on the specific methodology we applied to gather and analyze our data.

3. Methodology

3.1 Methodological Approach

In our research, we investigate how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women. More specifically, we are looking at the individual sensemaking of women within the organizational context in two corporations.

The first basic assumption underlying our methodology is a relativist ontology, acknowledging that there are many truths and that facts depend on the viewpoint of the observer (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). This goes in line with a relational constructionist epistemology, which views reality as subjective and constructed in the interactions of humans in relation with one another and all that exists. Investigating something therefore consists of engaging with research objects, which “act on us as much as we act on them” (Schoeneborn et al., 2014, p. 228). This approach enables us to appreciate social as well as cognitive construction processes and, furthermore, gives way to investigating the way individuals make sense of their personal experiences (Kraus, 2019).

For our specific research interest, this leads to the assumption that the organizational world is constructed socially and communicatively in humans interacting with their environment. When reviewing literature, our approach was further confirmed to be very appropriate for our research of investigating how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women, as it is a common choice in organizational communication research.

3.2 Type of Research Aims

With our basic research, we aim to expand scientific understanding in our field of organizational communication and develop knowledge and theories. Our research is of exploratory nature, aiming to explore aspects of an under-researched problem, in our case the communicative construction of gender in individual sensemaking, and the role it plays in the career development of women.

Following our research aim, we applied a qualitative method, concerned with data in a non-numeric form, and defined as research that does not test theory and “produces findings not arrived at by statistical procedures or other means of quantification” (Strauss & Corbin, 1998, p. 10). We chose this qualitative approach, as our interest lies in in-depth accounts of sensemaking, opinions and experiences of individual actors.

We further applied an inductive method, meaning a “type of reasoning that begins with study of a range of individual cases and extrapolates patterns from them to form a conceptual category” (Charmaz, 2006, p. 188).

Qualitative, inductive research comprises a range of methods, such as ethnography, narrative analysis and grounded theory (Pratt, Kaplan, & Whittington, 2020). As the goal of our inductive study is to develop a theory that is grounded in our collected data and captures our respondents’ experience in theoretical terms, we chose a grounded theory approach (Charmaz, 2006). Defining components of grounded theory are the simultaneous involvement in data collection and analysis as well as constructing analytic codes and themes from data, not from preconceived logically deduced hypotheses (Glaser & Strauss, 1967). We designed our research based on the systematic approach to new concept development and grounded theory articulation of Gioia, Corley and Hamilton (2012). Their approach was

developed to bring qualitative rigor to inductive research, as inductive approaches have previously been criticized by many scholars as not meeting “the high standards usually held for demonstrating scientific advancement” (p. 15). It allows us to let our collected data determine our themes, not to look at our data with potential preconceived themes we might expect to find reflected there. Furthermore, our use of grounded theory enables us to “give voice to the informants in the early stage of data gathering and analysis and also to represent their voices prominently in the reporting of the research, which creates rich opportunities for discovery of new concepts rather than affirmation of existing concepts” (p. 17).

3.3 Research Data

The subject of our analysis is qualitative primary data collected by us in interviews. We decided to conduct semi-structured interviews, by preparing an interview guide of predetermined questions, but bearing in mind that semi-structured interviews unfold in a conversational manner offering participants the chance to explore issues they feel to be important (Longhurst, 2003). The choice of conducting interviews in line with our focus on women’s identity, as semi-structured interviews are “an active resource for exploring identity in that the stories and interpretations offered [are] seen as part of an identity management process” (Simpson, 2009, p. 18). The way our respondents recounted experiences and stories in our conversations about their career development provided information about how our participants negotiate their gender identities, with regard to their organizational and professional identities (Gheradi & Poggio, 2007; Kondo, 1990; Riessman, 2008).

The choice of qualitative data matches our research aims, as it focuses on words and meanings and enables us to interpret and contextualize our data. We conducted exploratory research, meaning that we gathered data without controlling any variables, but in order to identify patterns and themes. Moreover, we focused mainly on various conversations with women and on their development. Nevertheless, we also accepted the offer to have conversations with a few men, which provided us with additional input and revealed insights on occasional differences and commonalities, which we will reflect upon in our discussion. As we focus on the individual sensemaking of women, we chose to concentrate strongly on the personal stories, given by our respondents themselves. We decided against expanding our

data by incorporating secondary sources, such as hard company facts or quantitative statistics on the topic, as these would not have been useful for our study, but instead would have impeded our interpretation of the communicated data.

3.4 Sampling, Timescale and Location

Shedding light on the topic of career development of women in our research, our subjects of interest were women with some years of experience in the business world as well as human resources (HR) officials, who are familiar with their organizations' strategies in this field and who are close to women and their issues concerning career development. By choosing this group of respondents, we intended to gain insights from women, who had already been working in the corporate context for a certain amount of time and who had already made experiences in different stages of their career development.

To get access to this group, we chose a non-probability sampling method, applying a procedure which incorporated purposive sampling, voluntary response and aspects of convenience (Easterby-Smith et al., 2018). Purposive sampling includes the deliberate choice of participants due to the qualities the participant possesses, in our case the focus on experienced female employees and HR officials (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016).

While sharpening our research focus and working on the proposal for this research, we discussed which organizations could be suitable to contact for interview requests. We agreed to focus on large corporations, because we had observed a certain contradiction in their diversity communication and practice: Although many large German corporations communicate a focus on diversity to the outside world, statistics about their share of female members of the board tell a different story (AllBright, 2019). We decided to start with two comparable companies in terms of size, age, region and structure to ensure a similar organizational environment and context for our respondents. We hoped, this would allow us to find patterns and themes in their responses.

Prior to this research, one of us worked in an organization, which operated an external women-only business network (WON). The WON cooperated with numerous corporations, institutions and SMEs across Germany, Switzerland and Austria. During her work activity, she had already been in close contact with several organizations. Conveniently, we could use

this connection to get in contact with Organization B from the telecommunication sector and the comparable Organization A from the insurance sector, both of which can be seen as a flagship examples regarding diversity initiatives among German corporations and were therefore assumed to be sensitized regarding gender diversity issues (AllBright, 2019).

The organizations shared a considerable number of characteristics, for example, both had a distinct corporate structure and size, acted internationally, had a visible diversity strategy in place, and both German headquarters were located in the same region of North Rhine-Westphalia, Germany. As intended, this provided us with some comparability, as we purposely decided to concentrate on more than one organization to achieve more than company-specific insights, but to potentially detect patterns across different organizations and industries, while still limiting our focus on the corporate context. Moreover, by looking at two companies, we aimed to avoid getting trapped in organizational blindness. We were convinced that looking at two companies provides us with a more faceted picture and would benefit our data and overall research. This also allows some transferability, as many processes are similar, even across different domains. In combination with our qualitative approach, it is therefore possible to derive theories even from small samples such as ours. A supporting fact is our discovery of similar perspectives and parallel sensemaking in both studied organizations.

In the next step, we reached out to the respective contact persons at Organization A and B with an inquiry to conduct interviews in their organizations. Our briefing included an inquiry for around five interviews designed for a timescale of about 45 minutes with employees from HR, both men and women, as well as women in leadership positions from various departments. The two contact persons then proceeded to reach out to colleagues matching our criteria and forwarded positive replies from persons who agreed to an interview with us. We then set dates for the interviews with our respondents directly. In total, we thereby set interview dates with eleven respondents.

This approach of gaining respondents can be seen critically, as it bears the risk of ending up with respondents who all belong to the same peer group, and therefore only reflecting a limited spectrum of attitudes. However, our contact persons intentionally selected respondents working in different departments throughout the large corporations. Consequently, the work areas of our respondent included talent acquisition, culture and

diversity, employer branding, executive management or workforce planning and -analytics, internal audit, group strategy and transformation, controlling and the corporate client business. Thereby, we could ensure a good mixture of professional backgrounds and avoided only speaking to people who were in contact on a regular basis.

Nine of the interviews were conducted on three consecutive days in early February 2020 in the organizations' headquarters, two interviews were conducted a week later via Skype. Surprisingly, the Skype interviews, even taking place without camera and thereby rather resembling a phone call, had no noticeable negative impact on our conversation. In the face-to-face as well as in the Skype interviews, the respondents were happy and eager to tell their stories.

We decided to start with one interview round to gather data at a single point in time, to understand the current situation. Thanks to eleven interviews and several hours of information – transcribed to over 210 normal text pages – we were able to discover interesting patterns already after the first round. Additionally, we noticed how themes kept recurring towards the end of our first interview round, indicating that we had reached a saturation point and therefore decided against a second round of interviewing.

3.5 Data Collection

Before the interviews, we informed our respondents about the rough topic of the interview – women in leadership positions and promotion – and the timeframe of about 45 minutes that we had set. Furthermore, we briefed them that we were interested in their personal accounts, experiences, stories, examples and anecdotes so they would be prepared for the style of the interview. We deliberately did not send them our interview guide beforehand, because we wanted to avoid pre-fabricated answers, but rather aimed at a spontaneous, personal exchange with our respondents.

Overall, we interviewed eleven employees, five from Organization A and six from Organization B. Nine respondents were female, two were male, one from each organization. The work experience of our respondents ranged from nine to 26 years and everyone except one respondent held a leadership position. On average, our respondents were 44 years old, ranging between 29 and 50 years. The interviews lasted between 35 and 70 minutes, with an

average of 50 minutes. All but two respondents had work experience in HR. However, only seven respondents were currently working in an HR-related field such as talent acquisition, culture and diversity, employer branding, executive management or workforce planning. The other four respondents worked in internal audit, group strategy, controlling and the corporate client business.

All interviews were conducted in German. We chose to do so in spite of potential extra effort regarding transcription and translation of quotes in the following analysis. As German was the respondents' native language, we chose it as the language of our interviews to better be able to gain authentic, spontaneous answers from our respondents. Even though the majority of our respondents was proficient in English, we did not see any advantages in conducting the interviews in English, as languages always serve as a carrier of ideologies, which differ among the different languages (Tietze, 2004). By speaking German, we therefore intended to gain real-life accounts from our respondents' business life – which predominantly took place in Germany.

The interviews were recorded using our phones, which all respondents had earlier agreed to. We furthermore promised anonymity, to further encourage them to speak freely and not be constrained by what they might think appropriate to share about their organizations. All in all, we did not have the impression that the recording hindered interviewee transparency, illustrated by multiple examples of the respondents criticizing their employer rather openly. We took additional notes during the interviews and wrote down impressions that advanced our thinking for follow-up questions during the interviews and enabled us to capture communication by our respondents that could not simply be recorded.

Something we learned for our next research was the importance of location for conducting the interviews. At Organization B, each interviewee arranged a room for our interview by herself. In contrast, it was very convenient that our contact person from Organization A had reserved a conference room for us where we could stay the whole day. This small side effect made it easier for us to create a comfortable and inviting environment, by providing coffee and water for our respondents. This was not so easy for us at Organization B, as we had to find the reserved room before each interview and set up anew. This led to slightly less convenient environments for the interviews, as for example one interview which we conducted in the canteen, which was very busy and loud and at lunchtime. However, despite

the sometimes bare surroundings, all respondents shared very intimate experiences with us and did not seem bothered by the circumstances.

Our interview guide can be found in Appendix A. We chose not to design our questions around existing theory and terminology to avoid missing “a key aspect of [our respondents’] sensemaking by imposing our preordained understandings on their experience” (Gioia et al., 2012, p. 17). Furthermore, we designed our questions carefully to avoid leading questions and to cause our respondents to speak a lot and provide us with as detailed experiences as possible.

While our research focuses on communication, we deliberately chose not to formulate questions that asked for specific communicational processes or instruments. This decision goes along with our understanding of communication as a complex process of meaning negotiation, not as a mere instrument for information transfer. We therefore rather formulated questions that aimed at stories and anecdotes, so that we were able to identify communicative patterns in our data later on. Our interview guide in fact included one question that explicitly mentioned communication. However, the answers we got in response to this question endorsed our decision to gain data about communication in an implicit way. This was due to the fact that our respondents actually seemed confused by the question containing the wording “communication” and had difficulties understanding what we meant by it.

Over a period of several weeks and in parallel with the reviewing of potentially relevant literature, we collected all kinds of questions on a wide range of topics from general promotion issues to women in leadership positions and diversity. In the preparation of our interview guide, the questions were divided in three thematic blocks: 1) personal career development, 2) promotion processes in the organization, and 3) diversity strategy. With this structure, we intended to start with a focus on the respondent herself, get to know the person and set the ground for an open personal interchange.

Subsequently, we wanted to get to know the processes of the organizations. This second block of the interview turned out to provide us with quite an amount of technical knowledge about the organizations, which was essential for our understanding of Organizations A and B, and their respective industries in order to contextualize our respondents’ individual experiences later on in the process of our analysis. However, these facts turned out to lack theorizable content, as their focus did not concern our respondents’ personal experiences. We

reacted to this circumstance by asking the questions that caused these technical descriptions only to the first few respondents from each organization. For the subsequent interviews, we concentrated more strongly on the questions aiming at personal experiences, anecdotes and experiences.

Altogether and in line with the method of conducting semi-structured interviews, we only adjusted our questions slightly along the way, only skipping questions if our respondent had already answered the respective question in the course of another answer. We frequently asked our respondents individual follow-up questions, not pre-determined in our interview guide to gain even more insights about their experiences they had just shared with us. However, we had two exceptions from our normal interview procedure: One respondent was only able to make time for a 30-minute interview, so we spontaneously decided on the questions which seemed most important in her specific case. Secondly, our last respondent held the special position of Chief Diversity Officer (CDO) at Organization A. In this given situation, we saw an opportunity for specific insights and new knowledge. This caused our questions to deviate considerably from our protocol. However, as it turns out, similar themes as with the other respondents came up even in the interviews with slightly different questions. Overall, the sequence of our three interview blocks proved very appropriate. In the majority of interviews the conversation went naturally from one topical block to the next, without requiring us as researchers to interrupt the interview with a new, unexpected topic.

In this context, it is essential to note that we changed the formulation of the interview questions on the basis of our respondents. This even affected our entire research topic. In the beginning, we often used the word 'promotion', but we quickly switched to 'career development' to refer to the process workers pass through during their professional life. Most of our respondents commented on how outdated the concept of promotion seemed to them. 'Career development' was instead seen as more appropriate and introduced as the most popular and frequently used term in our case organizations.

Another interesting reflection can be made about the language our respondents used. Although our respondents were all familiar with the topicality of diversity and affirmed their endorsement for the issue, we observed that most of them did not use gender-neutral language, but instead applied the generic masculine form. Regardless of this being a

conscious or unconscious decision, the exclusive use of the male form surprised us and indicates that this practice is widely applied in the organizations as a communicational norm.

3.6 Data Analysis

Following our data collection, the interviews were transcribed using the program Trint, which converted our recordings into a first rough text draft. Subsequently, the transcripts were revised manually, six by one of us and the remaining five by the other one. All transcripts to our interviews can be found in Appendix B.

Thereafter, we proceeded with the first round of coding using the online-based data analysis program Dedoose. Following our grounded theory approach, the initial coding involved grasping each line or segment of our data and labeling it with a code (Charmaz, 2006). The codes were labeled with a term that grasped the essence of the excerpt. For the initial first round of coding, each of us analyzed the interviews she had not revised in the transcription process earlier. Thereby, we made sure that we as researchers were even more familiar with all data than we had already been after conducting and being present in the interviews. Sticking to the method of Gioia et al. (2012), we did not attempt to derive categories in our 1st-order analysis, but rather stayed close to our respondents' data. This led us to 203 1st-order codes in total. Subsequently, we discussed our 1st-order codes together and grouped semantic duplicates and codes that were closely related in what they stood for that had emerged due to our simultaneous coding. This already led to a considerable reduction of our 1st-order codes. As we are two authors, we had to face the issue of potentially interpreting some terms and passages differently (Gioia et al., 2012). In order to achieve consensual interpretations, we revisited the data together and intensively discussed our interpretations.

In order to lay the ground for a theory that is deeply embedded in our data, while not incorporating too many distracting themes, we had to "kill our darlings" and started a process of focusing. Therefore, we proceeded to seek patterns among the 1st-order codes, grouped them and excluded codes we agreed to be irrelevant for our research interest. We did so by consulting the literature we had reviewed by then and decided on only including those 1st-order codes that related to the interplay of identity, gender and organization from our literature. We purposely did not dive too deep in the literature at an earlier stage to avoid

confirmation bias. Thereby, we arrived at a total number of 24 1st-order, informant-centric codes. Thereafter, we used these 24 most significant codes to conduct a second round of coding, in order to make sure that we capture all data regarding our research interest. This second round of coding with selected 1st-order codes was done to further sort, synthesize, integrate and organize our data (Charmaz, 2006). Sticking with our strategy of switching the edited transcripts among us, we ensured that all data was attended to thoroughly and that each of us was equally familiar with all data.

Having completed the coding process, we eventually grouped our 1st-order codes under 12 2nd-order themes, keeping in mind Gioia et al.'s guiding mantra "you got no data structure, you got nothing" (Gioia et al., 2012., p. 3). We arrived at these 12 themes by discussing the characteristics of the data we had collected under our 1st-order codes and how these codes could be grouped together under broader, theory-centric themes. The labels of the themes were mostly inspired by our respondents' actual wording. These theory-centric 2nd-order themes could then be distilled into two dimensions, which are reflected in the structure of our findings: 1) Expectations that have to be met to develop one's career in the organizational context and 2) how women make sense of their identity in the organizational context.

The resulting data structure is shown in Figure 1. Our data and the respective themes will be elaborated on in more detail in the following chapter about our findings.

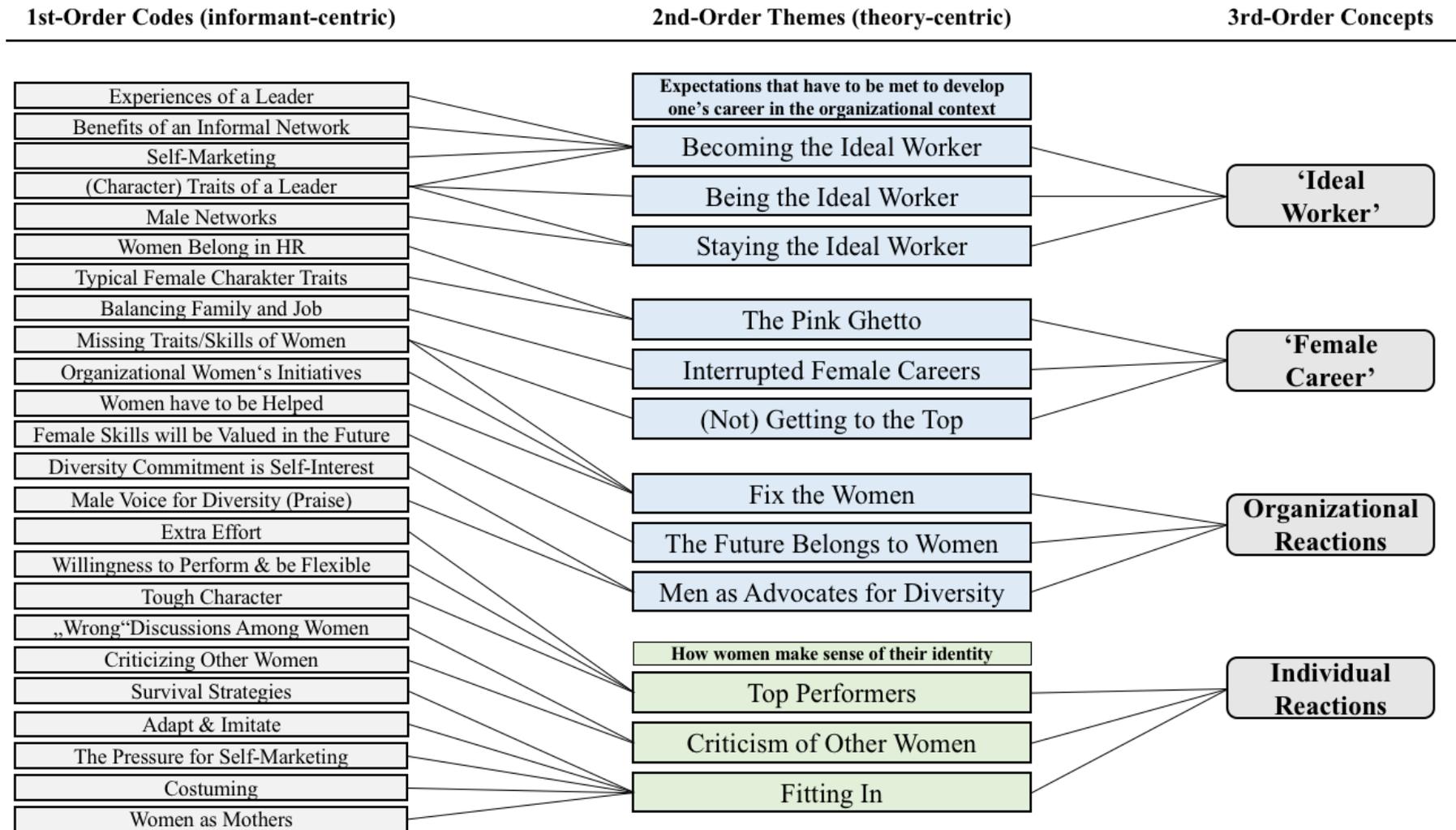


Figure 1: Data Structure

Having arrived at the 2nd-order themes, we turned our focus back towards our research question and theoretical lens and assessed how our emerging themes might help us describe and explain the phenomenon we set out to observe. We began “cycling between emergent data, themes, concepts, and dimensions and the relevant literature” (Gioia et al., 2012, p. 2). In the process of going back and forth between our data and theory, we were able to group our data under 3rd-order concepts and identify dynamic relationships among those. We then proceeded to transform our static data structure into a dynamic grounded theory model (Gioia et al., 2012).

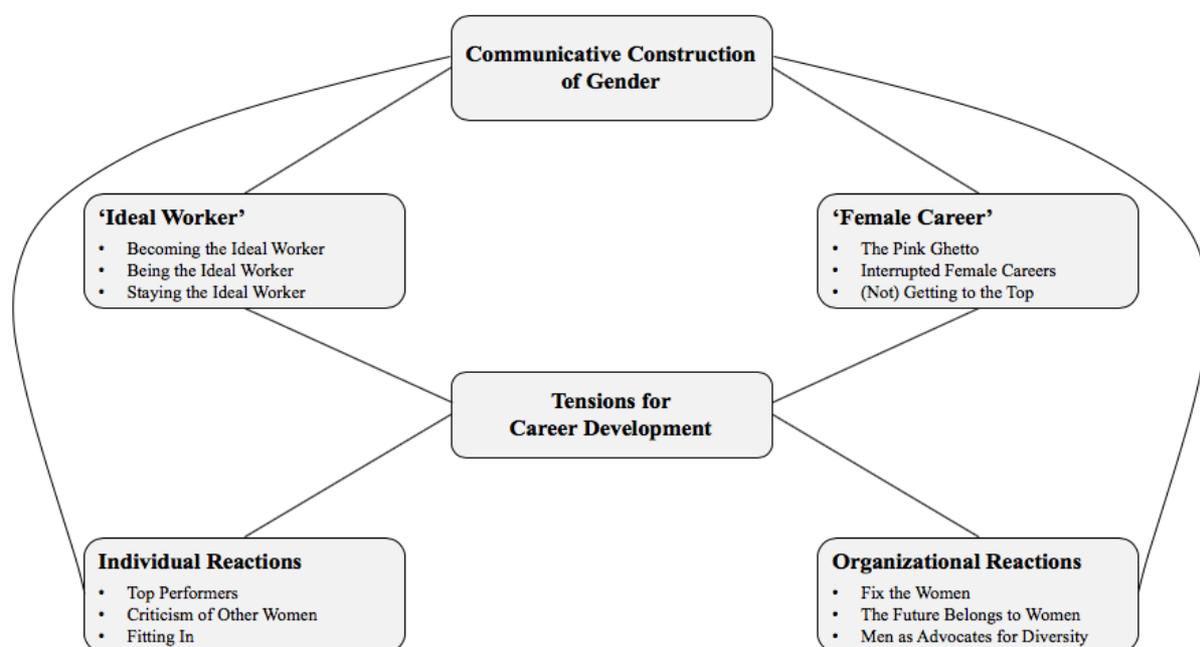


Figure 2: Dynamic Grounded Theory Model – The Dynamics of the Communicative Construction of Gender in the Career Development of Women

Figure 2 shows our dynamic model including our 2nd-order themes grouped under the 3rd order concepts and the dynamic relationship among those 3rd-order concepts. We will further explain our model in the discussion chapter of this research, reinforce it with our findings and elaborate on the arrangement and interconnections between the components of our model.

3.7 Our Role as Researchers

In the following, we want to critically reflect on our role as researchers. “[T]he heart of [our study] is the semi-structured interview – to obtain both retrospective and real-time accounts by those people experiencing the phenomenon of theoretical interest” (Gioia et al., 2012, p. 19). As already mentioned, we conducted our semi-structured interviews with different employees across two organizations over a period of 10 days and thereby also took the role as participant observers (Easterby-Smith et al., 2018, p. 164). Reflecting about the fact that we had not met our respondents before the interviews and that we were only present in their respective organization once, we were quite surprised about how willing our respondents were to reveal personal experiences. A possible explanation for how we gained our respondents’ trust was our entry into the interview. We started with a short introduction to us and our research background as students and explained the interview process. We invited our respondents to tell as much as possible and always made a point of creating a personal and pleasant environment before diving into the actual interview.

Something we observed was the specific way our respondents reacted to the circumstance of us being two young women. We had the impression that due to the emotionality of the research topic and the openness during the interviews our respondents felt obliged to give us tips for the future and for our own career development.

Our goal was to get answers from our respondents that were as candid as possible. However, along with our theoretical perspective, we must acknowledge that no individual is independent of her counterpart in a conversation. Knowing our field of study, diversity management, caused for some comment from our respondents. For example, we were sometimes told that we were experts in that field and how the respondents assumed us to have more specific knowledge of detailed statistics than they had.

Accordingly, it cannot be ruled out that our respondents might have unconsciously adapted their answers, knowing our affiliation with a WON. We tried to counteract this by reassuring the open nature of the conversation once again. We suspect that the overall topic of the interviews, which our respondents roughly knew about beforehand, caused them to assume that we planned to hear their opinion regarding certain things or initiatives. One example is that all respondents started talking about gender quotas for management positions at some point. We had planned

to ask about this topic ourselves towards the end of our interviews, but in the majority of our interviews, the quota-topic came up far earlier and much more intensively in the conversation than we had anticipated. However, we are aware of this limitation that there are in fact assumptions by our counterparts that precede conversations and that we cannot control. In line with our theoretical approach, becoming aware of this helps us not only to look at what is said, but also to include the context, and what is verbally or non-verbally communicated at the given point of time.

4. Findings

Before presenting our collected data concerning how communicative constructions of gender play a role in the career development of women, some general observations can be made about what was communicated to us by our respondents as essential for successful career development. From here on, when using the term “our respondents”, we only include our female interview partners. Consequently, when speaking of our male interview partners, we will mark it accordingly.

In the words of Respondent 9: “How do careers develop? Honestly – by chance. And a little bit by network.” This quote captures the essence of how many of our respondents perceived their own career development. Considering their advanced careers and relatively high status in the respective organizations, a surprisingly high share of our respondents’ career success was attributed to coincidence and luck. Our respondents perceived themselves to be exposed to favorable circumstances rather than following a strict career plan. Of course, it has to be acknowledged that our respondents were highly educated, ambitious professionals who had chosen to take on a corporate career deliberately. Therefore, it is an interesting observation that they presented their achievements as a combination of luck and coincidence, when they could have emphasized their own ambition to a much greater extent. This raises the question about the ulterior motives of such a narrative.

Another frequently mentioned factor that played a role in where our respondents are today was their personal informal network. When recounting their professional journey to us, they frequently emphasized how networking and openness to new tasks and offers by other actors from their networks had brought them to their current position. Respondent 1 told us: “For the

next step [of my career] I was again contacted - again from my old network. It is always the old network! The very first network, that is the most stable of all, until today.” Accessibility of informal business networks was not viewed as a problem by our female respondents, or at least not mentioned as an issue. This runs counter the common assumption that women have more difficulties building a professional network than men, also brought forward by one of our male respondents: “To build a network, within the company or outside the company, to maintain this network and to provide it with mutual value - this is a skill that I consider to be increasingly important for career development. And therefore, it is also a topic that we are addressing in the area of women's support, because we have made the experience that for some reason it is easier for men to build and use networks than it is for women.”

Overall, these accounts show how our respondents' career development was driven by a mixture of self-initiative and external initiative. Naturally, some smaller steps, such as sending an application for a different job, were taken deliberately. However, the big picture was not planned out in detail by any one of the respondents according to their reports.

4.1 Expectations that Have to be Met to Develop One's Career in the Organizational Context

Reviewing our collected data, we were able to identify organizational expectations of how women, men and leaders appear and how they should behave and act within the organization. It is important to stress that these perceptions are in fact individual opinions and interpretations of how our respondents perceive and construct these organizational expectations.

Listening to women and men from different departments and organizations, we identified underlying assumptions of what skills and characteristics an individual should or even must bring to the table in order to become, be and stay an ideal worker or be promoted. In our case, there is a fine line between career development and promotion into leadership positions. An important observation we made during our interviews was the fact that career development does not necessarily correspond to a promotion into a leadership position. Instead, the current focus of most organizations, as reported by our respondents, lies on horizontal career development, coming along with specific expert roles rather than constantly increasing staff responsibility. Yet, whether someone understands career development as a vertical or horizontal step, certain

requirements of skills and characteristics have to be met, constructed and constituted by the organization and the individual actors within.

Using terms such as ‘ideal leader’, marks becoming a ‘leader’ as the only goal of a career. Therefore, we will in the following use the term ‘Ideal Worker’ for an individual who is willing to or has already advanced her career in vertical or horizontal dimensions.

4.1.1 Becoming the ‘Ideal Worker’

“I believe that this plays an important role if you want to develop further: You have to become visible. [...] They just have to know your name.” (Respondent 4). As mentioned earlier, a resource brought up in every interview that helped our respondents to advance her personal career was the creation and maintenance of a personal informal network. This helped them to gain visibility for certain people within the entire organization, made it possible to “get themselves into the game early” and mention their interest to develop themselves professionally (e.g. Respondent 7). In addition to the personal network, it was perceived to be helpful to conduct marketing on one’s own behalf. Respondent 9 reflected about a male colleague giving her advice:

“If you want to get ahead then, you have to do more marketing for yourself. [...] My [male] boss did that a lot, marketing on his own behalf, and I never understood that. And it was too confusing for me, because I always thought that I wanted to convince through my work, and I don't want to just drum up publicity for myself all the time” (Respondent 9).

This statement, along with other accounts from our respondents, shows our respondents’ tendency to focus on content-related work, along with some reluctance to strongly engage in self-marketing.

Once people were visible and considered for a position, it was perceived as an important trait to radiate competence. For example, in order to be “taken seriously – especially as a younger woman”, one of our respondents reported on an incident when she was briefed by her superior before a meeting to stress the fact that she was 30 years old, as she was told that she looked younger (Respondent 4). It is clear that some competence develops with age and work experience. Still, while several of our female respondents had had difficulties being taken seriously in their young years, this issue seemed not to have come up for men. As our male Respondent 3 reported: “Consulting is all about radiating and conveying competence. And I do

believe that [my male gender] made a certain difference, that I was still considered capable of doing [the job]”.

Next to conveying competence, it was also seen as important to convince through work experience in later years. In order to be promoted into specific positions, our respondents reported that it was sometimes expected by the organization to have decades of work experiences. This meant that instead of being recruited based on necessary potential, the ideal candidate was expected to convince through experience. This reluctance to trust in potential rather than experience might lead to excluding people with high potential for new roles, such as leading. The tendency that work experience instead of potential is required for certain career development steps, proves interesting for our focus on women. The phenomenon of the part-time working woman might lead to women being disadvantaged, because it is assumed by decision-makers that they have less work experience overall. In the eyes of male Respondent 3, women’s supposed lack of specific expert knowledge due to less experience at the time of recruitment can, however, still be built up later and he viewed recruiting on grounds of experience as critical.

In both of our organizations, it was a common practice to evaluate employees’ leadership skills with the help of an assessment center. This test was supposed to be gender neutral and detect the most suitable leaders regardless of their gender. Yet, one respondent reflected about the tested skills and leadership characteristics: “Authenticity is the most important thing, which is a bit the opposite of ‘diplomatic’. [...] I do believe that [these assessment centers] are more targeted at male behavior” (Respondent 8). Although claimed otherwise, characteristics traditionally seen as “female” skills were weighted less important than male traits. Consequently, women tended to prepare themselves more thoroughly for the assessment centers than their male colleagues in order to be able to “radiate sovereignty” (Respondent 8).

Additionally, it was reported that despite organizational efforts to facilitate the compatibility of career and family, compatibility was not achieved yet when it came to leadership positions. “At a certain hierarchy level, family and career cannot be combined so well” (Respondent 10). “[A manager once told me] ‘The job is very demanding, and I expect a lot from those [leaders]’” – this quote by male Respondent 3 indicates that some leaders are still expected to be 24 hours available. As male applicants were assumed to need less work-life-balance and be more dedicated to their work, women were counteracting this assumption by themselves. Respondent

10 emphasized that female applicants should clearly communicate that they “have a plan for [their] personal life [...] as a leader will not be able to leave at 3:00 pm”. Furthermore, from a hard-working ‘Ideal Worker’, it was also expected that if “you get into such a [talent] pool, you must of course say that you are mobile, that you want to change and develop and that [you] seize this chance” (Respondent 6).

4.1.2 Being the ‘Ideal Worker’

Next to this last characteristic of the ‘Ideal Worker’, being a hard-working person, we were able to identify more character traits that were mentioned very directly by our respondents and perceived to be the characteristics of successful workers within the organization. Mentioned skills that are important for doing a good job were communication competences (Respondent 4), presentation skills, which might even be more necessary than diligence (Respondent 9), empathy and the ability to conduct conflict resolution talks (Respondent 5). In fact, some of these skills might rather be interpreted as female characteristics, than as skills associated with male workers.

“Yet, [people currently in leadership positions] didn’t want to deal with it at all. [...] [They] wanted to develop strategic things. And the human being and what actually goes hand in hand with leadership in our Organization A, namely to see and develop each individual, to take them along somehow, even as a manager... This is then handed-down to the immediate superiors – and it was the same with me” (Respondent 7).

This quote indicates that although leaders are expected by the organization to apply some “softer” skills, everybody within the organization knows that in the end the “hard” skills are prioritized.

Further competences that are required are “stakeholder management, negotiating, inspiring, presenting, selling. These are... sales competencies. These are the things that are important” (Respondent 4). At first glance, these characteristics also seem to be gender neutral. Yet, “women are less self-confident than men. [...] You can already see during negotiations that more men come with salary or promotion demands. [...] Unfortunately, I can see that in myself as well” (Respondent 4). All these statements show that these mentioned characteristics are of a very distinct type and result in the drawing of a male picture as the successful and ‘Ideal Worker’. Additionally, certain incidents do not contribute to improving women’s self-confidence, but instead reinforce the prejudices. In organization B, male Respondent 3 reflected

about a manager, who “wanted to fill a free position [with her] on an interim basis for six months [instead of hiring her right away]. So, women had to prove themselves in a position before being accepted.”

4.1.3 Staying the ‘Ideal Worker’

Once, someone was tough enough and obtained a new position, they then needed to “assert [themselves] in the male domain. [...] One has to earn a certain standing. And one should be able to endure something, whether man or woman. [...] At a certain management level, there are simply different ways of working together” (Respondent 7). Successful leaders were expected to have self-confidence and assertiveness in order to not lose respect in front of their colleagues. Furthermore, it was reported that there were a lot of power games and micro-politics in a corporation, that were perceived as very challenging by our respondents (Respondent 5, Respondent 8, Respondent 9). This was again seen as being accompanied by certain gender advantages:

“Because together you’re strong. And this community is something men do much better. They walk into a meeting and start with establishing their pecking order. Who’s the coolest guy in the room? It’s like: my house, my car, my blah ... Once that’s sorted, everyone can peck in that order and then it’s on. That’s different with women” (Respondent 5).

This statement indicates that it is easier for men to become and survive as a leader in the male domain, as well as deal with the power games, because there is a precise code of conduct in which men know exactly where to place themselves. Consequently, there is no ambiguity about whom to contact for support. The result of this is that “the higher the management level becomes, the more self-confident the men become. [...] They also manage to sell the performance of others as their own” (Respondent 5).

All in all, even if some requirements to develop one’s career and be promoted at the first glance look non-gendered, they actually are gendered, when viewed closely. In order to become, be and stay an ‘Ideal Worker’, it is necessary to behave in a certain way that is constructed within organizations. How all this plays a role for women and their career development will be further elaborated on in our discussion chapter.

4.1.4 The Pink Ghetto

In the first section about organizational expectations, we concentrated on what individuals understand as an 'Ideal Worker'. Although not asked for it directly, our respondents had a similar understanding of an 'Ideal Worker', who, when looked at closely, resembles a male worker. In the following, we will focus on which expectations are constructed towards women within the organization and what a typical 'Female Career' looks like to them.

It was confirmed in our interviews that HR is a traditionally female-dominated field within organizations: "Well, there are 13 of us, and twelve of them are women [...], because recruiters are usually young and female" (Respondent 9, who worked in talent acquisition). As Respondent 8 said: "No surprise there. My former diversity officer here at Organization A always said this is a 'pink ghetto': HR and customer service." Besides that, Respondent 2 also mentioned that "most women are in HR [...] few [are] in classical business". These responses suggest that there appears to be a gendered division of labor and it is not expected that many women are employed in traditional business occupations. The confirmation of such prejudices could lead to an increase in biased expectations about the organizational context and in turn influence the reality in the organization.

The above-mentioned drawing of a typically female workplace as a counterpart to the "profit-oriented" classic business is further supported by women's characters being associated with typical HR character traits:

"I always say personally I suffer from helper syndrome. I don't know if this isn't simply the HR-professional gene. If you are a passionate HR employee, you enjoy seeing and experiencing how a co-worker or colleague develops by giving tips. I really like that, and it gives me back a lot. That's just what I miss in the world where I sit in front of Excel tables. They don't talk to me" (Respondent 7).

Respondent 9 also reflected on her successful work in the customer area and closed that "the assumption is true that as a human resources manager you have a feeling for it and are somehow good at dealing with human needs". These are mainly reminiscent of "female" characteristics. In order not to reproduce stereotypes, Respondent 4's "goal is to bring men into [HR]". And Respondent 9 reflected about her last wave of hiring in HR:

"I always try to find men for the team. But in the end, I'm looking for someone who is strong in communication. That is important in this job. Well, they work with people all the time [...] and is s/he somehow able to deal with conflict? [...] Those for me are the requirements to hire someone. [...] And with the last wave of hiring

I also said, I want to get men into the team because I believe that diverse teams work better. But the women [applicants] were better, technically and in their skills.”

While characteristics typically ascribed to women, such as communication skills, are highly valued in jobs dealing with people, such as HR, we also observed the attribution of other traits that have a negative connotation. “I’ve come across certain prejudices from time to time. [...] A woman is then often ‘emotional’, or ‘this is a catfight’. Something like that. Also, questions were raised, such as ‘Does it work with a female boss?’” (Respondent 4). This indicates that work is expected to be different or even less productive with a female boss. Respondent 8, who had work experience in IT and finance noticed different natures of collaborating between employees: “It’s a bit rougher there, but somehow much clearer. [...] Very much to the point. [...] And here in HR... everything is discussed. Until everyone is happy with [the decision] [...] It’s a different mood.”

Additionally, gender is perceived to be invisible for men, while women keep being confronted with it: “I think with men, gender is never an issue in business conflicts. But with women, it’s an issue. When you have business conflicts with a woman as a woman, often the gender component comes in. [...] [My male colleague] sometimes made remarks like ‘You women have a problem here’” (Respondent 4).

Connecting these expected emotional traits with the earlier mentioned perceived missing self-consciousness of women, results in the drawing of a ‘Female Career’ that is in conflict with the picture of the ideal person able to develop their career.

4.1.5 Interrupted Female Careers

In the organizational context, there exists a striking image of what a ‘Female Career’ looks like. Although there are awareness trainings and workshops to educate managers about gender awareness, female applicants were reported to still have to deal with questions like “How do you plan to manage balancing family and job?” in job interviews (male Respondent 3). Respondent 9 explains this by stating: “It is a social phenomenon [...] that the topic of children and family planning is still managed by women for the most part, [...] I think that’s why they are more likely to ask questions about flexibility in working hours [and] home office”. These examples show that interviewers expect women to become pregnant at some point, while on the other hand the female interviewee also feels responsible for discussing this possible event.

When it eventually comes to a woman having children, there are very firm organizational expectations about how a woman should behave: “After my daughter was born, I wanted to work again after six months. In Germany, many people have been rather critical of that” (Respondent 2). On the other side: “And then I *even* took parental leave in the meantime, which is very bad for a career – Just to let you know” (Respondent 5). However, if women want to get back into working life after taking the expected break, they will not find it easy to get started. Respondent 1 was confronted with assumptions about how her life during parental leave looked like, when interviewing for re-employment: “[He said:] If we know more about how to proceed with this recruiting process, we'll get you off your cooking pot.”

It is clearly an interplay: women are met with expectations and at the same time they are pushed by society to meet these expectations, which reinforces stereotypical expectations.

Successful examples of women managing children and career at the same time always included a picture of these women being extremely organized and hard-working:

“One of my superiors has positively influenced me, because I really thought she was a great role model. She also had two children and it was always the case that she [...] communicated that she was now spending an hour at her son's tennis tournament.’ And then I will come back. Or if something happens, call me.’ And of course this somehow gave the rest of us permission to say to stay at home because the child is now sick or because there is an important performance in the kindergarten” (Respondent 2).

4.1.6 (Not) Getting to the Top

“We have two board members, *unfortunately* a typical cliché HR board member, and the innovation board member... But after that, in the management circle below, the top executives, there the women's quota... is very, very low” (Respondent 5). What can be the reason for this under-presence?

“Women today tend to be ‘accused’ that they do not really want to put themselves in the center of attention at all, [...] It is often not easy for managers to recognize potential, especially in women who do not impose themselves, but who also want to be discovered [...] And who first need to be encouraged before they actually say: I'll make myself available. [...] Women do not say it right away. And this is simply a difficult adjustment and exercise for existing managers. To recognize this and not to let talent slip through their fingers” (male Respondent 11).

If we read between the lines, we can discover the expected necessary qualities of an ‘Ideal Worker’, who is self-confident and likes to promote themselves. These necessities are seemingly not found in women, or so do society's expectations see them, resulting in a low rate of women at the top.

CDO of Organization A describes the following problem:

“We have to get the topic out of the taboo zone, where people make fun of the fact that a woman now wants to have a career, like ‘hahaha, hihhi’. To the point that you manage to get the company to seriously discuss this goal at all levels.”

The fact that people make fun of women having a career implies great need for change in order to combat the under-presence of women in high leadership positions.

Looking at these findings along with some meaningful wordings, we can observe a construction of a certain ‘Female Career’ that is expected and accepted. In our discussion part, we will therefore focus on the embeddedness of these perceived organizational expectations and what this means for our respondents and their career development.

4.1.7 ‘Fix the Women’

“So, I diagnose a little bit of catching up to do in the female world”
(male Respondent 11)

This quote captures the approach we could observe that is applied by organizations and their members when it comes to advancing women. This results in organizations feeling obliged to develop strategies and programs in order to support their female employees. Male Respondent 11 elaborated on the sensemaking behind these support programs:

“[Building up a network] is an ability that I consider to be increasingly important for career development. [...] We have made the experience that for one reason or another it is easier for men to build up and use networks than for women... So, I diagnose a little bit of catching up to do in the female world. That's why we make it an operational issue in the support programmes we have for women.”

This statement and choice of words emphasizes an internalised understanding that women need to be fixed and should adapt the decisive characteristics of an ‘Ideal Worker’. Additionally, there are other initiatives applied in order to increase individual visibility:

“The most common of this [...] is actually that you run mentoring programs. Mentoring programs are always based on the idea that you give a woman a mentor

or something like that at her side, who also personally takes care of strengthening her, giving her experience and above all making her visible.” (male Respondent 11).

“There was also a network program for women [in preparation for a supervisory board job]. [...] In reaction, some opposing opinions were voiced: ‘Why don't men need that kind of preparation for board jobs? Do they say that 'men can do it per se and women have to be prepared for it?’” (Respondent 6).

As some people complained and men increasingly voiced the interest to benefit from mentoring programs, some of the programs were “opened-up [...] and are no longer gender-mentoring programs. The participants are managers who are then coached again by the next higher manager” (Respondent 7).

Nevertheless, it is a step-by-step development. Reflecting about not getting a position on the board, Respondent 8 evaluated: “It's just the way it is. But I believe that male behaviour is more valued. It's a crazy thing, I think. Because the reason why ... diverse management produces sustainable, better results [...] It's also because we [women] are different” (Respondent 8).

4.1.8 The Future Belongs to Women?

“Just as the world around us is changing and becoming faster, there will be faster moving demands to respond to these changes. [...] In this respect, the qualifications that a manager must have will also change. Topics such as work-life-balance and also the handling of media and employee management via media [...] The personal conversation is very important” (Respondent 10).

The words Respondent 10 used to describe future leadership skills resemble what is typically associated with “female” characteristics. This was further confirmed by male Respondent 11:

“And when you look at the digitalization, that a lot of companies are trying to work with agile leadership and collaboration [...] and as these skills and the value of this ability are recognized, that a more reserved or modest way of leading a team is a prerequisite for such a situation. That is why I personally believe [...] The decade of women has really begun. *If they want to*, then women will really come out on top in the next few years.”

In our interviews, the parallel between possibilities of the new economy and emerging chances for women was drawn strikingly often. The constant reference to future changes, however, leaves a disappointing picture for the present. Women are implicitly soothed or even hindered in their efforts for equality, and instead told to be quiet, as their time will come soon. This leads us to question whether the ‘decade of women’ has in fact begun and what changes it will bring.

4.1.9 Men as Advocates for Diversity

Another pattern we could observe in our data concerning how individuals reflected on organizational norms and values was the interesting positioning of men in the discussion about gender diversity. Generally, the male voice campaigning gender equality seemed to be valued more highly than the female voice. Towards women, there was in fact an implicit assumption of them acting out of self-interest rather than in the interest of others or a group. As male Respondent 11 put it:

“Networks reach their limits where people [...] just want to use it for their own interests. And then it is no longer relevant for the company either. I once had a phase where the internal women's network slowly set up as a works council for the member's own career development, and that immediately led to a counter-movement within the company.”

A good example of this underlying bias towards women campaigning diversity is the case of organization A's Chief Diversity Officer (CDO), Respondent 11. He reflected openly about his appointment as CDO as a member of a non-marginalized group:

“An important selection criterion at that time was also that [the board] liked to have someone – and I thought that was a clever thing – who didn't belong to those... Who didn't have characteristics that [the CDO] would promote later on. Simply said, it should be a man if possible, so that you don't get under suspicion when promoting women, that you do it only for yourself. This also applies to all other dimensions. I am neither homosexual nor a foreigner, nor severely disabled and so on and so forth.”

He further talked about his strategy to demonstrate members of the executive board the importance of diversity:

“I used to have a colleague on the board of directors who, out of deep personal conviction - he himself had a brother who was homosexual and suffered as a child along with the difficulties his brother had. [...] – And he was so intrinsically motivated by his personal experiences that I didn't have to tell him anything about McKinsey studies [about the value of diversity] and so on, he was with me right away.”

This shows that the implicit assumption that dedication for diversity is only fueled by personal interest is very prominent in the organizational context. Respondent 11 further explained that the only way to get people activated for diversity was to emphasize the differences in people and thereby calling to their personal interests. Only when eyes are opened “for the needs and necessities of certain groups”, people identify with these issues and start getting involved.

This way of thinking was supported by other respondents. When asked about men who campaign diversity issues, Respondent 1 stated:

“Well, I know two [men who are involved in diversity]. Interestingly enough, both of them work part-time and have a leadership position, so they are men who have very consciously decided on a situation that was very much a women's situation in the past, but who now share the deal with their partner.”

We will discuss later on, how the accusation of driving diversity out of self-interest plays a role for women in the organizational context. Furthermore, we will reflect upon the organizational choice of hiring male CDOs and the practice of particularly emphasizing men's take on diversity.

Another interesting observation going along with the role of a man as a more highly regarded advocate for diversity is the extreme emphasis and praise on the former Chief Human Resources Officer (CHRO) of Organization B. Among other references to him, Respondent 1 stated:

“That's why I say, if you want to take another right step, you need a very strong personality who fights for [diversity] and also has the right instruments of power in his hands and a network to be able to do so. Like Mr. Bergmann. He was a colorful personality, loud, everywhere... You can say what you want about him, but he really pushed [diversity]. You really need that, I think.”

Interestingly, the described characteristics mirror the ones earlier introduced concerning how the ‘Ideal Worker’ is perceived.

The more recently appointed CHRO of Organization B, however, was rather criticized by several respondents, as for example by Respondent 4: “At the moment, I do not necessarily perceive that [diversity] has become more important under her as Executive Board member, CHRO. I think rather the opposite – unfortunately a little less.” These patterns lead us to the presumption that women as diversity ambassadors are faced by more doubt and even mistrust by individuals in the organization.

4.2 How Women Make Sense of Their Identity in the Organizational Context

Having presented the expectations that have to be met to develop one's career in the organizational context, we now turn to our findings concerning our interviewed women's identity in the organizational context. We focus on insights that reveal their self-image and their

sensemaking about who they are, what they do and how they act. The findings revolve around the individual, reflecting on herself and her relationship to other individuals in the organizational context. Data about our male respondents' identity is not included in the following general observations, but still occasionally used to reinforce our female respondents' testimonies and will be marked explicitly as data coming from a male respondent.

4.2.1 Top Performers

The data collected from the women in our sample shows their tendency to depict themselves as smart, top-performing workers. Many expressed their constant desire to take on new tasks, which they reported to have done from the beginning of their professional careers:

“I was always looking for additional jobs, challenges, other training, further education, and I took advantage of everything that was on offer and that I found interesting and exciting. Because just processing work was not sufficient for me. I noticed that relatively early” (Respondent 10).

“It was not surprising: I got bored pretty quick. I thought the job was okay, but I missed leading. I just wanted to make my own decisions, have more freedom. I knew I could do that, too. I just wanted more speed” (Respondent 4).

Many also emphasized their flexibility and resilience and saw this as a key characteristic for career advancement:

“Thank God I'm actually a person who says, ‘I can handle uncertainty well [...] I'm up for it, I'll go along with everything. I don't know what you have in mind, but I'm in.’ And that was a total boost [for my career]. Just offering to be seen” (Respondent 9).

Going along with the self-image of smart, tough, top-performers, our female respondents, however, displayed a certain urge to justify their professional accomplishments and decisions regarding their career. As mentioned earlier, our respondents attributed some of their career success to chance, but at the same time made sure to emphasize that all had not been *only* luck. They frequently gave explanations, or rather justifications why they had come so far, constantly emphasizing their putting in extra effort, being flexible and willing to perform. As Respondent 7 claimed:

“[My career] was driven by my commitment. I always said: ‘I'm up for it, and I want to, and if I want to, then I have to invest something myself. And then I have to look myself: What can I give? And then of course also: Where can I place myself?’”

Respondent 2 emphasized her willingness to be flexible:

“I must also say that I have always been totally flexible. Whatever flexibility I might have demanded from my employer, I was also always willing to give in terms of flexibility. I never said I would go home at 2:00 pm or 3:00 pm. [...] Or on my day off, it would have never occurred to me not to answer the phone.”

Respondent 10 also reported on her particular commitment:

“Of course, I also signaled early on that I would like to take over, that I could well imagine that. Detached from the fact that I always conveyed in all employee and manager discussions that I would like to do something new and different. In this respect I believe that there was a constant readiness on my part.”

As well as Respondent 8, speaking about her career development:

“I would never have said ‘no’, I would never have thought of it. I wouldn't have weighed how much effort it is. ‘What do I get out of it? Do I want it at all?’ I wouldn't have done that. And I don't regret it.”

To be noted in this context is the fact that, interestingly, the men we interviewed showed no signs of the struggle to justify their professional achievements and decisions, never bringing forward reasons why they had deserved their accomplishments. They did not seem to see the need to mention any extra effort they had put in to get to the place where they were and instead displayed a certain attitude of taking their success for granted, or rather viewed it as normality. The women's way to talk about their successes shows a need to tell the world that they have not been given anything for free, but that they have worked hard for each piece of their success and therefore deserved it.

This self-image of the hard worker continues in the way the women talk about their family situation. The example of Respondent 1 shows a certain glorification of employment, along with the depreciation of care work, which can also be observed in her choice of words:

“The deal [with my husband] was: I do the parental leave, he *gets to* keep working. *In return*, I'll get a second university degree. Then I did a second degree [...]. While taking care of the kids, I really hadn't been with the company for five years. But, *as I said*, I had *much, much more to do*. On top of the children, there was *also* studying [...]. When we went to the USA because of my husband's job I didn't have a work permit. Originally, I planned to do my PhD. But after I saw what it cost, I said ‘Nah’. It really wasn't worth it. [...] Then I decided, because there are other possibilities in the USA, *also in terms of approval*, for this... To work as a volunteer [...] in a school. I was allowed to teach.”

Her choice of words could indicate that she values employment more highly than care work and the desire to prove herself by holding an “appropriate” occupation. Her comment about volunteering being approved of more highly in the USA compared to Germany shows a desire to engage in a respectable activity, merely being a ‘stay at home-mother’ not being such an activity. This identity struggle connects to a key discussion in the area of women at work: How care work and employed work has to be distributed among men and women when women in general increase their share of the total volume of employed work in a society.

4.2.2 Criticism of Other Women

We now extend our perspective to the individual reflecting on other individuals. Our main interest and most insightful data hereby concerned other women. The general sentiment towards other women proved quite negative. We could observe a tendency among our female respondents to compare and distance themselves from other women. ‘Other women’ were here seen as a somewhat abstract, generalized group, rather than actually existing persons.

Respondent 1 reported one of her first encounters with Organization B’s women-only network:

“I once went to an event [of the female network] as a participant. That was five years ago. I had the feeling that I had nothing in common with these humans except for a chromosomal similarity. [...] There was this kind of ‘everything’s bad’ bitchy attitude, which was kind of stupid.”

Respondent 8 reported very similar experiences with the respective counterpart in Organization A. WONs were repeatedly criticized for setting the stage for “wrong” discussions in our respondents’ eyes. Women being active in such networks were accused of not being satisfied with anything, finger-pointing and expecting others to hand opportunities to them on a silver platter. WONs were therefore often seen as a platform for whiny women. Our respondents potentially came to this conception because they felt like they had not had it easy in their careers either and therefore did not see such new initiatives for women advancement as necessary:

“I have also deliberately refrained from certain things. But I just made the decision for me and [other women] just have to make the decision for [themselves] for a period of time and stop whining when other things fall down. Because you just can’t have everything. You just have to be satisfied with what you have decided for. [...] Other things just do not work in this period. Be happy with it and just stop whining! ‘But I’d like that, and that, and that.’ That’s just not possible. Yeah, that’s why I’m always a bit annoyed. I’m always a bit more pragmatic” (Respondent 1).

We could also observe latent accusations that other women were responsible for their own disadvantaged position:

“I see all the young women who are on my team. They work too... they come back in similar models [of working part-time as a woman]. And it's true that the main focus of childcare is still on women, they are more likely to be responsible for it than men. And I don't feel that the young women nowadays are as emancipated as I hoped they would be somehow. [...] I think that has to change a lot in families. Women do all the work at home and around the children... There is no balance at all – among the men and women I know, there is no family who has that balanced out! I don't know a single example where I say there is a balance in the distribution of tasks in the household with children between man and woman. And that is where the women and the men are somehow to blame themselves” (Respondent 2).

Respondent 8 stated: “I always say: ‘[Child care] is not only your problem, you also have a husband! He also has that problem. Simply don't make it your own problem!’”

Ironically, at the same time of criticizing other women themselves, our respondents criticized women in general for not providing unconditional support to one another.

“Women do not support each other enough. That's true. They're poorly connected. They may not have learned and practiced that here in Europe. This is a real issue. It's important that you have role models. You know very well that promoters often promote people who are very similar to themselves” (Respondent 5).

If it is in fact true that “promoters often promote people who are very similar to themselves”, women would currently waste a lot of potential by not supporting each other.

4.2.3 Fitting In

“I believe that the younger you are as a woman, the less sensitive you are to which behavior is okay and which is not. Honestly, the older you get as a woman, the more self-sufficient you are and the more you know [...] what is right” (Respondent 9).

Moving on from the individual making sense of herself and other individuals in relation to herself, our next focus is how our respondents made sense of the organizational reality around them and reacted to it accordingly. In the struggle to fit in, our respondents reported certain frustrations they faced in the organization and strategies they applied to handle them.

Some respondents reported the frustration of not being able to get recognition for the work and content they contributed, but being forced to engage in self-marketing in order to gain approval and advance their career.

“My [male] boss did that a lot, marketing on his own behalf, and I never understood that. And it was too confusing for me, because I always thought that I wanted to convince through my work, and I don't want to just drum up publicity for myself all the time” (Respondent 9).

“For a while I didn't focus enough on [self-marketing], because I often thought that if you are the most diligent and best employee and if you solve all topics and are the best in the team, then you will be promoted at some point. But that is not the case. And I *always, always, always* had the best ratings in my personal performance evaluation. I had *very, very* good dissertation and degree, among the top five people. I was the second best in my year. But in the end, it is very important from the beginning [...] to signal what you're going to do. And to say quite clearly: ‘I would like to lead a team. I would like to take this step and that step.’ [...] I believe that you can work as much as it gets, perform as good as it gets [...] If you do not promote yourself in the end [...] Then you won't get promoted. That's a real problem. That you won't be seen” (Respondent 5).

Respondent 5 experienced how her idea of getting ahead by performance alone was refuted by the organizational reality. The organizational pressures forced her to take on behavior that she was actually not comfortable with, which resulted in some frustration.

Male Respondent 11 sees the threat of missing out on female potential by this perception from a man's perspective:

“Women nowadays tend to be ‘accused’ that they do not really want to put themselves at the center of attention, but rather want to let the team have an effect and are therefore perhaps sometimes misjudged concerning whether they are suitable as leaders or not.”

The realization that a certain amount of self-marketing is apparently indispensable for career development led our respondents to change their strategy in order to fit in. They reported that they had now turned to adapting to the circumstances of the organization and started to act accordingly.

An interesting strategy of some of our respondents to fit into the organization was the attempt to mimic the habitus of their bosses. This was done by what we interpret as ‘costuming’ in especially conservative business clothing and thereby constructing a professional alter ego in order not to be perceived as a young girl, but a serious business woman. Respondent 7 reported on her experiences with this strategy:

“And no matter who sat in front of me, such as applicants who told me how high their annual salary was – I didn't care about that. I felt comfortable in the role and in the outfit. I said: ‘But it’s me who decides here’. And that was sometimes quite exciting, with applicants who of course also looked at me like ‘Oops, a young girl.’ And [the outfit] was just a way that for me to say. ‘No! This way I can simply show that I have the appropriate standing here. And I decide whether or not to hire you.’”

By adapting this approach, Respondent 7 aimed to compensate for her relatively young age in combination with her gender:

“I said: ‘I want to show them all the more. I'm a young girl here, but I'm going to make it just like the others did.’ And of course, I had to position myself accordingly at some high management level. Also, in my choice of words and verbal expression and also a lot in the facial expressions and gestures. So that [management] would notice: She’s not a little mouse.”

Respondent 5 shared her thoughts on such strategies:

“[Women] have tried to develop different strategies. In my opinion, some of them have tried to make themselves as attractive as possible, so that men support them because of their attractiveness. And others have tried to copy men, perhaps to be promoted with male characteristics. And the third ones didn't do anything. They fell by the wayside. But [women] haven't come up with a consistent strategy to break through. To promote each other and to establish this claim to leadership.”

This shows the variety of choices that have to be made every day by women in a male-dominated environment. Concluding on that, it is questionable, why these different strategies exist, as well as how they are connected to individuals’ sensemaking regarding their career development.

Another reaction to the perceived organizational reality and a strategy of fitting in concerns our respondents’ positioning regarding their role as potential mothers. Some saw it as their obligation to reassure their superiors that they would not have to worry about hiring a woman by showing them that they would essentially act like men.

Respondent 10 said:

“If I want to have a leadership position, I must clearly signal that I am prepared to put aside my private time. [...] Because I just can't pick up the child from the daycare at 3:00 pm. Or because I'm on business trips two days a week. This expectation exists, and I have to make it clear in job interviews that I have a plan

for it, and that I know what to expect, that I'm ready for this. And I still want the job.”

With this reasoning, it was attempted to counteract the bias against mothers, that work was not their top priority, but family. The women somehow viewed it as their task to prove the falsehood of such biases. They decided to counteract the latent reservations against women, representing a greater risk for employers due to the possibility of pregnancy and maternity by signaling that the employer had nothing to fear with them. This shows how society's expectation of mothers clash with our respondent's perception of a top performer.

4.3 Summary of Findings

Having elaborated on our findings, we are now able to provide answers to our second and third research objectives.

What expectations have to be met to develop one's career in the organizational context?

In order to develop their career, individuals have to take on characteristics of an abstract organizational concept, the 'Ideal Worker'. The 'Ideal Worker' is the image of a worker, who always shows appropriate behavior and fits all tasks and expectations towards them perfectly. Therefore, the 'Ideal Worker' is worth advancing their career in a quick pace and therefore an ideal that is pursued by those who want to advance their career similarly. As a first step to become the 'Ideal Worker', individuals have to become well-known within the organization, which can only be achieved by engaging in marketing on their own behalf and convey competence, regardless of potential lack of competence.

To be the 'Ideal Worker' individuals are further expected to possess a portfolio of different skills, all of which cannot be necessarily be marked as gendered. However, it becomes apparent that “hard” skills associated with the male gender are valued more highly than “soft” skills, which are in turn associated with the female gender.

Staying the 'Ideal Worker' requires assertiveness in a male domain and ideally a strong network consisting of supporters. However, women risk being excluded from such networks due to their difference and are said to have not been able to build equally strong networks by themselves yet.

Expectations directed towards women that have to be met in the organizational context include the choice of an appropriate 'Female Career'. This includes non-business-related sectors of an

organization, such as HR and, depending on the business model, customer service. Women are additionally confronted with the expectations that they will eventually interrupt their careers to bear children and care for them. Women who choose not to get children also suffer from this pre-conception. Furthermore, the status quo in high leadership positions – meaning underrepresented women – sends the message that ambitious women are an exception to the rule.

Further expectations for career development include being willing to be fixed as a woman. It appears that in reaction to the problem of low gender representation, the fault is being found in the women, who allegedly do not take enough initiative. At the same time, they are pacified by reassuring them their time for rapid career advancement will come in the future, triggered by changes in the new economy. Additionally, a special role is attributed to men within the gender diversity discussion by fulfilling their role as advocates for diversity. They are trusted to be impartial, as their gender is invisible, and their opinion therefore valued more than women's. Diversity engagement is assumed to always stem from personal interest, which leads to the assumption that women cannot be trusted with it.

How do women make sense of their identity in the organizational context?

On the individual level, women position themselves as hard-working employees, always ready to put in extra effort. This shows their identity work for meeting norms and expectations. In contrast, they see other women as different, resulting in a self-appreciation and simultaneous depreciation of others. Different strategies of fitting into the organizational context are applied by women, such as costuming and counteracting stereotypes they perceived as potentially harmful for their careers. The pressure to fit in shows the force of pre-described norms and expectations, such as those introduced above. It additionally demonstrates that identity is fluid and how actors can react and adjust in response to organizational changes.

Reviewing our findings in that way, we are able to identify certain concepts, under which our 2nd-order themes – here serving as sub-chapter titles for our findings chapter – can be grouped again. This results in four distinct 3rd-order concepts:

- 1) the 'Ideal Worker', described by Becoming the 'Ideal Worker', Being the 'Ideal Worker', and Staying the 'Ideal Worker'

- 2) the ‘Female Career’, described by The Pink Ghetto, Interrupted Female Careers, and (Not) Getting to the Top
- 3) Organizational Reactions, described by ‘Fix the Women’, The Future Belongs to Women, and Men as Advocates for Diversity
- 4) Individual Reactions, described by Top Performers, Criticism of Other Women, and Fitting In

For a better overview, the following figure summarizes our Data Structure again.

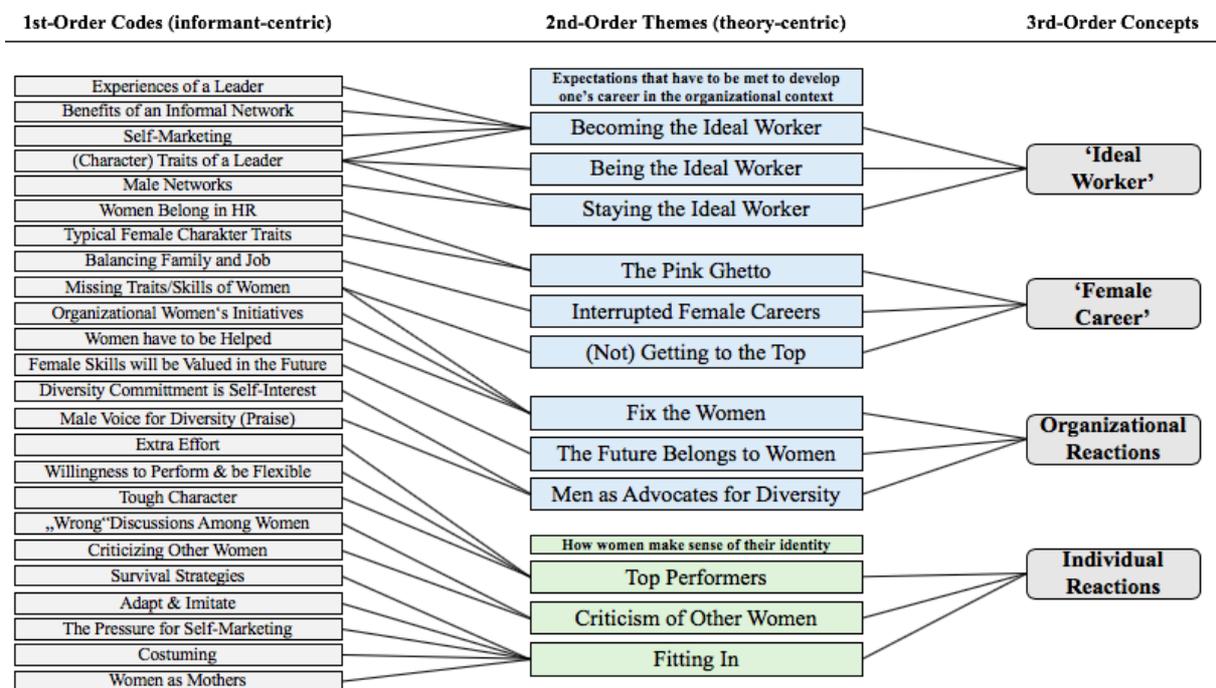


Figure 3: Data Structure

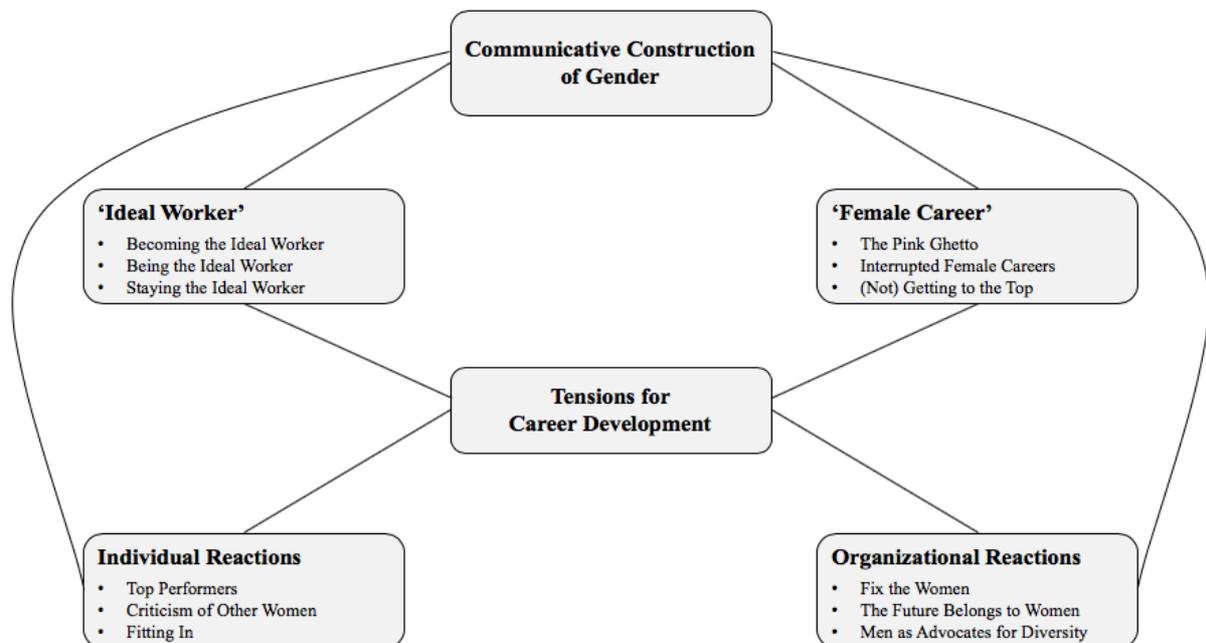
It becomes clear that the constructs of the ‘Ideal Worker’ and the ‘Female Career’ possess quite contradictory characteristics. This is a finding that we have to further discuss in the following chapter, as we suspect tensions arising from this affecting the individual’s identity and her career development. Furthermore, it is to be established how the individual and organizational reactions come about and what their role is in the dynamics caused by the communicative construction of gender.

5. Discussion

In the following discussion, we will analyze our findings in the light of the earlier reviewed literature. We will first determine how gender is constructed in our case study. We then focus on what constructs are created by the communicative construction of gender (CCG), focusing on 1) the construction of the ‘Ideal Worker’ and 2) the construction of the ‘Female Career’. Subsequently, we examine the tensions between the introduced constructs and how they play a role in the individual’s sensemaking concerning her career development. This is followed by our reflections on reactions to these sensemaking processes, expressed by 1) individual reactions and 2) organizational reactions as perceived by the individual, which both in turn close the cycle by influencing the communicative construction of gender.

Figure 4: The Dynamics of CCG in the Career Development of Women

All this results in our model about the dynamics of CCG in the career development of women (Figure 4), whose interconnections will be specified in the following. The model is abstracted and simplified, in order to capture the complexity of the dynamics and shows what we identified as the most important interconnections. The lines between the different components of the



model stand for the dynamic interchange between them.

5.1 The Communicative Construction of Gender

Before turning to answering our question about how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women, we first establish *how, when, by whom and where* gender is constructed in our case as supported by our data.

How is gender constructed communicatively?

Gender cannot be grasped in an essential way, but has to be understood as a context-dependent social construction that manifests itself in everyday communicative interactions (Lorber & Farrell, 1991). Gender is therefore, just as organizations, talked into existence. As stated earlier, the construction of gender is here seen analogously to the communicative constitution of organizations (CCO). The communicative interactions constructing gender include verbal interactions and non-verbal interactions, in other words talking about it and enacting it. In our case, gender can therefore be seen as being constructed by actions within the organization as well as verbally, such as during our interviews.

When is gender constructed communicatively?

As communicative actions take place continually, gender is constructed constantly, which leads to the ever-changing nature of gender, due to constant re-negotiation (Kvande, 2003). Applied to our findings, this is important as the whole dynamics of CCG playing a role in the career development of women cannot be seen as a one-time process after which one outcome is produced. Instead, it consists of countless simultaneous negotiations taking place at the different components of the model. The ever-changing nature of gender can be observed by the way our respondents spoke of how expectations towards women had changed much in recent times and especially by the manner in which they referred to the future. Reference was made to the abstract picture of the future considering when the inequality between the sexes would decrease. This shows: Tomorrow's expectations towards women are made today through communicative interaction.

By whom is gender constructed communicatively?

All individuals are actively constructing gender, whether they are consciously aware of it or not. As everyone is subject to societal expectations and pressures, negotiating their own sensemaking and actions in reference to their environment, every individual is doing gender, even if they do not intend to (West & Zimmerman, 1987). According to West and Zimmerman

(1987), doing gender is to manage “situated conduct in light of normative conceptions of attitudes and activities appropriate for one’s sex category” (p. 127). Gender can be undone by actively resisting these normative conceptions (Deutsch, 2007). In our case, gender is actively done by some of our female respondents’ enactment of motherhood and pursuing a career path in HR traditionally ascribed to women. Accordingly, gender is undone by some respondents adapting typical “male” characteristics in the professional sphere, such as being loud, assertive and demanding. Gender can also be constructed by serving as a subject for projection for others, as the question who someone *is* always includes the question who someone *is not*. The construction of gender can therefore not be done by an individual alone, but always in reference to and exchange with other individuals.

Where is gender constructed communicatively?

As established earlier, human society depends on division of labor (Acker, 1990; West & Zimmerman, 1987). Organizations are part of the human society and constructed, legitimized and constituted by human actors. Society’s mindset is, therefore, reflected in organizations’ structures. The concept of what gender means in an organizational context is, therefore, a mirror of what is constructed in society. The organizational context and everything that belongs to it can never be separated from the societal context which it is part of. In our case, gender seems to be especially closely connected to the private sphere, and not exclusively constructed within the organization. In other words, workers take their gender identity home after work, while they leave other aspects of their professional personality at the workplace. This might lead to the conception that the organization plays a smaller part in gender construction than family environment or more abstract societal pressures. In our view, this is a misconception, though. It cannot always be specified exactly which force plays a bigger or smaller role in CCG. For every individual, it is an interplay of various influences which shape the conception of gender. Some individuals might experience the most formative influences in the organization, some in another context.

It also has to be established that gender construction is additionally influencing individuals’ identities, simultaneous to constructing an image which manifests in the outside world. “[I]dentities are produced through [...] the recounting of experiences and stories” (McDonald, 2013, p. 568) and, therefore, take an active part in CCG. Identity theory is where we can detect

how inequality, such as the gendered hierarchy in organizations, shapes identities and individuals' sensemaking.

We will now turn to *what* is actually being constructed by CCG in our case and introduce the constructs of the 'Ideal Worker' and the 'Female Career'.

5.2 Constructs

In order to analyze what is constructed by CCG, we examined our findings and observed that two constructs are particularly, but certainly not exclusively, prominent and important. We do not claim to capture the entirety of all processes that touch gender in organizations. Therefore, we are able to limit our view on these concepts, which already provide us with revealing insights.

Communicatively constructed by CCG is on the one hand the construct of the 'Ideal Worker', which can explicitly be distinguished from the construct of the 'Female Career' on the other. We found those two constructs particularly interesting, as the respective constructs are partly contradictory and therefore decided to explicitly analyze those two. They differ regarding the respective characteristics, abilities and surrounding environment and context ascribed to them. To demonstrate how these constructs play a role for individual sensemaking concerning the career development of women, we will in the following introduce both constructs and support our own reasoning with theoretical explanations.

5.2.1 The 'Ideal Worker'

By examining, comparing and assembling the communicated statements from our in-depth interviews with eleven respondents, we gained attention about the existence of the construct of the 'Ideal Worker'. None of our questions in the interviews was aimed at describing the characteristics of an ideal employee. Yet, our respondents repeatedly addressed or indirectly described the needed skills to succeed within an organization. They based their descriptions and statements on expectations and perceptions that are circulating among employees within the organization – some of these characteristics have been reinforced and renegotiated for decades, while others are relatively new. The construct of the 'Ideal Worker' was created communicatively by our respondents themselves by reflecting about a younger version of

themselves, the needed capabilities to become successful, how these have changed and adapted since beginning their career and the way they differ from other employees and women. In the following, we will introduce a particular clear drawing of this construct, which is present among our respondents.

Although our findings indicate that the ‘Ideal Worker’ was in fact associated with the male gender, we do not want to reproduce this assumption right away. In order to keep a neutral distance, we will use gender-neutral pronouns to describe the ‘Ideal Worker’. Thereby, we follow the seventh edition of the Publication Manual of the American Psychological Association, endorsing the use of “they” as a singular third-person pronoun (Lee, 2019).

The ‘Ideal Worker’ is a smart employee that convinces through their authentic appearance. They are a self-confident person that is able and willing to stand up for themselves and has soft skills, such as negotiating, inspiring and presenting, next to sales competencies. Due to this kind of assertiveness, the ‘Ideal Worker’ radiates competence and earns respect in front of their colleagues, as they are able to handle power games and micro-politics within the corporation. Increasingly important are moreover communication competences, empathy and the ability to conduct conflict resolution talks.

As a top performer, the ‘Ideal Worker’ is continuously interested in advancing their career. To succeed, it is very important to gain visibility. The ‘Ideal Worker’ dedicates themselves to the creation and maintenance of a personal network, in which they are present and signals their interests and commitment. Thereby they position themselves as an aspirant for new tasks or roles early enough.

In order to advance, the ‘Ideal Worker’ shows flexibility and resilience in their daily work life. Besides engaging in further trainings and taking on additional challenges, they signal that their paid employment work is the primary responsibility. This means that they prioritize the workplace and does not rely on a work-life-balance to engage in other responsibilities, such as care work.

In order to answer why the construct of the ‘Ideal Worker’ looks like it does, we return to the reviewed literature and apply theoretical explanations.

To explain the clear predominance of the abovementioned distinctive character traits that constitute the construct of the 'Ideal Worker', we have to highlight the theory of gendered organizations, as well as the predominance of the male norm within the organization. In our case, the construct of the 'Ideal Worker' can be seen in parallel with the frequently mentioned drawing of an 'universal worker' in literature (Acker, 2006; Ashcraft, 1999; West & Zimmerman, 1987). As the origin of this image lies in the historical familial division of labor and interaction at home, we and our respondents cannot avoid associating the above-mentioned characteristics of our construct with a male individual, as the construct does not explicitly include sexuality, reproduction and emotionality. Although a considerable number of women today have advanced to middle management levels and account for half of the organizational employees, they are still confronted with a gendered hierarchical structure and the reinforcement of the masculine culture at the top (Billing, 2011).

Taking a look at our construct of the 'Ideal Worker', it becomes apparent that this image still predominates the organizational and societal expectations, circulating in our case organizations. It is assumed that employees who want to advance their careers and become successful are those who can work eight hours away from the living space and have few responsibilities besides their paid employment work. Therefore, our respondents communicated the according characteristics and thereby reinforced the stereotypical assumptions once again. Consequently, our respondents emphasized the necessity to have a plan for private responsibilities in order to show flexibility and commitment to the employer. This is vital in order to be able to advance the own career and be recognized as an 'Ideal Worker'.

Acker's theory of gendered organization and the unencumbered 'Ideal Worker' was part of the traditional career ladder. Yet, the construct of the 'Ideal Worker' displays that our respondents still expect to be evaluated "on their 'face time' at work and their willingness to put work and the organization before family and friends" (Jacobs & Gerson, 2004, in Acker, 2006, p. 459), even though what they have experienced can be rather seen as a non-traditional career path, or in their own words, a 'horizontal career'. Instead of combating the gendered organization, gender inequality persists also in the context of the new economy and is embedded into the practices of teamwork, horizontal portfolio careers and networking activities (Williams et al., 2012). Regardless of the new economy and the acceptance of nontraditional schedules, the

power of the traditional image of the 'Ideal Worker' has gained popularity and defines "those who conform to it as serious, committed workers and those who do not as rather [...] unworthy of promotions and pay increases" (Hochschild, 1997, in Acker, 2006, p. 457; Kelly et al., 2010). Our respondents are very successful employees and have been able to advance their careers in higher positions. In order to do so, they had continuously been showing their interest in developing and willingness to put in extra effort. After taking parental leave, it was not made easy for them to return to full employment and advance their careers. Due to these experiences, they communicated the construct of an 'Ideal Worker', which does not include part-time options. This communicational re-validation of the male norm then leads to gender inequality being embedded even more deeply into organizational processes (Acker, 1990).

An important skill of the 'Ideal Worker' that was emphasized for its importance regarding career development was the ability to create and maintain an informal network. Yet, this ability of an 'Ideal Worker' is not gender-neutral. Homosocial structures make it hard for women to enter successful networks, as men's informal networks are very powerful (e.g. Babcock & Laschever 2003; Bowles et al., 2007; Broadbridge 2004; Williams et al., 2012). Additionally, especially nowadays, it is very important to stand out from the group and advertise own accomplishments (Kelan, 2008). Self-promotion by women, however, is associated with negative reactions in male-dominated environments. Especially today, it is important to be recommended for future placements, as this does not happen in a pre-determined way, like in the traditional career model. That is why networking skills are important for the 'Ideal Worker', but due to societal expectations networking is still associated with male strengths, which reinforces the gendered nature of the construct of the 'Ideal Worker' in our case.

The construct of an 'Ideal Worker' does not only appear in daily ordinary talk and workplace interaction, but is in fact written down in job descriptions and managerial directives, which was communicated by our respondents as having an impact on the selection process and outcome of assessment centers. Homosocial reproduction includes "habits of favoring people who are like themselves" (Elliott & Smith, 2004; Kanter, 1977, in Williams et al, 2012, p. 561). For decades, the existing jobholders have been men. Consequently, men promote men and qualities to get promoted are associated with male individuals and reemerge in these abovementioned characteristics of the 'Ideal Worker'. In order to be considered for a job, our respondents gave advice to imitate these characteristics. By recommending to adopt these characteristics, they

are not combating the gendered hierarchy within the organization, but instead encouraging further generations to adapt and resign themselves to these gendered circumstances.

Overall, it seems that women are perceived to be less suited to fit for the occupation of the 'Ideal Worker'. Like a glass slipper, the occupation or the advancement of the own career comes to appear "naturally" possessed of features that fit certain people and are improbable for others" (Ashcraft, 2013, p. 6). The construct of an 'Ideal Worker' has its own occupational identity, as all our respondents have a similar understanding of them, independent of the organization or department within the organization.

It was also mentioned that, increasingly, communication skills are becoming more important for an 'Ideal Worker'. Although these were at first glance understood as typical female characteristics, it remains questionable whether the 'Ideal Worker' will be associated with a female body and characteristics in the future. Already in 1990, Acker emphasized the advantage of feminine leadership for modern management. Yet, while it is appreciated if men show empathy, women are not getting the same positive feedback, but are instead marked as typically female (Wahl, 2014). While women are put off with the argument that the 'Ideal Worker' will become female, this remains questionable. Instead, men are said to be intelligent enough to learn the typical "female" skills, resulting in an expansion of a male 'Ideal Worker', which women still are not able to live up to.

All in all, these theories helped us to explain how the 'Ideal Worker' is constructed communicatively. Although the characteristics, abilities and surrounding context seem to be gender-neutral at first glance, the construct actually favors men. Hence, "female" characteristics are not meant to be part of the construct, resulting in the discrimination of women.

Our respondents seem to believe that women have equal chances, as they were able to advance their careers within the organization. Yet, they are victims of the persisting male norm and have to deal with challenges that are not gender neutral. The male norm therefore clearly influences all communicational processes on how the appropriate individual developing their career should look like.

5.2.2 The ‘Female Career’

Moving on from the construct of the ‘Ideal Worker’, we were able to connect and discover a second prominent construct, that is the result of the communicative construction of gender, namely the construct of a typical ‘Female Career’.

We came across this construct, as our respondents talked about themselves and other individuals and thereby contributed to the reproduction and solidification of the communicative construction of gender. Our respondents were invited to talk about their own career development and the organizational practices regarding promotion. While talking, they reflected about their own opinions and expectations that went far beyond the direct questions. As already explained in the methodology chapter, it was the plan of our semi-structured interview to get as many personal stories as possible. Since reality is created in continuous communication and exchange, these statements are always subject to the organizational expectations that circulate within the organization.

The following description of a ‘Female Career’ outlines what is perceived to be an appropriate career for a woman and how an individual pursuing such a career should act. Similar to the construct of the ‘Ideal Worker’, the construct of the ‘Female Career’ woman can be described by some typical characteristics, abilities and its surrounding environment and context.

A ‘Female Career’ woman is strong in dealing with human needs and wants to develop people through communication and guidance. She often works in human resources or customer service, which corresponds to her diplomatic character traits. In contrast to the ‘Ideal Worker’, the ‘Female Career’ woman is not conspicuous or loud and does not like to be the focus of attention. This is in line with her dislike to promote her own affairs. Instead of spending a lot of time on network activities and making connections, she wants to impress and eventually be promoted based on her content-related work.

Yet, her diplomatic skills and “helper syndrome” conflict with some negative character traits associated with a ‘Female Career’ woman within the organization: Women, pursuing a ‘Female Career’, are assumed to constantly demonstrate dissatisfaction by radiating an “everything’s bad-attitude”. Opposed to ideal employees, these women do not support each other, but instead are accused of being involved in “bitch fights”. Also, their quality of being emotional has a negative connotation.

When moving from the character traits to the aspects of the surrounding environment, that impacts the construct of a 'Female Career', we also notice some interesting and mostly negative recurrences that are communicatively constructed. Within the organization it is not expected that workers pursuing a 'Female Career' are ambitiously trying to become very successful – and definitely not in traditional business occupations. As work with a 'Female Career' woman is expected to be less productive, women who want to be promoted frequently have to prove themselves in a new position, as HR staff might distrust their potential at the moment of application. This is also due to the organizational expectation that a 'Female Career' woman has less work experience than other employees. This conclusion is drawn based on some stereotypical prejudices about women. Confirmed or denied, it is expected that the 'Female Career' includes a break or a period of part-time work due to parental leave. In contrast to the 'Ideal Worker', they are assumed to need flexibility and a work-life balance to manage their private and public life.

Like the construct of the 'Ideal Worker', the character traits attributed to the construct of a 'Female Career' and its contextual characteristics can be theoretically explained as being a result of the consolidation of the male norm within gendered organizations.

Similar to the construct of the 'Ideal Worker', the 'Female Career' is also a result of the deeply embedded male norm within the gendered organization. Due to the division of labor at home and at work, women are seen as the primary responsible person for care work (Acker, 1990; West & Zimmerman, 1987). This division of labor remained, even when women increasingly started to earn a living as well. The result is that all women are still expected to be interested in working with people and, therefore, expected to pursue a career in HR or customer service.

In line with the 'Female Career' being a counterpart to the 'Ideal Worker', we can also explain the attributed characteristics of being emotional and diplomatic. This is the opposite of the male communication and leadership style, which is described with words such as strong and confident (Ashcraft, 1999). As opposed to this, the 'Female Career' woman is understood as soft and emotional, and might explain negative connotations, such as being involved in "bitch fights".

Altogether, our 'Female Career' construct demonstrates that women are expected to be nice, caretaking and unselfish. While it is increasingly appreciated if men adapt these conventionally

feminine qualities, women appear arrogant or abrasive if they adapt the introduced qualities of 'Ideal Workers' (Ibarra, Ely, & Kolb, 2013). Some of the 'Female Career' workers who hold leadership positions have to constantly deal with the challenge of not appearing too emotional or too soft, making it difficult to make tough decisions, as well as being a strong leader (Ibarra et al., 2013). These communicatively widespread gendered expectations are now consolidated in our 'Female Career' construct.

Due to the recruitment of women as cheap labor, men were able to advance their careers and get to the top relatively easily. As a result of the homosocial reproduction, men rather than women continued to be recruited for succession positions (Acker, 2006; Ashcraft, 1999). Ergo, while women are able to advance to the middle level, they are still underrepresented in top jobs (Acker, 2006; AllBright, 2019). Instead of seeing the failure in system process, organizational members and management groups interpret this lack of women in top positions as the misstep of female individuals (Acker, 2006). This explains, why individuals pursuing a 'Female Career' in our case are not expected to be ambitious and interested in pursuing a career and advance to top positions. As this observation and reasoning is in line with the argument of a closed loop or homosocial reproduction, it is not desirable to be understood as pursuing a 'Female Career' if you want to be successful. Our female respondents were aware of the danger of being identified as such. Consequently, they tried to clearly distance themselves from these assumptions and highlighted their extra effort. Being identified as pursuing a 'Female Career' was seemingly a threat that was perceived to make it much more difficult to get promoted into top positions.

The new economy is characterized by the new phenomenon of portfolio careers, consisting of different thematical steps on the way. While this type of career enables an individual many possibilities to proceed, it can also hinder their career development (Kelly et al., 2010). As everything seems to be possible and career paths are not pre-determined anymore, individuals are made responsible for their own career decisions and subsequent potential career failures (Kelan, 2008). Hence, there are no systematic structures that can be accused of being the reason for one's own career development. Additionally, the existence of portfolio careers makes it much more difficult to compare individuals' career performances. This might again result in a gendered inequality, as homosocial reproduction will lead to the promotion of 'Ideal Workers',

not members of a 'Female Career' (Kelly et al., 2010). Whether yesterday or today, top positions are not associated with a 'Female Career' workers and this correlation will presumably not be challenged very soon.

Another assumption that is communicatively constructed and reproduced in the 'Female Career' construct is the inability of these workers to be good in networking activities. While it is culturally appreciated if men are loud and at the center of attention, women should not do this (Williams et al., 2012). This is manifested in the construct and was also stated by our respondents as they first had to learn how to promote themselves. Moreover, our respondents reproduced the paradox that formal WON's are not powerful and instead might be an obstacle for their career development (Williams et al., 2012). Individuals within the organization experience and constantly assume an "everything's bad"- attitude within these networks. These assumptions are deeply rooted within the construct of the 'Female Career' and explain why most of our respondents were not actively part of such a formal network, but instead interested in building their own informal one. As men's networks are perceived to be very powerful in contrast to formal WON's, gendered inequalities are also reinforced in network activities.

In the literature review, we outlined that the division of care and paid labor between genders was solidified over decades (e.g. West & Zimmerman, 1987). Although women now also want to and have to earn money, care work is still the task of women. Consequently, family-friendly policies and part-time work are primarily utilized and requested by women (Glass, 2004). While such measures enable women to manage their private and public responsibilities, gender inequality is reinforced, as those who conform to the male model of organizing are defined "as serious, committed workers and those who do not as rather peripheral and probably unworthy of promotions and pay increases" (Hochschild, 1997, in Acker, 2006, p. 457). The 'Female Career' is still associated with the image of an uncommitted worker and consequently, individuals within the organization are not expecting the 'Female Career' workers to pursue their career ambitiously.

Organizations consist, among other constituents, of communicatively constructed job descriptions, role expectations that influence the organizational logic. Having introduced our two contradicting constructs, it becomes visible that the communicative construction of gender

also has an impact on the overall communicatively constituted organization, as these two constructs are constantly circling within the organization. As employees, such as our respondents, are constantly exposed to these verbal and non-verbal communications, they revive and, thereby, reinforce the expectations that can be found in the construct of the ‘Ideal Worker’ and the ‘Female Career’.

5.3 Tensions for Career Development

Having established *that* gender is in fact communicatively constructed and *what* is constructed by CCG, we now turn to answering the question how exactly the outcomes of these processes play a role on the individual’s sensemaking concerning her career development. We will elaborate on what tensions and resulting struggles arise from the conflicting constructs of the ‘Ideal Worker’ and the ‘Female Career’ introduced above.

It can be observed quite obviously: the two constructs do not match. The ‘Ideal Worker’ is not expected to pursue a ‘Female Career’ and a ‘Female Career’ is not expected to be pursued by an ‘Ideal Worker’. As the name indicates, the ‘Ideal Worker’ is seen as a desirable ideal. Meanwhile, the appropriate ‘Female Career’ is on the one hand associated with “typically female” characteristics that are not necessarily negative by themselves, but become negative when put in the organizational context. On the other hand, the ‘Female Career’ is associated with openly negative biases.

This brings the women we interviewed in a conflict. All of them communicate an image of themselves as ambitious workers and keen to advance their career and therefore strive to match the image of the ‘Ideal Worker’ at least to some extent. Because, while the picture of the ‘Ideal Worker’, who is worth getting promoted, is inflicted upon them, they are simultaneously restricted by the picture of the ‘Female Career’ which dictates appropriate behavior for them as women. This results in a significant identity struggle, what we identify here as an example of a double bind. A double bind in communication occurs when an individual receives mutually conflicting messages, leading to an emotionally distressing dilemma (Bateson, Jackson, Haley, & Weakland, 1956). The double bind “creates a situation in which a successful response to one message results in a failed response to the other, and vice versa, so that the individual is

automatically wrong in his or her answer” (Tienari & Nentwich, 2012, p. 117). In our case, the resulting identity struggle includes the choice between the two constructs. Drastically said: Become the ‘Ideal Worker’ and be punished because of the non-conformation to gender roles, or conform to them, pursue a ‘Female Career’ and accept to never reach the true top positions. In our data, we can find many examples of circumstances that inflict a double bind on our female respondents in the struggle between the ‘Ideal Worker and the ‘Female Career’: Being self-confident as a worker and modest as a woman, being committed to work as a worker and committed to family as a woman, being results-oriented as a worker and people-oriented as a woman, being assertive as a worker and adaptive as a woman.

The frustrating thing about the double bind is not only that women can only be wrong in their response to conflicting expectations, but it seems that men can only be right. Men are praised when showing “female” behavior like being emotional, looking after their kids, or, as a matter of fact, advocating gender equality issues. The double bind seems not to exist for men, as their “feminine” behavior is not expected to negatively influence their work performance because they still, by the nature of their male bodies, fit in the template of an ‘Ideal Worker’. Therefore, the stretch to combine both gender compliant and “female” actions is not as big and distressing. What aggravates the identity tension for women and makes their decisions regarding career development so much more difficult than men’s, is the apparent hierarchy of labor that resonates in the constructs of the ‘Ideal Worker’ and the ‘Female Career’. Our research confirms the notion of scholars such as Ashcraft (2007), that occupational identity serves as a carrier for narratives regarding what tasks matter more and which kind of workers “naturally” belong in particular jobs.

If it were not for the higher appreciation of “male” occupations and characteristics, the women in our case would not be exposed to the double bind putting them in identity distress. In this case, what is socially acceptable for them and the construct of the ‘Ideal Worker’ would go along well. Visualized by Ashcraft’s (2013) metaphor of a glass slipper, our respondents are, however, confronted with the dilemma, that they do not fit in the occupation they would like to pursue. Expanding Ashcraft’s metaphor of the glass slipper by including Cinderella’s stepsisters, explains that trying to make the slipper fit is accompanied by a lot of pain, similar to the identity struggles women trying to fit into the ‘Ideal Worker’ experience. Put drastically,

while men embody the chosen Cinderella, the ‘Female Career’ women could cut their toes off and still not be able to fill out Cinderella’s glass slipper – just like her stepsisters.

A big part about identity building is avoiding tensions, which makes a double bind a large obstacle to handle. Therefore, fulfilling all expectations would imply no emotional distress, which is, however, rarely possible. When being confronted with mutually conflicting communication about how to *be* or *act*, different strategies are applied to cope with this and avoid tensions. Some of the stress can be reduced by emphasizing different aspects of one’s identity at different times, like enacting a professional and a private identity. These “different” identity roles are, however, all part of one identity and, eventually, have to be mutually compatible (Tracy & Trethewey, 2005). Therefore, operating multiple identity roles only works to a certain extent. If the conflicting messages become too different, the reactions would be too emotionally distressing to handle.

This could provide an explanation for the fact that still, women take more interest in pursuing a career in HR – which is in line with communicated expectations to them. The double bind they face in this field is less extreme and, therefore, less distressing than in male-dominated fields, where they would be exposed to a constant emotional dilemma.

Certain developments in the new economy indicate a trend towards different leadership skills that could entail a change for women and potentially free them of the double bind. When a work environment is established that better match the societal expectations of women, this could result in a less distressing career experience for them. In our data, there are strong communicational patterns of the recurring assurance that women’s time will come. The future ‘Ideal Worker’ is attributed, amongst others, with traditionally female traits. However, the assurance does not go beyond a constant reference to the future. This again results in communicating conflicting messages to women. Boldly spoken: On one hand: “Be ‘female’, and your time to shine will come”. On the other hand: “As you can see, that time has not yet come, but just wait for it”. Consequently, women have to decide which identity to pursue. Being “female” and being promised success in the future or being the ‘Ideal Worker’ now and potentially be successful right away with the risk to fail. Understandably, many women, such as our respondents chose the second option, promising sooner success. This reinforces the

legitimacy of the current 'Ideal Worker' and pushes a potentially different future 'Ideal Worker' even further into the future.

Overall, the tension between the 'Ideal Worker' and the 'Female Career' results in consciously or subconsciously distressed women who are confronted with mutually conflicting messages about how to behave. This leads to considerable identity struggles that cannot, in this form, be observed with their male counterparts. All in all, only very ambitious and tough individuals seem to be able to successfully make sense of their identity and consequently steer their career in the desired direction.

Looking at the tensions and their interconnection back to the constructs leads us to state that identity struggle and sensemaking also have a considerable influence backwards. Constructs that are resisted would have to change in order to accommodate enactment. Yet, in the gendered organization unequal power distribution is a fact. Some communicative forces are more powerful than others, which could result in them dictating a certain construct. This construct could thus persist, even with less powerful communicative forces resisting it. Consequently, in order to change constructs like the 'Female Career', powerful communicative forces have to acknowledge that the construct indeed needs adjustments.

5.4 Reactions

Strategies that are applied to cope with the tensions for career development will be discussed in the next section. By looking at them, we hope to gain more insights regarding individuals' sensemaking and the hoped outcomes for their career development. We have observed reactions to the abovementioned tensions of both the individual level and the organizational level, as perceived by individuals.

5.4.1 Individual Reactions

All that being said about the tensions created by mutually contradicting communicative constructs, it seems that our respondents have found strategies to cope with this, as they all convey an overwhelmingly positive picture of their careers. However, looks can be deceiving and, as we read our data, the devil is in the reactions to these tensions. We can only understand

how our respondents truly make sense of their career development in the context of the double bind when looking at both their verbal and non-verbal reactions. What is important to emphasize here is the communicational focus of our study and stating again that the level of analysis are the communicational pronouncements of our respondents. When speaking of “non-verbal actions” we, therefore, mean actions that were communicatively recounted to us as having been enacted by the respective individual.

A common reaction is, simply put, adapting to organizational – male – norms. Here, it is interesting to consider *what* was communicated but also *how* it was communicated. In fact, we noticed a repeated emphasis by the female respondents on their extra efforts and achievements. The constant effort to be perceived as a top performer was striking to us, as the setting of our interviews was rather informal and personale, but, to us as researchers, at times felt like our counterparts were behaving like in a job interview, promoting their skills. The women we interviewed seemed to feel the need to legitimize their career success by constantly emphasizing how hard they had worked for it and how nothing was given to them for free. We did not observe this explanatory pattern in the communication of our male respondents and, therefore, see this as a reaction to the double bind. As extra effort and professional achievements do not match the ‘Female Career’, women have to compensate this mismatch by explaining or justifying communicatively. Referring to this confident self-representation, we can argue that this behavior aims at becoming an ‘Ideal Worker’. Our respondents were distancing themselves from their younger version and emphasized how naive they had been at that time and that they would never make the same mistakes again.

Another reaction that shows the embeddedness of the organizational ‘Ideal Worker’ norm in our respondents’ sensemaking was their communication about care work and employment. Conforming to the male norm of the ‘Ideal Worker’, care work was depreciated, and employment glorified.

A different strategy for action that we view as the outcome of double bind struggles is what we call “costuming”. Many communication scholars have confirmed the importance and rhetorical power of non-verbal communication transmitted by clothing and appearance (Kinser, 2002). In this context, the concern was voiced that women had not come up with a consistent strategy of appearance, which can be confirmed by our observations. This indicates that women in fact find themselves amidst opposing concepts and react differently to them.

Assuming that gender is a kind of doing, a possible strategy to deal with the male norm within the organization is to actively do or undo gender (Deutsch, 2007; West & Zimmermann, 1987). Being aware of the similarities and differences in the gender performance of men and women, women can use gender resources to consciously create differences, or intentionally decide to resist these resources to not follow gender norms (Billing, 2011; McDonald, 2013). In our case, this could be observed in the enactment of gender-conform HR roles and the simultaneous aspiration to not be perceived as a typical ‘Female Career’ worker.

Moreover, a common reaction to deal with the double bind was the way some of our respondents communicated about other women. While emphasizing their own accomplishments, some respondents implicitly depreciated women by “othering”. We see this as yet another mechanism of conforming to the male norm. To confirm their belonging to the organization and how well they fitted in, they compared themselves to other women and gave examples of how others had failed or how others engaged in what they rated as inappropriate behavior. This enabled them to moderate their experienced double bind, as othering permits individuals to boost their own identity (Bach, 2005). Their reactions can even be described as defensive othering, meaning that they accept the legitimacy of a devaluated identity as women, but simultaneously distance themselves from it, saying that this devaluated identity does apply to other women, but not to them personally (Schwalbe et al., 2000). This can be connected with the reluctance to be active in WONs, our respondents admitting that those networks were suited for other women, but not themselves. They put much effort in building and maintaining informal networks and did not engage in formal WONs.

Concluding on the individual reactions, a reason for the overall successful career progression of our respondents could be that the majority of them pursued a career in a female-dominated field, namely HR. This could be a reason for a mitigated double bind, allowing women to both incorporate aspects of the “Ideal Worker” and the “Female Career” in their identity while mostly conforming to expectations towards women, only violating them to a small extent.

5.4.2. Organizational Reactions, as Perceived by the Individual

In addition to these individual reactions, organizations have developed and continue to develop various strategies to support women in their career development, with the overall aim of benefiting from increasing diversity themselves.

However, the lack of women in top positions is attributed to individual mistakes made by women rather than to poor system processes within the organization (Acker, 2006). Thus, the organization feels compelled to support women to become an 'Ideal Worker' and offers several initiatives to provide them with the necessary tools and skills of how to 'play the game'. The aim of this 'Fix the Women'- approach is to achieve gender equity, by encouraging women to adopt male-typical characteristics, which results in the elimination of differences between the sexes (Fletcher & Ely, 2003).

An organizational initiative to teach women how to network is the creation of formal women-only networks. However, as already mentioned, being involved in formal WONS can paradoxically have a negative effect on the career development of women (Williams et al., 2012). That is why our respondents put more effort into the creation and maintenance of their personal network and consciously select their own supporters. The separation of gender, like in WONS, is also mirrored in CCG. As described extensively, CCG emerges through continuous interaction. By separating the gender, stereotypical assumptions will be spread. An alternative could be a joint discussion, which could increase the mutual respect and recognition of ideal characteristics that both genders can contribute to the organizational outcome.

Another organizational initiative to help women advance to the top are mentoring programs. These are designed to provide women "with the kind of relationships that majority men forge through 'old boy networks'" (Risberg, Beauregard, & Sander, 2012, p. 199). The task of the mentor is to strengthen them, to pass on their experience and above all to make them visible. Accordingly, the program aims to minimize differences between the sexes and helps women to become an 'Ideal Worker'. At the same time, the organization benefits from the mentoring programs, as it gets access to all ambitious women, making it easier to discover talent for new positions.

While these programs might have a positive impact for members of a minority group, the underlying organizational structure persists (Risberg et al., 2012). This includes the organizational assumption that men do not need assistance and consequently only women are

receiving guidance on how to behave in higher positions. Besides a few critical voices, the mentoring initiative is highly appreciated by women, who want to advance their career. They welcome this strategy without realizing that the main goal is not to help them, but to change them. Due to this ignorance, this initiative has a reverse effect on CCG, reinforcing the masculinized 'Ideal Worker' norm and characterizing women as being unsuitable.

On top of that, an initiative that is implemented by organizations is the appointment of a person in charge, such as a Chief Diversity Officer (CDO). As research has shown, the employment of one person or team is a much more valid strategy than mentoring programs, as this reduces the danger that the issue of diversity work is lost in daily business (Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006). However, our respondents have stated that not every person is the right one for the job. In general, the male voice promoting gender equality seems to be more valued than the female voice. Moreover, in order to push diversity, the CDO needs the right instruments, such as a strong network, as well as a popular personality to push diversity. In short: someone who behaves according to our understanding of an 'Ideal Worker', and who cannot be accused of acting only in their own interest, but instead in the interest of others in a group. By appointing a CDO who is not associated with a disadvantaged group, the organization implicitly admits to their presumption that women only act out of self-interest. This clearly shows how deep the assumption of the gendered organization that men are impartial is still anchored within the organization. It is a paradoxical logic: Women are accused to only work for the benefit of themselves, which would, however, result in other women advancing as well. Men on the other hand are assumed to work for the benefit of women and not for themselves, which would ultimately mean that they are capable of working for their own disadvantage. While the employment of a CDO seems at first glance to be an initiative to change the entrenched gendered organizational processes, its actual implementation and reasoning behind it reveals the persisting deep resentment against women embedded in the organizational context.

Overall, the existence of a CDO initiative still made a positive impression on our respondents. They spoke very positively and were impressed by the men and their past success in making gender diversity issue visible within the organisation. We deliberately mention men here, as our respondents also reflected about the failures of female CDOs. This in turn has an impact on

CCG, as well as on our constructs, and reinforces the image that men are the ideal candidates to advocate for diversity and female career advancement due to their objective opinion.

All abovementioned organizational reactions follow the ‘Fix the Women’ approach and view the status quo of gendered hierarchies as the fault of individual women and not of the deeply embedded organizational structures. In order to overshadow this fact, there is an extensive communication within the organization that the future belongs to women – if they want to. This small half-sentence again makes it clear that it will be the women’s task to seize their given opportunities. In addition, it is questionable whether the organization believes its own words. After all, organizations continue to pursue strategies to encourage women to adapt to the male norm, instead of appreciating differences and use their potential.

A last aspect of our model that needs to be addressed here is its circular nature. It visualizes how the reactions – resulting from the tensions that emerge from the constructs that are constructed by CCG – in turn influence the communicative construction of gender. Following the rationale of CCO, all verbal and nonverbal communicative actions constitute organizations. In our case, this means that all actions and the sensemaking behind them determine the successive communicative construction of gender. It is, therefore, noted again that our model is depicted in a simplified way, but all components should be grasped as interconnected. We have here explained the model in a linear fashion, but all connections also result in constant changes backwards along the lines. For example, tensions do not only impact individual reactions, but the choice of reactions also in turn influences the tensions that are experienced.

5.5 How the Communicative Construction of Gender Plays a Role in the Career Development of Women

Having explained the interconnections between the different components of our model, we now turn to answer our overall research question. The question cannot be answered in a single sentence, but requires further explanation, as the answer to it is captured in our grounded theory model of the dynamics of CCG in the career development of women.

The communicative construction of gender causes the emergence of many gendered communication acts. Two of them are the constructs of the 'Ideal Worker' and the 'Female Career'. As those two concepts were very prominent in our data, we decided to focus on them. However, we acknowledge that there are many other gendered communication acts caused by the communicative construction of gender.

The construct of the 'Ideal Worker' and the 'Female Career' are perceived to occupy conflicting characteristics, abilities and environments. This causes tensions for women, as they are exposed to mutually conflicting communications about how to act as a successful woman in an organization. This results in a double bind for women. Metaphorically speaking, one could say that advanced organizational jobs were not made for women, just as Cinderella's glass slipper was not made for her stepsisters. Trying to fit into those jobs, therefore, causes a lot of effort and even pain to the ones the job was not specially made for.

The tensions further play a role in the career development of women as they decide to act in a certain way in response to the tensions. The resulting action strategies for the most part confirm the male norm.

Women also perceive the organization to act in a certain way, which can be summarized as a thought pattern of 'Fix the Women' and confirming the male norm. Therefore, both organizational and individual reactions reinforce the male norm and, thereby, again modify how gender is constructed communicatively in organizations. By uncovering these processes, we showed how CCG plays a role in the career development of women.

6. Conclusion

In our study, we examined sensemaking processes related to the career development of women. To get access to first-hand impressions, we conducted eleven semi-structured interviews and, thereby, gained in-depth data about the experiences and perceptions of respondents from the corporate context. Due to their personal stories and experiences, we gained better insights into the topic and accordingly narrowed our research focus. The aim of our research was to answer how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women.

We started this study by reviewing and introducing literature that was important for our topic. We intentionally did not provide an extensive or exhaustive overview of all existing literature related to the field. In line with our grounded theory approach, this allowed us to stay open and let our data guide the way for our successive research (Gioia et al., 2012).

While it is a complex issue to determine the relationship between career development and the gender of an individual, it was confirmed that differences in the experiences, that men and women make, still exist. These differences stem from societal expectations, structural barriers and biases against women. Subsequently, we theoretically demonstrated the deep-rooted existence of the male norm, described in the theory of gendered organizations. Moreover, research shows the persistence of gendered organizations in the 21st-century corporate environment and, therefore, reinforces the importance of the topic. This is, furthermore, mirrored in occupational identities, emphasizing a common understanding of who has to perform what role and job. Thereafter, we focused on women and identity. As the individual is our subject of analysis, this focus was necessary to examine women's sensemaking of organizational structures and the indications for her identity. We established that successful identity building is vital for successful career development and how both engage in mutual interference.

Finally, we described our theoretical lens of communicative constitution of organizations. As CCO explains how communication constructs power structures within organizations, which are linked to gender, the CCO lens matches our research focus. In the course of discussing the CCO lens, we were able to address our first research objective, as our chosen theory confirms that gender can be seen as constructed communicatively. The confirmation of our assumption that gender is constructed communicatively was necessary in order to be able to proceed with our study and follow the research question: How does the communicative construction of gender play a role in the career development of women?

We divided our findings chapter into two parts, corresponding to our second and third research objective. In order to be able to develop one's career in the organizational context, several expectations have to be met. We presented numerous characteristics, skills and abilities, as well as environmental circumstances that are associated with different actors in the organizational context.

A term that was already introduced in the literature review, which resurfaced in our findings, was the 'Ideal Worker'. In the sections about becoming, being and staying the 'Ideal Worker' perceptions were presented such as that successful workers have to be confident, talented networkers and able to be fully committed to their employer.

In contrast to the 'Ideal Worker', findings describing what a typical 'Female Career' looks like were presented. These organizational expectations were described by The Pink Ghetto, Interrupted Female Careers, and (Not) Getting to the Top. In contrast to the 'Ideal Worker', these terms describe "typically female" character traits, as well as job appearances and the environment a 'Female Career' worker is associated with. In other words, a 'Female Career' takes place in departments such as HR and is carried out next to family responsibilities. Furthermore, a 'Female Career' is not seen as the desirable career path for highly ambitious individuals.

Next to these expectations about typical occupational careers, we discovered further organizational expectations concerning one's career development that were perceived by our respondents. The organization is perceived to want women to be fixed to be able to develop their career. On the other hand, it is latently communicated that the future belongs to women. This emphasizes the organizational expectation that women either have to change, or just have to wait, be patient, and will be next in line. Moreover, regarding suitable candidates for diversity management, the organization is perceived to expect men to be the best advocates for this job, as they – in contrast to women – are assumed to be impartial and to not act in their personal interest.

In the second part of our findings chapter, we elaborated on our third research objective: How do women make sense of their identity in the organizational context? Our data visualized that our respondents see themselves as top performers and thereby counteract to be perceived as a typical 'Female Career' woman. In order to guarantee to not be associated with this type of employee, women engage in criticism of other women and deploy several strategies in order to fit in.

Building on our findings, we proceeded to discover the dynamic interrelations between our 3rd-order concepts and explained our observations by our theoretical model, which we then analyzed in our discussion chapter. Our model visualizes the dynamics of CCG in the career development of women. While reviewing literature, we already showed theoretically that

gender is communicatively constructed. Additionally, thanks to our data, we were able to strengthen our initial assumption and theoretical confirmation of CCG, by showing with our data that gender is constructed communicatively, constantly, by individuals in relation to each other and their environment in social life.

In a next step, we described and analyzed what exactly was constructed by CCG. In our case, the most visible constructs are the construct of the 'Ideal Worker' and the contrasting construct of the 'Female Career'. Due to their contradictory nature and the resulting tensions, women have to deal with a double bind. Trying to live up to both constructs results in an identity struggle. Drawing on the metaphor of the glass slipper, women seem not to fit into the occupation they would like to pursue. Thus, trying to make the slipper fit is accompanied by a lot of pain, as the occupation of the 'Ideal Worker' was not made for women, but for men. Yet, in order to make sense of the experienced identity struggles, and find a solution to advance one's career, the individual deploys several strategies. Simultaneously, the individual perceives to be exposed to organizational reactions that play a role in the communicative construction of gender.

All in all, this model provides a theoretical explanation how the communicative construction of gender plays a role in the career development of women. In line with our communicational lens, it has to be emphasized that the interconnections between the single components of our model are only the ones that serve us to answer our research question. In fact, our model depicts a constant circulation of the dynamics of communicational processes that constitute organizations and should be seen as a simplified way to visualize all the connections that exist between CCG and the career development of women. While we have introduced our model from top to bottom, we are aware of the fact that the components also interact backwards and thus a construct, a reaction, or the experienced tension is manifested differently at a certain point in time and consequently perceived differently by the individual.

6.1 Practical Implications

Having analyzed and discussed our findings enabled us to create the model of 'The Dynamics of Communicative Construction of Gender in the Career Development of Women'. Following

the specification of the single components, we are now able to elaborate on implications and overall takeaways in order to make use of our findings in practice.

In line with the already applied structure, we will divide our practical implications in individual and organizational perspectives. First, we will recommend how organizations can use our theoretical model in order to truly support women in advancing their careers. This is then followed by practical implications on how the individual can consciously benefit from our findings.

The most important feature in order to achieve any improvements for women's career advancement is to increase awareness about the existence of the single components of our model and their interrelations. Individuals within the organization must become aware of the fact that women are deploying strategies to survive in the gendered organization. Only when the organization stops to ascribe the fault to individuals, and instead takes a look at its own processes, we have a chance to escape from the vicious circle of women adapting and, thereby, reinforcing the male norm.

Firstly, organizations should critically reflect on their own processes and evaluate how deeply embedded the male norm is within their organizational logic. "Our idea of gender influences the division of labor. Yet, jobs can be constructed in any terms, by emphasizing and downplaying certain characteristics" (Leidner, 1991, in Billing, 2011, p. 303). Referring to this statement, job descriptions and written documents should be revised for the organization to get aware of underlying biases. Afterwards, these official and unofficial documents should be re-written to get rid of gendered norms, for example by using and emphasizing a different kind of wording. The aim is to make these documents more inclusive for female employees and applicants. In line with this, the organizational understanding and association of "typically female" jobs like HR should also be made more popular and highly regarded. This could be achieved by praising the requirements and skills that are needed to be able to do this job (McDonald, 2013). Instead of depreciating this field of work by not associating it with an ideal occupation, a different understanding should circulate within the organization, that this work is systemically relevant and holds everything together.

Furthermore, there is a need to review all the carefully implemented strategies that are currently applied to improve gender equality. The organizational initiatives and strategies for gender

diversity that have been popular choices for organizations to date, have to be evaluated concerning their approach of fixing the women. An example is the consideration of the overall impact of formal WONs and mentoring programs, as “these interventions target only one-half of the players and not the game” (Benshop & Verloo, 2011, p. 280). All in all, internal awareness has to be increased about the persisting male norm. Consequently, initiatives have to be revised and new approaches should be considered.

In order to successfully raise awareness about the importance of these changes, organizations have to expect to be confronted with resistance to change (Risberg et al., 2012). The strengthening of the diversity management team could be a first step in order to handle resistance and to react with understanding.

Yet, organizational approaches are only possible if individuals are also becoming aware of the gendered processes, as they construct and constitute organizational reality.

Taking a look at our model, individuals have to become aware of the existing constructs of the ‘Female Career’ and the ‘Ideal Worker’. By becoming aware of these gendered constructs and the impact language and communication have in constituting them, individuals can consciously reflect on their verbal and nonverbal communication and whether they want to reproduce stereotypes. This will, furthermore, motivate and enable to reflect on their own actions. Moreover, individuals who are trying to advance their own career should use this model as a thought-provoking impulse. Although individuals cannot change their socialization or escape societal expectations, they can still learn and reflect critically. Being aware of the construct of the ‘Ideal Worker’ increases the chance that individuals will challenge this construct, instead of trying to fulfill its high requirements unconsciously. This could be started by appreciating care work and paid work equally and additionally praising all different kinds of paid work in the same way.

In accordance with our understanding of CCO, awareness raising will increase communication and conversation about the existing male norm and thus ignite change in organizational processes.

6.2 Limitations

The design of our study including the methodological choices we made bears some limitations. First of all, we can reflect on the setting of our research. We gathered data in German organizations, more specifically two rather traditional corporations from the telecommunication and insurance sector. This environment is traditionally very white- and male- dominated. Had we chosen different sectors or organizational forms, we might have experienced a less distinctive prevalence of the male norm. However, the fact that the studied organizations already had an extensive diversity strategy in place shows that at least some efforts had already been made. This makes us wonder what results we might have encountered in comparable organizations without strategic efforts for diversity.

As already addressed in the methodology, strictly speaking, our findings cannot be generalized beyond our group of respondents. This is due to our choice of a qualitative study and non-probability sampling method. However, it is still possible to generalize from our case and gain transferability. Because, as we can see from our study's results, we generated concepts of principles with obvious relevance for some other domains, as many organizational processes are similar across different industries (Bansal & Corley, 2011).

Furthermore, it would certainly have benefitted our study to make the research design more longitudinal. A second round of interviews after the initial findings could have provided us with even more theorizable input. This is of even greater relevance considering the current social and economic crisis caused by the Covid-19 pandemic. The situation and drastic changes in the business world we are currently observing, certainly impacts all aspects of the organization. It can, therefore, be assumed that the communicative construction of gender is currently changing, and with it the career development of women.

We also have to reflect on the composition of our research team. Both researchers having a German background could have caused underlying biases that we were unaware when conducting our study and interpreting our data. This limitation could have been aggravated by the choice of our supervisor, who had the same cultural background as us. It could have been interesting to analyze our case with the eye of an outsider, by an individual whose cultural background does not align with the setting of our study. However, this research design also

entails considerable advantages, such as the possibility to conduct the interviews in our native language and, therefore, capture even more underlying meanings.

Lastly, in the context of the topic of this study, we have to acknowledge the importance of our gender. We both identify as women and assume to also be identified as female by others, which possibly made us interpret our data differently than researchers of other genders would have done. Additionally, our respondents might have granted us different insights if their counterparts in the interviews had been, for example, two male students.

6.3 Further Research

Our study and the developed model should be seen as a starting point. It contributes to the field of communication and organization research. Our specific research focus combines the career development of women with the theoretical lens of CCO. Due to the dynamic character of communication, each new study following this lens provides novel and valuable insights. Moreover, our grounded theory model captures the experiences of our respondents with their horizontal career development in corporate organizations. The model, therefore, makes individual insights accessible for organizational researchers in an abstract form.

Our study gives way to further research that can build on our findings. Having established our model, we have laid the groundwork for further reflections on it. All components of the model could be examined in even greater detail individually, which our model could benefit from.

The same goes for the spatial and temporal context of our study. We gathered our data before the Covid-19 pandemic had reached Europe and brought severe changes for people and business. We had to witness some drastic emergency responses by organizations, whose victims were gender diversity initiatives. The way in which organizations act and prioritize in crisis situations is shocking, but not surprising. However, as already mentioned, gender diversity is indispensable, especially in situations of crisis. Instead of turning away, organizations should concentrate on the opportunities and seize the changes that even crises offer. Having observed some organizational reactions, it would certainly be interesting for further research to turn to the individual. Our research has shown that giving voice to individual experiences provides significant implications for organizations. Because, after all, it is the individual that constantly and interactively, and by verbal and nonverbal communication, constitutes the organization.

References

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2011). The dual impact of gender and the influence of timing of parenthood on men's and women's career development: Longitudinal findings. *International Journal of Behavioral Development, 35*(3), 225-232.
- Abrahamsson, L. (2003). 'When it became important, it suddenly turned male'. In Gunnarsson, E., et al. (Eds.), *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organizations*. Stockholm: Center for Women's Studies.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society, 20*(4), 441-464.
- AllBright Stiftung. (2019, September 23). *Entwicklungsland: Deutsche Konzerne entdecken erst jetzt Frauen für die Führung*. https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/d87daa592c75f103f5978ff/1569184438389/AllBrightBericht_Herbst2019_Entwicklungsland.pdf
- Alshabani, N., & Soto, S. (2020). Early 20th-century career counseling for women: contemporary practice and research implications. *The Career Development Quarterly, 68*(1), 78-93.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization, 15*(1), 5-28.
- Ashcraft, K. L. (1999). Managing maternity leave: A qualitative analysis of temporary executive succession. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 240-280.
- Ashcraft, K. L. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly, 19*(1), 67-90.
- Ashcraft, K. L. (2007). Appreciating the 'work' of discourse: Occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of commercial airline pilots. *Discourse & Communication, 1*(1), 9-36.
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper: "Incorporating" occupational identity in management studies. *Academy of Management Review, 38*(1), 6-31.

- Ashcraft, K. L., & Ashcraft, C. (2015). Breaking the “glass slipper”: What diversity interventions can learn from the historical evolution of occupational identity in ICT and commercial aviation. *Connecting Women*, 137-155.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Ashcraft, K. L., Muhr, S. L., Rennstam, J., & Sullivan, K. (2012). Professionalization as a branding activity: Occupational identity and the dialectic of inclusivity-exclusivity. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 467-488.
- Ashcraft, K. L., & Mumby, D. K. (2004). Organizing a critical communicology of gender and work. *International Journal of the Sociology of Language*, 19-44.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Bach, B. W. (2005). The organizational tension of othering. *Journal of Applied Communication Research*, 33(3), 258-268.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54, 233-237.
- Barrington, M. C. (2019). *How do women know what they know? An interpretive phenomenological analysis research study on how women experience their career development journey*. (Order No. 13902118. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2288107724).
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251-264.
- Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human Relations*, 64(12), 1579-1607.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. In E. Jeanes, D. Knights & P. Martin (Eds.), *Handbook of Gender, Work and Organization*, (pp. 277-290). Chicester, UK: John Wiley & Sons.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization*, 18(3), 298-317.
- Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education*, 30(4), 195-207.

- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84-103.
- Broadbridge, A. (2004). It's not what you know, it's who you know. *Journal of Management Development*, 23(6), 551-562.
- Broadbridge, A., & Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 19(1), 38-49.
- Brown, A.D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews* 17 (1), 20–40.
- Bullis, C., & Bach, B. W. (1996). Feminism and the disenfranchised: Listening beyond the “other”. *Communication and Disenfranchisement: Social Health Issues and Implications*, 3-28.
- Bünning, M., Hipp, L., & Munnes, S. (2020, April 15). Erwerbsarbeit in Zeiten von Corona. WZB Ergebnisbericht. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/216101/1/Full-text-report-Buenning-et-al-Erwerbsarbeit-in-Zeiten-von-Corona-v1-20200415.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (Eds.). (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Culver, J. (2018). *Pursuing the Professoriate: The Academic Career Development of Black Female Doctoral Students at Predominantly White Institutions*. (Order No. 10928772. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2102174448).
- Danhauer, S. C., Tooze, J. A., Barrett, N. A., Blalock, J. S., Shively, C. A., Voytko, M. L., & Crandall, S. J. (2019). Development of an innovative career development program for early-career women faculty. *Global Advances in Health and Medicine*, 8, 1-11.
- Dawson, B. L., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2013). Career development. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (220-238). New York: Oxford University Press.
- Deetz, S. A., & Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 147-171). Beverly Hills, CA: Sage.

- Deutsch, F. M. (2007). Undoing gender. *Gender & Society*, 21(1), 106-127.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2018). *Management and Business Research*. Sage.
- Elliott, J. R., & Smith, R. A. (2004). Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*, 69(3), 365-386.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Ezzell, M. B. (2009). "Barbie dolls" on the pitch: Identity work, defensive othering, and inequality in women's rugby. *Social Problems*, 56(1), 111-131.
- Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy* (Vol. 105). Temple University Press.
- Fletcher, J. K., & Ely, R. J. (2003). Introducing gender. In R. J. Ely, G. Foldy & M. Scully (Eds.), *Reader in gender, work and organization* (pp. 3- 9). Blackwell.
- Forrest, L., & Mikolaitis, N. (1986). The relational component of identity: An expansion of career development theory. *The Career Development Quarterly*, 35(2), 76-88.
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2007). *Gendertelling in organizations: Narratives from male-dominated environments* (Vol. 23). Copenhagen Business School Press DK.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. IL: Aldine.
- Glass, J. (2004). Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work and Occupations*, 31(3), 367-394.
- Hancock, M. G., & Hums, M. A. (2016). A "leaky pipeline"? Factors affecting the career development of senior-level female administrators in NCAA Division I athletic departments. *Sport Management Review*, 19(2), 198-210.

- Hewlett, S. A. (2007). *Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success*. Harvard Business School Publishing.
- Hochschild, A. R. (2001). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. Macmillan.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018, January 18). Delivering through diversity. *McKinsey & Company Report*. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/deliveringthrough-diversity_full-report.ashx
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.
- International Labour Organization (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633135.pdf
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2005). The time divide: Work, family, and gender inequality. *Journal of Marriage and Family*, 67(3), 781-788.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kelan, E. K. (2008). The discursive construction of gender in contemporary management literature. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 427-445.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303.
- Kinser, A. E. (2002). Gendered performances in employment interviewing: Interpreting and designing communication research. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 245-256.
- Kirkham, L. M., & Loft, A. (1993). Gender and the construction of the professional accountant. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 507-558.
- Kondo, D. K. (2009). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. University of Chicago Press.

- Kraus, B. (2019). Relational constructivism and relational social work. In S. A. Webb (Ed.) *The Routledge Handbook of Critical Social Work*, (pp. 93-104). NY: Routledge.
- Kvande, Elin (2003) Doing gender in organizations – theoretical possibilities and limitation. In E. Gunnarsson et al. (Eds.) *Where Have All the Structures Gone?* (pp. 15–43). Stockholm: Center for Women’s Studies.
- Lee, C. (2019, October 31). Welcome, Singular “They”. *APA Style*. <https://apastyle.apa.org/blog/singular-they>
- Leidner, R. (1991) Serving hamburgers and selling insurance: gender, work, and identity in interactive service jobs. *Gender & Society*, 5(5) 154–77.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key Methods in Geography*, 3(2), 143-156.
- Lorber, J., & Farrell, S. A. (Eds.). (1991). *The social construction of gender*. Sage.
- Mason, M. A., & Goulden, M. (2002). Do babies matter? The effect of family formation on the lifelong careers of academic men and women. *Academe*, 88(6), 21-27.
- McDonald, J. (2013). Conforming to and resisting dominant gender norms: How male and female nursing students do and undo gender. *Gender, Work & Organization*, 20(5), 561-579.
- McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1-2).
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276-299.
- O’Leary, J. (1997). Developing a new mindset: the “career ambitious” individual. *Women in Management Review*. 12(3), 91-99.
- Osipow, S. H., & Fitzgerald, L. F. (1996). *Theories of Career Development*. Allyn & Bacon.
- Peters, T. (1999). *The brand you 50 (reinventing work): Fifty ways to transform yourself from an 'employee' into a brand that shouts distinction, commitment, and passion!*. Knopf.
- Pink, D. H. (2001). *Free agent nation: How Americans new independent workers are transforming the way we live*. Hachette UK.

- Phillips, S. D., & Imhoff, A. R. (1997). Women and career development: A decade of research. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 31-59.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2020). The tumult over transparency: Decoupling transparency from replication in establishing trustworthy qualitative research. *Administrative Science Quarterly* 65(1), 1-19.
- Rastogi, D., & Audet, C. (2018). Qualitative exploration of career identity development among “dependent” immigrant women: Preliminary findings. *Canadian Journal of Career Development*, 17(2), 106-112.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Risberg, A., Beauregard, A., & Sander, G. (2012). Organizational implementation: Diversity practices and tools. In M. A. Danowitz, E. Hanappi-Egger, & H. Mensi-Klarbach, (Eds.). *Diversity in Organizations: Concepts and Practices* (pp. 185-237). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rodenstein, J., Pflieger, L. R., & Colangelo, N. (1977). Career development of gifted women. *Gifted Child Quarterly*, 21(3), 340-359.
- Samtleben C. (2019). Auch an erwerbsfreien Tagen erledigen Frauen einen Großteil der Hausarbeit und Kinderbetreuung. *DIW Wochenbericht*, (86).
- Schwalbe, M., Holden, D., Schrock, D., Godwin, S., Thompson, S., & Wolkomir, M. (2000). Generic processes in the reproduction of inequality: An interactionist analysis. *Social Forces*, 79(2), 419-452.
- Schoeneborn, D. (2013). Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In Zerfaß A., Rademacher L., Wehmeier S. (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations* (pp. 97-115). Wiesbaden: Springer.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schoeneborn, D., & Vásquez, C. (2017). Communicative constitution of organizations. In C. R. Scott, L. Lewis, J. R. Barker, J. Keyton, T. Kuhn, & P. K. Turner (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 367-386). Hoboken, NJ: Wiley.
- Simpson, R. (2009). *Men in caring occupations: Doing gender differently*. Palgrave Macmillan.

- Smith, D. (1988). *The everyday world as problematic: A feminist analysis*. Northeastern University Press.
- Statistisches Bundesamt (2018, September 6). *Anteil der Akademikerinnen bei 30- bis 34-jährigen doppelt so hoch wie vor einer Generation*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/09/PD18_332_217.html
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum.
- Tienari, J., & Nentwich, J. C. (2012). The 'doing' perspective on gender and diversity. In M. A. Danowitz, E. Hanappi-Egger, & H. Mensi-Klarbach, (Eds.). *Diversity in Organizations: Concepts and Practices* (pp. 109-134). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tietze, S. (2004). Spreading the management gospel—in English. *Language and Intercultural Communication*, 4(3), 175-189.
- Tracy, S. J., & Trethewey, A. (2005). Fracturing the real-self↔ fake-self dichotomy: Moving toward “crystallized” organizational discourses and identities. *Communication Theory*, 15(2), 168-195.
- Villesèche, F., Muhr, S. L., & Holck, L. (2018). *Diversity and identity in the workplace: Connections and perspectives*. Springer.
- Wahl, A. (2014). Male managers challenging and reinforcing the male norm in management. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 22(2), 131-146.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.
- Williams, C. L., Muller, C., & Kilanski, K. (2012). Gendered organizations in the new economy. *Gender & Society*, 26(4), 549-573.
- Wilson, E. M. (1998). Gendered career paths. *Personnel Review*, 27(5), 396-411.

- Wittmer, J. L., & Rudolph, C. W. (2015). The impact of diversity on career transitions over the life course. In Hughes, C., (Ed.), *Impact of Diversity on Organization and Career Development* (pp. 151-185). IGI Global.
- Witz, A. & Savage, M. (1992) The gender of organization. In Savage, M. and Witz, A. (Eds.), *Gender and Bureaucracy* (pp. 3–62). Oxford: Blackwell.
- Wolfinger, N. H., Mason, M. A., & Goulden, M. (2008). Problems in the pipeline: Gender, marriage, and fertility in the ivory tower. *The Journal of Higher Education*, 79(4), 388-405.
- Yusuf, R. M., & Hasnidar, H. (2020). Work-family conflict and career development on performance of married women employees. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 151-162.

Appendix

Appendix A: Interview Guide

Themenblock 1: Eigener Karriereweg

- Wie sind Sie auf Ihre Position gekommen/wie sind Sie dort gelandet, wo Sie gerade sind?
 - Erinnerungen: Beförderungen
 - (Sicherstellung: Wurden Sie in diesem Unternehmen schon einmal befördert?)
 - Wie war der Beförderungsprozess?
 - Was kam überraschend? Auf was haben Sie immer hingearbeitet?
 - War es ein fairer Prozess? Warum? Beispiel?
- Hat Ihr Geschlecht schon einmal eine Rolle gespielt? (An diesen erläuterten Stationen) Warum? Beispiel?
 - Kam die Beförderung zu einem „berechtigten“ Zeitpunkt oder früher/ später als erwartet?
 - Gab es Unterschiede zu anderen Kollegen (männliche?)? Beispiel?
- Hat das Geschlecht eines/r Vorgesetzten einmal eine Rolle gespielt? Für den Karriereweg? Warum? Beispiel?
- Haben Sie schon einmal jemanden befördert?
 - Wie läuft das ab?
 - Was sind die Herausforderungen? Warum? Beispiel?
 - Haben Sie eine Beförderung schon einmal bereut? Warum? Beispiel?
 - Wie lief das ab? Was waren die Herausforderungen?
 - Haben Sie eine Beförderung schon einmal bereut? Warum?
 -

Themenblock 2: Beförderungsprozesse im Unternehmen

- Jetzt spezifischer: Wie laufen Beförderungen hier im Unternehmen allgemein ab?
 - Was läuft Ihrer Meinung nach gut? Sehen Sie auch Schwierigkeiten?
 - sind sie standardisiert oder individuell (in der Abteilung) geregelt? Beispiel?
 - Gibt es spezifische Leistungskriterien, standardisierte Evaluation etc.? Warum? Beispiel?
 - Welche Eigenschaften muss man demnach haben um befördert zu werden?
 - Ihrer Meinung nach: Zielen diese Eigenschaften auf einen bestimmten Typus ab? Wie sieht dieser aus?
- Wie wird entschieden, wenn 2 Mitarbeiter genau gleich gut qualifiziert sind? Warum? Beispiel?
- Was ist mit internen Ausschreibungen, bei denen sich mehrere Mitarbeiter auf dieselbe Stelle bewerben? Gibt es da eine Situation, an die Sie sich besonders gut erinnern (Beispiel?)
- Werden die „richtigen“ (bestqualifizierten) Mitarbeiter*innen befördert?
 - Warum (Nicht?) Beispiel?
- Wurde schonmal der/die Falsche befördert?
 - Beispiel?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Strukturen im Unternehmen, die es bestimmten Gruppen schwierig machen, befördert zu werden?
- Kommunikation im Unternehmen: Wie wird das Thema Beförderung in Ihrem Unternehmen kommuniziert?

Themenblock 3: Diversity-Strategie

- Seit einiger Zeit steht das Thema Diversity mehr und mehr auf der Agenda von Unternehmen. Hat sich seitdem etwas geändert für die Beförderung von Frauen in ihrem Unternehmen?
- Wie sehen Ihre Erfahrungen mit dem Thema Beförderung von Frauen aus? Gibt es eine einschlägige Erfahrung?
- Hat das Unternehmen Strukturen, um Frauen verstärkt in Führungspositionen zu befördern?
 - Warum? (Nicht?) Beispiel?
- Gibt es eine Quote im Unternehmen?
 - Was ist Ihre Meinung dazu? Warum?
 - Hatten Sie einmal eine andere Meinung? Was hat Ihre Meinung verändert?
- Gibt es eine explizite Diversity Strategie? (Hinblick - Beförderung)
 - Wissen Sie wie diese zustande kommt?
 - Wie wird sichergestellt, dass diese auch implementiert wird?
- Thema Frauennetzwerke:
 - Sind sie selbst Mitglied eines internen oder externen Frauennetzwerks? Warum (Nicht)?
 - Was sind ihre Erfahrungen mit Frauennetzwerken? Einschlägige Erfahrung?
 - Gibt es auch Gegner von Frauennetzwerken?
 - Wie wichtig ist das Frauennetzwerk für Ihre Karriere? Beispiel?
 - Welchen Nutzen haben Frauennetzwerke? Persönliches Beispiel? Anekdote?

Abschluss:

- Gibt es noch etwas, was sie gerne mit uns teilen möchten? Was Ihnen wichtig erscheint zu dem Thema?
 - Erfahrung? Beispiel?
- Mit Ihrer Erfahrung? Wie soll die Zukunft der Beförderung aussehen? Wie soll es sich entwickeln?

Appendix B: Interview Transcripts

Interview with Respondent 1

Interviewer 1 [00:02:50] Zum Einstieg wäre es mal ganz interessant, wenn Sie uns erzählen, wie Sie zu Ihrer jetzigen Position gekommen sind, also wie Sie da gelandet sind, wo Sie gerade sind. Und Sie dürfen auch gerne weiter ausholen und vielleicht schon mit vor dem Unternehmen B anfangen.

Respondent 1 [00:03:13] Oh, mein Abitur. Ja, die jetzige Tätigkeit habe ich vor drei Jahren aufgenommen. In der Tat. Ende 2016, im Oktober 2016, als dieses eben genannte HR Department gegründet worden ist. Vor drei Jahren überhaupt erst entstanden. Vorher war ich Leiterin Personalentwicklung für ein Subsegment also da hatten wir dreistufigen Organisationsaufbau, es gab in unseren Subsegmenten eigene Personal Entwicklungsabteilungen, dann nochmal auf Segment ab Ebene und dann in der Zentrale nicht in einem hierarchischen Sinne zu verstehen. Aber es gab ja dreierlei Strukturen, und das wurde dann 2016, Anfang 17, in diesem Zeitraum zusammengefasst globalisiert. Und dann bin ich aus meiner ehemaligen Funktion damals, und da war ich verantwortlich für die Personalentwicklung unserer Service Mitarbeiter in Deutschland, hier technischen Service Mitarbeiter, also diejenigen, die auch nach Hause kommen, wenn man vielleicht irgendwie jetzt im B2C-Markt, im Kundenmarkt, ganz normal mit Leitungen irgendwie nicht funktioniert irgendwas gar nicht mehr geht man es auch nicht feststellen kann. Woran es wohl liegen könnte? Da kommt im Zweifelsfall jemand nach Hause und schaut dann mal was wohl ist. Ja, da haben wir in Deutschland zirka 20.000 Mitarbeiter, und die waren damals in der Einheit Technischer Service zusammengefasst. Und ich mache die Personalentwicklung mit meinem Team. Aber als wir dann alle aufgelöst worden sind im Zuge dieser Globalisierung und Zentralisierung, habe ich dann hier diese Position globales Thema und dann nicht für alle Personal Entwicklungsteam im Themenfeld eingeschränkt auf Leadership Development, dafür aber eben auf alle Segmente und weltweit und international. Also muss man sich's im Prinzip vorstellen. So hat sich das ergeben.

Interviewer 1 [00:05:18] Genau daraus hört man ja schon, dass sie einen Weg zurückgelegt haben, und das ist ja eindeutig befördert wurden. Und wie ist es denn zustande gekommen? Aber wie war der Prozess? Wie lange hat sich das entwickelt? Die Beförderung? Oder wer ist auf Sie zugekommen und hat gesagt, dass Sie jetzt für die Position?

Respondent 1 [00:05:48] Für die letzte Position haben wir uns sehr klar beworben. Die Einheiten wurden aufgelöst, die anderen Einheiten und aus dem Kreis derer, die aufgelöst worden sind, haben sich dann entsprechend Möglichkeiten ergeben und in die Position davor, da war ich auch schon leitende Angestellte, davor in der Position. Dort war es so, dass ich mich konkret nicht selbst beworben habe, sondern dass mein damaliger Chef gesagt hat Da war ich dann eben auch... Davor war ich außertarifliche Angestellte, hatte auch ein Team geleitet, allerdings ein kleineres Team in einem Vertriebs Segment. Also nochmal ganz woanders in dieser Firma, und der hatte dann, als diese Positionen frei wurde oder die damaligen Positionen frei wurde, mich dann eben vorgeschlagen. Dann bin ich eine Runde ins Assessment Center marschiert, normales Leadership Quality Gate und hatte natürlich Interviewtermine ja auch, noch mit der damaligen Leiterin, dann in dem Ziel in der Zieleinheit. Und so hat sich das so positiv entwickelt. Es ging dann aber recht schnell alles. Das war eine Frage von 4,5 Wochen.

Interviewer 2 [00:07:03] Kommen dann in diesen Assessment Centern interne und externe Bewerber zusammen. Oder wie war das?

Respondent 1 [00:07:08] Das war zu dem Zeitpunkt wirklich ein individuelles Assessment Center. Ein ganzer Tag. Ich, nur ich, oder drei oder vier Stunden wars, nur ich, tatsächlich.

Interviewer 2 [00:07:19] Und das war dann relativ überraschend, dass Ihr Chef auf Sie zugekommen ist?

Respondent 1 [00:07:27] Ich habe da schon darauf hingearbeitet, sicherlich mehrere Jahre. Aber da beginne ich gerne nochmal ein bisschen weiter vorn. Ich glaube, dass wollen sie im Endeffekt gerne hören. Vielleicht der Werdegang insgesamt. Für mich ist das schon eine Story, die sich über einen Zeitraum entwickelt hat mit Ups und Downs. Downs aus einer Karriere Sicht, Ups, dann wieder an anderer Stelle. Insgesamt, für mich eine sehr, sehr positive Story. Ich hab ja, nachdem ich bei dem Unternehmen B eben, im Prinzip einmal eine Ausbildung gemacht habe, keine Ausbildung gemacht habe, sondern nach dem Studium eingestiegen bin, mich sehr schnell, damals noch in einer lokalen Struktur, in so einer Niederlassung. So nach einem Jahr aktiv darum beworben, in eine andere Einheit zu gehen, am liebsten damals schon hier, in diese Headquarter Funktion. Ich war damals in Stadt A und habe gesagt So... da ist irgendwie Ende Gelände relativ schnell. Ja, da gibt's nicht so sehr viele Möglichkeiten. Mehr Möglichkeiten gibt's in Stadt B, es ist einfach breiter vom Spektrum. Und haben mich dann sehr bewusst umgesehen. Hatte dann allerdings auch das muss ich auch sagen, das hat nicht mehr mit mit Umsehen zu tun gehabt, sondern hatte auch Glück, dass zeitgleich mein allererster Chef hier in der Zentrale gerade jemanden suchte. Und dessen Suchkriterien war sehr einfach. Der kannte den Leiter der Hochschule und guckte, wer den besten Abschluss gemacht hat. Ganz simpel, ganz simples Muster. Und so hat er jedes Jahr immer die angesprochen, die den besten Abschluss gemacht haben. Und da ich diejenige war, die in meinem Jahrgang den besten Abschluss gemacht hatte, ja, rief er auch noch zeitgleich an, wo ich aber sowieso gerade schon auf dem Weg war, mich hier umzusehen. Da kamen wir hier recht schnell zu sein. Ja, und dann hab ich

ja hier... Und das fand ich damals sehr schön, und das mache ich auch immer noch sehr gerne. Ein sehr breites Spektrum direkt übernehmen können, das war keine eingeschränkte Aufgabe, sondern eine breite Aufgabe. Also direkt zu sagen: Schauen wir mal, dass wir mit Projekten loslegen. Das waren in den 90er- Jahren, und da waren Themen, die hier auf der Agenda standen, im Personalbereich. Ja das hört sich jetzt ein bisschen komisch an, aber Wiedervereinigung und die Folgen derer. Wir hatten also auf einmal als Unternehmen B 40.000 neue Mitarbeiter in den neuen Ländern, die alle erstens eine neue Gehaltsabrechnungen brauchten, die gar keine hatten. Es gab natürlich auch in dem alten System der damaligen DDR etwas. Das war aber nicht IT mäßig transferierbar. Das heißt, wir mussten irgendwie gucken, dass 40.000 relativ schnell vernünftige Gehaltsabrechnung kriegten. Die brauchten betriebliche Altersversorgung. Wir mussten die Tarifverträge angleichen. Und dann bin ich da eingestiegen, und das war ein echt spannendes Projekt und spannende Phase mit viel Druck und ganz viel bodenständigem Tun, aber eben auch ganz viel Projekt und Leben und Vielfalt, viel Reisen. Unterwegs gewesen, sehr, sehr schnell, sehr spannende Zeit. So habe ich dann in vielfältigsten Versionen einige Jahre gemacht, immer weitere Projekte dazu genommen. War immer schon sehr interessiert daran, mich nicht in so eine Richtung drängen zu lassen, sondern mich möglichst breit aufzustellen. Habe mich dann sehr bewusst z.B. zur Schnittstelle für den Finanzbereich etabliert. Das fand ich sehr spannend, weil da geht nämlich ganz schön viel Geld als Gehalt jedes Jahr, bei 40.000, und weiteren - was man so als Unternehmen B bezahlt, jeden Monat drüber, über die Konten. Sehr spannende, sehr spannende Aufgabe. Und habe dann sehr schnell geguckt, dass ich an dieser Schnittstelle zwischen Finanzen und Personal arbeite. Und so dieses Brückenbauen und Schnittstelle ist bis heute mein Thema. Das habe ich nie verloren. Das hat mir immer damals schon Spaß gemacht. Damals in dieser Ausprägung, macht mir aber auch heute noch Spaß. Dann habe ich das einige Zeit gemacht, dann ist so das Übliche eingetreten. Ich wurde schwanger. Kind 1 kam auf die Welt, und ich hatte dann damals mit meinem Mann gesprochen. Wer nimmt denn jetzt hier die Elternzeit und wer nicht? Erst konnten wir uns nicht so entscheiden, aber dann haben wir halt irgendwann gesagt: Okay, dann mache ich das, mit Deal. Der Deal war Ich mache die Elternzeit, er darf weiter arbeiten gehen. Dafür mache ich ein zweites Studium. Dann habe ich halt ein zweites Studium nochmal gemacht, in dem Fall ein Fernstudium, weil das war doch einfach leichter zu organisieren und habe mich in dem Studium dann auf das Thema Leadership und Organisation fokussiert. Also ist ein BWL-Studium gewesen. Nichtsdestotrotz, Schwerpunkte waren Leadership, also Personalentwicklung, Leadership, Organisation, Arbeits- und Organisationspsychologie und mein anderes Steckenpferd IT. Wirtschaftsinformatik. Das war also mein anderer Part. Genau. Und dann kam nach Kind 1 direkt Kind 2, die kamen so direkt nacheinander. Das war ganz gut. Ja, und dann bin ich wieder eingestiegen. Anfang der 2000er und 2002 bin ich zurückgekommen. War also wirklich fünf Jahre gar nicht im Unternehmen. Aber hatte ja, wie gesagt, noch viel, viel anderes zu tun. Neben den Kindern eben auch das Studium. Und das war dann auch fast fertig bis auf die Masterarbeit, heute ist Masterarbeit, damals war es eine Diplomarbeit. Die musste ich noch schreiben, und die hab ich dann halt hier im Job geschrieben und hab dann, bin dann zurückgekommen in die Organisationsentwicklung.

Interviewer 1 [00:12:57] Und wie sind Sie zurückgekommen?

Respondent 1 [00:13:03] Ich hatte Kontakt mit ehemaligen Kolleginnen, mit denen ich vorher gearbeitet hat. Durch die Projekte war ich ja relativ gut vernetzt, in diverse Richtungen. Hab dann gesagt So ne, steht ja auch bald an, und ich hatte ja... Ich hatte schon während der Elternzeit die Situation, dass mich mein damaliger Chef angerufen hat und gesagt, ob ich zurückkommen will, um eine bestimmte Projektleitungsfunktion auszuüben. Ich habe dann abgelehnt, weil zu dem Zeitpunkt einfach mein Sohn zu klein war und ich auch gesagt habe: Gerade nicht das Richtige für mich. Rückblickend kann ich sagen, Hätte ich das getan, wäre sicherlich sehr viel schneller leitende Angestellte geworden. Aber ich bereue es genau gar nicht. Es war genau die richtige Entscheidung, würde ich immer wieder so tun. Nichtsdestotrotz hab ich dann sowieso Kontakt gepflegt, auch während der Abwesenheit. Mit den Kolleginnen und Kollegen. Und hatte dann hier eine Kollegin, die hatte ich angeschrieben und hab gesagt: Hör mal, kennst du nicht irgendwas? Die war zu dem Zeitpunkt hier im Stab, beim Vorstand und hatte dadurch einen ganz guten Überblick, ne. Wie, was, wo und die sagte direkt, ja da, da, da ... suchen, suchen, suchen und Hatte einfach nur den Kontakt hergestellt. Dann hatte ich insgesamt zwei Gespräche. Das eine war, das fand ich ganz schrecklich. Das war wirklich ganz fürchterlich. Ich hab nur gedacht im Leben nicht. Das war so... Es endete mit, werde ich bis heute nicht vergessen. Ganz fürchterlich. Der endete mit. Ja, es war sehr spannend, Frau Respondent 1. ...Wenn wir Näheres wissen, wie sich es hier weiterentwickelt, dann holen wir sie von ihrem Kochtopf. Und hab gesagt: Okay, das ist wohl nicht die Richtung, wo ich hin will, ne. Also brauche ich nicht, gar nicht, hatte sich erledigt. Ich brauchte den Kochtopf nicht mehr räumen. Also ganz spannend. Ja, so war das. Da ist man ganz interessiert, und sagt: Gut, das kommt nicht in Frage. Dann lieber gar nicht, bevor ich mir das antue. Nee, aber ich hatte noch ein anderes Gespräch parallel, und das war im Bereich Organisationsentwicklung. Das fand ich dann auch sehr, sehr spannend. Von den Aufgaben her, ja, da hatte ich ein Gespräch mit dem Leiter. Das war ein gutes Gespräch, ein sehr offenes Gespräch. Der wollte allerdings unbedingt, dass ich sofort komme. Ich sagte, ich kann aber noch nicht. Ich habe noch keinen Kindergartenplatz und so weiter. Und das funktioniert gerade noch nicht. Dann kommen Sie doch acht Stunden die Woche. Ich sage, Was soll ich denn acht Stunden? Das ist ja völliger Unsinn. Fangen Sie einfach schon mal an, damit Sie uns kennenlernen und ... Ich sagte, wenn Sie das unbedingt wollen ...Ich kann gerne acht Stunden die Woche kommen, aber da werde ich ja nichts schaffen. Also mehr als ein bisschen Kontakt, Netzwerk aufbauen und ... Lernen ist da ja nicht drin. Aber ich muss im Nachhinein sagen Für mich war es der optimale Einstieg. Also ob das aus Unternehmensinteressen so hundertprozentig gewahrt worden ist, bin ich mir nicht so sicher. Aber für mich war es natürlich ein toller Einstieg. Da war ich dann zwei Monate, wirklich nur acht Stunden hier.

Interviewer 1 [00:16:03] Waren es dann ... Ein Tag die Woche?

Respondent 1 [00:16:05] Ein Tag die Woche, genau. Das hab ich dann zu Hause geregelt bekommen mit den Kindern. Das ist ja kein Problem. Einen Tag die Woche kriegt man immer hin, nur halt so eine Konstantbetreuung hatte ich zu dem Zeitpunkt noch nicht. Ein Tag die Woche hat meine Mutter gerne übernommen. Ja, und genau dann habe ich ... und das war ein wirklich gutes Gespräch, und das war dann auch ein spannender Job. Den habe ich dann eine Zeitlang gemacht. Dann bin ich ja dadurch dass ich ja relativ breit aufgestellt war, hab ich dann gesagt: Okay, musst mal wieder was anderes machen. Dann bin ich mir im juristischen Bereich gewechselt, fand ich auch sehr spannend. Hab ich dann 2-3 Jahre gemacht. Und dann hat mich. Im Endeffekt ist es immer wieder das gleiche Netzwerk vom Anfang. Wieder jemand, mit dem ich ganz am Anfang schon mal zusammengearbeitet hatte, angesprochen, der in der Zwischenzeit selber Karriere in andere Richtungen gemacht hat und mich dann gefragt hat, ob ich für ihn ein größeres Projekt übernehmen möchte. Nach einem Merger von mehreren Gesellschaften hier, in einem Segment des Unternehmen B, hab ich gesagt: Ja, da mach ich doch mal das. Dann geh ich doch mal dahin und hab mich wieder so Richtung Organisationsentwicklung bewegt. Habe dann angefangen, die Organisationsberatung dort aufzubauen und da so Team ... das war dann auch das erste Mal, dass ich so eine virtuelle Führungssituation hatte, weil eigentlich saß ich in Stadt B und das Team überwiegend in Stadt C und der Rest sonst wo. Es war das erste Mal, dass nicht so ein klassisches Team vor Ort war. Na ja, das hab ich dann so ein Jahr gemacht. Dann kann mein Mann nach Hause und sagte: er hat einen Job in Land B, ob wir nicht gehen wollen. Und dann habe ich gesagt: Komm, lass die Koffer packen, und dann sind wir gegangen, sodass ich dann da wieder kündigen musste... Es war ein bisschen unglücklich. Aber es war trotzdem in dem Moment eine gute Entscheidung. Dann waren wir vier Jahre in Land B, da habe ich ... in Stadt D gelebt. Da hab ich nicht. Ich hatte keine Arbeitserlaubnis. Ich habe dort. Ursprünglich wollte ich mein PhD machen. Aber nachdem ich gesehen habe, was das kostet, hab ich gesagt: Lassen wir. Ne, das war es wirklich nicht wert. Vom Institut her... Also spannend. Aber für die? Nee, nee, lass mal sein. Habe mich dann, eben weil es im Land B da andere Möglichkeiten ergibt, was so eine Akzeptanz auch anbelangt. ... Auf so eine Freiwilligenart und Weise ehrenamtlich zu arbeiten, habe dann in einer Schule gearbeitet. Ich durfte unterrichten. Ich musste nur vorweisen, dass ich ein Studium abgeschlossen habe. Ich hab gesagt ich habe zwei abgeschlossene, aber keines davon hatte pädagogisch Inhalt. Ich weiß nicht, ob ich geeignet bin, aber die waren der Meinung, das reicht. Hab ich gesagt: okay, dann machst du das und habe dann in der Grundschule Entrepreneurship gelehrt. ... Genau. Ja, es war kulturell sehr bereichernd gewesen für mich, sehr bereichernd, weil du wirklich sehr, sehr früh... Man merkt ja, wie stark dieses Stolz darauf sein, eine eigene Firma zu haben, unabhängig zu sein, nicht angestellt zu sein... Angestellt sein ist immer zweite Wahl... Wie früh das so richtig, so richtig "imbrained" wird. Also ganz, ganz früh wird das gefördert, und das fande ich sehr spannend. Da hab ich halt die zweite Klasse, und die vierte hatte ich. Die zweite Klasse, mit denen habe ich, so Grundlagenachen gemacht. Was ist überhaupt Sales taxes? Warum müssen Mama und Papa das bezahlen? Wie wählt man. Also da haben wir eher so Grundlagen gelegt, im Sinne von Wie funktioniert Wirtschaft? Wie funktioniert Gemeinschaft? Wie funktioniert Gesellschaft überhaupt? In der vierten Klasse war es anders. Da ging es schon wirklich darum zu sagen Was, wenn wir jetzt mal eine Firma aufbauen wollten? Was könnte das denn sein? Schaut mal nach Ressourcen, Ihr braucht Personal, ihr braucht vielleicht irgendwie natürliche Ressourcen. Vielleicht gibt's Bereiche... restricted areas ... Also ihr könnt nicht im Nationalpark irgendwie Holzfällen. Das geht nicht, weil der Restricted ist. Da könnt ihr auch kein Hotel aufbauen, sondern das müsste woanders machen. Hotel baut ihr ja auch bitte nicht in der Wüste. Da kommt nämlich keiner. Da braucht ihr vielleicht eher eine Großstadt. Nach solchen Gesichtspunkten dann Firmen entwickelt, die sollten sich halt etwas einfallen lassen. Das war auch toll. Das war eine ganz spannende Erfahrung für mich, auch sehr prägend. Wieviel auch da würde ich sagen, habe ich auch noch einmal für mich selber viel mitgenommen? Wie früh ...Und... Unglaublich...Ich bin bis heute ganz beeindruckt von dem neunjährigen Max, der dann zu mir sagte Ich mache das jetzt mal auf Englisch "Miss Respondent 1, Well I really don't care, were my employees do work. Ich sage Okay, was hast du denn für eine Firma? Er hatte eine Firma, er wollte also Spiele ... also im Prinzip ein Online Laden für Gaming. Und er sagte und war neun Jahre alt und sagte zu mir "Miss Respondent 1 I don't care were they work as long as they have a stable Internet Connection and a Laptop ... Okay, Setzen. Zukünftig alles geklärt. Das geht schon mit neun und Das fand bin ich echt klasse. Dann hab ich mit denen so Gewinn und Verlustrechnung gemacht und Spiele gemacht, damit die Halt in der Lage sind, zum ersten Mal zu verstehen. Fand ich auch ganz nett, als irgendwann jemand sagte, er hat ein ganz großes Problem ... Und ich sagte, ja was denn? Auf meinem Papier ist kein Platz mehr. Ich habe so viel Gewinn gemacht. Da sagt ich, Du hast kein Problem. Also sehr, sehr, sehr nett. Ja, das hab ich dann 4 Jahre in dem Land B gemacht und ja, dann sind wir aber wieder zurückgekehrt. Mein Mann war da eben als Expat für einige Jahre. Dann sind wir wieder zurückgekehrt, und ich wollte dann sehr bewusst nicht wieder in die Zentrale. Ich hab gesagt, ich war vorher ja sehr bewusst in die Zentrale gegangen, habe da viele Jahre in drei verschiedenen Einheiten in der Zentrale gewirkt. Ich wollte eigentlich gerne an die Front. Also da, wo Kunde ist und nicht, wo Zentrale ist. Und hatte auch zu dem Zeitpunkt immer Kontakt gehalten zu meinen alten Kollegen. Und erneut haben sich mein Netzwerk von ganz, ganz, ganz am Anfang hatte sich halt auch weiterentwickelt. Natürlich überall. Und dann rief mich, als ich noch in Land B war, dann auch eine Kollegin an und sagte Du kommst doch bald zurück, willst du nicht hier? Ich habe hier demnächst eine Stelle frei. Willst du da nicht anfangen? Naja ich sagte, ich komme demnächst aber auch erst demnächst, in einem halben Jahr. Ja, meinte sie, okay, aber so lange warten Sie dann. Und wann haben sie die Stelle halt freigehalten. Und dann hab ich da angefangen, und da halt erst auch wieder Organisationen gemacht. Weil das war so der erste Einstieg, lernte dann an meinem ersten Arbeitstag, als ich da war, dass der Bereich aufgelöst wird, in drei Monaten. Ich sagte, sag malalso meine, meinen, also wirklich meine Möbel - alles war noch auf dem Weg. Ja, ich hätte auch noch meine Zeit anders verbringen können, als ruckzuck in die Firma kommen können. Warum wir das nicht vorher? Nee. Aber wir brauchen dich jetzt halt früher. Wie auch immer. Es war dann eben so, und ich hatte dann gesagt Ich geh nicht mit, wohin auch immer dieser Bereich sich entwickelt, sondern hab dann bewusst woanders geguckt. War dann in dieser Firma geblieben, aber hab mich dann wieder im juristischen Bereich bewegt, hab dort Sozialpartnerverhandlungen gemacht. Bin dann schon wieder in einem nächsten Schritt, wiederum aus meinem alten Netzwerk. Das ist immer das alte Netzwerk, das allererste Netzwerk, das ist das das am Stabilsten von allen bis heut ist ...

Wiederum angesprochen worden... Habe dann das erste Mal ne leidende, also eine Führungsfunktion in der Personalentwicklung übernommen und von da aus dann den Schritt in den Service und von da aus den Schritt nach hier. So hat sich das über die Jahre entwickelt. So jetzt habe ich lange erzählt und alle Fragen bestimmt schon erschlagen.

Interviewer 1 [00:24:20] Wir können noch ein bisschen was fragen. Man hört ja schon, dass das Netzwerk eine ganz große Rolle spielt und wir haben jetzt trotzdem mal die Frage aufgeschrieben, ob denn das Geschlecht schon mal eine Rolle gespielt hat. Je nachdem, wer Sie kontaktiert hat oder auch wann Sie welche Position angeboten bekommen haben. Ob Sie da irgendwie das Gefühl haben oder sich an etwas Besonderes erinnern, jetzt außer den Kochtopf.

Respondent 1 [00:24:49] Ja der Kochtopf, der bleibt bis heute in meinem Gedächtnis... Da definitiv ja. Ansonsten, ich würde sagen zuletzt eher befürwortend. Also, da sind eher die Diskussion hier rund um das Thema Diversity Fairshare und so weiter. Eher so ein kleiner Steigbügel... Ja, also nicht, dass das mir jetzt irgendwie gegenüber bewusst gemacht worden ist. Aber es wird schon sehr klar... Es gibt einen gewissen Druck, Frauen einzustellen, auch Frauen in Führungspositionen. Und da ist das, wie man so eine Art, so ein kleiner Steigbügel ist. Ja ok. Würde ich schon sagen.

Interviewer 2 [00:25:27] Haben Sie eine konkrete Situationen? Irgendein Beispiel?

Respondent 1 [00:25:34] Ich würde schon sagen, als es... Also ich würde sagen, als der diese diese Situation für den technischen Service da war, das war vorher ein Mann auf der Position, und es ist natürlich eh so, im technischen Service sind eben immer noch da... Ich glaub da war irgendwie die Sharequote bei 18 Prozent oder so. Also das war so jenseits von Gut und Böse, aber es ist auch echt schwierig, jemanden zu finden. Das sind von den 20000 überwiegend alles Männer. Da war es sicherlich so, dass die Situation, dass ich eine Frau war, auch half. Wobei auch damals eine Personalchefin da war. Also das komplettes CHRO war auch eine Chefin. Das half. Also hat Frau Frau gezogen, sozusagen zum Nachziehen. Wohingegen... Als ich dann in das globale Kompetenzzentrum hierher gewechselt bin, würde ich sagen War das nicht der Punkt. Da war es eher andersherum. Hier haben wir einen echten Männermangel. Wir haben damals nur einen einzigen Mann auf der einen Ebene gehabt, und alle anderen leitende Angestellten waren Frauen. Und das war schon anders das Problem. Das war für mich eine ganz neue Welt. Ich kam da aus meinem technischen Service, wo ich bis auf eine andere noch, war ich immer so die einzige Frau, und sonst war ich ... auf einmal war es hier andersrum. Auf einmal war ich in der Mehrheit. Ganz spannend. Bis heute. Bis heute ist es also überwiegend hier, überwiegend Frauen. Sehr Frauen lastig.

Interviewer 1 [00:27:03] Und spiegelt sich das in der Arbeitsmoral, -Kultur irgendwie so, oder in der Stimmung vielleicht einfach wieder, wissen sie da...?

Respondent 1 [00:27:19] Also ich würde mal sagen, es ist immer noch... Auch das Team im technischen Service. Da waren zwar auch mehr Männer, aber das HR Team war trotzdem durchaus eher gemischt. Also HR ist eine Funktion, wo dann doch eher Frauen nicht unbedingt in der Überzahl, aber halt doch ein sehr, sehr guter Anteil ist oder sie sogar in der Mehrzahl sind. Ich weiß nicht. Stimmungs würde ich gar nicht sagen. Ich persönlich hatte ja meinen Anfang auch so in diesen Projekten, wo es so um harte Fakten ging, wie Payroll und IT und Finance. Da geht's schon mal ein bisschen rauer zu, aber irgendwie sehr viel klarer. So würde ich es mal mal beschreiben. Sehr viel auf den Punkt. Wird jetzt so gemacht. Wird nicht lange drum geredet, wird jetzt einfach gemacht. Und es ist schon bei HR ..also zumindest hier wird da dann doch noch mal mehr... alles diskutiert. Und sind dann auch alle glücklich damit und so weiter. Das ist nicht unbedingt repräsentativ. Was in den Einheiten läuft, wo wir eben auch sehr viele Männer haben, ist eine andere, eine andere Stimmung. Das ist schon wahr. Dafür sind wir hier extrem international... Also das findet man auch selten hier, das es hier so stark gemischt ist. Mein jetziges Team, ist 60 Prozent international, und das gibt wieder neue Herausforderungen. Das muss man schon sagen. International ist auch der Männeranteil höher interessanterweise als national. Also auch nochmal kulturell.

Interviewer 1 [00:28:57] Und jetzt noch eine andere Richtung. Sie haben ja persönlich schon Mitarbeiter befördert. Und wie genau lief das denn dann ab? Haben Sie da irgendwelche Situationen, die besonders in Erinnerung geblieben sind?

Respondent 1 [00:29:15] Ja, ich habe... Also ich sag mal so, man kann ja ganz von vorne anfangen als ich... Bevor ich selber Personalentscheidungen treffen konnte, hab ich natürlich trotzdem, wenn ich es mal mit etwas, wo ich mich noch konkreter erinnern kann... Wir hatten jemanden eingestellt, als zu dem Zeitpunkt Leih- und Zeitarbeitskraft. Da war ich im HR Management. Da machte ich Sozialpartnerverhandlungen, sowas im juristischen Bereich... Sehr stark. Und den hatten wir eingestellt. Aber es war klar, dass wir keinen Job für den auf Dauer haben, einfach weil wir keine freie Stelle hatten. Das war halt nur vorübergehend eine zusätzliche Geschichte. Aber ich fand, da war echt viel Potenzial dahinter und hab dann halt Verbindung geknüpft, zu Netzwerken, die ich hatte. Ich völlig andere Teile dieser Firma... Ganz woanders hin. Das war für meine damalige Chefin, glaub ich, so eine bisschen schwierige Situation, weil eigentlich hätte sie das ganz gerne bis zum Ende mit dieser Person gemacht, obwohl wir keine Perspektive bieten konnten. Ich hatte dann halt gesagt Na gut, aber es ist nicht fair, wenn.. Diese Person möchte eigentlich irgendwo nochmal eine etwas beständigeren Arbeitsplatz haben. Eigentlich sucht diese Person das auch. Ja, das war ein Mann damals, den ich dann halt entsprechend weitervermittelt hatte. Und das hat auch gut geklappt. Also befördern möchte ich es nicht nennen. Der hat dann erst mal seinen Einstieg richtig gefunden, also in eine stabile Anstellung. In diese Richtung. Gut, dann irgendwann kommt natürlich auch der Zeitpunkt, wo man selber mal Personalentscheidungen treffen kann, weil man eben selber in der Position ist. Das war dann das erste Mal im Vertrieb der

Fall. Ja, da würde ich schon sagen, dass ich einen, auch interessanter Weise einen Kollegen, auch wieder einen Kollegen in dem Fall, auch so wenig Männer... Da muss man besonders gucken, dass die einem nicht weglaufen. Aber den hab ich in der Tat dann auch beraten, noch weiterführende Positionen dann auch einzunehmen in entsprechenden Gesprächen. Ich war ja dann seine Vorgesetzte zu dem Zeitpunkt. Ja, und der hat sich dann auch sehr, sehr gut entsprechend entwickelt und vollkommen aus dem Personalbereich heraus. Nichtsdestotrotz, wirklich eine sehr gute, sehr gute Entwicklung gemacht. Wo wir auch gemeinsam uns gefreut haben, dass das geklappt hat. Und seitdem habe ich natürlich diverse Situationen gehabt. Ja, das ist jetzt ja schon einige Jahre her und freue mich aber auch immer wieder, wenn es klappt. Also gerade jetzt zuletzt, da ich mich gefreut, dass eine von meinen Mitarbeiterinnen dann VPHR wurde in unserer Land B- Einheit, also von meinen internationalen Mitarbeitern. Das ist schon schön, wenn es so ausseht.

Interviewer 2 [00:31:55] Das ist dann meistens so, dass Sie dann quasi aus Ihrem Team Leute quasi weg befördern?

Respondent 1 [00:32:03] Ja, kann man so sagen. Ich habe ja für mich selber eine Succession Plate, wo ich für mich selber sagen Wenn ich mal gehen sollte, wer könnte dann dann... Das kann aus meinem Team oder von woher sein... Wer könnte meinen Position einnehmen? Aber ich weiß ja, dass auch andere für Ihre Succession Plates Leute suchen. Und wenn in dem Moment, wenn man dann halt hört und sieht über die eigenen Kontakte und ich weiß ja, wer bei mir echt fit ist und wer auch soweit ist, dass er auch eine Position übernehmen kann, der auch den Reifegrad hat, damit er nicht direkt verbrennt. Und dann versuche ich, das an den entsprechenden Stellen anzubringen. Es gelingt nicht immer. Also ich hab im Moment auch eine Mitarbeiterin. Das ist echt frustrierend. Also die ist so toll, aber irgendwie landet die immer als Nummer zwei auf allen ...schon das dritte Mal jetzt. Also sehr, sehr frustrierend... Für mich, aber auch für Sie natürlich besonders, aber auch für mich frustrierend. Die müsste wirklich dringend einen Schritt machen können. Na ja, wir suchen weiter. Wir geben hier nicht auf. Das wird schon.

Interviewer 1 [00:33:03] Aber ich glaube, das ist eigentlich ein ganz guter Übergang zu unserem zweiten Block. ... Das zweite ist dann nämlich die Beförderungsprozesse hier im Unternehmen. Und vielleicht einfach mal so einsteigen, wie die genau ablaufen? Und ja, dieses riesige Thema ... deswegen vielleicht so, wie es pro Abteilung, was es für Unterschiede gibt...?

Respondent 1 [00:34:09] Also es gibt Einen formellen Prozess und es gibt einen Faktischen Prozess. Ich erzähl jetzt ja erst mal den Formell. Das ist der offizielle Prozess. Der offizielle Prozess ist ganz einfach. Man hat eine freie Stelle. Diese freie Stelle wird ausgeschrieben, intern und extern. Also wird meistens erst einmal intern ausgeschrieben. Dann schauen wir... Es sei denn, wir entscheiden uns von vornherein und sagen, wir brauchen vielleicht auch externe Kandidaten... Dann schauen wir halt, wer sich bewirbt. Dann macht man seine Interviews, führt seine Interviews durch. Dann kommt man zu einem Ergebnis der Auswahl. Dann je nachdem, was es für eine Position ist, also wenn es eine Tarifliche Stelle ist oder es ist eine außertarifliche Stelle, dann ist es ja einmal über den Betriebsrat auch zu spielen, ganz normaler klassischer Prozess in Deutschland. International ist das nicht nötig. Unsere Mitarbeiter oder auch meine Mitarbeiter im Ausland, die sind in den ausländischen Gesellschaften angestellt. Das heißt, da gelten diese Prozesse eben nicht. Sondern da kläre ich das dann halt vor Ort mit den Personalreferent. Und dann machen wir einen Vertrag und fertig. Also es ist relativ relativ straight forward. Faktisch läuft es natürlich anders. Faktisch läuft das... Das muss man wirklich ganz klar unterscheiden. Faktisch ist es so, dass man natürlich auf der einen Seite vielleicht Wunschkandidaten schon hat, woher auch immer. Das kann sein... Wenn man Glück hat. Es kann auch sein, dass man keine hat, dann ist man froh um diesen formalen Prozess. Oftmals ist es natürlich so, dass man Wunschkandidaten schon hat oder aber eben Empfehlungen hat. Oder aber vielleicht auch nur einen eingeschränkten Kreis derer, die man überhaupt nehmen darf. Auch das kann passieren, wenn man entsprechende Verhandlungen mit dem Betriebsrat geführt hatte, dass man einen ausgewählten Bewerberkreis nur akzeptieren darf. Dann kann man, egal wo man Wunschkandidaten hat, aber eben nur aus einem anderen Kreis wählen. Je nachdem...

Interviewer 2 [00:35:58] Was ist das dann zum Beispiel für ein Kreis?

Respondent 1 [00:36:00] Na ja, wenn es... Ich geh mal zurück auf die Situation, die wir 2016 hatten, da haben wir ja gesagt, dass wir diese ganzen ... Diesen dreistufigen Aufbau der Personalentwicklung abgeschafft haben, alles zentralisiert haben. Es ging aber auch an mit einem Effizienzticket. Es wurde also auch Personal abgebaut. Und dann hieß es natürlich Wer kann sich jetzt auf die neuen Stellen im globalen Kompetenzzentrum bewerben? Und da konnten sich nur die bewerben, die aus der Alt-Organisation kommen. Und wenn da jetzt gar keiner gefunden worden wäre, dann hätte man noch mal weiter gucken können. Aber natürlich war das Interesse auch der Betriebsräte zu sagen Liebe Leute, jetzt bringt doch erst mal die unter, die da sind. Und macht das nicht noch größer. Das Problem, als es eh schon ist. Das heißt, dann wählt man eben aus einem ausgewählten Kreis. Sowas gibts schon mal. Das hängt ganz von den Verabredungen ab. Dann startet trotzdem ein formeller Prozess. Aber dann gibts halt mit diesem eingeschränkten, aus den Verhandlungen resultierenden Rahmenbedingungen. So, wenn man diese Rahmenbedingungen nicht hat, dann ist es trotzdem so, dass man ja Wunschkandidaten hat. Oder man hat keinen, man hat vielleicht Empfehlungen, oder aber man hat eben auch nicht diese Empfehlungen. Dann hat man sich aber vielleicht auch schon Gedanken gemacht, wieder für die eigene Person oder eben auch die Person, die geht. Irgendwie ist da ja ... Selten kommt ja ein Posten dazu. Es ist ja meistens, dass jemand geht und man sagt was... Wer könnte denn den Job übernehmen? Fragt man eben auch nochmal die konkrete Person, ob die jemanden aus ihrem Netzwerk kennt, der ein ähnliches Skill-Profil mitbringt. Aus ihrem, aus dem Kreis, dass sich da eben auch entsprechend etwas, was ergeben kann. Ja, und dann geht der Prozess wieder

wie üblich los. Dann schauen wir uns auch an Wer steht da? Dann führt man Interviews, führt Gespräche, und dann wählt man eben aus.

Interviewer 1 [00:37:50] Und werden dann sozusagen die Leute, die persönlich angesprochen werden oder die empfohlen werden, auch nochmal dazu aufgefordert, eine Bewerbung zu schreiben?

Respondent 1 [00:38:00] Auf jeden Fall, auf jeden Fall. Also alle gehen durch den Prozess. Die Frage ist ja Woher wissen die Bewerber, dass sie sich bewerben können? Das ist genau der Punkt. Und deswegen sage ich Nicht jeder hat ständig die Jobbörse hier auf dem Schirm und guckt da jeden Tag rein. Das macht ja eigentlich so gut wie niemand, wenn man nicht gerade irgendwie unbedingt irgendwo weg möchte. Im Regelfall sollte das, haben das die Leute gar nicht auf dem Schirm und wissen das gar nicht. Deshalb sag ich, Faktisch läuft es anders. Dadurch dass die Leute gar nicht gucken, muss man sehen, dass man seine Kandidaten irgendwo findet und damit eben auch wieder die Netzwerke aktivieren. Damit die sich überhaupt bewerben und sich auch die richtigen Anführungsstrichen "Richtigen", also die die das Skill-Profil mitbringen, bewerben. Denn die wissen das gar nicht. Im Zweifelsfall, dass die Stelle frei ist.

Interviewer 1 [00:38:50] Dadurch hat dann aber auch die andere Abteilung vielleicht wieder ein Problem dadurch, dass eine gute Person jetzt abgeworben wurden.

Respondent 1 [00:38:58] Ja gut, aber ist halt ein Kreislauf hier. Genauso gucke ich ja auch, dass ich eben gute Leute wirklich auch in andere Positionen bringe, die sind ja nicht bei mir, die sind ja woanders im Zweifelsfall. Bei mir eine Person ja quasi ausgewachsen, und muss jetzt eine größere Herausforderungen woanders finden... Gebe ich ja dann auch ab. Das finde ich.. Das ist nur ein Kreislauf innerhalb des Unternehmen B oder auch mit Externen. Das ist auch zunehmend, dass Leute mal bei uns waren und wieder zurückkommen. Das hat zugenommen, hatten wir in der Vergangenheit weniger. Da war man hier, dann war man weg und dann war man auch wirklich weg. In den letzten Jahren beobachte ich das sehr stark, dass auch wieder viele zurückkommen. Dass das immer so eine größere Durchmischung wird von Kandidaten, die mal hier waren, aus welchem Grund auch immer gegangen sind. Für einen Zeitraum wiederkommen und für einen Zeitraum wieder gehen. Da hat sich doch das Bild, das Bild verändert.

Interviewer 1 [00:39:58] Wie wird denn entschieden, wenn zwei Mitarbeiter genau gleich gut qualifiziert sind?

Respondent 1 [00:40:08] Dann gehen die normalerweise ins Assessment-Center... Also wenn die gleich gut qualifiziert, nachdem man... Man guckt ja meistens... Erst mal meistens guckt man ja erst mal Papier. Das heißt, mehr haben wir ja erst mal gar nicht. Es sei denn, wir haben irgendwelche recommendations, was auch immer. Aber sagen wir mal Normalerweise hat man irgendwie Papier. Kann ich gleich noch eine andere Story zu erzählen... Aber machen wir erst einmal das zu Ende. Wenn man Papier hat, dann kommt man irgendwie auf eine Shortlist und sagt Die kommen ja irgendwie alle in Frage. Dann führt man nochmal ein Interview. Dann kriegt man nochmal einen Eindruck. Aber im Zweifelsfall kennt man die Personen ja dann auch nicht. Dann hat man immer noch welche auf der Shortlist. Wenn es wirklich zwei über bleiben, wo man gar nicht weiß, dann würde man die ja auch dann.... Irgendwie muss man ja würfeln oder die Münze werfen. Aber dann machen wir doch im Regelfall ein Assessment-Center und sagen... Noch eine Runde durchs AS-Center. Und dann schauen wir einfach wer an dem Tag... Das ist natürlich dann nur bedingt fair, das ist und doch allen klar ist, dass das nur eine sehr beschränkte Aussagekraft hat. Aber irgendwas müssen wir ja als ein halbwegs faires und verlässliches Auswahlkriterium...

Interviewer 2 [00:41:16] Was wird da getestet in den Assessment-Centern?

Respondent 1 [00:41:20] In den AS-Centern werden im Wesentlichen Softskills getestet, fit auch mit Blick auf unsere Kultur. Ob das passt... Wird getestet. Kommt jetzt ein bisschen drauf an, für welche Position. Dass man so ein paar Skills raussucht, wo man sagt Passt das ja oder nein? Und da schaut man dann nochmal drauf.

Interviewer 2 [00:41:43] Und was ist die andere Story?

Respondent 1 [00:41:46] Auch das erste Mal in meinem Leben, dass ich all das nicht hatte, ganz spannend finde ich. Bis heute war... Als dieses besagte Global... Das hängt irgendwie ganz.. Als dieses Globale Kompetenzcenter gegründet worden ist. Weil da hatten wir die Situation, aus einem eingeschränkten Personenkreis, den wir auswählen konnten. Ich war also schon in dieser Position benannt. Ich wurde anderweitig ja quasi an Land gezogen, nicht über den Prozess. Aber dann musste ich ja mein Team finden, und es war klar Ich durfte mir meine Leute selber suchen. Und das war auch das erste Mal, dass ich mir mein Team komplett neu zusammenstellen konnte. Allerdings aus diesem eingeschränkten Kreis, der natürlich sehr groß war, auch weltweit. Und dann hatte ich folgende Situation Es gab keine Bewerbungen... Das war glaub ich nicht so verabredet... Ich durfte die Leute nicht einladen, und ich durfte eigentlich nur so eine Art Skype Gespräch führen, aber ohne Skype... Telefoninterview... Genau, dachte ich das ist ja spannend. Wie soll das denn jetzt werden? Und ich muss wirklich sagen, das war die beste Auswahlerfahrungen meines eigenen Lebens, weil ich natürlich völlig anders ausgewählt habe. Ich habe vorher.... Glücklicherweise hatte ich die Chance, dass ich auch nochmal ein Training zum Thema virtuelles Führen und Führen auf Distanz und Anderes Zuhören, Aktivieren anderer Sinne und so weiter mitmachen durfte. Ich habe vollkommen andere Gespräche geführt als ich die normalerweise führe. Jenseits von irgendwelchen Interviewleitfäden, die wir normalerweise

haben. Ich hab alleinig darauf gehört Was höre ich, was wirklich? Was hört mein anderes Ohr, sozusagen? Und habe mir daraus das Team zusammengestellt, und ich würde sagen es bis heute das beste Team, das ich je hatte. Der größte Fit von Leuten. Also sehr, sehr unterschiedlich, sehr divers. Aber so von der Grundhaltung her, der größte Fit, der am Besten passt. Wahnsinn!

Interviewer 2 [00:43:41] Woran glauben Sie lag das?

Respondent 1 [00:43:44] Ist eine reine Hypothese jetzt ja. Ich glaube, dass ich sehr viel stärker auf kulturellen Fit geguckt habe und gehört habe, als ich das normalerweise... Nichts lässt mich ablenken durch irgendwelche Noten, durch irgendwelche Auftritte, durch irgendjemand, der vielleicht in seiner Persönlichkeit sehr, sehr stark auftreten kann.... Das überschatten kann... Und da das ja nicht ging, ich hatte ja noch nicht mal ein Foto. Ich wusste auch nicht, wie die Person aussieht.... Ich mein, ist ne Person. Ist schon egal, wie die Person aussieht. Entscheidend ist Was bringen die mit? Entscheidend ist Hab ich das Gefühl, dass sie motiviert sind. Und ich habe andere Fragen gestellt. Warum Sie denn glauben ...viele kulturelle Fragen gestellt? Warum sie glauben, wo sie glauben, wo die Hindernisse liegen in der interkulturellen Zusammenarbeit, und wenn da Antworten kamen, die so ein bisschen... Am besten fand ich, die so ein bisschen genervt waren. Was denn das für eine komische Frage wäre und so... Da dachte ich, die sind super, die passen, die nehme ich sofort! Und das hätte ich sonst nicht getan. Ich hätte mich sonst wie üblich in den klassischen Prozess eingegliedert... war mal eine andere Erfahrung und es hat total funktioniert, viel besser, als ich jemals erwartet hätte.

Interviewer 1 [00:45:09] Und was passiert denn, wenn die Falschen befördert wurden?

Respondent 1 [00:45:17] Der oder die Falsche befördert wurde? Also in eine Position gerate ist.. Ja das ist in Deutschland schwierig. International ist das kein Problem. Ich kann kündigen. In Deutschland ist das ja nun sehr eingeschränkt möglich. Da muss man realistisch bleiben. Das deutsche Arbeitsrecht bei so einem großen Arbeitgeber wie dem Unternehmen B, werden wir vom Arbeitsgericht nicht durchkommen... Sagt das Arbeitsgericht, Wird ja wohl irgendwo der Firma jemand geben, wo's passt. Sie haben hier 220.000 Mitarbeiter, da muss diese Person noch passen. Wenn jetzt jeder anfängt so zu kündigen. Das geht natürlich nicht. Das heißt... Weil die haben ja im Zweifelsfall keine... Die haben ja nichts geklaut oder irgendwas falsch gemacht, sondern das passt halt nicht... Im Sinne von passt, passt nicht in der Konstellation, in der Zusammenarbeit, in der Grundmotivation und, und, und. Das ist ja meistens das Problem. Ansonsten... Alles andere kriegen wir hin, wenn jemand etwas nicht kann, dann lernt er es eben, dass ist ja kein Thema. Aber wenn das so Grundsätzlich nicht passt, haben wir selten. Aber wenn das passiert... Schwierig. Viele Gespräche, Einzelgespräche, um zu sehen, dass die Person sich, die sich ja auch nicht wohlfühlt. Ich meine, es ist ja nicht ein 1-1 Problem, sondern das ist ja dann meistens ein Teamproblem. Ich hatte das schon einmal in dieser Vorfunktion im technischen Service. Da hatte ich wirklich eine Kollegin, die war Herzensgut, aber so anstrengend für das ganze Team. Das ganze Team war sich nur noch am Beschweren. Und das ging einfach nicht mehr. Aber sie hat es auch nicht verstanden, dass es an ihr liegt. Es lag natürlich an allen anderen, und natürlich lag es irgendwann auch an den anderen, weil das schaukelt sich dann ja sofort. Na, das ist ja klar, das hört ja nicht auf. Irgendwann ist sie gegangen, irgendwann hatten wir eine gute Lösung für sie, außerhalb des Unternehmen B. Da hatte sie dann eine alternative Stelle. Aber es hat echt gedauert, und das ist dann auch ein Leidensprozess, das ist so. In Deutschland. International ist es etwas leichter, natürlich trennt man sich da auch nicht einfach von Leuten und sagt, Passt nicht, Geh. So geht es auch nicht. Es ist halt nur, das der formelle Prozess einfach leichter ist, sich zu trennen. Es gibt diese arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen in der Form nicht gibt. Die Arbeitsverträge sind meistens auch kurzfristiger. Die sind nicht so wie hier... Hier ist ja meistens unbefristet und dann mit entsprechenden Kündigungsfristen. Wie lange und weiß ich nicht was, alles... Das ist international eben anders. Das heißt, da lässt man halt irgendwie was auslaufen und kündigt das rechtzeitig an und bespricht das dann hatl. Aber natürlich ist das auch... Es hat ja auch Auswirkungen auf alle, auch auf die, die bleiben. Man kann ja nicht nur diese einzelne Personen sehen.

Interviewer 1 [00:48:10] Dann wollen wir noch eine Frage zur Kommunikation im Unternehmen stellen. Und wie denn das Thema Beförderung im Unternehmen so verbreitet wird. Kommuniziert wird also.... Ist das ein öffentlich angesprochenes Thema, oder?

Respondent 1 [00:48:29] Ja, ich weiß nicht, was Sie jetzt immer... Also, der Begriff Beförderung ist für mich hier im Sprachgebrauch sehr alt hergebracht, muss ich sagen. Ich war eben auch eher irritiert innerlich, als ich das Wort gehört habe. Es ist für uns keinen gebräuchliches Wort mehr. Vor zwanzig Jahren ja. Da wurde man halt befördert. Das ist kein... Das ist alt hergebracht.

Interviewer 2 [00:48:54] Wie wird es genannt?

Respondent 1 [00:48:54] Es geht einfach um Karriere und Weiterentwicklung. Karriereentwicklung und ...Beförderung ist so ein bisschen, zumindest in meinem Kopf verbunden mit: ich mache dann halt den nächsten Schritt, Gehaltsmäßig und in der Hierarchie. Da sich aber in den Hierarchien gerade einiges tut, die lösen sich gerade so bisschen auf, das verbreiterte sich sehr viel stärker in flachen Hierarchien mit geteilter Verantwortung, mit geteilte Führungsverantwortung... Das passt irgendwie nicht mehr. Man wird da nicht irgendwie befördert, sondern man macht einen Karriereschritt, und er kann auch vertikal, der kann horizontal sein. Er kann lateral sein, also ganz verschiedene Richtungen, kann ein Karriereschritt gehen. Und es ist nicht immer dieser klassische Hierarchieschritt. Sondern, ich habe heute das, und morgen hab ich dann irgendwie meine erste

klassische Führungsposition mit drei Mitarbeitern, übermorgen 5, dann sinds 20, dann sinds 100, und dann bin ich so die Leiter hochgeklettert... Die Leiter gibt's langsam nicht mehr. Die wird sehr kurz. Es sind nur noch so drei Stufen oder was auch immer, und dann muss ich meine Erfahrungen woanders suchen, damit ich irgendwann mal auch diese Leitern dann klettern könnte, wenn ich das überhaupt möchte. Viele möchten das auch gar nicht mehr. Das ist eher so Karriereentwicklung.

Interviewer 1 [00:50:13] Aber über die Weiterentwicklung wird schon untereinander und miteinander geredet?

Respondent 1 [00:50:19] Absolut. Und auch über Geld, also auch das ganz, ganz harte Fakten, auch ganz offen drüber geredet. Da wird sehr offen drüber geredet. Also würde ich schon sagen, ich wurde auch letztens gerade wieder, habe gerade wieder ein halbwegs neues Team mit übernommen, im Zuge von Neustrukturierung und da kam auch ein Mitarbeiter und hat sehr klar direkt gefragt Und, Wie machen wir denn jetzt Karriere in dieser Struktur? Das motiviert mich... Ich will wissen, Wie kann ich mir auch mehr Geld verdienen? Wie geht denn das jetzt? Und da habe ich gesagt Ja, genau weiß ich es auch noch nicht, gucken wir mal. Aber, da wird sehr offen drüber gesprochen. Also finde ich auch fair. Ist ja auch richtig.

Interviewer 2 [00:50:57] Ist aber sehr interessant, dass Sie das sagen mit dem Ausdruck, weil es uns auch... Wir schreiben die Masterarbeit auf Englisch selbstverständlich in Dänemark. Und deswegen war uns die Übersetzung war auch ein bisschen... Was sagen Wir denn jetzt dazu? Und da kam und jetzt kein besseres Wort als Beförderung. Für Promotion. Ist ja auch nicht immer das Gleiche.

Respondent 1 [00:51:27] Ich würde.... hätte Jetzt hier eher Karriereentwicklung genannt, und die muss nicht hierarchisch..Also Beförderung ist für mich, in meinem Kopf ist das so klassischer, ich mache halt die klassische Führungskarriere. Die löst sich gerade auf. Es gibt sehr viele schöne Chancen, im Rahmen von agilen Organisationskonstrukten, neue Rollen, die wir vorher gar nicht hatten, von Chapter Leads, von Product Ordnern, von Scrum Mastern, von Agilen Coaches, die plötzlich Teilverantwortlichkeiten einer ehemals kompakten Führungsaufgabe übernehmen und sich da ausprobieren können. In Kleineren und größeren Formen und dann eben im Rahmen dessen wachsen. Und sagen, Ich mache das erst mal nur mit einem Team, dann mache ich das mit mehreren Teams. Dann mache ich das mit den Leitern der jeweiligen Teams, damit ich das mit Team für Team und so weiter. Auch da kann man ja tolle Entwicklungen machen. Es Ist aber nicht das Beförderungs-Dings. Das passt nicht mehr so ganz, aber gut.

Interviewer 1 [00:52:30] Jetzt, Zum letzten Block. Seit einiger Zeit steht das Thema Diversity vielmehr auf der Agenda von Unternehmen. Haben Sie da Erfahrung, dass es seitdem irgendwie geändert hat und dass Sie das bewusst wahrnehmen?

Respondent 1 [00:52:46] ALso bei uns fing es ja mit Herrn Bergmann an. Da ist ja bekannt hier. Der hat das hier sehr stark platziert, das ist jetzt auch schon einige Jahre her, und das war mit ihm ... Ist mir das zum ersten Mal als ein bewusstes Thema also auch intern, nicht nur auf dem Markt, sondern auch intern als Thema sehr, sehr stark bewusst geworden. Aber da hat er auch alles für getan, damit das jedem von uns klar ist, dass das ein wichtiger Treiber für ihn ist. Und seitdem ist das relativ konstant oben auf der Leiter. Wobei ich sagen muss, dass es ja... Wir brauchen noch mal irgendwie jemanden, der das so stark treibt wie er und mit so viel Durchsetzungskraft. Bis jetzt ist... Es bleibt auf der Schauseite, wir haben ja auch gewisse rechtliche Verpflichtungen und Ziele und so weiter, was wir alles erreichen wollen. Zumindest beim Thema Fair Share, wenn es um Frauen geht. Alles darüber hinaus ist ja nochmal eine ganz, ganz andere Nummer. Ein bisschen schade ist, dass es dann oftmals so auf der Schauseite bleibt.

Interviewer 1 [00:53:47] Also bis eine gewisse Anzahl erreicht ist?

Respondent 1 [00:53:51] Ja, oder halt eben, was macht man denn wirklich? Wo investiert man denn wirklich? Welche Risiken geht man denn ein? Mann macht, Gott weiß wie tolle Veranstaltung.. haben wir ja letztes Jahr auch gemacht... Die sind ja auch schön. Um Gottes willen. Nur mit der Veranstaltung ändert sich nichts. Also man müsste es hart, viel härter verankern. So wie das ebenso ein Herr Bergmann, also... Mit dem habe ich geteilte Meinungen zu dessen Auftreten hier. Aber das hat er wirklich ganz toll und sehr klar und sehr strategisch eingespielt und damit auch sich selbst ein Profil geben, und auch dieser Firma ein Profil geben, zu diesem Zeitpunkt. Das hat er eben zum Hauptthema gemacht. Und dann auch eine politische Diskussion angefangen und damit eine ganz, ganz andere Verbindlichkeit erzeugt. Und irgendwie bräuchte man noch mal jemand, der auch die Kraft oder die Stärke hat. Ich weiß gar nicht, was es dazu alles braucht, die Netzwerke in Politik, Verbindungen hat, der so eine durchschlagende Wirkung noch einmal erzielen kann. Ansonsten bleibt es halt bei tollen Veranstaltungen... Auch immer wieder hoch heben. Es gibt jetzt auch Niemand, der jetzt sagt Das brauchen wir nicht. Nur wenn es mal ganz hart kommt, dann sehen wir ja auch, wie die Zahlen wirklich sind. Die bewegen sich ja nicht wirklich. Da ist es eher so, damit es nicht noch schlimmer wird. Das halten wir damit aufrecht. Aber damit wir einen wirklichen Schub nach vorne kriegen...

Interviewer 1 [00:55:14] Also es gibt jetzt... Nichts, dass dann wirklich noch mehr diversity pusht?

Respondent 1 [00:55:22] Im Moment gibt es... Für diese Firma gibt es das im Moment nicht. Im Moment nicht. Im Moment haben wir jetzt niemanden, der sagt Das ist mein Thema, mein zentrales Thema, und das treibe ich. Und ich sitze auch an einer Stelle im Unternehmen oder an einer Netzwerksstelle zur wie gesagt Politik, zur Kultur, wo auch immer hin, wo man Einfluss nehmen kann, dass man das so stark fördern könnte. Im Moment Nicht. Das sind andere Themen. Im Moment sind Themen

wie, immer noch das Thema Reskilling, Lernen steht... Lernende Organisation steht ganz oben auf der Agenda... Weil ich mein, wenn wir alle keinen Job mehr haben, dann brauchen wir uns auch über Diversity keine Sorgen machen. Das ist ja eben die Frage Was ist gerade dringender? und drängt mehr? Zu welchem Zeitpunkt? Und im Moment drängt wirklichen... Drängen Themen aus der Digitalisierung. Es drängen Themen, dass wir viele zumindest manuell angelegte Arbeitsplätze haben. Gerade... Ich komme ja momentan, wie gesagt, aus dem Sales, aus dem Service auch. Und das wird ersetzt werden. Die Prozesse, die werden digitalisiert. Die Shops werden zu. Wir machen immer mehr Shops zu, wie überall. Wie alle. Ist doch klar, die Leute kaufen im Internet, die kaufen anders. Das Konsumverhalten unserer, unserer Gesellschaft verändert sich. Und das ist so ein bisschen der Punkt, wo es so weit brennt, dass das eben stärker brennt als das andere. Und Diversity ist halt so ein Shot, der langfristiger wirkt. Der hat es dann immer schwer, gegen diese kurzfristigen Feuer anzukämpfen. Deswegen sage ich, Wenn man da nochmal einen richtigen Schritt machen will, dann braucht man eine ganz starke Persönlichkeit, die auch dafür kämpft und aber auch die richtigen Machtinstrumente in der Hand hat, um es auch zu können. Wie so ein Herr Bergmann eben. Der war eine schillernde Persönlichkeit, laut, überall... Man kann von ihm halten, was man will, aber das hat er auf jeden Fall getrieben. Das bräuchte man, denke ich. Da hilft auch kein ... Oder klar, man kann halt auch mit gesetzlichen Quoten, aber wenn dann die Energie wieder da rein geht zu sagen Wie kann ich das umgehen? Und die Quote solange fälsche, bis... Also die Energie da rein geht, so eine Quote zu errechnen, die vielleicht gar keine Quote ist. Anstatt sich wirklich mit dem Thema zu beschäftigen.

Interviewer 1 [00:57:54] Ihre Meinung zu Quoten?

Respondent 1 [00:57:56] Die ist bedingt. Bedingt. Ich glaube schon, dass man sie braucht als Anschubfinanzierung. Das glaube ich schon. Aber damit sind wir irgendwie durch. Und dann ist ja immer die Frage, Traue keiner Statistik, die du selbst gefälscht hast. Die Frage ist doch Wo geht die Energie rein? Geht es ins Fälschen der Statistik? Damit man möglichst gut da aussieht... Oder ist die Quote so hoch oder so hart, dass man es irgendwann nicht mehr fälschen kann? Dann wird aber sofort wieder in der Gesellschaft eine Diskussion entstehen. Ob das dann richtig ist, ob es die richtige Quote ist? ... Und das sind alles Scheindiskussionen. Deshalb bedingt. Als Anschub ja. Um Aufmerksamkeit zu erzeugen, Ja. Und dann muss die Motivation woanders herkommen. Die muss aus einer Überzeugung herauskommen, dass das wirklich ein lohnenswerter Schritt ist nach vorne.

Interviewer 2 [00:58:44] Glauben Sie, dass Sie im Laufe Ihrer Karriere auch so zum Thema Quote... Ja zum Thema Quote Ihre Meinung geändert haben? Hat die Meinung sich entwickelt, oder sehen Sie das schon immer so?

Respondent 1 [00:59:01] Das sehe ich ehrlich schon immer so. Da hat sich meine Meinung nicht geändert, also auch nicht durch die Erfahrungen, die wir gemacht haben. Grundsätzlich habe ich mit Quoten so eher, eine Anschubfinanzierung. Dafür sind die super. Aber wenn da nichts dahinter ist, dann, wie gesagt, geht die Energie da rein, zu verhindern, dass man auffällt, unterm Radar zu bleiben, anstatt sich um das eigentliche Thema zu kümmern. Da lenkt die eher ab von dem, was man wirklich will.

Interviewer 1 [00:59:28] Aber, gibt's eine Energie, das zu verhindern?

Respondent 1 [00:59:34] Nicht verhindern, sondern das Menschliche draufzulegen. Also, wenn da ein Zwang ist, aber keine, keine, keine wirkliche tiefe intrinsische Motivation. Dann mache ich das erst mal, dann hilft das ja auch... Weil, das kann dazu führen, dass man auf einmal Erfolge sieht, die man nicht gesehen hat, dass man Effekte sieht, die man nicht gesehen hat. Als Anschubfinanzierung finde ich das gut. Wenn dann aber diese Effekte vielleicht sogar eintreten, aber sie nicht dazu führen, dass man, dass man sagt, Wir sind wirklich davon überzeugt und Wir müssen da noch mehr machen... Und das sehe ich halt von nirgendwo. Und egal wo, auch nicht nur bei uns. Ich sehe das von nirgendwo, dass das passiert. Dann führt es doch dazu, wenn ich immer noch die gesetzliche Verpflichtung habe oder irgendwelche Drohungen zur Strafe. Ja, Was macht denn jeder Mensch, der Drohungen vor Strafe hat? Er versucht natürlich zu verhindern, dass die Strafe ihn trifft. Also geht die Energie da rein, zu sagen verhindern wir, dass es uns trifft, aber nicht aus einer positiven Energie heraus: ich möchte das eigentliche Thema ändern, sondern ich möchte verhindern, dass ich bestraft werde. Dann sage ich, dass ist eine Fehlinvestition. Damit haben wir doch nichts gewonnen. Ja, dann werden die Sachen rauf und runter gerechnet. Wie kann man nur.. Bedingt, ja auch nur. Aber ich meine, was ist denn 100Prozent und was zähle ich, und was zähle ich nicht? Und so machen es doch alle Unternehmen, wenn man darauf guckt, wer denn eigentlich in den Scoop drin ist und so weiter. Meine Meinung, von den Gesprächen mit Peers und in anderen Netzwerken und in anderer Unternehmen. Man muss sich irgendwann die Frage stellen Was will man dafür?... Also möchte man, dass hier die Energie da reingeht . Jo, wenn man das dann immer noch möchte und sagt, das ist es aber Wert... Auch eine bewusste Entscheidung, okay. Wenn man damit wenigstens verhindert, dass es schlimmer wird.. Ist ja auch eine Motivation: verhindert, dass es nicht noch schlimmer wird, dass wir nicht wieder zurückrutschen. Das kann auch eine Motivation. Nur das ist irgendwie ein bisschen schade. Vielleicht bin ich da zu idealistisch, aber ich würde mir wünschen, es wäre dann irgendwann der Punkt erreicht, wo man sagt Jetzt hat man auch verstanden, warum wir das eigentlich tun. Und wir machen das jetzt auch mal mit der richtigen Motivation weiter und nicht, weil wir müssen.

Interviewer 1 [01:01:51] [01:01:51]Wir haben noch ein paar Fragen zum Thema Frauennetzwerke, weil wir ja auch Kontakt zum formal WON A haben. Sind Sie denn selbst Mitglied von einem internen oder externen Frauennetzwerk? [13.8s]

Respondent 1 [01:02:06] [01:02:06]Nein. Zwei-Dreimal war ich kurz davor, irgendwo irgendwo einzutreten. Einmal extern, zweimal intern, also auch intern, gab es mehrere Situationen, wo sich hier ein bisschen was gefunden hatte. Irgendwann habe ich immer gedacht, für mich, also irgendwie tu ich mich damit persönlich sehr, sehr schwer. Ich glaube schon daran, dass damit etwas bewegt werden kann. Das möchte ich ja gar nicht sagen. Ich glaube auch daran, dass mein Nicht-Beitrag nicht hilfreich ist. Richtig wäre es sicherlich, das auch zu tun. Aber ich muss für mich priorisieren. Ich habe für mich gesagt, da auch noch Zeit rein zu investieren in viele Diskussionen, die für mich manchmal ein bisschen am Thema vorbei sind. Ich finde es schade, dass da auch keine Männer dabei sind in diesen Frauen-Netzwerken, warum sind denn da immer nur Frauen drin? Ich habe doch hier schon den ganzen Tag nur Frauen um mich rum. Ja, irgendwie finde ich das schade. Daher habe ich gesagt Nein. [63.2s]

Interviewer 2 [01:03:12] [01:03:12]Was meinen Sie, wenn Sie sagen da wird am Thema vorbei diskutiert? [2.5s]

Respondent 1 [01:03:16] [01:03:16]Ja, das stimmt natürlich auch nicht immer. Ich bin ja nicht da in den Diskussionen selber dabei. Deswegen kann ich das nur von außen beobachten. Also muss man jetzt auch mal klar sagen. Wenn ich da drin wäre würde ich auch eine andere Meinung vertreten können. Was ich viel an Diskussionen sehe, wozu ich eingeladen werde, daraus leite ich das ab. Zu welchen Diskussionen werde ich eingeladen? Die ganz, ganz wichtig sind. Dann sind das immer so allgemeine Inklusionsdiskussionen aus so einer Diskussion, aus Benachteiligung heraus geführt. Wo ich sage: ganz ehrlich, Nein. Ich habe keine Lust, aus einer Diskussion, aus Benachteiligung heraus mich zu beteiligen, sondern ich beteilige mich lieber aus einer Diskussion heraus. Was können wir wirklichgut, wo ist eine Stärke und wie bringen wir das rein? Und nicht aus diesem: Das müssen andere tun, und das ist so ungerecht. Und das erlebe ich sehr, sehr oft. Das finde ich schade. Das ist nicht meine - Ich mag es nicht. Es ist nicht mein persönlicher Motivation. [57.0s]

Interviewer 2 [01:04:15] [01:04:15]Also. Genau haben Sie sonst irgendwie noch eine einschlägige Erfahrung mit Frauennetzwerk gemacht, an die Sie jetzt dran denken? [11.7s]

Respondent 1 [01:04:29] [01:04:29]Also ich bin ja nicht beigetreten. Ich bin an einem, die haben mich irgendwie drei oder viermal gefragt. Deswegen ja, irgendwie. Wir waren ja auch nicht so viele Frauen. Und zeitweise war ich auch mal eine der wenigen a Frauen und b überhaupt leitenden Angestellten, die Teilzeit gearbeitet haben. Also ich habe auch bis vor drei Jahren immer Teilzeit gearbeitet und es auch gar nichtso... Das muss man ja irgendwie alles sortiert bekommen. Und dann wurde ich dann schon oft gefragt nach dem Motto Willst du denn nicht, du bist doch eine, die ich weiß, wie das geht und wie man das macht. Und ich sag: Ich macht das, ob ich weiß wie ist ja nun auch ein bisschen, weiß ich nicht. Also Ich weiß, wie ich das für mich regle. Ich gebe auch gerne meine Erfahrungen weiter. Aber ich würde niemals sagen Das ist das Buch der sieben Siegel, und so geht das für jeden. Jeder muss da ja auch seinen eigenen Weg finden. Also ich teile da gerne, und ich stelle mich für Mentorinnen und so weiter Tätigkeiten zur Verfügung. Individuell, aber so allgemeine Auftritte, Auftritte im Sinne von "und so geht das" und "so kann ich euch allen empfehlen das zu tun" halte ich für vollkommen falsch. Und dann hatte ich eine Situation, die michwieder dauernd eingeladen haben. Und dann war ich, glaube ich, genau das war zuletzt im technischen Service. Die machten dann auch eine Großveranstaltung, gut. Da brauchten sie wieder irgendwelche Leute, die sprachen, und dann wurde ich eingeladen, ob ich denn nicht den Round Table moderieren sollte. Für dieses Netzwerk zum Thema Frauen in Teilzeit und Führungsverantwortung - habe ich dann auch gemacht. Ja, aber da fühlte ich mich dann auch wieder sehr bestätigt, in dem man sich gesagt habe Die Leute, die da an den Tisch kamen, die waren alle so, sind ja so benachteiligt, weil sie können ja nicht. Weil ihre Kinder? Ja. Ja, klar. Also meine Kinder. Ich habe auch bewusst auf bestimmte Dinge verzichtet. Aber ich habe halt für mich die Entscheidung getroffen und dieses "trefft doch einfach mal für euch die Entscheidung für einen Zeitraum, was wichtig ist, und hört auf zu jammern, wenn dann andere Dinge runterfallen, weil man kann halt eben nicht alles. Man muss halt zufrieden sein mit dem, wofür man sich entschieden hat. Das ist ja nicht fürs Leben lang. Das ist halt eben keine Ahnung. Vielleicht mal für fünf Jahre, vielleicht auch nur für zwei, vielleicht doch für zehn. Aber wenn man das doch gut. Dann gehen eben andere Dinge nicht in diesen Zeitraum. Dann ist es eben so, dass man trotzdem glücklich und hört doch auf mit dem Gejammer. "Ich hätte aber gern, dass auch das und das und das auch noch." Das geht dann eben nicht. Punkt. Ja, deswegen bin ich da immer so ein bisschen genervt. Ich bin da immer so ein bisschen pragmatischer unterwegs. [147.5s]

Interviewer 1 [01:07:01] [01:07:01]Bekommt man aber denn sonst viel von dem internen Frauennetzwerk mit? [3.5s]

Respondent 1 [01:07:09] [01:07:09]Wie gesagt, ich wurde jetzt immer mal angesprochen nach meiner Situation und weil alle das wussten jetzt, aber die anderen um mich rum würde ich gar nicht mehr, glaube ich, eigentlich nicht. Also und wenn, dann sind dann ja auch immer nur die Frauen wieder da.Ich erzählte gerade von dieser Netzwerktagung. Wo ich auch gedacht hab nee. Da war ein Mann den hatten sie eingeladen, als Speaker, wo ich gedacht habe das ist doch Völlig falsch was ihr hier macht ihr müsst doch, wenn ihr für bestimmte Themen Aufmerksamkeit wollt, dann, muss das eine breite Abdeckung werden. Dann müsste ihr dafür in der Realität und nicht bei all denen, die sich eh schon darüber beschweren. [38.3s]

Interviewer 2 [01:07:49] [01:07:49]Gibt's auch Männer, die sich in dem Bereich sehr engagieren?[3.8s]

Respondent 1 [01:07:56] [01:07:56]Also ich kenne zwei. Wobei interessanterweise beide auch Teilzeit und leitend sind, also auch Männer, die sehr bewusst sich für eine Situation entschieden haben, die in der Vergangenheit sehr stark eine Frauensituation darstellte, die aber mit Ihrer Partnerin und mit Ihrer Frau halt sich den Deal so geteilt haben. Jeder hat halt ein

Teilzeitjob in dem einen Fall, bei dem anderen hat nur Teilzeit, und sie macht aber auch Vollzeit. Je nachdem, wie sie es halt gedealt haben, zu Hause. Und die engagieren sich auch sehr dafür. Ja, aber nur, weil sie in der Situation sind. Die, die nicht in der Situation sind, die hab ich noch nicht gesehen. Das würde ich ja nicht sagen, dass es die nicht auch gibt. Die sind mir nur noch nicht aufgefallen.[41.4s]

Interviewer 1 [01:08:45] Ja, ich glaube – Interviewer 2, hast du noch eine Frage sonst?

Interviewer 2 [01:08:48] Ich hatte mir am Anfang, ist mir gerade aufgefallen, noch was aufgeschrieben und zwar bei ihrer Anekdote zu dem Kochtopf-Incident, weil ich mich gefragt hab, ob das, ob Ihnen das auch aufgefallen ist, dass die Kultur auch sehr unterschiedlich ist? in so einem großen Konzern also es lässt sich wahrscheinlich gar nicht vermeiden. Oder würden Sie sagen, dass das auch ein kulturelles Ding, oder hatten Sie da jetzt einfach Pech mit dem einen Vorgesetzten, der einen Vorgesetzten?

Respondent 1 [01:09:25] Also ich bin ja im Endeffekt gelandet und geendet in der gleichen Sub-Einheit. Also wieder in der Zentrale hier. Ich würde sagen, es war Pech mit dieser Person, der war irgendwie ein bisschen zurückgeblieben - in seiner Entwicklung. Der hat irgendwas nicht mitbekommen. Dem fehlte da irgendwo eine Information, dass das so nicht mehr funktioniert. Ich hab das hinterher dann ja auch an Kollegen erzählt, und die waren echt sprachlos. Das sagt ja auch viel wenn nicht nur ich das so wahrnehme, sondern andere auch sagen.

Interview with Respondent 2

Interviewer 2 [00:01:47] Unsere erste Frage - da können Sie auch gerne so weit ausfüllen, wie Sie wollen. Wie sind Sie auf die Position gerade gekommen? Wie sind Sie jetzt dort gelandet wo sie gerade sind?

Respondent 2 [00:02:00] Ja also ich bin ja jetzt erst seit drei Jahren bei dem Unternehmen B oder dreieinhalb Jahre. Ich habe in Stadt A studiert, also hab da mit Schwerpunkt Personalwesen studiert und habe dann unterschiedliche Schritte gemacht, in meiner Karriere. War aber immer im Personalbereich, in wirklich total unterschiedlichen Funktionen. Ich habe angefangen... Vier Jahre habe ich in einer Investmentbank gearbeitet, in Stadt E, und war da verantwortlich für Führungskräfteentwicklung und Recruiting. Dann habe ich zwölf Jahre bei Unternehmen C gearbeitet, in Land C und in Deutschland auch in unterschiedlichen Funktionen, immer eine Zeit lang in operativen Einheiten. Aber auch in Land C war ich auch verantwortlich für das Thema Diversity, ich habe viel Führungskräfteentwicklung gemacht, habe aber auch bei Unternehmen C schon das Thema Mitarbeiterbefragungen mitverantwortet, war dann bei Unternehmen D als Personalleiterin für Unternehmen D Deutschland und bin dann zum Unternehmen B gekommen. Und...Eigentlich bin ich zufällig auf das Thema gekommen. Ich wollte gerne zum Unternehmen B. Ich mochte meine Chefin total gerne, die damals das Interview mit mir geführt hat, und wir waren damals in so einem Umstrukturierungsprozess. Und dann hat sie gesagt, was würdest du gerne machen? Und da meinte ich, Ich bin total offen. Gucken wir mal, was es für Themen gibt und auf Grund wahrscheinlich dessen, was ich in der Vergangenheit gemacht habe, bin ich eher zufällig auf dem Thema nachher gelandet.

Interviewer 2 [00:03:40] Und welche Rolle haben jetzt Beförderung oder einzelne Karriereschritte in den Weg geführt? Den Sie jetzt gerade beschrieben haben.

Respondent 2 [00:03:52] Ich habe nie irgendwie mir einen festen Plan gemacht, was ich jetzt machen möchte oder was meine Ziele sind. Und ich muss sagen Ich habe in meiner Historie ja auch immer ziemlich viel Glück, weil ich Vorgesetzte hatte, die mich auch total gefördert haben und die auch wirklich ... Mir immer wieder Jobs angeboten haben, die ich total spannend fand. Auf der anderen Seite habe ich aber auch immer alle Chancen wahrgenommen, ohne zu wissen, ob ich das kann oder nicht kann. ... Also, als ich das Angebot bekommen hab nach Land C zu gehen. Ich glaube, da war meine Tochter zwei Monate alt, und dann hat mich mein Chef angerufen, ob ich nach Land C gehen möchte, und ich konnte kein Französisch. ... Meine Tochter war zwei, ich hatte keine Kinderbetreuung. Ich wusste nicht, was mein Mann da beruflich machen sollte. Und wir sind trotzdem nach Stadt F gegangen, haben gesagt Wir probierens halt, wenn's scheiße ist, dann gehen wir halt wieder zurück. Ich glaube, es erfordert manchmal so ein bisschen Mut und auch nicht darüber, viel darüber nachzudenken und sich auch einfach mal Sachen zuzutrauen. Ich muss sagen, die ersten zwei Monate waren echt nicht gut in Land C. Wenn man die Sprache nicht spricht und in den Meetings sitzt ... das waren nicht die schönsten Momente. Aber ich glaube, das hat mir immer geholfen, da weiterzugehen und immer... Ich habe aber auch immer den Freiraum gehabt zu sagen Wenn es nicht klappt, dann mach ich halt irgendwie was anderes. Und dann wird das auch wieder so gehen. Und das war auch genauso, wie als ich zum Unternehmen B gekommen bin. Also ich glaube, es konnte niemand glauben, dass ich hierher komme, ohne zu wissen, welchen Job ich genau mache. Aber ich war irgendwie davon überzeugt, dass ich entweder einen richtigen Job kriege. Und wenn nicht, dann mache ich eben was anderes. Ich hatte im übrigen bei Unternehmen C die gleiche Situation. Mein Chef hat damals gesagt, er möchte mich unbedingt haben. Aber es kann der Job oder der sein und ... komm erst machen, und dann gucken wir mal. Ich glaube, manchmal muss man auch so eine Leichtigkeit haben zu sagen Okay, probier es halt aus. Und wenn es schief geht, dann probierer wir halt mal was anderes aus.

Interviewer 2 [00:06:13] Machen wir schon mal, kommen wir schon einmal auf das Gender Thema, was ja auch bei unserer Arbeit eine Rolle spielt, zu sprechen. Und zwar glauben Sie, dass in irgendeiner Station auch mal Ihr Geschlecht eine Rolle gespielt hat. In diesem Prozess?

Respondent 2 [00:06:31] Ich hatte nie den Eindruck, dass ich benachteiligt wurde bei Entscheidungen. Ich muss aber auch sagen, dass ich als meine Tochter klein war, hab ich ja direkt in Land C gearbeitet und ich muss sagen Da das noch eine ganz andere Natürlichkeit. Und da hat man auch gemerkt, dass ich bei einem französischen Konzern gearbeitet habe, der einfach viele Frauen in Führungsaufgaben hat. Wo es eine totale Natürlichkeit haben, das alle Frauen Karriere machen und auch Kinder haben. Das hat mir, das glaube ich, erleichtert, beim ersten Kind rein zu gehen und auch relativ schnell nach der Geburt wieder anzufangen zu arbeiten. Es gab aber schon auch immer Situationen, wo man das Gefühl hatte, dass man zumindest in gewisser Weise auch diskriminiert wird, selbst wenn es nicht bewusst ist. Ich hatte einen Moment, wo ich auch mit einem Geschäftsführer, der neben mir saß und dann irgendwie anfing, mein Bein zu tätscheln. So nach dem Motto, das ist doch nicht so schlimm. Wo du merkst, das wäre mit einem Mann wahrscheinlich in dieser Form nicht passiert. Aber ansonsten muss ich sagen, hatte ich echt immer sowohl Frauen als auch Männer als Vorgesetzte, die das relativ unberücksichtigt gelassen haben, dass ich jetzt eben Kinder habe. Auf der anderen Seite muss ich aber auch sagen, dass ich auch immer total flexibel war, also das, was ich sozusagen.... Was ich vielleicht von meinem Arbeitgeber auch an Flexibilität verlangt habe, war ich auch immer bereit, an Flexibilität zu geben... Ich war nie, dass ich gesagt habe, ich gehe jetzt um 2 nach Hause oder um drei. Wenn die Hütte brannte, dann hab ich das auch nicht gemacht. Und da ist das, glaube ich, auch irgendwie immer beidseitig gewesen. Und wir haben am Anfang die Konstellation gehabt... Also ich habe zwei Kinder. Als die Kinder dann beide klein waren, haben mein Mann und ich beide vier Tage gearbeitet. Er hatte damals, als wir nach Land C kamen, erstmal Elternzeit genommen,

danach wir beide vier Tage gearbeitet. Und dann, als die Kinder älter wurden, sind wir dann beide wieder auf Vollzeit gegangen. Aber es war immer so an dem Tag, an dem ich frei hatte, wäre mir auch nicht eingefallen, mal nicht ans Telefon zu gehen. Oder irgendwie, wenn jemand sagt es sei total dringend, dann hätte ich mich auch drum gekümmert. Ich glaube, das ist auch immer.... Das muss auch von beiden Seiten irgendwie passen.

Interviewer 2 [00:09:19] Was sind da so...Sie haben gerade gesagt, in Land C und Deutschland hat es eine andere Selbstverständlichkeit. Haben Sie da ein Beispiel?

Respondent 2 [00:09:28] Wir haben schon in Deutschland.... Meine Tochter ist jetzt 14, das ist jetzt auch schon 14 Jahre her. Aber ich weiß, dass ich schwanger war und gesagt habe, dass ich direkt wieder nach... Ich wollte damals nach sechs Monaten wieder arbeiten, war schon in Deutschland, dass viele das eher kritisch betrachtet haben. Und als ich dann nach Land C kam, habe ich irgendwie einer Kollegin gesagt, Ich hatte jetzt sechs Monate Elternzeit. Und dann sagt sie Was hast du die ganze Zeit zuhause gemacht, wieso bist du denn solange zu Hause geblieben? Ich glaube, die haben in Deutschland schon sehr traditionelle Rollenverteilung. Und ich muss auch sagen Alle Freundinnen, die ich habe, die alle super ausgebildet sind und top im Studium waren und meines Erachtens auch häufig viel besser waren als die Männer um uns herum. Davon arbeiten vielleicht vier Prozent in Vollzeit. Der Rest total klassisch. Der Mann arbeitet Vollzeit, und die Frauen arbeiten 25 Stunden die Woche. Und das ist echt immer noch ein sehr klassisches Modell, das wir hier in Deutschland haben,.

Interviewer 2 [00:10:40] Ja, das sind ja auch genau die Zahlen. Dass eben So viele Frauen in Teilzeit sind... Und Sie haben erwähnt, dass Ihre Vorgesetzten auch je nachdem Männer, Frauen waren. Gab es da Unterschiede oder hat das irgendwie mal eine Rolle gespielt?

Respondent 2 [00:11:02] Nein, nie, dass ich es so empfunden habe. Ich muss sagen, ich habe... Mich hat schon eine meiner Vorgesetzten, die ich damals bei Unternehmen C hatte, die auch Geschäftsführerin war. Die hat mich schon sehr positiv beeinflusst, weil ich wirklich fand, sie war halt so ein super Vorbild. Sie hatte selber auch zwei Kinder, und es war immer so, dass sie jetzt nie gesagt hat, ah Ich muss jetzt weg. Ich hatte total wichtiges Meeting, sondern, die hat gesagt Mein Sohn hat jetzt ein Tennis-Turnier. Jetzt bin ich eine Stunde weg, und dann komme ich aber wieder. Oder wenn was ist, dann ruft mich an. Und das hat uns anderen natürlich irgendwie auch diese Erlaubnis gegeben zu sagen, ah ich bleibe zuhause, weil das Kind jetzt krank ist oder weil jetzt ein wichtiger Auftritt im Kindergarten ist. Und ich möchte irgendwie gerne dabei sein. Also ich glaube, das ist so, wie man das auch kommuniziert und wie offen man damit umgeht. Und ich glaube, dass viele Männer das vielleicht weniger machen. Mittlerweile ist es ja eher wieder "in". Aber damals, vor 14, 15 Jahren, war das schon noch ein bisschen klassisch.

Interviewer 2 [00:12:14] Wenn Sie sagen "In". Glauben Sie, dass es irgendwann wieder "out" wird für die Männer?

Respondent 2 [00:12:21] Also sagen wir mal so, was ich so sehe, und meine Kinder sind ja jetzt nicht mehr.... Ich bin ja jetzt nicht mehr mit so vielen Eltern zusammen, die so ganz kleine Kinder haben. Aber ich glaube, es ist immer noch sehr positiv angesehen, wenn Männer mal die Kinder vom Kindergarten abholen oder mal sagen, oh heute ist das Kind krank. Jetzt bleibe ich mal zu Hause. Während das bei Frauen eher nachteilig bewertet wird, so nach dem Motto Die muss schon wieder weg oder Das Kind ist schon wieder krank. Aber ich sehe auch, dass die Männer das eher ab und zu mal machen und dafür relativ viel Lob bekommen. Und die Frauen machens häufiger. Und es wirkt sich eher nachteilig auf deren Karriere aus. Und ich weiß nicht. Ich habe nicht das Gefühl, dass ich seitdem meine Kinder klein waren... Zu den heutigen Eltern, das sich deutlich verändert hat, muss ich sagen. Also, ich sehe auch alle jungen Frauen, die bei mir im Team sind. Die arbeiten auch, die kommen auch in ähnlichen Modellen wieder zurück. Und es ist schon so, dass im Schwerpunkt die Verantwortung für Kinderbetreuung und so eher bei den Frauen noch liegt als bei den Männern. Und da empfinde ich die jungen Frauen noch nicht so emanzipiert, wie ich hoffte, dass es irgendwie passieren wird.

Interviewer 2 [00:13:49] Wir machen das ja mit Ihnen ein bisschen im Schnelldurchlauf. Deswegen gehen wir jetzt direkt zum Team, wie das mit den Beförderungsprozessen hier aussieht. Wie laufen die hier so im Allgemeinen ab? Was sind so Ihre Erfahrungen?

Respondent 2 [00:14:09] Es gibt natürlich einmal einen offiziellen Prozess, und das ist so, dass es natürlich Nachfolgepläne gibt und dass dann Personen auf die Nachfolgepläne gesetzt werden. Auf der anderen Seite... Und das sind sozusagen die offiziellen Wege, und wir haben auch relativ starke Regelungen, was das angeht. Es muss in jedem, auf jeder Nachfolgeliste muss mindestens eine Frau sein, es muss mindestens ein internationaler Kandidat sein... Das ist das, wie es geschrieben steht. Und das andere ist natürlich, wie am Ende des Tages dann geplaced wird. Wir sind schon ganz gut, was das Thema Frauenquote in Führungsaufgaben angeht. Wir haben aktuell 26 Prozent Frauen in den Führungsfunktion in den obersten drei Hierarchieebenen. Wir sehen aber auch, dass die Männer im großen Teil Männer nominieren. Wenn wir die Analysen machen. Die Frauen so 50:50, also schon ausgewogener auch ihre Nachfolger nominieren. Und am Ende des Tages ist die finale Entscheidung bei der Führungskraft. ... Und ich glaube, da sieht man dann, wenn man sich die Zahlen anguckt, dass es schon immer noch diesen klassischen "Bias" gibt, dass man Menschen sich ins Team holt, die einem irgendwie ähnlich sind. Und da haben Männer wahrscheinlich mehr Männer und bei Frauen vielleicht dann tendenziell auch eher dann Frauen... Also die

Hoffnung, je mehr Frauen in Führungsaufgaben sind, desto mehr Frauen werden auch von unten nominiert. Die ist durchaus berechtigt.

Interviewer 2 [00:15:59] Sie haben ja auch, sie haben ja auch Teamverantwortung. Wie sind da so Ihre Erfahrungen mit, wenn Sie jetzt selber Leute einstellen, befördern? Gibts da besondere Herausforderungen? Irgendeine Beispiel.

Respondent 2 [00:16:16] Natürlich ist es einfacher, Menschen zu befördern, die einem ähnlich sind. Ich muss auch sagen Ich habe das selber jetzt auch, als ich meine Vorgesetzte und meine nächsthöhere Vorgesetzte gesehen haben.... Wir waren alles Frauen... Und wir drei waren uns schon sehr ähnlich, wie wir gearbeitet und getickt haben. Ich habe selber gesagt, wir haben es auch nicht besser gemacht. In dieser Reihe. Was wir hier gemacht haben bei dem Unternehmen B, ist, dass wir tatsächlich alle Führungskräfte inklusive Vorstand, die mussten alle "unconscious-bias" Trainings machen, die wir mit dem Professor Hauer gemacht haben, um die Leute zumindest darauf zu sensibilisieren. Und ich versuche das bei mir im Team auch, dass ich möglichst ein gemixtes Team zusammenstelle. Und tatsächlich habe ich auch ein Team, was ich finde, was wirklich... wo wir relativ alte Mitarbeiter auch haben ...Und dann sind die 55. Ich habe Leute aus Südafrika und aus Spanien, aus Griechenland, aber auch ganz junge Mitarbeiter im Team. Ich glaube, das ist schon ein relativ guter Mix, und das funktioniert auch ganz gut. Ich glaube, es hilft schon, wenn man ein bisschen aufmerksam ist. Aber ganz vermeiden wird schon schwierig. Ich habe, als wir hier bei Unternehmen C gearbeitet haben, haben wir mal eine Zeit lang alle Bewerbungen anonymisiert und haben gesagt Wir streichen halt alles Namen, Geschlecht....Es hat, ehrlich gesagt, überhaupt zu gar keinem Ergebnis geführt. Also kein positives Ergebnis. Was jetzt, die Frauen. Oder Männerquote... Also bei Unternehmen C hatten wir eine Männerquote, was die Quoten angeht.

Interviewer 2 [00:18:07] Woran lag das?

Respondent 2 [00:18:09] Ich glaube, es war damals ein Pilot, der von der Antidiskriminierungsstelle gemacht wurde. Da haben wir mitgemacht, da war Maydays. Die Post hat da mitgemacht, und auch das Unternehmen B hat damals mitgemacht. Ich glaube, was es war, war, dass das alles Unternehmen sind, die relativ viel Wert darauf oder sehr aufmerksam sind, was das Thema Vielfalt angeht. Und man sortiert dann Leute aus.... Also weiß ich nicht, wenn man sieht, da sind total viele Rechtschreibfehler. Dann sagt man aber Das sind ja lauter Rechtschreibfehler. Wenn man aber sieht, dass das ein Ausländer ist, der seit keine Ahnung gerade mal fünf Monaten in Deutschland ist, dann wird man vielleicht sagen Na ja, lade ihn aber trotzdem mal ein, weil ich weiß, da steckt irgendwie was anderes hinter. Oder... Ich glaube, wenn man Unternehmen hat, die sehr intensiv an dem Thema schon arbeiten, dann ist es eher gegen... dann bewirkt es eher das Gegenteil, von dem, was man erreichen möchte.

Interviewer 2 [00:19:02] Gibt es hier bei dem Unternehmen B in den Prozessen für weitere Karrierestufe, oder so... gibt es da standardisierte Leistungskriterien, irgendwas, was jemand erfüllen muss, um auf eine neue Position zu kommen?

Respondent 2 [00:19:18] Ja. Also, wenn wir ... zum einen gibt es bestimmte Kriterien, also wir haben guiding principles, die sozusagen die Basis dessen sind, wonach die Leute bewertet werden. Und dann gibt es, wenn man in, sozusagen in eine leitende Funktion kommt, ein Auswahlverfahren: "Leadership quality Gates" heißen die bei uns, wo auf die einzelnen Kompetenzen dann eingegangen wird, und das durchläuft jeder, der sozusagen die nächste Führungsebene erreichen möchte.

Interviewer 2 [00:19:53] Und was für Eigenschaften sind das, die die mitbringen?

Respondent 2 [00:19:59] Unsere Guiding Principles. Das ist sozusagen die Grundlage. Das sind so Sachen wie "Delight our Customer", "Act with respect and integrity", "stay curious and grow". Was haben wir noch? "You can count on me", also auf mich ist Verlass. "Team together, team apart" Also man diskutiert offen, aber man geht gemeinsam zu Entscheidungen. Und basierend auf diesen Themen, sind halt Fallstudien aufgebaut. Und dann wird man da eben evaluiert. Also ein klassisches Auswahlverfahren.

Interviewer 2 [00:20:32] Glauben Sie, dass solche Kriterien auf einen bestimmten Typus abzielen? Also sind die Leute sich deswegen hier ähnlich? Oder ist das sehr offen?

Respondent 2 [00:20:46] Ich habe ja selber Assessment Center mit entwickelt, auch. Und ich sehe das immer zweigeteilt. Ich glaube, zum einen ist es schwierig, jemand Fremden, der von Extern kommt, zu beurteilen, indem man nur ein Interview hat. Sodass so ein längeres Verfahren, wo man sagt, da gibt es bestimmte Fallstudien und wie würde die Person agieren oder wie spricht die mit Mitarbeitern, durchaus Sinn machen. Man verfällt natürlich in Stereotypen, wenn man immer die gleichen Assessment-Center hat. Und man möchte jetzt jemanden, der total crazy ist und ein total kreativer Querkopf, der ist jetzt vielleicht nicht besonders gut geeignet, um eine Fallstudie auszuarbeiten, sodass man schon einen bestimmten Typ am Ende aus den Auswahlverfahren bekommt. Das sind in der Regel die Leute, die auch qua Studium schon relativ gut auf solche Themen vorbereitet sind. Und das ist häufig der Nachteil. Deswegen bin ich immer ein bisschen zwiespalten. Ich glaube, wenn es um interne Beförderungen geht, denke ich, da hat die Führungskraft einfach eine große Rolle zu spielen. Und ich glaube, die müssen einfach sehen, inwieweit ich eine Person hab... Hat die Talent, kann ich die fördern und ist die vielleicht auch ein bisschen unterschiedlicher. Da hat man eine Möglichkeit, einfach eine Person zu bekommen, die man besser kennt.

Interviewer 2 [00:22:25] Gibt's da ein Beispiel, wo sowas schon mal schiefgegangen ist? Wo Sie jetzt sagen im Nachhinein? Da wurde aber der oder die falsche befördert?

Respondent 2 [00:22:37] Ich glaube, dass viele Führungskräfte dazu neigen, die Leute zu befördern, die fleißig sind und sie immer unterstützt haben. Was nicht heißt, dass das die besten Führungskräfte sind. Man bewertet aufgrund operativer Arbeit etwas, was man vermutet, dass das eine Führungskraft am Ende kann. Deswegen glaube ich, dass da von den Führungskräften oft die falschen Grundlagen bewertet werden. Und das ist auch meines Erachtens der Grund, warum viele Firmen auch für interne Auswahl immer noch Auswahlverfahren machen, weil sie glauben, da eine höhere Neutralität am Ende des Tages zu haben. Aber ich muss sagen, dass wir tatsächlich auch als ich bei Unternehmen C gearbeitet habe oder auch jetzt bei dem Unternehmen B... Ich glaube, man muss einfach den Mut haben, Leuten eine Rolle zu geben, die vielleicht auch zu groß für sie ist, und zu sagen Wenn du das Talent hast, wenn du die richtigen Reflexe hast, wenn du mutig bist, wenn du neugierig bist. Wenn du diese ... Wenn du mit Respekt und integer deine Entscheidungen triffst, dann wirst du so eine Rolle auch übernehmen können. Ich glaube, da fehlt vielen Vorgesetzten der Mut, das auszuprobieren.

Interviewer 2 [00:23:57] Das heißt, gibt es auch irgendwie dementsprechend irgendwelche Strukturen oder auch Personen in bestimmten Funktionen, die es bestimmten Gruppen, bestimmten Leuten schwierig machen, befördert zu werden? Also genau diese Auswahlverfahren.

Respondent 2 [00:24:18] Na ja, es ist natürlich schon so, dass wenn man sich die Führungsriege der großen Konzerne anschaut. Dann sind das natürlich schon Menschen, die sich relativ ähnlich sind und die im Zweifel natürlich die Leute rekrutieren, die ihnen ähnlich sind. Was wir gemacht haben, ist, dass wir gesagt haben, in jedem Auswahlverfahren muss als Beobachter immer mindestens eine Frau mit dabei sein, und es muss immer mindestens ein internationaler Kandidat als Beobachter auch dabei sein, um diesen Bias: der ist mir ähnlich, den Rekrutiere ich ... zu überwinden. Ich denke, das hilft auf alle Fälle schon.

Interviewer 2 [00:24:53] Der oder diejenige sitzt dann auch mit in den Gesprächen und bei den AC?

Respondent 2 [00:24:59] Aber was wir jetzt tatsächlich finde ich... Also bei dem Unternehmen B. Wir haben jetzt, in den letzten Jahren ... hat sich bei uns auch viel im Vorstand geändert, und wir haben einen Amerikaner, ein Inder. Wir haben zwei Frauen. Ich glaube, mittlerweile ist das schon vergleichsweise gemischt. Man kann natürlich sagen, es sind immer noch irgendwie 75 Prozent Männer, aber trotzdem eine hohe Internationalität. Und das sind auch wirklich noch einmal andere Typen, die ganz anders an die Sachen rangehen. Deswegen habe ich da große Hoffnung, dass das funktioniert.

Interviewer 2 [00:25:32] Und wie ist es denn mit der Kommunikation hier im Unternehmen? Also, wird das Thema Karriere und Beförderung ganz offen kommuniziert, oder passiert das eher so hinter verschlossenen Türen.

Respondent 2 [00:25:50] Das ist schon relativ offen. Es ist schon klar, wie man es schafft, befördert zu werden, was von einem erwartet wird. Ich sehe hier halt... Ich glaube, das haben auch viele Großkonzerne... Es ist halt nicht so schnelllebig. Es gibt einfach auch noch viele Menschen, die irre lange in Funktionen sind, die dann wirklich irgendwie fünf bis zehn Jahre in der gleichen Funktion sind. Ich glaube, man braucht viel mehr Rotation. Das wirklich, nach drei, vier Jahren, sollte jede Führungskraft was anderes machen, weil man dann nicht mehr besser wird. Ich glaube, das ist etwas, wo wir viel besser werden können. Indem wir dafür sorgen, dass nach drei, spätestens vier Jahren die Führungskraft was anderes machen muss und dann rotiert. Ich glaube, dann hat man auch eh so eine natürliche Vielfalt am Ende des Tages.

Interviewer 2 [00:26:48] Jetzt zum größeren Thema, was Diversity angeht. Es ist ja in letzter Zeit, in den letzten Jahren, viel mehr auf der Agenda von vielen Unternehmen. Und wie ist es bei Ihnen ganz persönlich? Ihre Empfindung? Hat sich seitdem etwas geändert, auch für die Beförderung von Frauen, gerade?

Respondent 2 [00:27:10] Also ich finde es schon... Es hat sich schon positiv entwickelt. Ich finde, wir sind bei Weitem noch nicht da, wo wir eigentlich sein müssten. Und ich glaube, dass es zum einen schon ein strukturelles Problem in den Unternehmen ist, das wir aber in Deutschland auch ein ganz großes Thema mit unserer eigenen Kultur in Deutschland haben. Und deswegen ist da echt auch noch ein weiter Weg zu gehen. Und ich finde dafür, dass wir jetzt überall ...weiß ich nicht locker 15 Jahre über das Thema sprechen, dass immer noch keinen weiblichen CEO gibt oder wir immer noch ... keine Ahnung, Wie viel haben wir in den Vorständen mittlerweile? Neun Prozent oder 10 Prozent Frauen. Finde ich echt immer noch ein Skandal. Und da sind wir immer noch nicht weit genug.

Interviewer 2 [00:28:06] Wo genau muss sich da was ändern?

Respondent 2 [00:28:11] Ich denke deutlich, die Unternehmen müssen sich verändern in ihrer Art, wie sie arbeiten und wie sie Leistungen bewerten. Dieses Thema, der der am Längsten bleibt, der der den besten Kontakt mit den Vorgesetzten hat, der bekommt am Ende des Tages die Aufgabe... Ich finde, das muss sich verändern, und ich finde, das muss sich total viel in den Familien ändern. Ich glaube auch, dass dieses... Frau macht die ganze Arbeit zuhause und rund um die Kinder... Ich finde da

ist auch überhaupt keine Balance. Bei den Männern und Frauen und auch Original in keiner Familie, die ich kenne. Ich muss sagen, ich kenne kein einziges Beispiel, wo ich sage, da ist es ein Gleichgewicht in der Verteilung der Aufgaben im Haushalt mit Kindern zwischen Mann und Frau. Und da sind die Frauen und Männer dann aber auch irgendwie schuld.

Interviewer 2 [00:29:07] Selbst gefragt.

Respondent 2 [00:29:07] Ja, total.

Interviewer 2 [00:29:13] Gibt es ... Hat denn das Unternehmen B ganz konkrete Strukturen, um Frauen zu fördern in Führungspositionen?

Respondent 2 [00:29:24] Ich glaube, es gibt nichts, was wir noch nicht gemacht haben. Wir haben sämtliche Programme Mentoring, Sponsoring, Tandemmöglichkeiten. Wir haben, weiß ich nicht, wie viel Kitas hier im Haus haben. Wir haben Mobile-Working, Homeoffice. Ich glaube, an Maßnahmen gibt es nichts, was es hier noch nicht gibt. Und jetzt müssen wir langsam ins Placen sozusagen kommen, und da sind wir schon auf einem guten Weg. Aber da muss einfach eine viel stärkere Dynamik auch noch reinkommen.

Interviewer 2 [00:30:05] Also eine Quote, oder so gibt es hier nicht?

Respondent 2 [00:30:09] Wir haben uns ja selber eine Quote gesetzt. Schon seit Jahren. Wir haben uns immer die Quote 30 Prozent gesetzt. Aber es ist nicht so Wenn wir 25 Prozent haben, dann darf diese Stelle nicht besetzt werden, so... Dass ist natürlich dann schon Aufgabe des Business und von HR das zu challengen. Und das weiß auch jeder. Und wir haben auch alle sechs Monate werden die Zahlen ermittelt. Alle sechs Monate gehe ich in den Vorstand und stelle vor Wo stehen wir gerade? Wer hat wie viel Leute geplaced? Wie viel davon sind Frauen? Wie viele Männer? Wer ist International und so. Das machen wir. Aber ich glaube, da könnte man auch schon konsequenter sein. Man könnte auch sagen, Wenn es halt nicht 30 Prozent sind, dann bleibt die Stelle offen. Und das machen wir nicht.

Interviewer 2 [00:31:00] Okay, also Ihre Meinung zur Quote? Das ist schon ein gutes Instrument...

Respondent 2 [00:31:10] Ich wünschte, man bräuchte es nicht. Ich glaube, es ist ehrlich gesagt unverzichtbar. Ich finde, es ist total wichtig, fand ich übrigens, als ich 25 war nicht. Sehe ich aber mittlerweile so.

Interviewer 2 [00:31:28] Gab's da eine bestimmte Erfahrung. Warum haben Sie Ihre Meinung geändert?

Respondent 2 [00:31:34] Nein. Ich glaube, ich sehe einfach, dass wir einfach zu langsam sind, wir da nicht die richtigen Schritte machen. Ich glaube, ohne Quote und ohne den Druck auf die Männer, die ja doch noch aktuell im Schwerpunkt ihre Positionen besetzen. Wenn da nicht genug Druck drauf ist, dann funktioniert es, glaube ich, nicht mit den schnelleren Schritten.

Interviewer 2 [00:31:56] Es war also eher ein schleichender Prozess?

Respondent 2 [00:32:00] Man merkt man, wenn man die Zahlen sieht. Es gibt jetzt immer mal wieder ganz gute Beispiele. Also unsere früherer ,... Meine frühere Chefin, die jetzt auch bei der Software AG Personalvorständin. Also es gibt. Aber man muss auch sagen die meisten Frauen sind im Personal, sind Personalvorstände, wenig im klassischen Business. Und da finde ich, da fehlt ein bisschen der Druck.

Interviewer 2 [00:32:28] Jetzt nochmal kurz zum Abschluss, weil wir nicht mehr so viel Zeit haben zum ganz konkreten Thema, also so einer Maßnahme, nämlich zum Thema Frauennetzwerke. Was sind da Ihre Erfahrungen mit? Mal ganz offen gefragt.

Respondent 2 [00:32:45] Ich muss sagen, ich hatte nie... Ich war nie Teil eines Frauennetzwerks. Ich hab nie ein Frauen Förderprogrammen oder sowas gemacht, sondern es ging irgendwie so. Ich glaube aber, dass dieses Thema Netzwerke, dass sich Frauen unterstützen, Visibilität bekommen, sich untereinander vernetzen, um eben auch zu helfen, in bestimmten Situationen. Ich finde es super sinnvoll, und man merkt einfach auch, welche Dynamik das auch bekommt und wie die Frauen auch den Wunsch haben, sich gegenseitig zu unterstützen. Ich merke auch, dass das eine immer größere Dynamik bekommt. Ich krieg immer wieder Anfragen von Frauen, die mich irgendwo mal kennengelernt haben oder einen Vortrag gesehen haben, die dann gesagt haben, kannst du was über das Unternehmen B sagen, und ich glaube, wenn man diese Power irgendwie zusammen hat, dann kann man da relativ. Da kann man wirklich viel erreichen.

Interviewer 2 [00:33:53] Also Sie haben schon auch Berührungspunkte mit internen oder externen solcher Netzwerk.

Respondent 2 [00:33:58] Ja, wir sind ja. Bei dem formal WON sind wir ja aktiv. Wir sind Teil der auch Gründungsmitglied der Charta der Vielfalt, wir sind bei der Initiative Chefsache. Also wir sind schon in total vielen Netzwerken. Und man sieht

natürlich auch, dass die viele Unternehmen mit den gleichen Themen sich herumschlagen und schon ein gleiches Interesse hat. Also ich glaube, da hilft echt so geballte Power. An den Themen.

Interview with Respondent 3

Interviewer 2 [00:01:30] Unsere einleitende Frage: Wie sind Sie jetzt auf die Position gekommen in der sie gerade sind, wie sind Sie dort gelandet?

Respondent 3 [00:01:36] Auf die Position eher durch Veränderung, Reorganisation, wie es so öfter passiert. Ich bin eingestiegen vor vier Jahren in der Organisation B1, damals beim Personal Geschäftsführer Personal für Organisation B1. Dort hatten wir schon verschiedene Beratungsprojekte, sodass die damalige Leiterin, die hat mich angesprochen, ob ich nicht Interesse habe zu wechseln. Das hat dann aus persönlichen Gründen ganz gut geklappt, weil ich mich sowieso verändern wollte. Das war der zweite Versuch, schon von Organisation B. Dann bin ich erst bei Organisation B1 eingestiegen. Und dann gab es ein relativ großes Reorganisationsprojekt namens HR Operating Future Model, wo verschiedene Einheiten im Konzern in HR zentralisiert worden sind, unter anderem auch das Group Executive Management. Das war vorher in den jeweiligen operativen Segmenten. Das haben wir dann zentralisiert. Dieses Zentralisierungsprojekt habe ich geleitet, und so bin ich dann sozusagen auch in der Abteilung gelandet. Erst eigentlich nur für diese horizontale Aufgabe. Und dann gab es eine Veränderung im Vorstand, die Cordula Nowak hat den Vorstandsbereich abgegeben und es gibt einen neuen Forschungsbereich. Und weil wir damals dachten, dass der relativ klein ist und deswegen gar nicht so viel Arbeit machen kann habe ich dann gesagt, kann ich noch mitmachen. Mittlerweile stellt man fest, dass gerade in diesem Umfeld sich die Zeit sehr schnell dreht. Und wir relativ viele Recruitings und auch Exits wiederum haben viel mehr als in klassischen Headquarterfunktionen

Interviewer 1 [00:03:28] Und da haben Sie dann die Initiative ergriffen, auf diese Position?

Respondent 3 [00:03:32] Da habe ich die Initiative ergriffen.

Interviewer 2 [00:03:38] Wie sah Ihr Weg davor aus?

Respondent 3 [00:03:41] Ich hab Wirtschaftsingenieurwesen studiert, an der TU in Stadt C. Daher auch der Kontakt zu Stadt C. Ich wohne auch noch in Stadt C. Ich arbeite vier Tage die Woche hier und pendle dann. Und da ich meistens nur freitags da bin und freitags meistens der Kalender sehr voll ist war es jetzt so besser. Also Wirtschaftsingenieurwesen habe ich studiert, und dann habe ich bei einer kleinen Beratung angefangen. Und dann so eine Ausgründung, die ich zusammen mit zwei anderen Partnern gemacht habe. Einer der beiden ist dann verstorben mit 40, sodass sich dann die Frage stellte machen wir zu zweit weiter oder nicht. Und parallel kam dann der Vorstoß von der Unternehmen B und da ich mich mit dem Partner gut verstanden habe, aber jetzt nicht so, dass ich gesagt habe, ich würde jetzt irgendwie das Business mit ihm noch weiter über zehn Jahre treiben wollen. Habe ich gesagt es ist mal Zeit etwas anderes zu sehen. Ich habe schon immer... Während dem Studium habe ich schon viel mit Unternehmensberatung gemacht. Auf Projekten und so kam ich dann in die Schiene. Klassisch bin ich kein HRler sondern Wirtschaftsingenieur vom Background, das kam dann so über Projekte.

Interviewer 2 [00:05:16] Sie haben auf die verschiedenen Stationen nicht gezielt hingearbeitet, sondern es hat sich...?

Respondent 3 [00:05:23] Die Beratung, da habe ich gezielt drauf hingearbeitet. Das war schon immer so. Schon während der Schulzeit sehr spannend fand und dass ich dann aber jetzt im HR gelandet bin und auch noch bei Organisation B hätte ich nie gedacht. Ich wäre nie auf die Idee gekommen, mich bei Organisation B zu bewerben, wenn ich nicht den Kontakt über die Beratungsprojekte gehabt hätte und gemerkt hab, dass es doch gar nicht so ein eingestaubter Laden ist, wie ich immer dachte.

Interviewer 1 [00:05:52] Glauben Sie, dass Ihr Geschlecht damals eine Rolle gespielt hat, warum Sie angesprochen wurden? Oder waren es einfach, weil Sie schon so eng mit einander zusammengearbeitet haben?

Respondent 3 [00:06:03] Eine sehr gute Frage, über die ich mir noch nie Gedanken gemacht habe wenn ich ehrlich bin. Ich glaube aber, es hat damals bei Unternehmen B keinen Unterschied gemacht. Da ging es eher darum, dass ich bekannt war und da schon eine Verbindung ins Unternehmen hatte. Deswegen würde ich sagen Da hat es keinen Unterschied gemacht. Damals in der Beratung - Gute Frage, aber ich habe wie gesagt mir noch nie Gedanken drüber gemacht, ich würde vielleicht sagen Damals in der Beratung hat das schon ein Unterschied gemacht. Also, ich bin sehr früh eingestiegen. Ich habe noch auf Diplom studiert. Ich bin schon während dem Hauptstudium eigentlich in der Beratung immer weiter in Projekte gegangen, habe das Studiums nebenbei gemacht. Deswegen war ich relativ jung und gerade in der Beratung geht es ja darum Kompetenz auszustrahlen und zu vermitteln. Und ich glaube schon, dass das vielleicht einen gewissen Unterschied gemacht hat, dass man mir das noch zugetraut hat. Also könnte ich mir vorstellen. Aber ich bin mir nicht ganz sicher. Wie gesagt, ich habe mir noch nie Gedanken drüber gemacht.

Interviewer 2 [00:07:15] Es gab keine einschlägige Erfahrung.

Respondent 3 [00:07:18] Nein, das nicht. Aber die einschlägige Erfahrung ist, dass von den zehn Beratern, die mit mir angefangen haben, acht Männer waren, vielleicht ist das ein Indiz dafür.

Interviewer 2 [00:07:32] Und wie sieht es aus mit bestimmten Vorgesetzten? Haben Sie da unterschiedliche Erfahrungen gemacht, je nachdem, ob das Frauen oder Männer waren?

Respondent 3 [00:07:44] Bezogen auf Organisation B oder allgemein? In der Beratung nicht, da ging wirklich sehr stark um Kompetenz dann später. Es gab auch sehr viele Frauen in Führungspositionen. Da geht es wirklich sehr stark um Kompetenz. Hier in Organisation B würde ich schon sagen, dass wir an der einen oder anderen Stelle noch ein Problem haben.

Interviewer 1 [00:08:14] An was denken Sie da gerade?

Respondent 3 [00:08:17] Das geht sehr stark. - Wir rekrutieren sehr stark an vielen Stellen, und es ist eher ein unbewusster, eine unbewusste Einschätzung von vielen Führungskräften. Extrem sind ein paar Interviews, die mir in Erinnerung geblieben sind, wo wirklich sehr komische Fragen gestellt werden. "Wie schaffen Sie das denn, Familie und Job in Einklang zu bringen?" Wo man dann auch wirklich einschreitet als HRler und sagt... Jetzt haben wir den Vorteil im Executive Management, dass wir eine eins zu eins Betreuung haben. Deswegen sind wir bei allen Interviews dabei und konnte da sehr gut der Führungskraft zeigen: Bei den letzten beiden Interviews hattest du Männer hier die irgendwie so Mitte Vierzig sind. Du hast kein einziges Mal gefragt, ob die Kinder haben, Du hast kein einziges Mal gefragt Wie die das machen. Bei der Frau die du jetzt gerade interviewt hast, war es dir auf einmal wichtig an der Stelle. Und dann hat er auch sehr gut reflektiert, und das war auch völlig in Ordnung. So ein sehr klassisches Beispiel. Aber das ist doch eher der einfache Weg. Das kann man sehr leicht ertappen. Das zweite ist eher, dass wir sehr stark auf Erfahrungen noch bauen bei den Eignungen und wenig auf Potenzial rekrutieren. Das ist gerade im Technologieumfeld ein bisschen schwierig, weil wenn man sich die Absolventenzahlen anguckt in der IT oder damals war das noch sozusagen irgendwie mehr Elektro Ingenieurwesen. Waren die Female Quoten schon immer relativ schlecht. Deswegen gibt es gar nicht so viele Female Leader in Technologie, die schon seit 20 Jahren dieses Thema machen. Aber es gibt sehr viele, wie wir finden, sehr kompetente Frauen, die ein bisschen was anderes gemacht haben, an der Stelle aber nicht hundertprozentig das, was man gerade sucht. Und da merkt man sehr häufig, dass das Zutrauen zu demjenigen, der das schon seit 20 Jahren gemacht hat, irgendwie ein größeres ist als die Frau, die es vielleicht noch nicht hundertprozentig gemacht hat. Aber trotzdem irgendwie 1000 Leute führt und gerade unter Beweis gestellt hat: eine Führungskraft ist sie auf jeden Fall, sie hat auch ein Verständnis für Technologie, sie hat vielleicht noch nicht an 100 Telefonmasten geschraubt oder sowas. Eher so ein Unbewusstes: Dem einen traue ich mehr zu und da habe ich eher ein nochmal ein Fragezeichen.

Interviewer 1 [00:10:38] Ich hätte noch eine kurze Nachfrage zum ersten Beispiel. Wenn Sie dann im Interview sind. Sind sie eingeschritten und haben gesagt, das müssen Sie nicht beantworten?

Respondent 3 [00:10:55] Genau ich habe gesagt die Frage skippen wir jetzt. Ich habe jetzt nicht gesagt, man hätte es auch so spielen können "Das müssen Sie jetzt nicht beantworten." Ich finde dann allerdings, wenn derjenige der ja sitzt dann sagt, "ich möchte Sie ja auch nicht beantworten" ist es immer so negativ. Also ich habe gar nicht zugelassen, dass Sie diese Frage gestellt wurde und gesagt diese Frage beantworten wir hier einfach nicht. Wir gehen zur nächsten Frage über. Damit gar nicht die Situation ist, muss ich das jetzt beantworten, muss ich das nicht beantworten.

Interviewer 1 [00:11:23] Und im Anschluss daran haben Sie sich nochmal mit dem Kollegen zusammengesetzt?

Respondent 3 [00:11:28] Ich habe danach mit ihm darüber gesprochen, hatte diesen direkten Vergleich, wo ich sagen konnte bei den "Männern hast du es auch nicht gefragt", weil dann sehr häufig die Frage kommt "Work-Life-Balance und so... Der Job ist sehr anspruchsvoll, und ich erwarte halt viel von denjenigen..." Das ist auch völlig in Ordnung, nur wenn er die Frage den anderen beiden auch gestellt hätte, hatte ich es ihm abgenommen, dass er sagt "Ich brauche jemanden, der 24 Stunden für mich da ist." Dann würde ich sagen, okay dann stell von mir aus die Frage, aber dann musste sie auch allen stellen. Dann ist es halt ein Job Requirement, dass man kein Privatleben mehr hat. Ist vielleicht auch in Ordnung dann, musst du dann halt allen stellen?

Interviewer 2 [00:12:02] Wie ist das ganze ausgegangen?

Respondent 3 [00:12:11] Ich muss sagen, es gab zwei, drei Situationen, es ist kein einmaliges Erlebnis gewesen. Einmal haben wir mit einem Mann besetzt bei einem anderen Mal haben wir die Stelle gar nicht besetzt. Also kann ich jetzt gar nicht so genau beziffern. Aber da muss ich ehrlicherweise sagen Hätte ich es am Anfang nicht gedacht, dass es solche Situationen gibt. Weil dafür haben wir die Trainings. Dass das so plump rüberkommt, hätte ich jetzt unseren Führungskräften nicht zugetraut.

Interviewer 1 [00:12:48] Und das ist auch noch aktuell heute, also das Gespräch könnte genauso jetzt morgen stattfinden?

Respondent 3 [00:12:54] Die letzte Situation ist jetzt zwei Jahre her. Ich würde das heute noch so sehen. Heute ist es eher die Frage: Ist es eher so ein bisschen unbewusst? Die aktuellen Situationen, die wir haben, eine Besetzung, gerade wo wir das Ganze mit einer Dame besetzen. Und die Führungskraft möchte das jetzt erst mal interimistisch besetzen, für sechs Monate. Also die Dame muss sich beweisen auf der Position. Da ist jetzt die Frage: Hätte er das jetzt bei jemand anderem auch so gemacht? hmmm... Na ja, und die Indizien bei dieser Führungskraft häufen sich gerade, deswegen werden wir das auch offensiv nochmal ansprechen.

Interviewer 2 [00:13:39] Und dann ist es auch Ihre Rolle einzugreifen?

Respondent 3 [00:13:42] Da wäre es auch meine ROLle da nochmal stärker mit reinzugreifen.

Interviewer 2 [00:13:45] Sie persönlich stellen auch Leute für Ihr Team. Was sind Ihre Erfahrungen? Welche Herausforderungen gibt es da?

Respondent 3 [00:13:57] Jetzt versuche ich, das, was ich den anderen erkläre, den anderen auch vorzuleben. Deswegen gehe ich immer sehr nach einem strukturierten Prozess vor. Wir haben erst ein Anforderungsprofil, einen strukturierten Interviewguide. Und dann gehen wir in die Interviews bewertet nach Kategorien, haben auch Interviewpanels, mehrere Interviewer nacheinander. Das ist sozusagen der Auswahlprozess. Wir versuchen da voranzukommen.

Interviewer 1 [00:14:29] Gibt es auch Situationen, wo Sie es bereuen, jemanden bestimmten eingestellt haben oder weitergeholfen haben?

Respondent 3 [00:15:02] Immer! Das ist aber gar nicht geschlechterspezifisch. Das ist mir schon in der einen oder anderen Richtung passiert. Das passiert dann schon mal, aber zum Glück nicht so oft.

Interviewer 2 [00:15:08] Genau, nochmal genereller zum Beförderungsprozess hier, wie läuft das so allgemein ab?

Respondent 3 [00:15:18] Ich hätte schon Probleme mit dem Wort Beförderungsprozess, das ist so sehr ein Beamthema. Deswegen würde ich das Wort so gar nicht stehen lassen. Bei uns geht es immer um Recruiting Prozesse an der Stelle. Da versuchen wir das auch so zu machen wie gerade beschrieben, mit strukturiertem... Also erst einmal Job description und Klar machen Was sind denn die Anforderungen an die Position. Dann einen strukturierten Interview guide aufstellen, damit wir möglichst die gleichen Fragen stellen in den Interviews. Den Interviewguide dann auch unter den Interviewern verteilen. Rein operativ ist es sehr schwierig, zwei oder drei Personen in ein Interview zu kriegen. Deswegen sind es meistens eins zu eins Gespräche. Was die Vergleichbarkeit dann manchmal auch schwieriger macht, weil vielleicht wurde die Frage doch nicht ganz so gestellt. Deswegen ist es immer ein bisschen schwieriger. Aber das ist nun mal so. Wichtig ist für mich, dass dieser Interviewguide befolgt wird. Und da ist es schon... Das ist schon sehr tricky. Muss man sagen. Wir werden das in diesem Jahr nochmal forcieren, auch von oben. Cordula Nowak wird das Thema noch einmal platzieren unsere HR Chefin wird das Thema noch einmal platzieren. Aber es ist immer noch so sehr verankert "Na ja, ich bin noch hier Senior Vice President, ich weiß doch wer gut ist und wer nicht, dann brauch ich doch nicht so einen blöden Interviewleitfaden". Deswegen ist das nicht ganz einfach. Das wirklich umzusetzen. Dann haben wir noch ein Leadership Quality Gate das ist ein Einzelassessmentcenter für Führungskräfte. Auch da ist es so, da sind drei Beobachter dabei und die Aufgabenstellung ist natürlich zehn mal durch Diversity geprüft worden. Dennoch ist es natürlich manchmal so, dass... einer der Beobachter kommt immer aus dem Business heraus. Die sind zwar auch trainiert, aber die gucken jetzt zwei, drei Verfahren im Jahr an. Da muss man auch manchmal darauf achten, dass es da keinen Bias gibt, also nicht nur auf Gender bezogen, aber auch international manchmal. Weil wir sehr viele Führungskräfte im Konzern haben, die schon seit 20, 30 Jahren dabei sind und die dann auch irgendwie das nicht einschätzen können. Wenn wir jetzt beispielsweise eher aus dem asiatischen Gefilde jemanden einstellen, die eher ein bisschen zurückhaltender sind, wird das manchmal als Schwäche ausgelegt. Wohingegen jemand aus den USA der sehr aufbrausend und in vollen Zügen erzählen kann, die Präsentation. Das sehr häufig als sehr positiv wahrgenommen wird. Obwohl wenn man dann sagt guck mal die Bewertungskriterien von diesen zehn Fakten aus dem Business Case hat er gerade mal zwei genannt. Er hat zwar eine ganz tolle Story erzählt. Aber die Fakten hat er eigentlich nicht angeschaut. Und was wir in diesem Business Case prüfen ist eher das analytische Verständnis. Hat er verstanden, in welcher Situation dieses Unternehmen steckt? Da geht es weniger darum, wie toll er präsentieren kann, sondern dass Analytische ist eben da wichtig. Und da muss man manchmal darauf achten, dass gerade diese Beobachter, die es nicht so häufig machen, dann auch reflektieren und sagen "Okay, es geht eigentlich um die Faktenlage. Ich will ja gar nicht bewerten, wie derjenige eigentlich präsentieren kann, was er vielleicht sehr gut kann. Aber es ging mir um die Fakten."

Interviewer 1 [00:18:44] Und jetzt mit Blick auf die einzelnen Schritte. Was alles so standardisiert ist... Was Ihrer Meinung nach gut läuft und ein gutes Verfahren ist oder ob es eigentlich individueller, abteilungsintern anders geregelt...?

Respondent 3 [00:19:07] Das ist ein guter Punkt. Ich glaube wir haben auf beiden Seiten Baustellen. Das eine ist auf der Prozessseite. Wie ich gerade sagte, Job Description, strukturierter Interviewguide, Assessment Center. Das könnte noch besser sein, indem wir es einfacher machen für die Führungskräfte mit so einem strukturierten Interviewguide, zum Beispiel. In der Beratung, deswegen habe ich immer den Blick von außen, hatten wir dann ein Tool für, eine App eigentlich im Prinzip, in der man sich zusammenklicken konnte: das ist eigentlich meine Kriterien die ich auswählen kann. Nach dem Interview konnte man ganz einfach Zack, zack, zack die Auswahl machen Skala eins bis fünf oder welche man auch immer haben wollte. Hier ist das Ganze ein bisschen schwieriger. Hier haben wir so eine Excel-Datei in der man das alles einträgt. Der Aufwand für die Führungskraft ist schon höher, deswegen ist die Akzeptanz dann wiederum geringer. Da müssten wir aus meiner Sicht besser werden, die Prozesse einfacher zu machen und sozusagen fester zu verankern. Aus meiner Sicht. Wenn man so einen Recruiting Prozess hat, der sowieso durch ein Tool unterstützt ist. Dann dieser strukturierte Interviewguide sozusagen Teil dessen ist, ist

es viel natürlicher, dass man den verwendet. Als "Oh, ich muss jetzt dieses Excel Sheet ausfüllen, was mir irgendjemand per E-Mail mal vor einer Woche zugeschickt hat." Weil es gibt mittlerweile sehr gute Tools, die sagen "ah ich habe meine Position, da sehe ich meine Bewerber. Da habe ich das Interview." Da wird man durchgeführt. Das ist ein Punkt, die bessere Unterstützung. Das zweite ist, dass Vorleben auch von Top Down, das ist in manchen Segmenten besser als in anderen Segmenten muss man ehrlicherweise sagen. Und das dritte ist das Leadership Quality Gate, dass wir heute noch nicht so effektiv einsetzen, wie es effektiv eingesetzt werden könnte. Wir setzen uns nämlich erst am Ende des Recruiting Prozesses ein. Die Auswahlentscheidung ist dann sehr häufig eigentlich schon gefallen. Durch die Führungskraft. Also der sagt "diese Person möchte ich einstellen." Und dann sagen wir "Hmm, muss noch durchs Leadership Quality Gate". Und dann kann man sagen "Okay, das war jetzt so schlecht, eigentlich ist sie oder er durchgefallen oder ist durchgefallen. Das wollen wir jetzt doch nicht machen, die Person einzustellen." Dann ist die Führungskraft natürlich irgendwie sauer, weil die sagt "Na ja, ich habe es doch gerade. Eigentlich hab ich doch die Entscheidung, soll auch mein Mitarbeiter sein." Viel besser wäre es das am Anfang des Prozesses zu machen, während der Interviews. Dass man eben sagt hat man noch einen weiteren Datenpunkt, hat noch eine weitere Beobachtung der Kandidaten, sodass ein validerer Prozess. Das hat man damals scheinbar aus Kostengründen irgendwie verändert. Da sind wir jetzt aber gerade in der Überlegung, ob man das wieder an den Anfang des Prozesses holt. Was wir auch nicht machen. Was viele andere Unternehmen machen, dass sie die Bewerbung sozusagen zum Teil anonymisieren. Das machen wir noch nicht. Da ist zumindest mein Kenntnisstand der Studienlage, dass das noch so ein bisschen indifferent ist. Aber das wissen Sie wahrscheinlich noch besser als ich. Den Aufwand betreiben wir zumindest aktuell noch nicht.

Interviewer 2 [00:22:16] Glauben Sie denn, das würde etwas bringen, ganz persönlich? Vielleicht haben Sie eine Erfahrung.

Respondent 3 [00:22:23] Ich glaube nicht, dass das was bringen wird. Zumindest auf der Executive Ebene nicht, weil die meisten dann doch sehr stark vernetzt sind und sehr stark entweder die Person dann doch kennen oder über LinkedIn in 3 Klicks die Person doch herausfinden und es ihnen dann doch wichtiger ist zu sagen "Mit wem ist die Person denn bekannt? Kann ich mal eine Referenz einholen?" Das ist vielen dann doch irgendwie wichtiger. Deswegen glaube ich nicht, dass sich der Aufwand lohnt. Ich glaube, der Aufwand ist besser reingesteckt in diese strukturierten Interviews, wenn man die mal vernünftig hinkriegen würde. Wäre das deutlich besser.

Interviewer 2 [00:22:59] Sie haben schon angedeutet, dass bestimmte Kriterien gibt, die Bewerber und Bewerberinnen erfüllen müssen. Welche Eigenschaften sind das?

Respondent 3 [00:23:15] Da sind wir auch gerade am überlegen, ob wir das nochmal verändern oder ein Teil davon müssen wir auch verändern. Der eine Teil sind unsere guiding und Leadership Principles, die haben sich jetzt gerade letzte Woche verändert. Deswegen müssen wir das nochmal anpassen. Das ist aber so die Foundation für alle. Dann geht es eben um fachliche Skills, die derjenige mitbringen muss. Eher functional skills. Also ein bisschen weiter gefasst, muss derjenige jetzt HR Prozesse verstehen oder Finanz Prozesse verstehen. Der Leadership Style, den er bisher unter Beweis gestellt hat, und auch die Größe der Organisation, die man mitgemacht hat. Dann die Situation in der derjenige schonmal gemanagt hat. Hat derjenige zum Beispiel Start ups aufgebaut oder bei einer Reorganisation mitgewirkt in einer Transformation. Das ist noch ein weiterer Aspekt, den wir uns anschauen. Das sind die Themen.

Interviewer 2 [00:24:33] Und was sind das für Dimensionen beim Leadership Style? Gibt es da einen bestimmten Typus der da bevorzugt wird?

Respondent 3 [00:24:46] Momentan sind wir sehr stark auf diesem Thema Agile Leadership. Hat derjenige schon in agilen Situationen geführt? Das kommt immer sehr stark darauf an, in welcher Rolle derjenige unterwegs ist und in welchem Unternehmensteil. Wir haben sehr viele Einheiten mehr Operations sind. Die ganzen Mobilfunk Türme zu überwachen oder sowas die Call-Center zu betreiben, ist dann eher so ein bisschen klassisches Leadership an der Stelle. Und dann gibt es Einheiten wie in der Innovation und Technologie, die sehr stark auf so ein Agile Thema springen. Und dann spricht man sehr stark von Servant Leadership, zum Beispiel als einer Leadership Form.

Interviewer 2 [00:25:33] Glauben Sie, dass durch solche Kriterien ein bestimmter Typus besonders gefördert wird und andere untergehen, die auch passen würden?

Respondent 3 [00:25:48] Das ist eine gute Frage. Ja, würde ich schon sagen, weil wir diese functional Skills und die Requirements und die Erfahrung als einen Teil dessen haben. Wir werden das aber nicht ganz rausnehmen können. Für mich ist es eher wichtig, dass die Vergleichbarkeit hergestellt ist, weil man schon heute sehr viele Situationen hat, wo man sagt Denjenigen möchte ich haben, ohne eine wirklichw Begründung dahinter zu haben. Und wir versuchen, sehr stark auf dem Markt diverse auch zu rekrutieren. Und dann ist immer die Frage, "warum sie nicht oder warum er nicht, obwohl es sozusagen aus Indien kommt oder aus einer anderen Kultur" oder so was, dann weiß man nicht so genau. Ist es wirklich so, dass derjenige der Beste ist, oder ist es eher doch ein Bias den wir bedienen?

Interviewer 2 [00:26:47] Wie wird denn innerhalb von Unternehmen B darüber so kommuniziert über die Besetzungen oder über das Auswahlverfahren? Der Prozess und auch das Ergebnis.

Respondent 3 [00:27:04] Also der Prozess, ist jetzt nicht so öffentlich, muss man sagen. Wenn jetzt jemand nachfragen würde, ist aber auch kein Geheimnis. Wir haben auf unserer internen Webseite sozusagen ein paar Parameter über den Besetzungsprozess, aber jetzt nicht so sehr ins Detail gehend aufgedrösel. Über die Besetzungsentscheidung wird dann kommuniziert, über so Executive News, die auch sehr häufig Reaktionen hervorrufen. Wir hatten im Dezember Besetzungen. In einem Vorstandsbereich an sich hat sich relativ viel verändert, und zwar fünf Besetzungen, auf einmal und es waren fünf Männer. Da können Sie sich vorstellen, dass die ein oder andere Reaktion so war "das ist ja jetzt nicht so diverse"

Interviewer 1 [00:27:56] Da gab es Feedback.

Respondent 3 [00:28:02] Es gibt auch Feedback.

Interviewer 2 [00:28:04] Und was war da... Was war da so die Diskussion?

Respondent 3 [00:28:09] Hat man diesen Auswahlprozess denn wirklich ernst genommen? Hat man... muss man jetzt dazusagen, von den fünf Leuten sind vier Leute irgendwie aus Bereichen, die sehr eng verwandt sind. Da ging es nicht einmal nur um female quota, international quota nicht eingehalten. Aber es ging eigentlich noch weitergehend, zu sagen: "Ihr besetzt einfach nur dieselben Leute immer wieder, da ist überhaupt keine Veränderung." Das hätte schon mal geholfen, wenn jetzt jemand aus einem anderen Segment dazu gekommen wäre.

Interviewer 2 [00:28:48] Und wie ist es dazu gekommen, dass genau diese Personen da gelandet sind?

Respondent 3 [00:28:52] Das ist eben so gekommen, dass es da keinen strukturierten Auswahlprozess gab. Es wurden zwar Interviews geführt. Aber aus meiner Sicht nicht wirklich dem Ziel: ich will jetzt eine Veränderung. Ich hatte vorhin angesprochen, dass wir ein bisschen darüber nachdenken das zu verändern auch mit den strukturierten Interviewguide. Wir wollen eigentlich... heute gucken wir sehr stark auf den einzelnen freien Stuhl und sagen "wir müssen jetzt den Leiter so und so" besetzen." In Zukunft würden wir uns gerne ganze Teams anschauen und würden uns gerne anschauen. Nicht nur auf female share schauen, sondern insgesamt uns gerne anschauen. Wer passt denn am besten in dieses Team? Und wer kann eine Bereicherung für das gesamte Team eigentlich sein? Das ist eigentlich das Ziel, was wir verfolgen. Da sind wir uns noch nicht ganz so sicher, wie wir da hinkommen an der Stelle. Da ist der Markt, zumindest was wir bisher aus dem research haben, auch noch nicht so, dass man sagt, es gibt so einen richtig guten Vorschlag, wie man es machen könnte.

Interviewer 2 [00:29:55] Sie haben gesagt, es muss auch das Ziel von allen sein, die Stellen diverser zu besetzen, wie bekommt man das denn hin, dass die Leute das Ziel auch haben?

Respondent 3 [00:30:07] Aus meiner Sicht bräuchte man schon einen Bonusverfahren zumindest. Wir sollten die belohnen, die es besser machen als alle anderen. Ich halte nicht so viel von fest vorgeschriebenen Quoten, weil ich das in der Vergangenheit schon miterlebt hatte. Das war unter Herrn Bergmann noch. Da hatten wir eine sehr starke Quotenregelung, nämlich jede dritte Einstellung musste ein female leader sein. Und das führt entweder dazu, dass man das Business total verärgert, weil man die Stelle ewig offen hat und das Business berechtigerweise sagt. "Damit geht mir jetzt Umsatz verloren". Und ich schade dem Unternehmen dadurch. Oder es kommt zu Alibi-Besetzungen und dann will man irgendwie gar nicht den Posten besetzen. Aber da besetzt man dann halt eine Frau drauf, damit man die anderen beiden Männer einstellen kann. Das erscheint mir irgendwie relativ viel Aufwand, für wenig Output am Ende zu sein. Deswegen so ein Bonus Prinzip, dass wir die Leute, die das wirklich gut verkörpern, auch belohnen. Es muss jetzt nicht nur finanziell sein, sondern auch sozusagen mehr Publicity, bessere Beförderung, eigene Beförderung zum Beispiel. Fände ich den sinnvolleren Ansatz und dieses Malus-Verfahren eher dadurch zu betreiben, dass man es zeigt, wie die einzelnen Bereiche stehen. Das funktioniert zumindest auf bestimmten Bereichsebenen ganz gut. Wenn man dann mal die Quoten zeigt, reagiert der ein oder andere doch und sagt "Oh, ich bin da schlecht. Eigentlich sollte ich mal was tun." Das wirkt dann manchmal schon. Den Wettbewerb zu steigern. Aber dieses Bonussystem finde ich ein sehr sinnvolles, weil gerade Andersdenkende, das wissen Sie ja wahrscheinlich noch viel besser, in einem System was sehr gleich ticket, sehr stark von außen gedrängt werden. Und wenn man gerade die dann nochmal hervor heben könnte, so ein paar Lighthouses kommunizieren könnte, wäre das aus meiner Sicht sinnvoll, die wirklich zu fördern. Und das ist auch Teil unserer Aufgabe für mich als HR darauf zu achten, dass wir gezielt Leute weiterentwickeln, die ein Stück weit diverser sind als andere.

Interviewer 1 [00:32:35] Da machen wir doch mal mit Diversity weiter. Jetzt seit einiger Zeit ist es viel mehr auf der Agenda von Unternehmen. Fragen wir, ob sich seitdem etwas für die Beförderung von Frauen wirklich getan hat.

Respondent 3 [00:32:55] Ehrliche Antwort, wir waren schon mal weiter... Jetzt bin ich mir nur nicht sicher, in welcher Weise sie das verwenden sollten. Wir waren unter Herrn Bergmann zum Beispiel schon mal stärker auf das Thema Diversity aus. Das hat dadurch, dass es dann keine klare HR Funktion gab, aus meiner Sicht etwas gelitten. Das können Sie ja nachlesen. An der Stelle. Wir hatten dann einen HR Vorstand, die dann erkrankt ist und dann auch relativ lange ausgefallen ist. Dann hat Herr Riemer kurzfristig übernommen. Dann hatten wir jemanden, der das Thema nochmal sehr visibel gemacht hat, an der Stelle aber jetzt auch nach drei Jahren wieder gegangen ist. Und jetzt mit Brigitte Rohde hatten wir einen neuen Vorschlag gemacht,

wie wir das Thema angehen wollen und hoffen, dass es dann auch mehr Dynamik entwickelt. Ich habe das Gefühl, dass unter Herrn Bergmann, es wie gesagt sehr gepusht wurde in die Organisation. Und als er dann weg war und der Druck so ein bisschen raus war irgendwie, Alle mal durchgeatmet haben und gesagt haben "ist ja zum Glück irgendwie doch gar nicht mehr so wichtig." Aber wir merken, dass es jetzt wieder an Fahrt aufnimmt,.

Interviewer 2 [00:34:23] Sie haben ja gerade geschrieben, dass da ein großer Wechsel stattgefunden hat auf dem CHRO Posten. Das hat wahrscheinlich auch dazu beigetragen?

Respondent 3 [00:34:32] Aus meiner Sicht hat es dazu beigetragen, weil die gesamte Funktion HR dadurch geschwächt wurde und weil das kein Selbstläufer Thema war. Die meisten Vorstände sind eben sehr stark an ihren operativen Results, Revenue und so weiter interessiert. Und keiner von denen hat das Thema Diversity als Selbstläufer vorangetrieben. Ich betreue Cordula Nowak in dem Bereich mit den Executives ich weiß, dass Cordula das Thema total wichtig ist, und sie tut auch in ihrem Umfeld einiges dafür. Aber das war jetzt beispielsweise auch nicht so, dass Cordula jetzt... Dass es keinen HRler gab, der sich nach vorne gestellt hat und das zu ihrem Thema gemacht hat, weil sie einfach Business Themen hat, 5G Ausbau und so weiter. Die eben wichtig sind, dass sie solche Themen verkörpert. Und deswegen ist es aus meiner Sicht Teil der HR Funktion, dieses Thema nach vorne zu bringen. Und das hatten wir das letzte Mal mit Herrn Bergmann richtig und jetzt hoffen wir, dass es nochmal losgeht.

Interviewer 2 [00:35:38] Liegt, das... mir ist gerade der Gedanke gekommen. Wird das auch immer so ein bisschen den Frauen zugeschoben, das Thema? Weil gerade Cordula Nowak, wenn Sie jetzt ein Mann wäre im Bereich Innovation und Technologie, würde das dann überhaupt von ihr erwartet werden?

Respondent 3 [00:36:00] Das stimmt. Das ist ein guter Punkt, das würde man wahrscheinlich... Obwohl ich würde sagen doch, wir erwarten schon auch von den anderen Vorständen dass das Thema Diversity gefördert wird. Also wahrscheinlich würde man das schon erwarten.

Interviewer 2 [00:36:24] Noch einmal zum Thema Quote. Ist Ihre Meinung, die Sie jetzt gerade beschrieben haben, war das schon immer so? Hatten Sie mal eine andere Meinung? Haben Sie da eine einschlägige Erfahrung?

Respondent 3 [00:36:41] Ja, ich hatte früher die Meinung, dass Quoten helfen. Bis ich dann diese Regel gesehen habe "jede dritte Besetzung muss female sein" und dann gesehen habe, dass man versucht hat, da Wege drumrum zu bauen. Und wenn es nicht in sich motiviert ist, intrinsisch motiviert ist, dann schafft man es auch über eine Quote nicht. Glaube ich. Und ich glaube, diese Motivation erzeugt man eben dadurch, dass man so Lighthouses vorstellt und den Wettbewerb fördert.

Interviewer 2 [00:37:17] Was gibt es ansonsten so für Strukturen und Initiativen? Um Frauen zu fördern?

Respondent 3 [00:37:27] Gar nicht so viel. Also glaube ich zumindest. Es gibt sehr viel selbstorganisierte, selbstorganisierte, Netzwerke, die auch ganz gut laufen an der Stelle. Was wir ansonsten haben, ist, dass wir auf female candidate pool oder talent pool zurückgreifen, den wir mal aufgebaut haben. Ich glaube aber, wir könnten viel, viel mehr machen und das sind ein paar Vorschläge. Die kosten dann im Zweifel eben auch mal Geld, und das ist eben immer so die Abwägungsthematik. Ist das nur ein Lippenbekenntnis oder wollen wir jetzt mal Geld in die Hand nehmen und das Thema wirklich wirklich voranbringen? Jetzt noch einmal auf die Frage: Wir haben Netzwerke, über die sehr viel passiert. Wir haben so einen gewissen female candidate Pool die beiden Themen.

Interviewer 2 [00:38:26] Und wenn Sie sagen man müsste mal richtig was machen, was wäre dann Ihrer Meinung nach so etwas, was wirklich am meisten bringen würde?

Respondent 3 [00:38:34] Genau also, was zum Beispiel das Thema Active Sourcing und viel stärker auf den Markt noch female Profile zu akquirieren ist Eines. Wir haben heute sehr häufig das Problem: jemand verlässt eine Position, der Druck fürs Business ist extrem hoch, und dann suchen wir vielleicht intern. Wir suchen extern. Und da sind erst mal irgendwie sechs Männer auf dem Markt, die sind viel greifbarer, weil die sind total bekannt. Und dann ist natürlich die Gefahr, dass man sagt Oh, ich brauche ja ganz dringende einen... Ich habe ja hier... alle sechs können das machen, ich nehme schnell einen. Ist natürlich viel größer, als wenn Sie sagen würden, ich habe einen female Talent pool, mit dem ich auch schon gearbeitet habe. Zum Beispiel über Netzwerke, wo ich vielleicht auch mal Assessmentcenter oder Potenzialassessments gemacht habe. Und ich habe jetzt eine Vakanz und der erste Vorschlag, sind erstmal 3 Frauen aus diesem Female Network. Während wir die Frauen interviewen läuft der normale Recruitingprozess. Dann haben sie schonmal einen Jumpstart an der Stelle und sie haben schon einen Vorteil verschafft. Gegenüber dem. Das hat im letzten Jahr bei zwei meiner Besetzungen zum Beispiel sehr gut funktioniert, da haben wir so einen gewissen Talen Pool mal aufgebaut. Und wir hatten sehr gute Kandidatin von Telefon XY zum Beispiel, die wechselbereit war. Mit der hatte ich dann über drei, vier Monate Kontakt. Wir haben uns zwei, drei Mal getroffen. Und als eine Vakanz bei uns aufging weil jemand gegangen ist, haben wir sie direkt zu uns geholt. Es hat extrem gut funktioniert. Das müsste man aus meiner Sicht noch viel intensiver machen. Das machen wir gerade so nebenher. Die Idee ist, wenn man das wirklich mit einem kleinen Team von drei, vier Leuten macht, die sich sehr intensiv um diesen Pool kümmern, das sowohl selective sourcing extern als auch intern. Dann eben dieses Thema Potenzialassessment, um wegzukommen von

"der oder diejenige, hat das ja noch gar nicht gemacht" hinzukommen zu sagen "Schau dir das mal an, wir haben hier zum Beispiel externes Assessment Center gemacht, es sind hervorragende Ergebnisse. Wir glauben, dass extrem viel Potenzial steckt" Das wäre so ein weiteres Thema. Was könnte man noch machen? Separate Stellen schaffen. Um das eben zu belohnen ist dieses Bonusverfahren. Wir hatten das auch schon mal gemacht und haben zwei exekutiv Positionen geschaffen. Nur für Frauen. Haben gesagt wir rekrutieren auf dem Markt zwei Potentialträgerinnen erstmal für zwei Projekte, und dann werden die schon den Weg im Unternehmen finden. Und genauso wars. Wir haben heute eine Juristin, die für das Thema Campus Netzwerke steht. Campus Netzwerke ist ein sehr technischer Begriff. Da geht es darum, das 5G, LTE Netzwerke für einen Kunden sozusagen virtuell abzuschirmen. In einer Fabrik zum Beispiel, so Roboter zu bedienen und so. Sehr technisches Thema, wenn wir die Stelle zu besetzen gehabt hätten, und ich dieses Profil mitgebracht hätte, wäre ich mir sicher gewesen. "Wieso denn eine Juristin für so ein Thema?" Aber wir haben sie reingeholt, sie hat in zwei Jahren unter Beweis gestellt, dass sie was kann, und da hat man ihr das eben auch zugetraut. Deswegen glaube ich, wenn man so etwas machen würde und das Vertrauen stärken würde. In "Wir holen jemanden von außen rein, der vielleicht ein bisschen anderes Profil hat. Der aber dann, wenn du mal sechs Monate mit ihm oder ihr gearbeitet hast, zeigt, dass er doch was kann." Das wäre mein Vorschlag, so Bonussystem zu implementieren. Und dann gibt es durchaus auch Personen, die sich finanziell motivieren lassen. Da kann man durchaus ein Bonussystem mit in die Ziele nehmen, dass man ihnen sagt "Wenn du es schaffst, zwei female Leaders dieses Jahr aufzubauen, dann kriegst du nochmals 10000 Euro als Bonus ausbezahlt." Sowas könnte man zum Beispiel mit Sicherheit auch noch machen. Und Dann weitergehend, das betrifft jetzt aber nicht nur das Thema Diversity. Auch das Thema Kinderbetreuung ist bei uns ein Riesenthema noch. Das Thema: Wie gehen wir eigentlich mit dem Job des Ehepartners um, wenn derjenige in diese Stadt kommt? Diese Stadt ist zwar eine relativ internationale Stadt, aber im Vergleich zu Stadt C oder Kopenhagen ist es doch sehr schwierig für den Ehepartner, sozusagen her zu kommen. Es gibt entweder Organisation B und ABC oder NGO. Das sind die drei großen Firmen, in denen man als Englisch entsprechender vielleicht Unterschlupf kriegt. Da passen die Profile sehr häufig nicht, wir haben jetzt gerade eine Dame aus Italien eingestellt, deren Mann mit nach Deutschland kommt Medizin Sektor unterwegs ist. Dem es sehr schwer fällt, hier eine Stelle zu finden. Dann muss die Familie wie in diesem Fall bereit sein zu sagen: Wir verzichten jetzt sozusagen auf eine der beiden Karrieren um den Standort. Also das Thema Standort und auch: Wie flexibel sind wir bei einem Standort? Ist aus meiner Sicht ein Thema, das man noch mal angehen müsste und hinzugehend: wie supporten wir die Familie oder Kinderbetreuung und wie supporten wir den Ehepartner.

Interviewer 2 [00:44:14] [00:44:14]Wie sind denn Ihre Erfahrungen mit Frauennetzwerken? Gibt es da eine einschlägige Erfahrung, die Sie gemacht haben? [6.0s]

Respondent 3 [00:44:24] [00:44:24]Es gibt nicht so viel Erfahrung damit, muss ich sagen. Es gibt im Prinzip zwei größere Themen: Das eine ist, dass es nach außen hin eine Strahlkraft hat. Das wird mir durchaus von der ein oder anderen Bewerberin mal signalisiert. Die sagen Oh, ihr macht ja in dem Thema extrem viel. Wo ich immer denke, okay, vielleicht noch besser als andere Unternehmen. Aber ich finde, wir könnten durchaus noch mehr machen. Und das zweite ist, dass darüber ab und zu mal Kandidatinnen kommen. Aus den Netzwerken. Also eine meiner Mitarbeiterinnen ist zum Beispiel in einem der Netzwerke sehr aktiv und nimmt da zum Beispiel die Jobpostings die wir haben mit rein. Das passiert ab und zu mal, dass wir da jemanden rekrutieren [48.4s]

Interviewer 1 [00:45:15] [00:45:15]Und jetzt können wir Sie ja nicht fragen, ob Sie Mitglied sind. Aber sind Sie der Meinung...? [4.6s]

Respondent 3 [00:45:21] [00:45:21]Jetzt kommt es darauf an, wie Sie den Begriff Diversity umfassen, das ist ja... Also ich bin zum Beispiel Netzwerker bei Querbeet. Das ist sozusagen unsere LGBT Network. Da bin ich zum Beispiel Mitglied aus persönlichen Gründen. Deswegen ist immer die Frage, wie man Diversity, jetzt begreift and der Stelle. Was wir aber glaube ich machen könnten, da fehlt einfach die Zeit sehr stark: Wir könnten mit den Netzwerken viel intensiver arbeiten. Aus meiner Sicht. Denn die sind heute sehr stark selbstorganisiert, was auch gut ist. Sie kriegen aber von uns zu wenig Support. Zum Beispiel hätte ich jetzt Zugang zu Cordula Nowak. Zum Beispiel könnte man mal so einen Fireside Chat anbieten. Das sind alles Ideen, die man so hat. Aber im täglichen Doing fehlt dann sehr häufig die Zeit. [52.6s]

Interviewer 2 [00:46:16] [00:46:16]Wie schätzen Sie den Nutzen und die Benefits von solchen Netzwerken ein? [2.2s]

Respondent 3 [00:46:22] [00:46:22]Ich glaube, es hilft schon an der einen oder anderen Stelle. Ich glaube nur, dass wir müssten uns strukturierter angehen. Aber es hilft natürlich schon allein in den Recruiting Prozessen zu sagen Wir haben solche Netzwerke schon zu zeigen, das Thema ist uns schon wichtig, nicht nur uns als Unternehmen, sondern auch unseren Mitarbeitern, weil es eben sehr viele selbstorganisierte Unternehmen sind. Es hat schon eine gewisse Strahlkraft nach außen. Aber ich glaube, trotzdem könnte man es noch intensiver... [29.9s]

Interviewer 2 [00:46:52] [00:46:52]Und auf der individuellen Ebene? Also wenn Sie sagen sie sind auch in so einem Netzwerk hat das Ihnen schon mal irgendwie was geholfen auf Ihrem professionellen Werdegang? [9.5s]

Respondent 3 [00:47:04] [00:47:04]Also so geholfen würde ich jetzt nicht sagen, aber es hilft der allgemeinen Motivation und dem Wohlfühlfaktor, würde ich sagen. [9.5s]

Interviewer 1 [00:47:15] [00:47:15]Also der Austausch mit anderen. [1.1s]

Interviewer 2 [00:47:28] Wenn Ihnen jetzt noch etwas eingefallen ist...?

Respondent 3 [00:47:34] Ich finde es spannend, weil wir sind gerade wieder in so einer Umbruchphase sind. Hatte vorhin von Future Operating Model berichtet, das war die letzte HR Organisation, und jetzt sind wir gerade in der nächsten Umbruchphase und wollen jetzt agiler werden in HR. Und bauen jetzt eine Chapter und Tribe Logik auf. Und werden das Thema Diversity auch komplett neu aufstellen. Und wir werden es wahrscheinlich, zumindest ist das jetzt die Idee, wir werden das auch nicht nur Diversity nennen, sondern Diversity and Leadership Pipeline nennen. weil sich der Bereich, wie ich gerade beschrieben hatte, mit diesem Active Sourcing sehr stark um das Sourcing kümmern soll. In der Vergangenheit haben wir halt sehr viel PR Arbeit dazu geleistet und Events organisiert, was auch gut und schön ist. Aber es hilft halt in der Weiterentwicklung nur bedingt. Deswegen soll der Bereich eigentlich zusammengelegt werden. Wir wollen vier, fünf Mitarbeiter haben, die dieses Thema Active Sourcing nach vorne treiben. Die dann sagen: Ich habe auf dem Event, was wir organisiert haben, diese zwei kennengelernt. Die sind doch super für die Position, die du jetzt gerade besetzen willst. Sodass unsere Recruiter oder Betreuer, so 50, wenn die eine Vakanz haben, in den Bereich kommen und sagen: Das ist die Vakanz die ich jetzt eigentlich besetzen muss. Wen würdest du denn vorschlagen von den Leuten, die du kennst? Das ist eigentlich so ein bisschen die Idee dahinter.

Interviewer 2 [00:49:00] Das war auch tatsächlich so eine Abschlussfrage. Wie ihrer Meinung nach so die Zukunft der Beförderung und Karriereentwicklung aussehen soll.

Respondent 3 [00:49:14] Wir werden vielmehr dieses Active Sourcing betreiben, also weniger auf klassisch "Ich habe mich da beworben" hinzugehen zu sagen das sind eigentlich sozusagen meine Mitarbeiter, das sind die Skills, die diejenigen haben, die ich im Zweifel auch über so ein Potenzialassessment nochmal validieren lasse. Und hingehend zu, wir sind so der interne Headhunter und machen Vorschläge. Und stärker hingehend zu einer Art strategischen Succession Management, also Nachfolgeplanung. Für diese Position sind diese drei oder vier Personen auf der Liste, die wir auch gezielt dorthin entwickeln, sodass dieses Thema mit den Bewerbungen, das ist mehr so ein Zufallsprinzip und meine Wahrnehmung ist ja das ist auch immer eher persönlich geprägt. Ich habe noch keine einzige Bewerbung in meinem Leben geschrieben. Ich glaube, dass die Top Performer an der Stelle sich nicht bewerben. Also wenn man ein offenes Bewerbungsverfahren hat, ist es eher so, dass man in die Mitte bekommt. Was auch in Ordnung ist. Aber sozusagen, wir wollen Executives im Unternehmen ausbilden. Deswegen ist es, eher so dass wir die Top Spots im Unternehmen...

Interviewer 2 [00:50:30] Weil die guten Leute eh schon irgendwo untergebracht sind?

Respondent 3 [00:50:33] Genau aber mit den guten Leuten sollte man eben weiterarbeiten um sie dann auf die richtige Stelle zu befördern.

Interview with Respondent 4

Interviewer 2 [00:01:23] Gehen wir direkt zur ersten Frage würde ich sagen: wie bist du auf deine Position hier gekommen? Wie bist du dort gelandet, wo du gerade bist?

Respondent 4 [00:01:34] Also, ich hab im Herbst 2017, ja, 2017 wusste ich, dass ich mich verändern möchte. Es war auch aufgrund von Vorgesetzten Wechsel, der im 2017 stattgefunden hat. Ich hatte einen ganz, ganz tollen Chef, also vom Traumchef zum Albtraumchef für mich persönlich. Das hat nicht funktioniert. Ich habe dann noch ein paar Monate des Leidens wie bei einer Beziehung. Zuerst, wenn man merkt, dass es funktioniert, nicht. Hofft man, dass es ja trotzdem funktioniert. Aber das war eigentlich für mich vom Bauchgefühl schon klar, als wir uns das erste Mal gesehen haben. Ganz komisch. Aber ich glaube, wie dass man auch merkt, dass das funktioniert. Merkt man manchmal auch, das funktioniert nicht. Und wenn das ganz stark ist, dass es nicht funktioniert, dieses Gefühl, da muss man einiges ändern. Und deswegen im Herbst - Ich wollte sowieso. Ich habe bei der anderen Firma, wo ich davor war, hatte ich auch Marketing und Employer Branding gemacht, allerdings für eine Region. Es ist auch ein großes Unternehmen, 120.000 Mitarbeiter, aber nur für die Region Europa. Und ich wollte nochmal den nächsten Schritt machen. Wenn man nur eine Region verantwortet. Auch bei den Themen ist es so, dass man halt Konzept und Sachen nur adaptieren kann, aber nicht selber entwickeln. Ich wollte das. Und deswegen habe ich aktiv gesucht nach einer globalen Rolle mit diesem Arbeitsspektrum. Ich habe auch das Glück, dass mein Partner damals gerade zurückkam von einer Weltreise und sagte: "Ja, er ist offen international überall." Und deswegen habe ich einfach gesucht. Ich habe über LinkedIn bin ich auf diese Stelle gestoßen. Ich kannte auch schon Leute aufgrund von einer Partnerschaft. FemTech. Vielleicht kennt ja das Netzwerk. Aufgrund des Femtech kannte ich schon zwei, drei Personen von Unternehmen B. Kennen... Ja, aus diesem Verein. Und deswegen habe ich gedacht, es könnte noch passen. Und habe dann Interviews gehabt. Seit zwei Jahren bin ich jetzt hier.

Interviewer 1 [00:03:56] Und was war davor?

Respondent 4 [00:04:01] Davor... bei XYZ habe ich vier Jahre gearbeitet, kam auch über LinkedIn über eine ehemalige Vorgesetzte. Mittlerweile sehr, sehr gute Freundin, kam ich auf diese Stelle. Die wusste auch, dass ich einen nächsten Schritt machen möchte. Damals habe ich bei der ZYX gearbeitet, ebenfalls Employer Branding und Marketing gemacht. Aber das war der erste Job in einem Konzern. Es war eine Funktion ohne Führung, und zwar weil ich... Davor habe ich jahrelang in Agenturen gearbeitet. Das war ich zuerst. Nach dem Studium bin ich in eine PR-Agentur und danach in eine Werbeagentur und habe dort ziemlich schnell auch ein kleines Team führen können. Das hat mir auch Spaß gemacht. Hab dann weitere Agentur Jobs gemacht. In der Beratung. Auch mit Führung, Teamführung. Werbung ist ein sehr schnelllebiges Business. Da wechselt man auch alle zwei bis drei Jahre. Nicht unbedingt, weil man das unbedingt möchte. Es kann auch sein, dass Kundenetats weggehen. Das war eine Zeit, in der ich gerade nach meinem Studium war Rezession. Also es war nicht so ganz einfach. Ich hab kreativ viel gewechselt. Also alle drei Jahre habe ich gewechselt, und bevor ich zu XYZ kam... Möchte auch noch erklären, warum ich diesen Wechsel gemacht habe auf Unternehmensseite. Das war, glaube ich, im Dezember 2011. 2011 schon wieder sehr lange. Dezember 2011. Da war eigentlich, da war ich in der Geschäftsleitung auch. Habe ein Digital Marketing Team geführt, war aber erst ungefähr ein Jahr in der Position. Und dann kam an dieser Sitzung aus - eigentlich war da auch noch Abendessen geplant, aber kam eine Situation: Finanzen sehen nicht gut aus. Wir werden dieses Team, obwohl es erst ein knappes Jahr da war, wir werden das schließen müssen. Und Du musst dein Team eigentlich auflösen und auch selber gehen müssen. Das war kurz vor Weihnachten, war nicht so toll. War dann auch nicht so toll, die Entscheidung. Es gab da einen in meinem Team, den ich wirklich... Hab, ich reingeholt, hat seine Selbstständigkeit aufgegeben. Wusste ich auch, der macht einen super Job. Es lag nicht an den Leuten. Es war eine Fehlentscheidung, Fehlinvestition von der Firma, Fehlkalkulation. Und für mich war das klar: Ich möchte das nicht mehr machen, so. Diese Unsicherheit. Deswegen. Ich suche jetzt mir etwas auf Unternehmensseite, obwohl ich sehr gerne in Agenturen gearbeitet habe. Hast du natürlich die Abwechslung mit Kunden, unterschiedlichen Kunden. Hab ich mich deswegen entschieden: ich gehe auf Unternehmensseite, mache aber einen Schritt zurück. Weil das ist oft so, dass Unternehmen denken: "Agentur, die haben ja nicht so, das Know How, wie so ein großer Konzern funktioniert." Wäre wahrscheinlich schwierig geworden für mich, damals direkt den move zu machen. Von einer Teamleitung in einer Agentur, Teamleitung in einem Unternehmen. Deswegen habe ich investiert, wie man so schön sagt, und habe mich dann beworben. Auf eine Social Media Managerin Position bei der XYZ, habe dann den Job auch erhalten. Und war nicht überraschend. Wurde mir relativ schnell langweilig. Ich fand den Job schon okay, aber ich habe das Führen vermisst. Ich wollte meine eigenen Themen einfach entscheiden, mehr Entscheidungsfreiheit haben. Ich wusste auch, das kann ich. Ich möchte jetzt einfach wieder mehr Speed, und das habe ich auch meiner Chefin damals signalisiert, habe intern mich damals beworben auf Ihre Stelle, weil sie nach vier Monaten wurde sie weiter befördert. Für mich damals ein bisschen schade, aber eigentlich auch gut, weil wir konnten uns befreunden. Und sie wusste, dass ich eigentlich auch ihre Stelle möchte, hat aber nicht sie entschieden. Ich habe die Stelle nicht bekommen. Hat dann jemand anderes bekommen. Die wurde nach einem Jahr auch schwanger. Und dann hatt man entschieden ja gut, Jetzt kannst du die Co-Leitung mit einer Kollegin bekommen. Da habe ich auch gedacht, ja, Co-Leitung. Gut also mache ich das. Aber war nicht happy. Weil ich wollte ja eigentlich führen, ich wollte nicht aus dem Unternehmen raus. Hab dann gesagt, ja, mache ich, habe aber zeitgleich, dann eben von meiner Freundin vermittelt bekommen. Eine Stelle, auf LinkedIn bei ZYX wo es eben Teamleitung für HR Marketing war. Habe ich den Job bekommen und hab dann gewechselt. Das war dann eben 2012, im Jahr 2012 und habe dann dort fünf Jahre gearbeitet.

Interviewer 2 [00:09:30] Glaubst du, dass in allen diesen Schritten oder Incidents, die du angedeutet hast, irgendwann mal dein Geschlecht eine Rolle gespielt hat? Dass du irgendwas bekommen hast oder nicht bekommen hast? Oder dass es so gekommen ist?

Respondent 4 [00:09:49] Ihr habt ja jetzt gehört die eine Position... ich glaube, es gibt immer...Es kommt immer sehr darauf an, wen man als Vorgesetzten hat. Das sind entweder Förderer oder Verhinderer von Karriereschritten. Ich bin nicht sicher, ob da mein Geschlecht so oft eine Rolle gespielt hat. Aber ich glaube, dass Feedback anders rüberkommt. Feedback wie man auch Leistung oder... Eine Frau ist dann oft "emotional". Beispielsweise. Oder "du hast emotional reagiert." Oder "Das ist ein Zickenkrieg." Oder sowas. Das hören Männer nicht. So im Feedback, beispielsweise beim Mitarbeitergespräch. Da kamen schon Sachen, wo ich mich gefragt habe, also wäre ich jetzt ein Mann, da wäre ich einfach tough. Oder war halt eine Diskussion, ob das jetzt eine Frau oder ein Mann ist. Die gewissen Vorurteile sind mir ab und an schon begegnet. "Funktioniert das mit einer weiblichen Chefin?" Wobei ich ehrlich gesagt eher sagen muss - Ich habe jetzt auch wieder eine weibliche Chefin - dass ich mit weiblichen Vorgesetzten bessere Erfahrungen gemacht habe.

Interviewer 1 [00:11:15] Also dass sie dich eher unterstützten?

Respondent 4 [00:11:15] Ja, es war eher, dass ich da eher Unterstützung oder mehr Offenheit, mehr Transparenz auch hatte. Wobei - gab auch eine Ausnahme, und ich glaube, es ist sowieso... man sollte sich, ob man jetzt Frau oder Mann ist seinen Chef gut aussuchen, kann man ja nicht immer. Habe vorher gesagt Traumchef zum Alptraumchef, das war auch ein Mann. Der hat mich gut gefördert, von dem ich auch viel gelernt. Aber er hat teilweise auch diese Bemerkung, die teilweise schon so in die Richtung, "Ihr Frauen habt hier ein Problem." Dabei ging es um die Sache und nicht irgendwie darum, weil sie eine Frau ist. Ich glaube, bei Männern ist ja das Geschlecht bei geschäftlichen Konflikten nie ein Thema. Aber bei Frauen ist es ein Thema. Wenn man mit meiner Frau als Frau geschäftliche Konflikte hat. Dann kommt oft auch die Komponente Geschlecht rein. Versteht ihr was ich meine? Das ist bei männlichen ist es dann eher weniger. Aber es gibt natürlich Männer. Vor allem, als ich jünger war, glaube ich schon, dass man als Frau noch etwas weniger ernst genommen wird. Ich hatte bspw. einen Chef Am Anfang meiner beruflichen Laufbahn. Da war ich 30, und ich habe jünger ausgesehen als 30.. Und er hat mir wirklich im Auto gebrieft: Sag, dass du 30 bist!" Einfach auch damit ich ernst genommen werde. Das ist schon vor allem als jüngere Frau. Ist das nochmals mehr Thema.

Interviewer 1 [00:13:26] Du führst ja Teams. Und was sind denn für dich Herausforderungen, wenn du jetzt jemanden einstellt, beförderst oder weiterhilft?

Respondent 4 [00:13:38] Du meinst Herausforderungen. Inwiefern? Was sind Schwierigkeiten?

Interviewer 2 [00:13:42] Oder kannst du auch einfach mal losreden, was so deine Erfahrungen damit sind.

Respondent 4 [00:13:54] Jetzt auch nicht in Bezug auf Geschlecht, einfach generell. Also was Herausforderungen jetzt bspw im Konzern sind, dass ich teilweise die Leute nicht so fördern kann, wie ich es gerne möchte. Nicht so schnell befördern kann, wie ich es gerne möchte. Ich habe beispielsweise ja das Team auch übernommen, hier. Festgestellt, das liegt auch an der Größe dieses Konzerns, an der Historie. Es gibt viele Leute, die hier schon sehr, sehr lange sind, und weil sie sehr, sehr lange hier sind, teilweise auch weiter befördert wurden. Sprich, Die sind jetzt in einer Tarifklasse oder Band, wo sie meiner Meinung nach nicht unbedingt, wenn ich jetzt nur auf die Leistung Blicke, hin gehören. Und dann habe ich Personen, die, das liegt in der Natur der Sache, die jünger sind, weniger Tarif... Mitarbeiter. Es gibt bei uns verschiedene Abstufungen, die weniger klassiert sind. Die ich, wenn ich könnte, hoch befördern würde und andere runter. Das ist eine Herausforderung. Das hoch Befördern geht nicht so schnell, das runter Befördern geht überhaupt nicht. Dass ich nichts verändern kann oder nicht anpassen kann. So wie das Bild wirklich ist. Aber jetzt freut es mich, ich habe gerade zwei Talente, das sind beides weibliche Talente, wobei das liegt auch wieder in der Natur der Sache. Ich arbeite im HR, Kommunikation. Da gibt es ja viel mehr Frauen. Da ist es eigentlich eher mein Anstreben, Männer reinzubringen. Die zwei Neuzugänge, die ich letztes Jahr eingestellt habe sind beides Männer. Weil wir haben weniger Männer bei uns. Deswegen eher meine Ambition, da Männer oder divers reinzubringen, jüngere Profile reinzubringen. Aber die zwei Frauen, die ich jetzt glücklicherweise auch befördern darf in diesem Jahr oder Anfang dieses Jahres. Da hatte ich echt lange Zeit, weil das hätte ich gerne schon früher gemacht. Bei einer jungen Frau hätte ich das gerne vor einem Jahr schon gemacht. Bei der anderen klappt es jetzt glücklicherweise auch gleich. Aber die ist so eigentlich für mich viel zu niedrig eingestuft. Das ist dann schade, dass es nicht schneller vorwärts geht.

Interviewer 1 [00:16:36] Aber die bleibt dann in deinem Team?

Respondent 4 [00:16:38] Ja, die bleibt meinem Team. Aber es gibt bei uns Tarife Kräfte. Da gibt es den Junior. Vom Junior bis zu Senior. Ich habe jetzt zwei Profile, die eigentlich auf Junior sind und für mich eigentlich auf Grund ihrer Leistung und Potenzial jetzt schon Senior wären. Aber ich erst jetzt diese Schritte machen kann zum Middle und dann Senior. Dann habe ich Leute die auf Senior Positionen sind, die nicht unbedingt die Leistung oder die Kompetenz mitbringen. Meiner Meinung nach.

Respondent 4 [00:17:20] Hast du ein Beispiel wo Du auch gesagt hast. "Jetzt habe ich den oder die falsche befördert." Hast du irgendwann mal etwas bereut?

Respondent 4 [00:17:34] Nein, ehrlich gesagt nicht. Nein. Ich glaube aber ich bin auch ziemlich kritisch. Ich bin nicht jemand - das ist auch ein Feedback, das ich bekomme vom Team - ich lobe zu wenig. Ich kann wahrscheinlich nicht genug loben. Ich bin immer zu wenig. Deswegen ist es mir nicht... Also Ich bin nicht jemand, der quasi Vorschusslorbeeren gibt. Wobei, jetzt auch... Aber nein. Ich glaube, dass es auch keine Fehlentscheidungen... Nein, bis jetzt nicht. Es hat sicher ein bisschen mehr Mut gebraucht. Ich habe letztes Jahr einen sehr jungen - er ist eigentlich Zweitjüngste im ganzen Team - eingestellt für unser Team Lead Funktion in Deutschland. Das ist ein junger Mann, und er ist der zweitjüngste im ganzen Team. Das hat sicher Mut gebraucht. Wenn man jetzt nur die Fakten anschaut: der hat erst fünf Jahre Berufserfahrung, warum sollte er jetzt ein Team führen, wo viele vielleicht schon 20 Jahre Erfahrung haben? Das braucht Mut, könnte schiefgehen. Der ist jetzt ein halbes Jahr hier. Aber ich glaube, auch das. Ich glaube nicht, dass ich das bereuen muss, wie es aussieht.

Interviewer 1 [00:19:16] Beförderungsprozesse im Unternehmen, vielleicht kannst du da mal ein bisschen mehr zu erzählen.

Respondent 4 [00:19:21] Also hier bei der Organisation B ist es wirklich schwierig, diese Beförderungen auch zu machen. Wie ist das hier? Also wir müssen begründen. Das ist ja klar. Das finde ich auch gut. Wenn ich jemanden befördern möchte, muss ich das begründen. Muss auch ganz klar ersichtlich sein, dass die Aufgaben, die die Person macht, schon der nächsten Tarifklasse entsprechen. Und zwar auch über einen Zeitraum von vielleicht sechs Monaten. Das heißt, bevor die Beförderung kommt, musst du eigentlich das schon erfüllen. Und dann kommt es vor den Betriebsrat. Und die entscheiden dann ja oder nein, der Betriebsrat ist meistens willig, aber es gibt natürlich auch noch andere Instanzen. Meine Vorgesetzten beispielsweise, die dann auch nochmals drauf blicken und entscheiden, ob ich das machen darf. Beispielsweise jetzt aufgrund von Einsparungen, weil auch hier die Devise ist: höhere Tarif Mitarbeitende kosten auch mehr, das ist auch ein Kostenfaktor. Und da werden wir auch angewiesen, dass man da nicht zu viele weiter befördern soll. Da wird schon mehr drauf geblickt. Aber auch weil vermutlich in der Vergangenheit zu viele nochmals befördert worden. Das ist jetzt die Kehrseite, dass junge Talente hier weniger zum Zug kommen. Aus meiner persönlichen Sicht. Das ist die Hürde.

Interviewer 1 [00:21:08] Und was läuft gut?

Respondent 4 [00:21:15] Ja, dass es dann trotzdem klappt, aber ich muss wirklich sagen Ich finde, das ist etwas, wo die Organisation B noch viel besser werden kann. Ich finde nicht. Vor allem für junge Talente finde ich nicht, dass es wirklich mit Leistung verknüpft ist. Finde ich nicht, dass ich als Vorgesetzte die Mittel habe, genügend. Muss ich leider sagen.

Interviewer 2 [00:21:43] Wenn du von Leistung sprichst, gibts da bestimmte Leistungskriterien, die jemand erfüllen muss, um auf bestimmte Positionen zu kommen, gibt's da etwas was vorgeschrieben ist vom Konzern?

Respondent 4 [00:21:58] Ja vielleicht ist Leistung auch fast das falsche Wort. Man kann ja auf der richtigen Stufe sein, ein Top Performer. Sehr gute Leistung bringen. Und trotzdem sind deine Kompetenzen für die Position richtig und nicht für eine Beförderung. Beförderung heißt ja auch immer mehr Kompetenzen, andere Kompetenzen. Und da gibt es Kriterien, die sind festgelegt in der Jobarchitektur. Die Kompetenzen. Also beispielsweise bei mir im Team, ein Junior hat die und die Kompetenzen zu erfüllen. Ein Senior macht mehr Konzepte Strategische Aufgaben, präsentiert und so weiter. Also so Präsentationskompetenz, Kommunikationskompetenz, strategische Aufgaben übernehmen. Das sind Sachen, die erfüllt sein müssen, dass man eben auch die Beförderung bekommt. Das ist auch das, was ich eingeben muss, bei der Begründung beispielsweise.

Interviewer 1 [00:22:59] Fällt dir da ein besonderer Typus auf? Wenn jetzt diese ganzen Kriterien... Wer solche Kriterien erfüllt?

Respondent 4 [00:23:09] Nein, ich glaube, das ist auch das kommt natürlich darauf an, auf welchen Job. Bei uns gibt es gewisse Kriterien natürlich, die wichtig sind, oder gewisse Kompetenzen, die wichtig sind, dass man weiterkommt in dem Job. Ist jetzt nicht überraschend. Das sind Kompetenzen, Kommunikationskompetenz ist sehr wichtig, aber auch die Kompetenz, ein Netzwerk zu schaffen. Das ist sehr wichtig. Stakeholder Management, verhandeln, begeistern, präsentieren, verkaufen. Das sind so... Verkaufskompetenz. Das sind die Sachen, die wichtig sind. Aber das ist unterschiedlich. Ich glaube, dass das nicht etwas ist, was man überall auf jeden Job natürlich so...

Interviewer 1 [00:23:59] Und was passiert denn, wenn zwei Mitarbeiter genau gleich gut qualifiziert sind und ihr habt nur die Möglichkeit nur einen...?

Respondent 4 [00:24:12] Aber ich muss ganz ehrlich sagen Ich glaube nicht, dass das wirklich der Fall ist. Und wenn das so wäre, dann müsste man auch fair sein, da kann man nicht einem den Vorzug geben. Ich glaube immer, es hat jemand die Nase vorne. Aber ich würde jetzt auch dafür kämpfen, dass beide das kriegen wenn wirklich beide gleich stark sind. Dann gibt es für mich keinen Grund, warum jetzt der eine einen Vorzug bekommen könnte. Aber - Und das ist die Theorie. Praxis ist dicker, es gibt den Nasen-Faktor, persönliche Sachen. Vielleicht ist jemand länger dabei, vielleicht hat man mit jemand mehr zu tun.

Weil man entscheidet das ja nicht alleine. Ich habe ja gesagt mein Vorgesetzter, der Vorgesetzte, die auch nochmal ein Approval gibt. Die auch sagt Ja, das ist so. Es gibt sogar Gremien, die entscheiden. Und dort hat es halt oft damit zu tun, ob sie diese Person auch kennen. Und das kann dann jemand sein Team, der vielleicht weniger sichtbar wurde, introvertiert. Das kann auch sein. Projekte, die weniger sichtbar waren, dass der dann weniger zum Zug kommt. Einfach, weil das Umfeld abgesehen Vorgesetzten die Person nicht kennt. Ich glaube schon, dass das eine wichtige Rolle spielt, auch wenn man selber sich weiterentwickeln will, man muss sichtbar werden. Gerade in so einem Konzern. Dass man schon nur den Namen kennt. Dann gibt es auch Leute, die sagen "Ja, das kann ich mir vorstellen." Meistens wissen es ja eh nur die, die wirklich direkt mit der Person arbeiten. Aber das sind nicht die einzigen, die entscheiden.

Interviewer 2 [00:26:08] Im Hinblick darauf - gibt es da Strukturen oder auch Personen im Unternehmen, die es bestimmten Leuten, bestimmten Gruppen schwierig machen, befördert zu werden?

Respondent 4 [00:26:22] Glaube das gibt es immer. Es gibt immer auch Neider. Gibt es auch immer. Deswegen, glaube ich, ist es wichtig, wenn man sich entscheidet, zu einem Unternehmen zu gehen, das man dort auch das Gefühl hat man passt zur Kultur und zu dem Umfeld, weil die Leute, die halt anders drauf sind... Je nachdem, hilft das nicht. Ich will jetzt gar nicht unbedingt sagen bei der Organisation B dass Geschlecht... Das glaube ich nicht, dass das bei uns so eine Rolle spielt. Wobei man natürlich auch sagen muss: Es ist kein Zufall, dass das Durchschnittsalter 43 oder 44 ist. In den Konzernen. Und ja, die Jungen nicht wirklich nachziehen. Aber das hat mehrere Gründe. Ich habe gar nicht so viele Möglichkeiten, das zu machen. Und dann gibt es ja auch noch das Weitere im Talent Management auch raus aus dem Team. Es ist hier weniger im Vergleich zu meiner Vorgänger Firma, muss ich sagen. Da war es sehr klar, hat man auch das Vertrauen, wenn ich mein bestes Pferd auf dem Stall gebe aus dem Team, dann kriege ich ein neues, gutes Pferd rein. Hier ist es nicht unbedingt der Fall. Es kann auch sein, dass, wenn du dein Bestes Pferd rausgibst. Ja Pech gehabt. Jetzt arbeitest Du weiter mit den anderen. Das ist natürlich ein Verhinderer. Da gibt es auch eigene Interessen, das merke ich auch selber jetzt bei mir persönlich. Jetzt bin ich im dritten Jahr, dann. Ich möchte gerne weiterkommen, mich verändern. Da merke ich jetzt auch, das sind wirklich Konflikte, die ich von meiner Vorgesetzten gehört habe. "Aber ich will sich nicht sharen" oder... Dieses Thema Ressourcen, "Dann brauche ich einen Ersatz und so weiter. Wenn ich das Ich habe, dann musst du hier bleiben." Das ist jetzt auch... Es hätte eine Option gegeben für mich persönlich. Wo auch das mit reingespielt hat. Einfach "Ja wir haben aber niemand, der das dann macht, also bleibst du jetzt noch hier". Das wurde auch entschieden, ohne mit mir nochmals ins Gespräch zu gehen.

Interviewer 1 [00:28:56] Hattest du dich dann aktiv drauf beworben. Oder hat dich jemand kontaktiert?

Respondent 4 [00:29:00] Nein, ich wurde nominiert, und es gab dann schon wie eine Bewerbungsphase. Und dann wurde die Entscheidung gefällt, dass man jemand anderes das gibt. Es aber auch eine junge Frau. Es gibt kein Geschlecht, und es ging nicht um solche Sachen. Auch nicht um Alter, glaube ich nicht. Es ging wirklich vorrangig darum, dass meine Chefin geblockt hat, sage ich. Das war für mich in dem Fall nicht schlimm, weil ich sowieso das, was ich jetzt mache, auch sehr gerne mag. Aber das spielt auch mit rein. Eben ein Chef, der seine Ziele auch im Blick hat.

Interviewer 2 [00:29:53] Was müsste sich dafür verändern, dass es nicht mehr so ist?

Respondent 4 [00:29:56] Das Talent Management mehr die Mobilität von verschiedenen Talenten auch intern gefördert und gefördert wird. Dass es klar ist, wenn man jemanden fördert, dass das auch ersetzt wird. Dass man die Sicherheit bekommt. Ich kriege auch jemand neuen ins Team und nicht, dass man dann reduziert läuft. Das ist das eine. Und das Leute auch mehr Mut haben, solche Entscheidungen zu unterstützen. Eine Chance zu geben, wer erst 80 Prozent der Rolle ausfüllt. Das ist weniger der Fall. Das hängt natürlich damit zusammen, dass Ressourcen reduziert werden. Immer mehr. Dass Personalabbau... Das ist einer der Gründe. Ich glaube, erst wenn man das selber erfahren hat, dass es auch funktioniert mit jemandem der vielleicht nicht hundert Jahre Erfahrung hat. Das muss man zuerst einmal erfahren, dass man es macht. Das muss sich auch ändern. Das ist talent management.

Respondent 4 [00:31:18] Wir darüber offen kommuniziert? Also über solche Veränderungen oder ob jemand mit weniger Erfahrung super Arbeit leistet. Spricht sich das rum, oder wird es sogar offiziell kommuniziert, wenn jemand auf einer neuen Position ist?

Respondent 4 [00:31:43] Schon der Teil, das man offiziell auf einer neuen Position ist, das wird schon kommuniziert. Wie der Weg oder die Transparenz, wie jetzt Dinge gemacht wurden oder nicht, das weniger. Da ist zu wenig Transparenz, da glaube ich. Das ist aber einfach eine Kultur die braucht Zeit, dass sich das verändert. Und wir sind auch ein Großer Konzern. Da, um die Bewertungs Systeme und das zu ändern, wir gehen auch weg von Individualzielen zu Team-Zielen. Das ist natürlich auch nochmal schwieriger. Einerseits ist eine sehr gute Entwicklung, andererseits eben gerade beim Thema Beförderung oder Förderung von individuellem Talent. Ist das auch schwierig - Wie mache ich das dann? Wenn ich nur Team Ziele habe? Wie kann ich auch... wie messe ich die Performance und das Potenzial. Ich brauche eigentlich die Messinstrumente. Da müssen die Führungskräfte, Führungsteams. Das Team vielleicht auch, dringend geschult sein und die kennen. Und es müssen gute Instrumente sein, damit man das halt auch, ja, die Talente identifizieren kann. Ich glaube da, das ist wo sich jetzt ganz Vieles verändert. Das sind zwei Themen, die auch Unternehmen B jetzt dieses Jahr auf dem Schirm hat. Das eine ist Talent

Management und das andere ist Performance, also wie geben wir Feedback. Das wird nochmals evaluiert. Ich weiß nicht, ob ihr jetzt mit anderen noch Interviews geführt habt. Dann kennt ihr das vielleicht auch schon.

Interviewer 2 [00:33:26] Noch gar nicht so aufgekommen? Aber auf jeden Fall interessant, auf jeden Fall auch mit dem Teamgedanken. Es ist immer spannend, hatten uns auch schon öfter damit beschäftigt, weil wir viel über Unternehmenskultur im Studium machen... Gerade in Skandinavien ist das ja auch ein großes Thema.

Interviewer 1 [00:33:45] Allein dass wir die Masterarbeit im Team schreiben.

Respondent 4 [00:33:52] Ich glaube Skandinavien ist ja auch eine andere Kultur. Ich habe im vorherigen Job auch viel in Schweden gearbeitet. Da ist das Feedback sehr viel weniger direkt da. Es ist auch schwierig. Da wird alles eher beschönigt. Klar, Feedback heißt ja nicht, einfach Kritik anbringen. Aber... Es ist sicher auch eine Kulturfrage. Hier in Deutschland ist es eher: Man fängt mal mit dem Negativen an. Am Schluss kann man vielleicht doch noch etwas Positives sagen. Ja, aber Feedbackkultur, das ist sicher etwas, was sich ändert. Ich glaube auch, dass Gen Y, Gen Z, die verlangen natürlich für jeden Pups nach Feedback. Ja, aber es ist halt auch weil man mit den Likes aufwächst. Ich glaube es ist wirklich etwas, was sich verändert, das merke ich auch mit den Teams, Führung. Dass das extrem wichtig ist, dass das regelmäßig Feedback kommt, auf was man gemacht hat. Das ist etwas... Und nicht nur... Aber ich glaub auch, dass das... Eigentlich... Es ist besser, regelmäßig Feedback zu geben. Wir haben jetzt den Zyklus einmal im Jahr, maximal zweimal im Jahr. Schon nur, dass man sich erinnert. Dann kriegt man nur einmal im Jahr das Feedback "ja aber damals, hast du das und das Projekt..." Warum nicht gleich? Da können sich auch beide, dann... Da ist die Erinnerung noch frisch. Aber das ist etwas, das sich jetzt verändert. Das soll jetzt... Die Feedback Zyklen sollen schneller sein. Da kann man auch viel konkreter, noch was ändern and der Leistung. Und nicht ein Jahr lang "Jetzt geb ich dir 17 Beispiele, wo ich es mir wünschen würde, dass du das anders machst" ist ja besser, wenn man das nach dem ersten Projekt dann gleich ändern kann.

Interviewer 2 [00:36:00] Genau. Jetzt würden wir auch ein bisschen zum Thema Diversity gehen. In unserem Fall auch oft auf Gender bezogen. Aber auch generell ja. Seit einiger Zeit steht es ja viel mehr auf der Agenda von vielen Unternehmen. Und jetzt hinsichtlich der Beförderung und Karriere Förderung von Frauen. Hat sich seitdem etwas verändert?

Respondent 4 [00:36:27] Generell, jetzt hier in dem Unternehmen? Ich bin jetzt erst zwei Jahre... Oder so allgemein, dass ich das Gefühl habe. Ich finde es immer noch zu wenig. Das ist ein Thema was immer... Man sieht es ja nur schon bei Verhandlungen, das merke ich auch persönlich. Sogar in den Teams, die ich führe. Dass mehrheitlich Männer kommen mit Lohnforderungen oder Beförderungsforderungen. Mehr aus Frauen, als weibliche. Das ist eine Tatsache. Bei Bewerbungen merke ich, auch wenn es um Beförderungen geht, sind die Frauen im Vergleich zu Männern weniger selbstbewusst. Ich glaube, das ist wirklich so. Das merke ich leider auch an mir selber. Ich möchte eigentlich etwas schon hundert Prozent können. Hundert Prozent der Stellenanzeige ist... Dann möchte ich eigentlich... "Das kann ich eigentlich alles. Oder 90 sicher. Besser eigentlich 110". Ja, und das ist Blödsinn. So kommt man nicht weiter. Ein männlicher Kandidat sagt eher: "Easy, 80 Prozent, ey bin ich dabei." Das ist schon etwas, wo ich auch die Geschlechterunterschiede immer noch wahrnehme. Aber auch im Umkehrschluss, und das geht Hand in Hand. Selbstbewusste männliche Mitarbeiter werden auch eher wahrgenommen. Es ist beides. Das ist das eine. Und dann die Quotendiskussion und so. Ich merke hier nicht so viel Veränderung. Es gibt auch viele Frauen, die das nicht wollen. Leider auch viele Frauen in Führungspositionen, die eigentlich unbedingt unter dem Thema nochmals sprechen wollen. Was ich schade finde, weil es ist eine Tatsache, dass wir noch nicht so weit sind. Aber es ist beides. Es müssen Männer und Frauen für das Thema einstehen.

Interviewer 2 [00:38:38] Was hältst du von Quoten?

Respondent 4 [00:38:40] Ich finde es nötig, weil ich glaube, nur indem man die Leute zwingt. Das ist leider so. Indem man Führungskräfte zwingt. Am Anfang wird die Veränderung stattfinden. Ich glaube nicht, dass Freiwilligkeit reicht. Leider nicht in dem Thema. Wir sehen es auch hier bei der Organisation B. Eigentlich war das Ziel, bis dieses Jahr 20 Prozent. Das haben wir nicht erreicht. Es sind keine 20 Prozent.

Interviewer 1 [00:39:16] Vieviel sind es?

Respondent 4 [00:39:16] 17,8%. Also das ist wenig und wird dann noch dünner. Also, ich bin jetzt Executive. Ich bin also leitende Angestellte, da gibt's noch weniger. Weiter ist es einstellig. Und im Board, das wisst ihr ja, da gibts genau eine... Zwei, jetzt sind es zwei mit Brigitte Rohde. Aber es ist einfach zu wenig.

Interviewer 2 [00:39:52] Und warst du der Meinung schon immer mit der Quote, oder hat sich meine Meinung irgendwann geändert, im Laufe...?

Respondent 4 [00:39:58] Nein, das war ich schon ommer. Nein, also gut, in der Schweiz ist es auch noch viel schlimmer. Da kommen noch andere Sachen dazu. Schweiz. Kinder... Ich mal Mutterschutz und sowas ist bei uns drei Monate. Großzügige Unternehmer haben vier Monate. Also da sind wir noch an einen ganz anderen Ort gegenüber Deutschland, gegenüber Skandinavien. Das sind noch andere Themen.

Interviewer 2 [00:40:29] Stimmt das ist nochmal eine andere Perspektive.

Interviewer 1 [00:40:33] Und wird dann aber irgendwas unternommen, oder gibt's irgendwelche bestimmten Strukturen, damit man Frauen dann doch mehr fördert.

Respondent 4 [00:40:45] Ja, es gibt eben... Wir sind mir dabei im Femtech ein Netzwerk. An die glaube ich fest, dass das auch was bringt. Also so Frauen, Karriereförderungsprogramme glaube ich, dass das was bringt, Frauen im Unternehmen sichtbarer zu machen. Frauen in Führungspositionen sichtbarer zu machen. Ich glaube auch, dass weibliche Führungskräfte schon auch mehr weibliche Talente ins Unternehmen ziehen. Das glaube ich schon. Ich nehme zur Zeit nicht unbedingt wahr, dass das Thema mehr geworden ist unter Brigitte Rohde als Vorstand, Personalvorstand. Ich glaube eher im Gegenteil - leider ein bisschen weniger. Ist jetzt nicht für mich das Riesenthema. Ganz ehrlich. Bei Unternehmen B. Ich habe eher das Gefühl, dass es weniger wurde, seitdem ich hier bin. In den zwei Jahren. Letztes Jahr hatten wir noch jemand anders, der den Bereich HR Development geleitet hat, die war noch sehr viel mehr auch auf diesen Zahlen und Quoten. Das war aber auch noch Der ehemalige Personalvorstand. Ich glaube das war eins von seinen eigenen Zielen. Und jetzt nehme ich das schon wieder weniger wahr. Das hängt auch damit zusammen, ob diese Dinge auch in den Zielen stehen vom Management. Wenn das nicht in den Zielen ist, ich glaube auch wenn es nicht in den Ziehel von einzelnen Führungskräften, dann wird sich da nichts ändern. Ja, es gibt jetzt beispielsweise... Es gab und ich fand ich sehr gut einen Unconscious Bias Workshop, den jeder Executive machen muss. Der ist super. Aber was kommt jetzt als nächstes? Jetzt haben wir den ja alle gemacht. Aber was machen wir jetzt damit? Das ist für mich offen.

Interviewer 2 [00:42:43] Was muss passieren, damit das wieder mehr auf der Agenda steht bei allen?

Respondent 4 [00:42:51] Das sind Themen, die wirklich vom Management... Das Board muss von Bord... Muss das raus, top-down. Anders funktioniert, nicht. Es muss in den Zielen sein von Management, von den Führungskräften, dass sich da was ändert. Auch bei der Besetzung, beim Recruiting. Dass auf jeder Shortlist mindestens eine weibliche Kandidatin ist, sowas. Das sind Vorschläge, die die schon da sind, aber sie nicht Vorschläge, die verbindlich sind, beispielsweise. Und ich glaube so kann mans ändern.

Interviewer 1 [00:43:30] [00:43:30]Abschließend noch zum Thema Frauennetzwerk. [1.3s]

Interviewer 2 [00:43:35] [00:43:35]Genau. Du hast ja auch das FemTec Netzwerk erwähnt, da bist du auch aktiv Mitglied oder... [6.2s]

Respondent 4 [00:43:45] [00:43:45]Nein, da ist man als Unternehmen. Also wir sind Partnerunternehmen. FemTec ist ein Netzwerk, ist ein Karrierebildungsprogramm für Studenten aus MINT-Fächern. Ursprünglich mit Führungspotential, also dass man weibliche Studenten mit Führungspotential fördern möchte, mit diesem Karrierebildungsprogramm und natürlich auch aus diesem Programm - das ist für Masterstudenten mit einem technischen Hintergrund - natürlich rekrutieren möchte teilweise. Da war ich vorher schon in dem Beirat und bin jetzt auch wieder im Beirat. [40.0s]

Interviewer 2 [00:44:26] [00:44:26]Und worin besteht deine Aufgabe? [1.5s]

Respondent 4 [00:44:29] [00:44:29]Das ist eigentlich... Unser Unternehmen, ist Mitglied. Im Beirat ist natürlich vor allem die Mitgestaltung Weiterentwicklung des Programms. Das ist als Beiratsmitglied und aus meinem Team sind aber auch zwei Personen verantwortlich dafür, fürs Programm, also Ausgestaltung der Programmelemente, die wir als Unternehmen auch beisteuern. Das ist beispielsweise eine Innovations-Werkstatt. Dann gibts aber auch jährlich, die Studenten lernen zwölf von den Partnerunternehmen kennen. Mit Exkursionen also Du kriegst einen Einblick. Das ist natürlich super, wenn du uns Masterstudentin auch überlegst "Wo könnte die Reise hin gehen?" Da kriegst du während des Programms Einblicke in die verschiedenen Unternehmen. Und dann gibt es aber auch Workshops, Assessment Training, Bewerber-Training, Rhetorik, Selbstmanagement und so weiter. Die wir auch als Unternehmen mit unterstützen.[56.1s]

Interviewer 2 [00:45:30] [00:45:30]Und was auch andere Frauennetzwerke angeht, also zum Beispiele in internes Frauennetzwerk oder auch externe Netzwerke angeht. Hast du damit Erfahrungen? [9.6s]

Respondent 4 [00:45:40] [00:45:40]Ja, ich bin jetzt aber nicht so aktiv gewesen in den letzten zwei Jahren. Das lag auch daran, dass wir zum Beispiel letztes Jahr die neue Arbeitgeber Marke umgesetzt haben, also Zeit. Bei GDW war ich, auf 2 Veranstaltungen, also wenig, aus Zeitgründen. Da gibt es intern natürlich ein Frauennetzwerk. Ich weiß, dass es das gibt. Wir haben auch gewisse Kontakte. Das habe ich auch. Ich war jetzt nicht aktiv oder bin ich aktiv mit dabei.[33.0s]

Interviewer 2 [00:46:15] [00:46:15]Haben diese Netzwerke denn irgendeinen Einfluss? Auf die Karriere-Entwicklung von Frauen, was meinst du? [6.7s]

Respondent 4 [00:46:22] [00:46:22] Sie haben sicher Einfluss darauf auf die Sichtbarkeit. Es gibt Frauen in diesen Netzwerken, die ich auch deswegen kenne. Die sind mehr sichtbar. Es gibt einen AI Hackathon der von einer der Frauen gemacht wird. Auch für Frauen. Und das ist etwas was gegen Externe natürlich auch sichtbar wird. Nicht nur intern. Ja, ich glaube für die Sichtbarkeit hilft es, ob es jetzt wirklich hilft, dass man Karriereschritte macht? Das, dafür habe ich auch zu wenig Daten, das wüsste ich nicht. Aber es hilft sicher für die Sichtbarkeit. [45.2s]

Interviewer 1 [00:47:15] [00:47:15] Letzte Frage Was denkst du denn? Wie soll die Zukunft zu der Beförderung aussehen?[4.2s]

Interviewer 2 [00:47:22] [00:47:22] Von Karrieren? und Entwicklungen?[2.6s]

Respondent 4 [00:47:31] [00:47:31] Ich glaube, es geht mehr Richtung Transparenz. Ich glaube, auch jetzt mit agilen Organisationen, das kennt ihr vermutlich auch. Da sind wir jetzt auch in der Transformation, dass wir Richtung agil gehen. Da ändert sich auch diese klassische Führungsfunktion. Ich glaube, es ist eher so, sagen wir, wenn wir es mit der Schule vergleichen, Klassensprecher und dass Teamleads eher gewählt werden. Und das Feedback eher 360 Grad Feedback, also Team und Peer Feedback und dass man regelmäßig Feedback bekommt von seinen Kollegen, von seinen Stakeholdern und nicht nur von der Führungskraft. Und damit wirds glaube ich auch transparenter. Wer sind Talente? Wer könnte gefördert oder befördert werden? Das, denke ich, ist für die Zukunft das richtige. Und ich glaube auch dass es in die Richtung geht einfach, da wir mehr Transparenz schaffen können.

Interview with Respondent 5

Interviewer 1 [00:03:58] Ja, und wie bist du in dieser Position gelandet? Du darfst auch gerne weiter ausholen. Aber was waren so deine Schritte? Und auch schon vor dem Unternehmen B und dann innerhalb dem Unternehmen B?

Respondent 5 [00:04:10] Also bei mir ist ein bisschen ungewöhnlich glaub ich jetzt im Vergleich zu anderen. Ich habe an der Uni XYZ studiert, Volkswirtschaftslehre und habe danach an der Uni XYZ promoviert. Am Lehrstuhl gearbeitet als Assistentin, hab dann dort auch unterrichtet im Grundstudium, Mikro- Makroökonomik und diese typischen Sachen, die du machen musst. Diplomarbeiten betreut. Bücher für meinen Proff geschrieben und genau.. Und währenddessen meine Promotion gemacht. Danach habe ich ein Forschungsinstitut geleitet für Wirtschaftspolitik an der Uni XYZ. Auch während meiner Promotion und auch meines Studiums habe ich Praktika gemacht, im Ausland, aber auch mal Research Assistent in Stadt G gearbeitet für einen Professor dort. Genau. Dann habe ich irgendwann gedacht Jetzt muss ich mal aus diesem akademischen weg. Wenn ich nicht Professorin werden möchte. Ich hatte ja an Fachhochschulen auch Vorlesungen gemacht und so was... Und muss mal in die Praxis. Und ich habe im Bereich Wirtschaftspolitik meine Promotion geschrieben, über Microsoft. Damals über industriepolitische Themen: Wie ist das deutsche Kartellrecht eigentlich ausgelegtes und auch das Europäische? Kann die mit diesen digitalen Plattformmärkten ganz gut umgehen, oder muss man da etwas ändern, weil das eigentlich eher physische Güter ausgelegt ist? Und diese Märkte viel schneller reagieren, Monopole viel schneller entstehen und so weiter. Und darüber habe ich meine meine Doktorarbeit geschrieben. Was man da ändern müsste, und danach war das ein bisschen... Lag das so ein bisschen auf der Hand, dass ich vielleicht auch... Entweder bei einem Unternehmen das Thema mache, in Richtung Regulierung-Kartellrecht. Oder dass ich zu einer Wettbewerbskommission oder sowas gehe. Und dann bin ich zur Monopolkommission gewechselt. Das ist ein wissenschaftliches Beratungsgremium.. Über einen kleinen Umweg hin. Ich war zwischendurch noch Pressesprecherin in einem Verband: Bau-Industrieverband Bundesland A, Stadt H. Da habe ich in Stadt I gewohnt. Eine sehr männerdominierte Welt. Nicht leicht als Frau, vor allem als junge Frau. Damals war ich ein paar Jahre älter als ihr... Sich da so durchzusetzen und abends mit so Abendveranstaltungen. Dann ist da der Regionalpolitiker, und dann musst du da mit denen auch ein paar Bierchen trinken und diese... Durchaus diese Themen auch dann bedienen können und das war für mich zu viel lobbying und zu wenig inhaltlich getrieben. Und dann habe ich mir überlegt, jetzt möchte ich erst einmal ins Inhaltliche. Und dann bin ich zur Monopolkommission, hab dort das Energieresort betreut und habe Sondergutachten zum Energiemarkt geschrieben. ... Und dann war die Frage: So, jetzt habe ich lange eigentlich beim Staat gearbeitet. Forschungsinstitut und Monopolkommission, die Diss (Dissertation) am Lehrstuhl. Jetzt müsste ich eigentlich mal in die freie Wirtschaft. Aber vielleicht jetzt nicht direkt in den Energiemarkt, weil.. Wo du dann viele Angebote bekommst, danach natürlich typischerweise... Weil du dann ja Experte bist in dem Bereich. Jetzt müsste ich eigentlich mal in einen Bereich, wo schon mehr liberalisiert ist und wo ich auf der anderen Seite mit gutem Gewissen arbeiten kann, ohne dass da zu viele Monopole entstehen. Das habe ich dann gemacht. Und bin dann zum Unternehmen B gekommen. Da hatte mich eine Kollegin empfohlen, die ich von der Diss kannte. Und hab dort im Public Regulatory Affairs Bereich angefangen, 2009. Also eigentlich am 31. Dezember 2008, weil Sie damals noch eine Budgetfreigabe hatten. Aber de facto habe ich im Januar 2009 angefangen. Und hat dort erstmal International Regulatory Affairs gemacht. Und da ging es primär um Regulierungsfragen... Dann hab ich die nationalen Telkos betreut, die Beteiligungen des Unternehmen B, also zum Beispiel Polen, Österreich etc. und ihnen geholfen, bei Regulierungsfragen, die Anträge auszufüllen. Z.B. müssen die Terminierungentgelte beantragen oder alles mögliche anderen, mit der dortigen Regulierungsbehörde... Sehr viel kostenorientierte Entgeltregulierung. Fand ich ziemlich unspannend, weil ich ehrlich gesagt nicht so ... Kostenleistungsrechnung und so das fand ich jetzt nicht die super sexisten Themen in meinem Studium... Und dann habe ich gedacht, ich muss irgendwie was anderes. Hatte währenddessen, das war dann auch in 2009... da kam so Skype auf und so. Ich weiß gar nicht, ob ihr das noch so mitgekriegt haben. Bewusst... Und es war natürlich für uns ein bisschen bedrohlich, weil wir hatten ja früher Minutentarife und SMS-Tarife. Wir haben ja per Minute oder teilweise per SMS abgerechnet. Und da haben wir dann überlegt Wie kann man da jetzt, wenn so ein Disruptor reinkommt, der unsere ganze Tarifstruktur kaputt macht ... und wir noch gar nicht draufvorbereitet sind, denn dadurch investieren wir ja in die Netze. Wie können wir da was ändern? Und da hatte ich so eine gute Idee entwickelt, wo der Marketing Pricing Chef auf mich aufmerksam wurde und der hat gesagt, ach du könntest ja nicht nur Regulierung machen, du könntest vielleicht mal Pricing machen... Und dann bin ich als Volkswirt untypisch ins Marketing gegangen. Und hab dann im Jahr 2010 im Marketing Mobile Data Pricing gemacht. Und habe so die ersten Daten Voip Tarife miteingeführt und diese Minutentarife umstrukturiert, sodass wir jetzt eigentlich nur Accessbandels verkaufen, um uns so ein bisschen zu hatschen gegenüber diese OVT-Player, so nennt man die Over the Top Player, die dann da reinkommen. Skype oder WhatsApp etc. ... Und dann hab ich das gemacht und fand das Okay, aber auch sehr politisch getrieben..War wieder nicht so nah an meinem, an meinem eigentlichen Interesse der Industrieökonomik... Und dann kam der Friedrich Meier, für den ich da vorher schon gearbeitet hatte, der sagte der Public Regulatory Affairs Chef des Unternehmen B... Das war Siegfried Middelhof das ist der Counterpart zu meinem jetzigen Strategiechef. Der möchte Sie zurückholen. Haben Sie denn Lust wiederzukommen und Kartellrecht zu machen? Als Ökonomin im Kartellrecht dann quasi als Chefökonomin zu arbeiten. Und dann habe ich mir das überlegt und hab das gemacht. Und das war genau eigentlich meinem Studium entsprechend. Ich habe ja sehr viel Industrie, ökonomik. ... Warum entstehen Monopole, Oligopole etc gemacht, und es hat mir super viel Spaß gemacht. Und dann habe ich internationale Merger betreut, die angemeldet werden müssen. Typischerweise ab einem gewissen Volumen muss das angemeldet werden bei einer Kartellbehörde. Das habe ich, Zum Beispiel habe ich den WTEE (?) Merger, während wir unsere englische Tochtergesellschaft an das Unternehmen E verkauft haben, also das britische Unternehmen B... Den habe ich betreut oder auch Unternehmen, die wir in Osteuropa gekauft haben und in Holland ein Merger betreut. Also ich habe schon so einige Themen gemacht und zudem

auch unsere Stellungnahmen geschrieben.... Wenn Dritten einen Merger machen oder wenn Dritte ein Missbrauchsverfahren bei der Kommission haben, dann werden auch wir als Marktteilnehmer, wenn wir betroffen sind davon, von der Kommission angefragt und müssen einen Fragebogen beantworten. Betrifft euch das? Wird der Wettbewerb schlechter oder besser? Wie entwickelt der sich? Muss eine ökonomische Story erzählen. Und die Sachen habe ich dann geschrieben für das Unternehmen B. Und da... Irgendwann gab es mal ein Meeting bei Unternehmen F, mit Unternehmen F hier. Und da war der Strategiechef des Unternehmen B, damals neu Daniel Schmieder da. Das war vor fünf Jahren, zirka mit Max Mustermann ... Der jetzt Chefberater bei Unternehmen F ist. Und da saßen da alle Leute so und haben dem zugehört. Und er hat da seine Thesen verbreitet, warum ja Unternehmen F gar nicht dominant ist und was ja alles so toll ist. Ich hatte nunmal im Rahmen meiner Diss sein Buch gelesen und ... Also sein Buch, das nannte sich Title A, das ging übers Internet. Und wie Internet zu temporären Monopolen kommen, wie teilweise Marktzutrittschranken erhöht werden etc. .. Dann hab ich ihn aus seinem eigenen Buch zitierte und gesagt: Ha komisch, wie er noch nicht auf der anderen Seite war, hat er ja das und das und das geschrieben ... und das fand der Daniel damals so beeindruckend. Das er gesagt hat, die Frau muss ich mal kennenlernen. Und daraufhin hat er dann einen damaligen Kollegen, der heute nicht mehr da ist, gefragt, ob er denn nicht mal mit mir sprechen könne, er würde mich doch kennen.... Ob ich nicht Interesse hätte, mal auf der anderen Seite zu arbeiten? Also jetzt nicht nur quasi gegen diese großen Plattformplayer Stellungnahmen zu schreiben, sondern einfach mal zu gucken, kann man mit den Partnern, wo man mit den Partnern... Wie können wir unsere Stärken weiter stärken, um auch bei Ihnen als gleichberechtigter Partner angesehen zu werden? Wo finden wir Speakboards und solche Sachen? Hast du Lust, das zu machen? Und dann hab ich mir das angehört, bin dann rüber... Eigentlich erst, zu der Zeit hatte ich ein Leadership Development Programm gemacht, schon.. Also so kurz vorher, und hatte gedacht Naja, wenn ich jetzt rübergehe, möchte ich aber eigentlich als Vice Präsident dahingegen. Also unter dem möchte ich da eigentlich nicht hingehen. Jetzt ist dt die Strategie natürlich sehr visible. Weil es ein Stabsbereich von Leo Schneider ist. Und das ist nicht so leicht... Mittlerweile mehr, wo du bei anderen Sachen schneller mal Vice Präsident werden kannst. Als Vice Präsident in so einen sensiblen und visible Bereich reinzukommen, wenn du vorher normale Mitarbeiterin warst und eigentlich ein Hausgewächs, was ich damals schon war nach den 7 Jahren oder 6 Jahren Unternehmen B, dann war. Und dann hatte ich zu der Zeit, wo ich das Leadership Programm machte. Das war alles während dieser Zeit. Da hatte ich einen Mentor. Das war Oliver Regensburger. Das ist der COO Leiter. Also Corporate Operating Officer. Der leitet auch das Transformationsprogramm in dem Unternehmen B. Und der sagte zu mir, Frau Wefer sie können sicher überall was machen, in der Linie eher und auch ein VP Posten bekommen. Aber Strategie... Da wollen wir ja große Namen oft, von Externen... Google, weiß ich nicht was.. Hast du nicht gesehen. Wird schwierig. Und dann habe ich zwischenzeitlich sogar noch Elternzeit gemacht, was ganz schlecht ist für die Karriere. Nur um es euch mal mitzuteilen. Also dann hatte er sich schon so was ausgeguckt, wo er mich vielleicht promoten kann. Und dann habe ich aber kurzfristig gesagt Ich bleibe ein Jahr zu Hause, weil mein Vater damals krank geworden ist. Und ich hatte recht spät... Ich habe noch zwei recht kleine Kinder, die eine wird jetzt fünf und die andere wird sieben. Und da bin ich mit der Fünfjährigen zu Hause geblieben... Und habe gesagt Na ja, dann, werde ich das nicht machen. Mal gucken, was ich dann mache, wenn ich wieder zurückkomme. Und dann kam ich zurück und hab noch ein dreiviertel Jahr, dann bei Herrn Middelhof im Bereich Kartellrecht gearbeitet. Und dann kam Strategie nochmal auf mich zu und haben gesagt, Sie bieten mir eben eine Senior Expertenstelle an... Ob ich nicht trotzdem kommen wollte, und dann habe ich mich entschieden, das zu tun. Bin rüber gegangen. Und haben dann eigentlich als Senior Expert mehr oder minder angefangen... Und habe dann aber das Partnering so umstrukturiert und die Gunst der Stunde quasi genutzt, dass sich dann irgendwann angeboten bekommen hab, ein Team zu übernehmen. So war das.

Respondent 5 [00:15:38] Das war eigentlich so ein bisschen aus der... Ja, ja, ich habe die Chance genutzt.... Aber sie ist mir nicht angeboten worden. Ursprünglich. Ja, ursprünglich war quasi... Also du hast Tarifkräfte, dann hast du T-Kräfte, und dann hast du die leitenden Angestellten. Und ursprünglich war das einfach so, dass ich so eine Super Expertin gewesen wäre. Und es wäre halt vielleicht dann auch ... Karrieren werden in den Dreißigern oft gemacht. Wäre es dann vielleicht auch gewesen. Ich war dann ja schon Anfang 40.

Interviewer 2 [00:16:09] Das heißt...

Respondent 5 [00:16:13] Aber so hat es sich jetzt entwickelt und jetzt läuft das gut und wir machen das gut, und das Team ist super... Und sehr visible jetzt auch. Also insofern gibt es jetzt sehr wahrscheinlich oder vielleicht noch mal eine Chance, sogar noch einen Schritt zu machen, obwohl schon vergleichsweise spät... Aber so ist es.

Interviewer 2 [00:16:27] Also wie ich das jetzt verstanden hab... War es jetzt, weder hast du jetzt auf jeden Punkt direkt zugearbeitet, aber es war auch nicht so, dass alles irgendwie so zufällig gekommen ist. Oder wie würdest du das sagen?

Respondent 5 [00:16:47] Ich glaube, ich habe eigentlich eine Zeit lang... Ich habe eine Zeitlang zu wenig fokussiert da drauf gearbeitet, weil ich denke, dass ich oftmals dachte, wenn man die fleißigste und beste Mitarbeiterin ist und möglichst alle Themen löst und die somit Beste im Team ist, dann wird man schon irgendwann promoted. Aber das ist so nicht. Und ich denke, ich habe immer immer, immer immer beste Bewertungen gehabt bei meinen persönlichen Performancebewertung ich habe auch hier gleich als Außertarifliche angefangen. Ich hatte sehr gute, sehr gute Diss und Erfahrungen im Diplom, unter den Top fünf Leuten. Also insofern.. Ich war die Zweitbeste in meinem Jahrgang. Aber im Endeffekt, es ist ganz wichtig von Anfang an, also jetzt nicht wenn man direkt anfängt in einem Unternehmen ... Aber relativ früh zu signalisieren, was man vorhat. Und ganz klar zu sagen Ich möchte mal ein Team führen. Ich möchte mal den und den Schritt machen. Das muss man natürlich, muss man erst einmal zeigen... Klar muss man zeigen, dass man inhaltlich etwas kann. Das ist gar keine Frage. Also

gleich Ansprüche zu stellen, ohne inhaltlich sich zu beweisen, ist auch nicht gut... Kommt gar nicht gut an. Aber viele Frauen sind viel zu bescheiden. Also ich hab... Ich habe zu... Bis ich überhaupt noch diesem Leadership Development Program gefragt hätte, da war ich ja schon fünf Jahre dabei. Da war ich ja schon quasi Ende 30. Weil ich ja natürlich durch meine sehr lange Unitätigkeit und durch meine sehr lange Monopolkommissionstätigkeit hier ja schon mit 34 angefangen hat. Da ist ja einfach schon ... Dann bist du spät. Also eigentlich werden die Karrieren, die jetzt am Schnürchen laufen, sage ich mal, bis 35 gemacht, vielleicht auch bis 40. Aber danach kommst du, wenn du sehr gut bist, natürlich noch nach oben. Durch die Hintertür irgendwie. Aber das ist dann... Natürlich noch ist Quatsch.... Also, wenn du Glück hast. Du brauchst einen Förderer. Du musst gleich eine Form von wirklich... DU musst die Person identifizieren, die dich fördert. Und du musst sehr sehr früh signalisieren, dass du gefördert werden willst und wo du auch hin möchtest. Und das habe ich einfach nicht.... Ich habe auch ein bisschen das Unglück gehabt, dass ich in einem Bereich angefangen habe, der super gerne diese Arbeitsmäuse, die beste Mitarbeiterin hatte, aber null gefördert hat. Null. Und da gabs auch keine Rotation in diesem Bereich. In so einem Männerdominierten Bereich, keine Frauen im Führungskreis - über Jahre. Und die haben alle nicht Gewechselt. D.H. die waren so zehn Jahre älter als ich und dann sind sie natürlich.. die sind früh promoted worden, zu einer Zeit wo es mit dem Unternehmen B noch bergauf gehen. Die haben also mit Anfang 30 ihre Leiterstelle bekommen, und dann saßen die da halt mit 45. Damals waren die 45. Und da wusstest du, die sitzen da noch 20 Jahre drauf. Wenn jetzt nix passiert. Und dann haben die sich auch nicht durchrotiert im Unternehmen. Es war echt ein Thema. Also, ich hätte nicht gemerkt... Es war spannend thematisch her, super spannend das Kartellrecht. Ich hab super viel lernen. Aber als ich merkte Okay, es wiederholt sich jetzt, nach zwei, drei, vier Jahren... Es kommt jetzt nichts mehr Neues dazu. Eigentlich möchte ich mich inhaltlich weiterentwickeln, dann hätte ich mich eigentlich in Richtung Leadership fokussieren müssen und hätte sagen müssen, Okay dann muss ich hier raus. Hätte viel früher in die Strategie gehen müssen, wo sich das ja jetzt... Deutlich durchlässig ist. Wo sie merken, Wenn du gut bist, und du Ideen hast und Eigenschaften mitbringst, auch ein Team zu organisieren und auch das Team voranzubringen, dann pushen wir dich. ... Das hätte ich viel früher machen müssen. Denn es ist ja, wenn es einen Nagel gibt, dann gibt es in der Firma ja nicht überall Nägel. Und da müssen Frauen... Da hatte ich zu wenig auch Rollenbilder von Frauen, die das vielleicht gemacht haben. Denn das Unternehmen B ist leider ein Unternehmen, die im Top-Management wenig Frauen in Führungspositionen haben. Also ganz, ganz wenig. Wir haben 2 Vorstände, leider typisch Klischee HR-Vorstand, und den Innovationsvorstand ja ... Aber danach, so im Leiterkreis darunter, also die Top Executives ist die Frauenquote... Ich weiß es nicht, müsst ihr mal checken, aber ganz, ganz gering. Das ist echt ein Thema. Und Frauen supporten sich auch zu wenig gegenseitig. Das ist so. Also sie sind schlecht vernetzt. Fängt jetzt erst an. Sie haben es vielleicht auch nicht gelernt, nicht geübt in Europa. Das ist ein echtes Thema. Dass du Rollenbilder hast und es ist natürlich auch klar, dass wisst ihr ja sehr wahrscheinlich, dass Promoter oftmals die Personen promoten, die ihnen selbst ganz ähnlich sind. Wenn nunmal du aber ein Mann als Führungskraft hast, und du bist diesem Mann nicht ähnlich... Bist aber super fleißig und machst alles. Dann bist du aber oftmals die, die eben superfleißig ist und Ochman, die könnte ja noch ein Kind bekommen. Oder die könnte ja noch ausfallen. Und du wirst selten promoted.

Interviewer 1 [00:21:50] Hast du schon das Gefühl, dass das Geschlecht des Vorgesetzten eine Rolle gespielt hat? In deinem Prozess...

Respondent 5 [00:22:05] Ich glaube, dass erstmal der Bereich ein ganz besonderer ist, der mich gehindert hat, schneller nach vorne zu kommen. Das denke ich definitiv. Ich bin aber, da habe ich mittlerweile auch ganz klar eine Meinung... Also ich hab da auch Fehler gemacht. Definitiv. Ich habe es nicht klar genug kommuniziert. Ich hätte sagen müssen, das und das und das sind meine Steps, die will ich erreichen. Ich war sehr eingeschüchtert. Das war eine Art von Führungsstil, die dort herrscht, in diesem Bereich, die auch nicht mehr modernen ist. Sehr, sehr, Siez-Kultur, hierarchisch, undurchlässig, wechseln wenig. Sehr, sehr stark auch Forderungs- und ein bisschen Angst-Kultur geprägt. Und da habe ich mich lange von einschüchtern lassen.

Interviewer 2 [00:22:52] Und wenn du jetzt von diesem Mentor z.B. erzählst.

Respondent 5 [00:22:56] Den ich auch recht spät erst hatte.

Interviewer 2 [00:23:01] Was ich daraus gemacht habe, dass der dich sogar eher entmutigt hat. Und gesagt hat, Mach es lieber nicht!

Respondent 5 [00:23:10] Ne, Er hat zu mir gesagt...er hat zwei, drei gute Sachen dazu gesagt. Er hat sich meinen Lebenslauf angeguckt. Also er hat gesagt, super Lebenslauf, sehr akademisch, sie sind sehr wissenschaftlich unterwegs. Ich hatte ja auch einiges publiziert. Und so. Gerade auch mit der Monopolkommission... Natürlich immer als Schreiberin. Du stehst dann immer nur als Massgebliche oder Schriftführerin, oder weiß ich nicht was da. Aber du hast da im Prinzip die Gutachten geschrieben. Also er sagte, das ist alles sehr akademisch, sehr analytisch, akademisch gearbeitet. Jetzt haben Sie bei Public Regulatory Affairs ja auch für uns diesen ganzen großen Pamphlete geschrieben, Anmeldungen, Stellungnahmen etc. Wollen Sie jetzt nicht mal... Ich würde Ihnen empfehlen, aus diesem Analytischen rauszugehen und einmal wirklich in die Linie zu gehen. Einmal Sales, Vertrieb, mal was ganz anderes zu machen. Dann sieht man eben, dass Sie auch das Geschäft kennen. Und das haben Sie nur im Marketing bis jetzt ein Jahr gemacht. Das war zu kurz. Und eigentlich war das gut. Ich hatte natürlich... Er hat aber gesagt, Sie müssen sich klar werden, ob die Leitungsverantwortung wichtiger ist als der Inhalt. Und ich muss dir sagen, da war ich mir nicht ganz sicher. Ich wusste nicht, ob ich irgendwie Call-Center Leiterin werden will, oder ob ich mir lieber über strategische Themen des Unternehmens B Gedanken machen möchte. Und ich habe mich dann nach der Elternzeit Also, ich hatte dieses 1-Jahr-Mentorship... Das macht er aber immer nur ein Jahr, weil er halt sehr viele Menschen ...und sehr viele

dieser Programme macht. Und er ist ja nunmal COO. Und dann habe ich ein Jahr ausgesetzt. Dann kam ich zurück. Dann habe ich mich entschieden.... Ich habe ja zwei kleine Kinder, die möchte ich ja auch sehen.. Und ich möchte jetzt eigentlich nicht Vertrieb machen, wo ich in ganz Deutschland unterwegs bin, etc. Also ich gehe erst mal wieder zurück zu PRA. Dann habe ich gesehen, ohne, da passiert gar nichts mehr. Also in dem Sinne. Und dann kam durch Zufall nochmal diese Gelegenheit mit Strategie. Und dann dachte ich Eigentlich, musst du das mal testen. Du machst das jetzt mal und springst jetzt mal ins kalte Wasser. Weil wenn du das jetzt nicht machst, dann machst du das nie wieder. Und dann bist du da ewig in diesem Laden. Und dann habe ich das gemacht... Und insofern hat mir das jetzt... auch wenn's spät war... Total geholfen. Erstens, Ich habe dann dieses Team bekommen. Zweitens, Ich weiß sogar dieser nächste Schritt ist jetzt sehr wahrscheinlich auch möglich...trotz allem, durch diese Visibilität und dass mich mal jemand gefordert hat, das zu zeigen. Und zum dritten, weiß ich... ich hätte jetzt nicht mehr Angst diesen Konzern zu verlassen. Ich weiß einfach, ich bin gut genug, um alles andere zu machen... weil ich einfach gezeigt habe, Ich gehe aus meiner Komfortzone raus, also aus dem Eigentlichen, was ich studiert und promoviert habe, und das ist erfolgreich gewesen, und ich kann jetzt viel mehr. Ich bin viel Breiter.... Dazu hat mir natürlich, diese M&E-Erfahrung, weil die sehr breit natürlich verschiedene Sachen, Kapitalmarktbeurteilung etc., solche Sachen auch in der Ausbildung hilft und weil ich ein gutes Marktverständnis hab. Weil ich Märkte gut abgrenzen kann, um solche Sachen. Aber... es hätte halt gereicht, wenn ich es 3, 4 Jahre gemacht hätte. Irgendwann war Stop. Da war ich zu spät. Da hab ich echt Fehler gemacht. Mein Fehler. Und ganz klar die Struktur dort oben, die Frauen einschüchtern.

Respondent 5 [00:26:34] Ganz klar. Meine These ist.... Man muss sich sehr genau anschauen, bei wem fängt man... Also wenn man Förderung haben möchte... Also wenn man das anstrebt, in eine Führungsrolle zu kommen, muss man sich sehr genau anschauen, welcher Bereich... Wichtiger ist das Thema, wer ist der Chef oder die Chefin. Ist das jemand, der mich fördert? Ist das jemand, der mich sieht, der sich Zeit nimmt, mich weiterzubringen? Der, keine Angst vor Konkurrenz hat? Der das als eigentlich ganz wichtig ansieht, seine Zöglinge im Unternehmen sogar zu verstreuen und insofern ein super gutes Netzwerk zu haben. Der das, das wirklich fördert.

Interviewer 2 [00:27:16] Wie ist das denn jetzt bei Ihnen? Sie sind ja... Jetzt haben Sie ja Teamverantwortung, gerade auch in Ihrer Position. Wo sehen Sie denn da auch die Herausforderungen? Wenn jetzt jemand signalisiert ... Er oder sie möchte noch weiter befördert werden?

Respondent 5 [00:27:35] Das ist witzig. Ich hatte mit meiner 30-jährigen Mitarbeiterin gerade ein Gespräch dazu, dass... Die strebt eine Teamverantwortung an und die möchte eine Leitungspositionen haben. Und ich hab ihr gesagt, ich bin absolut.. Finde das super, das sie das möchte. Und finde es Toll, dass sie das jetzt schon kommuniziert. Ich habe zu ihr gesagt, sie ist seit einem Jahr in meinem Team. Wir müssen jetzt die Basics das ist das Thematische, Inhaltliche, wo sie ja eine Projektleitung sowieso schon hat, bei manchen dieser Themen. Sie betreut einzelne Partnerthemen im Konzern. Wo sie diesen strategischen Blick reinbringt. Die müssen wir erst mal sehen, dass wir die jetzt im nächsten halben Jahr gefixt bekommen. Und wenn wir das soweit bekommen, Dass ich das Gefühl hab, sie hat ihre Themen top drauf.... Dann würde ich dafür pushen, dass sie in ein Leadership Development Programm reinkommt. Und zwar relativ früh. Dass Sie die Chance bekommt, das zu machen. Und dann denke ich sowieso und ermutige meine Team-Mitglieder, auch dass sie wirklich nur drei bis fünf Jahre maximal in der Strategie bleiben. Und das ist übrigens mein Ziel, jetzt auch. Trotz allem. Ich werde das nicht ewig machen. Ich werde NIE wieder so lange in einer Stelle bleiben. Ich denke, man muss einfach sein Leben lang lernen und sich bewegen und einfach... Das Wichtigste ist die Angst zu verlieren vor Veränderungen. Das ist so, so wichtig....Wenn ich keine Angst vor Veränderung habe, habe ich auch keine Angst, dass sie mich dann vielleicht irgendwann überholt... Oder dass sie dann vielleicht irgendwann besser ist, oder so. Das ist ja toll. Vielleicht kann sie auch mal diese Head-of-Funktion übernehmen. In zwei, drei Jahren. Denn ich werde es dann sowieso nicht mehr machen. Ich werde dann was anderes tun. Und ich glaube. Wenn man wirklich gut ausgebildet und wenn man offen ist und keine Angst vor Veränderungen hat und das auch so lebt, dann kann man jeden anderen neben sich Großwerden lassen. Das ist ganz wichtig. Also das finde ich ganz, ganz wichtig. Man muss den Erfolg eigentlich... Hab das meinem Doktorvater erzählt, weil ich das bei ihm sehr schwierig fand. Der hat keinen habilitiert. Also bei uns in Deutschland war das ja früher so, Promotion - Habil. Ja. Heute ist es ja im Prinzip... Kannst ja mit einem PHD sogar ein Professor werden, wenn du in A-Journals publiziert hast. In 3 glaube ich, musst du publiziert haben. Früher war das so. Promotion habil. Ich war gerade zu der Zeit fertig mit meiner Promotion umgestellt haben auf diese Journal-Artikel, also so mehr oder minder. Und jetzt in der VWL ist das ja auch eher PHD-Seitig. Also, ich habe meine Diss 2005 eingereicht. 2006 war ich promoviert und da war das gerade geändert. Also insofern habe ich ihm halt gesagt, Du ganz ehrlich, du hast keinen einzigen habilitiert in deiner Karriere. Du bist jetzt emeritiert und du hast niemanden habilitiert. Ein Professor muss sich eigentlich aus meiner Sicht daran messen, wie viel Leute hat er groß gemacht. Wie viele Leute hat er wachsen lassen? Und das muss sich auch jeder Leiter. Jeder Leiter, der gut ist, muss sich daran messen lassen, wie viele Menschen hat er dazu enabled den nächsten Schritt zu machen? Es geht doch nicht nur um einen selbst. Es geht darum, was, was gebe ich anderen mit? Was gebe ich dritten mit? Und das habe ich bei meinen Studenten auch übrigens immer probiert. Es kamen super viele zu mir und haben gesagt, Kannst du dir mal meinen Lebenslauf anschauen? Kannst du mal gucken, wie ich das Bewerbungsschreiben mache? Und so was, weil sie wussten, dass ich mir das angeguckt habe. Dass ich versucht habe, mit ihnen Stärken und Schwächen zu identifizieren, und dass mich das immer interessiert hat, wo sie später mal sind. Denn du siehst dich im Leben immer zweimal. Und ich glaube, das ist super schön, wenn du ein gutes Netzwerk hast und Leute da auch weitergebracht hast. Das ist eine Verbindung, die dann entsteht, die dauerhaft hält.

Interviewer 1 [00:31:31] Ist da ein Unterschied sichtbar zwischen den Geschlechtern? Jetzt sowohl bei dem Unternehmen B, wenn jemand hier auf dich zukommt, und fragt, ob du da weiterhelfen kannst, als auch davor?

Respondent 5 [00:31:45] Also, es ist ja schwierig, das auf die Geschlechter so...

Interviewer 2 [00:31:50] Man möchte ja auch nichts generalisieren.

Respondent 5 [00:31:52] Ihr wisst es ja selber. Wenn man sich mit Gender Studies ...habt ihr ja, habt ihr euch damit ein bisschen sehr wahrscheinlich auseinandergesetzt. Ist ja auch sehr viel, sage ich mal, angeleitetes Verhalten. Ich bin mir nicht sicher, ob das von vornherein immer alles da war. Es gibt natürlich super einfühlsame, sehr empathische, tolle Männer. Und es gibt super einfühlsame, sehr empathische tolle Frauen. Und es gibt Frauen, die super Netzwerkern sind. Es gibt Männer, die super Netzwerker sind oder die nicht netzwerken können. Aber. Und das ist der Punkt. Es ist ja immer das, was du über Jahre hinweg gelernt hast. Und Frauen haben in Deutschland einfach nicht gelernt... Und das ist jetzt die Masse, von der ich spreche, nicht von der einzelnen Person... Gut zu netzwerken und sich gegenseitig zu promoten. Wie man sich verhält. Wie man sich in Konkurrenzsituationen verhält. Wie man versucht, dann vielleicht auch einmal einen Misserfolg wegzustecken. Die sind da zu wenig, quasi für sich als Förderer im Team unterwegs. Sondern die haben versucht, unterschiedliche Strategien zu entwickeln. Die einen haben sich meiner Meinung nach versucht, möglichst attraktiv zu machen, sodass sie bei Männern in einer gewissen Form gefördert werden aufgrund ihrer Attraktivität. Und die anderen haben versucht, den Mann zu kopieren, vielleicht, bis zu einem gewissen Punkt mit männlichen Eigenschaften promotet zu werden. Und die Dritten haben gar nichts gemacht. Die sind da ein bisschen auf der Strecke geblieben. Also da gibt's verschiedene Kategorien. Aber sie haben keine einheitliche Strategie entwickelt, wie sie diese Sache durchbrechen können. Sich gegenseitig fördern können und einmal diesen Anspruch auf Führung ein Stück weit etablieren können. Denn wir haben da ein Problem. Das ist so. Wie viele Frauen haben wir jetzt in Führungskräften in Deutschland? Als Führungskräfte in Dax-Unternehmen? Unter zehn Prozent sehr wahrscheinlich. Als Top-Führungskräfte. Das ist wirklich ein ernsthaftes Thema in Deutschland. Und, natürlich können wir jammern, wir können ... Die Quoten, finde ich immer noch.... Ich habe früher immer gedacht, Brauchn wir eine Quote? Ja. Heute komme ich zu der Antwort: Ja, wir brauchen eine. Ja, wir brauchen eine Quote, solange Frauen, die gleich gut sind, nicht genauso promotet werden wie Männer, brauchen wir diese Quote. Definitiv. Denn es gibt eigentlich keinen Grund, eine gleich gute Frau nicht zu nehmen. Ich habe einen ganz tollen Vortrag, von dieser Professorin aus München gehört. Kann ich euch mal schicken... Wieso gleich gute Frauen, am Ende quasi nicht in die gleichen Führungspositionen kommen? Da haben wir diesen Bias. Weil eben die Förderer ja die fördern, die sie kennen. Und das ist ja dann oft der Mann. Und wir haben nicht den Weg gefunden, das zu durchbrechen. Natürlich musste man da was über die Quote ändern. Man müsste was bei den Männern ändern. Aber auch Frauen müssen gegenseitig sich stärker helfen und viel, viel mehr im Netzwerk arbeiten. Und nicht so ausbrechen in alle Richtungen, sodass jeder seine einzelne Strategie entwickelt. Weil gemeinsam bist du stark. Und das schaffen Männer viel mehr. Die kommen in so ein Meeting rein. Da wird erst mal gleich die Hackordnung festgelegt. Ja, wer ist der Coolste hier im Raum? Es ist so. Mein Haus, mein Auto, mein Bla.... Und dann sitzen die da.... Sobald das geklärt ist, kann sich da jeder einordnen und dann läuft das. Bei Frauen beginnt dann ein Neidspielchen, wenn wie überhaupt mal in solchen Meetings drin sind. Es ist echt schwierig... Oder Sie versuchen, diese gleichen männlichen Vorurteile zu erfüllen oder auf eine männliche Art und Weise dort, ja diese Führung auszuüben. Das ist gerade Quatsch. Weil Frauen anders sind. Nicht besser oder schlechter. Anders. Und das vielleicht auf eine erfrischende neue Art tun können.

Interviewer 2 [00:35:38] Du hast eben erwähnt, dass du auch früher meintest... Früher eine andere Meinung zur Quote hattest. Gab's da eine einschlägige Erfahrung, was deine Meinung hat ändern lassen?

Respondent 5 [00:35:50] Ja, dass ich glaube, dass du noch so viel arbeiten kannst du noch so gut sein kannst du noch so viel Qualität bringen kannst... Wenn du nicht im Endeffekt dich selbst promotest und einen Promoter hast. Was ja, das ... den Bias habe ich ja schon erklärt, denn s gibt dort. Dann wirst du nicht gefördert. Das ist echt ein Problem. Du wirst dann zum Teil nicht gesehen, und es gibt auch einfach...Wir haben einfach das... Ich habe das Gefühl, dass zumindest ein Großteil der Frauen sehr viel selbstkritischer ist. Sehr viel mehr leisten muss, um sich selbst zu pushen und zu sagen, Hier, ich bin aber so gut, ich müsste mal den nächsten Schritt machen. Das ist irgendwie bei uns Kopf drin. Wir müssen 120 Prozent leisten, um zu sagen, Ich habe jetzt 100 gemacht. Und bei den Männern, die ich in diesem Bereich... Als desto höher die Führungsebene wurde, kennengelernt habe.... Die haben ein Selbstbewusstsein, das ist unfassbar. Die schaffen es auch, die zum Teil die Leistung anderer als ihre zu verkaufen. Und das ist bei vielen Frauen, die ich erlebt habe, oft schwierig. Die nicht Führungspositionen bekommen haben. Die waren zu ... Die wo zu zurückhaltend, zu höflich, zu sensibel... Die haben diese typischen Stereotypen, die überhaupt nicht besser oder schlechter sind. Ich möchte ... Bitte nicht, dass es dargestellt wird, dass es keine gute Eigenschaft für eine Führungsposition ist ... nur in dem heutigen System, wo Männer eine andere, einen anderen Stereotyp für eine Führungsposition sehen. Die Männer, die dich promoten. Das ist natürlich ein Problem.

Interviewer 2 [00:37:29] Also würdest du auch sagen, dass... Also gibt es hier oder auch an den anderen Stationen, wo du in deiner Karriere warst, bestimmte Eigenschaften, die erfüllt werden müssen, um die nächste Karrierestufe zu erreichen? Die sind dann quasi gegendert? Die zielen eher auf Männer ab, oder?

Respondent 5 [00:37:57] An der Universität hatte ich das Gefühl nicht. Als ich das Institut geleitet habe, da hatte ich das Gefühl, das ist egal ob ich eine Frau oder ein Mann bin. Deshalb war ich ein bisschen irritiert, wenn du dann mal rauskommst,

dass es in Unternehmen ... Das Unternehmen eigentlich so zurück sind. Bei der Monopolkommission, wo ich ja auch gearbeitet habe, hatte ich das Gefühl nicht. Beim Bauindustrieverband, sehr männerdominierte Geschichte, hatte ich das Gefühl Ja... Und bei dem Unternehmen B, auf jeden Fall. ... Ist das so im Stellenprofil, ist es so, dass man das so möchte? Nein, das glaube ich nicht. Ich glaube, das hat sich einfach über die Jahre noch nicht ausgewachsen. Es ist einfach so, dass das Management ja nicht immer nur durch Prinzipien erfüllt wird, die auf einem Blatt Papier geschrieben werden, sondern durch die Personen, die das dann auch wirklich leben. Und wenn denn dann im Prinzip nur Männer dort im Vorstand sind, die sich gegenseitig promoten oder die das Netzwerk eher so haben.... Und das Unternehmen B hat auch mittlerweile ein sehr diverses Führungsprofil, was ja auch toll ist... Aus vielen verschiedenen Ländern... Aber leider auch aus manchen Ländern, wo die Stellung der Frau noch schlechter ist als bei uns. Ich weiß nicht, ob es unbedingt besser werden wird, denn global gesehen ist Deutschland gar nicht mal so schlecht.... Es gibt natürlich Länder, in denen die Stellung der Frau noch viel, viel schwieriger ist. Es sind aber natürlich dennoch Länder, in denen du sehr viele technisch gut ausgebildete Personen hast. Gerade im IT-Bereich, NT-Bereich etc.. Und wenn du die dann natürlich einstellst, dann weiß ich nicht. Inwiefern... Also, du hast Diversity dann bei verschiedenen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen, was ich total toll finde. Du hast aber dann dafür vielleicht ein anderes Problem noch verstärkt. Möglicherweise. Das ist so.

Respondent 5 [00:40:12] Auch vielleicht auch ein Problem für homosexuelle Menschen verstärkt, das ist auch ein Thema. Das kommt bei mir noch hinzu. Ich bin mit einer Frau verheiratet, ich weiß nicht ob die Tina das erzählt hat. Genau, deshalb habe ich auch auf dieser Diversity-Veranstaltung gesprochen... Also. Das ist auch in dem Konzern... Sag ich mal, noch nicht....Noch nicht wirklich angekommen, dass es so viel Vielfalt gibt. Aber in der Tat, Wir machen solche Veranstaltungen. Und natürlich habe ich das meinem Chef und meinem Chef Chef auch erzählt, und so... Da sind wir auf einem guten Weg. Aber dennoch... Auch da fragst du dich natürlich Wie verändert sich... Da gibt es bei uns viele globale Einflüsse auf das Thema? Wie offen kannst du damit umgehen?

Interviewer 1 [00:41:17] Gibt es denn bestimmte Strukturen dann trotzdem, die dafür sorgen, dass Frauen vielleicht mehr gefördert werden?

Respondent 5 [00:41:22] Also was ja jetzt schon passiert, auch in dem Unternehmen B. Es gibt ein Frauennetzwerk Es gibt mehrere Frauennetzwerke auch, und es gibt solche Sachen auch, wie zum Beispiel diese Diversity Veranstaltung, die zum einen eben für das Thema Frauen in Führungspositionen war, zum anderen für das Thema Homosexuelle in Führungspositionen. Ich habe jetzt beide Klischees erfüllt in dem Falle. Und sowas finde ich ganz tolle Veranstaltungen. Ganz gut, um da ein Stück weit mehr das Gefühl zu geben und auch das Signal zu geben in dem Unternehmen B, die ja nun mal 250000 Mitarbeiter hat. Das gibt es, und wir sind da, und wir versuchen, uns zu vernetzen und gegenseitig auch ein Stück weit zu fördern. Das ist toll, das ist ein guter Ansatz. Da ändert sich schon was. Natürlich, gerade HR macht da einiges in dem Bereich. Und natürlich, diese Frauennetzwerke sind ja auch von HR gefördert, oder Working Mums und solche Sachen. Das finde ich sehr, sehr positiv. Aber: natürlich könntest Du noch mehr tun und das liegt nicht an den Mitarbeiterinnen bei HR. Ganz im Gegenteil. Oder bei den Mitarbeitern. Es liegt ein bisschen daran: Wie stark ist die Stellung des HR Vorstandes? Welche Position hat diese Person? Also sieht sie diese Themen. Wie stark ist sie im Vorstand, in einem relativ männerdominierten Vorstand? Und wie kann Sie diese Sachen alle durchsetzen? Oder haben die in anderen Fokus? Zurzeit bei uns, was ganz stark im Fokus steht ist cultural change und skill Transformation, das heißt, wir wollen digitaler werden. Da würde ich jetzt mal sagen Das ist Prio 1. Und das andere ist Prio 10. Aber dann fällt das hinten runter. In so einer Sache, in so einer Situation, wo du einfach sagst, du musst eine Skill Transformation hinbekommen und Leute, die AI Programming machen, die Cloud Native Solutions programmieren können und solche Sachen, da ist dieses Thema Gender nicht mehr ganz so wichtig, wie es vielleicht wäre eine Situation, wo du nicht sowieso durch eine gesamte Transformation der Industrie gehst. Das ist immer relativ. Die Probleme sind immer relativ.

Interviewer 2 [00:43:38] Bist du in dem Fall auch aktiv Teil von so einem Netzwerk?

Respondent 5 [00:43:44] Witzig. Genau, das ist eine gute Frage. Also ich mache das jetzt eher so mit Praktikanten und neuen Mitarbeitern, mit dem fördern. Ich habe das eigentlich bisher nicht gemacht, aber ich bin ja gefragt worden, ob ich dort auftrete als Frau in einer Führungsposition, die auch noch mit einer Frau verheiratet ist und Kinder mit dieser Frau hat. Es ist ja schon, in Deutschland, schon krass. Ich meine vor 15 Jahren hätte es das nicht gegeben, und dann habe ich überlegt, mache ich das oder mache ich das nicht. Aber dann dachte ich irgendwie ist es meine Pflicht, mal da herauszutreten und für andere auch den Weg zu ebnen, dass die sehen: es geht. Und das habe ich dann gemacht. Aber das ist jetzt erst mal der Start. Also Ich bin da nicht so aktiv bisher.

Interviewer 2 [00:44:25] Aber generell siehst du da gerade in diesen Netzwerken - was für einen Nutzen siehst du da? Irgendwelche konkreten Auswirkungen auf die Karriere von Frauen?

Respondent 5 [00:44:39] Also erstens du kannst Dich gegenseitig promoten, das ist ja schon mal klar. Eine zum Beispiel die eine VP Position hat und vielleicht durch die Netzwerke eine andere kennenlernt, kann natürlich die empfehlen. Es ist nicht gesagt, dass die es dann wird, aber eine Empfehlung auszusprechen und zu sagen die ist gut, die habe ich kennen gelernt, das ist immer gut. Es ist schonmal ganz wichtig eigentlich für die Karriere dich zu promoten. Zweitens - Du kannst Erfahrungsaustausch machen. Erfahrungsaustausch ist wichtig, dass du vielleicht, wenn du Selbstzweifel hast oder Situationen,

wo du negative Erfahrungen gemacht hast, oder auch positive, dass du die teilst und dass du daraus lernst, aus Erfahrungen lernst du. Und kannst ja auch versuchen, bestimmte Muster dadurch zu ändern oder abzubauen und es besser zu machen beim nächsten Mal. Und Transparenz ist sicherlich etwas, was wichtig ist und was dir hilft, gegenseitig dann auch für bestimmte Themen zu bewerkstelligen, und dich zu fördern und nach vorne zu gehen. Ja, das ist wichtig, halte ich für absolut essentiell, und zudem ist es sicherlich auch einfach interessant, auch persönlich interessante Geschichten von anderen Frauen kennenzulernen. Keine Frage. Also das ist jetzt, was es dir gibt. Aber im Endeffekt? Karrieretechnisch ist es schon wichtig. Und dass du anfängst so zu netzwerken, dass du gegenseitig dir auch durch dieses Promoten vielleicht wichtige Positionen, dich für wichtige Positionen vorschlägst und dass sich dann eben was ändert, denn ändern kann sich's ja nur, wenn irgendwann Leiter, also Frauen vielleicht auch mal andere Frauen fördern. Natürlich Männer, die Frauen fördern, auch ganz willkommen. Aber wenn Frauen Frauen fördern auch und man dann irgendwann auch jemanden hat, der einen nach oben bringt und dass sich dann einfach diese Stellen durch kaskadieren. Dann wird sich auch was ändern. Aber du musst erst einmal in die Key strategischen Stellen zumindest Personen bringen, die gerne Frauen fördern. Auch Frauen fördern. Dafür, dass für die zumindest nur die Qualität relevant ist. Und nicht, obs ein Mann oder eine Frau ist. Das muss eigentlich das Wichtigste sein.

Interviewer 1 [00:46:47] Und vielleicht zum Schluss, wie soll denn die Zukunft der Beförderung aussehen? Damit es ein fairer Prozess ist und jeder die Chance hat, wie sollte es bei dem Unternehmen B aber auch generell...?

Respondent 5 [00:47:16] Ich glaube, HR versucht da schon unheimlich viel. Ich glaube ehrlich gesagt, dass Du es offiziell gar nicht deutlich verbessern kannst. Das ist das Problem. Ich glaube, dass die ganzen Kolleginnen schon wahnsinnig viel gute Sachen machen und dass sie echt viel versuchen. Das Problem ist, was ich sehe es muss einen Mindset-Change geben. Also die Personen, die befördern - und jetzt sind es nunmal aktuell auch Männer primär - die müssen irgendwann mal zu Frauenfreunden werden. Wir müssen irgendwann mal aware werden, dass eine Frau genauso gut führen kann. Die haben ja irgendwo das Gefühl, dass es nicht geht. Dass sie zwar eine super Mitarbeiterin ist aber vielleicht kann sie kein Team führen, ist zu emotional oder sonst was. Dass Emotionalität oder Anderssein nichts ist, was ihnen Angst macht, sondern was exakt so gute Ergebnisse bringt, auf eine andere Weise nur. Aber dass das zu gleichen, neuen Ergebnissen auf einem anderen Weg zum Ziel führt als bisher. Was ihnen Angst nimmt und was ihnen Angst davor nimmt eine Frau zu fördern. Dass Sie es als Chance sehen, dass es Ihr Leben auch bereichert. Das muss man hinkriegen, also man muss versuchen, bei den Personen eigentlich den Willen dahin zu bekommen, dass sie es von sich aus machen. Nicht durch Zwang. Natürlich ist dieses Quoten-Thema ein Thema. Ich habe bei Wirtschaftspolitik mir immer die Instrumente angeschaut, mit denen du was erreicht. Zum Beispiel habe ich Energiepolitik und Umweltpolitik gemacht, und dann gibt's ja das Verbotsinstrument. Mit dem Verbot-Instrument erreichst du durch Zwang ein gewisses Verhalten. Aber das ist nicht das effizienteste. Und es kann ein harter Weg sein, um dahin zu kommen. Und es ist auch nicht volkswirtschaftlich zu den geringsten Kosten. Aber du machst es eben genau wie mit den Quoten, weil du anders vielleicht sonst gar nicht dahin kommen würdest. Aber du brauchst ein Anreizsystem, was du entwickeln musst, um eigentlich zu sagen: Die Person möchte das von sich selbst. Sie wird nicht gezwungen, sondern versucht mal, ihr Leben zu überdenken. Und ich glaube, es muss durch Coachings passieren, das muss durch ganz viele Sachen durch softe Faktoren passieren. Dass diese Personen, die befördern, irgendwann mal denken Ich muss, ohne dass ich davor Angst haben muss oder dass mich zu viel Veränderung - denn vor Veränderungen haben alle Angst - dass diese Veränderung mich eigentlich bereichert. Und dass ich dann irgendwann mal, wenn der Deckel zufällt, in diesen Sarg steige und denke: "Okay, Ich habe nicht immer das Gleiche gemacht, was alle vorher und nochmal vorher und nochmal vorher gemacht haben, sondern ich habe meinen Horizont erweitert. Und ich bin bereichert dadurch. Und ich glaube, dass es ganz essenziell. Dass Du wirklich bei den Leadern daran arbeitest, dass die das wollen von sich aus und dass sie nicht diesem Lemming folgen wie seit Jahren immer nur Männer zu befördern. Und ich glaube das würde die auch weiterbringen. Ich glaube die würden ganz neue Sachen lernen.

Interview with Respondent 6

Interviewer 2 [00:00:43] Genau das waren eigentlich die Spielregeln. Dann fangen wir mal an...

Respondent 6 [00:01:15] Ich bin seit 1999 im Konzern Unternehmen B, das heißt jetzt seit 21 Jahren, und das in unterschiedlichen Funktionen. Alles im Bereich HR. Aber hab gestartet. Also ich hab Jura gemacht. Also, ich bin auch Anwältin, und hier bin ich auch Syndikusanwältin und habe gestartet bei damals, bei der T-Mobil in dem Bereich, der nannte sich Personal und Organisationsentwicklung. Und da habe ich zwei Jahre gearbeitet oder etwas mehr als zwei, zweieinhalb Jahre gearbeitet, bin dann gewechselt in den in derselben Firma, aber dann in den Bereich, Konditionen und Arbeitsrecht. Was also ein bisschen mehr meinem juristischen Hintergrund entgegenkam. Das Personal- und Organisationsentwicklung, da haben wir eigentlich [...] solche Dinge gemacht wie Mitarbeiterbefragungen, Großgruppenveranstaltungen, also ein Stück weit Change Management vorbereitet. Wie [...] heute heißt es Guiding Principles, aber da hat man eben in Großgruppenveranstaltung wirklich Principles auch erarbeitet. In den Gruppen, das haben wir inhaltlich vorbereitet. Haben Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter gemacht, haben Strategien vorgestellt und die wesentlichen Punkte, die alle neuen wissen sollen. Dann wie gesagt, nach zweieinhalb Jahren gewechselt in den Bereich Konditionen und Arbeitsrecht, klassisches Individual und Kollektivarbeitsrecht, also einmal Individualarbeitsrecht, das ist ja das Verhältnis des Mitarbeiters oder zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Kollektivarbeitsrecht ist Mitbestimmung von Betriebsräten oder Gewerkschaften. Das hab ich gemacht. Jetzt muss ich mal überlegen. Relativ lange. Also, das waren, glaube ich, acht Jahre. Nee, nee, gar nicht. Naja, irgendwie sechs. Also relativ lange. Sechs, sieben Jahre, dann hat es einen Wechsel gegeben. Wir sind unfirmiert worden, sind zusammengefasst worden. Ich habe aber immer noch dasselbe Thema gemacht und bin 2010 [...] dann hab ich die Firma im Konzern Unternehmen B gewechselt und durfte oder habe den Bereich, Konditionen und Arbeitsrecht in der Leitungsfunktion übernommen, habe das drei Jahre gemacht, habe dann zusätzlich zu dem Teil, den ich da verantwortet habe, noch einen anderen Teil bekommen. In einem anderen Konzernunternehmen. Wir haben ja so klassisch viele Matrixorganisation, das heißt, man hat irgendwo seinen Arbeitsvertrag, ist aber für auch noch andere zuständig. Und das hat sozusagen dann auch noch einmal Wechsel gegeben und bin dann 2016 in das Unternehmen B ins Headquarter gewechselt und habe dort den Bereich oder einen Teil des Bereiches Compensation und Benefiz übernommen, und zwar den nationalen Teil, also war verantwortlich für Compensation und Benefiz im Konzern Unternehmen B, aber für Deutschland. Und bin jetzt gerade in so einem Wechsel zwar immer noch in dieser Funktion, aber übernehme jetzt nochmal einen squad lead für ein Thema, das sich New Mobility Konzept nennt, wo es sozusagen um andere Mobilitätsformen als die klassischen geht, nachhaltige Mobilität sowohl auf der Emissionsseite als auch zur Reduzierung von Verkehrsaufkommen in Ballungsgebieten.

Interviewer 1 [00:05:25] Und diese einzelnen Wechsel [...], wie du die Position bekommen hast, wie hat das so stattgefunden?

Respondent 6 [00:05:41] Ich bin immer gefragt worden. Also, mein Einstieg war tatsächlich einer, wo ich halt gesagt habe und gefragt habe, weil ich mir so überlegt habe [...] Was kann man mit Jura kann man viele klassische Jobs machen. Aber was kann man denn eigentlich auch außerhalb dieser klassischen Jobs machen und hatte dann mich um ein Praktikum beworben, bei HR und bin dann eben mit einem Praktikum in der Personal- und Organisationsentwicklung eingestiegen. Und ich fand das so gut, und die fanden es auch gut. Und dann hab ich da relativ schnell den Vertrag angeboten bekommen und bin dann, wie gesagt, eigentlich entweder gewechselt, weil mich jemand angesprochen hat und gesagt hat, ich könnte mir gut vorstellen Kannst du es dir auch vorstellen? Oder durch begleitende Organisationsmaßnahmen, bei denen sich quasi neue Chancen ergeben haben. Wo es also entweder irgendwie sozusagen so war, dass jemand gegangen ist. Und ich nachgerutscht bin dann, aber auch weil mich dann jemand gefragt hat oder eben dann ich mich aktiv beworben habe. ... Also jetzt der letzte Job beispielsweise war einer, auf den ich mich aktiv beworben habe. Aber auch im Rahmen einer Umorganisation, und ich gesagt hab das würde ich ganz gerne machen. Und das, was ich jetzt mache, mache ich auch, weil ich gesagt hab, ich würde das ganz gerne machen.

Interviewer 2 [00:07:13] Und das heißt, du bist direkt [...] also Unternehmen B war quasi deine erste Station. Du bist direkt aus dem Studium, Referendariat [...]

Respondent 6 [00:07:22] Ich habe ein Referendariat gemacht und hab dann eben mit [...], bin dann sozusagen im Konzern eingestiegen und gehöre wahrscheinlich zu den wenigen, die irgendwann am Ende ihres Berufslebens sagen Ich habe sozusagen wenn ich es Konzernweit betrachtet, nur ein Arbeitgeber gehabt, hab aber, wenn ich es jetzt Unternehmensmäßig betrachten würde, fünf, fünf Arbeitgeber gehabt.

Interviewer 2 [00:07:55] Und jetzt kommen wir doch mal auf die Frauenseite zu sprechen. Glaubst du, dass irgendwo in meiner Laufbahn dein Geschlecht schonmal eine Rolle gespielt hat? Bei diesem Vorschlägen und so?

Respondent 6 [00:08:17] Also. Aber ehrlicherweise, wenn ich es mir so sagen darf, Ich glaube nie im positiven Sinne. Also sozusagen. Das ist eine Frau, und deshalb kriegt sie den Vorzug. Also ganz im Gegenteil. Ich habe bisher eigentlich eher das Gefühl gehabt, dass ich so an manche Jobs nicht ran gekommen bin, weil ich eine Frau war.

Interviewer 2 [00:08:44] Hmh, Hast du da ein Beispiel?

Respondent 6 [00:08:44] Also, ich hab jetzt kein konkretes, wo ich so sagen würde, das war so ein Moment, wo ich das genau. Aber ich hab sozusagen auf meinem Weg häufig beobachtet, dass [...] man sagt ja häufig sozusagen dass Hans sich Händchen sucht und dass das in den Bereichen nicht in allen, aber in einem oder in zwei Bereichen, wo ich war, tatsächlich der Fall war. Dass, Männersprache funktioniert halt anders. Und dass ich zwei Chefs hatte, die beide oder wo ich bei dem einen sagen würde Der war super. Bei dem anderen sag ich Na ja, der war so naja. Und da war mir das klar, dass es sozusagen da keine Entwicklung geben wird. Aber bei dem anderen hatte ich das eigentlich gar nicht so gedacht. Aber irgendwie hat man immer gemerkt, dass der engste Kreis, das sind immer halt dann die paar Männer. Und ich glaube, dass viel über diese Männer-Kumpel- Schiene funktioniert. Und deshalb würde ich sagen Hab ich das nicht unbedingt als förderlich für mich empfunden [...] zu sagen. Ich habe immer ein bisschen darauf gehofft, so [...] dass ich cool Frauen-Quote, das brauchen wir jetzt, dann geht's. Ich persönlich war nie ein Fan der Frauenquote, weil ich immer gedacht habe Vielleicht ein bisschen naiv. Aber ich habe immer gedacht Warum denn? Bis ich irgendwann an den Punkt gekommen bin, wo ich gesagt habe, Ja, ich glaube, es funktioniert einfach nicht anders. Also sonst kannst du diese Netzwerke, die sich darüber bilden, gar nicht aufbrechen. Und deshalb würde ich es mir jetzt nicht so viele Vorteile gebracht.

Interviewer 1 [00:10:40] Und wann hat sich deine Meinung zur Frauenquote geändert? Wann kam diese Einsicht?

Respondent 6 [00:10:47] Also ich würde mal sagen vor drei bis fünf Jahren, dass ich so gedacht habe, wenn ich auch so um mich herum beobachte, dann sehe ich, dass viele Frauen Frauen mit sich ziehen. Dass aber Männer eigentlich immer Männer mit sich ziehen. Und würde sozusagen, deshalb glaube ich, dass das Problem auf beiden Seiten besteht und dass irgendwie [...] und ich da aber [...] natürlich, dadurch, dass es einfach mehr Männer gibt und mehr Männer in Führungsfunktionen gibt, ist dieses Netzwerk einfach viel, viel enger. Und die Frage ist ja auch wo [...] Die Frage, die man sich ja hier stellt, ist Woraus resultieren denn das eigentlich? Also Sprache ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt. Dann, Ich glaube, dass Diversität und jetzt eben nicht nur auf die Geschlechter bezogen, sondern in vielen Fällen einfach hilft, weil ich es in meiner Führungserfahrung immer als unheimlich positiv erfahren habe und erachtet habe und mich gerne mit Leuten in meinem Team umgeben habe, die anders sind als ich. Also von ihrer persönlichen Struktur, von ihrem Denken. Das ist häufig echt anstrengend, weil man sich ja über jeden Scheiß quasi auseinandersetzen muss. Aber es bringt im Ergebnis besonders viel. Und ich könnte mir vorstellen, dass nicht jeder bereit ist, diese Anstrengungen zu unternehmen. Aber auf der anderen Seite denke ich immer Wenn du dich immer nur mit Leuten umgibst, die dasselbe denken wie du oder dieselben Gedankengänge haben wie du, dann gewinnst du ja auch nicht viel. Ich glaube tatsächlich dadurch, dass das so anstrengend ist und manchmal dann ja auch emotional anstrengend, weil wenn man sich dann irgendwann auch gut versteht, dann sind ja Diskussionen auch viel, viel intensiver. Glaube ich tatsächlich, dass Männer diese Auseinandersetzung [...] Oder manche, Ich will das jetzt nicht verallgemeinern, aber manche tatsächlich diese Auseinandersetzung scheuen.

Interviewer 2 [00:13:11] Wenn du sagst, die Arbeit in diversen Teams ist manchmal sehr anstrengend, und manchmal richtig gut. Was sind da so Beispiele für?

Respondent 6 [00:13:21] Ich glaube [...] oder Chefs sind ja häufig der Meinung, dass ihre Ideen die besten sind. Und dass die anderen eigentlich halt nicht drauf gekommen sind. Und wenn du in einem Team bist, wo alle darauf warten, dass der Chef die Idee hat, und dann versuchen, diese Idee umzusetzen, dann rennen ja wirklich alle ein bisschen blind rum, ne? Also ist jetzt sehr, sehr schwarz weiß gemalt. Aber wenn du versuchst, die unterschiedlichen Kompetenzen deines Teams auch positiv zu nutzen und auch zu sagen, das was ich sage, das ist natürlich cool, wenn ihr das macht, was ich sage, aber das ist ja nicht der Sinn der Sache. Und das ist auch nicht unsere Daseinsberechtigung. Sondern unsere Daseinsberechtigung besteht für mich darin zu sagen, Ich stelle in Frage, oder ich stelle erstmal Fragen, um zu verstehen. Und vielleicht kommt man dann irgendwann auch dann über diesen gemeinsamen Entwicklungsweg dahin zu sagen Nee, die Idee war doch nicht so clever, sondern man muss nochmal woanders hinsetzen. Und das bedeutet, dass du ja bereit bist, dich mit Weltbildern und mit Gedankengängen und mit sozusagen emotionalen Verknüpfungen, die ja jeder von uns hat, sich auseinanderzusetzen. Und das ist ein Zeichen, finde ich oder glaube ich, von beruflicher Sozialisierung. Also, wo bist du? Oder wie bist du beruflich großgeworden? Also wo hat deine berufliche Erziehung begonnen? Weil die prägt dich total. Und bist du sozusagen erzogen worden in einem, in einem Umfeld, das es dir erlaubt hat, deine Gedanken, also sozusagen deinen persönlichen Neigungen, auch nach zu kommen. Dann prägt dich das ganz anders, als wenn du wirklich stumpf diese Strecke durchläufst. Auf der anderen Seite glaube ich, dass natürlich auch Menschen sich in solchen Situationen nur wohlfühlen. Das heißt, wenn du in irgendeiner beruflichen Situation bist, die dir Unbehagen gibt, dann zeigt es ja, dass du wahrscheinlich nicht im richtigen Umfeld bist. Und dann musst du dir eben auch was anderes suchen. Oder du schaffst es vielleicht, das so zu gestalten, dass du dich auch wohl fühlst. Und das sind so die, die aus meiner Sicht die wesentlichen Punkte, die eben das Ding ein bisschen weiterbringen.

Interviewer 2 [00:16:11] Genau [...] du hattest ja auch schon erwähnt. Du hast ja auch Teamverantwortung.

Interviewer 2 [00:16:16] Und wie ist das denn, was sind da so deine Erfahrung mit Beförderungen oder Leute vielleicht auch weg zu befördern oder können die auch innerhalb von deinem Team aufsteigen? Was sind dann die Herausforderungen, auch mit den einzelnen Personen?

Respondent 6 [00:16:34] Wie meinst du das jetzt? [...] Meinst du die Entwicklung von Teammitgliedern, oder?

Interviewer 2 [00:16:37] Also, [...] Wenn du jetzt schon mal jemanden befördert hast oder wenn jemand befördert wird aus deinem Team. Wie läuft das denn normalerweise ab?

Respondent 6 [00:17:01] Ja, wir haben ja [...] Also der erste Schritt ist ja nach unseren, nach unseren Regularien sozusagen, also dem Chef fällt's auf oder irgendwem fällt es noch auf. Und dann geht es ja darum, das nicht nur auffallen zu lassen, sondern auch zu demonstrieren. Und demonstrieren tue ich darüber, dass sich auf der einen Seite die Dinge, die wir als Konzern zur Verfügung stellen, was jetzt Potenzialeinschätzungen sind oder Zielvereinbarungen, solche Dinge - nach außen zu stellen und in den Transparenzrunden, das deutlich zu zeigen. Aber vor allen Dingen, und ich glaube, das hilft eigentlich mehr, weil das eine ist eben nur die Dokumentation und das andere ist, Dinge zu übertragen, die die Leute sonst nicht gemacht haben, oder zu sagen, das ist eine Aufgabe, da könnte ich mir auch jemand ganz anders vorstellen, der das Thema eben nicht verantwortet, aber einfach tolle Dinge, tolle Vorgehensweisen gezeigt hat in einem anderen Zusammenhang. Und mich dafür stark zu machen, jemandem etwas mehr Bühne zu geben, mich selber zurückzunehmen und zu sagen, das ist die Bühne, die ich, die ich geben möchte.

Interviewer 1 [00:18:27] Und hast du da welche im Blick? Fallen dir da Leute auf, die du dann aktiv mehr Raum geben möchtest? Gibt es Leute, die auf dich zukommen, und pushen?

Respondent 6 [00:18:42] Gibts auch. Also, das ist eine echte Typusfrage. Wie jemand so drauf ist. Und es gibt auch, und das hab ich auch, und auch gehabt. Die sagen, also, ich finde es toll, dass du das toll findest, was ich kann und was ich mache. Aber, ich möchte diese Sichtbarkeit gar nicht. Ich möchte das nicht. Ich möchte gar nicht auf der Bühne stehen. Ich mach dir alles, aber tu mir den Gefallen, stelle du dich dahin. Und das finde ich sind auch so die Punkte [...] und deshalb mache ich es mit meinen, mit meinen Kolleginnen und Kollegen immer so, dass ich die Dinge vorbespreche. Also zu sagen, ich sehe dich, und ich sehe auch ein Potenzial. Aber ich sehe vielleicht kein Führungspotenzial, dafür eine Projekt- oder Expertenkarriere könnte ich mir für dich vorstellen. Das setzt aber dann auch voraus, dass, wenn du in so einen Pool kommst, du natürlich sagen muss, dass du mobil bist. Also das ist bei uns immer so ein bisschen, dann auch die Frage, ist jemand mobil? Wir sind ja dann immer [...] hmh, nicht mobil, ist dann natürlich total schwierig, dann. Aber das bespreche ich vorher mit, bevor ich sozusagen das noch transparenter mache. Ich glaube, man merkt das schon sehr genau, auch wenn man über Leute spricht, dass irgendjemand viel, viel oder wenig von ihnen hält. Aber dass ich es darüber versuche, klar zu ziehen, weil niemandem ist ja geholfen, wenn jemand sagt, ich möchte mich gar nicht verändern. Ich möchte eigentlich das machen, was ich jetzt mache, weil mir das großen Spaß macht.

Interviewer 2 [00:20:17] Gibt es da Unterschiede, die du beobachtest, zwischen Männern und Frauen?

Respondent 6 [00:20:25] Ja, also ich [...] nicht wirklich, auch nicht in dieser schwarz-weiß Logik, aber ich würde tendenziell sagen, dass Männer sich mehr zutrauen als Frauen sich zutrauen. Dass man bei Männern eher nicht [...] Wie gesagt, auch nicht bei allen. Aber wenn ich an so ein paar Beispiele denke, musste ich die Männer eher ein bisschen bremsen und die Frauen ein bisschen aufmuntern. Aber es gibt auch viele, die sagen Ich weiß, was ich kann. Also, da brauche ich mir auch gar nicht viel reinreden zu lassen. Also das ist echt sehr, sehr unterschiedlich. Aber manchmal bedient es dann halt doch die Klischees, oder Vorurteile.

Interviewer 1 [00:21:16] Und wenn man sich jetzt mal ein bisschen spezifischer sich die Beförderungsprozesse hier im Unternehmen anschaut, was läuft da deiner Meinung nach besonders gut und wo gibts Schwierigkeiten?

Respondent 6 [00:21:27] Ich finde Beförderung das Wort ganz schrecklich. Und sozusagen rein juristisch ist Beförderung auch nur etwas für Staatsangehörige, also für Beamte. Also, ich bezeichne es immer als Entwicklung. ... Aber Entwicklung drückt nicht das aus, was du mit Beförderung meinst. Das ist mir schon klar. [...] Also wir sind unheimlich gut darin, Prozesse aufzusetzen, was wir mit unseren Talenten machen wollen. Und dann kommen, die dann diese Stationen durchlaufen haben werden die quasi [...] kommen die in so einen Talentpool und gefühlt ist dann Schluss. Also, ich bekam beispielsweise letztes Jahr oder vorletztes Jahr gesagt, dass ich als Talent geclustert worden sei. Wo ich gesagt hab, cool. Echt? Hat mir gar keiner gesagt. Wie kommt ihr denn jetzt so drauf? Ja, das wäre nach den Systemen und nach dieser Matrix, der Beurteilung so gewesen. Wo ich auch gedacht habe, Ah, Okay. Und bekam aber auch gleich diese, aber [...] Von unseren Talenten erwarten wir auch, dass die sich verändern wollen. OK. Also ist ja auch erst mal sozusagen als Unternehmen ein berechtigtes Interesse, ne, wenn ich Menschen habe. Und dann haben wir darüber gesprochen, was denn für mich auch in Frage käme. [...] Aber passiert ist tatsächlich nichts. Und das ist, glaube ich, auf der einen Seite die große Schwäche solcher Systeme und gleichzeitig eben die größte Herausforderung, die Systeme mit Leben zu füllen und vielleicht auch festzustellen, dass es auch in diesen Systematiken menschelt. Und wir machen viel. Also, wenn ich jetzt an so andere Talentpools denke, wo wir Leute durch etwas durchlaufen lassen, sei es jetzt eine Führungslaufbahn oder eine Projektkarriere. Also früher hieß es Projektkarriere. Ich weiß nicht, wie man es im agilen Umfeld benennen würde [...] aber sozusagen außerhalb von Regeltätigkeiten, dass wir ihnen ganz viel Handwerkszeug an die Hand geben, aber gleichzeitig gar nicht skalieren, wie viele Möglichkeiten wir denn überhaupt bieten können. Und das führt dazu, dass wir Menschen, gute Leute haben, die gut ausgebildet, gut vorbereitet sind, aber auf ihrem Platz sitzen bleiben, weil es gar keine Möglichkeiten gäbe, wo sie das, was sie gerade gelernt haben, dann auch anbringen können. Und das ist, glaube ich, allerdings ein Problem, das wahrscheinlich vielen Großkonzernen anhaftet, weil die Menge

so groß ist. Es macht ja Sinn, das auch zusammenzufassen. Gleichzeitig führt das aber glaub ich dazu, dass man ein Stück weit den Überblick verliert.

Interviewer 1 [00:24:59] Und wird darüber kommuniziert, über diese Talentpools?

Respondent 6 [00:25:09] Ja, das wird es.

Interviewer 1 [00:25:11] Aber trotzdem erfährst du dann anderthalb Jahre später.

Respondent 6 [00:25:14] Also, bei mir war das jetzt so. Das ist auch sozusagen ein anderer Pool, der [...] keine oder das, wo ich gewesen bin [...] Es ist kein klassischer Talentpool, weil es um andere Aufgaben geht, um Exekutivaufgaben geht. Und die Funktionen sind ja natürlich per se rarer gesät. Das, was wir für unsere Tarif und AT-Mitarbeiter machen, ist echt, ihnen zu helfen, auch ihr Netzwerk zu vergrößern, dadurch, dass mehrere aus unterschiedlichen Gesellschaften und unterschiedlichen Funktionen zusammenkommen. Vielleicht auch dadurch, ein Stück weit zu forcieren, dass sie sich selber verändern wollen und ihre Entwicklungsschritte machen wollen. Da glaube ich, da hakt es bei uns auch an der Kommunikation, weil wenn man den Leuten sagt Du bist ein Talent, und jetzt kommst du in dieses Programm, ist glaub ich, der gedankliche Schluss, dann daraus zu sagen, Ja, und was passiert dann mit mir? Also wo gebt ihr mich dann noch hin? Und eigentlich ist die Erwartung des Unternehmens zu sagen, Ein bisschen muss du auch schon selber machen. Und da, glaube ich, hakt es irgendwo. Wir sagen zwar immer den Leuten, dass ist keine Garantie für eine Weiterentwicklung. Aber es bietet dir Chancen und nutze du diese Chancen. Auf der anderen Seite sage ich, Ich bin beispielsweise in meiner bisherigen Karriere durch kein einziges Programm gelaufen. Das heißt, wenn mein Chef oder mein neuer Chef mich so gut findet, dass er meint, ich kann das besetzen, dann brauch ich auch kein Programm zu durchlaufen. Und das ist sozusagen, da greift das System sich selbst an.

Interviewer 1 [00:27:05] Und gibt es irgendwie ganz spezifische Kriterien, die man erfüllen muss, um in so etwas aufgenommen zu werden?

Respondent 6 [00:27:17] Ja, das sind eben die. [...] Also, wir haben unsere Vorgehen zum Thema Feedback- und Leistungseinschätzung und die Kriterien, die dort sind, die rankst du. Aus diesem Ranking ergibt sich dann eine Gesamtbewertung. Und wenn die Gesamtbewertung höher ist als der Durchschnitt, oder um einiges höher ist als der Durchschnitt, dann zeigt das, deine Führungskraft hält dich für ein Talent.

Interviewer 2 [00:27:49] Und was sind das für Kriterien?

Respondent 6 [00:27:54] Einmal sind das Leistungsbezogene. Was hast du sozusagen gemacht? Und wie hast du das gemacht? Und was hast du erreicht? Und dann sind das Potenzialbezogene, wo man sagt, ich glaube, dass in dir noch ein bisschen mehr schlummert. Und in manchen Systemen, also für Tarifmitarbeiter haben wir das nicht, aber für AT-Mitarbeiter hatten wir das. Da sind wir ja gerade dabei, das System umzustellen. Kann da auch jeder eine Selbsteinschätzung vornehmen. Und das ist ein total hilfreiches Konstrukt. Wenn jemand sagt, so schätze ich mich ein, und du die Sichtweise des Vorgesetzten dagegenhalten kannst, dann kannst du schön abgleichen, wo weichen denn unsere Sichtweisen voneinander ab? Also die Systematik, die dahinter liegt, ist, finde ich persönlich sehr gut.

Interviewer 1 [00:28:47] Sieht man denn bei diesen Selbsteinschätzungen auch, dass es bestimmten Gruppen vielleicht schwieriger oder leichter fällt, dass bestimmte Gruppen sozusagen schneller befördert wurden? Und jetzt durch diese Selbsteinschätzung [...].

Respondent 6 [00:29:06] Ne, also wüsste ich zumindest nicht. Das Schöne ist ja, dass du dein Gespräch sofort fokussieren kannst. Na und sagen kannst, warum gibst du dir von den fünf möglichen Punkten, warum gibst du dir nur zwei oder drei. Also drei ist ja sozusagen das Mittel. Und fällt einem ja bei einer Fünfer-Skala immer am einfachsten in die Mitte zu tippen. Aber warum ist das so und mal herzuleiten. Und das finde ich ist dann eben auch eine gute Möglichkeit, mit den eher Introvertierten ins Gespräch einzusteigen. Aber zu deiner Frage wüsste ich jetzt echt nicht, dass man das irgendwie clustern könnte.

Interviewer 2 [00:29:48] Und werden durch dieses System deiner Meinung nach die richtigen Leute befördert, die bestqualifiziertesten?

Respondent 6 [00:30:00] Also jedes System ist ja nur so gut wie es wie es ausgefüllt wird. Deshalb glaub ich, ja schon. Das bedeutet aber nicht, dass es auch noch andere Richtige gibt. Es ist immer die Einschätzung des Vorgesetzten und [...] über alle gesehen [...] Bei Potenzial beschäftigt sich dann auch noch der nächsthöhere Führungskreis damit. Manchmal kennen die Kollegen in den Führungskreisen die anderen gar nicht. Das ist für mich immer sozusagen das Erste Zeichen, zu sagen, uii, das ist dann natürlich schwierig. Also wenn jemand noch so gar nicht. Also nicht zumindest mal der Name oder wenn man dann das Foto hat, das Gesicht bekannt ist [...] Dann finde ich es schwierig. Auf der anderen Seite wäre es ja unfair, da dann rein zu quatschen, in die Einschätzung, die der unmittelbare Vorgesetzte vorgenommen hat. Dann finde ich ist es ein Punkt, über den man dann sprechen muss. Insofern würde ich sagen Ich glaube schon, aber es gibt bestimmt auch noch andere.

Interviewer 2 [00:31:23] Und in deiner Erfahrung gab es schon mal ein Beispiel, wo du gesagt hast, Oh da habe ich den Falschen vorgeschlagen oder den falschen gefördert, oder?

Respondent 6 [00:31:44] Ne.

Interviewer 2 [00:31:44] Warum glaubst du das?

Respondent 6 [00:31:46] Ne das ist so, das glaub ich nicht nur. Also ich glaube, das deshalb oder bin deshalb davon überzeugt, weil ich neben allem, was sich, was man sozusagen an Leistung sehen kann, quasi dokumentiert ist, immer sehr auf die menschliche Struktur achten und darauf, ob das zu zu meiner Interpretation unserer Guiding Principles passt. Also ich zum Beispiel zu denjenigen gehöre, die immer gesagt [...] Für mich ist eigentlich Integrität und Wertschätzung einer der wichtigsten Punkte. Und das ist mir dann, wenn ich dann eine Beurteilung vornehme, lasse ich mich sehr stark davon leiten. Es hat für mich ein sehr großes Gewicht. Und wenn ich das Gefühl habe, dass jemand dem nicht gerecht wird, was meine Ansprüche als ja dann Arbeitgeberin sind, dann mache ich das schon sehr deutlich, weil ich der Auffassung bin, dass fachliche Inhalte immer gelernt werden können. Aber Wertschätzung jemandem gegenüber zu bringen oder zu erbringen. Das ist sozusagen eine Grundstruktur, die durch Erziehung gelegt ist, aber die auch durch persönliche Bildung da ist. Und Empathie kann man nicht lernen. Entweder man hat sie, oder man hat sie nicht, und deshalb, finde ich, ist es das Wichtigste. Und bisher haben meine Vorgesetzten, also meine Chefs auch die Sichtweise, die ich zu meinen Mitarbeitern hatte, immer geteilt. Und das lässt mich davon überzeugt sein, dass ich damit auch die Richtigen gewählt habe.

Interviewer 1 [00:33:55] OK, dann noch zum Thema Diversity. Da das ja seit einiger Zeit jetzt mehr auf der Agenda steht von Unternehmen, wollten wir noch fragen, ob du persönlich das Gefühl hast, dass sich seitdem etwas für Frauen getan hat.

Respondent 6 [00:34:15] Ein bisschen also, echt nicht viel. Oder, vielleicht ist das auch unfair? Nein, es hat sich was getan. Es hat sich was getan. Es hat sich [...] bei so großen Umstrukturierungen sieht man, dass mehr Frauen zum Zuge kommen. Wenn man Diversity jetzt einmal auf Frauen einschränken möchte. Dann glaub ich, haben wir da eine ganze Menge getan. Auch wenn man das jetzt auf Nationalitäten ausweitet, glaube ich, haben wir auch relativ viel gemacht, insgesamt gesehen. Ich glaube aber, dass man überall immer noch mehr machen kann.

Interviewer 2 [00:35:00] Gibt es hier bei dem Unternehmen B auch ganz bestimmte Strukturen und Initiativen, um ganz gezielt Frauen in Führungspositionen zu bekommen?

Respondent 6 [00:35:13] Ja, [...] ganz gezielte Initiativen, muss sich überlegen? Wenn man nach irgendwie [...] also ich weiß nicht, ob es eine gezielte Initiative ist, aber muss es ja eigentlich sein, dass es schon eine Regel gibt, wo immer die auch steht [...] Die heißt, na überleg doch erst mal, ob da nicht auch eine Frau in Frage kommt. Und nur [...] auch dann bin ich wieder bei dem, was ich am Anfang gesagt habe, wenn ich glaube, dass mir das auch zu anstrengend ist, dann finde ich auch keine. Aber es ist sozusagen. Was ist die Alternative? Die Alternative könnte sein, zu sagen, Ich lasse nicht mal mehr den Vorgesetzten entscheiden, sondern lasse es ein anderes Entscheidungsgremium treffen, was ja wiederum auch total blöd ist, weil die Leute müssen ja miteinander zurecht kommen. Also ich sehe, dass sich was tut. Und ich kenne [...] also es gibt Maßnahmen. Es hat zum Beispiel eine gegeben, wo Frauen für Aufsichtsratsfunktionen vorbereitet worden sind, wo es ein Programm gab. Und das sind, so, glaube ich, ganz gute Beispiele und ganz gute Schritte, um so etwas weiter zu forcieren.

Interviewer 1 [00:36:48] Wie sah es aus?

Respondent 6 [00:36:50] Das Programm? Ich weiß nicht genau, wie es gestaltet war, aber es war auch ein Netzwerk Programm, und die hatten unterschiedliche Inhalte. Ich weiß es nicht. Ich war nicht da drin. Ich habe nur das nur beobachten können. Das ist auch durchaus geteilt aufgenommen worden, ne? Weil auf der einen Seite ist es toll, dass die das machen. Aber welche von denen haben jetzt eigentlich ein Aufsichtsratsjob gekriegt? Da ist dann so ein bisschen die Frage Wo ist das Ergebnis? Aber wenn es wiederum... oder andersherum zu sagen: Warum brauchen Männer das eigentlich nicht so ein Vorbereitungs Ding für Aufsichtsratsjobs? Sagt man, Männer können das per se. oder Frauen müssen darauf - also das ist jetzt böse. Aber das sind so natürlich Gedankengänge, die auch formuliert worden sind. Aber die Frage ist ja auch. Man macht ja Maßnahmen häufig nicht um, um exakt ein ganz konkretes Ziel zu erreichen, nämlich dich in den Aufsichtsrat zu bekommen, sondern um Sichtbarkeit zu forcieren. Und dafür hilft es in jedem Fall. Und ich glaube, dass man wahrscheinlich mit diesen kleineren Schritten die Transparenz, Sichtbarkeit erhöhen, mehr machen kann, als wenn man die großen Big Bangs hat und aus denen dann irgendwie vielleicht noch böserweise eine Frau dann scheitert, die in diesem großen Programm waren. Dann kann man sagen, siehst du, funktioniert ja nicht. Und deshalb sind diese kleinen Schritte ganz, ganz wertvoll, mal wieder diese zu gehen, um um das Thema immer wieder in Gang zu halten.

Interviewer 2 [00:38:41] Gibt's da auch Widerstände gegen solche Initiativen, gibt es da Strukturen oder Personen, die da sagen...

Respondent 6 [00:38:49] Wüsste ich nicht. Wüsste ich nicht.

Interviewer 1 [00:38:55] Dann noch ein bisschen was zum Frauennetzwerk.. Bist Du Teil von einem Frauennetzwerk intern, extern, oder kriegt man es mit?

Respondent 6 [00:39:06] Also ich bin bin Teil eines externen Netzwerkes über formal WON 1. Ich, klink mich in andere Netzwerke mit rein. In den internen bin ich also über LinkedIn beispielsweise, LinkedIn lokal, ist ja jetzt ein neues neues Format. In internen Netzwerken bin ich nicht. Da bin ich aber deshalb nicht drin, weil ich die eine zeitlang Mal sozusagen... Ich hab eine Zeitlang das Thema Work Life verantwortet. Und darüber haben wir auch eine Plattform gestellt, um diese Netzwerke in Gang zu bringen. Es gibt ja Frauennetzwerke, genauso wie es Väternetzwerke und Männernetzwerke gibt. Und hab mich deshalb bewusst herausgehalten, und ich glaube, dann habe ich irgendwann sozusagen den Zug verpasst, da wieder einzusteigen. Ich finde es aber toll, dass es das gibt.

Interviewer 1 [00:40:09] Und du siehst da auch einen Nutzen drin?

Respondent 6 [00:40:10] Ja, weil es echt um... Doch nee, stimmt in einem internen Netzwerk bin ich. Auch so nem Frauennetzwerk. Weil es hilft, nicht mal unbedingt für eine Karriere Entwicklung. Aber sich auszutauschen, sich über Erfahrungen auszutauschen und einfach Leute aus anderen Bereichen kennenzulernen und darüber den Horizont zu erweitern und vielleicht zu sagen, vielleicht wechsel ich auch mal irgendwo anders hin. Und dann mache ich noch mit bei einem Projekt, das nennt sich "Karriere mit Kind". Da bin ich Mentorin und habe eine Mentee, die jetzt ein paar Monate altes Baby hat und wo es einfach auch darum geht, für Erfahrungsaustausche zur Verfügung zu stehen. Zu erzählen. Was hab ich denn für Erfahrungen gemacht? Was würde ich vielleicht anders machen heute aus der jetzigen Perspektive? Und ja, Ansprechpartnerin oder Diskussionspartnerin zu sein.

Interviewer 2 [00:41:19] Ist das intern?

Respondent 6 [00:41:21] Ja, genau. Die haben So ein Aufruf gemacht. Letztes Jahr und haben Mentees und Mentoren gesucht, und da habe ich mich gemeldet. Und dann sind wir gematcht worden.

Interviewer 2 [00:41:37] Wenn man jetzt... Unternehmen B hat ja auch schon eine Diversity Strategie an sich, kriegt man davon so viel mit? Oder kriegt man irgendwie mit, wie sichergestellt wird, dass das auch implementiert wird und nicht nur Worte bleiben?

Respondent 6 [00:41:55] Ich kriegs nicht so viel mit. Ich kriegs in Teilen mit, weil es mich interessiert und weil ich dann vielleicht darauf gucke. Aber ich gehöre auch nicht zu denjenigen, die in den internen Medien tagtäglich surfen und gucken. Ich bin auch nicht aktiv auf der Suche nach Informationen, und wenn man das nicht ist, dann kriegt man ja sozusagen nur die Infos, die per Push kommen. Und wir sind ja insgesamt so, dass wir uns schon ein Stück weit reduzieren und sagen, man muss sich auch Informationen holen. Und wenn man das nicht so viel tut, dann kriegt man auch nicht so viel mit davon.

Interviewer 2 [00:42:34] Hat sich aber auch die Kommunikation solcher Themen oder generell die Stimmung zu solchen Themen - du kannst es gut sagen, weil du schon sehr lange hier bist - hat sich das über die Zeit verändert. Über die letzten 20 Jahre?

Respondent 6 [00:42:52] Das wo es sich verändert hat, es ist normaler geworden. Also weiß ich nicht. Gefühlt 2000 oder so gab es ja noch Gleichstellungsbeauftragte. Die auch ihren Job sehr ernst genommen haben wie viel Erfolg die tatsächlich gehabt haben, weiß ich auch nicht. Aber ja, es ist quasi normaler geworden. Wieviel? Das müsste man sich tatsächlich mal in den Zahlen angucken. Wie viel sich in den Frauenquoten in Führungsfunktionen verändert hat, weiß ich gar nicht.

Interviewer 1 [00:43:49] Also wir haben eigentlich alle drei Themen abgedeckt, die wir abdecken wollten. Hast Du noch irgendwelche Gedanken, wie deiner Meinung nach die Zukunft aussehen soll, wie die Weiterentwicklung von Personen aussehen soll....

Interviewer 2 [00:44:09] ...Wie jeder so seine eigene Karriere Entwicklung bestmöglich gehen kann.

Respondent 6 [00:44:20] Der wichtigste Punkt dafür ist ja, dass man sich mal bewusst macht: Was will man denn eigentlich überhaupt? Also ich glaube, dass viele arbeiten ohne Ziel für eine Karriere-Entwicklung. Das ist ja total legitim und kann ja auch jeder machen. Wenn man sich aber weiter entwickeln möchte, dann, glaube ich, bedarf es eines klaren Ziels, sozusagen, dass du deinen Standort einmal bestimmt und dir dein Ziel überlegst. Und dazu machen wir ein bisschen was. Auch in diesem Talent Programm gibt's das. Ich glaube, dass es total wichtig wäre, schon ein Stückchen vorher damit zu beginnen, und das wäre so ein Wunsch. Sagen wir, das fände ich cool. Wenn wir es irgendwie hinkriegen würden, dass quasi jeder das mal durchläuft. Das ist das eine, das andere ist, dass... Wir haben das nicht in allen Bereichen, aber, dass Du, dass Du... Ich würde es verpflichtend machen für quasi jeden, sich - oder ab einer bestimmten Ebene auch - sich 360 Grad Feedback einzuholen. Wir haben im Rahmen unseres einen Produktes im HR Development, das nennt sich "Lead to Win". Da gibt's ein Team und Peer Feedback, da lädst Du die Leute ein, dir Feedback zu geben. Und da sehe ich die Annahmen... Also, man braucht mindestens sechs Antworten, damit es überhaupt ausgewertet werden kann. Ich bin irgendwann dazu übergegangen, ungefähr

25 Leute anzuschreiben, damit ich auch wirklich sicherstellen kann, dass ich eine Antwort bekomme. Und ich sehe wie viele... Dass die Hälfte derer, die ich befragt habe, den Bogen nicht vollständig beantwortet haben, deshalb ihre Antworten nicht eingeflossen sind, aber ich trotzdem eine Auswertung bekomme. Und das finde ich total schade, weil es ist viel Mühe. Absolut. Man muss sich ja Gedanken machen, welche Ereignisse man im Kopf hat. Wenn man da Feedback gibt, aber es ist etwas, was ich in meinem beruflichen Leben sehr wertvoll finde. Aber auch finde, dass zumindest in meinem Umfeld das viel zu selten genutzt wird, um daraus etwas abzuleiten. Aber selbst wenn man es dann nicht nutzt, hilft es. Deshalb sage ich vorher brauche ich dann aber meine Standortbestimmung. Was sagen denn eigentlich die anderen dazu? Und deshalb finde ich dieses - also natürlich ist es immer am schönsten persönliches Feedback, Gespräche zu haben. Aber wenn man die Gelegenheit nicht hat, sich darüber was zu holen. Das würde ich noch viel mehr verpflichtend implementieren.

Interview with Respondent 7

Interviewer 1 [00:00:57] Und genau unsere erste große Frage ist: Wie genau bist du auf die Position gekommen? Wie bist du da gelandet? Darfst gerne weit ausholen.

Respondent 7 [00:01:08] Ja, das ist wahrscheinlich ganz spannend für euch. Warum bin ich da hingekommen? Ich habe selber vor dieser Position das Thema Diversity für die Organisation A Deutschland bearbeitet und war Diversity Spezialistin. Und habe dort auch diverse Förderprogramme geleitet. Für Frauen speziell. Und da war es eben so, dass ich geschaut habe: Na ja, nicht jede Frau möchte in Führung, muss auch nicht. Es gibt aber eben auch andere fachliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Und um sich da ein besseres Bild von zu machen, bin ich damals selber mit verschiedenen Bereichsleitern bei uns hier im Konzern in Austausch gegangen und hab gesagt: "Ihr habt viele Spezialistenfunktionen. Da kann man sich entsprechend dann weiterentwickeln, weil wir ja auch bei Sachbearbeiterebene anfangen zu schauen: Was haben wir da für ein Potenzial auch an Damen dabei?" Und so habe ich mir selber dann die Abteilung und den Bereich angeschaut und dort hospitiert, dann tatsächlich. Und fand es dann selber spannend, weil ich dann fast acht Jahre Personal hinter mir hatte, also Personalwesen hauptsächlich, und habe gesagt: Okay, dann noch einmal über den Tellerrand hinausschauen, sich noch mal was anderes aneignen und auch selber noch mal die Komfortzone zu verlassen. Es war für mich schon so ein großer Schritt. Dann zu sagen Na ja, jetzt gehe ich von dem Rahmen, den ich gut kenne, in dem ich mir selber auch persönlich einen Namen gemacht habe, dann in ein riesen Ressort, in dem ich keiner kennt. Bzw. nicht so, weil die Führungskräfte, die kannte ich. Ich war Assistentin von Jens Müller, unserem Konzern-Personalleiter, zeitgleich in dieser Rolle. Und dadurch kannte man die Führungskräfte. Da die Vorstandsebene. Aber, so die Kollegen, dann eher weniger. Und das war dann für mich natürlich etwas ganz, ganz neues. Es ist ein sehr operatives Ressort, da liegt der komplette, das komplette Backoffice von uns, von allen Versicherungsverträgen drin, die komplette Telefonie der Organisation A Deutschland. Diese ganzen Steuerungs Einheiten, wie wir es eben auch sind, wenn es um die Sachkosten und Personalplanung geht. Ich bin dann dorthin gewechselt. Vor fast zwei Jahren. Und habe dann auch gemerkt, huch das ist was ganz anderes, was man sich ja schon vorstellen konnte. Aber man merkt es einfach erst, wenn man selbst in der Funktion ist. Und man muss dazu sagen die Quote da, wenn man jetzt das Thema Frauenquote beleuchtet. Da sind fast nur Männer, weil es der Datenlastig ist, viel Zahlen. Und da sieht man doch schon, dass das Umfeld so naturwissenschaftlicher Art dann doch eher von Männern noch besetzt ist. Und da sitze ich dann oftmals auch als einzige Frau mit irgendwie 6,7 Männern am Tisch. Das ist dann da ganz normal, wohingegen es dann im Personalbereich oft genau andersherum ist. Ich es einfach andersherum dann auch öfters erlebt habe.

Interviewer 1 [00:04:09] Und der Wechsel war dann hauptsächlich Eigeninitiative von dir?

Respondent 7 [00:04:15] Ja, schon auch. Mir kam aber zugute, dass ich... Da muss ich vielleicht nochmal weiter ausholen. Ich habe die Ausbildung hier schon gemacht und war während der Ausbildungszeit in der Jugend- und Auszubildendenvertretung und habe dann innerhalb dieser betriebsrätlichen Zeit, ganz, ganz viel Schnittstellen-Management betreiben können. Im Sinne von: Ich habe zum einen die Personalseite oder die Arbeitgeberseite abdecken können, was Vertreter anging, die in die betriebsrätlichen Gremien reinkamen, um irgendwelche Verhandlungen zu führen, wo ich dann immer mit dabei war, aber eben auch Betriebsrat Seite, die in so einem Konzern einfach auch eine enorme Größe und eine Durchschlagskraft hat. Und so kam mir dieses ganze Netzwerk. Und das Ganze im Vorhinein bei allen Positionen, würde ich sagen, die ich bisher schon bekleidet habe, immer sehr zugute. Natürlich immer stark auch davon abhängig: Und das habe ich selber persönlich - meine Meinung - aber auch immer meinen Damen dann damals gesagt: von meinem Engagement getrieben. Dass ich gesagt habe: "Ich habe Bock, und ich möchte, und wenn ich möchte, dann muss ich selber auch etwas investieren. Und dann muss ich selber auch schauen: Was kann ich geben?" Und natürlich dann auch gucken. Wo kann ich mich platzieren? Wer unterstützt mich auch? Und ich habe nie erlebt. In der bisherigen Zeit, dass wenn ich gezeigt habe, ich möchte was tun und auch mal die Hand gehoben haben, dass irgendeiner gesagt hat "Ne, machen wir nicht." Man hat immer irgendjemanden gefunden, der sagt: "Ja, welche Richtung soll es denn sein? Sollen wir mal gemeinsam drauf schauen oder ähnliches?" Das schätze ich sehr. Gerade bei Unternehmen A. Jetzt habe ich aber auch keinen Vergleich, weil ich seit 10 Jahren bei Unternehmen A bin. Aber das ging durchweg auch in der Zeit bei Personal, mir so. Dass ich dann in der Sachbearbeitung angefangen hatte. Während dieser Zeit war ich eben noch in der Jugend- und Auszubildendenvertretung, bin dort dann bis hoch zur Konzern-Vorsitzenden der Jugend- und Auszubildenden Vertretung gekommen. Und da war man dann schon wirklich eigentlich nur bei den Verhandlungen oftmals mit dabei, wo auch die Vorstände waren. Das war natürlich ein super Blick in jungen Jahren, den ich dann schon gewinnen konnte. Von so einem Konzern. Was passiert, wo passiert was, und den Weitblick hatte. Dann tatsächlich auch: wird eine neue Struktur in Personal kommen? Wie wird die aussehen? Dadurch konnte ich persönlich mich dann auch immer frühzeitig irgendwo ins Spiel bringen. Und dann aus der Personal Sachbearbeitung war es nämlich dann irgendwann so, dass man das Recruiting Team gegründet hat. Das wusste ich aber frühzeitig schon, weil ich schon bei den Verhandlungen mit dabei war. Das heißt, ich habe mich dann schon mal frühzeitig ins Spiel gebracht. Habe der Personalreferentin damals gesagt: "Hallo, falls sich da was tut. Ich hätte Interesse." Und da hat man mir dann die Chance gegeben. Da bin ich Recruiterin geworden und war dann für die Stellenbesetzungen für Unternehmen A zuständig, bis eine Führungsebene unter dem Vorstand und das in jungen Jahren auch das hab ich hier bisher immer sehr, sehr genossen und sehr positiv gesehen. Ich war dann 23, 24 und habe dann eben schon entsprechend rekrutieren dürfen, ohne großartig da Berufserfahrung gehabt zu haben. Das war wirklich die Businesspartner, die heutigen, die Personalreferenten haben es an uns oder an mich abgegeben. Ich war auch die erste Recruiterin, und meine Führungskraft. Und das Team wurde nach und nach aufgebaut. Und es waren 15 Business Partner, die

ihre Arbeit runter werfen und das war natürlich mit viel Arbeit zu tun. Aber das hat mich persönlich total geformt, weil ich einfach performen musste. Die Stellen waren da, die Führungskräfte haben überall "hier" geschrien. Und "ja, wann können Sie denn bei uns ein Vorstellungsgespräch führen? Und wann machen Sie dies? Und das?" Das war dann schon sehr viel. Aber auch da hatte ich immer wieder auch ältere Kollegen und Kolleginnen, die mich dann auch gefördert haben, die auch gesagt haben "Ich habe das ja Jahre gemacht, ich zeig dir mal was" Oder ähnliches. Also, das habe ich immer sehr, sehr positiv wahrgenommen. Da war es auch ganz egal, ob ich eine Frau war oder nicht. Was ich sehr wohl wahrgenommen habe, war: Ich war einfach sehr jung im Vergleich zu den anderen, zu gerade auch zu meinen Vorgängern, die jahrelang meistens in den Positionen waren und das Geschäft betrieben haben. Innerhalb von Unternehmen A als Partner, und da wurde dann schon mal geschaut. Und dann war es für mich selber, glaube ich, ein größeres Thema, das ich gesagt habe: "Und jetzt will ich erst recht zeigen. Ich bin hier das junge Mädels, und ich mache das genau so, wie die anderen das auch gemacht haben." Und man musste sich da natürlich mal bei irgendwelchen hohen Führungsebenen schon dann entsprechend platzieren. Auch in seiner Wortwahl im Ausdruck oder auch viel, was die Mimik und Gestik anging, dass die auch merkten: Es ist kein kleines Mäuschen. Weil man hat doch und - Dafür sprechen wir jetzt auch - oftmals, ja dann das Gefühl gehabt - oder ich persönlich, und das hat mir keiner suggeriert. Oder es hat dazu gebracht, dass ich das haben müsste, zumindest nicht spürbar - aber ich selber für mich hatte immer das Gefühl: "Vielleicht nehmen die dich nicht wahr, weil du bist ein junges Mädels." Dann denken Sie "Ach Wer kommt denn jetzt da um die Ecke?" Und deswegen war ich immer jemand: Hochgeschlossenem, Anzug, Hosenanzug, immer dunkle gedeckte Farben, Zopf, das war für mich damals ganz klar. Damit es gar nicht in so eine Richtung kommt. "Och, die hat aber ein kurzes Röckchen an" oder sonst was. Das hab ich aber für mich so festgelegt. Das war nicht irgendwie hier vorgegeben, oder hat mir irgendwie einer gezeigt. Das war für mich irgendwie klar. Da bin ich lieber ein bisschen zurückhaltender, konservativer unterwegs, weil ich dann der Meinung war, dass ich anders wahrgenommen werde.

Interviewer 2 [00:09:54] Das heißt, du hast einerseits gesagt, du glaubst nicht, dass der Faktor, dass Du ne Frau warst eine Rolle gespielt hat. Aber andererseits irgendwie schon?

Respondent 7 [00:10:03] Ja, für mich selbst. Also für mich selber, weil ich dann doch verglichen habe. Wer hat das vor mir gemacht? Ich bin jemand, der sehr perfektionistisch veranlagt ist und der es immer allen recht machen will und direkt zeigen will: Ich kann alles von null auf hundert. Und das funktioniert natürlich nicht. Gerade, wenn man in so eine neue Funktion kommt. Und da hab ich mir selber das so auferlegt, dass ich gesagt habe: "Okay, die ganzen Kollegen", weil im bei den Business Partnern waren auch viele Männer damals, und die waren meistens ja ab Anfang 40 aufwärts, und die trugen ihre dunklen Anzüge. Und dann habe ich für mich selber das auch so gesehen. Dann habe ich gesagt: "So das mach ich jetzt auch " Habe mich aber auch total wohlfühlt, muss ich zugeben, weil das für mich so ein bisschen war, zweierlei Rollen einzunehmen. Einmal die Inga privat und einmal die Inga hier in dieser Recruiting Situation. Und egal, wer vor mir saß, auch Bewerber seitig, die mir dann erzählten, was sie irgendwie an Volumen Jahresgehalt hatten, bisher. Das war mir dann egal. Ich fühlte mich in der Rolle und in dem Aufzug dann wohl. Habe gesagt so, "ich entscheide aber" und das war schon manchmal ganz spannend, bei Bewerbern, die natürlich auch geschaut haben "Huch, ein junges Mädels." Und das war für mich einfach so, dass ich dann gesagt habe. "Nee, so kann ich einfach zeigen. Ich habe hier das entsprechende Standing, und ich mache das schon. Und ich entscheide darüber, ob ich dich einstelle oder nicht. Ich habe mit dir auch im Nachgang die Vertragsverhandlungs-Gespräche." Das war eben so. Wir hatten dann auch komplett die Vertragsverhandlungen. War dann eins zu eins mit dem Bewerber im Nachgang, wenn man sich für den entschieden hatte, war der Fachbereich dann auch raus. Das musste man auch mit denen alles dann diskutieren. Da musste man schon auch durchsetzungsfähig sein, weil natürlich die Bewerber - klar, gerade wenn es ums Gehalt geht, auch gewisse Anforderungen haben.

Interviewer 1 [00:11:56] Und diese konservative Rolle hast du die die ganze Zeit in der Position geführt und bist dann danach, als du dann im Bereich Diversity warst eine andere Rolle eingenommen, oder...?

Respondent 7 [00:12:11] Nee, tatsächlich nicht. Ich war dann Diversity Spezialistin und die Assistentin von unserem Konzern-Personalleiter und unser Konzern-Personalleiter ist auch sehr konservativ, muss ich dazu sagen. Und ich mag das aber auch. Ich mag das, ein bisschen damit zu spielen. Das heißt, ich habe das auch weiter gemacht. Also, ich war da weiter. Also heute bin ich sehr leger gekleidet. Damals wirklich immer eigentlich im Hosenanzug oder im Kostüm. Hohe Schuhe, immer alles... Das mag ich aber auch selber gern, immer alles abgestimmt. Und er mag das auch sehr gerne. Das muss man einfach sagen. Das war für mich auch so eine Art Role Model. Er hat auch immer alles tipptopp abgestimmt und ist ihm auch wichtig das Auftreten. Und da habe ich dann gerne... Er hat auch da er hat nie was gesagt, und man hatte auch nicht das Gefühl, dass er das irgendwie auf andere überträgt. Aber für mich war das. Ich fand das gut. Ich habe das dann gerne auch so mitgemacht. Und als ich dann, das ist vielleicht das Spannendste in die jetzige Position gewechselt bin. Da kannten mich ein paar Mitarbeiter, eher weniger, aber ein paar, weil ich die eingestellt habe. Das waren interne Mitarbeiter, und ich wusste schon, weil es einfach natürlich ein anderes Ressort war - Die haben wenig Kundenkontakt. Ich habe das eben auch viel gemacht, weil ich viel Kundenkontakt hatte, auch mit externen Beratern. Die kamen, Personalberatung und so. Und die Kollegen in dem Ressort in dem ich jetzt arbeite. Die haben gar keinen Kundenkontakt, nur intern. Und da sitzen auch Kollegen mit Hoodies. Das war für mich ein Kulturschock und andersrum für die aber auch. Ich wusste, das hatte mich schon extra an meinem ersten Tag ein bisschen legerer gekleidet. Dennoch wurde ich nur gesiezt. Es war erst mal so "Ah das ist die Frau XY aus Personal." Das war ganz klar. Das hat auch längere Zeit gedauert, bis man das abgelegt hatte. Es wurde mir auch vieles nicht erzählt. Wer weiß? Maulwurf aus Personal? Das war schon... Das hatte mir dann gezeigt, dass mein Auftreten ein ganz, ganz anderes war und ein sehr professionelles und auch ein... Ich will jetzt nicht sagen, Einstudiertes, aber doch in einer gewissen Norm für mich in

diesem Rahmen, als ich es jetzt hab. Jetzt mittlerweile bei meinen direkten Kollegen, ist mir das auch ganz gleich. Die lernen auch wirklich die, die Inga kennen, wie sie auch im Zweifel privat ist. Das würde ich auch, wenn ich jetzt nochmal in andere Funktionen wechsele, wieder ins Personal oder ähnliches. Würde ich das wieder nicht so leben, da wäre ich wieder eher die andere. Aber ich kann gar nicht beschreiben, warum. Ob das so normal ist für Personal, weil man eben da anders wahrgenommen werden will, weil man sich doch abgrenzen muss. Weil da auch viele Themen mit dabei sind, die nicht so positiv sind. Gerade wenn es um Kündigungen, Abmahnungen oder ähnliches geht. Das ist einfach ein anderes Miteinander. Man ist doch als Personaler immer derjenige, der nochmal ein bisschen über den Dingen schwebt, sage ich jetzt. Klingt so blöd. Aber der hat immer noch einmal intern im Konzern einfach eine andere Rolle. Das hat man schon, und das nehme ich jetzt auch wahr. Wenn da jetzt irgendwas Personalseitiges ist, oder auch mit den Betriebsräten, dann werde ich dann oft vorgeschickt. "Dann kannst du mal, weißt du doch, wie die ticken."

Interviewer 2 [00:15:32] Sehr interessant und auch echt interessant, dass du auch so viele Einblicke hast in diese Recruiting Sachen, das interessiert uns natürlich auch sehr. Würdest du sagen, dass mal das Geschlecht eines Vorgesetzten schon mal irgendeine Rolle gespielt hat? Hast du dann eine einschlägige Erfahrung?

Respondent 7 [00:15:59] Muss ich mal überlegen... Ich hatte mehr weibliche Führungskräfte als männliche tatsächlich. Ich hatte einmal eine weibliche Führungskraft. Die ist gescheitert, die ist sang und klanglos gescheitert. Weil... Das ist jetzt für mich natürlich, ich habe immer nur einen gewissen Ausschnitt miterlebt. Aber sie hat sich in der Männerdomäne nicht durchsetzen können, hat vieles immer sehr persönlich genommen und hat viel dann auch tatsächlich geweint vor allen. Und dann auch in so Runden. Und da verliert man natürlich irgendwann dann an Durchschlagskraft. Da haben viele, glaube ich, den Respekt vor ihr verloren. Haben gesagt "Naja. Ein bisschen... Jetzt ist sie Führungskraft geworden. Ein gewisses Standing muss sie sich schon erarbeiten. Und was aushalten sollte man auch, egal ob Mann oder Frau." Das ist in einer gewissen Führungsebene einfach ein anderes Miteinander. Und da, da muss ich sagen Das war schon nicht schön, das mitzuerleben, wie das dann gelaufen ist, weil das war dann auch damit verbunden, dass Sie recht schnell dann den Konzern verlassen hat, weil Sie gesagt hat: Nee, jetzt ist der Name hier durch. Das war eine Frau, ob das jetzt an einer Frau lag oder nicht... Aber das war leider wirklich ein Negativbeispiel. Aber sonst? Nee, wie gesagt, die meisten Führungskräfte waren Frauen. Ich habe auch viele dadurch, dass ich das selber Diversity mit geleitet hab und auch mit einer Professorin eng zusammengearbeitet habe, die hier intern ein Seminar hält innerhalb dieses Förderprogramms. Viel diese Vergleiche angestellt: Wie ticken weibliche Führungskräfte, wie ticken männliche? Ich habe in der Zeit viel positive Erfahrungen mit weiblichen gemacht, weiblichen Führungskräften. Weil doch dieses Empathie Thema meinen Erfahrungen nach doch eher das Frauen Ding ist und man da gerade was dieses Motivations Ding bei Mitarbeitern, Team Building et cetera viel erreichen kann. Und da taten sich in der Vergangenheit dann die Männer eher schwer. Wenn ich da überlege, wieso das Ganze Miteinander funktioniert hat oder eben auch nicht. Die wollten sich im Zweifel gar nicht damit beschäftigen. Da war es dann eher oft dieses Hierarchiedenken beziehungsweise eher "Ich möchte der Strategie sein. Ich möchte strategische Dinge weiterentwickeln". Und der Mensch und das, was als Führung bei uns Unternehmen A eigentlich auch einhergeht, nämlich jedes Individuum zu sehen und weiterzuentwickeln, irgendwie mitzunehmen, auch als Führungskraft. Das geht dann vielen, oder so war es auch jetzt bei mir, dann bei den direkten Führungskräften, dann verloren. Da lag dann nicht so stark der Fokus drauf.

Interviewer 1 [00:18:50] Du hast ganz am Anfang schon gesagt, dass du dir immer ziemlich, sehr bewusst Leute gefunden hast, dich unterstützen und vielleicht im Zusammenhang mit der Frage, ob du da irgendwie so einen Typus dir unbewusst ausgesucht hast für Leute, die dich unterstützen, oder...?

Respondent 7 [00:19:11] Die eher so ticken, wie ich? Meiner Persönlichkeit, meinen Charaktereigenschaften ähnlich sind, näher kommen?

Interviewer 2 [00:19:20] Oder ob die sich untereinander ähnlich waren.

Respondent 7 [00:19:27] Ja. Derzeit wenn ich dann oft irgendwelche Gespräche führe, sind es ehemalige Führungskräfte von mir, direkte Führungskräfte. Es sind aber auch drei Männer. Jetzt wollte ich nämlich gerade überlegen, sind es Frauen oder Männer. Es sind drei Männer auch dabei und unter anderem der Stefan Seidel zum Beispiel. Ja, ich würde schon sagen, dass die alle auch eher von ihrem Naturell her sehr positive Menschen sind, sehr offen sind, sich nicht vor dem direkten Austausch scheuen, das auch einfach gerne haben. Gerne auch für jemand anderen mitdenken. Da glaube ich schon, dass man da dann bewusst unbewusst. Ich glaube aber, ich bin eher ein bewusster Mensch. Ich suche mir schon die, wo ich denke, da könnte ich was von... Dass die schon ähnlich sind. Es gibt nur einen, und den habe ich mir bewusst ausgesucht. Da weiß ich immer, wenn ich den frage, der hat eine andere Meinung als ich. Das bin ich aber total wertvoll. Das mache ich dann auch extra, weil ich immer weiß, er gibt mir aber noch andere Denkanstöße mit. Und die anderen? Die unterstützen dann oftmals eher das, was man selber schon auf dem Schirm hat. Und da ist dann manchmal angenehm, dass man einfach nochmal diesen Impuls bekommt. "Ach, war eil die richtige Richtung, die ich da für mich selber schon einmal überlegt hatte". Und die andere Person, die befähigt mich selber einfach nochmal dazu über den Tellerrand hinauszuschauen, zu denken "Ja gut. Mist, hat er ja eigentlich auch recht. Müsste ich nochmal beleuchten." Das mache ich aber sehr bewusst, aber da hab ich nur einen. Das reicht erstmal. Genau. Genau. Aber das finde ich auch wichtig.

Interviewer 2 [00:21:16] Wenn du jetzt von denen von diesen Recruiting-Gesprächen auch erzählt hast, das waren, ja auch Recruiting-Gespräche für höhere Positionen, für Führungspositionen. Sind dir da Unterschiede aufgefallen zwischen Männern und Frauen, die da saßen, auch bei den Verhandlungen danach? Musst natürlich nichts generalisieren.

[00:21:39] Nee, nee muss mal überlegen. Männer haben starken Fokus auf Gehalt, haben da einfach auch ihre klaren Vorgaben. Frauen, glaube ich, kann man nochmal mit weicheren Themen auch so ein bisschen lenken und begeistern. Überhaupt, jetzt hätte ich fast gesagt überhaupt dieses Begeisterungsfähige liegt eher bei Frauen. Ich hab zwei, drei Sachen, die mir direkt in den Kopf kommen. Die waren, das waren mit Männern Verhandlungen, die, bei denen ich einfach einen Handlungsspielraum hatte und gesagt habe "So bis hierhin und nicht weiter." Und dann war das für die auch durch. Die hatten sich einfach nur fokussiert... Was heißt einfach nur... Aber für die war klar: Nee, nur das Gehalt, sonst auf gar keinen Fall, was ja auch je nach Rahmenbedingung in Ordnung ist. Das mag ich gar nicht, mag ich den Herren gar nicht absprechen. Aber Frauen waren dann schon auch nochmal so ein bisschen, die dann gedacht haben: Naja, das ist jetzt so kann ich nicht reinverhandeln. Eine Überprüfung oder eine Steigerung in anderthalb, zwei Jahren? Was auch immer. Die haben schon nochmal so ein bisschen weiter überlegt. Was kann ein möglicher Hebel sein, um das vielleicht auch innerhalb von Unternehmen A nochmal zu ändern? Was bringt mich persönlich weiter? Was bringt die Position inhaltlich fachlich für mich einfach mit? Da hatte ich schon den Eindruck, dass da Frauen anders dran gehen.

Interviewer 1 [00:23:19] Okay das ist spannend. Ich glaube, wir können mal weitermachen mit ein bisschen spezifischer. Die Beförderungsprozesse, wie die hier im Unternehmen ablaufen und was gut läuft und deiner Meinung nach nicht so gut. Erzähl einfach mal.

Respondent 7 [00:23:39] Also gerade was das Thema Recruiter angeht. Wir haben ja eine abgestimmte Führungs Quote bei der Unternehmen A Deutschland, also Frauen Quote für die verschiedenen Hierarchiestufen. Als ich selber noch Recruiterin war, hatte ich das Thema nicht so stark auf dem Schirm. Als ich danach aber Diversity Spezialistin geworden bin, habe ich mich natürlich ganz anders damit beschäftigt, weil ich dann erst mal den Zusammenhang eigentlich hergestellt habe. Und gesagt habe "Na ja, ok. Gerade die Recruiter müssten viel näher an dem Thema dran sein, um gegebenenfalls auch das Recruiting anders aufzuziehen." Das war zu der Zeit... Es war 2015, also auch schon einige Jahre her. Ich finde, gerade das Thema hat sehr, sehr viel Fahrt in den letzten zwei, drei Jahren nochmal aufgenommen. Deswegen war man da noch stiefmütterlicher unterwegs. Da war das bei Recruiting erst mal noch gar nicht so Thema. Jeder Rekruter hat halt so die Bewerbung, die er bekommen hat, hat sich angeschaut. Ich würde auch nicht sagen, wir waren damals... Männer und Frauen. Genau relativ gleich, als das Recruiting Team stand, aufgeteilt, was die Geschlechter Verteilung anging. Da würde ich auch nicht sagen, dass das irgendeiner auf dem Schirm hatte. Also sowohl positiv als auch negativ, sondern einfach: es wurde geschaut, was gehen für Bewerbungen ein. Was sind, wie sind die Qualifikationen? Und dann hat man eben geschaut, hat die Gespräche geführt. Ich habe auch nie erlebt, das tatsächlich nicht, dass mal irgendjemand, auch da wieder, sowohl negativer als auch positiver Natur gesagt hat: "Oh Gott, auf keinen Fall eine Frau oder unbedingt eine Frau" oder ähnliches. Das war nie ein Thema. Das habe ich nie erlebt. Überhaupt nicht. Aber auch nicht bewusst dahingehend, was zu tun. Das war dann als ich dann Diversity Spezialistin war, war dann eben auch der Auftrag ganz klar auch von oben herunter auch von Stefan Seidel damals zu sagen: "Na ja, wie ist denn unser Unterbau? Wie unser Unterbau bis zur Sachbearbeiter Ebene denn verteilt? Wie viele Frauen haben wir wo? Wieviele Männer?" Das wurde dann alles wirklich sich komplett angeschaut, beleuchtet und da dann auch entsprechend geschaut, wie wir unsere Nachfolgeplanung aufgebaut haben. Solche Konzepte gibt's gerade in Konzernen ja durchaus über Jahre hinweg. Zu sagen: So für die Position. Da hat man immer bis... Also man hat Ready now, man hat zwei bis drei Jahre und vier bis fünf Jahre glaub ich. So eine Unterteilung. Ob die direkt in eine Position nachrutschen könnten oder noch entsprechende Entwicklung brauchen die Personen, die in diesen Nachfolgelisten drinstehen. Und da erlebte man dann nach und nach ein Umdenken, das ganz klar geschaut werden sollte. Naja, wir haben, Beispiel IT Ressort... Stimmt jetzt nicht aber: 75 Prozent Frauen. Warum sind da nur zehn Prozent Frauen in der Führungsebene unterwegs? So etwas wurde sich angeschaut, ganz bewusst. Da wurde eben auch überlegt: Welches Ressort müßte eigentlich welche Quote haben aufgrund der Verteilung? Und das wurde eben nach und nach immer weiter entwickelt. Und da sind auch die Business Partner dann auch mit drin gewesen. Oder unsere Kollegen aus Learning & Development. Weiß ob ihr da jemanden irgendwie mit interviewt. Die führen eben die Assessment Center bei uns durch. Die Potenzialchecks. Die Potenzialchecks sind bei uns, die ACs, die Führungs Eignung nachweisen sollen, und nur wenn man dieses AC durchlaufen hat, darf man Führungskraft werden. Und die waren eben auch mit eingebunden in diesem ganzen Talent, Talentpool, Akquise. So wen kann man da vielleicht mal ansprechen, oder wo sollte man mal genauer hinschauen? Warum ist denn da die Verteilung so, was die Geschlechter angeht? Das fing dann alles an. Es wurde dann immer mehr. Wenn ich jetzt drauf schau. Was ist seitdem passiert? Jetzt bin ich in einem anderen Ressort. Wie ich erlebe ich es da? Da sind viele Frauen. Obwohl es... also in Führungspositionen. Obwohl gerade mein Bereich, der heißt Steuerung. Nur Zahlen, Analytics. Da ist eine Frau Bereichsleiterin, meine direkte Führungskraft, eine Frau. Da ist dann schon, da hat schon ganz gut funktioniert. Oder sieht es schön aus. Aber das ist nicht bewusst. Das könnte, glaub ich, noch anders gestaltet werden. Hinsichtlich naja hält man es vielleicht auch gerade in so einem Recruiting Prozess vielleicht mal aus zu sagen: in der IT, da haben wir zum Beispiel nur diese 10 Prozent weiblichen Führungskräfte. Jetzt halte ich in einem Recruiting Prozess mal aus, vielleicht mal länger zu warten, damit ich auch eine Bewerbung von einer Frau mal hab. Und nicht zu sagen - das haben wir damals diskutiert. Das sieht jeder anders - "Naja, geht es nicht um Schnelligkeit, und ich muss die Stelle besetzen. Und es hat sich halt nur ein Mann beworben. Dann besetze ich die halt jetzt mit dem Mann." Ich selber bin da anderer Meinung. Ich würde sagen, man könnte ruhig mal ausprobieren, mal länger zu warten oder eben auch proaktiv die Frauen, die in einem Pool sind, anzusprechen und zu sagen: "So, ist jetzt vielleicht ein anderes Ressort. Aber könntest du dir

das nicht vorstellen?" Um das Thema wirklich mal strukturiert und organisiert ein bisschen voranzutreiben, weil ich glaube, sonst dauert das einfach noch sehr, sehr viele Jahre, bis das durchschlägt.

Interviewer 2 [00:29:38] Du hast von dieser Liste von Personen, die dann quasi reinwachsen, gibts da ganz spezifische Kriterien, die da bewertet werden, wo man dann oben oder unten auf der Liste ist?

Respondent 7 [00:29:52] Das ist wirklich so. Das ist abhängig davon, in welchen Funktionen man bisher schon mal war, ob man auch diesen Potenzialcheck schon gemacht hat oder nicht. Da wird dann schon geguckt, ob man grundsätzlich für Führungsthemen geeignet ist oder die, die schon Führungskräfte sind in einer Teamleiter Ebene, ob die vielleicht geeignet sind für eine Ebene höher. Das wird dann durch - So war es damals. Ich weiß nicht, ob es heute noch so betrieben wird - durch so Talent Reviews mit dem Business Partnern, dann je Bereich und je Ressort dann eben besprochen. Wen haben wir denn da? Und wie hat er sich denn jetzt, in der letzten Zeit irgendwie gezeigt entwickelt? Wäre der nicht was für eine Nachfolge? Das wird wirklich auf Personen Ebene besprochen. Da wird dann geschaut. Ob es dann wirklich einen Katalog einen Rahmenkatalog gibt, weiß nicht, glaub ich aber fast nicht.

Interviewer 2 [00:30:46] Machens diese festgelegten Parameter für bestimmte Leute schwer da reinzukommen?

Respondent 7 [00:30:59] Ich glaub schwer macht es eher dieser Potenzialcheck. Weil wir da eine 51 prozentige Durchfallquote haben.

Interviewer 2 [00:31:09] Was wird da getestet?

Respondent 7 [00:31:11] Da sind irgendwie. Zum einen ist es wirklich so eine Art digitaler Postkorb oder einfach eine Fülle an Themen, man muss die in einer gewissen Zeit am PC ordnen. Dann aber auch ein Thema ein bisschen analytisch, Wirtschaftskennzahlen und so, da muss man dann einen Vortrag zu halten sich das in Kürze auch anschauen.

Interviewer 2 [00:31:35] Wie so Cases.

Respondent 7 [00:31:35] Genau. Genau. Aber dann eben auch viel dieses Warum Führungskraft? Eigene Führungsmotivation. Leitbild Organisation A. Und auch Rollenspiele. Wirklich dann auch Rollenspiele mit schwierigen... da gibt es verschiedene Fälle. Schwierige, schwierige Mitarbeiter oder Mitarbeiter fühlt sich nicht wertgeschätzt, oder Mitarbeiter ist besser als die Führungskraft, was auch immer. So was wird da alles dann abgefragt. Und das ist dann eher so ein Showstopper bei vielen. Aber da erlebe ich: Die Männer gehen da einfach rein, sagen: "Mach ich mal". Frauen sind dabei eher: "Ahh da bereite ich mich eher vor. Da guck ich mal genau." Die machen das glaube ich nochmal ein bisschen bewusster.

Interviewer 2 [00:32:20] Und sind die Ergebnisse dann unterschiedlich deswegen?

Respondent 7 [00:32:25] Teils, teils. Das kann ich jetzt auch nur aus der eigenen persönlichen Wahrnehmung berichten. Aber damals war es dann oftmals so, dass du Männer hattest, die sich einfach gar nicht vorbereitet haben, die kläglich gescheitert sind. Weil sie dachten: "Ja kein Problem, mache ich. Wenn da einer mich irgendwelche Sachen fragt. So ein Rollenspiel kriege ich noch hin." Weil dieses, was ich eben beschrieben hatte, die Empathie. Die kann man nicht lernen. Oder schwierig. Kann man vielleicht mal für einen Tag in so einem Spiel oder in so einer Situation, mal irgendwie bewusst, kann man sich dann mal ausdrücken. Aber wenn es dann in der realen Situation passiert und ein Mitarbeiter sitzt vor einem und man muss handeln, dann fällt man eher in seine typischen Muster zurück. Und die Frauen, die... Aber auch da kann es dann manchmal zu viel werden, die machen sich dann zu viel Druck, weil sie sich zu viel vorbereitet haben und so viel im Kopf haben. "Ahh... Wenn ich das nicht schaffe, dann kann ich nicht. Dann ist da erst mal Stopp. Da kann ich keine Führungskraft werden." Aber die gehen einfach bewusster an das Thema ran. Das glaube ich schon.

Interviewer 1 [00:33:34] Und 51 Prozent Durchfallquote. Aber, hilft der Test jetzt dabei, die richtigen Personen zu finden, oder würdest du ihn irgendwie anpassen wollen?

[00:33:51] Es ist total schwierig. Grundsätzlich würde ich, wenn ich die grüne Wiese hätte. Würde ich sagen, dass so ein Ein-Tages-Ausschnitt, acht Stunden, sieben Stunden solche Tests, um nachweislich zu sagen: Wie wird die Person als Führungskraft agieren? Zu wenig ist. Weil, und das habe ich selber auch oft erlebt: dann hat man Mitarbeiter dort drin. Da weiß man eigentlich, dass die keine Teamplayer sind. Dass es ist immer schwierig ist, weiß ich nicht, in der direkten Kommunikation. Dass Sie viel persönlich nehmen, dass Sie dann vielleicht auch mal im Ton vergeifen. Die können das für einen Tag abstellen. Die wissen: "Was wird von mir verlangt? An so einem Tag. Und wie soll es aussehen?" Dann performen sie da gut, und da sind dann auch Leute drin... also das ist immer das Gremium, das immer anders besetzt. Da sind zwar welche aus Personal dabei. Aber sonst sind da eben auch erfahrene Führungskräfte mit dabei, die die Personen dann auch gar nicht kennen. Keine Hintergrundinformation haben. Nichts. Die haben nur den Ausschnitt. So. Und auf der Grundlage das zu bewerten, finde ich schwierig. Weil - habe ich dann selber auch schon öfters erlebt - dann haben es Personen geschafft, bei denen jeder die Hände überm Kopf zusammen schlägt. "Die kannst du nicht auf Menschen loslassen." Das finde ich schwierig. Ich habe auch keine.... Man könnte jetzt sagen: Gibt's da nicht die Möglichkeit... Wir haben ja ganz viele Mitarbeiter Beurteilungs-Leitfäden, die wir

hier führen, die wir auch in die Personalakte schieben. Und so. Gibt's nicht die Möglichkeit, sowas noch stärker mit einzubeziehen. Zu sagen: wie ist denn das Feedback aus Fachbereichen von Schnittstellen? Nur dann kommt man ganz schnell dahin. Na ja, dann wissen die Beteiligten: "Der will das machen, der will sich weiterentwickeln." Und das ist meistens eher noch unter dem Deckel der Verschwiegenheit alles. Wenn so ein Mitarbeiter da reingeht. Das ist natürlich schwierig. Aber grundsätzlich sollte es da meiner Meinung nach schon irgendwie eine andere Art von Assessment-Center geben oder über mehrere Tage oder vielleicht verschiedene Schritte über einen gewissen Zeitraum auch. Ein Mitarbeiter zu erleben. Zu sagen: Wir machen jetzt irgendwie Stichtag, ist der erste Test, und dann machen wir nochmal im März einen Test, um einen einfach länger zu begleiten. Also ein Tag. Ich weiß es nicht.

Interviewer 2 [00:36:26] Wie ist das mit, wenn jetzt eine Stelle ausgeschrieben wird? Und ich vermute, dass viele Mitarbeiter nach ein paar Jahren mal die Abteilung wechseln wollen oder auch mal gucken: Wie kann ich mich innerhalb des Konzerns weiterentwickeln? Wie ist da der Prozess? Es muss ja immer alles ausgeschrieben werden, nehme ich an. Ist das gleiche Prozess für Externe und Interne? Wie wird das gemacht?

Respondent 7 [00:36:54] Bevor eine Stelle überhaupt extern ausgeschrieben wird, muss sie immer zwei Wochen intern ausgeschrieben sein. Das ist Pflicht. Das ist auch mit dem Betriebsrat so verhandelt. Das muss immer passieren. Eine Stelle, die intern ausgeschrieben wird, muss auch nicht unbedingt zwingend immer extern ausgeschrieben werden. Da wird dann eher geschaut, was man sucht. Findet man das überhaupt intern? Haben wir die Skills hier? Ist das nicht, gerade so in dieser Data Welt wieder irgendwas besonders, was wir einfach noch nicht an Bord haben? Was man sich extern vom Markt holen muss. Man hat schon - zumindest so hab ich damals rekrutiert - immer auf dem Schirm gehabt. Erst einmal intern vor extern. Man hatte auch viele Kollegen, die sich selber mein einem auch unabhängig von einer Stelle mal gemeldet haben: "Können wir da nicht mal sprechen? Können wir da nicht mal schauen? Was könnte was für mich sein? Könnten Sie mich da beraten?" Das haben schon einige auch dann angefragt, weil viele da so ein bisschen im Dunklen tapsen und vielleicht doch nicht die Führungskraft ansprechen wollen, die es dann direkt mitbekommt. Und dann vielleicht die eine Führungskraft sagt: "Öh wie der will jetzt weg? Was habe ich falsch gemacht?" Da gibt es ja auch solche und solche Vertrauensverhältnisse, dann bei Mitarbeitern und Führungskraft. Aber grundsätzlich dann der weitere Recruiting Prozess ist eigentlich ganz, ganz gleich, ob es ein interner oder externer Mitarbeiter ist. Also je nach Stelle und je nach Hierarchie. Auch da wieder, wurden dann irgendwelche Cases gemacht. Oder es reicht denn ein Gespräch oder vorab erst mal ein Telefoninterview. Das war abhängig davon, was es für eine Fachlichkeit war.

Interviewer 1 [00:38:43] Und wenn du sagst, der will jetzt weg...

[00:38:53] Es gibt Mitarbeiter, die einfach weg wollen, ja.

[00:38:55] Aber es gibt auch Führungspositionen, die Mitglieder aus ihrem Team nicht hergeben wollen?

[00:39:02] Ja, sehr. Sehr viele sogar. Ja, das gibt es auf jeden Fall. Das hab ich jetzt, weil ich würde gerne wieder in die Personal Richtung. Meine Führungskräfte, sowohl die erste Ebene über mir, also meine direkte Führungskraft als auch die darüber, versuchen gerade immer durch irgendwelche Zusatzaufgaben, Schmankerl, die mir vielleicht Spaß machen, mich zu halten. Bringt aber nichts. Ich möchte trotzdem etwas anderes machen. Aber das gibt es schon. Auch Führungskräfte, die auch Sorge haben, Mitarbeiter überholt mich. Die dann sagen... Oder den auch bewusst klein halten. Das gibt's auch. Und die Fälle haben dann eher die Business Partner oder so zu beleuchten, in denen sie dann mit den Führungskräften in Austausch gehen müssen und sagen müssen Na ja, wir sind eigentlich alle daran interessiert, dass wir unsere Mitarbeiter bestmöglich weiterentwickeln. Und weiterentwickeln heißt eben auch proaktiv fördern und unterstützen. Und das dann auch nicht als negativ negatives Miteinander dann auf einmal aussehen oder auffassen. Und sagen Ja, was hat der jetzt gegen mich? Warum will er denn weg? Das hat man. Oder eben ganz viele Führungskräfte, die sagen Na ja, ne, der ist so ein guter Spezialist, den kann auf keinen Fall ziehen lassen. Der muss ja meine Arbeit hier machen. Das hat man auch, klar. Aber viel mehr müssten die Führungskräfte das große Ganze sehen, weil die Mitarbeiter eben dort eingesetzt werden müssen, wo sie zu hundert Prozent ihre Fähigkeiten am besten entfalten können, glücklich sind. Und dort, wo man eben glücklich ist, arbeitet man erfolgreicher als in der Funktion, in der man gerade nicht so glücklich ist.

Interviewer 2 [00:40:46] Wenn du sagst, du willst wieder in die Personal Richtung, weißt du schon in welche Richtung innerhalb des Personals du gehen willst?

Respondent 7 [00:40:54] Also ich würde gerne ins Business Partner Thema einsteigen wollen, weil es da nochmal viel mit den Führungskräften der Austausch ist. Und da eben auch die strategische Personalplanung ein großer Fokus ist. Wo wollen wir hin, oder wo müssen wir auch hin? Was müssen wir da mit unserer Mitarbeiterschaft erreichen? Wie können wir die, die wir an Bord haben, mit ziehen? Da gibt's eben auch ganz, ganz viele -das erlebte ich jetzt selber ganz stark. Meine Kollegen sind alle Mitte 50 aufwärts. Für die ist das schwierig. Und manche wollen das. Manche sagen "Hab ich Bock drauf." Manche sagen aber auch "Nee, bin jetzt seit 40 Jahren hier. Will jetzt nicht mehr. Ich will, dass das so bleibt." Und das finde ich total spannend, das Thema. Und das dann auch nochmal anders treiben zu können und das für ein Ressort übergeordnet im Blick zu haben. Aber auch die ganzen schwierigen Themen wie Führungskraft entlassen oder irgendwelche anderen negativen Ereignisse zu bearbeiten als Personaler zu betreuen, das finde ich einfach total spannend. Und da würde ich schon gerne eher

wieder in diese Richtung, weil da verfall ich immer wieder auch jetzt in meinem Fachbereichhin. Da bin ich immer diejenige, die Ihre Führungskraft unterstützt oder auf ein Thema stößt. Immer sagt "ja schon mal, da könnte was sein." Das habe ich damals immer total gerne gemacht, auch in diesem Recruiting Bereich zu merken. Jemand, mit dem ich mich austausche, dem kann ich helfen. Der geht mit einem positiven Gefühl raus und ruft da noch mal an sagt "Mensch. Das hat super geklappt. Das nächste Gespräch bei Ihrem Recruiter Kollegen war richtig gut. Toll. Danke für den Tipp." Das mag ich total gerne. Ich sage immer persönlich leide ich an einem Helfersyndrom. Ich weiß nicht ob das nicht einfach das Personaler-Gen ist, wenn man ein leidenschaftlicher Personaler ist, dass man das einfach gerne sieht und gerne erlebt, wie ein Mitarbeiter oder ein Kollege sich einfach weiterentwickelt dadurch, dass man irgendwelche Tipps gegeben hat. Das mag ich total gerne und gibt mir total viel. Das fehlt mir halt jetzt in der Welt, in der ich vor Excel-Tabellen sitze total. Die sprechen nicht mit mir.

Interviewer 1 [00:43:00] Und wie gehst du jetzt vor, um... Wenn du sagst, dass deine, die dich da grad gerne halten wollen? Hast du schon was in die Wege geleitet damit du wechseln kannst?

Respondent 7 [00:43:10] Genau. Da bin ich auch, und da bin ich aber ganz offen. Ich glaube das machen auch viele Mitarbeiter nicht aus Angst. Irgendwie. Das hab ich direkt meiner Führungskraft gesagt. Hab gesagt: wir haben in den letzten Jahren, man muss bei uns dazusagen auch mehrere Führungskräfte Wechsel gehabt, Umstrukturierungen. Und ich mache jetzt was, wofür ich mich nicht beworben hab damals. Ich mach eigentlich nichts mehr von dem, weshalb ich das Ressort gewechselt habe, und habe gesagt Ja, das kann ich mir eine gewisse Zeit anschauen und habs mir selber so schmackhaft gemacht, dass ich gesagt habe "Ja, da entwickelt sie sich immer weiter und ist für deine Toolbox nicht schlecht. Dann haste Nochmal was anderes gelernt." Aber dan kann man nur für eine gewisse Zeit machen. Das habe ich ganz klar so platziert, sowohl bei meiner direkten als auch der Führungskraft darüber. Und hab gesagt Ich schaue mich um. Die wissen auch um das Netzwerk, was man über die Jahre aufgebaut hat, sowohl mit dem Betriebsrat. Die haben auch ein Blick darauf. Mit der Betriebsratsvorsitzenden für den Standort habe ich ein sehr gutes Verhältnis. Mit der spreche ich auch sehr offen darüber. Und die hat natürlich auch noch einen ganz anderen Blick auf die Themen. Die wissen das alle. Die sind informiert. Und ich führe mit meinem Ex-Chef Gespräche dazu. Gehe da wirklich sehr proaktiv vor. Und das war auch das, was ich eingangs gesagt habe. Ich war aber auch immer jemand, der eigentlich, egal ob Männlein oder Weiblein, immer mitgebe. "Wenn ihr etwas verändern wollt, dann zieht mit dran. Es kommt keiner." Ja, aber in den seltensten Fällen kommt einer hier mit dem goldenen Tablett und überreicht irgendwas Nettes. Ich bin jemand, man muss es, denn man muss es selber anpacken. Und durch die positive Arbeit, die man geleistet hat, und das Netzwerk, was man sich schon erarbeitet hat, kommt dann hoffentlich auch irgendwann was bei rum. Aber da bin ich proaktiv unterwegs.

Interviewer 2 [00:45:02] Und wenn es solche Wechsel gibt oder auch Beförderung oder Weiterentwicklung von Mitarbeitern, wird es hier auch intern ganz offen kommuniziert, wer da jetzt wo ist und wie das gekommen ist oder wie da die Prozesse sind?

[00:45:17] Genau. Also, man hält es eigentlich immer so weit unter Verschluss, dass man sagt, wenn es durch den Betriebsrat genehmigt ist. Das war für mich selber auch immer, das habe ich auch den Bewerbern damals gesagt, habe ich immer so argumentiert. Wenn das Verhältnis mit der Führungskraft auch gut ist, was im Zweifel auch eher der Fall war oder sein sollte, dass man das dann der Führungskraft sagt. Aber das es noch nicht im Team geteilt wird. Dass, wenn dann der Betriebsrat das auch abgenickt hat und es dann wirklich durch ist das Thema, und man sagt So, jetzt ist fix. Wann ist der Wechsel Termin? Wann wird es umgesetzt, dass man es dann auch kommuniziert. Das ist eigentlich so der normale Weg. Genau. Und da wird dann auch relativ offen mit umgegangen. Warum, wieso? Weshalb dann so ein Wechsel überhaupt vonstatten gegangen ist? Da entscheidet der Mitarbeiter im Zweifel dann, was er erzählt oder was er nicht erzählt.

Interviewer 1 [00:46:10] Und jetzt hast du schon gesagt, Diversity, eher seit zwei, drei Jahren ein Thema bei euch ist und 2015 jetzt noch nicht so präsent war. Hast du denn das Gefühl, dass sich seitdem auch wirklich was getan hat, dass mehr darauf geachtet wird, dass Frauen jetzt mehr gepusht werden, also wenn man jetzt nur mal auf Frauen achtet.

Respondent 7 [00:46:34] Also wenn... Man muss dazusagen das Thema Diversity wird ja in verschiedenen Themengebieten bei uns bearbeitet. Und da lag eben ganz, ganz viel auch der Fokus damals auf dem LGBT Thema. Jetzt haben wir ja LGBTQI irgendwas, ne mittlwerweile. Die Jennifer Walter hat da ganz, ganz viel damals schon getan. Ich weiß gar nicht wann sie angefangen hat 2012 oder so um den Dreh. Seitdem war Diversity fester Bestandteil bei Unternehmen A und auch durch Mitarbeiter besetzt. Aber das Frauenthema hat sich schon sukzessive immer weiter aufgebaut, und tatsächlich weiß ich nicht, ob... Glaube letztes Jahr, Ende letzten Jahres haben wir die neue Quote verabschiedet im Vorstand, und seitdem habe ich einen großen Aufschrei erlebt. Es ist total spannend. Jetzt ist das auf einmal ein Riesenthema bei den Mitarbeitern. Vorher war das auch immer Thema, und Personal hat das im Blick. Und jetzt verspürt man - da habe ich letzte Woche noch mit einer Kollegin aus dem Frauennetzwerk drüber gesprochen, die sagt: "es geht jetzt immer mehr in die Richtung, dass die Männer sagen, Was soll das denn Jetzt? Bin ich jetzt nicht mehr gut genug, oder muss ich jetzt hier meinen Posten haben, weil ich ein Mann bin?" Das schlägt gerade so ein bisschen um, was die Mitarbeiterschaft angeht, und das muss man natürlich einfangen. Es darf eben nicht passieren, dass es nachher heißt: "Nur weil man eine Frau ist, ist man jetzt in entsprechender Position," Sondern, man muss ganz klar sachlich herausstellen: es ist halt jetzt die Frau, weil die hat das, das, das und das in ihrem Bewerbungsschreiben mit drin gehabt oder in ihren Qualifikationen. Und der Mann hat eben nur drei Punkte von denen erfüllt. Da muss man schon sehr aufpassen, dass es dann nicht diesen Beigeschmack bekommt. Das sind doch Männer, das hab ich, wie gesagt, jetzt mit der Kollegin besprochen. Die hat gesagt sie haben gerade so ein bisschen Rückenwind. Aber nicht von der Konzernspitze, das

muss man sagen. Die steht hinter dem Thema. Und das hat auch entsprechend der Thomas Leert dann so verabschiedet auch mit seinem Konzernvorstand.

Interviewer 2 [00:48:54] Und genau du hast ja schon dargelegt, wie das Thema aufgenommen wird. Gibt's da ganz konkrete Initiativen und Strukturen außerhalb der festgelegten Quote?

Respondent 7 [00:49:13] Wir haben diese Frauen Förderprogramme, das ist so ein Mentoring-Programm. Das ist zum einen, da bin ich jetzt drin, für Kolleginnen, die noch keine Führungspositionen bekleiden, die eine Führungskraft an die Seite gestellt bekommen für ein Jahr. Und da dann eben verschiedene Themen abarbeiten. Die einhergeht, wenn man Führung machen wollen würde. Und diesen Austausch, den schätze ich total. Innerhalb dieses Programms sind aber auch noch Seminare mit dabei. Mit der Professor Schreiner aus Stadt A, die das Thema auch ganz stark begleitet. Gibts Erfahrungsaustausch, Termine, wie läuft es. Da ist ist im Prinzip genau auch, das immer wieder abgefragt wurden. Hast du das Gefühl, dir hilft das? Musst du selber was tun? Kommt einer auf dich zu? All sowas. Da hat man schon einen guten Rahmen, in dem man sich bewegen kann. Und da wird dann eben auch geschaut Wo entwickeln die sich denn hin und entwickeln die sich überhaupt? Da liegt schon Fokus drauf, weil es soll ja auch Nutzen bringen, dass man das jetzt tut. Und man will ja auch sehen, was kommt dabei rum? Und da hat man eben auch ein Zahlenwerk, was man sich anschauen kann. Und dann gibt's noch ein Gender-Mentoring Programm. Das sind dann schon Führungskräfte, die nochmal wieder für die nächsthöhere Führungskraft gecoach werden. Von auch wiederum einer Führungskraft. Das wurde aber tatsächlich zum Leidwesen von Stefan Seidel, geöffnet, weil sich da welche beschwert haben. Warum ist das nur für Frauen? Ich möchte das auch.

Interviewer 2 [00:50:55] Ist dann immer die Frage Welche Netzwerke sind offiziell, welche sind inoffiziell, genau. Du hattest gerade schon die Quote angedeutet? Was denn so seine ganz persönliche Meinung dazu?

Respondent 7 [00:51:12] Meine ist, es ist sehr sportlich. Wir sind noch weit weg davon. Und wenn wir nicht, meine Meinung ist, Wenn wir nicht andere Initiativen ergreifen und bewusster an das Thema herangehen, erreichen wir die nicht.

Interviewer 2 [00:51:29] Aber du glaubst auch, dass die Quote ein gutes Instrument ist?

Respondent 7 [00:51:32] Es ist zumindest ein Start. Ich glaube, man muss es einmal versuchen anzugleichen, damit man dann, sage ich mal, anders damit weitermachen kann. Oder dann vielleicht das Bewusstsein bei allen so da ist, dass man so etwas nicht mehr braucht. Das ist jetzt bei vielen, die sich gar nicht mit dem Thema auseinandersetzen. Die schütteln nur mit dem Kopf. Die sagen "Warum brauchen wir denn sowas, das ist ja eine Unverschämtheit. Und werden die jetzt alle bevorzugt?" Das ist ganz, ganz stark vertreten. Ich persönlich bin der Meinung, dass man anders nicht weiterkommt. Es dauert sehr viel, viel zu lange, bis ich da auf natürlichem Wege was tut.

Interviewer 1 [00:52:11] Man hat sich da eine Meinung dazu geändert? Also hattest du schon immer die Meinung zur Quote?

Respondent 7 [00:52:18] Ich habe mich da vorher gar nicht mit auseinandergesetzt groß. Als ich dann in dieser Diversity Rolle war, ist mir erst einmal bewusst geworden, was das für ein wichtiges Thema ist, und bin dann selber auch ein bisschen ernster und auch vorsichtiger geworden, was ich nach außen hin kommuniziere. Was ich selber denke. Und persönlich war nochmal das eine. Aber was will ich verkaufen? Was vertrete ich hier bei Unternehmen A? Da bin ich dann schon viel, viel bewusster damit umgegangen. Gerade auch bei Männern.

Interviewer 2 [00:52:45] Was zum Beispiel, also fällt Dir ein Beispiel ein?

Respondent 7 [00:52:48] Dass ich früher war, gesagt habe: "Das ist doch gar kein Thema, ist überhaupt kein Problem." Da wäre ich heute ein bisschen vorsichtiger. Ich würde auch argumentieren, dass es einfach sinnhaft ist, wenn wir auch da eine Diversität herstellen. Weibliche Führungskräfte, männliche Führungskräfte und dass das Mischverhältnis ein anderes ist. Und es einfach ja viel Positives mit sich bringen kann, weil ja auch untereinander oder Männer und Frauen einfach anders agieren. Dass es einen oositiven Effekt haben kann der Stefan Seidel ein tolles Beispiel immer so ein Bild von früher der Anzugträger mit Schlips, der sich den Anzugträger mit Schlips aussucht, so. Dass ich glaube, dass diese Vielfältigkeit - da ja gar nicht mal nur auf das Thema Diversity gemünzt, sondern eben auch auf Geschlechter bzw. Sexualität begründet. Nationen Thema, Generationen, Thema, die beleuchten wir hier alle, dass das Zusammenspiel das Bestmögliche meiner Meinung nach am Ende rausholt in der Mitarbeiterschaft.

Interviewer 1 [00:54:01] [00:54:01]Und jetzt noch zum Frauennetzwerk bist du selbst Teil von einem Frauennetzwerk, intern oder extern? [4.7s]

Respondent 7 [00:54:07] [00:54:07]Ja, genau. Ich bin selber in dem Women@Firma Netzwerk. Genau das war auch früher geschlossen. Das war früher nur für Führungskräfte schon. Mittlerweile haben wir das geöffnet und haben das auch für Teilnehmerinnen aus diesen Förderprogrammen geöffnet. Weil man schon sagen muss, dass die Frauen, die in solchen Netzwerken sind, beziehungsweise in so Förderprogrammen, die beschäftigen sich mit den Themen, die anderen, die haben das gar nicht auf dem Schirm. Also ich glaube, wenn jetzt eine fragen würde, die weder in so einem Förderprogramm noch

irgendwie mit dem Thema Führung zu tun hat, kann ich mir jetzt nicht vorstellen, dass sie dann Nein sagen würden. Aber im Zweifel haben die das Thema überhaupt nicht am Schirm. Beschäftigen sie sich nicht mit. Und die erleben auch immer wieder. Ich sage mal innerhalb des Teams Umstrukturierungen sind auch sehr unterschiedlich unterwegs. Da hat man zum einen die gestandenen Führungskräfte, die schon 10, 20 Jahre Führungskraft sind, und die, die dahin wollen oder vielleicht gerade auf dem Weg sind oder es jetzt werden oder gerade geworden sind. Die sind schon so, was ihr ihre Vorstellung von Führung, aber eben auch Frauenthemen angeht, schon oft unterschiedlich. Das ist schon sehr konträr, wenn die sich da manchmal unterhalten, was die dann sich so gegenseitig an den Kopf werfen oder wenn es um irgendwelche neuen Themen geht. Da hatte ich ich jetzt mit einer Kollegin letztens gesprochen, da sind Sie sich auch noch gar nicht so einig. Wo wollen Sie eigentlich hin als Netzwerk. [99.7s]

Interviewer 2 [00:55:47] [00:55:47]Was zum Beispiel? Was sind da so Meinungsverschiedenheiten? [6.1s]

Respondent 7 [00:55:52] [00:55:52]Das war jetzt da z.B. Was ist der beste Zeitpunkt, um wieder eine Veranstaltung zu machen? Manche waren der Meinung, die Weihnachtszeit ist doch nicht schlimm. Da gucken doch, da gucken doch alle trotzdem auch noch irgendwie in ihre Mails oder sonst was. Manche waren der Meinung nee, da sind die Frauen doch gerade die Frauen so beschäftigt mit den Weihnachts Vorbereitungen das klappt doch nicht, dann kommt doch keiner. Ganz unterschiedlich, das ist dann spannend. Da kommt dann aber auch gleich nochmal dieses Generationen Thema mit rein. [28.5s]

Interviewer 2 [00:56:23] [00:56:23]Und würdest Du sagen, dass solche Frauen Netzwerke auch einen Nutzen haben? Und wenn ja, welchen Nutzen haben die? [5.9s]

Respondent 7 [00:56:31] [00:56:31]Wenn sie richtig bespielt werden, ja. Wenn es einfach nur ist, um sich mal nett in der Runde zu treffen, glaub ich nicht. Wichtig ist, dass man das Netzwerk zum Beispiel mit anderen Netzwerken mehr in den Austausch kommt, um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können. So, wie ist es denn bei euch? So ist es bei uns, ein Gefühl dafür zu gewinnen. Wie ist es denn bei Unternehmen? Wie, wie ticken wir denn überhaupt? Was können wir bewegen? Bewegen wir überhaupt was? Das ist, glaube ich, ganz, ganz wichtig. Und dass man sich selber so ein paar Themen auf die Fahne schreibt, bei denen man sagt "So, die will ich jetzt erst mal bewusst anpacken." Und da kann es eben auch sein, dass Sie sich an Personal zecken und sagen "So, wie ist denn das Thema Recruiting, wie bespielt ihr das denn jetzt. Wie wird das denn bearbeitet? Gibt's da jetzt irgendwie einen Katalog, der vielleicht doch das Thema Frauenförderung noch mit einbindet?" Dass man sich so andockt an verschiedene Schnittstellen innerhalb des Konzerns. Und da das Thema nochmal treibt, dann macht es Sinn.[62.3s]

Interviewer 2 [00:57:36] [00:57:36]Also vor allem Austausch auch mit anderen Netzwerken von anderen Unternehmen. [2.9s]

Respondent 7 [00:57:40] [00:57:40]Ja, genau das haben wir damals auch erlebt. Dann hatten wir haben auch das Netzwerk LGBTIQ. Na ja, da haben wir eben auch ein Netzwerk, und da war es auch total spannend. Da war ich dann noch mal bei Bayer und dann da, eben in Austausch zu kommen, um da einfach ein Gefühl zu gewinnen. Wie ist das Thema dort? [30.8s]

Interviewer 1 [00:58:14] [00:58:14]Glaubst du, dass die Netzwerke einen Einfluss auf Beförderung? [3.3s]

Respondent 7 [00:58:19] [00:58:19]Das glaube ich nicht. Noch nicht. Ich glaube... sagen wir so: Wenn das Netzwerk jemanden innerhalb des Netzwerks hat, bei dem Sie wissen, die möchte irgendwie weiterkommen, und die Person hat halt wiederum auch jemanden in Personal und dadurch kommt der Austausch zustande, dann kann das schon funktionieren. Aber ich glaube nicht, dass es so weit geht, dass so ein Netzwerk heutzutage sagt "ach Guck mal, den haben wir hier auf der Liste" und dann mit Personal in Austausch geht. Ich glaube so weit sind wir noch nicht. [27.0s]

Interviewer 1 [00:58:51] [00:58:51]Würdest du das begrüßen, dass das so wäre? [0.7s]

Respondent 7 [00:58:56] [00:58:56]Da bin ich tatsächlich im Zwiespalt, aber da aus der Recruiting Sicht, weil ich dann sagen würde im Zweifel Wer ist denn dann, dabei der das bewerten kann? Und wie bewertet die Person das? Aber grundsätzlich schadet es nicht. Einfach, um das interne Recruiting ein bisschen anzukurbeln. Und heißt ja nicht, dass daraus etwas wird. Aber dann vielleicht nochmal Namen zugetragen zu bekommen, die man sich auch mal anschaut. Das durchaus, aber es darf halt nicht umschlagen in "wir schlagen euch immer wen vor, und das wird nie was" oder so, oder halt irgendwelche Leute. Das haben wir auch. Das muss man auch ehrlich sagen. Gerade was diese Auswahl von den Förderprogrammen angeht, dass man auch einfach Personen da drin hat, die wollen das eigentlich gar nicht. Aber man hat nichts anderes als Führungskraft und schickt jemanden in ein Förderprogramm. Was macht auch wenig Sinn. Die Ansprache von denjenigen, die muss ja dann schon auch irgendwie mit Sinn und Verstand passieren. Das ist dann ja auch die Auswahl. Wer da Potenzial hat und nicht, das muss man schon im Blick haben. [65.0s]

Interviewer 2 [01:00:01] [01:00:01]Was Du auch erwähnt hast, dass die Leute dann auch selber aktiv werden. [3.6s]

Respondent 7 [01:00:05] [01:00:05]Genau das muss man auch. Ja, und da muss man auch. Das haben wir auch damals dann mal erlebt. Dann hat sich welche gemeldet, und da hast du auch gemerkt - da ist vielleicht Führung nicht das richtige Thema.

Und dann muss man eben auch sich trauen, das auszusprechen. Natürlich muss man auch Beispiele haben und klar belegen können, warum, wieso, weshalb, vielleicht nicht. Und die vielleicht auch in andere Bahnen lenken? Oder ich sage mal andere Impulse geben zu sagen, wie wir denn hier diese fachliche Weiterentwicklung et cetera pp. Also muss man sich aber auch trauen. Und das erwarte ich aber wiederum auch von jemandem, der in so einer Position ist oder in Personal auch unterwegs ist. Nur so hilft man dem Gegenüber, wenn man da klar ist, klar kommuniziert. [40.8s]

Interviewer 2 [01:00:48] Vielleicht als letzte Frage nochmal so ein bisschen so eine Zukunftsvision. Wie würdest du denn sagen - wie sollte deiner Meinung nach die Zukunft von Karriere Entwicklung aussehen, dass wirklich jeder die gleichen Chancen bekommt? Was muss man sich dafür noch ändern?

Respondent 7 [01:01:14] Ich glaube, man sollte ruhig weggehen, aber das ist auch wieder - das ist ja wirklich nur meine persönliche Meinung. Man sollte ruhig weg davon gehen, dass man in der Bewerbung unbedingt sagen muss, ob man weiblich oder männlich ist. Das hab ich damals auch schon bekommen. Bewerbungen, die komplett anonymisiert waren, wo ich gar nicht entnehmen konnte ist das männlich oder weiblich. Das finde ich spannend, weil man das ja dann komplett ausgemerzt hätte und man wirklich nur nach Qualifikation und dann persönlichem Gespräch oder Interview gehen würde. Zumindest sollte es dann so sein im ersten Schritt. Ich glaube, wir hier intern oder gerade die Großkonzerne, die da ja auch ein anderes Thema haben. Die müssen wirklich bewusst an das Thema rangehen und müssen einfach ganz klare Pfeiler setzen. Die sag ich mal gerade im Recruiting ganz klar mit sich ziehen. Was ich eben schon sagte Wir haben nur einen männlichen Bewerber. Ja, dann warte ich eben noch ein bisschen und schaue eben, ob eine Frau mit dazu kommt. Oder spreche bewusst eine Frau an, um dann mal vergleichen zu können? Das muss ich schon noch stärker betrieben werden, damit sich da überhaupt etwas ändert. Und damit es nach und nach auch dann zur Normalität wird. Das war das, was ich eben beschrieben habe. Wenn man das irgendwann mal angeglichen hat, dann ist es ja gar kein Thema mehr. Und dann merkt man oder sollte man, hoffe ich, auch merken, dass die Leute in der entsprechenden Funktion sind, weil sie die Leistung bringen. Und weil sie die, ich sage mal, die das Handwerkszeug dabei haben, um eine gute Führungskraft zu sein. Und da ist es egal, ob Männlein oder Weiblein. Das dauert aber sonst, wenn man das nicht tut, glaub ich noch sehr, sehr lange.

Interview with Respondent 8

Respondent 8 [00:01:29] Ich habe einen ganz untypischen Lebenslauf. Ich habe mal Geisteswissenschaften studiert, erst ein bisschen unstrukturiert, dann Lehramt. Und habe während des Studiums aber immer viel gearbeitet und bin so in meine erste Führungsposition bei einem Call-Center im Versandhandel gekommen und bin von dort aus zu XYZ. Das war damals ganz schick. Das waren Pioniere. Weil heute nicht mehr alle kennen. Also je nach Generation, es waren sehr erfolgreiche Werbespots. Daher kennen viele Leute, die damals schon selber Entscheidungen getroffen haben zum Internet kennen das. Das waren die ersten, die eigentlich so ein Angebot gemacht haben in Deutschland, was nicht für Techies war oder international. Ein amerikanisches Unternehmen. Da habe ich lange gearbeitet. Dann habe ich bei einem Pharma-Unternehmen gearbeitet, auch da, also bei beiden Unternehmen, habe ich Kundenservice und Retention Management gemacht und bin vor neun Jahren zu Unternehmen A gekommen.

Interviewer 1 [00:02:34] Da hast du uns jetzt schon halb die erste Frage weggenommen, weil wir wollten eigentlich einsteigen, wie du genau auf die Position gekommen bist.

Interviewer 2 [00:02:42] Also wie bist du da hingekommen, wo du gerade bist. Du kannst ja noch mal beschreiben, was deine Laufbahn bei Unternehmen A...

Respondent 8 [00:02:47] Also, ich habe, wie gesagt, immer Kundenservice gemacht. Das war nie so rein... Ich habe also richtiges Call-Center Management gemacht. Dann früher habe ich richtig Aufbau von der ganzen Hotline gemacht. Damals fingen die wirklich an, und wir haben die ersten Leute eingestellt. Das war eine ganz andere Arbeit. Und da war natürlich auch Kundenservice noch etwas, was noch neu war in Deutschland. Call-Center, das Wort kannten die Leute gar nicht. Es war auch noch nicht so verbrannt wie heute, hatte nicht so einen schlechten Ruf. Es war auch nicht so schlecht. Glaube, es ist auch schlechter heute. Und zuletzt? Bei dem Pharma-Unternehmen war ich halt verantwortlich für den Support von Blutzucker-Messgeräten in Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Sehr reguliert das Business. Und das war nicht so rein Call-Center mäßig sondern die Organisation von diesem internationalen Support. Und dann habe ich einen Headhunter Anruf bekommen. Wie sich später herausstellte, hat jemand, den ich kenne, jemanden anders, der hier arbeitete, mich empfohlen, habe ich aber viel später rausgefunden, weil der Anruf kam so in einem Moment, wo ich eigentlich ganz glücklich da war. Trotzdem eine sehr spannende Herausforderung. Es ging um den Support von Organisation A Deutschland. 400, 500 Leute waren das, glaub ich am Anfang. Fand ich schon sehr reizvoll, aber ich war da irgendwie eigentlich in ganz vielen Tätigkeiten beschäftigt, und ich hatte auch den Headhunter drei oder viermal vertröstet, weil ich mit dem gar keinen Termin bekam. Und dann ging das aber ganz schnell. Da hab ich auch gar nicht mit gerechnet und bin dann so hier hin gekommen. Bei Unternehmen A habe ich dann eben angefangen Kundenservice, Telefonie und E-Mail - das war allerdings noch nicht so viel Email damals - zu organisieren. Zum einen in der GmbH das ist ja ein ausgelagertes Unternehmen, als Geschäftsführerin, aber auch als Bereichsleiterin hier

im Konzern. Und das habe ich fünf Jahre lang gemacht, mit vielen Veränderungen, die wir da durchgeführt haben. In der Zeit war ich, das ist möglicherweise auch eine Frage die ihr später noch stellen werdet, in verschiedenen Förderkreisen, da sind halt auch Leute auf mich aufmerksam geworden. Auch Internationale Förderkreises und... Eine Geschichte, auf die ich auch ein bisschen stolz bin, war dass, es gab so eine Initiative Frauen zu fördern, wo die CEO der Länder sich jeweils eine Frau ausgesucht haben als Mentee. Und dann war das eben auch Teil einer internationalen Community, wo man zu verschiedenen Meetings und Fortbildungen eingeladen wurde. Und das war ich in Deutschland als Andreas Junge hier CEO war. Was natürlich ein glücklicher Umstand war. und über diese Förder Schiene gab es jemanden in Paris der auf mich aufmerksam geworden ist und mir angeboten hatte, nach Indien zu gehen. Also COO. Das habe ich auch gemacht, weil ich hier nicht gesehen habe, dass es hier irgendwie weitergeht. Damals hätte ich mich dafür interessiert, da hat es auch ein paar Gespräche gegeben, Vorstand im Bereich Operations zu werden. Das hat aber nicht funktioniert. Dann habe ich gesagt gut, mache ich halt jetzt mal sowas. Das hat aber nicht gut geklappt. Es war für drei Jahre geplant. Ich bin nach drei Monaten wieder hier gewesen, weil das ganz furchtbar war. Also ziemlich schlimmes Jahr, weil dann am Anfang eben auch nicht ganz klar war: Was macht man dann weiter, wenn man da... Ich könnte stundenlang erzählen, warum es nicht geklappt hat. Aber wenn man da sozusagen gescheitert ist. Damals... Wahrscheinlich für euer Thema auch relevant - hatte mir vorher jemand gesucht, der so meine Heimat Betreuer ist sozusagen. Das macht man bei den Long Term Assignments und das war die Ingrid Stab, die jetzt auch CEO der Gruppe ist. Damals war sie aber noch Vorstand, Personal und Strategie. Und mit der hab ich das, als klar war, dass ich da nicht bleiben will - Ich bin da auch mit meinem Mann und Hund weiß nicht was nach Indien gegangen. Mit der habe ich damals noch von Indien gesprochen habe gesagt es geht nicht ich muss bitte wieder zurück. Ist mir egal, was dann passiert, ich kann hier nicht bleiben. Die hat mich da sehr unterstützt. Und nach ein paar Monaten Unsicherheit hat Sie mir einen Job angeboten, in Personal, wo es darum ging, auch in Operations mal solche, im Grunde solche Prozesse und so weiter, wie man sie modernen Kundenservice auch anwendet auch anzuwenden. Das habe ich jetzt drei Jahre gemacht, und in der Zeit gab es immer mal wieder Gespräche. Was könnte es so geben? Ich hab auch zwischendurch nochmal Projekte gemacht in verschiedenen Bereichen, um auch noch einmal meine Einsatzfähigkeit zu erhöhen und meinen guten Willen zu zeigen. Hab mich in der Zeit auch nochmal in einem Assessment für die gleiche Vorstandsstelle interessiert, aber wieder nicht gekriegt. Und jetzt bin ich in der internen Revision seit 1.8. letzten Jahres.

Interviewer 1 [00:07:56] Nochmal zu dem Headhunter. Der ist dann auf dich aufmerksam geworden. Ihr habt dann irgendwann geschafft euch zu treffen...?

Respondent 8 [00:08:10] Nö. ich hab den nie getroffen. Ich habe den nicht ein einziges Mal persönlich getroffen.

Interviewer 1 [00:08:14] Du hast mehrmals vertröstet und wen dann getroffen oder wie lief das?

Respondent 8 [00:08:18] Das ist eine ganz lustige Geschichte, weil das war so ein ganz schlimmer Winter, dieser Winter. Und ich hatte in der Tätigkeit vorher schon einen internationalen Job, das heißt ich war auch ständig zwischen irgendwelchen europäischen Städten unterwegs und durch den schlimmen Winter hat nix funktioniert. Du bist irgendwo steckengeblieben und nicht wieder weggekommen und der rief mich an, also wir gerade im Vorbereitungsstress für die Jahresauftakt Tagungen waren. Das war eine große Nummer. Da hatte ich auch einen großen Auftritt. Weil ich im HQ gearbeitet habe, habe ich einmal einen Termin vereinbart, dann wieder absagen müssen, weil das nicht gepasst hat. Dann hat er... Ließ aber nicht locker und sagte dann: Ja, und dann können wir uns dann und dann treffen. Dann habe ich gesagt: okay, Ich komme an dem Tag von Budapest zurück, wenn ich in Frankfurt lande setze ich mich in den Zug, und wir treffen uns in Stadt A. Dieser Flieger hatte Verspätung, und es war auch blöd, weil ich mit meinen ganzen Kollegen so in alten Jeans am Flughafen stand. Und ich hatte das eigentlich alles so getimed, dass ich mich da umziehen kann. Und dann hab ich den irgendwann angerufen. Und gesagt "Tut mir leid. Ich komme total verspätet an, und ich kann mich noch nicht mal umziehen", sagte er. Das macht nichts. Sag ich "Mir schon". Und dann konnte ich das wieder nicht. Und dann hab ich es noch einmal versucht, und da bin ich schon wieder hängengeblieben in England. Kein Witz, alles passiert. Und dann hat er gesagt: "Wissen Sie, was, wenn Sie mögen vereinbarte ich jetzt einen Termin mit dem Vorstand. Der wohnt bei Ihnen in der Nähe." Ich habe damals in Wiesbaden gewohnt. "Macht Ihnen das, was aus dem direkt zu treffen?" Das fand ich eigentlich schon ein bisschen komisch. Ist eher ungewöhnlich, dass der Headhunter einen nicht vorher trifft. Es lag natürlich daran, dass es diese klare Empfehlung gab, was ich nicht wusste Zu dem Zeitpunkt. Dann habe ich direkt den Vorstand getroffen, in Wiesbaden, bei mir um die Ecke sozusagen. Und Ich kann mich erinnern, dass der damals Sagte "Wie schnell können Sie denn anfangen?" Das war Anfang Dezember. Habe ich gesagt "Wenn Sie sich jetzt so ganz schnell entscheiden können und wir uns einig werden, dann könnte ich dieses Jahr noch kündigen. Ich habe ein halbes Jahr Kündigungsfrist. Aber das ist wahrscheinlich unwahrscheinlich, weil ich das von großen Unternehmen nicht so kenne, dass so ein Prozess innerhalb von ein paar Wochen durchgeht." Dann sagte er "Doch schaffen wir". Und dann habe ich hier noch ein Assessment gemacht. Nicht wichtig für die weitere Story aber bin ich auch hier hängengeblieben auf dem Rückweg. Und dann habe ich mich danach mit dem Headhunter noch getroffen, nicht getroffen, sondern der sagte "Können wir wenigstens irgendwie skypen oder videokonferenz" schlug er vor. Dann sagte ich "Können wir ja Skypen". Hatte der nicht. Also musste ich nach Frankfurt fahren. Von der Personalberatung. Um dann mit ihm in seinem Office in Düsseldorf zu konferieren. Das haben wir gemacht. Das war das nächste wie ich dem gekommen bin. Da hatte ich aber schon ein Angebot dann glaube ich in der Zwischenzeit hier von Unternehmen A. Und habe dann tatsächlich auch gekündigt. Am 29. Dezember. Hat mich sehr beeindruckt, weil der Vorstand so ganz händeringend jemanden suchte. Der hat mir den Vertrag nach Hause gebracht. Am 28. Dezember. Und dann habe ich am 29. gekündigt. Aber das Unternehmen hat mich nicht rausgelassen. Also ich habe ein halbes Jahr in der alten Firma gearbeitet. Ich glaube ich habe dann erst am 1.7. des Folgejahres angefangen.

Interviewer 2 [00:11:50] Alles klar, also gar nicht noch freigestellt?

Respondent 8 [00:11:51] Habe ich nicht mit gerechnet, aber die waren nicht glücklich, dass ich ging.

Interviewer 2 [00:11:58] Ist ja immer die Frage, wie motiviert man dann noch weiter arbeitet...

Respondent 8 [00:12:00] Das ist total bekloppt. Aber die Frau, an die ich da berichtet habe. Will jetzt eigentlich so weit ausholen. Wir hatten aber ein Riesenproblem kurz vor Weihnachten. Was ich mit ihr gelöst habe, was wirklich dazu geführt hat, ich habe glaube ich eine Woche lang fast am Stück mit der telefoniert, weil es so eine Gefahr gab, dass ein Produkt vom Markt genommen werden musste. Und wir brauchten einen Notfallplan. Und irgendwie waren alle Leute... Eigentlich gar nicht meine Aufgabe, und das hatten wir gemeinsam gemacht. Und die fand das ganz toll, und ich hatte das Gefühl, jetzt habe ich das erste Mal die Aufmerksamkeit der Frau, die sieht, was ich für eine tolle Mitarbeiterin bin. Und das war auch so. Die war total dankbar und hat mich ausgezeichnet und haste nicht gesehen. Und dann habe ich gekündigt. Die war so enttäuscht, dass sie dann irgendwie zickig wurde.

Interviewer 2 [00:12:50] Und du hattest eben angedeutet du könntest wahrscheinlich stundenlang darüber referieren, was in Indien falsch gelaufen ist. Aber willst Du uns einmal die Kurzfassung geben?

Respondent 8 [00:13:02] Die Kurzfassung ist also erstens: Ich hab ein paar Herausforderungen gesehen, bevor ich da hin ging. Und die habe ich nicht konsequent genug ausgeräumt, das ist mein eigenes Thema. Ich bin im November... das kam im Sommer auf. Der CEO war in dem gleichen Förderprogramm gewesen wie ich. Ich habe ihn aber irgendwie nie gesehen, weil er immer in anderen Arbeitsgruppen war. Wir kamen über die gleiche Schiene. Das war ein Inder. Und der wurde, direkt nachdem er die Stelle genommen hat, schwer krank, also ist lange ausgefallen, hatte einen Bypass und so weiter. Und in der Zeit hat man mich rekrutiert, und das Briefing, was ich von Paris hatte, war auch so, ging so in die Richtung: "wir wollen eigentlich auch noch jemand haben, da vor Ort noch ist und sicherstellt, dass alles seinen rechten Weg geht." Und mit dem Auftrag bin ich hingegangen. Rückblickend muss ich sagen: Das ist natürlich irgendwie klar, dass er nicht gesagt hat, auf die habe ich gerade gewartet, aber das habe ich irgendwie damals nicht durchschaut. Ich bin dann im November hingefahren zu einem Besuch, um mal zu gucken, ob ich das machen will und mit dem Typen nochmal zu sprechen. Ich hatte ihm damals gesagt, was für mich wichtig ist. Ich habe das schon sehr klar artikuliert. Ich habe zum Beispiel gesagt Für mich ist es wichtig, eine Rolle zu haben, die auch außerhalb von Indien eine Bedeutung hat, weil ich will ja nicht den Rest meines Lebens in Indien bleiben. Das war so ein bisschen unklar, wie genau die Rolle sich ausgestalten würde. Und da hat meine kulturelle Kompetenz nicht gereicht, um zu verstehen, dass, wenn der immer lächelt, und nickt, das das nicht heißt dass der mir zustimmt. War ich nicht darauf vorbereitet. Das war aber so. Das hat er natürlich alles nicht gemacht. Ich durfte da nichts entscheiden, ich hatte hatte da null Kompetenz. Ich hatte einen ganz tollen Titel, nämlich COO, der war aber weniger Wert als irgendwas, was ich vorher gemacht habe, und der wollte mich da nicht. An dieser Stelle werde ich immer gefragt. Als Frau ist ja auch schwierig. Ich glaube, es hat nicht geholfen. Aber das war nicht der Grund. Das hat bestimmt nicht geholfen. Jetzt habe ich ja nicht nur von der äußeren Erscheinung, sondern auch als Type, eine gewisse Präsenz. Und das war so ein kleiner Inder. Das ist alles falsch gewesen. Im Nachhinein, wenn man das jetzt so sieht ist es irgendwie logisch, dass ich eine Bedrohung, für den gewesen sein muss, und das hat er von Anfang an versucht, auch zu begrenzen. Die Bedrohung. Hat hinter meinem Rücken, ohne mir jemals Feedback zu geben, in irgendwelchen internationalen Kreisen mich schlecht beurteilt und. Ganz fiese Dinge. Hat versucht, mich da ein bisschen zu isolieren. Bis der Punkt gekommen war, wo ich gesagt habe: Das brauche ich echt nicht im Leben.

Interviewer 1 [00:16:03] Glaubst du, dass dein Geschlecht sonst mal irgendwie eine Rolle gespielt hat?

Respondent 8 [00:16:12] Ja klar. Naja, also ich finde, es ist... Ja. Ich glaube, das. Ich finde, das ist sehr schwer zu konkretisieren. Ganz früher würde ich sagen, hab ich das nie so empfunden. Da habe ich gesagt: Ich weiß nicht, wovon die Leute reden. Als ich so 30 war oder so. Und da waren gefühlt auch immer mehr Frauen. Vielleicht lag das auch an den Ebenen, in denen ich da war. Aber auch, als ich dann später in, wo ich die einzige oder eine von wenigen Frauen war. Das habe ich aber nie als Nachteil empfunden. Das ist aber eher immer mehr geworden, dass ich das Gefühl habe, dass man mit anderem Maß gemessen wird. Es gibt eine Anekdote: Als ich bei dem Pharma-Unternehmen war, bin ich von einem Mann eingestellt worden. Ich war die einzige Frau außerhalb von HR. Wen wunderts? Kundenservice und HR. Meine frühere Diversity Officerin hier bei Unternehmen A meinte immer das ist ein "Pink Ghetto", Personal und... Und das war völlig in Ordnung da. Aber ich kann mich an eine Situation erinnern, ich hatte etwas gemacht, was der Chef gut fand. Dann kam er zu mir hin und wollte mir seine... Zeigen, dass er das gut fand, und klopfte mir so auf die Schulter. Und in dem Moment gucken wir uns an. Und Er merkte: das war nichts. Und ich dachte auch so... Da habe ich richtig gemerkt, das war so seine Art das zu zeigen, weil er immer nur mit Männern gearbeitet hat. Und dass man jetzt einer Frau, der nicht so auf die Schulter klopfte. Das ist ihm auch erst aufgefallen, als ers gemacht hat. Das ist vielleicht so ein Punkt wo ich gedacht hab, das ist irgendwie doch nicht so ganz... Das war jetzt nicht schlimm, ist eher lustig. Er hat es auch gemerkt. Der hat es auch nie wieder gemacht. Ich glaube aber schon. Ich kann das schwer in Worte fassen. Ich hatte ja gesagt, ich hatte mich zweimal hier für eine Vorstandsposition interessiert. Habe auch ein Assessment gemacht. Das war auch gut. Wobei da steht natürlich nie drin: du bist 120% die Allertollste. Da stehen auch immer Entwicklungsgelder drin. Und die Entwicklungsgelder haben natürlich schon eher mit typisch weiblichen Dingen zu tun. Ich weiß jetzt nicht, ob ich so eine super typische Frau bin, aber das ging im Sinne von wie diplomatisch ist man. Und das ist schon

so etwas sehr typisches, was ja Frauen auch für sich in Anspruch nehmen. Authentisch ist am allerwichtigsten. Diese Stereotypen, was ja ein bisschen das Gegenteil von diplomatisch ist. Man hat sich da auch gegen mich entschieden. Also, ich habe ja jetzt keine [00:19:05]Rabattmarken, [0.0s] wo ich noch warte. Es ist halt wie es ist. Aber ich glaube schon, dass männliche Verhaltensweisen da mehr ankommen. Eine ganz verrückte Sache, finde ich. Weil der Grund, warum man Frauen eigentlich... Oder warum es eine Million, was werden ihr jetzt sicher besser wissen, solcher Untersuchungen darüber gibt, das divers Management nachhaltige, bessere Ergebnisse ergibt, kann man ja nachweisen. Das ist natürlich auch, weil wdieir anders sind. Aber das mit dem Anderssein umzugehen erfordert natürlich auch eine gewisse Risikobereitschaft, weil das halt unbekannt ist. Und deswegen glaube ich nicht... das ist ein bisschen komplizierter ist als nur zu sagen man ist als Frau benachteiligt.

Interviewer 1 [00:20:07] Hat das Geschlecht eines Vorgesetzten oder einer Vorgesetzten einmal eine Rolle gespielt, wann Du weitergekommen bist?

Respondent 8 [00:20:19] Na ja, statistisch ist es ja wahrscheinlich und tatsächlich auch wahr, dass ich häufiger an Männer berichtet habe. Insofern habe ich keinen ausgeglichenen Überblick. Ich habe keine schlechten Erfahrungen mit dem einen oder anderen Geschlecht gemacht. Kann ich nicht sagen. Ich glaube allerdings, wenn mir etwas nicht passt, bin ich bei einer Frau kritischer als bei einem Mann.

Interviewer 2 [00:20:52] Was zu Beispiel?

Respondent 8 [00:20:52] Das ist natürlich genau dasselbe, was ich jetzt gerade reflektiert gesagt habe, was man von mir anderes erwartet. Also wenn eine Frau so besonders gefühllos und blöd ist, trage ich der das glaube ich, auch mehr nach als einen Mann.

Interviewer 2 [00:21:04] Das heißt, man kommt ja selber nicht raus?

Respondent 8 [00:21:05] Klar, wir sind ja alle in der gleichen Gesellschaft groß geworden.

Interviewer 2 [00:21:13] Du als Führungskraft bist ja bestimmt auch oft in der Situation, dass ein Mitarbeiter kommt und sagt: Ja, ich will mich weiterentwickeln. Wie läuft das normalerweise ab? Wie sind die Prozesse im Unternehmen?

Respondent 8 [00:21:28] Das ist schwer so allgemein zu beurteilen. Ich glaube, das ist auch sehr individuell, wie man diese Aufgabe für sich wahrnimmt. Das passiert ja nicht, dass einer kommt: "Guten Tag, ich möchte mich weiterentwickeln." Sondern es ist ja eher so, dass ich die Aufgabe der Führungskraft darin sehe, dass man eben guckt, dass man die Leute auf das Richtige einsetzt und vielleicht auch mal auf etwas, was sie vielleicht nicht sich selber ausgesucht haben, was ein Schritt aus der Komfortzone raus ist. Damit Leute auch solche Ideen bekommen. Ich erlebe das häufiger, dass ich zu Leuten sage: "Hast du nicht mal Lust, das auszuprobieren" Also dass Leute zu mir hinkommen und sagen, das würde ich gerne machen. Ich habe ein Netzwerk... Es ist eigentlich häufiger bei Leuten, die nicht an mich berichten. Ich habe viel immer Mentees auch genommen, die dann ganz konkret sagen: "In die Richtung würde ich gerne gehen" und wir gemeinsam Situationen durchspielen und für und wider besprechen. Und es kommt darauf an, auf was sich jemand weiterentwickeln möchte. Hier ist es ja so. Wenn man eine Führungsposition haben möchte, muss man einen Potenzialcheck machen. Und jetzt habe ich gerade eine Mitarbeiterin. Die möchte das gerne machen. Haben wir vereinbart, dass wir jetzt regelmäßig uns zu dem Thema zusammensetzen. Ich habe das noch nicht vereinbart. Ich habe aber zwei, jetzt tatsächlich aktuell zwei, die das möchten. Und ich werde Ihnen jetzt vorschlagen, wenn die einverstanden sind, dass wir das zu dritt machen.

Interviewer 1 [00:23:05] Wie ist das dann zu dritt?

Respondent 8 [00:23:08] Naja, was für die meisten am schwierigsten ist. Die sind ja alle schlau, die hier arbeiten. Aber was für Sie am schwierigsten ist. Mit der Prüfungssituation klarzukommen. Bei den Rollenspielen, wenn ich noch keine Führungsposition hatte, da souverän aufzutreten. Und das ist ja auch immer ein bisschen eine Herausforderung. Zwischen: Ich will auch zeigen, dass ich mich durchsetzen kann. Aber andererseits will ich natürlich auch dem kulturellen, gewünschten Bild der Verständnisvollen - ich will es jetzt nicht lächerlich machen - entsprechen. Das ist schwierig für Leute, die das noch nicht oft gemacht haben. Und das kann man ja ganz konkret üben. Das heißt, die zwei Leute zum Beispiel könnten zusammen ein Rollenspiel machen, und ich gebe eine Rückmeldung, oder wir machen das in einer anderen Gruppe. Ich glaube da kann man ganz gut draus lernen

Interviewer 1 [00:24:00] Du siehst es auch als deine Aufgabe, die vorzubereiten. Auf diesen Test.

Respondent 8 [00:24:07] Ja, klar.

Interviewer 2 [00:24:07] Und das sind jetzt Leute, die direkt an dich berichten, oder sind das aus dem Netzwerk eher?

Respondent 8 [00:24:12] Ich habe es im Netzwerk schon ganz oft gemacht. Das ist das erste Mal, dass wirklich in der Berichtssituation. Aber ich bin da ja noch nicht so lange in der Position. Dass die sagen: Mein Ziel ist es, innerhalb von einer bestimmten Zeit das zu erreichen, und ich habe das jetzt zugesagt. Das haben wir noch nicht angefordert. Und wie gesagt Da ich jetzt zwei habe, habe ich die Idee, dass ich die, wenn die einverstanden sind. Es kann natürlich auch sein, dass Sie sagen Das will ich nicht. Aber ich glaube, es hat nur Vorteile. Weil die konkurrieren ja nicht miteinander. Das könnte irgendwann passieren. Aber tatsächlich geht es ja erstmal darum, diese Hürde zu nehmen. Deswegen werde ich das jetzt vorschlagen dass wir das zu dritt machen. Das ist nicht nur zeitsparend, aber ich glaube, es bringt auch noch mehr als wenn man das zu zweit macht.

Interviewer 2 [00:24:53] Deine Kollegin hat uns auch gerade schon ein bisschen über dieses Verfahren erzählt. Wo siehst du da die Herausforderungen oder was ist das Für und Wider?

Respondent 8 [00:25:03] Als ich bei Unternehmen A angefangen habe, muss ich selber durch so ein Verfahren. Und dachte: die haben sie nicht mehr alle, weil ich das nicht kenne aus anderen Branchen. Dass Du, wenn du schon eine erfahrene Führungskraft bist, dass du so ein Verfahren durchlaufen musst. Ich finde es im Nachhinein aber ganz toll, weil du kannst bei Unternehmen A nicht irgendeinen einstellen. Zumindest nicht ohne großen Aufwand. Sondern du musst dich als derjenige, der den will, ja auch diesem Verfahren stellen. Ich glaube, das ist schon ein ganz guter Mechanismus. Es gibt immer Möglichkeiten, Dinge zu umgehen oder manipulieren. Aber gehen wir mal davon aus wie es gedacht ist. Es ist sehr vernünftig. Das beschützt einen selber davor, unter Druck die falschen Entscheidungen zu treffen, weil man ja immer mindestens eine zweite Meinung hat. Ich finde es auch richtig, dass ein Unternehmen sagt: Wir haben eine bestimmte kulturelle Wertevorstellungen, die wir auch damit sicherstellen wollen. Das finde ich gut. Ich finde nicht gut: wir machen ein gleiches Verfahren für alle Leute, und das ist ein Problem. Also Ich habe letztes Jahr in einer anderen Rolle jemanden eingestellt. Für die Gehaltsabrechnungen, der ist jemand, der bei Handelsunternehmen XY die Gehaltsabrechnung gemacht hat, offensichtlich fachlich richtig gut ist, kann hier sowieso keiner beurteilen, weil das sind nur 4 die die das wirklich gut können. Und der musste genauso wie alle anderen durch dieses Verfahren, durch. Das Rollenspiel finde ich macht schon Sinn. Aber zum Beispiel muss man muss ja auch ein strategischeren Teil machen. Und der musste jetzt irgendwas über... Eine Entscheidung treffen, wie viel wir in die Digitalisierung investieren. Das ist... Das kann der natürlich nicht so gut wie jemand, der hier arbeitet. Ich glaube, wir haben... Also was ich an dem Verfahren nicht gut finde, dass wir in den gleichen Maßstab an alle anlegen. Has ist glaube ich falsch. Genau wie bei den Rollenspielen. Es geht meiner Meinung nach nicht darum, dass da einer hinkommt und alles richtig macht, sondern dass man sieht, dass der die richtigen Werte dahinter hat. Den Rest kann man ja lernen. Das ist ja Handwerkszeug.

Interviewer 2 [00:27:09] Also glaubst du, dass da Kriterien angesetzt werden, die vielleicht einen bestimmten Typus besonders bevorzugen? Einen bestimmten Typ Mensch?

Respondent 8 [00:27:28] Ich glaube dass das Verfahren eigentlich ganz gut geeignet ist, natürlich schon, bestimmte Eigenschaften zu bevorzugen, aber nicht, dass da eher Männer oder Frauen durchkommen oder ältere oder jüngere, schwarze, weiße, was auch immer, das finde ich nicht. Ich glaube aber, dass wir, das weiß ich nicht genau, das ist ja noch relativ neu, das aktuelle Verfahren, das habe ich erst zweimal begleitet. Das andere habe ich als Zuschauer, Beurteiler mal öfter gemacht. Das war aber so ähnlich. Ich habe letztes mit der Verantwortlichen für Change und so weiter gesprochen. Und habe gesagt: In dieser ganzen agilen Aufstellung, die wir jetzt haben. Da bevorzugen wir natürlich tatsächlich einen bestimmten Menschentyp. Nämlich die Leute, die jetzt schon da waren und jetzt plötzlich wieder agilen Organisation sind, die haben nach meiner Wahrnehmung kein Zuhause mehr. Oder noch banaler ausgedrückt Wenn ich jetzt schon ein paar Jahre in so einem Laden arbeite, weiß ich ja genau, was ich tun muss, damit mein Chef mich gut findet. Ich muss ja nicht morgens um acht Uhr reinkommen, um 17 Uhr rausgehen und jede Minute fantastische Arbeit machen. Ich habe ja Strategien entwickelt, wem ich wann was zeige. Und das funktioniert aber dann alles nicht mehr, weil der Vorgesetzte ja nicht derjenige ist, der mich wirklich bei der Arbeit sieht. Ich glaube, es ist wirklich ein großer Change Prozess, und ich glaube, dass es Leute gibt, die das nicht gut haben können und die wir trotzdem brauchen. Das ist ein Problem glaube ich. Ist auch meine ganz persönliche Meinung. Die Inga sieht das ein bisschen anders. Wenn wir dann nur noch Leute haben, die in der Lage sind, ohne dauernde Wertschätzung, ohne Bestätigung und so weiter selbstständig daran zu arbeiten. Da bin ich skeptisch, ob das gut ist, ob das gesund ist. In der Vergangenheit habe ich gelernt: Man muss halt irgendwie diverse Teams haben. Also man braucht so Leute, die vielleicht mehr Aufmerksamkeit brauchen, die können meistens andere Dinge gut als die Leute, die selbstständig arbeiten. Und so hast du auch eine gute Kompetenz und eine Verteilung der Arbeit. Und auch ganz egoistisch, wenn man das erst einmal gelernt hat, dann muss man halt auch selber die Sachen nicht tun, die man nicht gerne tut, wenn man so diese Mischung hat. Und ich habe win bisschen Angst, dass es verloren geht. Dass die stillen Arbeiter, denen man - ist jetzt ein bisschen banal - aber denen man mindestens einmal die Woche sagen muss, dass alles gut ist, die finden hier kein Zuhause mehr. Ich weiß nicht, wer deren Arbeit machen soll. Langfristig.

Interviewer 1 [00:30:27] Gibt es denn deiner Meinung nach Strukturen oder Personen im Unternehmen, die es solchen oder anderen Gruppen jetzt schwieriger macht, befördert zu werden?

Respondent 8 [00:30:46] Die, die ich gerade beschrieben habe, die wollen ja vielleicht gar nicht befördert werden. Die wollen einfach nur ruhig ihre Arbeit machen und es ist halt nicht so fancy. Einer der einfach seine Arbeit macht. Ich bin ziemlich froh, dass es so Leute gibt.

Interviewer 2 [00:31:05] Wie jetzt generell mit, was Weiterentwicklung angeht und Karrierewege auch innerhalb des Konzerns. Wie wird das hier kommuniziert? Ist das ein Thema, wo das Unternehmen auch sagt: Wir wollen den Leuten Sichtbarkeit geben?

Respondent 8 [00:31:27] Announcements für Beförderungen gibt es nur auf der ersten Führungsebene. Darunter weiß man, das oder... wenn es im eigenen Bereich. Aber in einem großen Unternehmen ist man manchmal überrascht, was sich da getan hat. Ich glaube, dass wir zum Beispiel, wenn es darum geht, Frauen zu befördern, haben wir einen totalen Nebel. Wir veröffentlichen das nicht, wenn wir das tun und heben das nicht hervor. Also wenn ich mich selber überprüfe, ich war letztes im Leadership Team und habe die Frauen durchgezählt. Aus Interesse. Und es waren mehr, als ich dachte. Offensichtlich reden wir nicht drüber. Es sind immer noch viel zu wenig. Aber es waren mehr, als ich dachte.

Interviewer 2 [00:32:21] Und du hast dich gefragt, warum du das noch nicht wusstest?

Respondent 8 [00:32:30] Genau.

Interviewer 2 [00:32:30] Gerade auch zu dem Thema Diversity. In unserem Fall Gender Diversity. Hat sich viel getan in den letzten Jahren wird viel mehr drüber geredet, vor allem. Glaubst du dass sich auch seitdem was getan hat für Frauen in Führungspositionen. Gibt es da Unterschiede, die du bemerkt hast? Veränderungen?

Respondent 8 [00:32:54] Zum einen ganz egoistisch auf dem Arbeitsmarkt hast du Vorteile als Frau. Weil alle Leute sagen: Ich muss jetzt mal eine Frau einstellen. Das heißt, wenn ich jetzt, wenn es um eine Position geht, die Headhunter rufen erst einmal die Frauen an. Du musst natürlich irgendwas können, ist klar. Aber ich glaube, die Eintrittskarte zu kriegen in so einen Prozess ist wirklich einfacher geworden. Ansonsten habe ich mich nicht so viel auf dem Arbeitsmarkt umgetan. Also ich aus Indien zurück war, habe ich mal geguckt, weil es noch nicht klar war, wie es hier weitergeht. Da habe ich aber auch diese Erfahrung gemacht, das ist natürlich nicht repräsentativ, dass auch für Positionen, wo ich mich vielleicht sonst gar nicht beworben hätte, aber eben, das war wieder auf Empfehlung aber... Dass die sehr aufgeschlossen sind, wenn Frauen sich da in die Waagschale werfen. Wobei, wo wir da jetzt drüber sprechen. Ich habe auch den umgekehrten Fall erlebt. Ich habe den umgekehrten Fall erlebt, und zwar habe ich einen Kollegen gehabt, der ein ähnliches Profil hat wie ich. Und der hatte einen Job angeboten bekommen, den er nicht wollte. Eigentlich wäre es sogar besser geeignet gewesen, weil das war was auch... aber da war der Versicherungs Hintergrund, den der andere nicht hatte, hilfreich. Eigentlich hatte ich noch ein Asset. Und er hat gesagt: "Wenn dir das recht ist, dann sage ich dem Headhunter ich kenne da eine tolle Frau, dann kannst du ja mal mit dem reden." Da sage ich "Super". Und ich habe mit dem Typen ein Gespräch geführt, der hatte Null Interesse an mir. Und ich bin jetzt nicht so verpeilt, dass ich im ersten Gespräch die Leute abschrecke. Das gelingt mir eigentlich ganz gut. Das war meiner Meinung nach ein Vorurteil.

Interviewer 2 [00:35:02] Da gab's da irgendwie Zeichen für im Gespräch? Hast Du da etwas rausgehört?

Respondent 8 [00:35:07] Der war ätzend der Typ. Ich hatte auch gar keine Lust mehr nachher mit dem zu sprechen, weil das ein furchtbar arroganter Schnösel war.

Interviewer 1 [00:35:15] Das heißt, dass du öfter...

Respondent 8 [00:35:22] Ach so, jetzt erinnere ich mich dran, das muss ich noch erzählen: Es ging um Gehalt. Der hatte mich nach einer Gehaltsvorstellung gefragt. Ich mache das eigentlich nie, dass ich konkrete Zahlen in einem ersten Gespräch nenne. Aber wir waren irgendwann bei so einem Korridor gelandet. Und dann hat er gesagt, das wäre zu viel. Und der Typ mit dem der vorher gesprochen hatte, der wollte viel mehr.

Interviewer 2 [00:35:44] Ach so, und das wusstest du.

Respondent 8 [00:35:44] Das wusste ich. Und wir sind nicht so sehr ins Detail gegangen, dass der das wirklich hätte beurteilen können. Aber ist natürlich anecdotal evidence. Aber da... Hatte ich vergessen, wo ich gerade drüber nachdenke. Da hatte ich das Gefühl, ich könnte eigentlich sagen, was ich will. Der will da eigentlich so ein bisschen, so ein Typ... Der Freund von mir, mit dem ich ganz früher einmal zusammengearbeitet habe, bis zu dem Zeitpunkt, wo ich zusammengearbeitet haben haben wir wirklich ganz ähnliche Sachen gemacht, deswegen weiß ich das. Das ist halt schon richtig so ein Macho-Typ. Das hat ihm wahrscheinlich gut gefallen. Ein sehr netter Mensch, das meine ich nicht negativ. Aber es ist schon ein sehr männlicher Typ.

Interviewer 1 [00:36:37] Du hattest indirekt gesagt, du hast ja Vorteile, wenn man eine Frau, eine Eintrittskarte. Was hältst du denn von Quoten?

Respondent 8 [00:36:39] Ich finde Quoten super.

Interviewer 2 [00:36:51] Fandest du Quoten schon immer super?

Respondent 8 [00:36:55] Nein. Nein, also ich bin natürlich... Es wird wahrscheinlich vielen so gehen. Wenn Du mich vor zehn oder 20 Jahren gefragt hättest, hätte ich gesagt: "Nein, auf gar keinen Fall. Und dann wird ja keiner mehr sehen, dass ich kompetent bleiben und so weiter." Das ist alles Blödsinn. Tatsache ist, dass Leute... Man muss dieses Gleichheitsprinzip einmal durchbrechen. Und wenn es richtig gut läuft, kann man es nach fünf Jahren wieder abschaffen. Und wenn ich mit anderen Frauen rede, die dann sagen: "Nee das finde ich schon blöd. Diese ganzen Männer haben ja jetzt schon das Gefühl die werden benachteiligt. Und dann denken die ja erst recht..." Dann habe ich gesagt: "Das ist doch egal! Also ich meine, du kriegst doch jetzt schon so Sprüche, und du kriegst den Job nicht! Wie viel schlimmer kann es denn sein, wenn es ine Quote gibt und die meckern? Aber dann kriegst du den Job!"

Interviewer 1 [00:37:54] [00:37:54]Und vielleicht im Zusammenhang damit Mit Frauennetzwerk bist du Teil von einem Frauennetzwerk? [8.0s]

Respondent 8 [00:38:04] [00:38:04]Ich bin jetzt gerade im Relaunch so zu sagen, ich bin jetzt neu dabei. Das Frauennetzwerk bei der Firma hat eine Evolution durchgemacht über die letzten Jahre. Ich bin ganz am Anfang mal als Teilnehmerin zu einer Veranstaltung gegangen. Das ist 5 Jahre her. Da hatte ich das Gefühl, mich verbindet außer dieser Chromosomenähnlichkeit nichts mit den Menschen. [18.3s]

Interviewer 2 [00:38:25] [00:38:25]Warum?[0.0s]

Respondent 8 [00:38:27] [00:38:27]Es ist ungerecht wahrscheinlich. Ich war nur bei einer Veranstaltung. Und da war so ein "Alles ist schlecht" Rumgezicke, das war mir irgendwie zu blöd. Aber es ist ungerecht. Ich habe vielleicht auch nur einen Ausschnitt mitgekriegt. So hat sich das eben immer weiterentwickelt. Zu wirklich auch guten Veranstaltungen, es ist halt wahnsinnig schwierig, Leute zusammenzukriegen dafür. Die sagen dann zu aber denn Kommen sie aber doch nicht hin. Ich habe gesagt, ich mache jetzt mit, aber auch unter der Voraussetzung, dass sie sagen, wir müssen das ein bisschen irgendwie verbindlicher und exklusiver machen. Und im letzten Jahr - ich glaube, das war auch im letzten Jahr das Richtige zu tun, haben die kleine Veranstaltungen gemacht, wo die immer einen Vorstand oder so eingeladen haben, der zu so einem Thema zur Diskussion stand, um die Sichtbarkeit der Frauen zu erhöhen, die da drin sind. Aber, wenn ich das böswillig zusammenfassen sollte - was ich wahrscheinlich nicht soll - aber dann war das auch so ein bisschen "die großen Jungs erzählen den Mädchen, wie es geht". Also ich lade da einen ein und der sagt dann wies geht... Und ich finde, wir müssen das umdrehen. Das Unternehmen braucht uns ja! Wenn wir die Quote nicht heute haben, dann rechtlich, die wird ja irgendwann kommen, da bin ich fest von überzeugt, und wenn die Quote nicht kommt, du kannst auch jetzt nicht ernsthaft mehr dich als Unternehmen nach außen darstellen, wenn du so eine geringe Frauenquote hast. Also das Unternehmen hat ja richtig Druck. Also müssen wir es eigentlich umdrehen und sagen "Wie können wir denn uns so unverzichtbar machen?" Weil wir dem Unternehmen helfen, die Frauen nach vorne zu bringen. Und da arbeiten wir gerade, das ist irgendwie nicht so ganz einfach. Insofern halte ich viel davon. [101.9s]

Interviewer 1 [00:40:12] [00:40:12]Externe Frauennetzwerke. Hast du damit auch Erfahrung? [2.3s]

Respondent 8 [00:40:15] [00:40:15]Ja, ich habe ehrlich gesagt, in den letzten Jahren nicht so viel aktiv gewesen. Wir versuchen gerade, diese Kontakte zu knüpfen, weil wir der Meinung sind, als Team dass es natürlich gut ist, zum einen voneinander zu lernen und sich auch über die Firmen hinweg zu verknüpfen. Wir fangen ja gerade erst an.. [16.4s]

Interviewer 2 [00:40:35] [00:40:35]Gibt es noch irgendwelche anderen Initiativen, gerade bei Initiativen und Strukturen für Frauen? Außer ein internes Netzwerk. [11.8s]

Respondent 8 [00:40:51] [00:40:51]Der Stefan Seidel ist da ja sehr umtriebig, auch bestimmte Dinge voranzubringen es gibt das Mentoring, Sponsoring Programm mache ich auch jedes Jahr mit, als Mentorin. Verschiedene Veranstaltungen wie zum Beispiel GDW, was wir ja auch sponsern. Viele von den Dingen sind auch außenwirksam, was auch richtig ist. Ich bin davon überzeugt, dass für den Erfolg des Unternehmens erforderlich ist, das auch zu vermarkten und zu zeigen. Intern könnten wir - also kommen wir ohne Quote nicht wirklich weiter. [35.0s]

Interviewer 1 [00:41:28] [00:41:28]Und was gefällt dir daran, dass du schon mehrmals als Mentorin...? [3.2s]

Respondent 8 [00:41:33] [00:41:33]Das ist ganz toll. Zum einen ist es schön, wenn die Meinung gefragt wird. Ich freue mich halt auch erst mal persönlich. Es macht natürlich Spaß, wenn Leute auch sagen, das nützt mir was. Es ist ein tolles Netzwerk, was ich jetzt auf einer ganz anderen Ebene nochmal habe im Unternehmen. Das sind ja fast, das sind alles Frauen. Die, auch wenn Sie jetzt irgendwas entscheiden, und überlegen soll ich in die Richtung gehen, dann sprechen Sie nochmal mit mir, auch wenn das jetzt ein paar Jahre her. Es ist natürlich erst mal ein tolles Gefühl, wenn Leute einen... Wenn das jemand so wichtig ist. Und ich lerne natürlich trotzdem auch viel von denen, das ist das zweite. Weil das ist ja wirklich noch mal ganz anders. Ich finde, dass die jetzt unter 30 jährigen Frauen, zu denen Ihr ja auch gehört, nehme ich an. Sie haben natürlich einen ganz anderen Blick auf Karriere, da kann ich auch was draus lernen. [60.2s]

Interviewer 2 [00:42:38] [00:42:38]Was zum Beispiel? [0.2s]

Respondent 8 [00:42:39] [00:42:39]Ich habe nie geplant. Ich habe nichts von dem geplant, was ich euch da erzählt habe. Nichts. Hat sich irgendwie so ergeben. Habe ich auch eine Menge Glück gehabt. Ich habe auch gut gearbeitet, war natürlich nicht nur Glück. Aber du musst natürlich schon auch zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute treffen und die Chance ergreifen. Dann ist wieder Eigeninitiative. Ein bisschen das Gefühl haben, an welcher Stelle muss man denn was mal wem erzählen? Das kann ich, glaube ich, ganz gut. Aber ich habe natürlich auch ein bisschen Glück gehabt, dass ich da an die richtigen Leute geraten. Und ich habe immer Leute gehabt, die mich auch gefördert haben. Das hat sicherlich auch mit mir selber zu tun. Aber man muss sie auch finden. Das hat ja auch funktioniert. Ich bin ja total zufrieden mit dem, was ich erreicht habe. Zumal ich einen relativ ungewöhnlichen Lebensweg habe mit fachfremden Studium und so weiter. Ich erlebe das so... Und ich habe immer gesagt hat: "Willst du nicht auch noch das machen, oder Du könntest ja es ja hier nochmal was machen." Da hätte ich nie "Nein" gesagt, wäre ich gar nicht auf die Idee gekommen. Ich hätte nicht abgewogen, wie viel Aufwand ist das. Was kriege ich dafür? Will ich das überhaupt, das hätte ich nie gemacht. Das bereue ich nicht. Ich finde es aber sehr schlau, dass die Frauen das heute anders machen. [75.5s]

Interviewer 1 [00:44:02] [00:44:02]Also da wird mehr abgewogen, mehr geplant? [0.8s]

Respondent 8 [00:44:06] [00:44:06]Alleine die Gespräche, die ich führe. Wenn einer sagt: Ich habe überlegt, ich könnte in die Richtung gehen. Oder in die. Was hältst du davon, dass die sich jemanden suchen, der das mit denen bespricht, das finde ich ist sehr schlau. Dass auch Leute sagen "Na ja, mir gibt noch einer mehr Arbeit, und ich freue mich - das ist auch nicht mehr so." [18.0s]

Interviewer 2 [00:44:28] [00:44:28]Wie haben sich die Herausforderungen verändert? Vor welchen Herausforderungen stehen die unter 30-Jährigen, mit denen du dich unterhältst von denen, wo du vor anderen standest? [9.0s]

Respondent 8 [00:44:40] [00:44:40]Ich glaube, es gibt etwas, was die Generation ausmacht, was mit Frauen und Mann nichts zu tun hat - Ich bin in einem mittelständischen Haushalt großgeworden. Mein Vater war Beamter, und bevor ich Abitur hatte, war mir klar, dass mein Leben, dass es mir besser gehen würde als das meiner Eltern. Denen ging es nicht schlecht. Aber ich bin ja aufgewachsen mit dem Gedanken, das wird immer alles besser. Und das ist ja heute nicht mehr so. Und deswegen habe ich natürlich das Privileg, dass ich würde mal sagen wir mal... deswegen habe ich auch nicht geplant glaube, ich. Und ich habe mir um nichts Sorgen gemacht. Bis ich über 30 war, da hab ich mir gedacht Na ja, vielleicht braucht doch mal irgendeine Versicherung. Und das kann man nicht vergleichen. Die Situation ist eine ganz andere. Und ich glaube, dass der Leistungsdruck auch größer ist. Da beneide ich euch nicht drum. Aber die Folge davon, ist dass man sich auch genauer überlegt "Was ist mir denn was wert?" Das ist schon toll, weil es Möglichkeiten, diese Möglichkeit zu wählen, ist auch richtig und gut. Aber es hat miteinander zu tun. [69.6s]

Interviewer 2 [00:45:53] [00:45:53]Du hast nochmal kurzerwähnt, das fand ich ganz interessant, dass man dem Unternehmen auch signalisieren muss "Ihr braucht uns als Frauen." Wie kann man denn das Unternehmen davon überzeugen? Es scheint ja noch nicht vollständig angekommen zu sein. [15.0s]

Respondent 8 [00:46:09] [00:46:09]Wir haben jetzt mit verschiedenen Vorständen gesprochen, um deren Unterstützung zu bekommen und ihnen auch zu sagen "Wir bieten euch unsere Unterstützung an." Es ist jetzt nicht mehr so, dass wir es jetzt umgekehrt wollen. Und da sind schon spannende Sachen bei rausgekommen. Der CEO, der hat tolle Sachen gesagt. Ich habe gesagt: "Thomas, das weiß keiner hier. Ich bin so begeistert". Er hat zum Beispiel gesagt seine Frau, die auch ein Studium, weiß nicht was sie genau von Beruf ist. Er sagte "Wenn ich mir überlege, das alles 20 Jahre später, säße ich hier vielleicht nicht, sondern meine Frau. Und davon habe ich schon profitiert, dass das so klar war." Dann habe ich gesagt wir machen mal ein Video, wo er solche Fragen noch mal beantwortet. Und das war jetzt ein bisschen weg von deiner Frage, merke ich gerade. Wie sagen wir es im Unternehmen. Ich glaube, dass der Druck jetzt steigen wird, dass wir da... Denn das Unternehmen wird ja eine Quote einführen. Und ich glaube, dass es gut ist, wenn wir dann quasi schon bereitstehen und auch helfen. Wir haben auch überlegt, dass wir diese Diskussion gerne auch öffentlich führen würden, werden jetzt Männer total benachteiligt, bisschen Fakten unter die Leute zu bringen, haben wir ein paar Sachen geplant. Einfach diese Awareness auch zu steigern. Im März zum Beispiel, wollen wir etwas zum Thema "Money Matters" machen, also "Equal Pay", was ganz interessant ist, weil Unternehmen A hat kein equal pay Problem, auf gleichen Ebenen, aber sie hat natürlich weniger Frauen auf den Ebenen. Also bereinigt dann doch. Das ist zum Beispiel ein ganz gutes Thema, wo man einerseits etwas Positives sagen kann, nämlich wenn du die gleiche Arbeit machst, zahlt Unternehmen A auch das gleiche. Aber das Thema "Wie kriegen wir die Leute auf die Ebene" ist natürlich eins was weiter offen ist. [120.9s]

Interviewer 2 [00:48:14] [00:48:14]Genau die Frage: In Zukunft - Wie kriegt man die Leute auf die Ebenen? Was muss sich dafür ändern? [8.4s]

Respondent 8 [00:48:25] [00:48:25]Quote haben wir schon gesagt. Ich glaube auch, wir müssen ein Thema, was wir gar nicht besprochen haben: wir haben natürlich alle in unseren Köpfen, obwohl sich die Gesellschaft so verändert hat, es sind ja immer noch ganz viele Stereotypen, und die sind ja nicht nur bei den Männern im Kopf, sondern bei den Frauen auch. Wenn ich jetzt

dieser Tage mit einer jungen Kollegin in meinem Bereich gesprochen, die ist Mitte 30 oder so und hat ein kleines Kind. Sie arbeitet 60 Prozent. Ihr Mann arbeitet hier auch, der arbeitet 100 Prozent. Die haben eine vergleichbare Ausbildung. Sie erzählte mir, ihr Vater finde das nicht in Ordnung, dass sie sich nicht genug um ihr Kind kümmert. [43.5s]

Interviewer 1 [00:49:12] [00:49:12]Obwohl sie ja noch 40 Prozent....[0.7s]

Respondent 8 [00:49:14] [00:49:14]Aber das findet der auch schon... Die arbeitet auch wirklich gerne, die macht eher mehr. Ich glaube, dass das noch in unser aller Köpfen drin, auch bei den Frauen. Ich glaube wir müssen bei so ein paar Reservats-Themen - die Dinge werden ja immer so wie so ein Defizit diskutiert. Da muss man wirklich von weg. Wir dürfen nicht Frauen mit Kinderbetreuung gleichsetzen. Bei Unternehmen A nehmen so viele Männer auch Erziehungsurlaub meistens nicht so lang, das ist klar. Ich glaube, wir haben ganz gute Voraussetzungen, von diesen Themen wegzukommen. Aber die sind natürlich ganz tief drin - aus den Familien und so weiter. Ich glaube, das ist ein wichtiger Punkt. Sich diese Stereotypen bewusst zu machen. Wir haben eine Veranstaltung in der Planung, eine Veranstaltung zum Thema Risiko. Passt ja ganz gut zur Branche, passt aber auch ganz gut zu den Stereotypen. Wir waren zuerst bei einem Thema, wo ich dann hinterher dachte, ich bin da auch wieder drauf reingefallen. Im Vertrieb sind nicht genug Frauen, weil sie kein Risiko eingehen wollen, du wirst ja da leistungsabhängiger, sozusagen. Oder so selbstständig in einer Agentur. Das machen wenige Frauen. Das hatten wir erst so geschrieben. Haben gesagt wie kann man denn mehr Risiken eingehen? Und da hab ich noch mal drüber nachgedacht, ein bisschen recherchiert und habe gedacht "Eigentlich totaler Blödsinn, weil das ist ja genau die Diversität, dass man auch Leute braucht, die risikobewusster sind." Und wie können wir denn das hervorheben? Jetzt haben wir das Thema komplett geändert. Aber wo es darum geht, was die richtige Waage ist, wie viel Risiko braucht man denn, und wie kann man das ausbalancieren? Das meine ich mit diesen Themen. Wir haben diese Zuschreibung. Bei mir ist es wahrscheinlich schlimmer als vielleicht bei euch. Aber ich sehe das auch bei vielen jungen. Wir haben diese Zuschreibung so in uns drin, dass wir uns eigentlich immer mal wieder dessen bewusst werden müssen. Und diese Diskussion mit der Kinderbetreuung ist nur eine. Ich war zu einem der Kamingespräche eingeladen, letztes Jahr. Das ist das Frauennetzwerk, wo ich dann noch nicht als Share Team mitgemacht haben. Ich bin leider anderthalb Stunden zu spät gekommen von dem zwei Stunden Termin, weil ich in einem Megastau stand. Ich hatte aber vorher... letzten Teil habe ich dann noch mitdiskutiert, hatte vorher mir ein Thema überlegt. Das hab ich dann telefonisch durchgegeben. Habe gesagt, Ich würde gerne über diese Stereotypen sprechen. Also welche Zuschreibungen gibt es, welche wir vielleicht auch selber als Frauen irgendwie im Kopf haben? Und wie können wir da wegkommen? In dieser letzten Viertelstunde, wo ich dabei war gab es eine wilde Diskussion über dieses Kinderbetreuungs-Thema. Es gab Frauen, die gesagt haben Das finde ich total richtig. Das darf man nicht immer zusammenbringen. Dann ist man ja immer direkt bei dieser "Frauen können nicht, weil..." oder "ich muss erst irgendeine Voraussetzung eingezäunte Weide für diese aussterbende Spezies, für schützenswerte, minderwertige Rasse schaffen, damit sie das können." Und das ist falsch. Und es gab eine wilde Diskussion, weil es ganz viele Frauen in der Runde geben. Die sagen "ja, aber das ist ein Riesenproblem." Da sage ich: "Aber das ist doch nicht nur dein Problem, du hast doch auch einen Mann. Der hat das Problem doch auch. Mach es doch nicht zu deinem." Aber es ist so, dass die meisten... Und Kinderbetreuung ist nur ein Beispiel, was sehr plastisch ist. Es gibt es, glaube ich, auch bei anderen Sachen.

Interview with Respondent 9

Interviewer 2 [00:01:59] Ganz cool. Ja, du hast es jetzt ja schon so ein bisschen erzählt. Aber wir steigen immer damit ein, einfach mal zu fragen, wie bist du jetzt auf deine jetzige Position gekommen? Wie bist du dort überhaupt gelandet? Wo du jetzt gerade bist. Kannst auch gerne weiter ausholen.

Respondent 9 [00:02:18] Das ist eine gute Frage, weil [...] ich bin kein Mensch, der einen Karriereplan hatte oder hat. Und das ist echt ein bisschen Zufallsgetrieben. Oder sagen wir mal, Leidenschaftsgetrieben gewesen. Und wie bin ich hier gelandet? Ich wollte auf jeden Fall in das Feld, ich wollte mich mit Lernen beschäftigen in meinem Job und ich wollte nicht mit Kindern arbeiten, weil ich zu ungeduldig bin, ich wollt mit erwachsenen Menschen arbeiten. Und habe deshalb Pädagogik studiert und BWL. Und so bin ich einfach in der Organisationsentwicklung gelandet. Das ist so klassisch im Studium, wenn man sagt Jetzt mache ich ein Praxissemester, wo kann ich hingehen und habe von Unternehmen A vorher echt gar keine Ahnung gehabt, sondern ich habe einfach geguckt, was für Ausschreibungen sind da. Und Unternehmen A hat für die Organisationsentwicklung ausgeschrieben, was selten der Fall ist. Wenige Firmen haben eigentlich eigene, eigenständige Abteilungen dafür. Ich habe mich beworben, ich bin genommen worden. So bin ich hier gelandet. Ich hatte keine Vorstellung davor. Und [...] Ich hatte einen Aha-Moment, weil dieses Praktikum total für mich Sinn gemacht hat, das ist ja das, was man sich wünscht: Das will ich machen. Cool. Und das war eine Zeit, in der Unternehmen A ein anderes Unternehmen aufgekauft hat. Das heißt, für eine Changeabteilung war extrem viel zu tun, weil man auf einmal zwei Belegschaften zusammenführen muss. Und ich war Feuer und Flamme und habe das Praktikum genutzt, und hab einfach ganz viel Einsatz gezeigt. Und dann kam es tatsächlich so, dass das Team gesagt hat, hey du bist so gut eingearbeitet, kannst du nicht länger bleiben. Und so bin ich zur Werkstudentin geworden. Und mein Werkstudentenvertrag lief dann irgendwann aus, ich war auch kurz weg. Zwei, drei Monate oder so etwas. Und dann rief mich das Unternehmen A an und sagte hier ist jetzt eine Stelle im Projekt frei geworden, willst du nicht kommen? Die Mitarbeiter aus dem Team [also vielleicht, wenn das für euch auch spannend ist]. Es spricht da nicht wie ganz im klassischen Sinne die Personalabteilung. Sondern mein altes Team hat gesagt, wir haben jetzt hier eine Vakanz auf/offen und wir erinnern uns an Sie und Sie waren gut, und wir wollen Sie. In sofern ein Glückstreffer, dass zwei Kolleginnen mich in guter Erinnerung hatten, und bin dann so reingerutscht, als Junior auch, weil normal bist du so als Schenksch Consultant ohne Berufserfahrung, haste eigentlich kaum eine Chance einzusteigen. Und es war eben ein Projekt und befristet. Und die sagten, hey die ist eingearbeitet und die kennt den Konzern, wir nehmen die. Und so bin ich dann zu dem Job gekommen, und habe hier gearbeitet. Und in der Zeit war für mich auch völlig klar, dass ich niemals eine Führungsaufgabe übernehmen werde. Also ich hatte Probleme vor Menschen zu sprechen. Also jetzt nicht im Eins-zu-Eins, aber Referate an der Uni und so waren echt der Horror für mich. Meine Stimme wurde dann immer dünn, und ich wurde ein bisschen heiser. Und insofern galt ich immer als diejenige, die eine fleißige Arbeiter Biene ist, aber nicht für die erste Reihe. So, und deshalb, deshalb so die Frage Wie bin ich dort heute eigentlich gelandet. Deshalb hol ich hier gerade aus und bitte brems mich, wenns irgendwie zu ausführlich ist. So habe ich in der UE also da meinen Job gemacht. Ich hatte einen männlichen Vorgesetzten auch, und ich glaube, ich war immer so ein bisschen das Mädchen, das Orga Mädchen. Ich war die Jüngste, immer. Und da wusste man, Der kann ich gut was geben die organisiert die Sachen weg. Aber die ist eben irgendwie der Junior in dem Team. Und der war total nett, aber so hat er mich eben auch geführt und hat immer gesagt. Ja, wenn Sie Frau Holzhauser [...] da wurde noch gesiezt, wenn Sie dann mal weiterkommen wollen, dann müssen Sie mehr Marketing in eigener Sache machen. Das ist immer so ein Spruch, den Männer so gerne sagen. Und das hat er auch viel gemacht, so Marketing in eigener Sache, und ich habe das immer nicht verstanden. Und mir war das zu wirr, weil ich immer so dachte, Ich will durch Arbeit überzeugen, und ich will hier nicht irgendwie immer nur die Werbetrommel für mich schwingen oder schlagen.

Na ja, und dieser Vorgesetzte ist dann irgendwann gegangen. Ich mochte ihn. Das war nicht das Thema. Er wurde geschasst. Es gab eine neue Personalvorstandandin, und die sagte irgendwie, Ich mach alles anders im Personal. Und wer hat Bock? Und ich bin Gott sei dank jemand vom Profil, eigentlich ein Mensch, der sagt, Ich kann mit Unsicherheit gut umgehen [...] ich habe Bock, ich mache alles mit. Ich weiß zwar noch nicht, was du vorhast, aber ich bin dabei. Und das war ein totaler Boost. Einfach sich anzubieten, gesehen zu werden. Andere waren eher skeptisch, haben gesagt, Ich gucke erst mal, was die vorhat. Das war echt so eine Furie. Und da ist für mich das eigentlich losgegangen. Die sagte, Hey, pass auf [...] die Führungskräfte, Konferenzen, Konferenzen der Vorstände und ihrer Bereichsleiter, die Top 80 Manager des Unternehmen A [...] Die Kollegin, die es bisher gemacht hat, die geht, mach du das doch einfach. Früher war immer klar, das macht auf jeden Fall ein Senior. Also, emuss jemand mit super viel Erfahrung sein. Auf keinen Fall ich. Und auf einmal hieß es so, ja du konzipiert die. Und dann hieß es nach zwei Wochen, ach du moderiert sie übrigens auch. [...] So, ich, die schon Probleme hatte vor Menschen zu sprechen [...] ging schon. Also ich hatte schon Trainings und Workshops gemacht [...] das ist besser geworden. Aber, Es war für mich natürlich krass.

Ich habe aber dann irgendwann [...] also dann überlegt man ja immer, man ist panisch und überlegt, Finde ich noch eine Ausrede, werde ich noch krank, mache ich das oder nicht, habe dann irgendwann beschlossen, Ich mache das [...] Und mir ist es gut gelungen, und dadurch hatte ich auf einmal eine Sichtbarkeit, wie das immer so ist [...] auch das finde ich immer noch ein bisschen blöd. Dass man Sichtbarkeit braucht, dass man Bühnen braucht, um gesehen zu werden, dass gute Arbeit alleine nicht reicht. [...] Und So ging das dann. Dann kam das ganze ins Laufen, dass ich einfach eine Veranstaltung moderiert habe. Ich habe die Betriebsversammlung da moderiert, mit dem Vorstand zusammen und wurde irgendwie sichtbarer. Ich bin dann noch in die Führungskräfteentwicklung gewechselt, weil es eben hieß, ah du machst die ganzen Formate für Führungskräfte, fürs Management [...] dann wechsel doch mit diesem Themenkomplex einfach nur in ein anderes Kästchen. Und [...] in der Zeit habe ich dann auch wieder durch den Zufall, also Wie entstehen Karrieren? Zufallsgetrieben ehrlicherweise und so ein

bisschen über Netzwerk. [...] War ich in einem Training, und habe jemanden da kennengelernt, der in diesem Innovationsteam schon drin war, in diesem Startup. Und wir haben einfach in einem Training zwei Tage in einem Projekt zusammengearbeitet [...] und es waren Training und Design Thinking und Co. Und im Prinzip rückblickend würd ich sagen, Es war quasi ein „Live Assessment Center“. [...] Also, der hat mich dann einfach kennengelernt und meinte, hast Du nicht Bock, zu uns zu kommen? Und für mich war völlig, es war außerhalb meiner Reichweite zu glauben, dass ich interessant für die bin. Also das war so das coole, junge, hippe Team, das gegründet wurde. Ich habe immer gesagt, wenn ihr mich braucht, bin ich sofort da. Klar, habe ich Bock drauf. Aber ich hab halt gedacht, also das ist halt Palaber [...]. Und hatte dann abends eine E-Mail von dem Chef des Teams und der sagte, wir können ja mal einen Kaffee trinken gehen. Und dann habe ich mit dem einen Kaffee getrunken. Und wir haben uns unterhalten und fanden uns interessant. Und danach hatte ich so das Gefühl, also mein Bauch hat geschrien, Du muss das machen. Das ist das Spannendste auf der Welt. Tut das einfach. Das war wirklich so ein Impuls, ich hab gedacht, wenn ich diesen Job kriege, will ich den machen. Und so ist es auch gekommen. Tatsächlich. Ich hatte dann noch ein Bewerbungsgespräche und die haben dann gesagt, wir wollen Dich. Und es gab tatsächlich im Personal einige, die sagten, Warum machst du das? Wenn du jetzt noch ein Jahr hier durchhältst, wirst du bestimmt eine Führungsrolle kriegen. Bleib einfach da, warte noch. Und für mich war das aber nie der Treiber. Ich hab ja gesagt, Ich hatte keinen Karriereplan. Mir ging es nicht um Führung. Und ich hab gesagt, Nee, ich will dahin, ich will hier lernen. Ich will das Unternehmen verändern, und so hab ich diesen Step dann gemacht und bin in der Zeit dann aber auch in ein Diversity-Programm gekommen. Da kommen wir bestimmt auch noch drauf – was gibt es da für Initiativen. Hab viel mit Führungskräften noch gearbeitet, also ich bin noch Trainerin geblieben für bestimmte Führungskräfte skills, [...] hatte ein sehr gutes Netzwerk aus Führungskräften, und habe dann irgendwann gemerkt [...] oder sagen wir mal, Von außen wurde mir das Feedback immer angetragen, Hey, ich glaube, du könntest gut führen. Du hast eigentlich das Potenzial und die Persönlichkeit. Und ich habe in dieser Zeit die Erfahrung gemacht, dass ich anfangen muss, auf Feedback von außen zu hören, also nicht immer auf meine kleine Stimme, die sagt, Du kannst das nicht. Und: oh Gott, die werden alle merken, dass du das eigentlich nicht kannst und nicht auf die Bühne gehörst [...] sondern ich habe angefangen, irgendwann zu vertrauen auf das Feedback von außen, und mich Sachen zu trauen, wie diese Managementkonferenz am Anfang. Ich habe es dann einfach gemacht. Und habe eben die Stimmen auch zugelassen, die gesagt haben, Führung könnte was für dich sein [...] und daraufhin habe ich mich sehr damit beschäftigt. Das hat auch gedauert, weil ich auch Aspekte an Führung schwierig finde, und bin aber irgendwann zu dem Punkt gekommen zu sagen, Ich hab da Spaß dran. Also die Art von Führung, die jetzt auch inzwischen bei Unternehmen A gelebt wird, die kann ich mitgehen: Teams zu entwickeln. Also nicht irgendwie derjenige vorne zu sein, der Marketing in eigener Sache macht, sondern ein Team aufzubauen und Menschen zu entwickeln. Und das habe ich ja auch als Personalentwickler immer gemacht, Menschen entwickeln [...]. Genau, und habe dann irgendwann das Assessment Center dafür gemacht, dass man bei uns machen muss, also man muss so ein Assessment Center bestehen, um überhaupt eine Eignung zugesprochen zu kriegen, und hab immer gesagt, ich mache jetzt schonmal das Assessment Center, ohne dass ich schon weiß, was ich machen will.

Ohne Druck, weil das ist immer schlimm, wenn man schon eine konkrete Stelle hat, und dann muss man das AC einfach noch bestehen. Und hab dann gesagt, und jetzt gebt mit noch ein Jahr, und dann gucke ich mich in Ruhe um. Und dann hab ich dieses Assessment Center gemacht und dann hab ich, glaub ich, in den ersten zwei Monate, habe ich drei oder vier Jobangebote bekommen, aus dem Konzern.

Und auch da wieder ist es es ganz spannend: nicht Personal, sozusagen mein zugehöriger Personaler [...], sondern Menschen, die mich kannten. Ich habe ja ein Netzwerk aufgebaut in den Jahren, und die sagten, Hey, ich habe was, wäre das nicht interessant für dich. Und das war total schmeichelnd. Gleichzeitig hat mich das wahnsinnig unter Druck gesetzt, weil das alles Jobs waren, dich ich eigentlich nicht machen wollte. Und früher hieß es bei Unternehmen A immer so nach dem Motto, Du darfst dreimal Nein sagen zu nem Führungsjob und dann bist du raus. Irgendwann musst du auch einfach machen [...]. Und ich dachte so, verdammt, was mache ich denn jetzt, weil ich will nicht einfach irgendeinen Führungsjob machen, hab mich dann mit unserem Personalleiter auch unterhalten. Der meinte, das ist nicht mehr so und guck [...] und ich hab mir auch die Zeit genommen, was zu suchen oder zu finden (nicht etwas finden zu lassen), was mir gefällt. Und so war es eben bei meinem jetzigen Job. Auch den Vorgänger kenne ich auch schon sehr gut und sehr lange. Er kam irgendwann zu mir und sagte, Hey Maria, Ich suche eine Nachfolge für mich. Und da hat der Bauch auch wieder gesagt, Ah cool! Haste Bock drauf auf die Themen, Und so bin ich hier gelandet. [...] Das war jetzt sehr viel, nicht?

Interviewer 2 [00:11:44] Dass war jetzt ein richtig guter Prozess. [...] Gute Beschreibung. Du hast gerade kurz erwähnt, Du findest manche Aspekte von Führung spannend und manche irgendwie doof [...] kannst du das noch weiter ausführen?

Respondent 9 [00:11:57] Klar. [...] Also, ich liebe es mit Menschen zu arbeiten und im Team zu arbeiten, und im modernen Führungsverständnis ist es total wichtig, glaub ich, als Führungskraft das mitzubringen. Und ich glaube auch fest daran, dass Gruppen bessere Ergebnisse produzieren als einzelne. Und ich habe gemerkt, auch in meinem letzten Team, dass ich auch immer die Rolle hatte, sozusagen parallel oft Teamentwicklung mit denen zu machen, also nicht nur eine Kollegin zu sein und das, was ich kann, was ich an Methoden-Knowhow habe, einzubringen. Und ich habe Leute wachsen sehen, neben mir, und ich hab gesehen, dass das ihnen hilft und das hat mir Freude bereitet. Insofern habe ich gedacht, den Aspekt finde ich toll an Führung. Ich finde es auch toll für Themen Verantwortung zu haben, also gestalten zu können. Wobei das ehrlicherweise mal mehr und mal weniger in Führung gelingt. Also ich hatte auch Spezialisten Funktion, in denen ich sehr viel gestalten konnte. Das liegt nicht immer am Status. Aber zu sagen, ich kriege Themenverantwortung, und ich habe auch Budgetverantwortung und kann mit meinen Mitteln entscheiden, was ich mache. Das finde ich toll an Führung. Und was ich herausfordernd finde, ist in einem Konzern tatsächlich die ganzen Machtspiele und die Mikropolitik. Und das hat mich extrem abgetörnt am Anfang und deshalb war mein Impuls immer, Ich mache das auf gar keinen Fall. Und ich glaube, es

sind zwei Dinge passiert: Zum einen haben wir ein anderes Management heute. Also wir hatten früher so eine alte Riege von Mittel- bis alten Männern, alte bis alte Männer, wie man sich die so vorstellt, mit Altherrenwitz und Co, und da waren Machtspiele an der Tagesordnung. Und ich hatte keine Frauen, ich hatte keine Vorbilder. Ich habe [...] die Frauen, die in Führung waren, haben nach den Regeln gespielt, die die Männer vorgegeben haben. Mir haben diese Vorbilder gefehlt, die sagen, wie kann ich auch mit einem anderen Stil führen? Das hat sich verändert und ich habe aber auch ein realistischeres Bild bekommen. Also ich glaube, als ich jung war, habe ich ganz viel nicht verstanden. Ich fand es immer ungerecht und schlimm und [...] zu begreifen, dass Organisation auch eine eigene Kultur haben, in der sie fungieren wie alle Menschen. [...] So, wir haben immer Machtspiele. Auch, wenn du einen sozialen Beruf wählst, hast du Kollegen, die Machtspiele spielen, du hast mal bessere und mal schlechtere Menschen [...] auch da so ein bisschen nen gesünderen Blick für zu kriegen, was auch irgendwie in der Natur des Menschen liegt. Und, Insofern ist das Ungeheuer kleiner geworden. Nervt mich aber an manchen Stellen immer noch, ehrlicherweise.

Interviewer 1 [00:14:13] Gabs dann besondere Führungspersonen , die dich dann wie du gesagt hast, [...] was dir gefällt, so das Team zu entwickeln, die dich unterstützt haben und weiterentwickelt, dir dabei geholfen haben?

Respondent 9 [00:14:33] War so ein Konglomerat aus Menschen. Klar, diese Personalvorständin, die gesagt hat: Mach! Die mich gesehen hat. Das hat geholfen. Weil die mir die Chancen gegeben hat, die hat mich einfach reingeworfen. Und ansonsten [...] Ich habe viele Gespräche geführt. Also, ich habe mit vielen Führungskräften, die ich im Training hatte oder die bei mir im Workshop waren, mit denen ich mich gut verstanden, mit denen bin ich Kaffeetrinken gegangen und habe mich ausgetauscht und habe mir Feedback eingeholt. Und hatte Gott sei Dank auch immer Vorgesetzte, die mir Feedback gegeben haben. Die hatten alle ihre Vor- und Nachteile, auch der erste. Aber ich habe immer [...] Genau, Ich hatte gottseidank immer Leute, die mir bei der Entwicklung geholfen haben, durch Feedback. Das ist eigentlich das Essenziellste gewesen. Also ich kann jetzt nicht sagen, dass einer mich konkret entwickelt hat. Sonder, das war schon von Menschen.

Interviewer 2 [00:15:29] Glaubst du, dass irgendwo auf dieser Reise dein Geschlecht schon eine Rolle gespielt hat? Für irgendwelche Entscheidungen? Oder Zufälle oder Erfahrungen.

Respondent 9 [00:15:45] Jaja, ich überlege gerade. Also ich hatte früher [...]. Es ist schwierig, das zu reflektieren im Nachgang. [...] Als ich in die Organisation gekommen bin, als junges Mädchen oder als junge Frau, man Vieles ja auch erstmal als gegeben sieht. Ich glaube je jünger du als Frau auch bist, desto weniger sensibel bist du auch, dafür welches Verhalten okay ist und welches nicht. Ehrlicherweise. Ich glaube, je älter man wird als Frau, desto gesetzelter ist man auch und gestandener [...] und weiß auch mal, Was ist nicht in Ordnung. Und am Anfang [...]. War ich halt jung und weiblich, das hilft [...] Ich glaube, damit ist man erst einmal, und wurde man erstmal nicht so ernst genommen. [...] Jetzt wollt ihr wahrscheinlich konkrete Beispiele am liebsten hören, oder? Aber ich kann mich erinnern, dass ich [...] also ich bin diese Projektstelle gestartet und mein Chef, war Projektleiter, und das war das Projekt auch schon, wir zwei. Und wir hatten immer so einen Lenkungsausschuss. Also mussten den Projektstatus einmal im Monat oder alle zwei Monate abgeben. Und der war hoch dotiert, also da hast du dann wirklich mehrere Vorstände drin und mehrere Bereichsleiter. Und mein Chef hat natürlich gesprochen, also ich hab Folien vorbereitet. Das war völlig klar, also ich saß dann da und hab den Laptop bedient. So war das früher. Und da saßen nur Männer drin, und der Vertriebsvorstand hat mich die ganze Zeit [...] er hatte eh keinen Bock auf das Thema, das war ein Changethema und das hat ihn nicht interessiert, und er hat mich irgendwie die ganze Zeit immer nur angeguckt. So, mit so einem fiesen Blick. So ein bisschen lüstern [...]. Der da wirklich so saß und mich so angrinste. So was hab ich halt erlebt, ne? Klar, wird das einem jungen Mann passieren? Nein. Vielleicht hätte er sich über den auch lustig gemacht, aber anders. Aber nicht so dieses anzügliche Grinsen und rübergucken. Oder [...]Frau Holzauer, können Sie noch einmal einen Kaffee holen? Das ist schon am Anfang passiert, ne? Oder dass ich immer, dass die Frauen immer die Geburtstagsgeschenke organisiert haben, bei uns im ersten Team. So klassisch. Das sind so Rollenmuster, die fallen mir ein. So, später nicht mehr. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass ich den Job bekommen habe heute, weil ich eine Frau bin. Und auch den davor nicht... Aber geheilt, doch geheilt, würde ich sagen. Ich hab meine Erfahrung gemacht, also mir ist in meinem letzten Team dann auch irgendwann klar geworden [...] als es so vertraut war, dass man mit Kollegen auch über Gehalt gesprochen hat [...] dass meine männlichen Kollegen, die den gleichen Job gemacht haben, mehr Geld verdient haben. So [...] Jetzt sage ich nicht, dass es die Führungskraft, die uns eingestellt hat, [...] am Anfang gesagt hat, das ist eine Frau und das ist ein Mann [...], sondern die haben einfach in der ganzen Laufbahn bei Unternehmen A selbstbewusster verhandelt und haben einfach mehr verdient. Da hab ich schon Unterschiede gemerkt. Heute nicht. Heute kann ich alle Geldwerte einsehen und weiß, dass meine männlichen Kollegen vergleichbar viel verdienen.

Interviewer 1 [00:18:23] Und wenn du jetzt jemanden in dein Team holst, wie läuft es ab und was sind Herausforderung oder was ist gut daran?

Respondent 9 [00:18:35] Jetzt muss ich lachen. Also, wir sind 13 Mitarbeiter, und zwölf davon sind Frauen [...]. Ich hab das Team aber so übernommen, also in der Struktur. Deshalb ist das ein bisschen schwierig in meinem Team, weil Recruiter in der Regel jung und weiblich sind. Also, das ist die Masse. Warum? Weil ich glaube, dass Personalbüro vom Personal auch so klassisch weibliche Berufe immernoch sind. Wir haben einen höheren Frauenanteil. Und Rekrutierer ist ein Einstiegsjob für viele nach der Uni. Also es gibt wenig Leute, die das ein Leben lang machen. Weil die immer so sagen, Ja, ich mach das am Anfang und dann werde ich aber Business Partner oder Personalentwickler. Insofern habe ich echt die Probleme, vom Markt

Männer zu kriegen. Also ich hab eher das Problem, Männer zu kriegen und hab im Dezember erst die letzte Einstellungswelle gehabt. Und hab auch gesagt, Ich möchte Männer ins Team holen, weil ich glaube, dass einfach diverse Teams besser arbeiten. Und die Frauen waren besser, fachlich und in ihren Skills. Insofern stelle ich weiter Frauen ein. [...] Also, es ist eher andersrum, dass ich gucke [...]. Ich versuche immer, mein Mann zu finden fürs Team. Aber am Ende gucke ich halt darauf [...] Ich möchte jemanden, der in Kommunikation stark ist. Das ist wichtig in dem Job. Also, die arbeiten permanent mit Menschen und so ein Gespräch, das muss man einfach können. Und ansonsten gucke ich darauf, Kann jemand irgendwie mir plausibel machen, dass er eine steile Lernkurve hier machen wird und ist er irgendwie Konfliktfähigkeit und Veränderungsbereit. Und das sind für mich die Voraussetzungen, jemand einzustellen. Ja. Ansonsten vielleicht [...] Jetzt, in meiner Rolle selber. Ich mache das Recruiting ja für den Konzern [...] Haben wir schon das Thema, das wir mehr Frauen in Führung kriegen wollen. [...] Ich weiß nicht, inwieweit ihr schon mit Unternehmen A-Leuten gesprochen habt, ob ihr die Zahlen kennt. Aber auf der Gesamtachse haben wir glaube ich, 52 Prozent Frauen oder 53 Prozent. Also sogar mehr Frauen [...] Und je weiter es hochgeht in der Hierarchie, desto mehr verlieren wir. Und deshalb (unterbrecht mich, wenn ihr das schon kennt) und das haben wir als Konzern aber auch schon vor Jahren gesagt, auch die Unternehmen A-Weltweit [...] wir wollen mehr Frauen in Führungspositionen haben.

Wir arbeiten noch mit Quoten, inzwischen. So, das ist ja immer so heiß diskutiert, weil die Frauen sagen, ich will doch für meine Leistung eingestellt werden. Wo ich dann sage, Ja, aber wir brauchen die Quote, damit diese Spielchen aufhören. Also, die Männer, dass der Boysclub aufhört, sich die Stellen untereinander zu zuschachern. So.

Damit sage ich nicht, dass eine Frau eingestellt wird, nur weil sie eine Frau ist, sondern wir müssen das System durchbrechen. Und es geht grad nur mit einer Quote, glaube ich. Und insofern haben wir mit einer Auswahl, natürlich [...] absolut den Job, gerade auch unsere Führungskräfte, Manager, die einstellen und auch Führungskräfte einstellen [...] zu sagen, Warum hast du nur fünf männliche Kandidaten? [...] So. Also, darauf zu achten, darauf zu achten, dass in Assessment Centern Frauen vertreten sind unter den Beobachtern genauso wie Männer.

Genau, das ist sozusagen meine Rolle und meine Aufgabe.

Interviewer 2 [00:21:18] Vielleicht, kannst du uns auch noch einmal so einen kurzen Überblick geben, wie hier generell im Unternehmen [...] Beförderung, oder wenn jemand auf eine andere Stelle kommt, wie das so abläuft?

Respondent 9 [00:21:32] Sehr unterschiedlich. Guck dir nur meinen Fall an, ich bin also eigentlich immer nur über mein Netzwerk in die nächste Funktion gekommen. Kontakte haben sich ergeben. Ich habe mich nicht einmal wirklich von mir aus beworben, sondern angesprochen. Ich wurde immer gefragt. Und das passiert häufig, würde ich sagen, bei uns. Auch bei vielen Führungsfunktionen. Man kennt wen, es läuft viel über das Netzwerk. Wir haben wir auch eine interne Stellenbörse, ganz normal. Das passiert auch, dass Leute sich einfach auch bewerben und zum Beispiel meine Funktion, wurde auch ausgeschrieben, meine Leitungsfunktion.

Das heißt, die haben mich angesprochen und haben, Hey wir könnten uns [...] wir sehen dich da auch echt. Wir können uns das gut vorstellen und wir schreiben die Stelle aus und wollen auch gucken, was für Bewerbungen reinkommen. Es haben sich vier, fünf Leute beworben, und wir sind alle durch denselben Auswahlprozess gegangen. Und, ich hab mich einfach durchgesetzt. Also, das versuchen wir zu forcieren. Aber viel passiert noch über das Netzwerk und einiges, aber auch über interne Ausschreibungen.

Interviewer 2 [00:22:29] Also manche Stellen werden dann gar nicht ausgeschrieben?

Respondent 9 [00:22:34] Hmh. Das passiert noch.

Interviewer 2 [00:22:36] Ok, und dann werden die einfach intern besetzt?

Respondent 9 [00:22:37] Genau. Aber [...] ich versuch das auch, [...] das zu pushen. Sozusagen, der erste Schritt zu einer gleichberechtigten Besetzung, ist, dass Stellen überhaupt ausgeschrieben werden.

Interviewer 2 [00:22:52] An diesem ganzen Prozess, kannst ja vielleicht noch mal sagen, was läuft deiner Meinung nach? [...] Was ist daran gut? Was gibt es da für Schwierigkeiten, vielleicht?

Respondent 9 [00:23:02] So wie wir es jetzt aktuell machen? Dass wir auf Ausschreibungen verzichten? Ja, also ich glaube, man muss ja den Leuten erstmal die Chance überhaupt geben, sich bewerben zu können. Deshalb ist der Verzicht auf Ausschreibung echt schwierig. Ich finde es manchmal auch berechtigt. Manchmal weiß man auch einfach: Es gibt keinen internen Markt, es gibt nur die Person X, die das kann. Und deshalb nehmen wir die auch. [...] Aber, genau. Ich glaube, es ist so eine Mischung. Überhaupt [...] faktisch die Möglichkeit zu geben, sich auf den Job zu bewerben. Aber es hat ja auch eine Signalwirkung, in einer Organisation, wenn man nicht ausschreibt. Das verstärkt ja immer wieder diesen Eindruck, Da wird gemauschelt. Und es wird unter der Hand vergeben. Und das kann auch dazuführen, dass Leute entmutigt werden. Überhaupt [...] sich zu trauen, sich zu bewerben. Lust zu machen. Wenn das das Signal ist, dass Arbeitgeber aussenden, Du brauchst das gar nicht zu versuchen, wir gucken [...] wir haben sowieso schon einen Blick drauf, wenn wir wollen und wen nicht, dann ist das super gefährlich. Und gerade bei Frauen [...] gibt es ja auch genug Studien oder Belege, dass Frauen einfach auch häufig

[...] jetzt sind wir wieder in den Schubladen [...] wieder selbstkritischer sind. Ein Mann, der sagt, Ach, Ich kann die Hälfte davon, ich probierst mal [...] und eine Frau sagt, ich kann nur 80 Prozent, ich werde mich nicht bewerben. Und. Wenn man nicht transparent macht, das man sucht und Stellen nicht ausschreibt, und in einer Stellenausschreibungen steht ja auch, was wir suchen und welche Kriterien, uns wichtig sind [...] und das nicht immer wieder teilt und präsent macht [...] Dann hat man gar nicht die Chance, irgendwie auch die Frauen zu erwischen, die sagen, [...] Ich lese das jetzt zum x-ten Mal, und ich glaube, jetzt traue ich mich mal, mich zu bewerben. Also [...] ich glaube, man muss da irgendwie mehr als eine Chance geben, oder Lust machen, sich zu bewerben.

Interviewer 1 [00:24:36] Und wie findest du wird ansonsten im Unternehmen darüber kommuniziert, über das Thema Karriereweiterentwicklung und was wir [...] wenn jetzt neue Leute eingestellt wurden?

Respondent 9 [00:24:54] Inwieweit wir Chancen offensiv anbieten oder [...]

Interviewer 1 [00:24:58] Ja, also du hast ja jetzt gesagt, dass dadurch, dass es nicht ausgeschrieben wird, ist es eine Signalwirkung. Aber wie wird denn kommuniziert, dass [...]? Wird kommuniziert, dass jetzt neue Leute eingestellt wurden, wer eingestellt wurde, wie der stattgefunden hat, der Prozess?

Respondent 9 [00:25:19] Unterschiedlich. Natürlich machen wir keine Kommunikation, der eingestellt wurde bei jedem Mitarbeiter. Aber bei Leitungsfunktion machen wir das schon, dass dann irgendwie ne Info rausgeht. Die Stelle ist besetzt. Und ansonsten arbeiten wir da eigentlich dran. Also, wir versuchen, unser Job im Personal ist es immer wieder, zu sagen, schreibt die Stille aus! [...] Also das machen wir, und das ist sichtbar. Wir haben sowohl eine Jobbörse, aber wir haben auch unten tatsächlich Wände, an den Stellen ausgehängt werden und so was, also an der Kantine (wenn man mittags essen geht) zu suchen. Wir empfehlen auf Xing und LinkedIn und so weiter. Das machen wir schon sehr aktiv. Und wir haben auch diverse Entwicklungsprogramme und Förderprogramme, die eigentlich sagen sollen, Hey, du kannst dich hier entwickeln, bewege dich, sein mobil intern. Wir wollen das sogar. [...] Und wir haben in der Vergangenheit, das finde ich auch wichtig, im Sinne von Signalwirkung. [...] Wir haben viel stärker angefangen, Führungskräfte auch in andere Fachbereiche mal zu setzen [...]. Also, wie bei mir. Ich bin jetzt nicht im Personal geblieben, sondern ich habe mal einen Sidestep gemacht, eine völlig andere Fachlichkeit und auch so die Mobilität zu fördern. Also zu sagen, das geht.

Interviewer 2 [00:26:22] Und für solche Weiterentwicklung oder auch auch für dieses [...] wenn jetzt gesagt wird, Ok, derjenige macht jetzt dieses Assessment Center [...] Da gibt's ja bestimmt [...]. Also gibt's da bestimmte Leistungskriterien, nach denen das dann bewerten wird? Und was sind das?

Respondent 9 [00:26:43] Klar, das ist so ein diagnostisches Verfahren, das ist so ein Ganztages-AC. Klassisch, wie man es kennt mit allen Übungen von Postkorb über bestimmte Rollenspiele, die man macht und eine Ergebnispräsentation und so weiter. Das heißt, was wird da abgeprüft? Natürlich [...] Leadershipskills, die du so brauchst. Kann ich Konfliktegespräche führen. Wie empathisch bin ich? Was ist meine Durchsetzungsstärke? Wie ist meine Arbeitsorganisation? Das sind so Felder, die mir gerade einfallen. Die werden einfach abgeprüft und tatsächlich auch zum Teil durch externe Moderatoren aufgrund von Bewertungsankern und Beobachtungsbögen wird das dann evaluiert. Das man Vergleichbarkeit hat. Und alle durchlaufen dieses Assessment Center.

Interviewer 2 [00:27:29] Und glaubst du diese Kriterien begünstigen einen bestimmten Typus an Leuten? Oder ist das fair?

Respondent 9 [00:27:37] Gute Frage. Spontane Antwort wäre, es ist fair? Ich überlege jetzt aber gerade mal. Ich hab das noch nie hinterfragt.

Ich würde nicht sagen, dass es Männer oder Frauen oder sonstwie begünstigt, oder sonstiges [...]? Aber klar ist natürlich, ein bestimmtes Profil wird gesucht. Was ich aber legitim finde, weil wir ja bei Unternehmen A uns überlegen, Wer sind für uns die Leute, die in Führung gehen sollten? Da sind bestimmte Werte, die für uns dahinterstehen. Also, sehen wir jemanden, der offen [...] veränderungsbereit ist? Das wird ganz stark von uns verlangt, weil wir in einem riesigen Changeprozess als Unternehmen sind. Kann jemand Teams einbinden und begeistern, und das musst du halt mitbringen.[...] Ich finde es nicht diskriminierend in irgendeiner Form.

Interviewer 1 [00:28:23] Und wie wird dann entschieden, wenn man das Gefühl hat, wir haben zwei richtig gleichgute Kandidaten?

Respondent 9 [00:28:32] Das Assessment Center machst du so oder so und danach bekommst du dann so ein Siegel: ist geeignet oder nicht. Wenn du zwei gleichgute hast [...]. Faktisch hast du nie wirklich zwei, die komplett identisch sind und gleich gut sind .

Was wir machen, sind sogenannte Qualitätsabgleiche, nennt man das dann. Dass man dan wirklich guckt, Was ist das Anforderungsprofil? Das ist das Wichtigste, im Recruiting. Ich habe ein klares Anforderungsprofi und ich weiß, was ich suche. Und dann gucke ich wirklich, wer eigentlich wie, welche Anforderungen erfüllt. So ganz systematisch. Wir haben ja auch einen Betriebsrat hier, also die Themen mit Einstellung sind bei uns Mitbestimmungspflichtig. Das heißt bei jeder neuen Einstellung

gehen wir auch in den Betriebsrat damit und stellen dann das vor. Und wenn wir diesen Fall haben, erklären wir auch sehr dezidiert, wir machen wirklich eine Übersicht und sagen, was bringt der jeweilige Kandidat mit? Und deshalb haben wir uns entschieden. [...] Qualifikationsabgleich ist die Basis.

Interviewer 2 [00:29:29] Ich hätte jetzt noch mal eine Frage. Du bist ja im Employer Branding und einfach so aus Interesse, erlebst du da unterschiedliche Anforderungen, was Frauen wichtig ist bei einem Arbeitgeber und was Männern wichtig ist bei einem Arbeitgeber?

Respondent 9 [00:29:44] Ich kann jetzt nicht behaupten [...] ich mache den Job erst seit einem halben Jahr, dass ich da schon die Masse an Erfahrungen gesammelt habe. Ich glaube [...]Irgendwann ist immer das Thema bei Frauen, leider immer noch das Thema Teilzeit, Kinderbetreuung und Co. Das ist glaub ich ein gesellschaftliches Phänomen, das wir einfach verstehen, dass das Thema Kinder und Familienplanung einfach immer noch zum größten Teil von Frauen gemanaget wird. Insofern glaube ich, fragen die das in Teilen schon eher, was das Thema angeht. Flexibilität in der Arbeitszeit. Kann ich Homeoffice machen? Aber ich erlebe das auch bei Männern stärker, dass das zunimmt. Aber ich glaube, da muss man realistisch sein. Das ist halt auch nur ein Spiegel der [...]. Ich glaube, die Bewerberlandschaft ist ein Spiegelbild unserer Gesellschaft.

Interviewer 1 [00:30:43] Und jetzt zum Thema Diversity. Das ist ja jetzt seit einiger Zeit mehr auf der Agenda. Und, hast du seitdem eine Veränderung für Frauen beobachten können?

Respondent 9 [00:30:49] Diversity ist ja auch mehr als nur Gender und Co, ne? Wissen wir. Wir fokussieren uns bei Unternehmen A tatsächlich im ersten Schritt auf das Thema Frauen, vor allem. Das ist wirklich unser Fokusthema. Und da arbeiten wir seit einigen Jahren dran und auch konstant. Und ich erlebe auch Veränderungen. Geht die schnell genug für meinem Verständnis? Nein. Also, warum haben wir noch nicht die Frauenquote, die wir eigentlich haben wollen, in Führung? Das nur zu fragen [...] Aber man sieht sozusagen ein Trend, wir bewegen uns in die Richtung. Also, es wird immer mehr, und das ist immer richtig. Ich glaube, da habe ich gestern mit Stefan Seidel noch mal drüber gesprochen. Der ist ja für die Diversity bei Unternehmen A zuständig. Wir hatten ein Event zusammen [...] Was wir feststellen, ist, dass der Dialog stattfindet, darüber. Das ist das Wichtige. Durch all diese Programme, die wir machen, und Veranstaltungen, dass wir darüber sprechen, überhaupt. Als ich angefangen habe hier, war das einfach kein Thema. Und auch darüber sprechen, [...] Was habe ich als Frau erlebt und ist das okay oder nicht? Und, Nur so geht es, glaube ich. Und da erlebe ich eine höhere Sensibilität und da habe ich auch das Gefühl, dass wir im Management auch wirklich schon ne Großzahl ausgetauscht haben und das nicht mehr so das starke Thema ist.

Interviewer 1 [00:32:00] Kannst du diesen Dialog auf allen Ebenen beobachten, oder?

Respondent 9 [00:32:08] Keine Ahnung, weiß ich jetzt nicht, ich kann nicht den ganzen Konzern im Blick [...]. Aber klar wird es auf Vorstandsebene diskutiert, allein an dieser Quote, die da steht. Und ich hoffe ganz stark, dass die Vorstände das mit ihren Bereichsleiter diskutieren. Und wir tun das natürlich in dem Programm, dazu. Flächendeckend wahrscheinlich noch nicht. Aber auch so Themen, also sexuelle Orientierung ist das andere Feld, bei dem wir stark sind. Das sind die zwei Themen. Und insofern, dass wir beim CSD mitgehen, wie so viele Unternehmen finde ich wichtig. Auch nach innen war das ein super wichtiges Signal. Zu sagen, das tun wir. Und auch, dass wir in der Woche in der Pride-Woche Regenbogenfahne draußen hängen haben, statt Unternehmen A-Fahnen, finde ich wichtig. Und es gab Leute am Anfang, die das irritiert hat, hier. Und ich glaube, so setzt man auch ein paar Störer, und so hoffe ich, dass beim Mittagessen darüber gesprochen wird. Oder wenn wir [...] wir kooperieren ja auch mit Jugend gegen Aids. Und dann gibt es die Tage, wo wir unten stehen und Kondome verteilen, wenn die Leute reinkommen, und so versuchen wir, Dialog zu ermöglichen.

Interviewer 2 [00:33:09] Also, du sprichst da an, dass manche Leute es vielleicht auch [...] erstmal iritiert. Vielleicht gibt's [...] gibt's diese Widerstände öfter oder gegen unterschiedliche Maßnahmen, oder ist das vereinzelt?

Respondent 9 [00:33:30]

Kriege ja nicht so viel mit, weil ich meinte, ich bin jetzt in der [...], ich bin ja nun irgendwie in diesem Netzwerk, in der Bubble wor wir sagen, Ich finde es richtig und wir tun das. Und ich habe natürlich entsprechend auch Menschen, die mir näher sind, die ich mag, die haben in der Regel auch diese Auffassung. Ich habe wenig homophobe Menschen in meinem Umfeld. Deshalb weiß ich nicht, ob die Menschen in unserem Konzern, die da ein Riesenproblem mit hätten, zu mir käme und das mit mir besprechen würden. Was ich erlebt habe. Ein Beispiel, das mir echt in Erinnerung geblieben ist. Das war ein Facebook Beitrag, den wir als Unternehmen A-Gruppe gemacht haben. Und wir haben eine transgender Frau interviewt, die bei uns arbeitet und auch darüber gesprochen, wie das ist und wie wir damit umgehen, als Unternehmen A. Ich finde es toll, dass sie sehr proaktiv damit umgeht und sagt Ich bin ein Gesicht, und ich stelle mich zur Verfügung, darüber zu sprechen. Und wir haben das als Unternehmen A geteilt. Das Interview mit ihr. Und das war schon massiv, was da auf Facebook an Kommentaren drunter passiert ist. Das sind jetzt nicht unbedingt unsere Leute. [...] Aber zu sagen, okay wenn Unternehmen A sowas fördert, dann will ich hier nicht mehr versichert sein, und sowas. Das ist erschreckend, echt erschreckend. Ich finde gleichzeitig gut, dass

wir als Unternehmen A sagen, wir machen es trotzdem. Wir halten das aus. Das ist mir aufgefallen [...] Und deshalb meine ich, Für mich ist das eine Selbstverständlichkeit. Ina, so heißt sie, ist Teil dieser Firma. Aber da merke ich dann wieder auf Facebook oder Co., wie die Widerstände sind. Und ich gehe auch davon aus, dass wir das auch intern haben. Aber ich kriegs nicht mit. Ich glaube, so weit sind wir schon, dass diejenigen wissen, ich gewinne keinen Blumentopf damit, wenn ich lautstark dagegen wettere. Die wird es geben, ich meine, auch das ist ein Abbild der Gesellschaft. Wir haben fast 9000 Mitarbeiter [...] aber wir sind schon so weit zu sagen, es ist nicht okay .

Interviewer 1 [00:35:14] Du hast die Quote ja schon angesprochen. Hat sich deine Meinung da stark verändert?

Respondent 9 [00:35:26] Ne. Also, ich war nie jemand, der die Quote völlig schlimm fand. Es gibt ja ein paar Freunde, die sagen, ich finde es einfach das falsche Instrument. Kann man darüber diskutieren. Ich habe noch keine bessere Idee. Ich sage immer so Beispiele, so [...]. Wie das Rauchverbot oder auch die Gurtpflicht im Auto oder sowas. Ich glaube immer, in manchen Dingen muss man die Menschen einfach zu viel Glück zwingen. Und beim Rauchverbot haben auch alle gesagt, Jetzt werden die Kneipen sterben, wenn die Leute draußen rauchen. Und nichts ist passiert. ... Der Vergleich hinkt ein Bisschen. Oder auch die Anschlapppflicht in den 70ern. Autofahren [...] Meine Freiheit wird ja eingeschränkt [...] Wo ich so denke, das ist doch völlig bescheuert. Das ist zu deiner Sicherheit. [...] Und das zu tun ist ja nicht, weil wir eine Wohltätigkeits [...] ein wohltätiger Verein sind, als Unternehmen A. Wir sind ein börsennotiertes Unternehmen, und wir müssen Gewinne erwirtschaften. [...] Und es ist nicht nur ethisch richtig, Vielfalt zu fördern, sondern es ist ein Wettbewerbsvorteil. Das ist uns auch ganz klar, zu sagen, Wir werden [...] Wir glauben, dass Innovation ganz stark damit verknüpft ist, mit Diversität. Und wir brauchen [...] Wir glauben, dass wir einen besserer Managementstil in Summe haben, wenn wir Frauen in Führung bringen. Insofern haben ein wirtschaftliches Interesse auch daran. Und wir haben es mit [...] Wir haben es versucht, mit Überzeugung, auch in den ersten Jahren, zu sagen, tut das doch. Die Quote war noch nicht hart verziert [...] und wir haben gemerkt, dass es nicht klappt. Und dann muss man die Leute glaub ich, auch zwingen. [...] Also insofern, positiv eingestellt.

Interviewer 2 [00:35:36] Jetzt hat ja auch Unternehmen A ne explizite Diversity-Strategie, oder? Das ist ja [...] da ist wahrscheinlich so Stefan für zuständig. Wie wird denn sichergestellt, dass das dann auch wirklich implementiert wird? Das ist ja ganz spannend zu sehen, dass es nicht nur einfach irgendwo steht und dann da bleibt.

Respondent 9 [00:35:51] [...] Also ich find, Stefan macht einen fantastischen Job und [...] Man muss auch sagen, es ist natürlich so, also er hat kein riesen Team [...] kein Zehnköpfiges Diversity-Team, sondern ein kleines Team. Und da muss man auch gucken, was man damit erreicht. Aber ich glaube, es war essenziell zu sagen als Unternehmen A, wir setzten da einen weißen Mann drauf auf das Thema, sehr bewusst [...] Und da kann man auch drüber streiten. Aber zu sagen, in so einer Organisation, wie unserer, die so männlich dominiert ist und hierarchisch ist. Sagen, wir setzen da eben nicht eine Frau drauf, der man dann gleich wieder unterstellt, dass ist sozusagen ihre persönliche Agenda. Was Quatsch ist. Aber das passiert ja leider. Und einen weißen Mann draufzusetzen aus dem Management, der irgendwie [...] vorher nicht im Verdacht stand, persönliche Ziele damit zu verknüpfen, so [...]. Das war extrem wichtig. Und auch ein Vorstand dahinter zu haben, einen Personalvorstand, der sagt, das Thema ist für mich wichtig, und das hat seine Berechtigung. Das ist glaube ich, entscheidend. Da kannst du noch so viele Strategien bauen, du brauchst das Management. Und das gelingt ihm. Und da im Vorstand präsent zu sein, und wie stellen wir das sicher? Indem das in die Ziele geschrieben wird, dieser Vorstände. Also ganz klassisch, die kriegen ja jedes Jahr Zielvereinbarungen. Und da hängt Geld dran, ob sie das verdienen oder nicht. Undo etwas wie eine Frauenquote da rein zu schreiben. Und wir können ja nicht da rein und sagen, so Jetzt hast du eine Frauenquote. Sondern Stefan geht ja in die Vorstandssitzungen und erläutert das und führt das Gespräch mit denen und spricht darüber, Warum schaffst du das nicht? Und Wie kann das gelingen? Und das ist für uns ein ganz essentieller Teil, also das Management in die Pflicht zu nehmen. Und was noch? Also, auch die Unternehmen A-Gruppe ist da stark. Also die Personalvorständin, die wir damals hatten, die ich mal vorhin genannt habe. Die das auch ganz stark unterstützt hat. Die ist inzwischen in der Unternehmen A-Gruppe und ist weltweit für die HR Themen zuständig. Das Hilft [...]

Interviewer 1 [00:39:02] Dann vielleicht noch zum Thema Frauennetzwerk. Bist du Teil in einem internen oder externen Frauennetzwerk? Wie ist deine Meinung dazu?

Respondent 9 [00:39:21] Bin ich nicht wirklich, tatsächlich. Hab ich aber auch nicht, weil ich sage, ich hab da explizit was dagegen [...] Ich bin da irgendwie. Vielleicht war ich auch zu faul. Bin ich nicht. Macht das Sinn?, Absolut. Also wenn ich überleg, ich war in einem Programm, das nannte sich Sponsoring Offensive, bei uns. Also wir haben verschiedene Förderprogramme für Frauen, tatsächlich. Und auf verschiedenen Ebenen. Und diese Sponsoring Offensive war eigentlich für Frauen, die sich vielleicht überlegen, mal Führung zu machen. [...] Wo Sie ein Jahr lang Zeit haben. Sie haben einen Mentor. Haben ein paar Seminare [...] Und um die Frage zu reflektieren. Und da waren wir natürlich nur Frauen in diesem Teilnehmerkreis. Und ich finde diesen Austausch total rund. Also das zu tun und zu fragen, Was entwickelst Du für Strategien? Hast du das auch schon erlebt? Bei wem muss man aufpassen? und so weiter. Finde ich gut. Ich glaube, dass es Sinn macht. Bin aber tatsächlich nicht in einschlägigen Netzwerken.

Interviewer 2 [00:40:13] Von was für Strategien hast du da mitbekommen, die die Leute da entwickelt haben?

Respondent 9 [00:40:23] Na ja, ich glaube, es war eher dieses Thema. Erstmal Fälle zu schildern und Wie bin ich damit umgegangen? Solche Fragen im Vorstellungsgespräch: Wie wollen Sie denn das mit Ihren Kindern machen? Männer werden das nie gefragt. Das waren so Aha-Momente für mich. Und das eher. Also schlagfertige Antworten zusammenzutragen. So eher, wie reagiere ich darauf, wenn mir das passiert, dass ich aufgrund meines Geschlechts anders behandelt werde? Und, tatsächlich habe ich auch mit vielen Frauen, mit Frauen, die schon in Führung waren, Gespräche geführt. Diese Konflikte, die ich ja beschrieben habe mit Macht und Mikropolitik. Und dieser Männerclub. Und [...] wie gehst du damit um? Sich da eher zu helfen und Strategien auszutauschen. Da gibt es Unterschiede: Es gibt Frauen, die sagen, Hey, Ich bin einfach die am Tisch, die dann den dreckigsten Witz von allen macht. Ist nicht mein Weg [...] Die da sagen, ich spiele da mit. Ich lasse die. Es gibt die, die es einfach nur ignorieren. Und es gibt auch die, die was sagen. Und das sind so die Strategien, die ich so kenne. Ehrlicherweise. [...] Wenn ihr da Raffiniertere kennt, würde ich es gerne wissen [...]

Interviewer 1 [00:41:26] Zum Schluss noch, Wie denkst du, soll die Zukunft der Karriereentwicklung so aussehen?

Respondent 9 [00:41:48] Gute Frage, da startet man ja schon, was heißt denn Karriere? Klassisch wird ja heute Karriere damit verbunden, dass man befördert wird.

Ich glaube, das ist das Erste, wovon man irgendwie weg muss. Da arbeiten ja auch viele Organisationen dran. Karriere heißt eben nicht nur zu sagen, das du befördert wirst und in Führung gehst. Sondern Karriere kann auch in die Breite gehen. Du kannst Fachexperte werden. Wir haben immer mehr agile Rollen. Also je agiler man arbeitet, dass man sagt [...] die Rollen verändern sich. Darum geht es mehr eigentlich, mehrere Karrierepfade aufzuzeigen. Ich fände es total charmant, daran zu arbeiten. Zu sagen, ich kann auch mal wieder aus Führung rausgehen und wieder reingehen. Da sind wir noch nicht. Das ist heute noch so, wenn ich in Führung bin und wieder rausgehe, dann wird es als Gesichtsverlust gesehen, oder als Rückschritt, oder Degradierung. Und das finde ich nicht zeitgemäß. Es müssen so Modelle kommen, dass ich auch sage, Ich gehe meinen Karriereweg [...] und Ich mache Führung, und das ist momentan noch mit mehr Arbeit verbunden, als eine Spezialistenfunktion. Und wenn ich privat auch mal eine andere Phase einschlagen möchte, dann möchte ich auch den Job machen, der dazu passt. Und ich möchte das irgendwie so gestalten können. Und da sind wir auch noch nicht. Das finde ich sind so Themen der Zukunft. Und [...]. Ich glaube, die Verantwortung für Karriere auf die ganze Organisation zu legen, zu sagen Entwicklung und Lernen findet nicht nur dann statt, wenn Top-Down entschieden wird. Dafür gibt's Budget. [...] Oder, ich förder dich. Sondern dass wir verstehen, dass wir uns untereinander fördern müssen und in Austausch gehen müssen und da Netzwerke bilden. Und nicht nur Frauennetzwerke und das Gay-Netzwerk, sondern auch fachliche Netzwerke.

Interview with Respondent 10

Daniela.mp4

Interviewer 2 [00:01:05] Kommen wir mal direkt zur ersten Frage, da darst du auch gerne ein bisschen weiter ausholen. Genau wie bist du auf die Position, die du jetzt gerade hast, gekommen? Wie bist du da gelandet, wo du gerade bist?

Respondent 10 [00:01:29] Ich erzähl meinen beruflichen Werdegang am Besten. Ich habe einen 10. Klasse Abschluss, habe danach eine Ausbildung zum Versicherungskauffrau gemacht, bin übernommen worden, war als Sachbearbeiterin tätig, in der Industrieversicherung und habe auf der Abendschule, mein Abitur und mein Studium gemacht. Ein Abitur, Fachrichtung Wirtschaft, mein Fachabitur, ein sogenanntes. Und ein Studium in der BWL. Insgesamt hat es gedauert ca. Sechs Jahre, zwei Jahre Abitur und 4 Jahre Studium auf der Abendschule. Mit einem entsprechenden Abschluss, habe ich noch eine Zusatzausbildung gemacht. Ein bisschen Finanzen und halt auch so etwas wie eine Auszubildereignung und solche Geschichten. Bin dann eine Zeit lang auch.... Also hab immer wieder nach Zusatz Tätigkeiten, Herausforderung, anderen Ausbildungen, Weiterbildungen letztlich gesucht und habe alles wahrgenommen, was sich so geboten hat und was ich interessant und spannend fand. Weil, die reine Sachbearbeitung, für mich nicht ausreichend war. Das hab ich relativ früh gemerkt. Eigentlich schon nachdem ich von der Ausbildung in den Job gewechselt bin, habe ich gesagt, Das würde ich nicht jetzt 40, 50 Jahre lang machen wollen. Insofern war ich schon immer ein Stück weit auf der Suche nach etwas anderem und Neuen. Ich habe, weil ich zu Ausbildungszeiten schon Jugend- Auszubildendenvertretungen gemacht habe und auch in der Gesamtjugend-Auszubildendenvertretung des Konzerns tätig war, bin ich dann auch in diese Betriebsratsschiene reingerutscht und habe nebenher noch Betriebsratstätigkeit gemacht. Das auch auf Konzernebene, also im Gesamtbetriebsrat. Also dort als Delegierter und auch mit einer Kommission letztlich. Für mich dann relativ früh fest... Ich kann den genauen Zeitpunkt gar nicht sagen. Kam sicherlich so daher "Ne Sachbearbeitung reicht mir nicht. Ich möchte schon einmal Führung ausprobieren und auch in einer Führungsposition irgendwann irgendwie mal gehen. Habe also auch so einen Potentialcheck, oder damals hießen die noch Personalentwicklungsseminar gemacht im Konzern, um feststellen zu lassen, mir bescheinigen zu lassen, dass ich in Augen des Unternehmen A Führungspotential habe oder eine Führungsfunktion übernehmen kann. Und in 2004 ergab sich die Gelegenheit, dass eine Teamleiter-Stelle ausgeschrieben wurde in einem mir fremden Fachbereich. Da ich aber hier am Standort in Stadt C unbedingt das mal ja Führung ausprobieren wollte, habe ich gesagt, dass ist die Möglichkeit, die Chance. Ich bewerbe mich darauf, und es hat auch funktioniert. Und somit hab ich den Einstieg dann 2004 in einer Führungsposition gemacht. Nach gefühlt einem halben Jahr hat sich das alles ein bisschen verändert, weil umstrukturiert worden ist. Und dann bin ich von einer Teamleiterstelle so auf eine Abteilungsleiterstelle gerutscht, und auch in ein mir wieder mehr vertrauten Fachbereich. Zwei Jahre später, in 2006, gab es noch eine Umstrukturierung. Da ist eine neue Einheit geschaffen worden, in die Mitarbeiter entsendet worden sind, aus verschiedenen Abteilungen, die ein bestimmtes Aufgabengebiet hatten. Und da wurde auch eine Leitung gesucht. Die ja insbesondere sag ich mal in der fachlichen Leitung gelegen hat, weil es ja nur eine Entsendung aus den jeweiligen Fachbereichen war. Diese Leitung habe ich übernommen in 2006. Zusätzlich zu meiner anderen Leitungsfunktionen oder Führungsfunktion. Und in...da weiß ich den genauen Zeitpunkt jetzt nicht aus dem Kopf...Ich meine, vielleicht 2008/2009 ist mir dann noch ein weiterer Fachbereich angetragen worden. Das ist dann meine alte Abteilung gewesen, in der ich mal nach der Ausbildung angefangen hatte, diese zu leiten. Sodass ich die zusätzlich noch dann hatte. Also insofern hatte ich drei Abteilungen, Teams. Einmal die in die ich gewechselt war, dann die wo die Mitarbeiter hin entsendet waren. Plus meine alte Abteilung. Das war allerdings eine relativ kleine Einheit. Und in 2013 gab es dann eine nochmals größere Umstrukturierung. In diesem Zusammenhang habe ich dann ja die Einheit übernommen, die ich heute noch leite. Da war die Herausforderung, dass mehrere Fachbereiche in dieser Abteilung zusammen geführt worden sind. Das kann man schon sagen, die auch aus unterschiedlichen Fachbereichen, klar, aber auch aus unterschiedlichen Kulturen gekommen sind, die Mitarbeiter. Da bestand die Herausforderungen dann insbesondere darin, das Team zu formen und gemeinsam an einem Strang jetzt ziehen zu lassen und sich selbst auch zu finden und recht zu arbeiten.

Interviewer 2 [00:07:51] Erinnerst du dich da an eine bestimmte Situation, in der es vielleicht eine besondere Herausforderung war?

Respondent 10 [00:08:03] Es gab Mitarbeiter, die kannte ich sehr gut, weil sie mal Kollegen von mir waren. Es gab Mitarbeiter, die waren entfernte Kollegen von mir. Manche Mitarbeiter kennen mich noch aus der Ausbildung, wo ich Auszubildende war und sie Mitarbeiter. Manche kannten mich gar nicht. Dieses Zusammengewürfelte letztlich und die verschiedenen Charaktere. Jeder Mitarbeiter hat so seinen Charakter und diese Kultur, aus der sie gekommen sind, weil auch für die Mitarbeiter hat sich teilweise das Aufgabengebiet sehr massiv verändert. Und manche kannten das Aufgabengebiet schon, waren schon fitter als andere. Für manche war es komplett neu und ganz anders als das, was sie bisher gemacht haben. Ja das war schon... Ich habe mich darauf gefreut und fand es gut und wusste um die Kollegen, mit denen ich das mache, oder mit den Mitarbeitern, mit denen ich das mache... Und hatte eigentlich schon das Gefühl, dass das funktionieren kann und dass es gut wird. Aber in der täglichen Arbeit ist dann schon deutlich geworden, welche Welten da teilweise aufeinander geprallt sind und welche unterschiedlichen Sichtweisen auch die Mitarbeiter hatten, ...

Interviewer 1 [00:09:37] Du hast ja öfters gesagt, dass du was Neues übernommen hast und das dann was zusammengeführt wurde. Und genau du für drei Abteilungen zeitgleich verantwortlich warst. Kannst du vielleicht noch mal erzählen, wie das

stattgefunden hat, dass du es übernommen hast? Und genau wie kam es so zustande, dass du im Endeffekt dann für verantwortlich warst?

Respondent 10 [00:10:15] Es war unterschiedlich. Einmal, dass man auf mich zugekommen ist. Wie aber auch, dass ich selber versucht habe, meinen Name da zu platzieren oder meinen Namen ins Gespräch zu bringen. Tenor war, man ja mit seinem jeweiligen Vorgesetzten oder aber auch mit Personal oder übers Netzwerk, mit dem ein oder anderen mehr im Gespräch, oder ich war mehr mit denen im Gespräch, sodass ich, wenn ich halt eben so frühzeitige Entwicklungen so wahrgenommen habe.. da wird bald umstrukturiert, da wird sich was tun, da wird diese neue Abteilung installiert werden... Natürlich auch frühzeitig gesagt habe, ich würde das machen, würde das gerne übernehmen, könnte mir das gut vorstellen. Losgelöst davon, dass ich in sämtlichen Mitarbeitergesprächen, Vorgesetztengesprächen immer vermittelt habe, dass ich gerne, ich sage jetzt mal, was Neues, Anderes machen würde wollen. Insofern glaube ich, dass eine ständige Bereitschaft da war. Das betrifft jetzt sicherlich einerseits Führungsaufgaben, aber halt eben auch andere zusätzliche Tätigkeiten, Aufgaben, Projektarbeit und so weiter und so fort.

Interviewer 1 [00:11:45] Und dann mal in Richtung Frauen. Glaubst du, dass in diesem Werdegang, in diesem Prozess, dein Geschlecht manchmal eine Rolle gespielt hat?

Respondent 10 [00:12:10] Nein, ich würde sage nicht. Ne. Was sicherlich irgendwo Ausschlaggebend ist, ist vielleicht so ein bisschen so eine Art Berufserfahrung....Oder anders herum. Was meine ich oder was denke ich zu dem Thema. Dass es sicherlich einfacher ist, als neue Führungskraft anzufangen oder als Führungskraft überhaupt anzufangen, wenn es wenig Mitbewerber mit Berufserfahrung gibt. Ich meine, dass man ab einer bestimmten Hierarchieebenen, lässt sich ja sowas wie Beruf und Familie nicht mehr so gut vereinen. Darüber muss man sich selbst klar sein. Und ich denke, das blendet auch jemand, der die Stelle zu besetzen hat, nicht aus. Also, wenn ich so eine Stelle haben will, muss ich klar signalisieren, sollte man klar signalisieren, dass man bereit ist, eben auch privat zurückzustellen. Immer mal wieder, an irgendeiner Stelle. Weil ich halt eben nicht um Drei das Kind aus der Kita abholen kann. Oder weil ich halt eben mal zwei Tage die Woche auf Dienstreise bin und so weiter und so fort. Diese Erwartungshaltung besteht ja, und wenn ich aber in Bewerbungsgesprächen deutlich mache, dass ich dafür einen Plan habe, und dass ich weiß, was mich erwartet, dass ich bereit bin, sozusagen... Dafür. Und die Stelle trotzdem haben will. Dann glaube ich ist das heute weniger ein Thema, als es vielleicht ganz früher mal gewesen ist. Was suggeriert wird.

Interviewer 2 [00:14:03] Wenn du sagst, diese Erwartungshaltung besteht ja darin, dass man das auch signalisiert. Glaubst du, du hast es ja gerade schon angedeutet, dass sich da in nächster Zeit etwas ändern wird?

Respondent 10 [00:14:29] Ich glaube schon, dass sich dieses Bewusstsein ein Stück weit verändert hat. Über die letzten Jahre. Also ich komme auch aus einem Bereich, der relativ männerdominant gewesen ist. Wir hatten ja damals, 2004, genau ich war 29... So fand ich damals dieses Team als junge Führungskraft, oder überhaupt erstmalig eine Führungskraft in einem fremden Fachgebiet, dieser Aufgabe übertragen. Ich bin zu dem Zeitpunkt Mutter einer fünfjährigen Tochter gewesen, habe aber voll gearbeitet. Ich weiß nicht, ob das dann nicht vielleicht auch so ausschlaggebende Punkte gewesen sind, die mich dann auch heute oder auch damals schon so zu dieser Überzeugung brachten. Ich muss einen Plan für mein Privatleben haben. Und ich kann nicht erwarten als Führungskraft, dass ich immer um drei gehen kann. Oder ich muss das klar kommunizieren. Und dann ist aber, ich sage das jetzt mal so offen, außer einer Teamleiteren, darüber schwer was möglich ist. Das ist in der heutigen Welt noch so, und ich glaube, dass das auch noch eine ganze Weile so bleiben wird.

Interviewer 1 [00:15:53] Und wie hast du in den Bewerbungsgesprächen das dann signalisiert? Hast du das offen angesprochen, von dir aus? Wie lief das so ab?

Respondent 10 [00:16:10] Das kann ich gar nicht so genau sagen. Aber ich denke, es wäre auf gar keinen Fall falsch. Und jetzt, rückwirkend betrachtet, jedem jungen Menschen würde ich sagen, Positioniere dich dazu in einem Gespräch, damit gar nicht erst eine falsche Unterstellung anfängt. Also lieber offen heraus, als dass man es nicht anspricht und dann einfach, weil der andere schlussfolgert, dann hinten runterfällt im Bewerbungsgespräch.

Interviewer 2 [00:16:44] Du hast angesprochen, dass du aus einem eher männerdominierten Hintergrund kommst. Wie war es denn mit deinen Vorgesetzten? Hast du da irgendeiner Erfahrung gemacht oder glaubst du, dass deren Geschlecht schon mal irgendwann eine Rolle gespielt hat?

Respondent 10 [00:17:04] Ja, glaube ich. Aber das ist ja jetzt schon ein paar Jahre her. 10, 15 Jahre her. Ich glaube, dass von denen, die damals meine Vorgesetzten waren, manche tatsächlich ... die waren, fachlich sind die top.. Aber ich glaube, wenn eine fachlich gleich Topfrau daneben gestanden hätte, hätte die Stelle der Mann bekommen. Damals, als deren Stellen besetzt worden sind, was dann sage ich mal 20 Jahre her ist.

Interviewer 2 [00:17:40] Und für deine Förderung oder hattest du da bestimmte Mentoren oder so, die dich gefördert haben?

Respondent 10 [00:17:55] Am Anfang... Also Mentor ist ein bisschen viel. Aber ich hatte Vorgesetzte, die mich unterstützt haben, oder die, die auch von meinen Fähigkeiten überzeugt waren, die ich überzeugen konnte davon. Und die diesen Weg mitgegangen sind und die mir keine Steine in den Weg gelegt haben, sondern solche Sachen, wie... wenn es um Fortbildung ging oder wenn es um zusätzliche Projekte ging, diese Aufgaben anvertraut haben oder die dann auch gesagt haben, Fahr zu diesem Potenzialcheck. Also das begleitet habe, letztlich. Oder dann ja auch gesagt habe, Ich traue dir dann diese zusätzliche Stelle auch zu. Das kriegst du sozusagen hin. Oder ich traue nicht nur Teamleiter- sondern auch Abteilungsleiterebene und so weiter, zu. Insofern, also einen richtigen Mentor, nein. Aber Vorgesetzte durchweg eigentlich, die das unterstützt haben.

Interviewer 1 [00:19:08] Jetzt hast du schon zweimal diesen Potenzialcheck erwähnt, willst du vielleicht noch ein bisschen spezifischer erzählen, wie das bei euch so abläuft, wie man in Führungspositionen kommt, und?

Respondent 10 [00:19:28] Zudem, wie es damals war. Heute halt ein Stückweit anders. Aber, soweit ich was vom Unternehmen A Konzern dazu weiß, ist es so, dass die Vorgesetztenpersonal der Meinung sind, dass ihr Kandidat, der Kollege, die Kollegin in der Lage sind eine Führungsfunktion auszuüben. Der Kollege, die Kollegen sieht das selbst auch und möchte das. Und das es dann unter anderem eine Voraussetzung ist sozusagen diesen positiv abzuschließen, diesen Potenzialcheck.

Interviewer 1 [00:20:11] Und was wird in dem Potenzialcheck so abgefragt?

Respondent 10 [00:20:17] Mitarbeiterführung, Gruppendiskussion, Postkorpübung, also die normalen Assessmentcenter-Aufgabenstellungen, würde ich jetzt mal so subsumieren.

Interviewer 2 [00:20:28] Gibt es da irgendwie bestimmte Kriterien, auch bestimmte Eigenschaften, die da besonders auf die da besonders Wert gelegt wird? Hast du da Beispiele?

Respondent 10 [00:20:42] Da kann ich jetzt gar nichts zu sagen. Da könnte ich jetzt nur Mutmaßen...

Interviewer 2 [00:20:42] Und du kannst dich auch nicht soweit an deinen erinnern?

Respondent 10 [00:20:52] Ne. Also, die ganz normalen Konfliktfähig, Teamfähig...

Interviewer 1 [00:21:05] Glaubst du, dass das eine sinnvolle Methode ist? Siehst Du daran irgendwelche Herausforderungen oder Schwierigkeiten?

Respondent 10 [00:21:22] Ich glaube, dass es eine sinnvolle Ergänzung ist. Weil ja auch sag ich mal, eine Bewertung auch von Dritten stattfindet. Oder der Versuch zumindest ist, an Kriterien vorbei zu führen. Aber ich würde gut finden, wenn es nicht allein ausschlaggebend ist. Sondern nur als Bestandteil dessen, des Ganzen ist. Unterm Strich ist es eine Momentaufnahme, eine Tagesformgeschichte.

Interviewer 1 [00:22:02] Du hast doch bestimmt auch schon mal Leuten empfohlen, daran teilzunehmen, oder? Also in deiner Position, aus deinem Team. Und wie läuft es dann so ab? Wie entscheidest du, wer dafür relevant ist oder wem empfiehlst du das?

Respondent 10 [00:22:44] Ich überlege jetzt gerade, ich hab eine Kollegin, da bin ich gerade am überlegen, ob das ich war, oder... Es ist ein Entwicklungsthema. Das ist ja dieses Thema Talente erkennen, Potenziale fördern. Dass man seine Mitarbeiter kennt und auch auf Signale von denen wartet bzw. sie beobachtet in dem, wie sie Sachen tun, Aufgaben erledigen, was sie selber für eine Idee von Ihrem Plan, von ihrem Aufgabengebiet haben. Oder ob auch Führung für Sie ein Thema sein könnte oder ob das nur fachlich sein soll oder ob Sie eigentlich mit dem, was Sie machen, plus einer Zusatzaufgaben total zufrieden sind und ausgelastet sich fühlen und so. Insofern ist es ja ein Prozess, der dann da stattfindet über mehrere Gespräche, dann natürlich vorher ein engeres Begleiten, engeres Beobachten von den (ich bleib jetzt bei dem Begriff) Talente trifft vielleicht am besten irgendwie... Zu sagen, da ist jemand, und wenn der dann noch sagt Ich könnte mir auch Führung vorstellen, dann natürlich auch auf so etwas hinzuarbeiten, ganz gezielt... Zu gucken Was gibt's da noch? Was fehlt hier vielleicht noch? Was meinst du, was dir fehlt? Noch einen Dritten zu fragen. Diejenigen/ Diejenige auch mal ausprobieren zu lassen, vielleicht auch mal Präsentationen mal ausprobieren zu lassen. Projektarbeiten. Also, zu beobachten. Normale Mitarbeiterentwicklung letztlich ist es eigentlich oder Talentförderung.

Interviewer 2 [00:24:38] Gibt es, um solche Talente zu erkennen und zu fördern, auch Trainings dann für die Führungskräfte? Oder wird da eher auf den gesunden Menschenverstand der Führungskräfte sich verlassen?

Respondent 10 [00:24:59] Also es gibt sowas. Meine mal, an einem Halbtagesseminar in meinem Fall teilgenommen zu haben, weil mich das selbst interessiert hat, dieses Thema. Weil ich es auch insgesamt für eine Mitarbeiterweiterentwicklung... In welche Richtung geht denn auch immer die dann, noch ganz spannend fand. Und es gibt sowas ja mittlerweile auch bezogen auf Frauen, ein Stück weit intensiver, als es das früher gab. Also auch zu sagen, Gibt es da Unterschiede, männlicher...Also immer diese Anführungsstriche "Unterstellung". Männliche Talente zeigen sich anders, schneller, als weibliche Talente. Das

hängt immer vom Einzelfall ab. Man kann es auch nicht grundsätzlich sagen, aber für eine gewisse Prozentzahl stimmt das sicherlich. Und insofern, ja gibts da seitens des Unternehmen A auch Angebote an Führungskräfte, dass man sich da Aufschlaut.

Interviewer 2 [00:26:03] Und in diesem ganzen Prozess auch mit diesem Assessment und so weiter.. Was ist denn deine persönliche Einschätzung davon? Werden da die Richtigen, also die Bestqualifizierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befördert?

Respondent 10 [00:26:32] ... Irgendwas scheint ja nicht falsch zu laufen, weil sonst wäre der Konzern nicht erfolgreich. Insofern scheinen Führungskräfte irgendwie ein Stückweit schon richtig ausgebildet zu werden. Ob das dann in jedem Einzelfall so passt und so stimmt. Und wie gesagt, ich bin auch der Überzeugung davon, dass dieser eine Tag eigentlich nur ein Teil vom Ganzen sein sollte, und nicht ausschlaggebend sein sollte... Kann ich gar nicht so richtig beantworten.

Interviewer 2 [00:27:13] Oder hattest du schon mal so ein Einzelfall, dass du eine Entscheidung getroffen hast und jemanden vorgeschlagen hast, und dass hat dann gar nicht hingehauen und du hast es dann im Nachhinein so ein bisschen bereut, oder kam das noch nicht vor?

Respondent 10 [00:27:25] Das hatte ich so noch nicht. Ich hab das aber bei anderen erlebt. Oder ich weiß von anderen... Talenten, die das nicht geschafft haben. Natürlich weiß ich nicht die Details. Bei der überwiegenden Anzahl kann ich das nachvollziehen, gerade weil ich die Mitarbeiter, die das waren dann noch einmal anders erleben oder beobachten konnte. Oder sie jetzt auch in ihrer Entwicklung gesehen habe. Die sie dann genommen haben. Es gibt aber vielleicht auch 1, 2, wo ich sage, Das finde ich schade, da hätte ich gedacht, es würde anders bewertet werden. Und die Frage finde ich ist dann vielmehr die, abgesehen von dieser Tagesform an diesem Tag, von der das Ergebnis ja abhängig ist, ist der/ diejenige richtig vorbereitet? Oder hätte man nicht doch noch weiterentwickeln müssen, bevor man es dann tut? Auf der anderen Seite, gibt es ...Ich kenne es jetzt nicht genau. Das Ergebnis ist ja jetzt nicht für immer und ewig, sondern man kann ja nach zwei, drei, fünf Jahren immer noch einmal sagen Ich hab mich jetzt weiterentwickelt. Ich habe an den und den Sachen gearbeitet, und ich probiere das nochmal. Wichtig finde ich immer nur, dass es halt eben auch für denjenigen Teilnehmenden nachvollziehbar ist, dass er sich des Ergebnisses auch annehmen kann, damit man da nicht Frustration schafft.

Interviewer 1 [00:29:30] Also gibt's da ein gutes Feedback, wo man mit weiterarbeiten kann?

Respondent 10 [00:29:36] Sollte in der Regel so sein, ob das dann der Einzelne so sieht oder ob das in der Breite stattfindet...Keine Ahnung.

Interviewer 2 [00:29:47] Seit einiger Zeit steht ja auch das Thema Diversity immer mehr auf der Agenda von Unternehmen. Glaubst du ganz persönlich, dass sich seitdem etwas geändert hat, gerade für die Karriereentwicklung von Frauen?

Respondent 10 [00:30:31] Also schon ja. Sicherlich auch mit diesen Talente fördern, erkennen, vielleicht auch ein bisschen frauenspezifischer. So die Ansprache stattfinden zu lassen. Ich bin trotzdem der Überzeugung, dass man die Frauen nicht dahin tragen kann, wo sie hin sollen, sondern dass die das auch mit ganz viel Eigenengagement tun und vorantreiben müssen. Insofern finde ich es manchmal ein bisschen schwierig und auch eine Gradwanderung zu sagen... Oder das was eben so entsteht... In Anführungsstrichen "Der Job ist zu besetzen"... Und jetzt kriegt die Frau ihn, weil gerade Diversity eine Stelle zu besetzen ist. So einfach ist es dann halt eben nicht, und das ist auch gut so, dass es so einfach nicht ist.

Interviewer 2 [00:31:40] Gibt's denn da bestimmte Strukturen, die genau das machen bei dem Unternehmen A, also die Strukturen, um Frauen verstärkt in Führungspositionen zu befördern?

Respondent 10 [00:32:03] Ja. Gibt es. Genau. Also es gibt so Programme. Na ja, habt ihr ja auch bestimmt in den anderen Gesprächen schon gehört?

Interviewer 1 [00:32:13] Erzähl mal, an welche Programme du gerade denkst.

Respondent 10 [00:32:16] Sponsoring und Mentoring-Programm, also Gendermentoring und Sponsoring Offensive heißt es genau.

Interviewer 1 [00:32:26] Und wie läuft das genau ab?

Respondent 10 [00:32:35] Dass Führungskräfte, die Talente sehen ... oder aber die Talente, die ihre Führungskraft selbst ansprechen, dass die sich für diese Programme anmelden können. Und dann gibt es für die, die noch nicht wissen, ob Führung für sie ein Thema sein soll, sein wird. Dann gibt es dieses Sponsoring Offensive. Und für junge Führungskräfte gibt es dieses Gender Mentoring-Programm, die bekommen dann eine erfahrene Führungskraft, einen Mentor an die Seite gestellt. Und da werden ... also in beiden jeweils Programm, werden ganz normale alltägliche Führungsthemen, aber natürlich auch ein Stück weit Frauenspezifische Führungsthemen mal angesprochen. Und dann kommt es je nachdem darauf an, auf die Gesprächspartner, was die beiden dann letztlich daraus machen.

Interviewer 1 [00:33:43] Aber ist es dann ein Workshop oder..

Respondent 10 [00:33:51] Das sind persönliche Gespräche, die stattfinden.

Interviewer 1 [00:33:52] Und ziehen sich die über eine bestimmte Zeitperiode hinweg oder ist das total individuell?

Respondent 10 [00:34:02] Hm. Genau. 1 Jahr. Die Programme sind so angelegt, dass sie ein Jahr gehen. Und dann mit Workshops für die Sponsoren oder Mentoringteilnehmer wird das mit Workshops begleitet, an denen sie teilnehmen können. Aber grundsätzlich ist es angelegt für 1 Jahr.

Interviewer 1 [00:34:20] Ja gut, und warst du auch schon einmal Mentorin, oder Mentee?

Respondent 10 [00:34:29] Ich bin einmal jetzt als Sponsor der Sponsoring Offensive, und ich war damals, als dieses Programm erstmalig bei Unternehmen A an den Standorten aufgelegt worden ist. Also in der ersten Runde sozusagen dabei. Da hat ja jetzt auch eine Weiterentwicklung stattgefunden, des Programmes. Dass man jetzt einfach aus den Erfahrungen heraus, das Programm noch einmal fortgeschrieben und verbessert hat.

Interviewer 2 [00:35:05] Und was sind da so deine Erfahrungen jetzt als Sponsor? Was macht dir da besonders Spaß, oder was glaubst du, sind vielleicht auch ein paar Herausforderungen dabei?

Respondent 10 [00:35:20] Die Herausforderung ist sicherlich, dass man ja ein Talent hat. Die Herausforderung ist nicht bewusst zu beeinflussen, weder in die eine noch in die andere Richtung zu lenken, sondern sich so mit den Themen zu befassen, dass man natürlich ein Stimmungsbild dabei hat und natürlich authentisch auch sagt, was man gut und was nicht so gut findet. Oder wie man selber so bestimmte Aufgaben einschätzt und so weiter und so fort. Aber dass man dieses Talent so nicht versucht weder Pro noch Con Führungskraft Fachlaufbahn zu drängeln. Das ist eigentlich (so wie man es letztendlich bei Mitarbeitern auch hat) das Individuum als Solches zu fördern. Hört sich jetzt so hochtrabend an, aber den Menschen zu sehen und den zu entwickeln, so wie er ist und den zu unterstützen in seiner Entwicklung, ohne ihn zu beeinflussen.

Interviewer 2 [00:36:43] Nochmal zu den Diversity Maßnahmen... Gibt es bei euch eine Quote? Oder kannst du vielleicht auch mal ganz allgemein sagen, was du davon hältst, von einer Quote?

Respondent 10 [00:36:56] Was ich von dieser Quoten halte? Das ist eigentlich das, was ich vorhin schon mal gesagt habe. Dass ich nicht finde, dass die Frau die Funktion bekommen soll, nur weil sie Frau ist. Weil es diese Quote gibt. Und dass ich das schwierig finde, weil es eine Gratwanderung ist. Wo ist da die Abgrenzung und wer ist jetzt wirklich besser? Weil manchmal ist es ja für den Job besser, dass fachliche Voraussetzungen sind, manchmal sind es die empathischen Fähigkeiten und so weiter. Und das innerlich auszumachen. Und es ist ja dann doch ein Gesamtpaket, Frau und oder Mann, dem man dann dafür die Besetzung der Stelle nimmt. Also, Aber dass Frauen natürlich nicht das Kriterium sein darf und kann. Insofern finde ich dieses Quotenthema schwierig und eigentlich nicht richtig. Aber, auf der anderen Seite bin ich der Überzeugung, dass es ein Vorteil ist, nicht männerdominant unterwegs zu sein, sondern in einer gesunden Mischung unterwegs zu sein. Und von der Seite her aus, befürworte ich das eigentlich, dass ein gewisser Druck entsteht/ entstanden ist jetzt durch Frauenquoten, sich mehr und detaillierter mit dem Thema auseinanderzusetzen. Insofern ist es so ein Ja, als Antwort.

Interviewer 1 [00:38:33] Aber hattest du... Diese Gratwanderung. Hattest du das Gefühl, dass das ... gibt es irgendwie ein Gefühl, dass Frauen jetzt öfter genommen werden und vielleicht gar nicht wirklich in diese Position dann sollten, sondern dass es eigentlich besser gewesen wäre, einem Kollegen die Stelle zu geben?

Respondent 10 [00:39:02] Da ich die Bewerbungen nicht kenne, kann ich das nicht sagen.

Interviewer 2 [00:39:07] Ja. Aber du hattest jetzt keine einschlägige Erfahrung, wo du gesagt hast?

Respondent 10 [00:39:13] Nee, nee.

Interviewer 1 [00:39:21] Sollen wir noch zum Thema Frauennetzwerke kommen?

Interviewer 2 [00:39:23] Ja, genau. Genau. Es gibt ja auch verstärkt immer wieder Frauennetzwerke in Unternehmen, gerade in großen Unternehmen, oder auch Externe, denen man beitreten kann. Bist Du irgendwo Mitglied, bist du da aktiv?

Respondent 10 [00:39:41] In dem unternehmensinternen bin ich Mitglied, also minimal aktiv. Klar, ich nehme teil, wenn mein Kalender das vorsieht. Ich muss sagen, das ist nicht oberste Priorität für mich. Insofern fällt das manchmal hinten drunter. Aber schon aktiv. Und wenn ich ein Thema habe, bringe ich es auch ein oder beteilige mich an den Diskussionen. Aber es ist jetzt nicht so, dass ich da im Organisationsteam mitwirke. Solche Sachen nicht. Insofern schon aktive Teilnahme, ja, und Mitglied.

Interviewer 2 [00:40:21] Was sind das für Themen, die da vor allem diskutiert werden? Oder was für Themen willst du da vor allem diskutiert sehen? Wenn du sagst, du schlägst da öfter mal was vor.

Respondent 10 [00:40:32] Eigentlich die Themen, finde ich, sind meines Erachtens nach losgelöst ob das Frauenthemen sind oder nicht. Insofern finde ich es auch schwierig oder nicht so erforderlich, dass es diese gibt, weil ich gemischte Diskussionsrunden, ob Frau oder Mann teilnimmt, mindestens genauso bereichernd finde. Ich finde, dass man da genauso offen Themen diskutieren kann. Sich austauschen kann. Insofern habe ich jetzt nicht wirklich das Bedürfnis sage ich mal, Frauenthemen zu diskutieren. Wie immer auch Frauenthemen aussehen könnten. Aber ich finde, dieses junge Talente fördern ist ein allgemeines Thema. Oder sich in Männerdomänen zurechtzufinden. Das ist kein Thema, was man nur unter Frauen besprechen muss und kann, sondern das kann man auch mal wenn Männer dabeisitzen gut diskutieren. Dann hat man deren Sichtweise gleich dabei. Ich hab da jetzt nicht so das Bedürfnis, nur mit Frauen zu reden.

Interviewer 1 [00:41:58] Glaubst du, dass dieses Netzwerk einen Einfluss auf die Karriereentwicklung von anderen Kolleginnen nimmt oder schon genommen hat?

Respondent 10 [00:42:08] Ja, so wie jedes andere Netzwerk oder so wie jedes andere Projekt letztlich auch. Ich würde es gleichrangig stellen, weil man sich zeigt. Das haben wir vorher nicht so gehabt- doch indirekt schon. Nach dem Motto: Auf sich aufmerksam machen. Man möchte eine andere Aufgabe Man möchte eine Führungsaufgabe übernehmen. Das kann ich über so ein Netzwerk auch zeigen. Ich zeige mich ja. Ich hebe mich von der Masse ab. Ich mache auf mich aufmerksam, dass ich was anderes Neues machen möchte. Und das macht man über dieses Netzwerk oder kann man über dieses Netzwerk machen. Da gibt es aber auch genug andere Plattformen für.

Interviewer 1 [00:42:52] Und an welche anderen Plattformen denkst du da gerade noch so?

Respondent 10 [00:43:00] Zum Beispiel übergreifende Workshops werden werden im Unternehmen A angeboten. Dann Gespräche mit der Führungskraft, Zusatzaufgaben, Projektaufgaben. Dann durch Projektaufgaben kann ich in meinem Fachbereich auf mich aufmerksam machen. Ich kann an so einem Sponsoringprogramm teilnehmen. Dann habe ich auch die Möglichkeit, ein Netzwerk aus Männern und Frauen kennenzulernen. Solche Sachen.

Interviewer 2 [00:43:31] Du glaubst also nicht, es brauch dieses formelle Label "das ist jetzt ein Netzwerk", sondern es geht auch informeller, wie man sich, wo man sich sein Netzwerk zusammen sucht?

Respondent 10 [00:43:44]Ja also es unterstützt. Aber nur weil ich da drin bin ändert sich nicht die Welt. Aus ganz vielen Facetten. Sicherlich ist es ein Baustein, aber.

Interviewer 1 [00:44:02] Ja, und dann... Eigentlich haben wir alle drei Teile, die wir behandeln wollten, bearbeitet. Wir wollten nur noch einmal zum Schluss. Wie denkst du denn, soll sich, so... Soll die Karriereentwicklung soll das sich in der Zukunft verändern? Oder wie wünschst du dir, dass sich das verändert?

Interviewer 2 [00:44:25] Welche Probleme gibt es jetzt, die es in Zukunft nicht mehr geben soll? Und wie?

Respondent 10 [00:44:42] Ich glaube, dass man noch gucken müsste auf diese Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Oder überhaupt Work Life Balace - nochmal ein bisschen höher. Dass man da... Dass das ein Thema ist, weil die Führungsaufgaben sich verändern. Genauso wie die Welt sich um uns herum verändert, weil die schneller wird, weil es andere Anforderungen gibt, schnelllebigere Anforderungen, auch auf Veränderungen zu reagieren. Als Führungskraft vornherein vorneweg zu gehen und so weiter und so fort. Insofern auch in den Qualifikationen vielleicht, die so eine Führungskraft mitbringen muss. Dieses Thema und Work Life Balace und auch der Umgang mit Medien und Mitarbeiterführung über Medien. Das persönliche Gespräch ist total wichtig. Aber je nachdem wie die Aufgaben sind, wir reden dann über virtuelle Teams. Und so was alles. Das hat ja massiven Einfluss, auch auf Qualifikation. In diesem Dreiklang.

Interview with Respondent 11

Interviewer 1 [00:01:40] Zu Beginn, willst Du vielleicht mal erzählen, wie du genau auf deine Position gekommen bist. Du kannst gerne auch weiter ausholen. Verschiedene wichtige Steps auf deinem Karriereweg.

Respondent 11 [00:01:56] Ich habe ein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Personal Wirtschaftslehre absolviert, seinerzeit an der Uni in Hamburg, und es hat mich von da aus.... Da habe ich über so eine Werkstudent Tätigkeit, würde man heute sagen, Kontakt zu meinem ersten Arbeitgeber, der ABC Bank, gehabt. Und dort habe ich dann studienbegleitend schon begonnen zu Arbeiten in der Personalabteilung, bin da dann auch übernommen worden und habe fast zehn Jahre dort gearbeitet und bin dann 2003 von Unternehmen A angesprochen worden auf diese Funktion... Ich sage es mal eben so, dass man darauf versteht, dass Personalleiters für Unternehmen A in Hamburg und seit 2003 wiederum hat sich dieses Aufgabengebiet noch sehr, sehr erweitert. In Umstrukturierungen, die in Großkonzernen ja gang und gäbe sind, ist mein Betätigungsfeld ein bisschen größer geworden, bin also auch für andere Standorte außer für Hamburg noch zuständig geworden. Und ganz besonderer... Besonderer Punkt in meinem Werdegang ist tatsächlich auch diese Übernahme der Diversity Funktion. Denn das hat tatsächlich mein Arbeitsleben sehr, sehr bereichert und auch verändert. Als ich das begonnen habe. Das war 2014.

Interviewer 1 [00:03:33] Und wie hat es damals stattgefunden? Wer ist auf dich zugekommen, dass du die Abteilung übernehmen sollst, oder hast du die Initiative ergriffen?

Respondent 11 [00:03:45] Ja, das war damals bei Diversity so, dass es eine Zeit war, wo in vielen... Dass das sozusagen das Thema gab, das gab es schon etwas länger, und das haben die Unternehmen auch so grundsätzlich auch zur Kenntnis genommen und dann am Anfang versucht, mit Bordmitteln dem Thema irgendwie gerecht zu werden. Und dann gab es eine Phase, in den Zehnern würde man heute sagen, wo ganz viele Unternehmen dann realisiert haben, dass es nicht mehr nur so ganz nebenbei gemacht werden kann, sondern dass es Personen geben muss, die dafür voll verantwortlich sind. Und die auch mit ihrem Gesicht für dieses Thema im Unternehmen einstehen. Und das war bei Unternehmen A so, dass das zwei Jahre vorher jemand auch beauftragt wurde, das zu tun. Er hat es aber nach allgemeiner Auffassung nicht so wahnsinnig erfolgreich gemacht, sodass dann, zwei Jahre später - ging auch damit einher, dass bei uns bei Unternehmen A Deutschland auch eine neue Führungsspitze etabliert wurde, ein neuer Vorstandsvorsitzender kam, der dann gesagt hat "Was ist denn hier los? Das ist ja alles gar nichts. Und jetzt muss hier das muss hier mal richtig." Und dann wurde jemand gesucht, der das sozusagen ein bisschen mit mehr Sichtbarkeit vorantreibt, als es vorher gewesen ist. Der Auswahlprozess war damals so, dass man sich im Grunde... Wenn ich mich richtig erinnere hat man sich drei Personen seitens des Vorstands überlegt, die das vielleicht machen könnten. Es wurde nicht ausgeschrieben oder so. Sondern drei Personen wurden in Betracht gezogen, und dann wurde festgelegt, bei wem die sich alle vorstellen müssen. Und zwar nicht nur bei dem deutschen Vorstandsvorsitzenden, sondern auch wir sind sozusagen die deutsche Tochtergesellschaft eines französischen Konzerns. Unternehmen A ist eigentlich ein französischer Konzern. Insofern bei wichtigen Personalentscheidungen quatscht die Zentrale in Paris auch noch mit. Und das wurde als wichtig angesehen. Insofern war da auch ein Vorstellungsgespräch zu führen. Und naja, und ich wurde dann angerufen und gefragt, ich sei einer von diesen dreien, ob ich mich hier mal vorstellen würde. Also ich, sage das jetzt nett, das waren damals Zeiten, mir wurde keine große Wahl gelassen, also ich wurde angewiesen, dass ich jetzt hier gefälligst zu erscheinen habe, im HQ, um Gespräche zu führen. Und das habe ich dann auch brav gemacht. Das interessierte mich auch. Ich bin jetzt zu nichts gezwungen worden. Am Ende war das Resultat, dass man es gerne mit mir versuchen möchte. Vielleicht war es, ich weiß nicht, inwieweit das für eure Arbeit von Relevanz ist. Ein wichtiges Auswahlkriterium damals war auch, dass man gerne jemanden - das fand ich auch eine kluge Sache - dass man schon gerne jemanden haben wollte, der eben gerade nicht zu denen... Die Merkmale hat, die man später unbedingt besonders fördern möchte. Simpel gesagt, Es sollte möglichst ein Mann sein, damit man nicht bei Frauenförderung in den Geruch kommt, man macht das nur für sich selbst, sozusagen. Das gilt auch für alle anderen Dimensionen. Ich bin halt weder homosexuell noch Ausländer, noch schwerbehindert und so weiter und so fort, sondern immer gerade das zu sagen, was man eher als das Mehrheits-Merkmal ansieht und das war auch tatsächlich Teil der Idee, warum man sich mich ausgesucht hat.

Interviewer 2 [00:07:24] Das ist sehr interessant. Da sind wir auch schon bei vorherigen Interviews schon auf das Thema gekommen, das haben schon einige unserer anderen Interviewpartner angemerkt. Ist auf jeden Fall interessant. Waren denn auch die beiden anderen, die vorgeschlagen wurden... Hatten die einen ähnlichen Hintergrund?

Respondent 11 [00:07:42] Also die dritte Person - kann ich mich heute gar nicht mehr erinnern, wer das war. Und die Kollegin, die da noch ins Auge gefasst wurde - hört man schon, war auch eine Kollegin aus dem Personalbereich. Aber eben eine Frau.

Interviewer 1 [00:07:59] Und hast du den Eindruck, dass bei anderen wichtigen Karriereschritten dein Geschlecht schonmal eine Rolle gespielt hat?

Respondent 11 [00:08:09] Also, natürlich spielt... Also was heißt schon natürlich. Mein Werdegang, hat sich abgespielt im Allgemeinen, in der Finanzindustrie. Erst bei einer Bank und jetzt bei einer Versicherung. Und nach meiner Beobachtung ist es schon in der Finanzindustrie immer so gewesen, dass es per se leichter war, als Mann befördert zu werden, Karriere zu machen. Im Verhältnis dazu, wenn man eine Frau ist. Das ist schon mein Eindruck. Wenn ich einen Schritt gemacht habe, ich

müsste jetzt mal überlegen, ob ich da jeweils überhaupt eine weibliche Konkurrentin gehabt habe. Ich glaube eigentlich nicht. Manchmal kiegst man das ja aber selber auch gar nicht so richtig mit. Man müsste eigentlich immer die Fragen, die diese Beförderungsentscheidungen treffen. Aber in meinem konkreten Fall würde ich jetzt nicht sagen, dass ich mich an Frauen erinner, die ich in Anführungsstrichen irgendwie aus dem Felde geschlagen habe. Aber trotzdem. Als Personaler beobachte ich natürlich, wie das im Unternehmen insgesamt gehandhabt wird. Da muss ich sagen, habe ich schon den Eindruck, dass es Männern leichter gemacht wird.

Interviewer 2 [00:09:22] Und woran glaubst du liegt das? Gerade wenn du sagst in der Finanzindustrie ist das so?

Respondent 11 [00:09:29] Es hat natürlich viele, viele verschiedene Ursachen. Es hat natürlich viele vielerlei Ursachen. Realistischerweise. Es ist ja nicht eine Ursache. Viele Gründe sind, dass man vielleicht auch zu dem Zeitpunkt, zu dem man eine Personalentscheidung trifft, auch eine geeignete weibliche Kandidatin nicht unbedingt sichtbar zur Verfügung steht. Das kann ein Grund sein. Ein Grund liegt sicherlich auch darin, dass Frauen durch die Rahmenbedingungen in der Finanzindustrie und durch die wie die Entscheidungsprozesse und Runden geprägt sind, finden, sich auch weniger motiviert sind, sich darauf einzulassen. Stichwort In so einer Männerwelt. Warum soll ich mich hier aufreiben? Da muss ich mich verstellen, und das will ich vielleicht gar nicht. Das reduziert natürlich auch die Anzahl der zur Verfügung stehenden geeigneten weiblichen Kandidaten. Aber aus meiner Sicht ist ausschlaggebend. Aus meiner privaten Sicht ist ausschlaggebend tatsächlich eher die gläserne Decke. Man könnte auch sagen Das Old Boys Network. Das in der Finanzwelt... Die Finanzindustrie ist aufgebaut worden durch Männer in Anzügen, und die mussten sich lange daran gewöhnen, dass ist wohl auch grundsätzlich denkbar wäre überhaupt auch Frauen in Führungspositionen zuzulassen. Überhaupt auch Führung in Teilzeit als etwas Mögliches anzusehen. Und natürlich hat sich das geändert inzwischen, und die Erkenntnisse sind breiter geworden. Aber es bleibt erst einmal aus der Welt, aus der wir kommen, sind die überwiegenden Entscheidungsträger diejenigen, die so geprägt sind. Und denen fällt es nach meiner Beobachtung schon schwer, ihre eigenen Prägungen und Vorurteile über Bord zu werfen. Und das jetzt plötzlich ganz anders zu sehen.

Interviewer 2 [00:11:39] Noch mal ganz kurz zurück auf deinen eigenen Werdegang. Welchen Bereich hattest du, in welchem Bereich gearbeitet? Klar, Personal, aber was war da der genaue Bereich?

Respondent 11 [00:11:53] Das mache ich ja auch immer noch. Das ist im Grunde die... Man würde sagen die Personal Leitung, ein realistischer Personaler für die verschiedenen Standorte und Betreuungsbereiche, also klassische Personalarbeit.

Interviewer 1 [00:12:14] Du hast die Sichtbarkeit erwähnt, dass genau zu dem Zeitpunkt Frauen nicht unbedingt sichtbar zur Verfügung stehen. Was wird mittlerweile getan, damit die sichtbar sind?

Respondent 11 [00:12:34] Das ist eines der wesentlichen Betätigungsfelder von Gender Diversity, so wie ich es kenne und so, wie wir es auch selber betreiben, das Thema sichtbar machen. Das geht ja durchaus unterschiedlichster Art und Weise. Die erste und auch ziemlich wichtige Methode und Vorgehensweise ist überhaupt erst einmal unabhängig von der individuellen Sichtbarkeit. Generell das Thema Gender Diversity und das Ziel, ausgeglichenes Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen überhaupt erst mal als betriebliches Thema zu etablieren. Also raus aus der Tabuzone, wo man sich lustig drüber macht, dass da jetzt ja eine Frau die Karriere machen will. Hihhi Hahaha. Hin zu, dass man es im Unternehmen schafft, es auf allen Ebenen ernsthaft darüber über dieses Ziel diskutiert wird. Ich nehme dabei auch gerne in Kauf, dass es natürlich diese nervigen Diskussionen pro und contra Frauenquote dann natürlich gibt, wo sich alle daran abarbeiten. Aber das ist auch - Der Preis ist gut bezahlt dafür, dass einfach irgendwann alle im Unternehmen kapieren, das ist wirklich ein betriebliches Ziel, das wir hier verfolgen und nicht irgendso ein sozial Klimbim. Und deshalb, das ist der erste Schritt überhaupt, um das Thema sichtbar zu machen. Und das ist eigentlich überhaupt die Grundlage, weshalb Frauen dann auch manchmal aus dem Schatten, in denen sie vielleicht vorher gewesen sind, dann auch heraustreten können. Aber dann gibt es natürlich auch den Aspekt der individuellen Sichtbarkeit. Dazu gibt es auch verschiedene Methoden, die verbreitetste nach meiner Einschätzung ist, tatsächlich die, dass man so mentoring-programme fährt. Mentoring-Programm, sagt euch mit Sicherheit was. Ist ja immer die Idee, dass man sozusagen einer Frau einen Mentor oder sowas an die Seite gibt, der sich sozusagen persönlich auch noch darum kümmert, sie zu stärken, ihr Erfahrung mitzugeben und vor allen Dingen sie auch sichtbar zu machen. Also wir benutzen intern auch noch lieber als Mentor den Begriff Sponsor. Das ist ein bisschen was pushigeres ist. Und weil damit auch tatsächlich die Aufforderung verbunden ist an die Sponsoren, aktiv auch Karriereförderung für ihre zugeordnete Aspirantin, so nennen wir die im Programm, auch tatsächlich zu betreiben. Das ist schon eine Möglichkeit, individuelle Sichtbarkeit zu fördern. Eine weitere Möglichkeit ist, mit Netzwerken zu arbeiten. Wir haben auch Frauen dazu ermuntert, Frauen Netzwerke zu gründen und ihre Stimme sozusagen hörbar zu machen. Eine weitere Möglichkeit ist es, das Stichwort GDW auch mit externen Partnern zu arbeiten und GDW macht das ganz, ganz, ganz hervorragend Sichtbarkeit herzustellen und ein Schlaglicht sozusagen auch gerade durch diese Kombination mit Social Media Kompetenz, die da ja auch so ein bisschen vermittelt wird oder zumindest die Motivation dafür verbreitet wird. Das sind alles Elemente, wie man die Sichtbarkeit deutlich erhöhen kann.

Interviewer 2 [00:15:48] Wenn du sagst, dass es ja auch gerade deine Aufgabe ist es zu verbreiten, dass es wirklich ein ernsthaftes betriebliches Thema ist, dass darüber geredet wird, dass das durchaus auch kein sozial motiviertes Thema ist, sondern ganz harte Zahlen dahinter stehen. Hast du Erfahrung auf verschiedenen Ebenen? Das stelle ich mir so vor, weil du

bist ja eigentlich der Angelpunkt zwischen Mitarbeitern und Vorstand in dem Thema. Und fallen dir da Unterschiede auf, wie die Leute dazu stehen?

Respondent 11 [00:16:27] Du meinst Unterschiede in Bezug auf die Sinnhaftigkeit oder die Begründung, warum man das machen sollte?

Interviewer 2 [00:16:33] Würdest du sagen, der Vorstand ist da auf jeden Fall immer dahinter? Gibt es da auch Widerstände? Und wie sieht das bei den Mitarbeitern aus?

Respondent 11 [00:16:43] Man muss generell sagen Ich mache das jetzt schon so lange, dass ich auch schon unterschiedliche Zusammensetzung von Vorständen erlebt habe. Und die waren auch dann in Bezug auf diese Frage unterschiedlich. Deshalb fällt es mir ein bisschen schwer zu sagen, ein Vorstand sieht das tendenziell eher so oder so. Ich will nur mal sagen, welche verschiedenen Ansatzpunkte ich sehe. Und nochmal - Das Ganze ist ein sehr persönliches Thema. Das habe ich auch gelernt Die Einstellung zu Diversity ist nichts, was man irgendwie betrieblich oder kollektiv irgendwie züchten, verordnen oder sowas kann, sondern am Ende wenn ich Menschen mitnehmen will, muss ich den Einzelnen gewinnen dafür. An anderen Dingen haben wir versucht, uns abzuarbeiten. Das funktioniert alles. Es ist wirklich People Business, Diversity Management. Deshalb war es auch so, ich hatte auch schon mal eine Vorstands Zusammensetzung, da waren alles überwiegend reaktionäre, alte Männer, drin. Die reagieren darauf natürlich anders, als wenn sich der Vorstand dann auch langsam wandelt. Und da dann auch Jüngere und jetzt auch die ersten beiden Frauen plötzlich im Vorstand sitzen, und schon ist die Einstellung da auch eine ganz andere. Also vorweg. Aber tendenziell ist es natürlich so meine Erfahrung, dass man in der Hierarchie weiter oben sehr Zahlen-, Nutzen- und geschäftsbasiert auch argumentieren muss. Das kann man nebenbei auch. Ich halte das tatsächlich für ein wirtschaftlich relevantes Thema, Diversity. Weil es gibt ja genügend Studien. Das wisst ihr sicherlich auch bis zum Erbrechen, die sagen, dass gemischte Teams irgendwie erfolgreicher sind und auch wirtschaftlich erfolgreicher als homogene Teams. Und wir sind gerade in einer Phase, wo wir das Thema Innovation und Kreativität relativ hoch ansiedeln gegenüber früher. Das spielte in der Versicherung früher nicht so eine riesige Rolle. Heute spielt das bei uns jedenfalls eine ganz zentrale Rolle. Und die haben wir auch gelernt, in den letzten Jahren, dass Diversity dazu ein ganz, ganz wichtiger einen wichtigen Beitrag leistet. Da verweise ich jetzt zur Abwechslung auch mal auf eine andere Focus Dimension, zum Beispiel sexual Orientation. Wo wir auch gelernt haben, wenn wir das schaffen, dass die homosexuellen Kolleginnen und Kollegen in der Belegschaft sich da frei fühlen und fast nicht über die Frage nachdenken müssen, ob sie irgendjemandem irgendwas irgendwie verbergen müssen, so ungefähr, sondern sich einfach wohlfühlen. Dann bringen sie auch eine ganz andere Kreativität und Innovationskraft ein. Als wenn wir so ein alter Laden sind, wo man erst mal die Hälfte des Tages damit beschäftigt ist, die anderen nicht merken zu lassen, was man das Wochenende mit einem gleichgeschlechtlichen Partner verbracht hat. Das sind also wirtschaftlich oder betriebswirtschaftlich relevante Faktoren, die man Vorständen wunderbar präsentieren kann und damit auch gewinnen kann. Unabhängig davon, dass ich auch im Vorstand früher zum Beispiel einen Kollegen hatte, der aus tiefster persönlicher Überzeugung - der hatte selbst einen Bruder, der homosexuell war und hat als Kind sozusagen mit dem zusammen gelitten, was der für Schwierigkeiten hatte. Und der Mann war 55, also das war schon ein paar Jahre her, und vor 40 Jahren war es, glaub ich, wirklich in Deutschland kein besonderes Vergnügen, offen homosexuell zu leben. Und der war so intrinsisch motiviert durch seine persönlichen Erfahrungen, dass ich überhaupt nichts von McKinsey-Studien und so weiter erzählen musste, der war sofort dabei und hat gesagt: "Wie kann ich das jetzt hier? Wie kann ich das unterstützen?" Da seht ihr den Unterschied, das ist ein menschlicher Faktor ist. Generell was die Belegschaft angeht. Je weiter ich sozusagen auf die Belegschaft Ebene komme in der Hierarchie, desto eher argumentiere ich auch gern und wirksam auch mit diesem eher Soziales... Wie soll ich sagen, also mit dem Thema Chancengleichheit und vor allen Dingen mit dem Thema, sich einfach auch wohlfühlen bei der Arbeit. Das ist kein messbares Wirtschaftsmomentum mehr in dem Sinne aber bei der Belegschaft zählt. Oder wird der Vorteil wahrgenommen, wenn man sich wohlfühlt, wenn man sich zugehörig fühlt... Ich glaube, ich habe inzwischen auch wirklich gelernt: jeder Mensch hat irgendwie den Wunsch, sich irgendwie zugehörig zu fühlen und nicht ausgegrenzt zu werden. Das sind Argumente, die natürlich dann ganz gut verfangen und uns weiterbringen.

Interviewer 1 [00:21:19] Und wie kommunizierst du das dann? Diesen Wohlgefühl- und Dazugehören-Faktor?

Respondent 11 [00:21:21] Also generell schreiben wir natürlich überall auch auf unsere Folien und im Intranet, dass das unsere Ziele sind sozusagen Bei Unternehmen A. Aber das habe ich auch gelernt. Was ich irgendwo niederschreibe oder so, das hat drei Prozent Wirkung. Ansonsten... Das lesen die Leute entweder nicht, oder sie sagen "Ach so, das ist wohl aus irgendeiner Werbebroschüre oder so." Sie müssen es persönlich auch irgendwie erfahren. Und dazu gehört natürlich wieder das Thema, das, was ich eingangs schon sagte das Thema Diversity zur betrieblichen Diskussion zu stellen und zu machen. Das heißt, wir fahren da auch Aktionen. Letztes Jahr z.B. haben wir im Sommer zum Diversity Tag haben wir alle Teams deutschlandweit aufgefordert, sich in einer halbstündigen Besprechung einmal um die eigene Vielfalt zu kümmern und mal aufzuzeigen, wie vielfältig sie - sich darüber klar zu machen, wie vielfältig sie sind. Und uns, wenn sie mögen, ein paar Bilder zu schicken oder uns eine Folie zu basteln, wo man erkennen kann, was das Team sozusagen in Bezug auf Vielfalt eigentlich ausmacht. Und dann haben wir die schönsten prämiert und das alles auch veröffentlicht, was uns dazu geschickt wurde. Und das sind, so Leuchtturm-Maßnahmen, wo wir es Menschen versuchen wollen, dass Menschen das auch wirklich persönlich erleben. Was wir zum Thema Diversity meinen. Und da vielleicht auch noch eine andere Leuchtturm-Maßnahmen: Da bin ich selber immer geplättet, wie fantastisch das funktioniert. Wir nehmen seit einigen Jahren am Christopher Street Day in Stadt A teil, mit einem

eigenen Wagen und laden da auch 300 Personen aus der Belegschaft ein, mitzulaufen an diesem Tag. Und das hat wirklich eine fantastische Wirkung.

Interviewer 1 [00:23:14] Möchtest du mal was zu deinem Team erzählen? Wie viele hast du, die dich dabei unterstützen?

Respondent 11 [00:23:24] Wenn alle an Bord sind? Im Moment ist es leider nicht der Fall. Dann habe ich ein Team-Mitglied, das sozusagen Vollzeit, arbeitet als Diversity Spezialist oder Spezialistin. Und dann arbeite ich in der Regel immer mit einer wechselnden Vollzeit Praktikantin oder einem Vollzeit Praktikanten zusammen. Das versuchen wir immer so aufzustellen, dass es jemand ist, der sechs Monate dann da ist, dass sich das entsprechend dann wirklich auch lohnt, weil die Tätigkeit schon auch sehr, sehr eigenverantwortlich ist. Man ist da auch wirklich für eigene Projekte zuständig, und da kann ich natürlich nicht riskieren, dass ich irgendwie alle zwei Monate dann erst mal wieder neu einarbeite und so weiter und so fort. Ergänzt wird dieses Dreierteam zwischen Spezialisten, Praktikanten und mir wird noch ergänzt durch ein Werkstudenten. Wir nennen das Stipendiaten. Das heißt, dass es jemand im Masterstudium schon ist und dann aber auf längere Zeit auf Teilzeit Basis bei uns während des Masters arbeitet und damit zwar nicht immer Vollzeit, aber auch langfristig bestimmte Projekte im Unternehmen übernehmen kann, für die man nicht jeden Tag da sein muss. Also, wenn alle an Bord sind, werden wir zu viert in der Kostellation.

Interviewer 1 [00:24:38] UND bist du mit dieser Größe zufrieden, oder hast du das Gefühl...?

Respondent 11 [00:24:43] Nein. Was meinst du, was wir alles schaffen könnten, wenn wir wirklich mehr wären? Und das ist tatsächlich... Die Diskussionen habe, ich mit meiner Vorständen auch immer. Die kann auch mehr kriegen von Diversity, wenn ich irgendwie noch ein paar Ressourcen zur Verfügung habe. Und das muss jedes Unternehmen sich gut überlegen. Die Sache ist wichtig. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Sie kostet halt aber auch natürlich etwas, und man muss natürlich wie in jedem Thema unternehmerisch irgendwie Maß und Mittel finden. Den Ressourceneinsatz einigermaßen wirtschaftlich zu machen und dann so viel wie möglich dabei rauszuholen. Und das ist ganz einfach. Ich sage mal, wenn man 100 Leute einstellt, dann ist der Effekt nicht mehr so riesig. Aber wenn wir noch zwei Leute an Bord hätten, dann könnte ich die Aktivitäten noch deutlich fühlbar ausweiten. Das ist so. Diesen Zusammenhang gibt es und das muss jedes Unternehmen eben immer neu bewerten und entscheiden, wie wichtig es ist.

Interviewer 2 [00:25:42] Wenn du jetzt zwei Vollzeitkräfte an die Seite gestellt bekommen würdest, was wären Maßnahmen, die du sofort durchsetzen wollen würdest?

Respondent 11 [00:25:53] Wir sind im Moment relativ gut aufgestellt bei allen Aktivitäten rund um Gender Diversity und um die Dimension Sexual Orientation. Da haben wir Schwerpunkte gelegt in den letzten Jahren, da haben wir vieles schon durchgeführt, da haben wir auch ein gutes Gefühl, was funktioniert und was nicht funktioniert. Da fühle ich mich wohl. Da kann ich guten Gewissens sagen, dass wir da Unternehmen A gut aufgestellt haben. Aber es gibt so viele andere Dimensionen. Ganz besonders die Dimensionen Multi Generation quält ich mich geradezu, weil ich bisher noch keine Ressourcen hatte, mich darum zu kümmern. Aber in einem Unternehmen, das inzwischen ein Durchschnittsalter von 48 hat und wo 30 Prozent der Belegschaft sich in einem vorruhestands-nahen Alter befindet und die ganzen Neuerungen irgendwie auch nicht mehr so richtig... Sich nicht mehr integriert fühlt in neuere Entwicklungen und so weiter und so fort. Während auf der anderen Seite - da wisst ihr ja, worüber ich spreche - die Generation Z auf den Arbeitsmarkt prallt und wir große Schwierigkeiten haben, diese Generation zu verstehen und die Bedürfnisse und Wünsche dieser Generation so einzubauen in unsere Abläufe, dass es für alle Beteiligten gut ist. Und die Generation Z auf 80 Prozent Führungskräfte trifft, die mindestens 40, 45 Jahre oder älter sind. Das ist ein riesen Betätigungsfeld für unsere Unternehmen. Da müssen wir was machen. Und das wäre die erste Maßnahme, die ich, wenn ich jetzt mehr Ressourcen zur Verfügung hätte, intensiv angehen würde.

Interviewer 1 [00:27:28] Dann hast du gesagt, dass du das jetzt schon relativ lange machst und deswegen verschiedene Vorstände hattest. Wie siehst du denn die Zeitspanne, dass du da schon fünf, sechs Jahre in der gleichen Position arbeitest? Hast du das Gefühl, dass es notwendig ist, eine treibende Kraft zu haben, die da so gut drinsteckt? Oder sollte man sozusagen...

[00:27:58] Auch mal durchtauschen... Auch mal frischer Wind rein, meinst du sowas? Was soll ich dazu sagen? Auch da müsstest du wieder meine Chefin fragen. Ich sehe schon große Vorteile darin. Wir sind ja ein Konzern. Konzern und dann auch noch eine Versicherung. Konzernstrukturen sind einfach nicht kurzfristig flexibel änderbar. Das muss man zur Kenntnis nehmen. Das muss man nicht gut finden, aber das ist einfach so. Bevor also jemand das ernten kann, was er gesät hat, gehen einfach erst mal drei, vier Jahre ins Land. Die brauche ich um klarzumachen, was wir machen wollen, und auch sichtbar zu werden. Und ein zweites Mal wiederzukommen, sodass die Leute sagen "Der war doch schon mal da. Scheint ja wahrscheinlich ja wirklich ernst zu meinen. Hier." Sind so Konzern-Mechanismen, die man braucht. Also das jedes Jahr jemand anders machen zu lassen, das würde ich idiotisch finden. Jetzt aber nach fünf, sechs Jahren habe ich tatsächlich auch das Gefühl, es ist durchaus gewinnbringend, wenn ich das weitermache. Aber es wäre jetzt an der Zeit, dass man auch sagen könnte, jetzt könnte es tatsächlich auch mal jemand anders machen. Das muss aber jetzt beim Start up, nicht so sein. Da kann es durchaus sein, dass es alle halbe Jahre, wenn man da ein gleiches Verständnis hat, vielleicht jemand anders machen könnte. Das bezieht sich eben explizit auf Konzerne.

Interviewer 2 [00:29:36] In deiner Zeit, in den letzten Jahren in deiner Position hat sich da aus deiner Erfahrung auch der ganze Diskurs um das Thema Diversity und Gender Diversity verändert?

Respondent 11 [00:29:56] Ja, das würde ich schon sagen. Da bringt insbesondere die Digitalisierung Schwung in die ganze Angelegenheit. Ich glaube, dass die Digitalisierung und diese ganzen externen Erfordernisse, die auf Unternehmen hinzu kommen, im Moment, eine gewisse Dynamik reinbringen, überhaupt in die Belegschaftsstruktur an sich, in die Skills, die sozusagen heute gebraucht werden. Gerade so das Thema Gender Diversity, finde ich hat insofern ein bisschen Aufschwung im Moment und wird es in den nächsten Jahren auch auf jeden Fall noch haben, weil die generellen Anforderungen an Unternehmen... Ist jetzt ein bisschen platt, aber glaube ich, in Zukunft noch mehr von dem fordern, wofür eigentlich eher Frauen und weibliche Führungskräfte stehen. Es ist jetzt ein bisschen plakativ. Aber ich will das mal grob erklären. Indem ich sage Männer haben tendenziell eher einen Führungsstil, dass sie sagen: "Hier ich bin der Held, ich laufe jetzt voran, ihr lauft mir nach. Ich sag, wo's langgeht, und dann führe ich euch hier sicher durch die Wüste." Während Frauen tendenziell gelegentlich heutzutage in Führungsstrichen vorgeworfen wird, dass sie sich eigentlich selber gar nicht im Mittelpunkt stellen wollen, sondern mehr das Team wirken lassen wollen und deshalb vielleicht auch manchmal verkannt werden in Bezug darauf, ob sie als Führungskräfte geeignet sind oder nicht. Weil die Männer, die das beurteilen müssen, eben anders geprägt sind. Nun tut sich aber echt viel im Moment. Und wenn man im Rahmen der Digitalisierung, wenn man sich anguckt, dass ganz viele Unternehmen versuchen, mit agilen Führungsformen und Zusammenarbeitsformen zu arbeiten, und da ganz genau diese Fähigkeiten oder diesen Wert, dieser Wert auch erkannt wird, den auch eine sozusagen etwas zurückhaltendere oder bescheidenere Art, ein Team zu führen, den das in so einer Situation ausmacht. Deshalb glaube ich persönlich, dass in den nächsten Jahren, und das hat schon begonnen, eigentlich. Das Jahrzehnt der Frauen hat wirklich begonnen. Wenn die auch wollen, dann werden Frauen richtig groß rauskommen in den nächsten Jahren.

Interviewer 2 [00:33:27] Du hast es gerade schon angeschnitten. Dieses Erkennen von Potenzial, Beförderung und Führungskräfteentwicklung. Wie wird es denn bei Unternehmen A gemacht - wir haben schon ein bisschen was gehört von den ACs. Aber wie wird da das Potential erkannt? Und welches Potenzial wird erkannt? Wenn du sagst, vielleicht werden manche Leute eher verkannt?

Respondent 11 [00:33:54] Generell du sagst das schon. Was wir haben, ist gerade für Führungskräfte, für Führungskräfte-Nachwuchs haben wir sozusagen die Pflicht, ein Potenzial Check zu durchlaufen nach Assessment Center Methode. Und da haben wir... Auf diese Art und Weise gelingt es uns auch durch sukzessives Anpassen der Kriterien, dass wir Schritt für Schritt auch immer so richtig in den Vordergrund stellen können, was wir auch wichtig finden oder wie sich die Zeiten auch ändern, sozusagen. Ein Potentialcheck heute sieht ganz anders oder prüft ganz andere Themen als noch vor 20 Jahren. Der Knackpunkt aus meiner Sicht eigentlich bei diesem ganzen Beförderungs, Potenzialerkennungs-Geschichten, findet vorher schon statt. Bei der Frage, wo und wie identifiziere ich Personen, die ich für geeignet halte, so zu einem Auswahlverfahren zu schicken? Und das Thema weibliche Talente Identifizierung. Das ist fast mein Lieblingsthema. Muss ich sagen. Das bedarf nämlich schon eines Umdenkens auch bei Führungskräften. Über dem, wie man das früher gemacht hat. Denn aus den Gründen, die ich auch schon erläutert habe, fällt es häufig Führungskräften nicht leicht, Potenziale gerade bei Frauen zu erkennen, die sich nicht von selbst aufdrängen, sondern die auch entdeckt werden wollen und nicht nur entdeckt werden wollen, sondern möglicherweise auch immer ein bisschen gestutzt werden wollen. Und denen erst einmal Mut gemacht werden muss, bevor sie dann tatsächlich sagen: Ich stelle mich zur Verfügung. Das sind Mechanismen, die man bei Männern etwas platt, aber eher nicht braucht. Männer sagen schon, wenn sie befördert werden wollen, muss man sich nicht so viel Sorgen machen. Frauen sagen es nicht sofort. Und das ist einfach eine schwierige Umgewöhnung und Übung für bestehende Führungskräfte. Das zu erkennen und damit sich nicht Talent durch die Lappen gehen zu lassen.

Interviewer 1 [00:35:53] Und was habt ihr da für Strukturen oder Methoden, um das mehr zu fördern?

Respondent 11 [00:36:00] Das versuchen wir a durch, einfach durch allgemeine Sensibilisierung zu dem Thema. Es gibt keine... Wir führen Talentkonferenzen durch mit den Fachressorts, wo wir das als HR Ressort immer einbringen und sagen: "achtet darauf." Dafür sensibilisieren wir die. Ich habe auch schon zu diesem Thema auch schon so Skype Schulungen selbst durchgeführt für Führungskräfte, wo ich mit Beispielen auf genau diesen Effekt entsprechend hingewiesen habe.

Interviewer 1 [00:36:34] Was denkst du sind das für Kriterien, die sich über die Jahre geändert haben in dem Potential Check?

Respondent 11 [00:36:42] Das ist im Grunde ja, wie soll ich mal sagen das allgemeine Führungs Verständnis hat sich ja sehr gewandelt in den Jahren. Das könnt ihr nicht wissen, weil ihr noch nicht geboren wart. Aber vor 25 Jahren da war es so: führen heißt, dass vorne einer sitzt und jetzt mal übertrieben gesagt, laut brüllend erzählt, wo's lang geht, und die anderen Teammitglieder haben das gefälligst zu tun. Natürlich war auch jetzt nicht alles nur sibirische Straflager, es gab ja auch nette Menschen. Aber diese Grundidee: Führungskraft ist glamourös und Vorbild und gibt die Richtung vor und versammelt die Leute hinter sich. Und dieses Grund-Bild hat halt existiert, und es gab relativ wenig, dass sozusagen Kooperation eine Rolle gespielt hat oder Einbindung von Teammitgliedern oder so. Man wurde halt, man antwortete, wenn man gefragt wurde, sozusagen. Das war eigentlich ein Element von Führung. Und wenn man das mit heute vergleicht und mit dem wenn wir in die Zukunft gucken, ist eigentlich das Gegenteil jetzt gefordert in dieser Situation. Nämlich gerade nicht durch eigene Dominanz die Impulse des Teams zurückhalten oder unterdrücken, sondern im Gegenteil durch Coaching und durch das Schaffen von

entsprechenden Rahmenbedingungen den Teammitgliedern zu ermöglichen, alles das einzubringen, was sie für richtig halten, weil am Ende des Tages wissen die Teammitglieder, was zu tun ist und nicht die Führungskraft. Das ist so mal grob gesagt, diese Entwicklung, die wir da sehen und die wir natürlich dann auch an Kriterien an den AC Kriterien abbilden. Früher wurden dann so Rollenspiele gespielt, und wenn die Führungskraft nicht deutlich zum Ausdruck gebracht hat, dass sie der Chef ist und die jetzt sagt, wo es langgeht, dann hat man in dem Kriterienkatalog angekreuzt, "bringt keinen Führungsanspruch zur Geltung" und ist damit nicht geeignet. Während heute, wenn sich da jemand hinsetzt und sagt, "So alle mir nach, ich sage euch jetzt so es langgeht". Dann kreuzen alle Beobachter links an, weil sie eben sagen, wenig Einbindung des Teams erkennbar und zu große Selbstfixierung zu beobachten.

Interviewer 2 [00:39:11] Das heißt der Bereich Diversity Management guckt dann auch immer auf diese Potentialchecks drauf? Und ihr seid da eingebunden in der Entwicklung?

Respondent 11 [00:39:19] Da sind wir ein bisschen mit eingebunden und nicht nur übrigens das, sondern auch bei der Frage, wie Beobachter bei solchen Potential Checks zusammengesetzt werden. Das gehörte vor drei Jahren mal zu einer meiner Aktionen, wo ich irgendwann im Konzern aufgezeigt habe: Wir müssen uns nicht wundern, dass immer nur Männer Führungskräfte werden, wenn die in Potenzial Checks gehen. Und auf der Beobachterseite sitzen drei Männer und keine Frau. Also, wenn wir ausgeglichenes Verhältnis da haben wollen, müssen wir auch schon bei den Beobachtern im AC ein ausgeglichenes Verhältnis haben. Und das ist auch so ein Effekt von Diversity.

Interviewer 1 [00:39:57] Was ist denn deine Meinung zu Quoten?

Respondent 11 [00:40:03] Meine Meinung hat sich, seit ich diese Funktion habe sehr geändert. Ich war früher überzeugter neoliberaler Quotengegner in jeder Hinsicht. Gegen irgendwelche Gängelung durch Gesetzgeber und Staat. Ich muss aber bei meinem jetzigen Thema sagen: Die Frauenquote ist zwar ätzend, aber erforderlich. Weil ich die Erfahrung gemacht habe: tatsächlich bewegen sich die Themen nur dann, wenn das mit Zahlen und mit einem gewissen Druck hinterlegt ist. Am Anfang habe ich gedacht, das schaffe ich durch meine fantastischen, überzeugenden Fähigkeiten und dann durch intrinsische Motivation aller Beteiligten. Aber das ist einfach nicht der Fall gewesen, und deshalb bin ich heute für die Quote. Ich möchte aber auch nochmal deutlich sagen die Quote ist für mich nicht das Instrument, das in dem Fall wenn eine Besetzung angeht - das deshalb da ist, dass im Falle einer Besetzung dann eine möglicherweise suboptimale Entscheidung getroffen werden muss, damit das richtige Geschlecht besetzt wird. Sondern für mich ist die Quote deshalb wichtig, damit die Entscheider früh genug wissen, dass sie irgendwann in die Situation kommen, dass sie, wenn sie eine Besetzung vornehmen müssen, dann auch eine Frau im Kandidatenkreis haben müssen, für die sie sich dann auch entscheiden können. Und sie soll damit die Verantwortlichen zwingen, früh genug über Nachfolgeregelungen und Skillaufbau gerade auch im weiblichen Bereich nachzudenken. Das ist für mich der tiefere Sinn der Quote.

Interviewer 2 [00:41:38] Du hattest eben angesprochen, dass du in deiner Position da viele nervige Diskussionen drüber führen musst. Gibt es da also auch Stimmen, die da immer noch sehr dagegen sind und was sind da so sie...?

Respondent 11 [00:41:52] Ja. Selbstverständlich. Die unterschiedlichsten. Ich will es gar nicht so verächtlich machen. Nur weil man anderer Meinung ist als ich in der Frage muss man ja nicht unrecht haben. Aber mal so aus meiner Perspektive. Es gibt aus meiner Sicht Leute, die deshalb dagegen argumentieren, weil sie einfach im tiefsten Inneren das gar nicht einsehen, dass man Frauen das jetzt so leicht macht, wo sie selber das so schwer gehabt haben. Und was ich noch viel schlimmer finde, und das finde ich wirklich schlimm, sind die Frauen, die sich in diese Diskussion einmischen und dann hochnäsiger sagen, sie sind selber gegen die Quote, weil sie ja keine Quotenfrau sein wollen oder keine bessere Behandlung haben wollen, weil sie sonst ein Stigma haben, wenn sie in irgendwelche Funktionen kommen. Wo ich persönlich immer sage: "Frag mal irgendeinen Mann hier im Raum, ob, wenn man Ihnen gesagt hätte, er kriegt eine weiterführende Funktion, weil er irgendwie der Quoten-Mann ist, der dann Nein gesagt hätte. Das ist halt auch meines Erachtens Teil des Problems. Aber es wirkt natürlich ganz besonders authentisch, wenn Frauen sich gegen die Quote aussprechen. Umso schwieriger finde ich persönlich die Diskussion dann. Da kann ich sogar unter uns privat ziemlich fuchsiger werden.

Interviewer 2 [00:43:11] Das ist wirklich immer eine emotionale Diskussion aus irgendeinem Grund.

Respondent 11 [00:43:16] Genau.

Interviewer 1 [00:43:18] [00:43:18]Aber vielleicht im Zusammenhang dazu zum Thema Frauen Netzwerke findest du es ist eine gute Maßnahme, oder denkst du, es ist eher hinderlich wieder eine Teilung vorzunehmen? [12.1s]

Respondent 11 [00:43:34] [00:43:34]Da berührst Du eine der Grundfragen von Diversity, die auch immer wieder diskutiert wird. Ist es sinnvoll, Diversity so zu gestalten, wie wir es auch machen? Das ist halt in Führungsstrichen "abgrenzt". Also ich suche mir einzelne Merkmalsträger, die ich besonders hervorhebe, fördere. Wie eben Frauen oder wie auch immer. Oder ist es sinnvoll? Ist es nicht eigentlich sinnvoll, Diversity so zu gestalten, dass man gleich alle in einen Saal holt und das Miteinander betont? Und natürlich finde ich es richtig, dass letztere zu tun. Und das ist für mich auch der Idealzustand. Eigentlich möchte ich irgendwann überflüssig werden in der Funktion. Ich habe aber auch für mich gelernt, dass ich, wenn ich

gleich mit dieser "alle zusammen" methodik, vor mir, dass sich kein Mensch dafür interessiert, dass ich Leute nicht aktiviert bekomme. Und das ist aus meiner Sicht der tiefere Sinn, warum das eine Zeitlang sinnvoll ist, Frauennetzwerke oder Regenbogennetzwerke oder was weiß ich auch immer noch für Sonderaktionen zu fahren. Nicht, weil ich diese Menschen jetzt in besonderer Weise hervorheben will, aber weil ich dann doch für die besonderen Bedürfnisse und Notwendigkeiten für bestimmte Fokusgruppen eben auch erst mal die Augen öffnen möchte. Und das schaffe ich meines Erachtens nur, wenn ich das eben auch in besonderer Weise betone. Das ist aber schon immer der Nachteil damit verbunden. Viele sagen ja auch, Frauennetzwerk ist Quatsch, man muss eigentlich ein Menschenetzwerk machen, wo Männer und Frauen drin sind. Das ist alles vollkommen richtig, und da möchte ich auch irgendwann hinkommen. Aber ich glaube, der Weg dahin führt über Frauennetzwerke. [97.9s]

Interviewer 2 [00:45:14] [00:45:14]Und generell zu den Nutzen von solchen Frauennetzwerken intern wie auch extern - Was sind deine Erfahrungen mit? [9.1s]

Respondent 11 [00:45:24] [00:45:24]Wie häufig im Leben. Wenn das gut gemacht ist, ist das eine tolle Sache. Netzwerke kommen da an Grenzen, wo sich Leute nicht wirklich engagieren wollen oder das nur sozusagen für ihre eigenen Interessen irgendwie nutzen wollen oder auch... Und auch für das Unternehmen ist es dann nicht mehr relevant. Ich hatte mal eine Phase wo wir - wo sich das interne Frauennetzwerk sich langsam aufstellte als Betriebsrat für die eigene Karriereentwicklung, und das führte sofort dazu, dass es im Unternehmen auch eher Gegenbewegung ausgelöst hat. Als dass man gesagt hat aufgrund des Netzwerkes engagieren wir und jetzt für das Thema. Das muss halt einfach gut gemacht sein. Wie immer im Leben. Qualität ist ausschlaggebend. [50.2s]

Interviewer 1 [00:46:19] [00:46:19]Bist du denn auch Teil von einem Netzwerk? [0.9s]

Respondent 11 [00:46:23] [00:46:23]Durch meine Funktion bin ich Teil aller Netzwerke, die wir haben. Das ist ganz schön. Alle Netzwerke die wir haben werden durch Diversity sozusagen betreut. Und deshalb bin ich tatsächlich auch überall dabei hier. [15.6s]

Interviewer 2 [00:46:42] [00:46:42]Und jetzt auch noch mal ganz im Hinblick auf Beförderung und Karriereentwicklung. Wie siehst du das im Hinblick auf Frauennetzwerke? Glaubst du da spielen solche Netzwerke eine Rolle? [20.9s]

Respondent 11 [00:47:09] [00:47:09]Ja, Sie spielen eine Rolle. Ich will mal so sagen: Damit wir jetzt von dem gleichen reden. Wenn ich jetzt von Netzwerken spreche, meine ich nicht unbedingt das spezifische Netzwerk mit Namen "so und so", wo sich Frauen oder so treffen, sondern generell, das Thema Netzwerken. Also die Fähigkeit, sich ein Netzwerk aufzubauen, sei es jetzt im Unternehmen oder außerhalb des Unternehmens oder so. Und dieses auch zu pflegen und mit gegenseitigem Wert zu versehen. Das ist eine Fähigkeit, die ich für die Karriere Entwicklung für immer wichtiger halte und deshalb übrigens auch für mich ein Themenfeld ist, das wir im Bereich der Frauenförderung auch zum Thema machen, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass es Männern aus irgendwelchen Gründen leichter fällt, Netzwerke aufzubauen und zu nutzen, als es Frauen fällt. Da wird... da diagnostiziere ich direkt sogar ein bisschen Nachholbedarf in der weiblichen Welt. Deshalb machen wir das auch zum betrieblichen Thema bei den Förderprogrammen, die wir für Frauen haben. Da machen wir immer wieder die Frage Netzwerk, was macht das? Wie geht man da vor? Und so weiter und so fort. Da ist übrigens eine meiner ganz großen Bewunderung für das Netzwerk von Tijen Onaran. Dass die eigentlich auch gerade durch die Betonung von Social Media und indem sie Sie das so vorbildlich vorlebt, eigentlich Frauen aufzeigt, wie man gut Netzwerken hat. Und dass das ist ein echter Mehrwert für Karriereentwicklung. [98.3s]

Interviewer 1 [00:48:54] [00:48:54]Ich habe erst mal keine weiteren Fragen. [0.9s]

Interviewer 2 [00:48:57] [00:48:57]Dann würden wir auch zum Abschluss kommen, denke ich. Noch mit der letzten Frage. [4.2s]

Interviewer 1 [00:49:03] [00:49:03]Wie denkst du denn die Zukunft der Karriereentwicklung aussehen? [4.6s]

Respondent 11 [00:49:11] [00:49:11]Oh Gott... Habt ihr irgendwie eine Vorstellung, in welche Richtung das beantwortet werden soll? [6.1s]

Interviewer 2 [00:49:19] [00:49:19]Vielleicht auch davon ausgehend, was es gerade noch für Probleme gibt, oder Herausforderungen. Wie soll in Zukunft jeder dahin kommen, wo er auch hin will. [10.0s]

Respondent 11 [00:49:29] [00:49:29]Unter Diversity Gesichtspunkten und auch nicht nur unter Diversity, auch unter allgemeinen Personal-HR Gesichtspunkten, muss ich sagen: die Herausforderung besteht darin, um mal ein bisschen sperrigen Begriff zu benutzen, einen wirklich "barrierefreien" Zugang zu Karrieremöglichkeiten zu erreichen. Das ist für jedes Unternehmen und für die gesamte Gesellschaft in Deutschland ein ganz, ganz wichtiger Faktor. Wir leben einfach in einer Gesellschaft und in Rahmenbedingungen, dass die Anzahl der Arbeitskräfte zurückgeht, dass wir diesen berühmten demografischen Wandel haben, dass es zukünftig immer schwerer sein wird, die richtigen Personen und Menschen auf die

richtigen Jobs zu kriegen, und das auch noch in der richtigen Anzahl. Und insofern das, was knapp ist, ist Talent und Potenzial. Und was wir uns definitiv für die Zukunft noch weniger erlauben können als heute, ist, dass wir Potenzial deshalb vielleicht aufschließen oder nicht sehen, weil wir eben keinen barrierefreien - im Sinne von Diversity - Zugang zu diesen... Zur Karriere Entwicklung gibt. Das darf auf keinen Fall, dass es wirklich ganz kritische Situationen für jede Firma, aber auch für Deutschland insgesamt, also den Luxus der alten Zeit, dass man sagen kann "Wir haben ja genügend Leute, die den Job machen können. Hier bewerben sich fünf Männer und zwei Frauen. Dann nehmen wir noch ein Mann, da wissen wir, wie es geht." Das ist vorbei, weil zukünftig bewerben sich noch nicht mal mehr fünf Männer. Wir müssen einfach Talent identifizieren können und fördern können, egal mit welchem Hintergrund.