



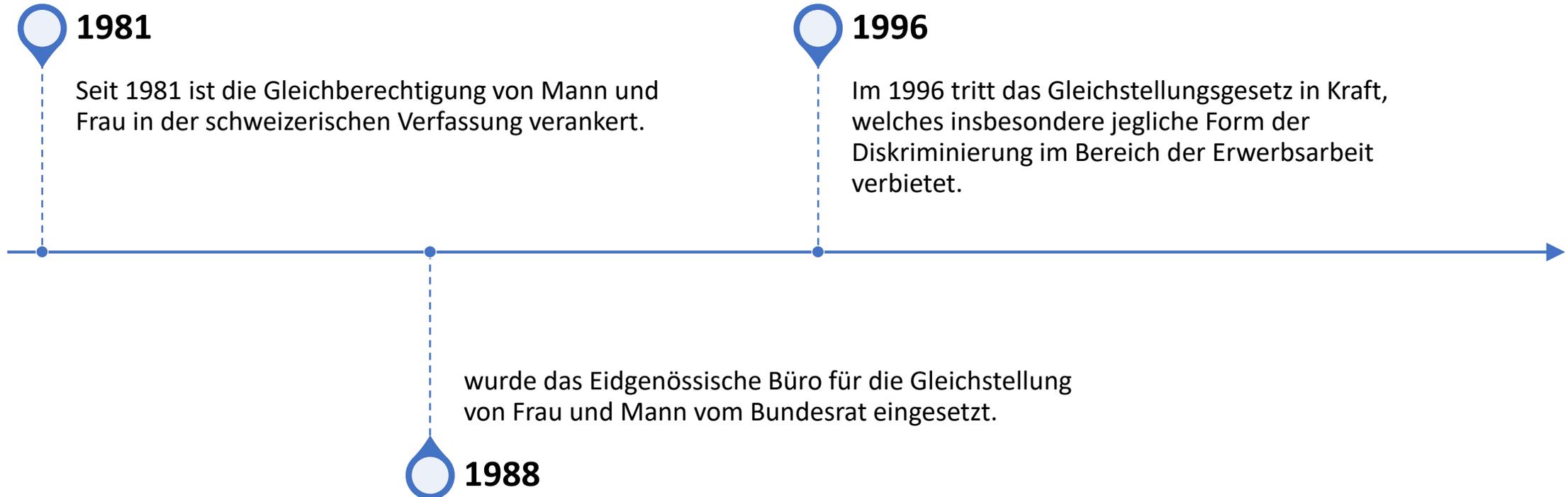
EBG-Projekt späte Karriereformen von Frauen

Ergebnisse und Ausblick

EBG-Event "Wie macht Frau Karriere?", 28.3.2019, FHS St. Gallen

Dr. Nicole Bischof, Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement am IOB

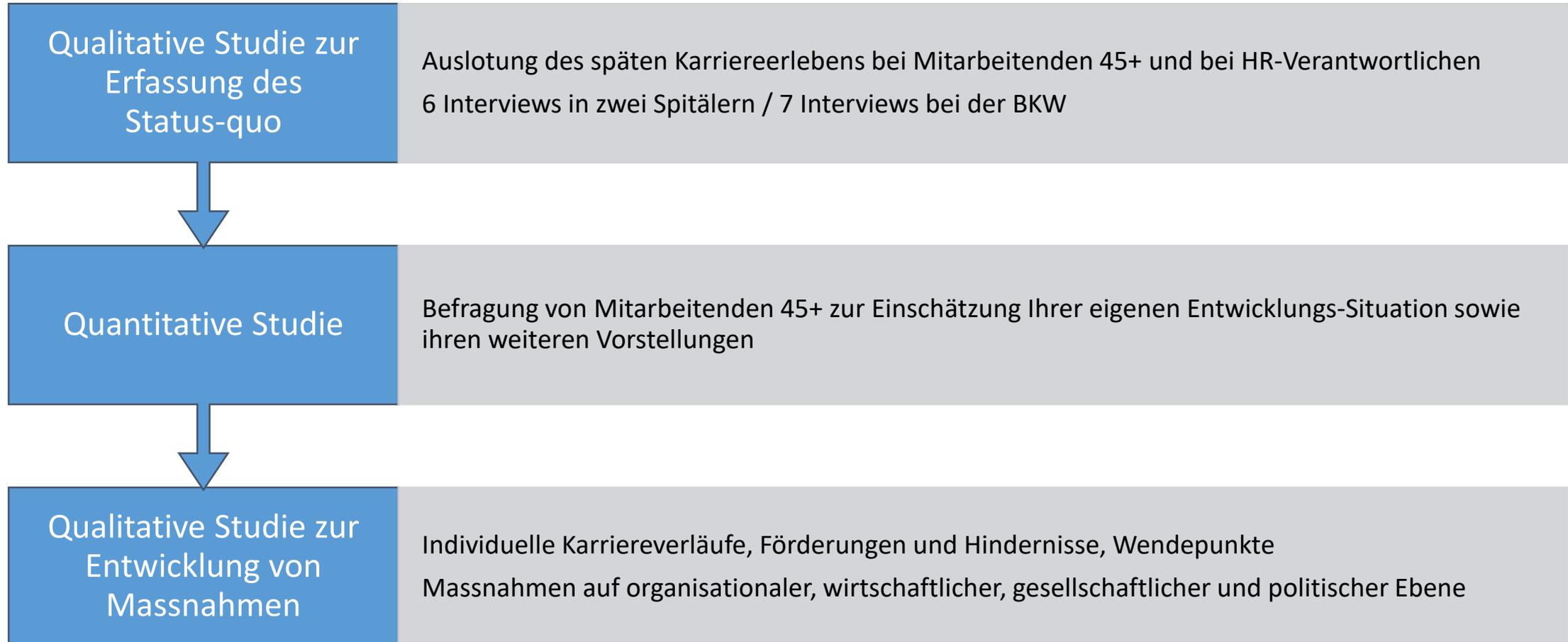
Gleichstellung von Frau und Mann in der Schweiz



Warum Personalentwicklung 45+ gesondert betrachten?

- Fehlendes Unterstützungsangebot:
 - Personalentwicklung für Personen 45+
 - Für Karrieren jenseits klassischer Laufbahnen
- Strukturelle und unternehmenskulturelle Hürden
- Fehlendes Anwendungswissen:
 - Wie bestreiten Frauen 45+ ihre Karriere?
 - Welche Unterstützung seitens der Organisation und ihrer Führungskräfte erfahren sie?
 - Über welche Karrierekompetenzen sie selbst verfügen (müssen)?
 - Wie eine gezielte Personalentwicklung ausgestaltet werden kann?

Methodik der Studie



Wenig Bewusstsein für die Relevanz des Themas

- Auseinandersetzung mit dem Thema findet erst dann statt, wenn die Person tatsächlich betroffen ist, d.h. über 45+ ist
- Führungskräfte (w/m) wünschen altersdurchmischte Teams
- Es finden wenig Überlegungen seitens der Führungskräfte statt, wie Mitarbeitende 45+ weiterentwickelt werden bzw. Frauen 45+ wieder einsteigen können.
- Personalentwicklung von Mitarbeitenden 45+ findet eher auf individuelle Eigeninitiative hin statt



Zitate

"Ich muss in der Weiterbildung auf die "Mittelalten" mich konzentrieren, weil ich weiss, die bleiben – bei den jungen Mitarbeitenden ist man die Startrampe" (FK)

Mitarbeitende bevorzugen eher in sich geschlossene Arbeitstätigkeiten; Thema Weiterentwicklung verliert an Relevanz, wenn dann eher für sich" (FK)

Mitarbeitende 45+ sind relaxter und in Krisensituationen dadurch zuverlässiger und können Situation besser im Gesamtkontext

"Auf die Haltung kommt es an" (FK)

"Führungskräfte müssen mehr sensibilisiert werden, wie der Prozess Weiterbildung 45+ funktioniert." (FK)

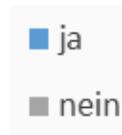
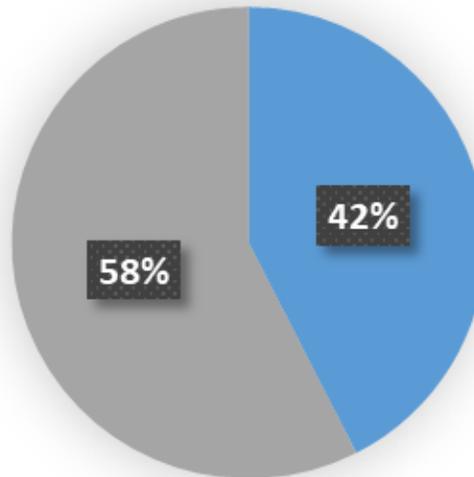
"Bewusstsein (bei 45+) schärfen, dass Weiterentwicklung für die eigene Arbeits(markt)fähigkeit wichtig ist." (MA)

Quantitative Studie – wer hat teilgenommen?

	Gesundheit	Dienstleistung	Energie	Gesamt
Anzahl Teilnehmende	68 (146) RQ = 47%	17	108	193 (345) RQ = (56%)
			125 (199) RQ = 63%	
Geschlecht	52w/15m	14w/3m	45w/63m	
Alter				
45 – 49 Jahre	26	8	31	65
50 – 54 Jahre	25	4	34	63
55 – 59 Jahre	11	2	24	37
60 – 64 Jahre	6	3	18	27
65 Jahre und älter			1	1

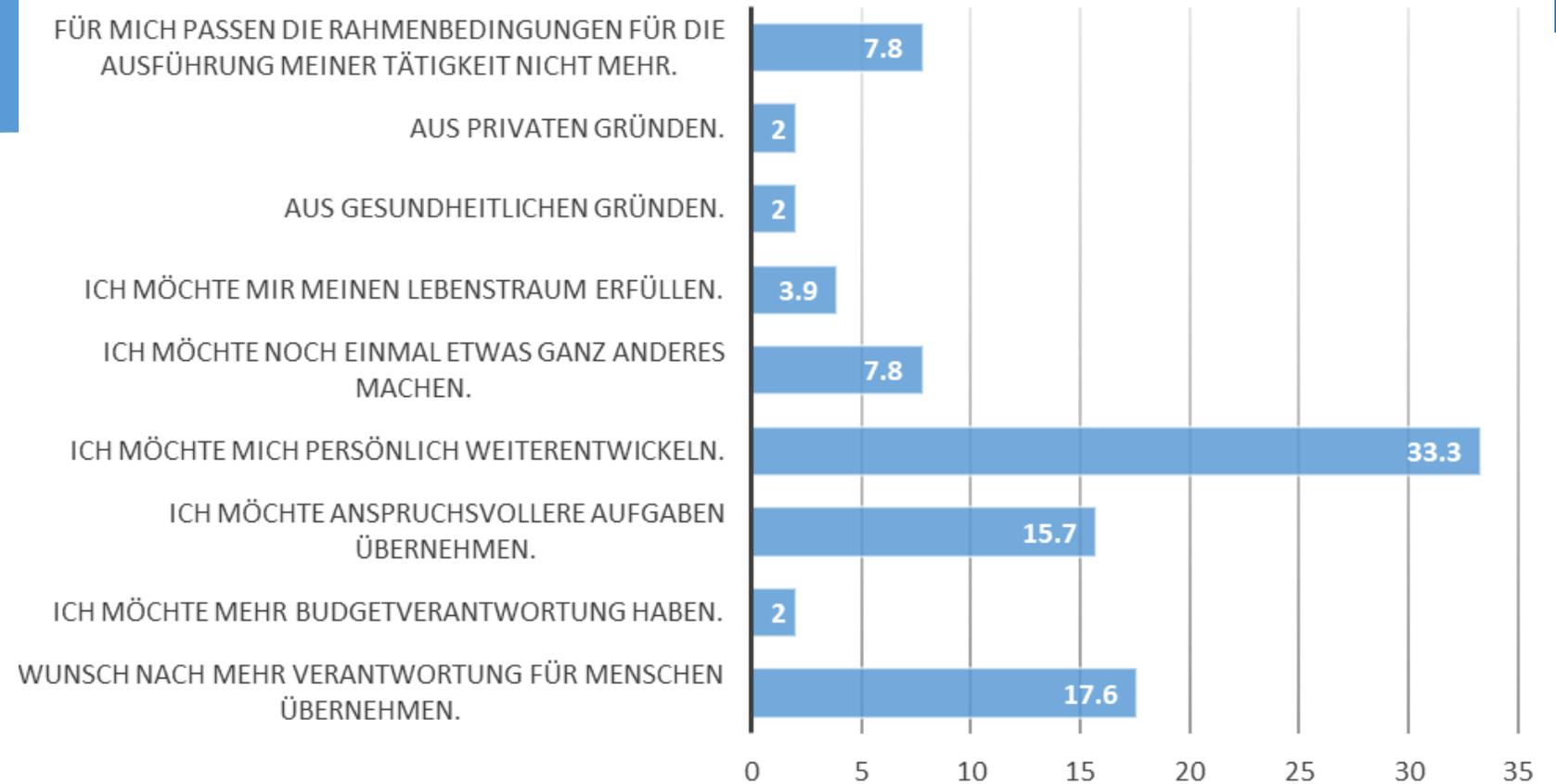
Ergebnisse der Befragung: Reflexion der Berufslaufbahn

**Streben Sie noch einmal
Veränderungen in Ihrer weiteren
Berufslaufbahn an?**



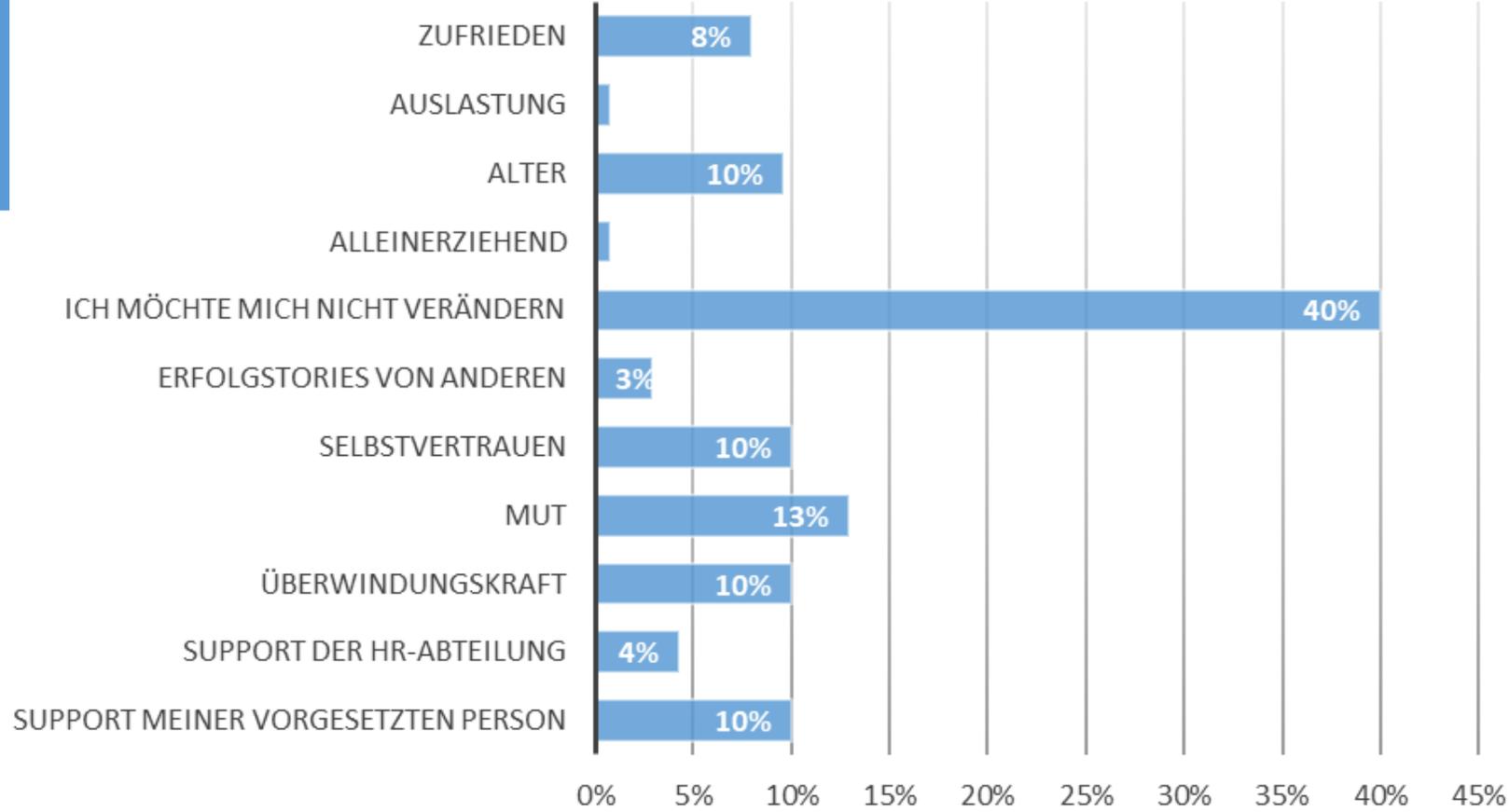
Veränderungsbereitschaft

Grund für Veränderung



Hinderungsgründe

Hinderungsgründe



Hinderungsgründe

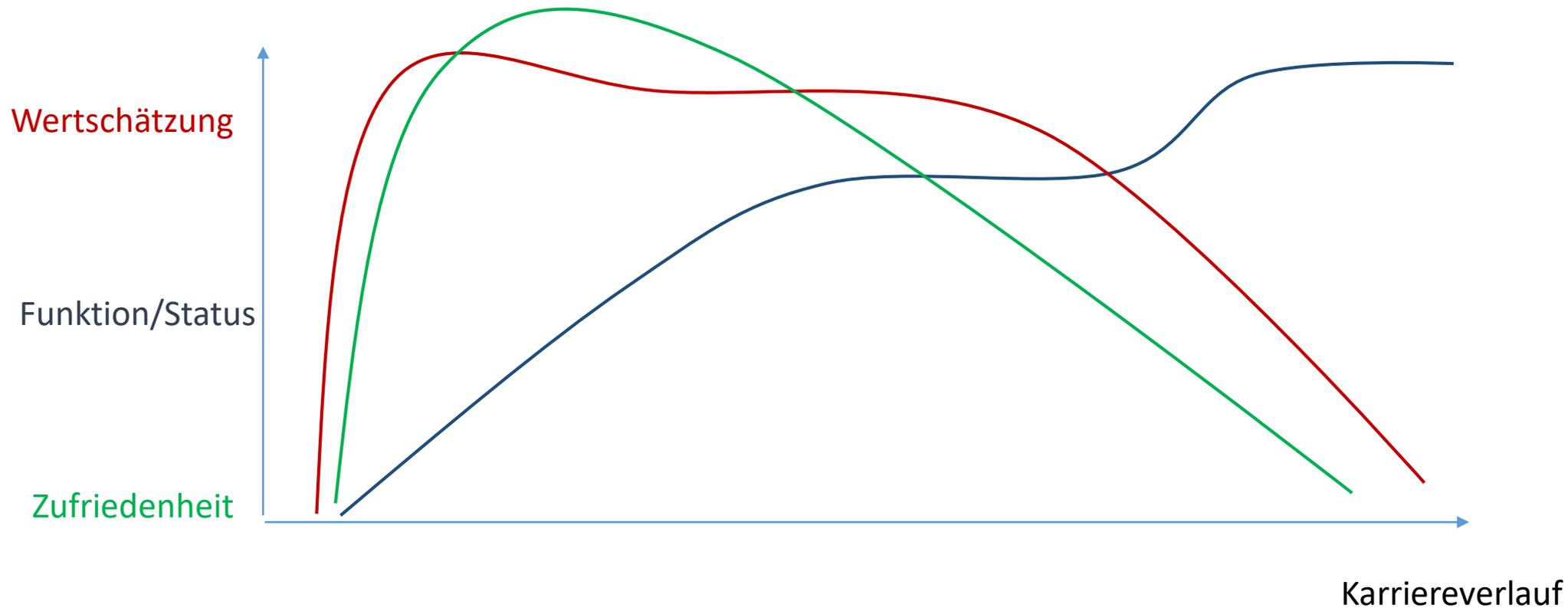
"Die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und intern bei der Firma erlauben 4 Jahre vor der Pensionierung keine grosse Veränderungen"

"Ich bis sehr offen für Veränderungen, aber ich möchte keine Führungsposition."

"Mit Ende 50 ist eine grössere Veränderung nicht einfach"

"Sehe nicht mehr allzu grosse Chancen dafür"

Diskrepanz: Zufriedenheit und Wertschätzung stimmen nicht mit Funktion und Status überein



Frauen 45+: Grösster
Wunsch nach
Gestaltungsspielraum,
Sinn und
Verantwortung

*"Ein Wunsch..., also, ich würde in ein Unternehmen gehen, bei dem ich ein **grösseres Verantwortungsspektrum** habe, damit es eben **mehr Gestaltung** gibt und mit der Hoffnung, mehr zu gestalten, auch **mehr Sinn** für mich selber und Lernen, Dynamik entwickeln."*

Erkenntnisse aus der zweiten qualitativen Studie

Erkennbare Muster und Strategien I/II

Ausstieg aus der Organisation zur Gründung der Selbstständigkeit

Kündigung als Disruption

Sinnhaftigkeit und Entwicklung als Haupttreiber

Entweder oder zwischen Familie und Karriere

Unterschiedliche Ergebniserwartung an Frauen

Gender-Stereotypen werden 'bedient'

Anerkennung sozialer Leistungen in der Familie

Ausstieg und völlige Umorientierung

Status und Zufriedenheit korrelieren eher nicht

Karrieretypen

Frauen übernehmen die "unbeliebten" Aufgaben/risky leadership positions

Frauen übernehmen Verantwortung für ihre Karriere und dafür, sich einpassen zu sollen

Typische Förder- und Nicht-Förder-Profile

Transitionen/Wendepunkte

Auffälligkeiten im «Wie kommen sie voran»

Erkenntnisse aus der zweiten qualitativen Studie

Erkennbare Muster und Strategien II/II

Organizational
climate for women

Arbeits-
beziehungen
zwischen Frauen
und Männern
unterschiedlichen
Alters

Erwartung
zwischen jüngeren
und älteren Frauen

Altersstereotypen
Zahlen als Zäsur,
z.B. 50 Jahre, 60
Jahre.

Digital Divide
genderbezogen

Queen Bee und
Sisterhood –
Arbeits-
beziehungen
zwischen Frauen

Eigenes Erleben
beeinflusst
Haltung ggü.
Förderung massiv

Vorbildfunktionen
einnehmen

Karriere-Hindernisse

***Betonung von
möglicherweise
schwierigen
Beziehungen***

Frauen fördern andere Frauen (nicht)

"Wir stehen vor so vielen sehr drängenden Problemen, und es kann nicht sein, dass die zu 70% von den Männern gelöst werden."

(Kommunikationsleiterin, 53)

Welche Massnahmen können sie sich vorstellen?

Individuell

- Bei Potential und Engagement von Mitarbeiterinnen individuelle Förderung, z.B. gezielte Weiterbildung, spezifische Funktionen und Verantwortungen
- Familiensituation beachten, schrittweises Aufstocken von Beschäftigungsgrad (z.B. 40% - 60% - 80%)
- berufliche Kompetenzen- und Potentialanalyse
- Berufsbegleitend, lebenslanges "Skill your Career Management Skills"

Mikro-ökonomisch

- *"Die coolste Idee prämiieren, die irgendwelche Frauen für Frauengeschichten machen"*
- Unbeliebte Funktionen attraktiver machen, *"Ich habe gefragt, was, wann würde es euch mehr Spass machen?"*, Rückmeldung ernst nehmen, nach Bedürfnissen anpassen
- *noch mehr Frauen ermutigen, ihr Potential wirklich zu analysieren*
- *"ich habe den Eindruck bei den Start-ups sind Frauen, die die arbeiten und die Männer, die die investieren"*

Makro-ökonomisch

- *"Also bei der Politik habe ich ähm schon Abschied genommen, also ich finde die Politik ist sehr gut, eigentlich sehr gut aufgestellt"*
- *"Nein, ich hasse Quoten, und ich hasse Vorgaben"*
- *"ich habe wirklich das Gefühl, es kann es nur die Wirtschaft richten"*
- Aktives Ermöglichen von beruflicher Umorientierung oder alternativer Karrierewege für 45+
- Stereotypen angehen: angefangen in der schulischen Bildung, Literatur, Werbung; Wertschätzung
- Verständnis für gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge

Career Building | 45+

Perspektive Organisation

(Ausrichtung, Orientierung, «was wollen wir?»)

Politik | Philosophie | Kultur

Organisation | Struktur |
 Prozesse/Systeme

Entwicklungsbedarfe
 Organisationsebene

Sensibilisierung

Discover Future

Future of Work

Mut zur Veränderung

Career Coaching

Career Coaching

Rollen & Kompetenzen

Develop Leadership

Lebenslanges Lernen /
 Umgang mit Workability /
 Employability

Generationen führen

Career Coaching

Career Coaching

Unterstützende Systeme

Build Career

Agile / flexible
 Personalentwicklung

Karrierewege für
 Frauen 45+

Career Coaching

Career Coaching

Perspektive Individuum

(Umsetzung, Zugänglichkeit, «was machen wir daraus?»)

Politik | Philosophie | Kultur

Organisation | Struktur |
 Prozesse/Systeme

Individuelle Entwicklungsbedarfe

Selbst-/
 Fremdeinschätzung

Individ. Karriere-
 entwicklungsplan

Development
 Center

Career Talk

Screening Career Building | 45+

Perspektive Organisation (Ausrichtung, Orientierung, «was wollen wir?»)

Politik | Philosophie | Kultur



Ist / Veränderungswunsch

Organisation | Struktur | Prozesse/Systeme



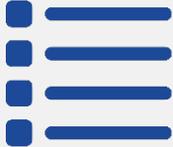
Ist / Veränderungswunsch

Entwicklungsbedarfe Organisationsebene

DF	FoW	MzV	
DL	LL/UW	GF	
BC	AFPE	KF45+	
	

Perspektive Individuum (Umsetzung, Zugänglichkeit, «was machen wir daraus?»)

Politik | Philosophie | Kultur



Ist / Veränderungswunsch

Organisation | Struktur | Prozesse/Systeme



Ist / Veränderungswunsch

Individuelle Entwicklungsbedarfe

	FoW	MzV	DF	Individ. Karriere- entwicklungsplan	Selbsteinschätzung
	LL/UW	GF	DL		
	AFPE	KF45+	BC	Career Talk / Fremdeinschätzung	Development Center
			

Teilnahme an Pilotierung noch bis im Juni 2019 möglich

- **Screening:** Analyse der aktuellen Personalentwicklung für Mitarbeitende 45+
- **Auswertung Screening:** Empfehlung von strategischen Personalentwicklungs-Massnahmen
- **Workshop Career Planning & Life Design:** individuelle Karriereentwicklung in der eigenen Organisation
- **Durchgehende Förderung:** elementieren von organisationsinternen Barrieren ("gläserne Decke")
- **Führungskräfte-Workshop** zur Sensibilisierung für das Thema

- In anderen Forschungsprojekten wie 'Late Careers – der demographische Wandel fordert innovative Personalkonzepte' oder 'Förderung von Frauen in VR- und Geschäftsleitungsmandaten'
- Wir bieten das Thema in Form von Dienstleistung und Weiterbildung an
- Das Thema fließt in die Lehre an der FHS ein

Wir führen die
Projektaktivitäten
fort...

Herzlichen Dank für Ihr Interesse!

Personen & Kompetenzen

Nicole Bischof, Dr. oec. HSG



Kontakt

Nicole Bischof, Dr. oec. HSG
Institut IQB-FHS
Projektleiterin

+41 71 226 17 80
nicole.bischof@fhsg.ch