

INPOSITION  
SAVOIR CARRIÈRE

Projekt **IN**position

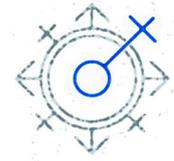
**18 Prozent auf Karrierekurs**

**Von passiv zu aktiv:**

**Frauen für Führungspositionen motivieren**

**ERGEBNISBERICHT Pilot 2011**

Fassung vom 24.05.2012



## Effizienzsteigerung von Fördermaßnahmen Karriereförderung mit **INposition**

### Ausblick: Führungspositionen besetzen

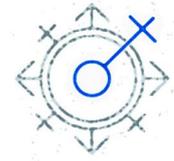
Angesichts des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels wird es zunehmend schwieriger, Spitzenpositionen in Wissenschaft und Wirtschaft zu besetzen. Frauen für diese Positionen zu gewinnen, ist aus verschiedenen und bekannten Gründen schwierig, obwohl sie exzellente Qualifikationen vorweisen können. Mit dem handlungsorientierten, systematischen und effizient umgesetzten Konzept der *Aktiven Positionierung* motiviert **INposition** hochqualifizierte Akademikerinnen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Und ab 2012 wird **INposition** mit einer Variante dieses Konzepts auch Männer darin unterstützen, Karriere zu machen.

### Ergebnis: Motivierte AkademikerInnen

In 2011 führte **INposition** erfolgreich ein Pilot-Projekt zur Karriereförderung von Akademikerinnen durch. Aufgelegt vom FAHW e. V. und mit der Helmut-Schmidt-Universität als Kooperationspartner wurde das Projekt von der Behörde für Wissenschaft und Forschung der Hansestadt Hamburg sowie dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Aus der spitzen Zielgruppe, die überwiegend aus Postdoktorrandaudinnen bestand, konnten rund 18% der Teilnehmerinnen auf einen stabilen Karrierekurs gebracht werden. Während herkömmliche Initiativen zur Karriereförderung von Frauen die Qualifizierung in den Vordergrund stellen, legt **INposition** den Schwerpunkt auf die *Aktive Positionierung* und bereichert damit die vorhandenen Ansätze um eine effiziente Alternative.

### Lösung: *Aktive Positionierung* (statt Quotenregelung)

Was ist unter *Aktiver Positionierung* zu verstehen? Positionierung bedeutet Zukunftsgestaltung. Wer sich in seiner beruflichen Tätigkeit positioniert, steht dafür ein, auf der Grundlage einer Haltung, einer Überzeugung, eines Statements, eines Inhalts, etc., die Zukunft einer Organisation gestalten zu wollen – und damit zugleich die eigene Karriere in dieser Organisation zu formen. **INposition** vermittelt Strategien der *Aktiven Positionierung* – für eine autonome, vorteilhafte und nachhaltige Zukunftsgestaltung im Beruf. Gerade jetzt werden Frauen passiv aufgrund ihres Geschlechts positioniert – etwa durch Quotenregelung. Das Konzept *Aktive Positionierung* kann dazu eine Ergänzung oder Alternative sein, um eine eigenständige Karriere unabhängig von Geschlecht, Alter, Ethnie, etc. zu befördern.



## Von der Qualifizierung zur Positionierung Das Konzept von INposition

### Der Lösungsansatz

Die Karriereförderung für Frauen bei INposition verschiebt den Fokus von der Qualifizierung auf die Positionierung. Damit reagiert INposition auf das empirische Faktum, dass Frauen öfter und mit besseren Abschlüssen als Männer die Hochschulen verlassen, nicht aber in der entsprechenden Größenordnung an den Führungspositionen partizipieren. INposition zufolge ist die Grundlage für eine erfolgreiche Karriere nicht die Anhäufung von immer mehr Fachwissen, sondern dessen gezielter Einsatz, um sich im sozialen Raum der jeweiligen Organisation eine angemessene Position zu erobern und sich damit einen relevanten Wirkungskreis zu schaffen.

### Die Definition

Unter *Aktiver Positionierung*<sup>1</sup> versteht INposition, die proaktive Markierung eines Standpunktes innerhalb oder außerhalb einer Organisation nach strategischen, aufstiegsorientierten Gesichtspunkten. Diese inhaltliche Aussage wird in den formellen und informellen Kreisen (Unternehmen, Organisationen, Branche, Öffentlichkeit, etc.) intentional vertreten und betrifft Investitionen, Entwicklungen, Strategien, Produkte, Werte, etc.. Sie dienen dazu, dem Umfeld anzuzeigen, was als zukunftsrelevant für die jeweilige Organisation angesehen wird und ist mit dem eigenen beruflichen Wirken verbunden. Die *Aktive Positionierung* ist fest auf die Mitgestaltung der Zukunft der Organisation gerichtet.

### Der Aufbau (S,C,V)

Die Angebote umfassen Seminare (S), Coaching - Termine (C) und Vorträge (V). Seminare wie „Das Haus der Karriere“ vermitteln wichtige Grundlagen für die eigene *Aktive Positionierung*, etwa die Unterschiede zwischen Arbeit, Leistung, Verantwortung, Kompetenz und schließlich Positionierung. Sie zeigen auf, warum nicht mit jedem beruflichen Handlungsmuster eine Karriere möglich ist und welche Fehler zu vermeiden sind. In den Coaching-Terminen werden individuelle Karrieren in Wissenschaft und Wirtschaft begleitet. Darüber hinaus werden zum Teil prominente Experten für Vorträge zu den unterschiedlichsten Themengebieten von der Alternativen Laufbahnplanung über die Bedeutung der Äußeren Erscheinung bis hin zu Gehaltsverhandlungen eingeladen.

---

<sup>1</sup> darin einem theoretischen Entwurf von Carola Günther folgend



## Rund 18 Prozent auf Karrierekurs Das Ergebnis des INposition-Piloten 2011

### Das obere Fünftel

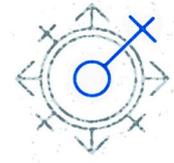
Sie wollen es schaffen: 9 von 51 Teilnehmerinnen des INposition-Piloten, also rund 18%, treiben nun aktiv ihre Karriere voran. Aus vagen Vorstellungen wurden konkrete Pläne. Anhand des Phasenmodells von INposition (vgl. Übersicht S. 6) lässt sich dies klar nachvollziehen. In der Motivationsphase wurde ihr Interesse an Möglichkeiten der Positionierung geweckt, und sie öffneten sich für Neues. Die äußere Haltung und der Besuch von Folgeveranstaltungen von INposition signalisierten u.a. den Wechsel von der Passivität in die Aktivitätsphase, in der die bloße Karriereorientierung der Veränderungsbereitschaft weicht. Es wurden sich neue Inhalte, Verhaltensweisen und Entscheidungsgrundlagen angeeignet, Coaching-Termine vermehrt gebucht. Die Gruppe befindet sich zurzeit in der Strategiephase, in der die Karriereplanung beginnt, das Entscheidungsverhalten umgestellt und die konkrete Positionierung erarbeitet wird. Eine Teilnehmerin hat die Positionierungsphase bereits erreicht und testet ihren Marktwert für eine attraktive Position aus.

### Selbstwertgefühl stärken

Berufliche Stagnation zu vermeiden oder zu überwinden war einer der Gründe, die Veranstaltungen von INposition zu besuchen. Eine andere Gruppe von Teilnehmerinnen war von Gleichstellungsbeauftragten oder Vorgesetzten auf INposition aufmerksam gemacht worden, um ihre Führungsqualitäten zu stärken. All diesen Frauen gemeinsam war eine Skepsis oder niedrige Erwartungshaltung, etwas wirklich Greifbares zu erfahren und mitzunehmen. „Ich hatte keine Erwartungen mehr. Jetzt werde ich meine Karriere wieder in Angriff nehmen“, so eine neu motivierte Teilnehmerin. Im Laufe der Veranstaltungen wurden oft Selbstvertrauen und Haltung zurück gewonnen. Aber hauptsächlich kamen junge Frauen, die „es richtig machen wollten“ mit der Karriere und sich frühzeitig über relevante Weichenstellungen informierten.

### Karriere ist zu bewältigen

Das Pilot-Projekt bestätigte zentrale Annahmen der zugrundeliegenden Konzeption: Was treibt Frauen an, wenn sie beruflich aufsteigen wollen? Interessanterweise ist es nicht unbedingt mehr Geld. Sehr pragmatisch entstand die Motivation zur Karriere oftmals während der Veranstaltungen einfach durch die Einsicht, dass es durchaus möglich war, eine Führungsposition zu erreichen. Dazu gehörte auch, bestimmte Fehler zu erkennen. „Das konnte ja bisher nicht klappen“, äußerte sich sinngemäß eine Teilnehmerin, nachdem sie verstanden hatte, dass Arbeit – nach Carola Günther begriffen als Reproduktion bestehender Ordnung – keine Karrierechancen eröffnet. Sie erhielt damit mehrere zustimmende Feedbacks aus dem Seminar.



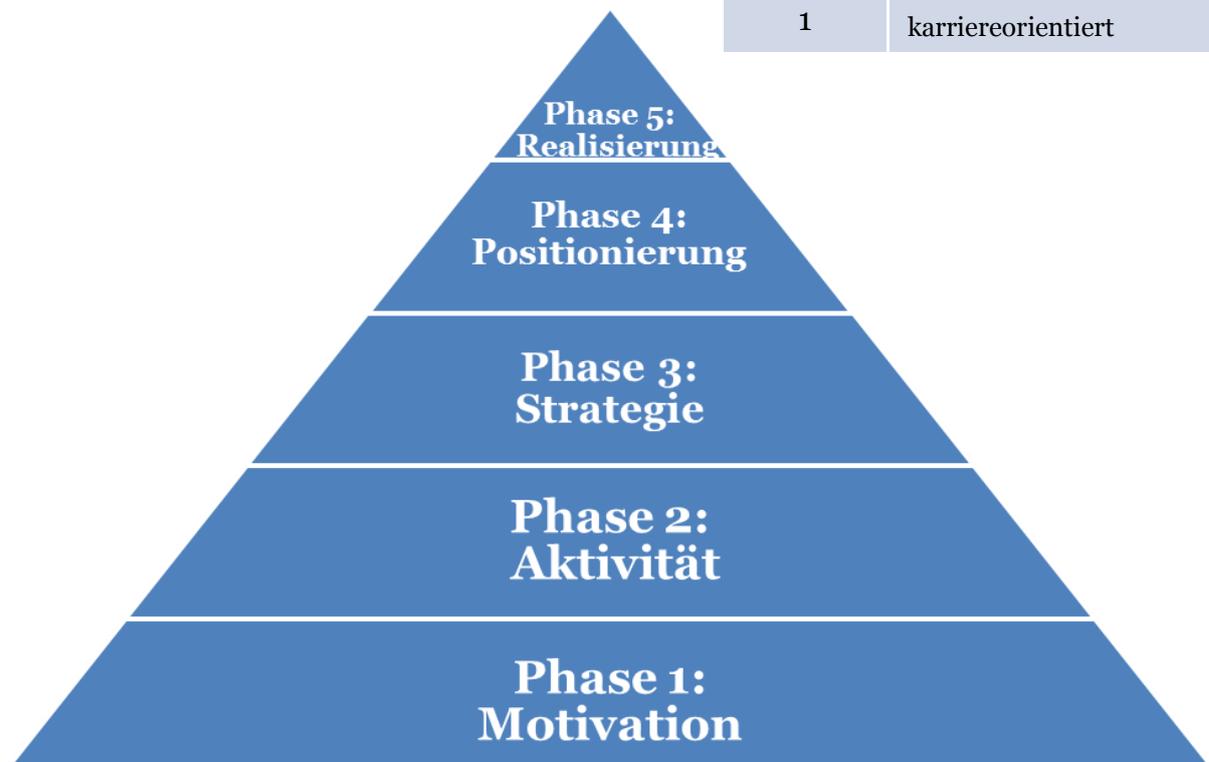
## In fünf Phasen zum Erfolg Phasenmodell Karriereförderung<sup>2</sup>

Karrierephasen und Einstellungen 1  
Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

Es werden 5 Phasen unterschieden:

- Phase 1: Motivationsphase
- Phase 2: Aktivitätsphase
- Phase 3: Strategiephase
- Phase 4: Positionierungsphase
- Phase 5: Realisierungsphase

Phasen	Einstellung
5	ergebnisorientiert
4	umsetzungsorientiert
3	entscheidungsorientiert
2	veränderungsbereit
1	karriereorientiert



<Pyramidenform Phasenmodell Karriereförderung> Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

<sup>2</sup> Entwicklung des Phasenmodells: Carola Günther

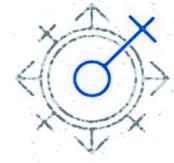


## Von Passiv zu Aktiv Zum Effekt der Maßnahmen

In der folgenden Tabelle können Sie nachvollziehen, welche Indikatoren den Phasenwechsel anzeigen und welcher Effekt aus den durchlaufenen Phasen resultiert. Unter Einstellung wird die innere Haltung angeführt, die den einzelnen Phasen zugeordnet ist.

Phasen/Kriterien	Einstellung	Effekt:	Indikatoren
Phase 1	Passiv		
Motivationsphase	karriereorientiert	Interesse <b>an Positionierung</b> wurde geweckt Motivation baut sich auf TN öffnet sich für Neues	An Haltung gewonnen Kommunikation: klarer und zielgerichteter in Bezug auf Karriere TN nimmt an Folgeveranstaltungen teil
Phase 2	Transition: von passiv zu aktiv		
Aktivitätsphase	veränderungsbereit	Erwartungen bilden sich Bindung an das Projekt verstärkt sich Aufnahme neuer Inhalte, Techniken, Vorgehensweisen (S,V) neue Entscheidungsgrundlagen werden getestet	Anmeldung zum Coaching. Positives Feedback zu den Veranstaltungen. Kontaktwunsch verstärkt sich, Kommunikation nimmt zu (Telefon, Mail, Sprechstunden). Anzahl Folgeveranstaltungen steigt.
Phase 3	aktiv/intern		
Strategiephase	entscheidungsorientiert	Einstieg in die Karriereplanung Verändertes Entscheidungsverhalten, Positionierung wird erarbeitet	Coaching-Termine werden wiederholt vereinbart. Positives Feedback wird verstärkt. Bewerbungstraining. Über Entscheidungen wird berichtet.
Phase 4	aktiv/extern		
Positionierungsphase	umsetzungsorientiert	Verbreitung der erarbeiteten Positionierung: Networking wird intensiviert, Aufbau von tragfähigen Beziehungen, Austesten des Marktwertes	Bewerbungen werden eingereicht. Coaching-Termine gebucht Erfahrungsberichte gegeben. In eigener Sache: PR, Veröffentlichungen, Profil.
Phase 5	Aktiv		
Realisierungsphase	ergebnisorientiert	Führen von Bewerbungsgesprächen. Führungspositionen werden direkt angeboten. Führungsposition erreicht oder verbessert	Karrieresprung. Doppelter Karrieresprung. Erstmals eigener oder erweiterter Machtbereich.

<Übersicht Phasenmodell Karriereförderung> Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

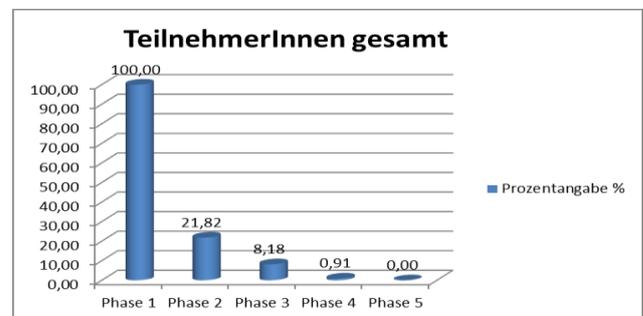


## Aufstieg nach der kritischen Schwelle Zahlen, Daten, Fakten

Nimmt man die Gesamtzahl von 110 Personen (siehe Tabelle 1), die an Veranstaltungen von INposition teilgenommen haben, dann haben von diesen 22 Prozent die Motivationschwelle überschritten und an Folgeveranstaltungen teilgenommen. Aus diesen 24 Personen wiederum sind 9 Personen in der Phase 3, der Strategiephase, angekommen und verhalten sich entscheidungsorientiert. Hierbei handelt es sich um rund 38% der motivierten Personen.

**Tabelle 1**  
**TN<sup>3</sup> insgesamt (S,C,V,i<sup>4</sup>)**

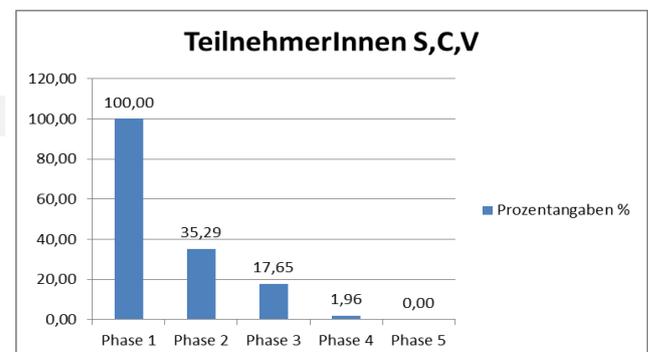
Phasen	Teilnehmer/TN	Prozentangaben%
1	110	100,00
2	24	21,82
3	9	8,18
4	1	0,91
5	0	0,00



**Tabelle 1: TN insgesamt (S,C,V) 1** Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

**Tabelle 2**  
**TN Seminare, Coaching, Vorträge (S,C,V)<sup>5</sup>**

Phasen	Teilnehmer/TN	Prozentangaben
1	51	100,00
2	18	35,29
3	9	17,65
4	1	1,96
5	0	0,00



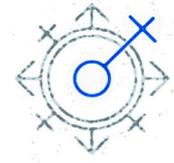
**Tabelle 2: TN Seminare, Coaching, Vorträge (S,C,V)** Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

Legt man die 51 Personen zugrunde (siehe Tabelle 2), die an Seminaren, Coaching und Vorträgen teilgenommen haben, dann konnte mehr als 1/3 von ihnen zur Karriere durch Positionierung motiviert werden. Von diesem Drittel haben 50% die 3. Phase: Strategiephase (min. 2 Folgeveranstaltungen) und 1 TN bereits die Phase 4: Positionierungsphase erreicht. Zusammen sind das knapp 18% der 51 TN.

<sup>3</sup> TN = TeilnehmerInnen

<sup>4</sup> **Veranstaltungsformen:** Seminare = S, Coaching = C, Vorträge = V, zusätzlich Informationsveranstaltungen z.B. Klubveranstaltungen und die Auftaktveranstaltung = i.

<sup>5</sup> **Tabelle 2:** In den 51 enthalten sind TN, die an einem Seminar, einem Vortrag oder einem Coachingtermin (S;C;V) teilgenommen haben.



## Effizient in der Karrieresphäre ankommen Messung der Motivationsentwicklung

8 TN sind in der Karrieresphäre angekommen. 7 TN haben die kritische Schwelle erreicht. Das ist das Ergebnis der Messung zur Motivationsentwicklung, deren Methode von Carola Günther entwickelt wurde.



Um die Entwicklung der Motivation zur Karriere zu messen, wurden den TN pro gebuchter Veranstaltung Motivationswerte<sup>6</sup> zugeordnet:

Infoveranstaltung:  
1 Punkt;  
Vortrag: 5 Punkte;  
Seminar: 10 Punkte;  
Coaching: 15 Punkte.

<Messung Motivationsentwicklung> Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

Die Messung der Motivationsentwicklung setzt die erreichte Punktzahl in ein Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit einer Karriere oder fortgesetzten Karriere. Die kritische Schwelle der Motivationsentwicklung wurde bei 20 Punkten<sup>7</sup> angesetzt. Alle 24 TN mit Folgeveranstaltungen wurden berücksichtigt. Es ist zu beachten, dass die Motivationsentwicklung der TN mit einem Zwischenergebnis vom 31.12.2011 dargestellt wird.

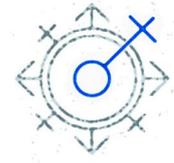
9 TN bleiben unterhalb der kritischen Schwelle, 7 TN haben die kritische Schwelle erreicht und 8 TN<sup>8</sup> sind in der Karrieresphäre angekommen. Bei den 7 TN, die mit ihrem Wert direkt auf der kritischen Schwelle von 20 Punkten liegen, bleibt abzuwarten, ob weitere Aktivitäten erfolgen. Werden diese TN mitgerechnet, haben 15 TN von 24 die kritische Schwelle erreicht, respektive überwunden. 1 TN, die an 3 Veranstaltungen teilgenommen hat, ist mit dem Wert 12 unter der kritischen Schwelle geblieben.

Ablesbar ist daran zugleich, dass **INposition** die Motivation zur Karriere auf sehr effiziente Weise steigert. Bei einem Aufwand von 2 Zeitstunden pro Seminar, einem Coaching-Termin von bis zu 2 Stunden und einem Vortrag von bis zu 3 Stunden kann bereits in 4 Zeitstunden (beispielsweise 2 Seminare) die Bereitschaft zu Karriere und Übernahme einer Führungsposition erfolgen oder reaktiviert werden.

<sup>6</sup> Gewichtung: Informationsveranstaltung: 1 Punkt; Vortrag: 5 Punkte; Seminar: 10 Punkte; Coaching: 15 Punkte

<sup>7</sup> Begründung der Setzung: 20 Punkte werden mit der Teilnahme an 2 Seminaren erreicht und stehen für die Aufnahme relevanter Inhalte zum Thema Positionierung. Jede weitere Aktivität – auch eine Informationsveranstaltung ist ein Indikator für die Verfolgung dieser neuen Linie durch die TN. Im Gegenzug können die 20 Punkte mit den geringer bewerteten Veranstaltungsformen nur erreicht werden, wenn eine hohe Veranstaltungsdichte erreicht wird (4 Vorträge, 20 Informationsveranstaltungen), was zwar auf eine langsamere Entwicklung, aber auch auf eine stabile Karrieremotivation hinweist. Wird von einer TN eine Kombination von einem Seminar und einem Coaching-Termin gewählt, erreicht sie damit die Karrieresphäre. Ein Coaching-Termin gilt als Indiz für den Beginn der Strategiephase, in der die Karriereplanung beginnt oder fortgesetzt wird.

<sup>8</sup> Eine der 9 TN aus den Tabellen 1 und 2 hat mit ihrer Veranstaltungskombination (3 Veranstaltungen) bisher die kritische Schwelle nicht erreicht.



## Wertschöpfung dank Re-Aktivierung Die Altersstruktur

Interessanterweise bildet die Altersstruktur der TN von **INposition** recht exakt die Aktivität hochqualifizierter Frauen in Führungspositionen ab.

### Der richtige Einstieg

Bei den 30-40jährigen Frauen ist die Nachfrage nach karrierefördernden

Angeboten demnach besonders hoch. Sie machen knapp 50% der TN aus, die Seminare, Coaching und Vorträge gebucht haben. Die Tatsache, dass nur 3 TN zwischen 25 und 30 Jahre alt waren, könnte als Hinweis darauf genommen werden, dass jüngere Frauen mehr als bisher für Karrierefragen sensibilisiert werden müssten. Auch nach dem 40. Lebensjahr sind Frauen am Thema Karriere interessiert. Der Anteil dieser Akademikerinnen ist geringer als in dem Jahrzehnt zwischen 30 und 40 Jahren, aber dennoch bis 55 Jahre stabil vorhanden. Selbst Akademikerinnen über 60 Jahre wollen sich noch einmal umorientieren und setzen sich für ihre Karriere ein.

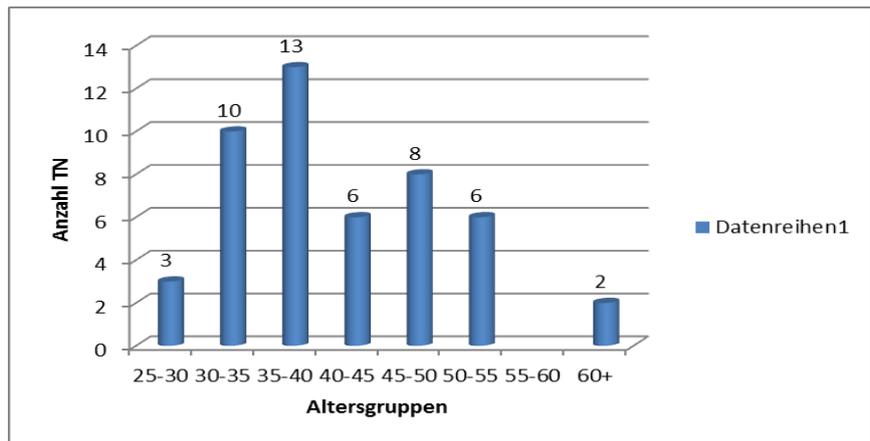
### Lebensziele erreichen

Die Wiederaufnahme ursprünglicher Karrierepläne konnte bei einigen Teilnehmerinnen beobachtet werden. Immerhin 16 der 51 sehr aktiven TN waren älter als 45 Jahre. Längere, immer wieder unterbrochene Ausbildungszeiten, Versorgung der Kinder, die das Erwachsenenalter erreicht haben, vielleicht auch Neuorientierungen in der Partnerschaft und nicht zuletzt die vermehrte Nachfrage nach älteren ArbeitnehmerInnen können dafür verantwortlich sein, dass selbst TN jenseits der 60 Jahre Interesse an **INposition** zeigten. Nicht zuletzt mag es bei Frauen nach der Familienphase darum gehen, bestimmte Lebensziele aktiv erreichen zu wollen.

### Hochausgebildete Frauen motivieren

Im Mittelpunkt des Pilot-Projektes standen aber die hochausgebildeten Frauen: promovierte Akademikerinnen. Sie machten mehr als 2/3 der TN aus, die Seminare, Coaching und Vorträge besucht hatten. Ungefähr 1/3 von ihnen wechselte von der Motivations- in die Aktivitätsphase. Aber nur etwas mehr als 1/8 vollzog den Sprung in die Strategiephase, in der es um die konkrete Ausarbeitung der Karrierepläne geht. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben, die von der hohen

**Altersstruktur INposition Pilot 2011** > Quelle: Eigene Darstellung  
Carola Günther



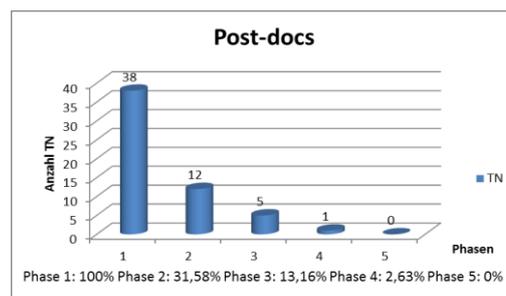


Nachfrage nach Akademikerinnen bis hin zu Ruhebedarf nach der gerade abgeschlossenen Promotion reichen können. Diejenige TN, die bereits in die Positionierungsphase vor gedrungen ist, gehört zur Gruppe der Postdoktorandinnen. Die Tatsache jedoch, dass von den 9 Frauen auf Karrierekurs knapp die Hälfte ohne Promotion sind, bestärkte den FAHW e.V. in der Überlegung, das Angebot von **INposition** zukünftig verstärkt auch Nichtpromovierten und darüber hinaus beiden Geschlechtern zugänglich zu machen.

Die untere Tabelle 3 zeigt die Teilnehmerinnenstruktur in Bezug auf die Post-Doktorandinnen, die die Veranstaltungen von INposition besucht haben. Von Ihnen befinden sich 5 in der Karrieresphäre. Die endgültigen Ergebnisse bleiben noch abzuwarten.

**Tabelle 3** TN-Post-docs

Phasen	Teilnehmer/TN	Prozentangaben
1	38	100,00
2	12	31,58
3	5	13,16
4	1	2,63?
5	0	0,00



**Tabelle 3: TN Post-docs** Quelle: Eigene Darstellung Carola Günther

Fassung INposition Ergebnisbericht 2011 vom 24.05.2012

### Impressum

V.i.S.d.P. Carola Günther  
Forum für Akademikerinnen an Hochschulen  
und in der Wirtschaft (FAHW) e.V.  
Büro:  
FAHW e.V.  
Göhlbachtal 64  
21073 Hamburg

Tel. +49(40) 7 6969-403  
Fax +49(40) 7 6969-404  
Email: info@inposition-hh.de

### Vorstand:

Prof. Dr. Birgit Weiher (Vors.), Carola Günther, M.A. (stellv. Vors.), Dr. Saskia Pütz (stellv. Vors.), Constanze Bredenbreuker, Petra Herrmann