



Bettina Al-Sadik-Lowinski (Autor)

**Typology of career paths of international Top Women Managers - Global orientation pattern for qualified women in management**

Typologie der Karrierewege von internationalen Topmanagerinnen - Orientierungsmuster für qualifizierte Frauen im Management



*Dr. Bettina Al-Sadik-Lowinski*

**Typology of career paths of international Top Women Managers -**

Global orientation pattern for qualified women in management

**Typologie der Karrierewege von internationalen Topmanagerinnen -**  
Orientierungsmuster für qualifizierte Frauen im Management



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/8457>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,

Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

## 2. Deutsche Kurzzusammenfassung

### **Typologie der Karrierewege von internationalen Topmanagerinnen Orientierungsmuster für qualifizierte Frauen im Management**

Untersuchungen von Thornton zeigen (2017, 2018, 2019), dass die Anteile von Frauen an Seniormanagement Funktionen im Weltdurchschnitt im Jahr 2020 bei neunundzwanzig Prozent liegen und seit 2014 nur langsam steigen. Im Kontrast dazu belegen andere Untersuchungen, dass höhere Frauenanteile in den Exekutive Teams von Unternehmen zu besseren Ergebnissen führen. Verschiedenen wissenschaftliche Auswertungen zum Beispiel von McKinsey (2012) und dem Petersen Institut (2016) zeigen, dass Unternehmen bessere Ergebnisse erzielen und ihren Profit dann steigen, wenn in ihren Führungsteams Männer und Frauen gleichwertig vertreten sind.

Gerade weil Frauen weltweit im gehobenen Management weiterhin in der Minderheit sind, können die Karrierewege und Karrieremuster von erfolgreichen Frauen, die bereits die Spitzen von Unternehmen erreicht haben, andere Frauen inspirieren und sie darin unterstützen, ihre Karrieren strategischer zu planen. Karrieretypologien, die die Karrierewege und -muster von erfolgreichen Frauen im Management systematisieren, können Frauen als Orientierungsmodelle dienen, um eigene Karriere Entscheidungen und Planungen auf der Basis der Erkenntnisse von Rollenmodellen vorzunehmen oder diese als Reflexionsrahmen, zum Beispiel im Rahmen eines Exekutive Coachings zu nutzen.

Internationale Typologien, die auf selektierten Samples von Frauen in Top Führungsfunktionen basieren, gibt es weltweit kaum. Wie in fast allen Bereichen der Managementforschung dominieren Studien, die mit Männern in Managementfunktionen gemacht wurden. In der Managementliteratur sind interkulturelle Typologien für Frauenkarrieren im Management auch deshalb weiterhin selten, weil die Komplexität der Datenerhebung in globalen Studien für Forscher hoch ist und der Zugang zu den richtigen Zielgruppen in bestimmten Märkten eine Herausforderung darstellt.

Die Forschungen des Global Women Career Labs (Al-Sadik-Lowinski 2017, 2018, 2020) enthalten wertvolle Informationen über internationale Frauenkarrieren im Management und über weibliche Führungsstile in verschiedenen Ländern. Ein Ergebnis der globalen wissenschaftlichen Untersuchungen ist eine internationale Typologie der Karrieren von Frauen mit Top Führungsverantwortung. Die Typologie analysiert die Karrierewege und Muster, nach denen weibliche Rollenmodelle weltweit ihre Karrieren aufbauen und beschreibt die Merkmale und Charakteristika, die diese selektierten Frauen im Hinblick auf das Management aufweisen.

An der wissenschaftlichen qualitativen Untersuchung nahmen 110 Topmanagerinnen aus fünf Nationen- Russland, China, Frankreich, Japan und Deutschland- teil, die nach einem theoretischen Sampling rekrutiert wurden. Die Karrierewege dieses Pools erfolgreicher Managerinnen umfassen 500 Unternehmen weltweit und mehr als 21 Länder. Ein Teil des Forschungsprojektes wurde als Promotion von den Wissenschaftlern der Universität der Bourgogne in Frankreich begleitet. Die Erkenntnisse der globalen Untersuchung sind zwar aufgrund der bewusst gewählten qualitativen, auf Tiefeninterviews basierenden Forschungsmethodik nicht statistisch repräsentativ, jedoch handelt es sich um einen der größten qualitativen Datenpools weltweit zu diesem Thema und teilstatistische Auswertungen

wurden dort vorgenommen, wo es aufgrund der Datenlage möglich war. Verschiedene wichtige Einflussfaktoren auf Frauenkarrieren im Management wurden in die Analysen basierend auf dem FemCareer-Models (Al-Sadik-Lowinski, 2017), welches die Landkarte der Untersuchung zeichnet, einbezogen. Ergebnis der Auswertungen sind fünf Karrieretypen von Frauen in Top Führungsfunktionen aus verschiedenen Nationen.

## **Fünf Karrieremuster von Frauen im Senior Management: Bounded – Unbounded global – Stop and Go – Flexible hoppers – Lean on and move up**

Erstes Kriterium für die Entwicklung der internationalen Typologie der Karrieren von Frauen waren die Karriereverläufe der Topmanagerinnen. Hier wurde zwischen traditionellen, unternehmensgebundenen Verläufen, d.h. Karrieren, die in einem einzigen Unternehmen stattfinden, und Wechselverläufen unterschieden. Dabei wurde zwischen lokalen und internationalen Verläufen unterschieden. Geplante und proaktive Verläufe unterscheiden sich von Verläufen, die eher auf reaktive Karriereentscheidungen hinweisen. Weiterhin wurde untersucht ob die Frauen selbstverantwortliche oder eher fremdbestimmte Karriereentscheidungen treffen. O`Neil (2004) bezeichnet ein eigenverantwortliches Management der eigenen Karriere als Merkmal eines „internen Career Locus“. Ein „externer Locus“ dagegen weist auf Faktoren wie Glück oder den Einfluss Dritter als Hauptmerkmale der Karrieremuster hin. Daneben wurden verschiedene Bestimmungsfaktoren aus dem FemCareer-Model für Frauenkarrieren herangezogen, wie zum Beispiel die Karriereorientierung der Frauen, managementrelevante Aspekte von Persönlichkeit, sowie der Einfluss von Familie, Mentoring, Sponsoring und Netzwerken. Eine detaillierte Beschreibung der Kriterien und der wissenschaftlichen Hintergründe ist der englischen Originalpublikation zu entnehmen. Die englische Originalpublikation enthält auch die detaillierte tabellarische Übersicht der Karrieretypen und der Einflussfaktoren und eine Übersicht der prozentualen Anteile der Typen in den Ländern (s. Grafik 1 und Tabelle1).

### **Frauen im Topmanagement fühlen sich selbstverantwortlich für ihren Karriereverlauf und managen diesen strategisch**

Die Ergebnisse der Analyse weisen darauf hin, dass die Mehrheit der 110 Frauen aus aller Welt eine selbstverantwortliche Karriere leben und einen „internal career locus“ aufweisen. Sie managen ihre Karriereverläufe eigenverantwortlich und proaktiv. Die aktive Suche von Chancen, das Schaffen von neuen Feldern und Karrieremöglichkeiten sind bei der Mehrheit der Frauen ausgeprägt. Für diese Frauen gehören Karriereplanung, die Möglichkeit sich selber darzustellen und die Suche von Verbündeten zusammen. Sie schaffen bewusst Situationen, in denen sie sich und ihre Leistungen darstellen können. Sie gewinnen das Vertrauen von wichtigen Entscheidungsträgern, bauen die Beziehungen ständig aus und involvieren diese aktiv in ihre Karrierepläne.

Nur wenige der 110 Frauen schildern auch eher reaktive Merkmale und überlassen zeitweise Ereignissen wie Zufall, Glück oder anderen externen Einflüssen das Zepter bei wichtigen Karriereentscheidungen. Selbst bei diesen wenigen Frauen sind eine sehr starke Karrieremotivation und ein starker Fokus auf Karriere zu beobachten.

Die fünf Karrieretypen, die Ergebnis der globalen Untersuchung sind, stehen exemplarisch für typische Karriereverläufe und -muster von sehr erfolgreichen Managerinnen aus

verschiedenen Nationen und Umfeldern. Diese Karrieretypen können von anderen Frauen im Management, die weiter aufsteigen wollen, als exemplarischer Referenzrahmen für Gespräche mit ihren Coaches oder Mentoren genutzt werden. Sie bieten den Frauen die Chance für sich selber den bestmöglichen Weg zu definieren, entsprechend ihrer Lebensplanung und Ziele. Im Exekutive Coaching kann die Typologie von Coaches eingesetzt werden, um Reflektionen anzustoßen und das Treffen individuelle Entscheidungen zu unterstützen.

## **1. Bounded**

Diese Gruppe umfasst Frauen mit traditionellen, hierarchischen Karriereverläufen, die an ein einziges Unternehmen gebunden sind. Nur 7% der Gesamtgruppe findet sich in dieser Gruppe wieder. Die Karrieren der Frauen lassen sich durch eine starke Bindung an ihr Unternehmen beschreiben und können sowohl lokal als auch international verlaufen. Frauen in dieser Gruppe zeichnen sich aus durch eine hohe Flexibilität bei gleichzeitiger Adaptationsfähigkeit an die Belange ihres Unternehmens. Im Global Women Career Lab stellt diese Gruppe eine Minderheit dar, die es aber in die höchsten Unternehmenslevel schafft. Frauen aus Deutschland, Frankreich und China fallen in diese Gruppe. Russinnen und erstaunlicherweise Japanerinnen, bei denen man lebenslange gebundene Karrierewege hätte vermuten können, sind in dieser Untersuchung nicht in dieser Gruppe anzutreffen.

## **2. Unbounded global**

Die zweitgrößte Gruppe des Forschungspools (28%) sind Frauen, die ihre Karrieren auch im Ausland verfolgen und dabei sowohl Land wie auch Unternehmen mehrfach wechseln. Die Karrierewege sind gekennzeichnet durch einen flexiblen Wechsel von Unternehmen, gerade in den ersten zehn bis fünfzehn Jahren des Aufstieges. Flexibilität umfasst das Land, Unternehmen und auch die Nationalität des Headoffices der gewählten Firma. Frauen in dieser Gruppe sind sehr selbstbewusst und haben eine hohe Leistungsorientierung. Sie planen ihre Karrieren durchdacht strategisch und reflektieren ihre Karriereambitionen und –ziele sehr ausführlich. Dieser Karrieretypus ist in der Untersuchungsgruppe am stärksten bei den deutschen und japanischen Frauen vertreten und kommt am seltensten in Russland vor, was mit der Gesamtsituation des Landes zu tun hat.

## **3. Stop-and-Go**

Die Stop-and-Go Frauen (17%) machen holistische Karriereentscheidungen, in die sie andere Aspekte wie Partnerschaft und Familie häufiger einbeziehen als die anderen Gruppen. Auch diese Frauen machen Auslandserfahrungen und wechseln ihre Unternehmen. Dieser Karrieretyp lehnt sich an die wenigen international publizierten wissenschaftlichen Untersuchungen zu weiblichen Karrieretypologien an, die das hier vorherrschende Muster als charakteristisch für Frauen beschreiben. Auch Frauen in dieser Gruppe treffen ihre Karriereentscheidungen aus einer starken intrinsischen Motivation heraus autonom und legen Wert auf lebenslange Weiterentwicklung. Jedoch akzeptieren sie Seitenschritte, laterale Phasen und Pausen mit Rücksicht zum Beispiel auf Familie und Partner. Frauen in dieser Gruppe haben im Durchschnitt zwei Kinder und über 50 % von ihnen haben karriereorientierte Ehemänner, die in den anderen Gruppen sehr selten vorkommen. Sie erhalten zwar emotionale Unterstützung durch die Partner, aber eher wenig praktischen Support. Alle haben jedoch Unterstützung durch Kindermädchen oder Haushaltshilfen. Die meisten der Frauen in dieser Gruppe wollen