Kathrin Papmeyer, Nicole Böhmer

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als Teil eines kontext- und gendersensiblen Talent Managements

Zusammenfassung

Trotz wachsender Bedeutung von Talent Management (TM) in Unternehmen gelingt es nicht, der Talentknappheit zu begegnen. Die Corona-Pandemie verschärft die Situation. Denn der bislang nicht ausgeschöpfte Anteil qualifizierter Frauen auf dem Arbeitsmarkt wächst u. a., weil sich anteilig mehr Frauen als Männer zur Erfüllung von Sorgeaufgaben vom Arbeitsmarkt zurückziehen. Gleichzeitig werden Maßnahmen zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben bislang bei der Rekrutierung und Bindung von Talenten nicht oder unzureichend thematisiert. Auf der Basis der wissenschaftlichen Diskussion wird daher die Frage untersucht, inwiefern sich Vereinbarkeitsangebote von Talenten karriereunschädlich nutzen lassen.

Schlüsselwörter
Talent Management, Gender, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, Work-Life-Balance, Karriere

Summary

The contribution of work-life balance to context- and gender-sensitive talent management

Despite the increasing relevance of talent management (TM), businesses have not yet solved the problem of talent scarcity. The coronavirus pandemic is exacerbating the situation. The under-utilized labour market segment of qualified women is increasing, partly because more women than men are withdrawing from the labour market to take on care responsibilities. At the same time, the issue of what measures are available when it comes to reconciling work and private life when recruiting and retaining new talent has so far not been sufficiently addressed. Based on the scientific debate, we ask whether talent can use business's offers to reconcile work and family life without having to accept career disadvantages.

Keywords
talent management, gender, reconciling work with family life, work-life balance, career

1 Einleitung

Unbestritten ist der Wettbewerb um die besten Talente. Als Gründe hierfür lassen sich die einschneidenden Transformationseffekte in der Arbeitswelt infolge von Globalisierung und Digitalisierung sowie der demographische Wandel anführen, der zu einem erwarteten Rückgang an Fachkräften führt. Bemerkenswert ist jedoch, dass eine zielgerichtete Verknüpfung von Talent-Management-(TM-)Instrumenten mit Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bislang kaum festzustellen ist. Wenngleich Familienfreundlichkeit mittlerweile zum guten Ton einer wettbewerbsfähigen Arbeitgeber*innenmarke gehört, lässt sich statt von einer Verzahnung an dieser Stelle eher von einer „Ko-Existenz" von TM- und Vereinbarkeitsmaßnahmen sprechen. Dies

 https://doi.org/10.3224/gender.v14i2.10

wirft die Frage auf, inwiefern es sich bei den Vereinbarkeitsangeboten für die Zielgruppe der Talente lediglich um ein Lippenbekenntnis der Unternehmen handelt oder um ein ernst gemeintes Instrument, das im Laufe verschiedener Lebensphasen ohne Nachteile für das berufliche Fortkommen in Anspruch genommen werden kann.

TM stellt aus Unternehmensperspektive ein elementares Instrument dar, um Mitarbeiter*innen für Schlüsselpositionen zu rekrutieren und zu binden und somit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern (Hirschi 2019). Aktuellen Entwicklungen zu mehr Demokratisierung in Unternehmen und New Work (Singe/Tietel 2019) zum Trotz hält sich offenbar ein stereotypes Idealbild von Beschäftigten im Talentpool eines exklusiven Talent Managements. Es beinhaltet immer noch junge, gut qualifizierte, (männliche) Mitarbeiter in Vollzeit, die z. B. durch schnelle vertikale Karriereschritte nach objektivem Karriereerfolg streben. Provokativ auf den Punkt bringen es Festing, Kornau und Schäfer (2014) mit ihrer Frage: „Think talent – think male?“. Maßgebliche Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg stellen bis heute Seniorität und ununterbrochene (Vollzeit-)Leistung dar (Bultemeier 2015; Holst/Marquardt 2018; Allmendinger 2020). Frauen, deren Erwerbsbiografien beispielsweise aufgrund von familienbedingten Unterbrechungen oder Teilzeitbeschäftigungen diskontinuierlich sind und somit von der Vorstellung eines linearen Karriereverlaufs abweichen, werden bei Aufstiegspositionen nicht gleichermaßen berücksichtigt. Insofern schränken die zugrunde liegenden traditionellen Auswahlprozesse die Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich ein (Bultemeier 2015) und führen letztlich dazu, dass die zur Verfügung stehenden, gut qualifizierten Frauen für TM nicht vollumfänglich einbezogen werden (Böhmer/Schinnenburg 2016). Die Corona-Pandemie verstärkt diese Schieflage zulasten der Frauen, wie eine WSI-Studie verdeutlicht: Ein Vergleich der Arbeitszeiten von Frauen und Männern zu Beginn der Pandemie führt zu dem Ergebnis, dass Frauen ihre Arbeitszeit stärker reduziert haben als Männer. Wenngleich der Unterschied nicht ausschließlich auf familiäre Betreuungsaufgaben zurückzuführen ist, bestätigt er doch die bereits vor der Pandemie vorhandene Arbeitszeitlücke zwischen Männern und Frauen und birgt das Risiko eines schleichenden Rückzugs von Frauen aus dem Arbeitsmarkt (Kohlrausch/Hövermann 2020).

Weitgehend unberücksichtigt bleibt der Umstand, dass Karriereentscheidungen von Talenten zunehmend ganzheitlich, d. h. unter Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituation, getroffen werden (Greenhaus/Powell 2012). Damit rückt der subjektive Karriereerfolg in den Vordergrund, der wesentlich bestimmt wird durch Zufriedenheit mit dem Erreichten und lebensphasenbezogene Schwerpunktsetzungen sowohl im Rahmen von vertikalen als auch (temporär) horizontalen Karriereverläufen (Schinnenburg/Böhmer 2018). Für das TM lässt sich hieraus schlussfolgern, dass Abweichungen von linearen Karriereverläufen Zeichen des Wunsches nach einer gelungenen Vereinbarkeit sind: Damit sind Unterbrechungen zugunsten von privaten Aufgaben, wie der Versorgung von Kindern und Angehörigen, einem Ehrenamt oder anderem Streben nach persönlicher Erfüllung, nicht per se Ausdruck einer Entscheidung gegen die berufliche Karriere.

Aufbauend auf der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion und den derzeitigen Entwicklungen im gesellschaftlichen Kontext zeigt dieser Artikel mögliche Beiträge von Maßnahmen zur Vereinbarung von Berufs- und Privatleben zu einem kontext- und gendersensiblen TM auf und leitet daraus Implikationen für die Praxis ab.

2 Die Bedeutung von kontext- und gendersensiblem Talent Management

Einem ganzheitlichen Ansatz folgend ist eine Karriere ein Muster berufsbezogener Erfahrungen im Lebensverlauf einer Person. Gemäß dem traditionellen, auf vertikalen Aufstieg fokussierenden Karriereverständnis zielen hingegen TM-Maßnahmen oftmals auf entwicklungsfähige Mitarbeiter*innen, die in der Gegenwart und Zukunft strategisch bedeutsame Schlüsselpositionen für das Unternehmen besetzen (Festing/Kornau/Schäfer 2014). Talentpools werden leistungs- und potenzialorientiert gebildet, und hierzu werden transparente Strukturen und Instrumente entwickelt, sodass TM auf den ersten Blick genderneutral wirkt. Unter Gender werden dabei die durch Kultur und Gesellschaft geprägten Geschlechtereigenschaften[1] verstanden, die damit vom biologischen Geschlecht abgegrenzt werden können.

2.1 Talent Management und Gendersensibilität

Ausgehend von dem bereits in den 1990er-Jahren entstandenen Begriff „War for Talent" zeigt sich bei näherer Betrachtung von TM-Maßnahmen und den damit verbundenen Begriffen eine Rhetorik von Krieg und Militär. Damit verbunden sind männlich konnotierte Vorstellungen von Macht und Durchsetzung, die wettbewerbsorientierte Unternehmenskulturen fördern. Die Integration von vielfältigen Lebensentwürfen wird erschwert und weibliche Talente möglicherweise abgeschreckt (Makarem/Metcalfe/Afiouni 2019; Schinnenburg/Böhmer 2018).

Gleichzeitig ist u. a. festzustellen, dass Frauen nicht im selben Umfang verantwortliche (Führungs-)Positionen erreichen wie Männer. Dabei ist bislang nicht geklärt, ob die Frauen diese Positionen nicht erreichen können oder möchten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018). Trotz einer zunehmenden Zahl hochqualifizierter Frauen bleiben folglich sowohl die „leaky pipeline" als auch die vielfach beschriebene „gläserne Decke" erhalten.

Die Phase der Familiengründung und die damit verbundene Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellen einen maßgeblichen Faktor dafür dar, dass die Karrieren von Männern und Frauen nicht gleichförmig verlaufen (Ochsenfeld 2012). Darüber hinaus spielen auch Aspekte wie die berufliche Geschlechtersegregation (Holst/Marquardt 2018) sowie der Kontext der im jeweiligen Unternehmen vorhandenen formellen und informellen Strukturen und Kulturen eine Rolle (Kossek/Su/Wu 2017). Hinzu kommen oftmals unbewusst zugrunde liegende Stereotype und Wertvorstellungen, die auch Aktivitäten des TM betreffen (Böhmer/Schinnenburg 2016). Insgesamt ist folglich für die Integration von Männern und Frauen ein gendersensibles Talent Management erforderlich. Es umfasst

> „alle organisationalen Prozesse und Aktivitäten, (1) die Schlüsselpositionen systematisch bestimmen und (2) Talente über alle Karrierephasen hinweg identifizieren, um diese Positionen mit Hilfe einer differenzierten HR-Architektur zu besetzen, sowie (3) die Personalpolitik und -instrumente auf gleiche Chan-

1 In diesem Beitrag wird zwischen Männern und Frauen differenziert; diverse weitere Geschlechter werden nicht betrachtet, weil dies der Umfang dieses Beitrags nicht zulässt.

cen für männliche und weibliche Talente sowie deren Monitoring auszurichten, um zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil in unterschiedlichen kulturellen Kontexten beizutragen" (Schinnenburg/Böhmer 2018: 45f.).

2.2 Phasen- und Kontextbezogenheit moderner Karrieren

Genderbezogene Unterschiede und lebensphasenbezogene Schwerpunktsetzungen in Karrieren verdeutlicht das Kaleidoskop-Modell von Mainiero und Sullivan (2005). Während für Männer und Frauen zu Beginn der Karriere die Herausforderungen insbesondere im Berufsleben im Vordergrund stehen, gewinnt in der Mitte der Karriere, zum Zeitpunkt der Familiengründung, für Frauen die Balance von beruflichem und privatem Leben an Bedeutung. In der späteren Karriere wiederum tritt der Aspekt der Balance in den Hintergrund und Authentizität gewinnt an Bedeutung. Neben der dominierenden Perspektive spielen stets auch die beiden jeweils anderen eine Rolle. Während männliche Karrieren über weite Teile linear und sequenziell mit der Priorität der beruflichen Herausforderung verlaufen, sind weibliche Karrieren besonders in der mittleren Phase integrativ und relational geprägt. Frauen treffen demnach eine Karriereentscheidung nicht isoliert, sondern unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf ihr privates Umfeld und die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche. Dem Bild eines bewegten Kaleidoskops folgend, ergeben sich für die Karrieren im Lebensverlauf somit immer wieder neue Muster (Mainiero/Sullivan 2005).

Die wechselnden Muster und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind nicht nur für berufstätige Mütter relevant. Vielmehr sind (genderunabhängig) individuelle, organisationale und gesellschaftliche Kontextfaktoren zu beachten, die unterschiedliche Lebensentwürfe und Rahmenbedingungen zur Folge haben. Teil dieses Spektrums an Kontextfaktoren ist der Wandel des Rollenverständnisses von Vätern hin zu einer aktiveren Vaterschaft und stärkeren Beteiligung an der Familienarbeit, der zu veränderten Anforderungen an Unternehmen führt (Liebig/Peitz/Kron 2017; Bultemeier 2015). Aktuelle Studien weisen darauf hin, dass sowohl vor als auch während der Corona-Pandemie arbeitnehmer*innenorientierte Arbeitszeitmodelle die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Väter verbessern, allerdings nur in sehr begrenztem Umfang eine tatsächliche Reduktion der Arbeitszeit stattfindet (Kohlrausch/Hövermann 2020). Dies geht einher mit den besonderen Herausforderungen für Väter, zu denen der „Double Squeeze" (Ellguth/Liebold/Trinczek 1998, zitiert nach Bultemeier 2015: 285) gehört, bei dem einerseits die Verfügbarkeitserwartungen der Unternehmen und andererseits die eigenen Ansprüche bzw. die der Partnerin an die aktive Gestaltung des Familienlebens Druck erzeugen. Dabei stehen Väter oftmals betrieblichen Strukturen und Kulturen gegenüber, in denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiblich konnotiert ist und das Verständnis von Leistungsbereitschaft und Karriereaspiration einer Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen entgegensteht (Liebig/Peitz/Kron 2017; Weissenrieder et al. 2017). Väter, die Vereinbarkeitsmaßnahmen in einem solchen Kontext dennoch einfordern, gefährden ihren weiteren beruflichen Aufstieg und laufen Gefahr, als gering motiviert und wenig leistungsorientiert stigmatisiert zu werden. Ausnahmen bilden gut qualifizierte Männer, die ihre Verhandlungsposition positiv einschätzen und Ansprüche durchsetzen, weil sie sich des hohen Werts ihrer Arbeitskraft für das Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt bewusst sind (Liebig/Peitz/Kron 2017).

Somit wächst vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Lebens- und Karrierephasen der Mitarbeiter*innen sowie der jeweiligen betrieblichen Strukturen im TM die Bedeutung des Kontexts. Notwendige Voraussetzung eines gender- und auch kontextsensiblen TM ist die Akzeptanz veränderter Werte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für Frauen und Männer. Vor diesem Hintergrund können Vereinbarkeitsmaßnahmen mit dem Ziel einer gelungenen Work-Life-Balance ein Instrument zur Talentrekrutierung und -bindung darstellen.

3 Vereinbarkeitsinstrumente zur Talentrekrutierung und -bindung

Übergeordnetes Ziel der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist die Herstellung einer Work-Life-Balance (WLB). Die Begriffe „WLB“ bzw. „Vereinbarkeit“ sowie „WLB-Maßnahmen“ und „Vereinbarkeitsmaßnahmen“ werden im Folgenden synonym verwendet. Im Rahmen dieser Balance-Bestrebung treffen Talente verschiedene Entscheidungen, z. B. zur Arbeitszeit, zum Arbeitsort oder zur Übernahme neuer Verantwortlichkeiten, aus denen sich Konsequenzen für die Vereinbarkeit ergeben. Dabei stellt die Karrierekultur im Unternehmen einen Teil des kontextuellen Rahmens dar, der sich auf die Art der Entscheidungen auswirkt und gemeinsam mit dem Genderaspekt sowie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Notwendigkeit einer Verzahnung von TM und Vereinbarkeit erfordert, die im Folgenden dargelegt wird.

3.1 Work-Life-Balance als individuelles und organisationales Ziel

Inhaltlich ist der Begriff WLB nicht einheitlich definiert, da WLB je nach gewählter Perspektive auf der Ebene des Individuums oder der Organisation betrachtet wird und unterschiedliche Aspekte im Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben in den Mittelpunkt stellt (Kastner 2004). Der Definition von Freier (2005) folgend, heißt WLB:

> „Den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche, die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“ (Freier 2005: 21)

WLB ist folglich ein genderneutrales dynamisches Konstrukt, das sowohl für den Erhalt der Gesundheit und Lebensqualität des Einzelnen als auch im Hinblick auf das Erreichen organisationaler Ziele von Bedeutung ist, die Leistungsfähigkeit und Motivation voraussetzen. Die Betonung von Individualität und Veränderlichkeit im Verlauf der Lebensphasen weist darauf hin, dass WLB weder auf eine gleichgewichtige Verteilung von Arbeit und Privatem zielt noch dass ein abschließendes Set möglicher Faktorenkombinationen benannt werden kann, die eine gelungene WLB determinieren. Vielmehr ist sowohl mit interpersonellen Unterschieden als auch mit intrapersonell unterschiedlichen Bewertungen im Zeitablauf zu rechnen, die von der jeweiligen Lebenssituation (z. B. beruflicher Status, Alter, Gender, Familienstand, persönliche Disposition) beeinflusst werden. Das Erreichen einer subjektiv wahrgenommenen Balance stellt einerseits eine

individuelle Leistung dar und kann andererseits durch organisationale Rahmenbedingungen wie bspw. flexible Arbeitsarrangements erleichtert werden (Kratzer et al. 2013; Papmeyer 2018).

3.2 Umsetzung in Karriereentscheidungen

Das breite Spektrum der Entscheidungen, die Talente infolge der Balance-Bestrebung zu treffen haben, umfasst z. B. das Verlassen einer bisherigen und die Übernahme einer neuen Funktion, die Reduktion oder Erhöhung der Arbeitszeit, die Bereitschaft zu einem Auslandsaufenthalt oder den Wunsch nach Auszeiten wie Elternzeiten oder Sabbaticals (Greenhaus/Powell 2012). Daraus ergeben sich konkrete Fragestellungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Greenhaus und Powell prägten in diesem Zusammenhang den Begriff der „family-relatedness of work decisions" (Greenhaus/Powell 2012: 247) (FRWD), die beinhaltet, inwieweit der individuelle Entscheidungsprozess durch die familiäre Situation beeinflusst ist, um ein für die Familie positives Ergebnis zu erlangen. Dabei ist die FRWD auf einem Kontinuum zwischen Bereicherung und Störung der familiären Situation zu sehen.

FRWD berücksichtigt (1) individuelle, (2) organisationale und (3) gesellschaftliche Kontextfaktoren. (1) Ist der individuelle Wunsch nach einer guten Work-Life-Balance bei einer Person sehr ausgeprägt, folgern Greenhaus und Powell, dass dies den Einfluss der familiären Situation auf etwaige zu treffende berufliche Entscheidungen stärkt. Aus der stärkeren Identifikation von Frauen mit ihrer Rolle in der Familie, dem oft ausgeprägteren familiär-orientierten Wertesystem und ihrer relationalen Entscheidungsfindung (Powell/Greenhaus 2010; Mainiero/Sullivan 2005), ergibt sich ein relativ größerer Einfluss der familiären Situation auf berufliche Entscheidungen von Frauen (Greenhaus/Powell 2012). So ist nicht nur die Übernahme familiärer Betreuungsaufgaben für den stärkeren Rückzug von Frauen aus der Erwerbsarbeit während der Corona-Pandemie ursächlich. Auch die Gehaltslücke zwischen Frauen und Männern ist ein Erklärungsansatz, weshalb Frauen, die meistens niedrigere Gehälter haben, ihre Arbeitszeit anteilig stärker reduzieren (Kohlrausch/Hövermann 2020).

(2) Sind auf organisationaler Ebene die Arbeitsanforderungen hoch und gehen mit Überstunden und strikten Rollenerwartungen einher, sinkt der Einfluss von familiären Faktoren bei Mitarbeiter*innen, deren persönliches Karrierestreben hoch ist. Ist hingegen der Zeitdruck eher gering und herrschen liberale Verhaltensregeln, in denen individuelle Unterschiede zwischen Mitarbeiter*innen wertgeschätzt werden, haben familiäre Faktoren einen vergleichsweise höheren Einfluss. Die Familienfreundlichkeit offenbart sich auch im Verhalten der Führungskräfte. Sind sie familiären Anliegen der Mitarbeiter*innen gegenüber aufgeschlossen, so gestattet dieses Verhalten den Mitarbeiter*innen, ihre familiäre Situation in höherem Maße in arbeitsplatzbezogene Entscheidungen einzubringen (Greenhaus/Powell 2012).

(3) Der gesellschaftliche Kontext bei FRWD äußert sich u. a. in der Kultur des Landes. Sind Familienfreundlichkeit und Fürsorge für Angehörige etablierter Bestandteil der (Arbeits-)Kultur, spielen familiäre Faktoren bei beruflichen Entscheidungen eine entsprechend größere Rolle und finden auch bei Führungskräften entsprechend stärkere Beachtung. Dies wird flankiert vom nationalen institutionellen Rahmen, der sich z. B.

in gesetzlichen Regelungen zur Elternzeit, Kinderbetreuung und Teilzeitarbeit niederschlägt.

3.3 Wirkung von Karrierekultur und neuen digitalen Möglichkeiten

Trotz der Fortschritte im institutionellen Rahmen lässt der kontextuelle Einfluss bis heute eine traditionelle Karrierekultur in Unternehmen zu, deren Spielregeln Prinzipien der Seniorität, maximale zeitliche Verfügbarkeit und das Opfern privater Belange für die Karriere umfassen (Bultemeier 2015; Kossek/Su/Wu 2017; Weissenrieder et al. 2017). Für Führungskräfte wirken Arbeitszeitreduzierung und Karriereunterbrechungen in einem solchen Kontext unglaubwürdig (Bultemeier 2015). Mitarbeiter*innen mit Balance-Streben und hoher FRWD schließt eine solche Kultur folglich aus Talentpools aus. Diese Praxis befördert zudem eine Zementierung der traditionellen Genderrollen und kann zu einer Unvereinbarkeit von Karriere und Privatleben führen (Holst/Marquardt 2018).

Zudem besteht das Risiko einer Re-Traditionalisierung der Geschlechterrollen durch die Digitalisierung. Während der Einsatz der neuen Technologien einerseits als Meilenstein für flexibles, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten und mithin der WLB gilt, birgt er andererseits das Risiko von Arbeitsverdichtung und erhöhter Belastung infolge ständiger Erreichbarkeit (Ahlers/Lott 2018). In Zeiten knapper Budgets, eng getakteter Zeitvorgaben und dünner Personaldecken nutzen vermehrt Männer die Möglichkeiten der Digitalisierung und Flexibilisierung, um das intensivierte Arbeitspensum in höherer Geschwindigkeit zu bewältigen, während oftmals Frauen die technischen Möglichkeiten zur Vereinbarung von Arbeit und Privatleben einsetzen, um ihre Doppelbelastung an der Grenze zwischen Arbeit und Familie möglichst verträglich zu gestalten (Ahlers/Lott 2018). Entsprechend stellen Ahlers und Lott (2018) fest, dass Frauen zwar häufiger höheren Stress und Überforderung erleben, jedoch „erfahrenere Grenzmanagerinnen“ (Ahlers/Lott 2018: 18) sind als Männer. Speziell für Frauen bringt die Digitalisierung in Verbindung mit flexiblen Arbeitsformen folglich eher Karrierenachteile als -vorteile.

Hingegen identifizieren sich Männer stärker mit ihrer Arbeit, sind allerdings anfälliger für eine „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2011: 109), indem sie bewusst Risiken für die eigene Gesundheit in Kauf nehmen, um berufliche Ziele zu erreichen (Ahlers/Lott 2018). Im Hinblick auf das Familienleben erleben sie im Falle traditioneller Rollenverteilung ebenso eine Unvereinbarkeit, da das starke eigene berufliche Engagement häufig erst durch die Verlagerung der familiären Pflichten auf die Partnerin ermöglicht wird (Bultemeier 2015). Die Corona-Pandemie leistet einen Beitrag zur Verstärkung dieser Entwicklung. Allmendinger (2020) verdeutlicht dies exemplarisch an der rasant gestiegenen Zahl der Veröffentlichungen von Studien männlicher Autoren, während die Zahl der Veröffentlichungen von Forscherinnen nicht im selben Maße angestiegen ist. Demgegenüber zeigt eine IAB-Studie, dass sich Männer in der Pandemie stärker in die Kinderbetreuung eingebracht und somit zu einer Verringerung der Ungleichheit beigetragen haben (Globisch/Osiander 2020).

3.4 Notwendigkeit einer Verzahnung von Talent Management und Vereinbarkeit

Die Frage, ob und wann ein Talent WLB erreicht, ist folglich individuell vor dem Hintergrund von Gender, gesellschaftlichem und organisationalem Kontext zu betrachten und im Verlaufe der Lebensphasen und je nach familiärer Situation veränderlich. Frauen stehen infolge ihres stärkeren Engagements im Bereich der familiären Aufgaben und der stärkeren zeitlichen Beanspruchung durch Hausarbeit (World Economic Forum 2019; Kossek/Su/Wu 2017) noch immer einer größeren Vereinbarkeitsproblematik gegenüber als Männer. In diesem Zusammenhang ist auch die Persistenz des Ernährermodells bedeutsam, in dem der Mann das Haupteinkommen generiert und dessen traditionelle Rollenverteilung trotz gleicher oder höherer Qualifikationen der Frauen auch in Dual-Career-Beziehungen vielfach Bestand hat (Seierstad/Kirton 2015). Gleichzeitig lässt der Talentengpass die Nutzung des vielfach als „under-utilized" (Böhmer/Schinnenburg 2016: 81) geltenden weiblichen Potenzials als notwendiger denn je erscheinen. Auch vor dem Hintergrund des deutlichen Wertewandels zu einer aktiveren Vaterschaft, Betreuung von Familienangehörigen oder bewusst geplanten Karriereunterbrechungen bietet kontext- und gendersensibles TM die Möglichkeit, männliche und weibliche Talente über den gesamten Karriereverlauf hinweg zu identifizieren, zu fördern und zu binden.

4 Implikationen für ein kontext- und gendersensibles Talent Management

Eine solche Verzahnung von TM und Vereinbarkeitsmaßnahmen steigert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Rahmen einer Personalpolitik, die auf Chancengleichheit basiert und subjektive lebensphasenbezogene Schwerpunktsetzungen einschließlich möglicher Karriereunterbrechungen akzeptiert. Gleichzeitig passt sie zu agilen, sich schnell verändernden Unternehmenskontexten mit hohen Flexibilitätserfordernissen, die mehr Selbstorganisation von allen Beschäftigten und gerade auch von Talenten erfordern. Traditionell hierarchische und vergleichsweise starre Karrierepfade verlieren in diesen stärker projektorientierten Strukturen an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund wendet sich der folgende Abschnitt der Frage zu, wie die Verzahnung von TM und Vereinbarkeitsinstrumenten in praktische Maßnahmen in Unternehmen überführt werden kann.

4.1 Zielsetzungen und Herausforderungen

Aus der Perspektive eines Unternehmens stellen TM und Vereinbarkeitsmaßnahmen keinen Selbstzweck dar, sondern dienen in erster Linie dem Erreichen der ökonomischen Ziele. Somit stehen sich als Zielsetzungen das vorrangig betriebswirtschaftliche Interesse und die Mitarbeiter*innenorientierung gegenüber, schließen sich gegenseitig jedoch nicht aus. Vereinbarkeitsmaßnahmen haben Potenzial, unternehmensextern Wirkung zu zeigen, z. B. durch ein attraktives Arbeitgeber*innenimage, und auch unternehmensintern zu einer erhöhten Mitarbeiter*innenbindung, Motivation und dem Erhalt

von Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit beizutragen (Schlechter/Thompson/Bussin 2015; Papmeyer 2018). Ausgelöst durch Kosten-Nutzen-Kalküle besteht gleichzeitig die Gefahr, dass besonders in wettbewerbsbetonten Unternehmenskontexten bei der Einführung von Vereinbarkeitsmaßnahmen auch klassische Instrumente wie Arbeitszeitverkürzungen zu faktischen Arbeitszeitverdichtungen werden (Gottwald 2014).

Studien zeigen, dass die Verantwortung für den Erhalt der WLB oftmals auf Mitarbeiter*innen übertragen wird (Kratzer/Dunkel 2011) und die ausschließliche Existenz eines Maßnahmenkatalogs nicht zwangsläufig die WLB stützt (Kossek/Su/Wu 2017). In diesem Zusammenhang gilt es zu klären, inwiefern Maßnahmen zur Förderung der WLB kompensatorische oder echte Funktion haben sollen. Kompensatorische Maßnahmen zielen auf den Ausgleich erhöhter Arbeitsbelastungen, z. B. in Form von Trainingsangeboten zur Stressreduktion oder Haushaltsdienstleistungen. Letztere verorten Kritiker*innen als Ehefrau-Ersatz, der die Anforderungen der Arbeitsaufgabe nicht reduziert. Demgegenüber entlasten echte Maßnahmen Mitarbeiter*innen, z. B. indem Arbeitsaufgaben im Hinblick auf mögliches Überlastungspotenzial geprüft werden.

In diesem Zusammenhang stellen Zapf und Weber (2017) fest, dass Arbeitszeitflexibilisierung überwiegend arbeitgeber*innenorientiert erfolgt, wodurch die Perspektive der Arbeitnehmer*innen entsprechend zweitrangig ist. Maßnahmen, deren Existenz lediglich ein Lippenbekenntnis ist, tragen die Gefahr der Individualisierung bzw. Subjektivierung in sich, indem der Eindruck entsteht, es sei den einzelnen Mitarbeiter*innen selbst überlassen, welchen Nutzen sie aus den angebotenen Maßnahmen ziehen. Im Falle eines Misslingens, z. B. dem ausbleibenden Karriereerfolg oder der nicht gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, können die Ursachen dann der oder dem Einzelnen zugeschrieben werden (Flood/Dragiewicz/Pease 2018). Während bei den kompensatorischen Ansätzen somit versucht wird, die Mitarbeiter*innen in die bestehende Kultur hineinzupassen, scheuen Unternehmen bei den echten Maßnahmen auch fundamentale Veränderungen in der Arbeitsorganisation nicht (Kossek/Su/Wu 2017).

4.2 Gefahr der Entkopplung von Angebot und tatsächlicher Inanspruchnahme

Die Überlegung, Vereinbarkeitsmaßnahmen als Instrument des TM einzusetzen, führt zu der Frage, inwiefern es sich um formale Strukturen und Angebote handelt, deren praktische Nutzung tatsächlich erwünscht ist. Neo-institutionalistisch betrachtet stellt sich die Frage nach der Abweichung von legitimitätsgebenden Formal- und tatsächlichen Aktivitätsstrukturen (*decoupling*). Ist dieser Aspekt nicht eindeutig geklärt, besteht das Risiko, dass die Vereinbarkeitsmaßnahmen Teil einer „Legitimationsfassade“ (Busch-Heizmann/Rastetter/Rinke 2018: 54) sind und in erster Linie der Repräsentation dienen, z. B. zur Erhöhung der Arbeitgeber*innenattraktivität. Die Inanspruchnahme birgt dann die Gefahr von Karrierenachteilen und erfolgt in diesem Fall nur eingeschränkt, da etablierte Prozesse z. B. bei der Identifikation von Nachwuchsführungskräften weiterhin praktiziert werden (Busch-Heizmann/Rastetter/Rinke 2018; Mainiero/Sullivan 2005). Aus neo-institutionalistischer Sicht zeigt eine Etablierung von kontext- und gendersensiblem TM zunächst eine Offenheit der Unternehmen für die soziale Wirklichkeit, indem die veränderten Werte und Lebensbedingungen der Mitarbeiter*innen Eingang in das per-

sonalpolitische Instrumentarium finden. Gleichzeitig lassen vorhandene Barrieren, die der Inanspruchnahme und Wirksamkeit von Vereinbarkeitsmaßnahmen entgegenstehen, Rückschlüsse darauf zu, ob in der Realität implizit ein traditionelles Karriereverständnis und ökonomische Zielsetzungen ohne Berücksichtigung gesellschaftlicher und kultureller Veränderungen vorherrschen.

4.3 Rolle der Unternehmenskultur und Einfluss der Führungskräfte

Den Unterschied zwischen dem formalen Vorhandensein von Vereinbarkeitsstrukturen und der tatsächlichen authentischen Aufforderung zur Nutzung durch Führungskräfte und Kolleg*innen beschreiben Geurts und Demerouti und folgern: „The missing link is the organizational climate" (Geurts/Demerouti 2003: 301). Entscheidenden Anteil an einer vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmenskultur haben die Führungskräfte. Sie sind zum einen selber potenzielle Zielgruppe von Vereinbarkeitsmaßnahmen und wirken als Vorbilder und Multiplikator*innen (Binnewies 2018). So können sie durch geteilte Führung und Anleitung zur Selbstführung vorangehen. Auch vorbildhafte Shared-Leadership-Konstellationen ebnen den Weg für mehr teilbare, teilzeitfähige Führungspositionen, die Vereinbarkeit fördern können.

In Bezug auf TM kommt hinzu, dass Führungskräfte an der Identifikation und Auswahl von Talenten beteiligt sind und mit ihrer Haltung zu Geschlechterrollen und Vereinbarkeit entscheidenden Einfluss auf die zugrunde liegenden Auswahlkriterien haben (Festing/Kornau/Schäfer 2014). Diese Kriterien beinhalten geschlechtliche Konnotationen, wenn z. B. in der Diskussion um die berufliche Entwicklung von Frauen neben der fachlichen Kompetenz und Erfahrung auch die private Lebenssituation einfließt, während dieser Aspekt bei Männern keine Bedeutung hat (Artabane/Coffman/Darnell 2017). Darüber hinaus gibt es mehr Männer als Frauen in Führungspositionen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018) mit der Folge, dass im Sinne einer gleichgeschlechtlichen Reproduktion (Kanter 1977) oftmals Nachwuchskräfte ausgewählt werden, die ähnliche Eigenschaften wie die bisherige Führungskraft aufweisen (Busch-Heizmann/Rastetter/Rinke 2018; Festing/Kornau/Schäfer 2014). Mit steigendem Anteil von Frauen in oberen Führungspositionen würde folglich mittelfristig die „gläserne Decke" für Frauen aufbrechen (Weissenrieder et al. 2017) und die Akzeptanz von Teilzeit und familiär bedingten Erwerbsunterbrechungen Teil zukünftiger, fairer und vereinbarkeitsorientierter Unternehmenskulturen werden.

4.4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

Es lassen sich verschiedene Maßnahmen ableiten, wie Vereinbarkeit und WLB ihren Niederschlag in kontext- und gendersensiblem TM finden können. Voraussetzung ist eine grundsätzliche Neuorientierung, die zeitgemäße Arbeits- und Karrieremodelle zulässt und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie subjektiven Karriereerfolg als legitime Ziele gerade auch der Talente akzeptiert. Dabei sollten Phasen der Teilzeitarbeit und Latenz für Mitarbeiter*innen mit familiären Fürsorgeaufgaben oder anderweitigen Wünschen nach beruflichen Auszeiten oder Reduktion von Belastungen als nichtlinearer Teil und nicht als Ende einer Karriere betrachtet werden. Insbesondere

sollte der Fokus nicht auf Frauen liegen, sondern alle Mitarbeiter*innen unabhängig von Gender, Familienstand und Alter einschließen (Bultemeier 2015; Kossek/Su/Wu 2017).

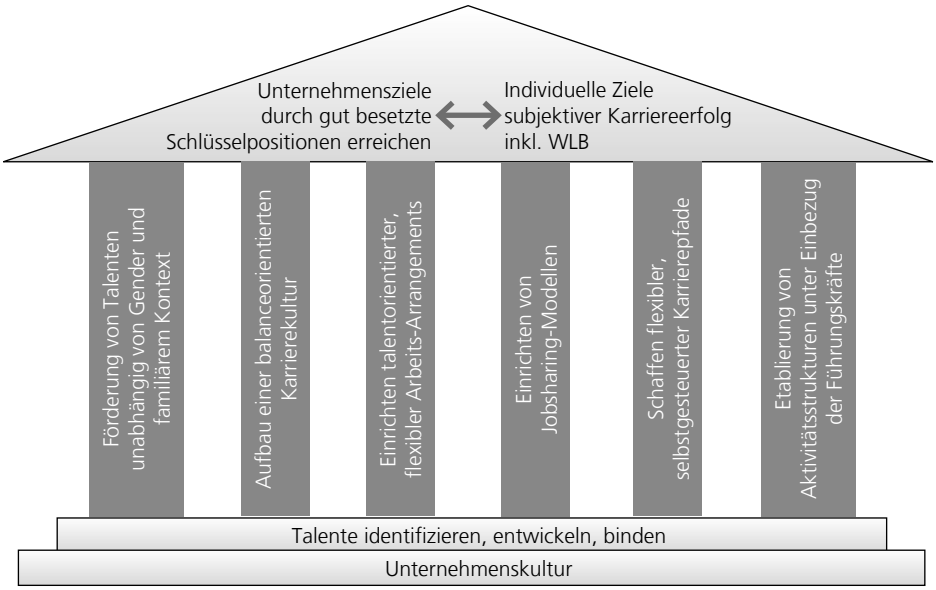
Zentrale Bedeutung hat es, den Betrachtungswinkel von TM zu erweitern, indem Talentidentifikation nicht nur am Anfang der Karriere stattfindet, sondern gezielt auch in der mittleren und späteren Karrierephase (Böhmer/Schinnenburg 2016). Dies führt zu einer erheblichen Erweiterung des Talentpools. Dieses Verständnis von TM berücksichtigt WLB als Teil der Kontext- und Gendersensibilität und eröffnet für die betroffenen Mitarbeiter*innen neue berufliche Chancen. Unternehmen können ein Set verschiedener TM- und Vereinbarkeitsmaßnahmen implementieren, deren Einbindung in die Unternehmenskultur sowie die unternehmerischen und individuellen Zielsetzungen Abbildung 1 zusammenfasst:

1. *Förderung von Talenten unabhängig von Gender und familiärem Kontext*, um ihr Potenzial bestmöglich zum Einsatz zu bringen. Anwesende wie temporär abwesende Talente finden – unabhängig von der jeweiligen Karrierephase – in der Nachfolgeplanung und bei Personalentwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung. Der Wiedereinstieg wird durch kontinuierlichen Kontakt auch in Auszeiten besser planbar, berufliche Optionen werden transparent und verhindern die Frustration und das potenzielle Abwandern von Talenten.
2. *Aufbau einer balanceorientierten Karrierekultur*, die herausfordernde Aufgaben bietet, Kompetenzentwicklung und beruflichen Aufstieg ermöglicht, dabei jedoch die Anforderungen der Tätigkeit und die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Mitarbeiter*innen im Sinne des Kaleidoskop-Modells in Einklang bringt (Kratzer/Menz/Pangert 2015; Mainiero/Sullivan 2005). Hierzu gehört der Abbau von Barrieren, die dazu führen, dass Talente, die den Wunsch nach einer gelungenen WLB äußern, als weniger leistungsorientiert oder förderungswürdig stigmatisiert werden und dies negative Konsequenzen für ihre Karriere und ihr Gehalt hat (Busch-Heizmann/Rastetter/Rinke 2018; Ochsenfeld 2012).
3. *Einrichten talentorientierter, flexibler Arbeitsarrangements*, z. B. durch den Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort in einzelnen Karrierephasen unter Nutzung der technischen Möglichkeiten entwickelte sich bereits vor der Pandemie zügig, wodurch eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert wird. Die pandemiebedingten Distanzen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen tragen zur weiteren Beschleunigung dieser Entwicklung bei und verändern die Anforderungen an gegenwärtige und künftige Führungskräfte im Rahmen von Digital Leadership. Voraussetzung hierfür bleibt – unabhängig von technischen Möglichkeiten der Flexibilisierung – eine realistische Ausgestaltung von Arbeitsumfang und Personalschlüssel, die eine Bewältigung der Aufgaben in der vorgesehenen Arbeitszeit zulässt. Dies ist zum einen eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Zum anderen erfordert es, den Mythen von langen Präsenzzeiten im Unternehmen und jederzeitiger Erreichbarkeit als Garant für objektiven Karriereerfolg entgegenzuwirken.
4. *Einrichten von Jobsharing-Modellen* in Form von selbstgesteuerten Tandems zweier oder mehrerer Talente als weiterführender innovativer Ansatz für ein flexibles Arbeitsarrangement (Christen/Franken 2018). Auf diese Weise wird die Umsetzung

des Wunsches nach ganzheitlichem Berufs- und Lebenserfolg sowie Selbstführung erleichtert. Gerade aktuelle Tendenzen zu geteilter Führung können neue Wege von Führung in Teilzeit in entsprechenden Karrierekulturen ermöglichen.

5. *Schaffen flexibler, selbstgesteuerter Karrierepfade* jenseits der klassischen Karriereleiter, die sowohl vertikale als auch (temporär) horizontale Pfade zulassen, sodass ein durchlässiges System entsteht. Die hieraus erwachsende Karrierekultur ermöglicht die individuelle, selbstgesteuerte Gestaltung von Karriereausstiegen und Wiedereinstiegen (Mainiero/Sullivan 2005; Böhmer/Schinnenburg 2018).
6. *Etablierung von Aktivitätsstrukturen unter Einbezug der Führungskräfte*, um die Maßnahmen über ein Dasein als formale Hüllen hinaus zu implementieren. Ein zentraler Impuls hierbei kann es sein, Führungskräfte am Erfolg der TM- und Vereinbarkeitsmaßnahmen zu messen. Voraussetzung für die Akzeptanz dieser Maßnahme ist eine umfangreiche Sensibilisierung der Talente und Führungskräfte für die aktuelle organisationale Entkopplung von Formal- und tatsächlichen Aktivitätsstrukturen. Die einhergehende Transparenz kann dazu beitragen, dass alle Beteiligten eine echte Realisierung einer gelungenen Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben anstreben, ohne dabei Karrierenachteile befürchten zu müssen. Damit wird es möglich, eine Sprachebene zu finden, mit der die FRWD enttabuisiert wird.

Abbildung 1: WLB-Maßnahmen für ein kontext- und gendersensibles TM



Quelle: eigene Darstellung.

Ziel der dargestellten Handlungsempfehlungen ist es, die Förderung der Vereinbarkeit als Teil von TM zu etablieren. Für den Erfolg der Maßnahmen ist es wichtig, sie als festen Bestandteil in eine Unternehmenskultur einzubetten, in der die Beachtung subjektiver Vereinbarkeitsansprüche als Teil der Karriereplanung akzeptiert wird. An die Stelle

einer Rhetorik von Wettbewerb und -kampf im TM rücken Metaphern des Ermöglichens und gegenseitiger Förderung. Damit wird die Passung zu flexiblen Projektstrukturen, Selbstorganisation und Demokratisierung in Unternehmen erhöht. Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, Vorbilder und Rollenmodelle in Form von Mitarbeiter*innen zu kommunizieren, deren berufliche Karriere Vereinbarkeitsaspekte erfolgreich berücksichtigt. Auf diese Weise lässt sich die Identifikation mit und die Loyalität zum Unternehmen erhöhen und ebenfalls die Arbeitgeber*innenattraktivität des Unternehmens für externe Talente steigern.

5 Ausblick und weitere Forschung

Aktuelle Entwicklungen lassen den Schluss zu, dass die neue Normalität nach der Bewältigung der Pandemie ein genderunabhängig verändertes Vereinbarkeitsverständnis mit sich bringen wird (Rump 2021). Es wird deutlich, dass Vereinbarkeitsaspekte nicht nur einen elementaren Bestandteil von kontext- und gendersensiblem TM, sondern generell einen zentralen Erfolgsfaktor für TM darstellen. Ihre Berücksichtigung eröffnet Möglichkeiten, Talente über den gesamten Verlauf ihrer Karriere vor dem Hintergrund ihrer persönlichen beruflichen und privaten Situation zu begleiten, an das Unternehmen zu binden und so Schlüsselpositionen zu besetzen.

Bislang ist nicht klar, wie Maßnahmen zur Förderung der subjektiven und lebensphasenbezogenen Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben seitens der Talente, aber auch seitens der Unternehmen wahrgenommen werden. Daraus lässt sich weiterer Forschungsbedarf ableiten. Mit einer explorativen Herangehensweise können zunächst Fallstudien, die unterschiedliche Unternehmenskontexte einbeziehen, wertvolle Einblicke in TM-Maßnahmen liefern, die die WLB von Talenten fokussieren. In vergleichender Hinsicht ist es darüber hinaus wertvoll herauszufinden, ob und welche Effekte ein kontext- und gendersensibles TM, das die subjektiven Vereinbarkeitsansprüche von Talenten berücksichtigt, auf die Arbeitgeber*innenattraktivität, den Rekrutierungserfolg und die Mitarbeiter*innenbindung des Unternehmens hat.

Weiterhin ist nicht erforscht, wie Talente, in deren Karriereverlauf Vereinbarkeitsaspekte berücksichtigt wurden, und ihre Führungskräfte Erfolgsfaktoren dieser Karriere einschätzen. Es gilt herauszufinden, ob und ggf. welchen Anteil die vorgeschlagenen Instrumente und Maßnahmen hatten. In diesem Zusammenhang können insbesondere Unterschiede zwischen den Generationen im Rahmen des Wertewandels untersucht werden. Von Bedeutung ist es, die Perspektiven der beteiligten Talente sowie der Unternehmen in Form von Führungskräften, Verantwortlichen für die Personalarbeit und der Unternehmensleitung einzubeziehen (*multi-layered approach*), um neben dem betriebswirtschaftlichen Nutzen auch den subjektiven Karriereerfolg bewerten zu können. Wesentlich hierbei ist die differenzierte Betrachtung von subjektivem Karriereerfolg, der eine subjektiv wahrgenommene WLB einschließt, und erfolgreichem Talent Management aus der Perspektive der Unternehmen. Ein zukunftsorientiertes, gender- und kontextsensibles TM kann beide Perspektiven zusammenführen.

Literaturverzeichnis

Ahlers, Elke & Lott, Yvonne (2018). Führt selbstorganisierte Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu gesünderen und besseren Arbeitsbedingungen? In *Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt*. Arbeitspapier Nummer 311, Hans-Böckler-Stiftung (S. 16–23). Düsseldorf.

Allmendinger, Jutta (2020). *Der lange Weg aus der Krise*. Berlin. Zugriff am 23. Dezember 2020 unter https://wzb.eu/de/forschung/corona-und-die-folgen/corona-studie-zeigt-die-realitaet-unter-dem-brennglas.

Artabane, Melissa; Coffman, Julie & Darnell, Darci (2017). *Charting the Course: Getting Women to the Top: Research shows frontline managers can play a pivotal role in helping women ascend*. Zugriff am 24. August 2021 unter www.bain.com/publications/articles/charting-the-course-women-on-the-top.aspx.

Binnewies, Carmen (2018). Die Rolle von Führungskräften für die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter. *Personalquarterly*, (2), 32–37.

Böhmer, Nicole & Schinnenburg, Heike (2016). How Gender and Career Concepts impact Global Talent Management. *Employee Relations, 38*(1), 73–93. https://doi.org/10.1108/er-07-2015-0154

Böhmer, Nicole & Schinnenburg, Heike (2018). Karriereerfolg im 21. Jahrhundert. *Zfo*, *87*(2), 106–111.

Bultemeier, Anja (2015). Karriere und Vereinbarkeit – Geschlechtsspezifische Auswirkungen einer neuen Karrierepraxis in Unternehmen. In Ulla Wischermann & Annette Kirschenbauer (Hrsg.), *Geschlechterarrangements in Bewegung. Veränderte Arbeits- und Lebensweisen durch Informatisierung?* (S. 254–292). Bielefeld: transcript.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018). *Forschungsbericht 520. Chancengleichheit am Arbeitsplatz*. Zugriff am 16. April 2020 unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb520-chancengleichheit-am-arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=1.

Busch-Heizmann, Anne; Rastetter, Daniela & Rinke, Timothy (2018). Geschlechterungleichheit in Erwerbsorganisationen. Zur Verschränkung von „Struktur“ und „Kultur“. *Arbeit, 27*(1), 49–75.

Christen, Svenja & Franken, Yannic (2018). Der Trend zum Teilen – im Job. *Personalmagazin*, (3), 38–41.

Ellguth, Peter; Liebold, Renate & Trinczek, Rainer (1998). „Double Squeeze“. Manager zwischen beruflichen und privaten Anforderungen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50*(3), 517–535.

Festing, Marion; Kornau, Angela & Schäfer, Lynn (2014). Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The international Journal of Human Resource Management, 26*(6), 707–732. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934895

Flood, Michael; Dragiewicz, Molly & Pease, Bob (2018). *Resistance and backlash to gender equality: an evidence review*. Zugriff am 24. August 2021 unter https://eprints.qut.edu.au/119246/

Freier, Kerstin (2005). *Work Life Balance. Zielgruppenanalyse am Beispiel eines deutschen Automobilkonzerns*. Frankfurt: Peter Lang.

Funder, Maria & May, Florian (2014). Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In Maria Funder (Hrsg.), *Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung* (S. 195–224). Baden-Baden: Nomos.

Geurts, Sabine & Demerouti, Evangelia (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of Theories and Findings. In Marc J. Schabracq, Jaques A. M. Winnubst & Cary L. Cooper (Hrsg.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (2. Aufl., S. 279–312). Chichester: John Wiley & Sons.

Globisch, Claudia & Osiander, Christopher (2020). Sind Frauen die Verliererinnen der Pandemie? *IAB Forum* (Serie: Corona-Krise: Folgen für den Arbeitsmarkt). Zugriff am 23. Dezember 2020 unter https://www.iab-forum.de/sind-frauen-die-verliererinnen-der-covid-19-pandemie/.

Gottwald, Markus (2014). Vereinbarungspolitik als Karrierepolitik – empirische Befunde und theoretische Überlegungen. *GENDER, 6*(3), 26–42.

Greenhaus, Jeffrey H. & Powell, Gary N. (2012). The family-relatedness of work-decisions: A framework und agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 246–255. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.007

Hirschi, Andreas (2019). Karriere- und Talentmanagement in Unternehmen. In Simone Kauffeld & Daniel Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 543–560). Berlin: Springer.

Holst, Elke & Marquardt, Anne (2018). Die Berufserfahrung in Vollzeit erklärt den Gender Pay Gap bei Führungskräften maßgeblich. *DIW Wochenbericht*, (30/31), 669–678.

Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kastner, Michael (2004). Work-Life-Balance als Zukunftsthema. In Michael Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* (S. 1–65). Kröning: Asanger.

Kohlrausch, Bettina & Hövermann, Andreas (2020). *Arbeit in der Krise. Work on progress*. Blog-Serie zu den Folgen der Pandemie. Zugriff am 23. Dezember 2020 unter https://www.wsi.de/de/blog-17857-arbeit-in-der-krise-27098.htm.

Kossek, Ellen Ernst; Su, Rong & Wu, Lusi (2017). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management, 43*(1), 228–254. https://doi.org/10.1177/0149206316671582

Kratzer, Nick & Dunkel, Wolfgang (2011). Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. In Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Karina Becker & Stephan Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 13–34). Berlin: edition sigma.

Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang & Pangert, Barbara (2013). Work-Life-Balance: Eine Bestandsaufnahme. In Manfred Bornewasser & Gert Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit – Zeitarbeit* (S. 189–204). Wiesbaden: Springer.

Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang & Pangert, Barbara (2015). Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung. Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance. In Nick Kratzer, Wolfgang Menz & Barbara Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze* (S. 13–38). Wiesbaden: Springer.

Liebig, Brigitte; Peitz, Martina & Kron, Christian (2017). Familienfreundlichkeit für Väter? Herausforderungen der Umsetzung familienbewusster Maßnahmen für Männer. *Arbeit, 26*(2), 211–230.

Mainiero, Lisa A. & Sullivan, Sherry E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive, 19*(1), 106–123. https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841962

Makarem, Yasmeen; Metcalfe, Beverly Dawn & Afiouni, Fida (2019). A feminist poststructuralist critique of talent management: Toward a more gender sensitive body of knowledge. *Business Research Quarterly, 22*(3), 181–193. https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.004

Ochsenfeld, Fabian (2012). Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 64*(3), 507–534.

Papmeyer, Kathrin (2018). *Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer.

Peters, Klaus (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Karina Becker & Stephan Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122). Berlin: edition sigma.

Powell, Gary N. & Greenhaus, Jeffrey H. (2010). Sex, gender, and decisions at the family-work interface. *Journal of Management, 36*(4), 1011–1039. https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647

Rump, Jutta (2021). *Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er Regel*. Zugriff am 10. Mai 2021 unter https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf.

Schinnenburg, Heike & Böhmer, Nicole (2018). Gender-sensitives Talentmanagement: Eine kritische Bestandsaufnahme. *Wirtschaftspsychologie*, *3*(Special Issue Talent Management), 43–49.

Schlechter, Anton; Thompson, Nicola Claire & Bussin, Mark (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. An experimental investigation. *Employee Relations, 37*(3), 274–295.

Seierstad, Cathrine & Kirton, Gill (2015). Having it all? Women in High Commitment Careers and Work-Life-Balance in Norway. *Gender, Work & Organization, 22*(4), 390–404. https://doi.org/10.1111/gwao.12099

Singe, Ingo & Tietel, Erhard (2019). Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work" und „Guter Arbeit". *Gruppe. Interaktion. Organisation, 50*, 251–259. https://doi.org/10.1007/s11612-019-00477-x

Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias & Ziegler, Yvonne (2017). Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen. *GENDER, 9*(1), S. 115–132. https://doi.org/10.3224/gender.v9i1.08.

World Economic Forum (2019). *The Global Gender Gap Report 2020*. Zugriff am 18. Juni 2020 unter http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2020/dataexplorer.

Zapf, Ines & Weber, Enzo (2017). *The role of employer, job and employee characteristics for flexible working time. An empirical analysis of overtime work and flexible working hours' arrangements.* IAB-Discussion Paper Nr. 4. Nürnberg.

Zu den Personen

Kathrin Papmeyer, Prof. Dr., Professorin für Allgemeine BWL, insb. Personalmanagement und Organisation, Fachhochschule Bielefeld. Arbeitsschwerpunkte: Work-Life-Balance, Recruiting und Mitarbeiterbindung.
Kontakt: Fachhochschule Bielefeld, Interaktion 1, 33619 Bielefeld
E-Mail: kathrin.papmeyer@fh-bielefeld

Nicole Böhmer, Prof. Dr., Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, Hochschule Osnabrück. Arbeitsschwerpunkte: internationales Personalmanagement, Karriere- und Talentmanagement, Fallstudiendidaktik.
Kontakt: Hochschule Osnabrück, Caprivistraße 30a, 49076 Osnabrück
E-Mail: n.boehmer@hs-osnabrueck.de