

HSPVNRW

Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung: Chancen, Hürden und Handlungsoptionen

Forschungsbericht, 2023

Prof. Dr. Bettina Franzke

Professur für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

Erna-Scheffler-Str. 4, 51103 Köln

Email: Bettina.Franzke@hspv.nrw.de

Internet: www.professor-franzke.de

Zusammenfassung

Der Frauenanteil in Spitzenpositionen ist gering, dies gilt für alle Bereiche des öffentlichen Dienstes. Auf der untersten Führungsebene sind Frauen hingegen mit einem Anteil von 46 Prozent vielerorts bereits gut repräsentiert (Kohaut & Möller, 2022). Doch gemessen am Gesamtanteil weiblicher Beschäftigten sind Frauen im öffentlichen Dienst – trotz zahlreicher Frauenfördermaßnahmen und guter Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – in Führungspositionen schlechter repräsentiert als in der Privatwirtschaft (Kohaut & Möller, 2022). Hinzu kommt, dass sie anders als ihre männlichen Kollegen oft nicht weiter aufsteigen. Dabei ist gerade die Rolle als Führungskraft auf unterster Leitungsebene besonders anspruchsvoll: Zum einen führen die Betroffenen Personal mit einem breiten Spektrum hinsichtlich Leistungen, Motivation und Lebenslagen. Zum anderen werden Ziele und Vorgaben des oberen Managements an die Team- und Sachgebietsleitung weitergegeben, für deren Umsetzung und Erfüllung sie verantwortlich sind.

Um mehr über das Erleben und die Karriereambitionen von Frauen und Männern auf der unteren Führungsebene zu erfahren, wurden qualitative Interviews mit 54 Teamleiterinnen und vier Teamleitern geführt und analysiert. Untersucht wurden die Führungsmotivation, der Führungsstil, die Lebensweisen, Aufstiegsambitionen, Aufstiegschürden und Förderbedarfe der Befragten.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Aufstieg in die Teamleitung bei nahezu allen Frauen aus einer sachbearbeitenden Funktion erfolgte. Bei einem Drittel der Befragten war der Wechsel in die Führungsebene geplant, bei den meisten anderen spielten günstige Umstände wie eine Umorganisation, der Weggang der bisherigen Führungskraft oder die Unterstützung durch Vorgesetzte eine Rolle. In der Regel haben die Frauen zum Zeitpunkt des Aufstiegs in eine Führungsposition die Lebensphase mit Kindern im betreuungsintensiven Alter hinter sich gelassen. Nur wenige der befragten Teamleiterinnen versorgen Kinder unter zehn Jahren. Diejenigen, die in der Führungsposition Kinder bekamen, hatten keine oder nur kurze Auszeiten und kehrten mit hohem Stundenanteil an den Arbeitsplatz zurück.

Die Führungsmotivation der Frauen macht sich vorrangig an dem Umgang mit Menschen und dem Team fest. Sie praktizieren einen stark mitarbeiterorientierten, kooperativen und partizipativen Führungsstil. Mit den Beschäftigten bewegen sie sich auf Augenhöhe. Die Mehrheit der Teamleiterinnen hält ihren eigenen und den für andere Frauen beschriebenen Führungsstil für geschlechtsspezifisch. Dieser kann im Alltag zu einem Nachteil geraten. Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, Akzeptanzprobleme zu erfahren, beispielsweise dass sie weniger ernst genommen werden oder ihr Führungsstil als nicht durchsetzungsstark gilt. Herausfordernd sind darüber hinaus die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Aufrechterhaltung einer positiven Work-Life-Balance sowie die Mehrfachbelastung durch Haushalt und ggf. Familie.

28 Befragte, also etwa jede zweite, ist ambitioniert, weiter aufzusteigen. Manche von ihnen streben den nächsten Karriereschritt allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt an. Hauptmotive sind der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, die Aussicht auf ein größeres Aufgabengebiet sowie ein Zuwachs an Verantwortung und Gestaltungsspielraum. Nicht aufstiegsinteressierte Frauen geben sich mit dem Erreichten zufrieden oder schrecken vor einem höheren zeitlichen Investment, vor der Entfremdung von Fachaufgaben und vom Team, vor einer stärkeren politischen Einbindung sowie dem Auswahl- und Bewerbungsverfahren zurück.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass zur Erklärung des geringen Frauenanteils in Spitzenpositionen ein sog. Klebeeffekt (Eagly & Carli, 2016, S. 514) zum Tragen kommt. Zudem hat die Metapher des Labyrinths eine gewisse Berechtigung: Die Befragten berichten von Barrieren, die einen Aufstieg von Frauen aus der Teamleitung in die nächsthöhere Ebene nicht grundsätzlich verhindern, die berufliche Weiterentwicklung jedoch zu einem Lauf mit langen, unüberschaubaren und ungewissen Wegen werden lassen.

Im Gegensatz zu den Teamleiterinnen berichteten die hier befragten vier Teamleiter, eine Führungsposition schon immer angestrebt und überwiegend geplant zu haben. Alle sind ambitioniert, weiter aufzusteigen. Ihre Führungsmotivation macht sich vorrangig am Entscheiden und Steuern fest, ihr Führungsstil ist stark aufgaben- und leistungsorientiert. Geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Hindernisse im Beruf kennen sie nicht. Für das berufliche Weiterkommen nutzen sie gezielt Netzwerke. Sie vermitteln den Eindruck, mehr Förderung und Unterstützung als die Frauen zu erhalten und größere Aufstiegschancen zu haben.

Es werden Maßnahmen abgeleitet, die darauf abzielen, die Karriereplanung von Frauen in der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen langfristig und nachhaltig zu stärken und bestehende Barrieren abzubauen. Öffentliche Arbeitgeber können die Erkenntnisse nutzen, um bei Frauen Karriereambitionen zu wecken und sie zu befähigen, in Positionen des mittleren und oberen Managements aufzusteigen. Zudem wurde eine Handreichung mit Empfehlungen zur Frauenförderung entwickelt, die sich sowohl an aufstiegsmotivierte Frauen als auch an Gleichstellungsbeauftragte, Personal- und weitere Entscheidungsverantwortliche im öffentlichen Dienst richtet (Franzke, 2023, [hier](#) abrufbar).

Die Autorin

Bettina Franzke, Dipl.-Psych., Professorin für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln. Mitglied im Forschungsinstitut für Personal und Management der HSPV NRW. Arbeitsschwerpunkte: Chancengleichheit im Beruf, gendersensible Beratung, Förderung von Diversitätskompetenz, interkulturelles Lernen.

Inhalt

1. Einführung	6
2. Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen	8
2.1 Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung	8
2.2 Führen in einer „Sandwichposition“	9
2.3 Karrierehindernisse von Frauen und Hürden des Aufstiegs ins höhere Management	11
2.3.1 „Klebeeffekte“ durch intrinsische Motivation und einen frauenspezifischen Führungsstil	12
2.3.2 Selbstunterschätzung eigener Fähigkeiten und Familienaufgaben	14
2.3.3 Stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft	16
2.3.4 Verzerrungen in Beurteilungs- und Auswahlverfahren für das höhere Management	19
2.3.5 (Antizipierte) Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	22
2.3.6 Fehlende Netzwerke und Unterstützung	23
2.3.7 Konservatismus und ausschließende Merkmale in der Organisationskultur	23
2.4 Zwischenfazit	24
2.5 Aufstiegsförderliche Faktoren	27
3. Methodik	31
3.1 Forschungsfragen	31
3.2 Datenerhebung	32
3.3 Stichprobe	33
3.4 Datenauswertung	34
4. Ergebnisse	37
4.1 A: Stichprobenmerkmale der Teamleiterinnen (quantitative Analyse)	37
4.2 B: Wege zur Teamleitung	46
4.3 C: Einstieg und Einarbeitung	52
4.4 D: Motivation	55
4.5 E: Führungsstil	60
4.6 F: Work-Life-Balance und Vereinbarkeit	74
4.7 G: Rolle als Frau in der Arbeitswelt	85
4.8 H: Aufstiegsmotivation	101
4.9 Ergebnisse aus den Interviews mit vier männlichen Teamleitern	112
5. Diskussion	121
6. Handlungsempfehlungen und weitere Forschung	135
7. Literatur	142
Anhang A: Interviewleitfaden	149
Anhang B: Kategoriensystem	152

Abkürzungen

FP	Führungsposition
HH	Haushalt
HSPV NRW	Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
ÖD	Öffentlicher Dienst
MA	Mitarbeiter/innen

1. Einführung

Frauen in Führungspositionen sind unterrepräsentiert. Dies gilt für fast alle Bereiche des öffentlichen Dienstes (Kohaut & Möller, 2022). Auf der untersten Führungsebene sind Frauen hingegen vielerorts schon gut vertreten. Doch anders als Männer steigen sie oft nicht weiter auf. Dabei ist gerade die Rolle als Führungskraft auf unterster Leitungsebene besonders anspruchsvoll: Zum einen führen die Betreffenden Personal mit einem breiten Spektrum hinsichtlich der Leistungen, Motivation und Lebenslagen. Zum anderen werden Ziele und Vorgaben des oberen Managements an die Team- und Sachgebietsleitung weitergegeben, welche umgesetzt und erfüllt werden sollen.

Eine Analyse des Forschungsstandes im Kapitel 2 zeigt, dass für die Unterrepräsentanz von Frauen auf der (oberen) Führungsebene zahlreiche Erklärungsansätze in Frage kommen. Dabei fällt auf, dass viele Befunde über geschlechtsspezifische Führungsstile, über die Stereotypisierung von Frauen in Führungspositionen und über die Erfahrungen weiblicher Führungskräfte aus den 90er und 2000er Jahren stammen. Es wurde intensiv über die Barrieren geforscht, die Frauen abhalten, überhaupt in Führungspositionen zu gelangen. Dagegen wurden die Aufstiegsambitionen und Lebensweisen von Frauen, die bereits eine Führungsposition erreicht haben, nur selten und für den öffentlichen Dienst bisher noch nicht betrachtet.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Erkenntnisse über das Erleben und die Karriereambitionen von Frauen auf der unteren Führungsebene zu gewinnen. Es wurde untersucht, was Frauen für die Team- bzw. Sachgebietsleitung motiviert und wie sie ihren beruflichen Alltag erleben. Darüber hinaus wurde erforscht, was Frauen motiviert, in die nächsthöhere Position aufzusteigen, was mögliche Barrieren sind und welche Unterstützungsmaßnahmen benötigt werden, damit sie in der Hierarchie vorankommen. Dabei steht eine Analyse aus frauenspezifischer Perspektive im Fokus.

Den Forschungsfragen wurde über eine nachträgliche Zusammenführung von Erkenntnissen aus leitfadengestützten Interviews mit 54 Teamleiterinnen und vier Teamleitern in der öffentlichen Verwaltung nachgegangen. Das methodische Vorgehen wird im Kapitel 3 dargelegt.

Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 beschrieben. Sie zeigen, dass die meisten Teamleiterinnen zum Zeitpunkt des Aufstiegs in eine Führungsposition die Lebensphase mit Kindern im betreuungsintensiven Alter bereits hinter sich haben. Nur wenige der befragten Teamleiterinnen versorgen Kinder unter zehn Jahren.

Die Führungsmotivation der befragten Frauen macht sich vorrangig an dem Umgang mit Menschen und dem Team fest. Sie praktizieren einen stark mitarbeiterorientierten, kooperativen und partizipativen Führungsstil. 28 Befragte, also etwa jede zweite, ist ambitioniert, weiter aufzusteigen. Manche von ihnen streben den nächsten Karriereschritt allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt an. Hauptmotive für den Aufstieg

sind der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, die Aussicht auf ein größeres Aufgabengebiet sowie ein Zuwachs an Verantwortung und Gestaltungsspielraum. Nicht aufstiegsinteressierte Frauen geben sich mit dem Erreichten zufrieden oder schrecken vor einem noch höheren zeitlichen Investment, vor der Entfremdung von Fachaufgaben und vom Team, vor einer stärkeren politischen Einbindung, vor Stereotypisierung bzw. Benachteiligungen im Alltag (unter anderem aufgrund eines weiblichen Führungsstils und familiärer Verpflichtungen) sowie vor dem Auswahl- und Bewerbungsverfahren zurück.

Die Ergebnisse für die vier männlichen Teamleiter sind im Abschnitt 4.9 zusammengefasst. Sie zeigen auf eine deutlich höhere Aufstiegs motivation und lassen auf eine stärkere Förderung von Männern für Führungspositionen schließen.

Im Kapitel 5 („Diskussion“) werden die forschungsleitenden Fragen beantwortet und die Erkenntnisse werden in Bezug zum Forschungsstand gesetzt. Es kann das Fazit gezogen werden, dass es bei den Teamleiterinnen einerseits einen gewissen „Klebeffekt“ gibt, andererseits die Weiterentwicklung ins höhere Management einem Labyrinth aus langen, undurchsichtigen Wegen gleicht (Eagly & Carli, 2016, S. 514).

Im Kapitel 6 werden Maßnahmen beschrieben, die darauf abzielen, die Karriereplanung von Frauen auf allen Ebenen langfristig und nachhaltig zu stärken und bestehende Barrieren abzubauen. Öffentliche Arbeitgeber können diese nutzen, um bei Frauen Karriereambitionen zu wecken und sie zu befähigen, in Positionen des mittleren und oberen Managements aufzusteigen. Zudem wurde separat von dem hier vorliegenden Forschungsbericht eine Handreichung mit Empfehlungen zur Frauenförderung entwickelt, die sich sowohl an aufstiegs motivierte Frauen als auch an Gleichstellungsbeauftragte, Personal- und weitere Entscheidungsverantwortliche im öffentlichen Dienst richtet (Franzke, 2023, [hier](#) abrufbar).

Dank

Die Autorin dankt sieben Absolventinnen und Absolventen der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung (HSPV NRW), dass sie engagiert den Kontakt zu 54 Teamleiterinnen hergestellt haben. Im Rahmen ihrer Bachelorarbeit haben sie Interviews durchgeführt und nach den Anforderungen qualitativer Forschung ausgewertet. Ohne das Engagement von Maya Baumgärtner, Nicole Belan, Elisa Knopp, Jana Maaß, Katrin Olef, Alina Süß und Aaron Wefers wäre die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Die ehemaligen Studierenden haben einer Nachauswertung ihrer Daten aus der Thesis zugestimmt.

Die HSPV NRW hat die vorliegende Studie im Rahmen der Forschungsförderung unterstützt – auch dafür sei gedankt.

2. Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen

Nachfolgend wird ein Abriss des Forschungsstandes gegeben. Die Analyse zeigt, dass das Thema Frauen in Führungspositionen in den vergangenen Jahren wenig wissenschaftlich beleuchtet wurde. Die meisten theoretischen Konzepte und Studien wurden in den 90er und 2000er Jahren durchgeführt. Trotz der hohen politischen und praktischen Aktualität und Bedeutung des Themas klafft hier eine Forschungslücke.

Zunächst wird auf Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung eingegangen. Nach einer Darstellung der Besonderheiten von Führung in einer „Sandwichposition“ werden Karrierehindernisse beschrieben, die Frauen an Leitungsaufgaben allgemein hindern, die aber auch speziell einem Aufstieg aus dem unteren ins mittlere bzw. höhere Management entgegenstehen können.

2.1 Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung

Frauen in Deutschland besetzen trotz gleicher oder sogar besserer Qualifikationen seltener Führungspositionen als Männer. Der Frauenanteil an Führungspositionen lag 2021 bei 29 Prozent (Destatis, 2022). Er ist seit 2012 relativ konstant und liegt in Ostdeutschland höher als in Westdeutschland (Kohaut & Möller, 2019). Es muss jedoch nicht nur nach Region, sondern auch nach Führungsebene und – was den öffentlichen Sektor betrifft – nach Arbeitsbereichen differenziert werden (Schimeta, 2012). Beck, Krings und Zeller hielten 2001 für die Inhaberinnen von Führungspositionen in der Verwaltung fest, dass sie vor allem in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Soziales, Familie und Personalwesen sowie in unterstützenden Stabsfunktionen tätig sind.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit kommt in seinem Betriebspanel zu dem Ergebnis, dass Frauen im öffentlichen Dienst mit 37 Prozent häufiger auf der obersten Führungsebene vertreten sind als in der Privatwirtschaft mit 27 Prozent (Kohaut & Möller, 2022). Auf der darunter liegenden zweiten Führungsebene beträgt der Frauenanteil bei den Führungspositionen in der Privatwirtschaft 40 und im öffentlichen Sektor 46 Prozent. Frauen konnten ihre Repräsentanz im Zeitverlauf ausbauen. Im öffentlichen Dienst nehmen Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen sowie im Bereich Erziehung und Unterricht mit 71 Prozent überdurchschnittlich häufig Führungspositionen auf der unteren Ebene ein. Für die öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung wird der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene mit 26 Prozent und für die zweite Führungsebene mit 40 Prozent angegeben. Das klingt fortschrittlich, doch gemessen am Gesamtanteil weiblicher Beschäftigten sind Frauen im öffentlichen Dienst in Führungspositionen schlechter repräsentiert als in der Privatwirtschaft (Kohaut & Möller, 2022).

Busch und Holst (2009) verweisen auf den Effekt, dass die Karrierechancen mit zunehmendem Frauenanteil in einem Beruf signifikant sinken, und zwar für Frauen in

stärkerem Maße als für Männer. Trotz zahlreicher gleichstellungspolitischer Maßnahmen und rechtlicher Regelungen sind Frauen auf der ersten Führungsebene in vielen Arbeitsbereichen selten. Dies gilt im Übrigen auch für den Non-Profit-Sektor, einem ähnlichen Arbeitsbereich: Trotz eines Frauenanteils von 75 Prozent in der Belegschaft sind die Vorstände vorwiegend männlich besetzt (Zimmer, Eckhard & Paul, 2017).

Der geringe Frauenanteil in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes ist insofern kritisch zu bewerten, dass er gleichstellungspolitischen Bestrebungen bzw. Vorgaben entgegensteht, Geschlechterstereotype zementiert und dazu führt, dass das Führungspotenzial von Frauen nicht ausgeschöpft wird. Gerade für den öffentlichen Dienst stellt sich die Frage, wie Führungsambitionen unter den Beschäftigten erkannt und gefördert werden können. Angesichts des hohen Frauenanteils in vielen Behörden ist eine Betrachtung des Themas aus Gendersicht besonders virulent.

Es kann festgehalten werden, dass der Frauenanteil auf Teamleitungs- oder Sachgebietsebene der öffentlichen Verwaltung deutlich höher liegt als bei den Abteilungs-, Bereichs- oder Amtsleitungen. Möglicherweise kommt hier bereits das Führungsinteresse der nachwachsenden Generation zum Ausdruck, in der etwa die Hälfte aller weiblichen Nachwuchskräfte grundsätzlich an einer Führungsposition interessiert ist. Das gute Führungspotenzial spiegelt sich auch in dem Befund wider, dass sich viele Frauen heutzutage Eigenschaften zuschreiben, die gemeinhin mit Führungskompetenz assoziiert sind, beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, effiziente Aufgabenerledigung und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (Franzke et al., 2016; Franzke & Kirschbaum, 2018).

2.2 Führen in einer „Sandwichposition“

Es stellt sich die Frage, was die Position der Team- bzw. Sachgebietsleitung für Frauen attraktiv macht und was sie ggf. davon abhält, weiter aufzusteigen. Dass Frauen auf diesen Stellen länger oder häufiger endgültig verbleiben, ist auch insofern interessant, weil Führungspositionen auf der untersten Ebene mit zahlreichen, aus der „Sandwichposition“ resultierenden Herausforderungen einhergehen (Holtz, 2016): Teamleiterinnen und -leiter nehmen in der Regel Fach-, Personalführungs-, Management- bzw. Steuerungsaufgaben gleichermaßen wahr. Darüber hinaus fungieren sie als Bindeglied zwischen der oberen Führungsebene und dem operativen Geschäft. Nach unten führen die Teamleitungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihren Leistungen, in ihrer Motivation, in ihrem Alter und der Lebenslage stark unterscheiden sowie individuelle Bedürfnisse hinsichtlich fachlicher Anleitung, Anerkennung erbrachter Leistungen und persönlicher Wertschätzung mitbringen. Der Erwartungsdruck ist groß, denn „beide Seiten erwarten Klarheit und Loyalität“ (Holtz, 2016, S. 132). Teamleiterinnen und -leiter sind Vorgesetzte mit Entscheidungs-, Delegations- und Beurteilungsbefugnis, aber auch „Mehrfachspezialisten“ und „Allrounder“ (Hölterhoff, Edel, Münch & Jetzke, 2011, S. 42/10), Fachexpertinnen/-experten, Informationslieferantinnen/

-lieferanten, „Anwalt der Mitarbeiter“ (Hölterhoff et al., 2011, S. 22), Vorbild, Coach sowie Motivator und Ansprechpersonen bei Alltagsproblemen.

Gleichzeitig sind Führungskräfte der untersten Ebene dafür verantwortlich, Vorgaben, Anordnungen und Ziele aus der Chefetage entgegenzunehmen und umzusetzen. Häufig haben sie nur einen geringen oder sogar gar keinen Einfluss auf die Vorgaben. Holtz (2016, S. 133) stellt heraus, dass die von Führungskräften in „Sandwichpositionen“ erbrachten Leistungen oft nicht genug gesehen und anerkannt werden. Die Autorin schreibt: „Misserfolge der Teams werden dem mittleren Management angelastet, den Erfolg hingegen beansprucht das Topmanagement für sich.“ Hölterhoff et al. (2011, S. 1) bezeichnen Angehörige des mittleren Managements als „unsichtbare Leistungsträger“.

Für neue Teamleitungen besteht eine Herausforderung darin, sich ihres eigenen Anspruchs sowie der unterschiedlichen Erwartungen an ihre Position seitens der Anderen klar zu werden. Sie stehen vor der Aufgabe, sich in der Organisation bzw. in dem System zu positionieren. Eigene Interessen sowie diejenigen der Vorgesetzten und des Personals müssen kennengelernt, ausgelotet und kommuniziert werden. Dies erfordert Offenheit und Zuhörfähigkeit. Mitunter müssen aber auch eigene Interessen zurückgestellt, unbequeme Entscheidungen getroffen und durchgesetzt werden. Die Führungskraft lotet dabei aus, welche Nähe oder Distanz sie zu den unterschiedlichen Akteuren einnehmen möchte. Meist fühlt sie sich dem Team stärker verbunden als der obersten Managementebene (Hölterhoff et al., 2011). Das für eine Teamleitung typische Spannungsfeld büßt auch nach Einarbeitung nicht an Bedeutung ein: Hohe Arbeitsverdichtung, sich wandelnde Ziele, strukturelle Veränderungen und personelle Wechsel im Team machen es erforderlich, das Selbstverständnis als Führungskraft immer wieder zu überdenken, neu zu finden und zu erproben.

Als schwierig für die Motivation einer Führungskraft auf unterster Ebene kann hinzukommen, dass der Aufstieg in die nächsthöhere Ebene deutlich erschwert ist. Hölterhoff et al. (2011, S. 16) sprechen von der Gefahr eines „Karriereplateaus“. Denn die Anzahl der Führungspositionen im oberen Management liegt deutlich unter derjenigen für Team- und Sachgebietsleitungen. Darüber hinaus bedarf es für den Aufstieg oft zusätzlicher Qualifizierungen, guter Netzwerke und bestimmter, in der Organisation oder im politischen Kontext gewünschter Ansichten (s. Abschnitt 2.3)

2.3 Karrierehindernisse von Frauen und Hürden des Aufstiegs ins höhere Management

In diesem Abschnitt werden Überlegungen angestellt, aus welchen Gründen Frauen auf Teamleitungspositionen verbleiben, ohne weiter aufzusteigen.

Eagly und Carli (2016) fassen die Karrierehindernisse für Frauen in drei Metaphern zusammen: Ursprünglich war die Rede, dass Frauen (unsichtbaren) Hürden ausgesetzt sind und sie an eine sog. gläserne Decke stoßen. Ohlendieck (2008, S. 183) versteht darunter Barrieren, „die Frauen daran hindern, in die höchsten Führungspositionen zu gelangen“. Diese ergeben sich kurz vor dem Aufstieg. Enttäuschung und Verärgerung seien die Folge. Die Metapher von der gläsernen Decke gilt heute als überholt, da es (Ausnahme-)Frauen gibt, die es an die Spitze schaffen. Matthies (2007) spricht von „Zufällen, Unfällen oder Musterfällen“, die „ertragen“ werden. Darüber hinaus zeigen sich die Barrieren für Frauen bereits früher und nicht erst, wenn ein Aufstieg unmittelbar ansteht.

Dass sich die Hindernisse für Frauen schon früher auftun, so dass sie an keine gläserne Decke stoßen, bezeichnen Eagly und Carli (2016, S. 514) als Klebeeffekt („sticky floor“). Frauen werden davon abgehalten, über die untere Führungsebene hinaus aufzusteigen. Als Gründe kommen unter anderem mangelnde Karriereplanung, perfektionistische Ansprüche, wenig Netzwerke und Diskriminierung in Betracht.

Die Metapher, die Eagly und Carli (2016) heute für am treffendsten halten, ist die des Labyrinths. Frauen stellen sich andere Herausforderungen als Männern. So wird ihnen eine geringere Eignung für Führungsposition zugeschrieben (weniger agentische Eigenschaften, dafür mehr Emotionalität, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft). Ferner werden sie schlechter beurteilt, sie haben geringere Aufstiegschancen und ihnen fehlen hilfreiche Mentoren und Netzwerke. Letztlich wird Frauen eine größere Verantwortung für Haushalt und Familie zugeschrieben. Die Analogie des Labyrinths bedeutet, dass Frauen durchaus aufsteigen können, es aber lange Wege und Irrwege gibt. Die Aufstiegschancen sind komplex, zumal das Labyrinth von Männern gebaut wird.

Die nachfolgend skizzierten Annahmen über die Hürden von Frauen beim Aufstieg oder die Bestandteile des Labyrinths haben nicht den Stellenwert von Hypothesen, denn diese könnten mithilfe eines qualitativen Forschungsdesigns nicht überprüft werden. Sie sind dazu gedacht, das Forschungsfeld zu beleuchten und als Schablone für die späteren Einordnung bzw. Interpretation der Ergebnisse zu dienen.

2.3.1 „Klebeeffekte“ durch intrinsische Motivation und einen frauenspezifischen Führungsstil

Von den Tätigkeiten auf der untersten Führungsebene kann ein „Klebeeffekt“ ausgehen. Scheele, Bolte und Vogt (2020) fanden in ihrer Studie mit 20 männlichen und weiblichen Führungskräften im Verwaltungsbereich eines Einzelhandelsunternehmens heraus, dass die untere Führungsebene für Frauen seltener ein Sprungbrett für nächsthöhere Positionen ist, als dass dies bei Männern der Fall ist. Männliche Führungskräfte tendieren dazu, die untere Führungsebene als Durchgangsstation zu betrachten.

Dieser „Klebeeffekt“ kann auch für die öffentliche Verwaltung angenommen werden. Teamleiterinnen könnten mit ihrer Position so zufrieden sein, dass sie sich auf der untersten Führungsebene einrichten und keine weiteren Karriereschritte erwägen. Eine bessere Bezahlung oder höheres Ansehen werden möglicherweise nicht als interessante Perspektiven angesehen. Nach Einschätzung Gourmelons (2017) muss bei der Besetzung von Leitungspositionen im öffentlichen Dienst allgemein in Betracht gezogen werden, dass Lohnaspekte für viele Beschäftigte keinen ausreichenden Anreiz bieten, Führungspositionen attraktiv zu finden und anzustreben. Die „subjektiven Belohnungen“ sind für die Jobzufriedenheit möglicherweise von größerer Bedeutung (Henn, 2008, S. 63). So könnten die vielseitigen, abwechslungsreichen Tätigkeiten und die helfende, unterstützende und fördernde Rolle gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als intrinsisch motivierend und sinnstiftend erlebt werden.

Nach einer Metaanalyse von Eagly und Carli (2007a, 2007b) praktizieren Frauen einen kooperativen, partizipativen sowie mitarbeiter- und mitwirkungsorientierten Führungsstil. Sie tendieren zu transformationaler Führung, bei der es darum geht, Vertrauen zu gewinnen, Ziele zu setzen und die Beschäftigten zu motivieren. Sie belohnen gute Leistungen, was einem Element aus dem transaktionalen Führen entspricht. Dem gegenüber dominieren bei männlichen Führungskräften Elemente des transaktionalen Führens, bei dem auf Zielverfehlungen mit korrigierenden und disziplinierenden Maßnahmen reagiert wird. Die Forscherinnen kommen zu dem Schluss, dass „die Ansätze der Frauen im Allgemeinen wirkungsvoller sind“ (Eagly & Carli, 2007a, S. 8). Allerdings können weibliche Führungsstile in männerdominierten Umfeldern mit Akzeptanzproblemen einhergehen. Es könnte auch sein, dass Frauen direktives Führen vermeiden, weil dies Konfliktpotenziale eröffnen würde (Eagly & Carli, 2007b).

Dass es geschlechtsspezifische Führungsstile geben könnte, zeigen die Überlegungen von Friedel-Howe (1990). So offenbaren Frauen in geschlechtergemischten Arbeitsgruppen einen kooperativeren Arbeitsstil, Männer hingegen tendieren zu wettbewerbsorientierteren Arbeitsmustern. Frauen thematisieren häufiger Gefühle, Männer eher Inhalte bzw. Aufgaben. Bei Entscheidungen bevorzugen Frauen den Konsens, Männer Mehrheitsbeschlüsse. In männerdominierten Gruppen bilden sich schnell klare Macht- und Führungsstrukturen heraus, in frauendominierten Teams sind Macht

und Führung häufiger dezentral verteilt. Und bei Konflikten neigen weibliche Führungskräfte zum Interessenausgleich, männliche hingegen zur Durchsetzung eigener Vorhaben. In eine ähnliche Richtung zeigen die Befunde aus dem California Psychological Inventory, nach denen Frauen in Führungspositionen höhere Werte bei Mitgefühl, Toleranz, aber auch bei der Arbeitsorientierung und dem Erfolgspotenzial aufwiesen (Weinert, 1990).

Obwohl das Erwartungsmanagement auf einer Teamleitungsposition anspruchsvoll und herausfordernd ist, kann genau das von Frauen als besonders anspornend und motivierend erlebt werden und mit herausragendem Führungserfolg einhergehen. Nach Auswertung zahlreicher Studien kommt Friedel-Howe (1990) zu der Erkenntnis, dass Frauen gegenüber Männern einen beziehungsorientierteren Arbeits- und Führungsstil bevorzugen. In Gruppenprozessen konzentrieren sich weibliche Führungskräfte auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einen Ausgleich von Spannungen. Es ist wahrscheinlich, dass Frauen in unteren Führungspositionen im Vergleich zu Männern eine höhere Empathie zeigen, die vielfältigen, sehr unterschiedlichen und teils widersprüchlichen Erwartungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des eigenen Managements zu erkennen. Ferner kann dies implizieren, dass sie über ausgeprägte Fähigkeiten, zwischen den Erwartungen verschiedener Instanzen balancieren zu können, verfügen. Sie behaupten sich nach unten und oben. Letztlich sehen sie sich aber stärker als Teil ihres Teams. Die Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist größer als zur nächsthöheren Managementebene.

Den Frauen könnte bewusst sein, dass das Verlassen der Teamleitungsebene und ein Aufstieg in eine höhere Managementposition quasi einem „Berufswechsel“ gleichkämen. Der Fokus läge dann nicht länger bei der Personalführung, sondern bei Managementaufgaben wie Steuerung und Controlling. Eventuell wird dies – so argumentiert Henn (2008) – mit mehr Wettbewerbsverhalten und Konkurrenzdenken in Verbindung gebracht, was Frauen abschrecken könnte. Ohlendieck (2008) stellt heraus, dass sich untere Führungspositionen in der Regel auf einen fachlich begrenzten Bereich beziehen, mit dem sich die betreffenden Führungskräfte gut auskennen. Höhere Management-Positionen erfordern hingegen mehr allgemeine Managementkompetenzen. Die Fachkompetenz ist hier weniger bedeutsam.

Möglicherweise waren aber auch der Aufstieg und das Einfinden in die heutige Position so anstrengend, dass die Frauen es vorziehen, einen solchen Kraftakt nicht noch einmal zu unternehmen. Hinzu könnte ein externes Attributionsmuster beim Aufstieg in die Teamleitungsposition kommen (s. Abschnitt 2.3.2): Wer denkt, dass ein Aufstieg von Glück oder Zufall abhängt, wird vermutlich keine eigenen Anstrengungen unternehmen, um in der Hierarchie weiter voranzukommen.

2.3.2 Selbstunterschätzung eigener Fähigkeiten und Familienaufgaben

Aus der Wissenschaft und dem beruflichen Alltag ist bekannt, dass Frauen dazu neigen, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen (Friedel-Howe, 2003, S. 549). Wippermann (2014) argumentiert, dass sich in der Privatwirtschaft bei vielen Männern das Erfolgskonzept bewährt hat, mehrere Karrieresprünge gleichzeitig zu machen, während Frauen meinen, Schritt für Schritt aufsteigen zu müssen.

Friedel-Howe (2003, S. 535) stellt heraus, dass Frauen oftmals Karriereambivalenz, mangelndes Selbstvertrauen, wenig Aufstiegs motivation, geringere Karrierechancen und eine wenig ausgeprägte Bereitschaft, sich den Praktiken „beim Kampf um Aufstieg und Macht anzupassen“, angelastet wird. Auch Kaiser, Hochfeld, Gertje und Schraudner (2012) sehen in dem Befund, dass Frauen weniger Karriereorientierung und -fähigkeit zugeschrieben werden, einen Grund für die Unterrepräsentanz. Diese im Alltag anzutreffenden Annahmen finden in den Selbstkonzepten von Frauen teilweise Bestätigung (Friedel-Howe, 2003): Frauen beurteilen ihre Leistungen kritischer als andere Personen und schreiben Misserfolge eher der eigenen Inkompetenz zu, erklären aber Erfolge mit eigenen Fähigkeiten. Männer dagegen überschätzen tendenziell ihre Leistungen und bauen ihr Selbstbewusstsein auf, indem sie Erfolge eigenen Fähigkeiten und Misserfolge externen Umständen zuschreiben. Frauen, die schon Führungspositionen erreicht haben, geben fehlendes Machtbewusstsein als das größte Hindernis für Frauen in Organisationen an (Günther, 2006). Gehrke und Vetterkind (2021) bestätigten in ihrer Studie mit 50 Frauen, dass es Frauen bei einer Führungsposition weniger um Status, Gehalt und Macht geht, sondern um die Realisierung eines eigenen Selbstverständnisses.

Bereits weibliche Nachwuchskräfte im öffentlichen Dienst zögern, den Weg in eine Führungsposition als eine realistische Option anzusehen (Franzke & Kirschbaum, 2018). Aus Sicht der Frauen stehen ihnen beim Aufstieg in eine Leitungsaufgabe mehrere Hürden entgegen:

- *Ein durch Familienaufgaben geprägter Lebenslauf:* Die in der Studie von Franzke und Kirschbaum (2018) befragten Nachwuchskräfte vertreten die Ansicht, dass ihr beruflicher Werdegang durch familiäre Aufgaben unterbrochen oder verlangsamt wird. Oder er gestalte sich so, dass ihnen irgendetwas fehlt, um überhaupt für Führungsaufgaben in Betracht gezogen zu werden. Als gedankliche Hindernisse kommen nicht genügend (Berufs-)Erfahrung, andere/fehlende Qualifikationen oder nicht ausreichendes Engagement in Frage. Die Männer würden quasi an ihnen vorbeiziehen.
- *Probleme bei der Vereinbarkeit einer Führungsposition mit familiären Aufgaben:* Die Frauen können sich nicht ausmalen, wie Führungs- und Sorgearbeit gleichzeitig gelebt werden können. Zwar bietet ihnen ein öffentlicher Arbeitgeber gute

Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, doch scheint dieser Gedanke auf Fach- und teilzeitgeeignete Aufgaben beschränkt zu sein. Wie mit hohem Zeitaufwand, viel Verantwortung und Personalführung verbundene Leitungsaufgaben bewerkstelligt werden sollen, wenn eine Frau gleichzeitig (kleine) Kinder zu versorgen hat, können sich die Befragten schwer vorstellen. Dies korrespondiert mit den Annahmen Bultemeiers (2014), nach denen insbesondere junge Frauen gute Karrierechancen mitbringen: Sie arbeiten gern, wollen gestalten und gut verdienen. Allerdings werden sie durch die Erwartung ausgebremst, sich entweder für Kinder oder eine Karriere entscheiden zu müssen. Ein Kompromiss sei, dass sich Frauen auf Teilzeitpositionen und die unterste Führungsebene beschränken, und zwar auch deshalb, weil es für Männer bzw. Väter nicht üblich ist, auf eine berufliche Weiterentwicklung zu verzichten. Im Unterschied zu Männern, die oft eine Partnerin haben, die sie in Haushalt und Familie unterstützt, erfahren Frauen in der Regel keine solche Entlastung. Sie übernehmen den Hauptteil der Sorgearbeit, weshalb viele von ihnen eine Berufstätigkeit in Teilzeit ausüben. Traditionelle Rollenaufteilungen und Lebensweisen im Hauptverdiener-Zuverdienerin-Modell sind in der öffentlichen Verwaltung häufig anzutreffen (Franzke, 2020; Franzke, 2022). Familienaufgaben oder Teilzeitarbeit könnten als Karriereverzicht oder gar mangelndes Interesse an einer (höheren) Führungsposition gedeutet werden.

- *Traditionelle Rollenvorstellungen in der Gesellschaft und persönliche, im Elternhaus erlernte Rollenbilder:* Bei Familiengründung übernehmen vorrangig die Mütter die Sorgearbeit. Sie treten beruflich zugunsten familiärer Aufgaben zurück und lassen dem Partner beim beruflichen Aufstieg den Vortritt. Der individuelle, in der Partnerschaft zu leistende Aushandlungsprozess zwischen familiären und beruflichen Rollen hat nach der Erfahrung und dem Selbstverständnis der Studentinnen zur Folge, dass sich vorrangig Frauen für die Sorgearbeit verantwortlich sehen (Franzke & Kirschbaum, 2018). Diesbezüglich haben sie in ihrem sozialen und kollegialen Umfeld genaue Beobachtungen angestellt, bei denen sie die Erkenntnis gewonnen haben, dass andere Lebensmodelle wie eine Elternzeit des Vaters oder Führungsaufgaben in Teilzeit gesellschaftlich nicht akzeptiert bzw. (zu) selten gelebt werden. 66 Prozent der von Günther (2006) befragten Frauen in Führungspositionen bestätigten, dass sie tradierte Rollenverständnisse als eine Barriere für einen Aufstieg betrachten.
- *Zweifel an den eigenen Führungsqualitäten, insbesondere am Durchsetzungsvermögen:* Die Befragten in der Studie von Franzke und Kirschbaum (2018) schätzen ihre persönlichen Voraussetzungen für eine Führungsposition eher durchschnittlich ein. Das fehlende Selbstbewusstsein ist dem Umstand geschuldet, dass die Frauen Führungskompetenz mit männlich konnotierten Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen assoziieren und eigene, weiblich besetzte Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen oder Emotionalität nicht für ausschlaggebend halten. Diese Überzeugungen sind kritisch zu bewerten, da

ihnen psychologisch gesehen ein internal-stabiler Attributionsstil zugrunde liegt (Weiner, 1994, S. 270). Wenn die Frauen meinen, bestimmte Dinge nicht zu können, wird dies ihre Leistungsmotivation reduzieren. Hinzu kommt, dass Persönlichkeitsmerkmale weniger leicht veränderbar sind als Merkmale der Situation bzw. die Rahmenbedingungen. Gerrig und Zimbardo (2014, S. 450) nennen dies einen pessimistischen Attributionsstil. Hinzu kommt, dass sich die in der Studie von Franzke und Kirschbaum (2018) befragten Frauen nicht in der Anführer-Position sehen, sondern einen Führungsstil vertreten, bei dem sie sich (im vorderen) Mittelfeld bewegen. Offenbar sprechen sie sich aufgrund dieser Qualitäten Führungspotenzial ab und machen Führungsverantwortung eher an direktiven/autoritären Führungsstilen fest.

Weibliche Nachwuchskräfte geben an, dass sie Trainings zur Förderung von Selbstsicherheit und des Durchsetzungsvermögens, Erfahrungen in der Personalführung, Mentoring, Experimentierfelder (Schnuppertage) und Rollenvorbilder motivieren würden, den Weg in eine Führungsposition einzuschlagen (Franzke & Kirschbaum, 2018).

Die Selbstunterschätzung eigener Fähigkeiten wurde vor allem an Frauen ohne Führungsverantwortung untersucht. Ob die für Nachwuchs- und Fachkräfte bestätigten Barrieren auch auf Frauen zutreffen, die bereits Führungspositionen ausüben, muss überprüft werden. Es ist zu erforschen, ob sich dieses Phänomen auch bei Frauen in Führungspositionen wiederfindet.

2.3.3 Stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft

Die Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) zeigt auf betriebliche Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit einer Karriere mit Sorgearbeit erschweren, aber auch auf stereotype Rollenbilder in Unternehmen und im öffentlichen Dienst, welche sowohl die Beschäftigten selbst verinnerlicht haben als auch bei Personalentscheidungen anzutreffen sind. Das Stereotyp beschreibt männliche Führungskräfte als dominant, autonom, unemotional, selbstsicher, durchsetzungsstark, rational, leistungsorientiert, konkurrenzfreudig, entschieden und aktiv. Weiblichen Führungskräften hingegen werden Eigenschaften wie mangelnde Zielstrebigkeit, Anpassungsbereitschaft, Abhängigkeit, emotionale Empfindlichkeit, Intuition, Fürsorge, Beziehungs- und Konsensorientierung sowie reaktives Verhalten unterstellt (Friedel-Howe, 1990, S. 22; Kaiser et al., 2012, S. 25).

Durch Stereotype steigt der Druck, sich entsprechend der zugeschriebenen Normen und Rollen zu verhalten, zumal diese den Menschen von der Gesellschaft schon in der Kindheit und Jugend mit auf den Weg gegeben werden (Friedel-Howe, 1990). Werden Menschen stereotypisiert, werden sie nicht individuell, sondern als Angehörige eines Geschlechts wahrgenommen (Ohlendieck, 2003). Selbst wenn Frauen gleiche Eigenschaften wie Männer aufweisen, werden sie in Bezug auf Führung anders wahrgenommen (Rennenkampff, Kühnen & Sczesny, 2008, S. 170): Der Mann gilt als Maßstab

bzw. Bezugsgröße, die Frau als Abweichung (Weissenrieder, Graml, Hagen & Ziegler, 2017).

Für Teamleiterinnen kann durch Zuschreibungsprozesse das Dilemma entstehen, dass sie bei Übernahme maskuliner Verhaltensweisen zwar beim übrigen Management Akzeptanz finden und für höhere Führungspositionen in Betracht gezogen werden, das entsprechende Auftreten jedoch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht gut ankommt. Umgekehrt führen weibliche Attribute zu Sympathien beim Team, gleichzeitig kann innerhalb des Führungskreises die Kompetenz der betreffenden Frau jedoch in Frage gestellt werden (Friedel-Howe, 1990). Carli und Eagly (2016) stellen heraus, dass Frauen in Settings mit rollenkonformen Erwartungen bessere Aufstiegschancen haben. Dies treffe auf untere Führungspositionen und frauendominierte Arbeitsbereiche zu.

Die Gefahr der Stereotypisierung tritt vor allem in Gruppen auf, in denen Frauen aufgrund ihrer Allein- oder Ausnahmestellung markiert sind. Dann wirkt die sog. Token-Dynamik (Kanter, 1977). Das heißt, sie werden intensiv beobachtet und ihre Leistungen stehen permanent auf dem Prüfstand. Daraus resultieren Leistungsdruck, Belastungserleben und das Problem, dass sich Frauen in Führungspositionen mehr anstrengen und sich beweisen müssen, aber trotzdem ständig das Risiko eingehen, isoliert und ausgegrenzt zu werden, weshalb manche resignieren. Die Token-Dynamik ist geringer, wenn Frauen bereits im höheren Management vertreten sind, sie über hohes Fachwissen verfügen, Erfahrungen mit dem Token-Phänomen haben und das männliche Umfeld positiv gegenüber Frauen in Leitungsfunktionen eingestellt ist (Friedel-Howe, 1990).

Wippermann (2014, S. 9) kommt in seiner repräsentativen Studie mit Führungskräften in der Privatwirtschaft zu dem Ergebnis, „dass in den Köpfen der Männer vielfältige, miteinander verschränkte Vorbehalte gegen Frauen in Führungspositionen bestehen“ und bezeichnet Männer (teilweise unbewusst) als „Hüter der gläsernen Decke“. Friedel-Howe (2003, S. 534) zufolge wird die Berufstätigkeit von Frauen oft nur insoweit akzeptiert, „wie sie mit der Familienrolle (...) („Mutter und Hausfrau“) nicht (allzu sehr) kollidiert“.

Dass auch Frauen selbst vor Führungspositionen zurückschrecken, dafür kommen mehrere Gründe in Betracht. Mitunter fürchten sie, mehr leisten zu müssen als Männer in dergleichen Position, dass sie einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt sind, gegen „männliche Rituale“ ankämpfen und ihre Managementkonzepte verteidigen müssen (Wippermann, 2014, S. 9). Über eine mangelnde Akzeptanz durch Männer berichteten auch die von Habermann-Horstmeier (2008) befragten weiblichen Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. 42 Prozent der Frauen meinten, dass sie eine höhere Position bekleiden würden, wenn sie ein Mann wären. 61 Prozent gaben an, dass neben Vereinbarkeitsproblemen die Bevorzugung männlicher Mitbewerber ein

Haupthindernis für Frauen auf dem Weg ins mittlere und Topmanagement darstellen würde.

Nach den Erkenntnissen von Scheele, Bolte und Vogt (2020) verbinden Führungskräfte ihre Tätigkeit mit großem Engagement, Einsatzbereitschaft und hohem Verantwortungsbewusstsein. Dies lässt wenig Zeit für das Privat- und Familienleben. Präsenz, lange Arbeitszeiten und Überstunden werden sowohl von weiblichen als auch männlichen Führungskräften akzeptiert bzw. sie arrangieren sich damit. Das ist auch dann der Fall, wenn der Umgang von Arbeitszeit eigentlich vorgegeben ist.

Wippermann (2014, S. 10) behauptet, es gäbe innerhalb des Managements „falsche Annahmen und Zuschreibungen“, und zwar die Vorstellung, dass...

- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Problem der Frauen ist,
- eine kontinuierliche Berufsbiografie Voraussetzung für eine Führungsposition ist und
- Frauen nicht über die erfolversprechenden Führungskompetenzen verfügen.

Die Realität zeigt, dass 56 Prozent der von Wippermann (2014) befragten weiblichen Führungskräfte Kinder haben, von denen die meisten noch im Haushalt der Mutter leben. 44 Prozent der Frauen hatten ihre Erwerbstätigkeit schon einmal unterbrochen. Kinder stehen einer Führungsposition also nicht grundsätzlich entgegen, zumal ein Großteil der männlichen Führungskräfte ebenfalls in Familien lebt. Andere Untersuchungen zeigen jedoch, dass Frauen nach der Geburt von Kindern in traditionelle Geschlechterarrangements wechseln und diejenigen Mütter, die in einer Führungsposition bleiben oder in eine solche aufsteigen, nur kurze Auszeiten von bis zu sechs Monaten hatten, vom Partner große Unterstützung erfahren sowie eine Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort leben können, welche sie immer wieder einfordern (Walther & Schaeffer-Hegel, 2007).

Die von Zimmer et al. (2017) befragten Frauen mit Führungsverantwortung zeichnen sich durch ausgeprägten Gestaltungswillen, hohes Engagement für den Beruf, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie die Akzeptanz beruflicher und räumlicher Mobilität aus. Weibliche Führungskräfte beanspruchen für sich die klassischen Führungskompetenzen (Wippermann, 2014) und haben sich in Führungsfunktionen bewährt (Friedel-Howe, 2003). Trotz bzw. wegen ihres anderen Führungsstils sind weibliche Führungskräfte genauso effektiv wie männliche (Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Darüber hinaus sind gemischtgeschlechtliche Teams leistungsfähiger als geschlechtshomogene (McKinsey & Company, 2018).

Landläufige Stereotype, nach denen Frauen Eigenschaften im Bereich Emotionalität und Expressivität und Männern Kompetenz und Instrumentalität zugeordnet werden (Ohlendieck, 2008), haben allerdings ihre gesellschaftliche Relevanz nicht verloren.

Frauen werden weiterhin als weniger kompetent wahrgenommen und weibliche Führungskräfte werden weniger positiv bewertet, weil männlich konnotierte Verhaltensweisen bei ihnen kritisch, da aus „der Rolle fallend“ angesehen werden (Rennenkampff, Kühnen & Sczesny, 2008, S. 172). In der Studie von Günther (2006) gaben 66 Prozent der befragten weiblichen Führungskräfte Stereotype und Vorurteile bezüglich der Rolle und Fähigkeiten als größtes Hindernis für den Aufstieg von Frauen an. Auch Zimmer et al. (2017, S. 3) bestätigen für Non-Profit-Organisationen, dass sich Frauen hinsichtlich „Einsatz und Leistung (...) anderen Anforderungen gegenübersehen als Männer und sie sich daher Führung und Leistung nicht zutrauen oder diese Aufgaben bewusst nicht anstreben“. Sie rechnen sich wenig Chancen auf eine Karriere aus.

Friedel-Howe (2003, S. 534) nimmt an, dass Frauen einer gewissen „Selbststereotypisierung“ unterliegen, das heißt sich selbst weniger Führungskompetenz zuschreiben und meinen, eine Managementposition nicht schaffen zu können. Stereotypisierung, Selbstunterschätzung und Selbstabwertung können als sich selbst erfüllende Prophezeiungen wirken.

2.3.4 Verzerrungen in Beurteilungs- und Auswahlverfahren für das höhere Management

In der öffentlichen Verwaltung existiert ein breites Spektrum an Beurteilungsverfahren. Die Chancen, in eine höhere Managementposition aufzusteigen, dürften je nach Behörde unterschiedlich sein, abhängig von der Anzahl verfügbarer Stellen und der Art des Auswahlverfahrens. In früheren Untersuchungen beklagten Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, dass eine Eingruppierung in die nächsthöhere Dienstaltersstufe oft nach Dauer der Berufserfahrung geschehe oder „weil die Person jetzt dran ist“ (Habermann-Horstmeier, 2008, S. 51). Der Verdienst sei nicht automatisch an mehr Verantwortung gekoppelt.

In den vergangenen Jahren haben die Auswahlverfahren für höhere Positionen an Systematik und Transparenz zugenommen. In NRW wird der Aufstieg in die Besoldungsgruppen A13 und A14 nach der Laufbahnverordnung für Beamtinnen und Beamte geregelt. Er soll berufsbegleitend über ein Masterstudium oder eine modulare Qualifizierung erfolgen.

Nach § 25 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen setzt eine Beförderung voraus, dass eine Person...

- nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommt,
- seit mindestens zwei Jahren ein Amt der Besoldungsgruppe A12 oder ein Amt mit höherem Endgrundgehalt innehat,
- in einem Auswahlverfahren zu einer modularen Qualifizierung zugelassen worden ist,

- diese Qualifizierung erfolgreich absolviert hat und
- sich anschließend in einer mindestens zehnmonatigen Erprobung in den neuen Aufgabenbereichen bewährt hat. Zeiten der Bewährung in den neuen Aufgabenbereichen, die nach Zulassung, aber vor Abschluss der modularen Qualifizierung abgeleistet wurden, können auf die Erprobungszeit angerechnet werden.

Alternativ kann ein Masterstudium besucht werden. Nach § 26 Laufbahnverordnung setzt dies voraus, dass eine Person...

- nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommt,
- in einem Auswahlverfahren zu einem Masterstudium zugelassen worden ist,
- dieses Masterstudium anschließend erfolgreich absolviert hat und
- sich anschließend in einer mindestens zehnmonatigen Erprobung in den neuen Aufgabenbereichen bewährt hat.

Die Anforderungen an das Masterstudium sind in § 9 der Verordnung über die berufliche Entwicklung durch Qualifizierung innerhalb der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes im Land Nordrhein-Westfalen beschrieben. Der entsprechende Studiengang soll akkreditiert und bestimmte Studieninhalte in spezifischer Gewichtung aufweisen. Genannt werden rechtliches, wirtschafts- und finanzwissenschaftliches, personalrechtliches und organisatorisches Verwaltungshandeln sowie Kommunikation und Führung in der Verwaltung. Vor Aufnahme des Studiums stellen Interessierte „der dienstvorgesetzten Stelle den ausgewählten Studiengang in einem Gespräch vor. Die dienstvorgesetzte Stelle berät die Beamtin oder den Beamten unter Einbeziehung des dienstlichen Interesses, ob dieser Studiengang für den Erwerb der Laufbahnbefähigung für die Ämtergruppe der Laufbahngruppe 2, ab dem zweiten Einstiegsamt des allgemeinen Verwaltungsdienstes geeignet ist. Berücksichtigt werden hierbei die fachlichen und persönlichen Belange der Beamtin oder des Beamten. Gegenstand und Ergebnis des Gesprächs sind insbesondere bezüglich des vereinbarten Studiengangs aktenkundig zu machen“.

Die Beurteilung und Auswahl für die modulare Qualifizierung und den Masterstudiengang unterliegen den jeweiligen Behörden und lassen ein großes Spektrum an Verzerrungsfaktoren zu. Die von Scheele, Bolte und Vogt (2020) befragten Führungskräfte meinten, dass ein weiterer Aufstieg von informellen Praktiken und Intransparenz geprägt sei, oft auch von Zufall bzw. Glück, gutem Eigenmarketing und männlichen Netzwerken. Frauen gaben an, sich als Person mit Aufstiegs- und Führungswillen stärker präsentieren zu müssen als Männer. Sie müssten größere Anstrengungen unternehmen, sich zu beweisen und in ihrer Kompetenz anerkannt zu werden.

Nach Einschätzung der Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) schließen die praktizierten Verfahren und Kriterien

zur Leistungsbeurteilung einen Einfluss geschlechterstereotyper Zuschreibungen nicht aus. So unterstellen gängige Geschlechterklischees Männern mehr Entscheidungsfreude und eine bessere Eignung für Führungspositionen. Eine Studie über die Beurteilungspraxis in Polizeibehörden machte sichtbar, dass die subjektive Einschätzung von Eigenschaften und Verhaltensweisen Frauen bei Beurteilungen und beim späteren Aufstieg in eine Führungsposition zum Problem werden kann (Jochmann-Döll, 2014).

Unklar ist, wie die Behörden das Führungspotenzial von Bewerberinnen und Bewerbern in Teilzeittätigkeiten werten. Mitunter wird eine Teilzeittätigkeit als „fehlende Bereitschaft, sich voll und ganz der Arbeit zu widmen, da privaten Interessen scheinbar ein großes Gewicht beigemessen wird“ bewertet (Bultemeier & Boes, 2014, S. 155). Teilzeitarbeit kann die „Verstetigung eines karriereuntauglichen Status“ zur Folge haben (Bultemeier & Boes, 2014, S. 155). Zu fragen ist auch, wie die Kandidatinnen und Kandidaten mit aktuellen oder in der Vergangenheit liegenden Erwerbsunterbrechungen, Teilzeittätigkeiten bzw. hoher Eingebundenheit in Sorgearbeit ihre Aufstiegschancen selbst einschätzen und ob sie sich ein Masterstudium oder eine modulare Qualifizierung persönlich und zeitlich zutrauen. Zwar ist es Praxis, dass die 40 Präsenztage der modularen Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen als Fortbildungszeit angerechnet werden. Doch darüber hinaus müssen Leistungsnachweise vorbereitet und Prüfungen absolviert werden, für welche ein zusätzlicher Zeitaufwand einkalkuliert werden muss. Ferner ist unklar, ob die Behörden – trotz gesetzlicher Verpflichtung – die vorgesehene Erprobungszeiten auch in Teilzeit anbieten und ob Eltern mit Familienverantwortung bereit sind, für die Bewährung in anderen, neuen Positionen einen Wechsel von Dienststellen und ggf. Arbeitsorten in Kauf zu nehmen. Es könnte sein, dass die derzeitigen Auswahlverfahren sowie Qualifizierungsprogramme latente Benachteiligungen enthalten und nicht lebensphasensensibel genug konzipiert sind.

Scheele, Bolte und Vogt (2020) ermittelten in ihrer Studie mit Führungskräften im Verwaltungsbereich des Einzelhandels, dass für viele von ihnen Führen in Teilzeit kaum denkbar ist. Teilzeitführungspositionen halten sie generell und erst recht im höheren Management für nicht umsetzbar, da ihnen nicht klar ist, welche Aufgaben und Entscheidungen delegiert werden können. Ferner würden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten, dass ihre Führungskraft ansprechbar ist. Entsprechende Vorbehalte sind auch für die öffentliche Verwaltung zu vermuten (Franzke & Krämer, 2021): An höheren Positionen Interessierte, die planen, diese in Teilzeit auszuüben, könnten mangels Vorbildern und aufgrund der erwarteten geringeren zeitlichen Verfügbarkeit vor einer Bewerbung zurückschrecken oder im Auswahlprozess scheitern. Denn selbst wenn Teilzeitarbeit im öffentlichen Dienst kein legitimer Grund sein darf, so könnten andere Argumente vorgeschoben werden.

2.3.5 (Antizipierte) Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Mit der Geburt eines Kindes nimmt die Sorgearbeit zu und die Arbeitsteilung in der Familie muss neu ausgehandelt werden. Im Ergebnis reduzieren Frauen ihre Erwerbstätigkeit weit häufiger und länger als Männer. In Westdeutschland entscheiden sich viele Familien für das sog. Hauptverdiener-Zuverdienerin-Modell, bei dem die Mutter gegenüber dem Vater beruflich zurücktritt. In der Folge findet eine Traditionalisierung von Rollen statt, nach der Sorge- und Erwerbsarbeit zwischen den Eltern ungleich aufgeteilt sind (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013).

Teilzeitarbeit ist für viele Frauen eine Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Diese kann sie aber auch an einem beruflichen Aufstieg hindern. Das ist insbesondere der Fall in Organisationen, die eine hohe Verfügbarkeitserwartung an ihre Beschäftigten haben, die Übernahme familiärer Aufgaben (bei Frauen und Männern) nicht wertschätzen, keine Führungspositionen in Teilzeit anbieten und in denen es für Frauen keine Rollenvorbilder gibt (Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, 2017).

Der Aufstieg in höhere Positionen und ggf. deren Ausübung implizieren aus Sicht von Frauen „Unwägbarkeiten und Risiken“ (Zimmer et al., 2017, S. 4). Diese können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stark strapazieren: Denn sie gehen in der Regel mit mehrstufigen Auswahlverfahren, Qualifizierungen und der Erprobung in höherwertigen Aufgaben auf neuen Dienststellen einher. Das bedeutet unter Umständen einen Zuwachs an Zeitknappheit, einen Belastungsanstieg, eine erhöhte Mobilität oder einen Wechsel von Wohn- und Arbeitsort (Wippermann, 2014).

Frauen, gerade mit Kindern im betreuungsintensiven Alter, können und wollen sich mitunter solchen Herausforderungen nicht stellen. Engpässe bei der Kinderbetreuung, beispielsweise wenn ein Kind erkrankt ist, prägen den Alltag vieler Eltern. Und die Doppelbelastung in einer Teamleitungsposition ist bereits hoch. Flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und die Unterstützung durch den Partner bzw. die Partnerin können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Dass weibliche Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung die Unterstützung durch den Partner und flexible Arbeitszeiten als wichtige Faktoren bei der Vereinbarkeit von Familie und Führungsposition ansehen, war ein Ergebnis in der Untersuchung von Habermann-Horstmeier (2008).

Aus den Analysen Kleinerts (2006) geht hervor, dass eine Führungsposition für Frauen mit Abstrichen im privaten und familiären Bereich verbunden ist. Danach arbeiten Frauen in Führungspositionen in der Regel Vollzeit und leben häufiger als Männer alleine oder mit einem Partner zusammen, der ebenfalls stark an Beruf und Karriere orientiert ist. Ferner haben weibliche Führungskräfte seltener Kinder im betreuungsintensiven Alter und sie verdienen weniger als Männer in Führungspositionen.

2.3.6 Fehlende Netzwerke und Unterstützung

Formelle und informelle Netzwerke sind ein Schlüssel für beruflichen Erfolg – egal auf welcher Ebene. Ohlendieck (2003, S. 186) definiert Netzwerke als „Zweckbündnisse, die sich aufgrund individueller Interessen bilden“. Sie basieren auf Vertrauen und persönlichen Beziehungen. Der Autor meint, dass die gläserne Decke informellen Netzwerken entspringt und diese durch Auswahlverfahren abgesichert werden.

Je umfangreicher das Netzwerk ist, desto mehr kann eine Person im kollegialen Umfeld auf Unterstützung und Kooperationsbereitschaft hoffen. In früheren Studien zeigte sich, dass Frauen interne Netzwerke unterschätzen und es ihnen schwerer fällt, Zugang zu informellen Förderungen zu erhalten (Friedel-Howe, 2003). Ferner ermittelte Günther (2006), dass Frauen in Leitungspositionen die Unterstützung des höheren Managements fehlt und sie eher von informellen Netzwerken ausgeschlossen werden. Von der sog. gläsernen Decke sind allerdings nicht nur Frauen auf der oberen Führungsebene betroffen, sondern sie erfahren bereits auf der untersten Führungsebene Zurückweisung (Henn, 2008, S. 72).

Friedel-Howe (1990) berichtet, dass weibliche Führungskräfte häufiger im Stab als in der Linie tätig sind. Dabei handelt es sich um marginalere Funktionen wie Personal, Public Relations oder das Sozialwesen, während männliche Führungskräfte in Kernfunktionen einer Organisation (z. B. Produktion, Vertrieb) arbeiten und deshalb stärker in informelle Netzwerke eingebunden sind. Bultemeier (2014) argumentiert, dass Frauen mitunter von wohlwollenden männlichen Führungskräften auf Randfunktionen gesetzt werden, um ihnen eine interessante Tätigkeit und flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Auch Ohlendieck (2003) gibt an, dass Frauen in weniger sichtbaren und prestigeärmeren Bereichen eingesetzt sind. Männer hingegen besetzen Positionen mit größerer Außenwirkung, in denen sie für den Aufstieg wichtige Netzwerke knüpfen können. Er vergleicht dies damit, dass Männer sich im Fahrstuhlschacht bewegen, während Frauen außerhalb des Schachts angesiedelt sind, und zwar in Räumen mit gläsernen Wänden, die sie daran hindern, in den Fahrstuhlschacht hineinzugelangen. Welche Räume bzw. Arbeitsbereiche sich inner- und außerhalb des Schachts befinden, wird nicht näher spezifiziert.

2.3.7 Konservatismus und ausschließende Merkmale in der Organisationskultur

Kaiser et al. (2012, S. 8) erklären die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen mit Besonderheiten der jeweiligen Organisationskultur. Es werden vier kulturelle Cluster beschrieben. Die öffentliche Verwaltung ähnelt dabei den Merkmalen einer „konservativen Ausschlusskultur“: Die Führungskompetenz von Frauen wird nicht grundlegend angezweifelt. Allerdings wird die Zuständigkeit für den Beruf dem männlichen Geschlecht und die Verantwortung für die Familie den Frauen zugeschrieben. Beide Bereiche gelten als unvereinbar und in den biologischen Anlagen begründet.

Die Aufstiegsoptionen sind für alle gleich, doch können sie latente Benachteiligungen beinhalten: zum Beispiel dass sich teilzeitbeschäftigte Frauen erst gar nicht bewerben oder ihnen die Ausübung zeitintensiver Führungspositionen nicht zugetraut wird. Neben dieser Zuordnung weist die öffentliche Verwaltung Merkmale einer „veränderungsorientierten Bewahrungskultur“ auf (Kaiser et al., 2012, S. 8): Hier werden Frauen in Führungspositionen offiziell begrüßt und die Leitung engagiert sich für dieses Ziel. Allerdings können konservativ-hierarchische Strukturen und Werte, die unter anderem vom mittleren Management gelebt werden, einem Aufstieg von Frauen entgegenstehen. So könnten Frauen allgemein oder in Auswahlverfahren schlechter beurteilt werden oder die Qualifizierungsprogramme könnten nicht lebensphasenorientiert ausgerichtet sein, so dass Frauen sich einerseits nicht adressiert fühlen und sie andererseits nicht angesprochen werden.

Weissenrieder, Graml, Hagen und Ziegler (2017) bestätigten in einer Online-Befragung mit 152 Frauen und 281 Männern in einem deutschen Logistikunternehmen die Annahme, dass vor allem unsichtbare, in den Werten und Normen der Organisation liegende Barrieren dem Aufstieg von Frauen in Führungspositionen entgegenstehen. Von den befragten Führungskräften bzw. an Führungspositionen Interessierten gaben über die Hälfte an, dass vor allem Beziehungen und Netzwerke, ein einflussreicher Förderer und das Sichtbarsein für einflussreiche Personen die wichtigsten Voraussetzungen für das berufliche Fortkommen im Unternehmen darstellen. Dabei halten Frauen diese Kriterien für noch wichtiger als Männer. Dem gegenüber sind individuelle Merkmale wie fachliche Kompetenz, persönlicher Ehrgeiz sowie das Durchhaltevermögen von untergeordneter Bedeutung. Darüber hinaus gaben die Frauen an, weniger durch Vorgesetzte gefördert und seltener für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen zu werden. Dass Männer im Unternehmen leichter Karriere machen können als Frauen, davon sind 84 Prozent der Frauen und 30 Prozent der Männer überzeugt. Bei der Einschätzung organisationskultureller Chancen und Hürden scheint es demnach geschlechtsspezifische Sichtweisen bzw. Erfahrungen zu geben.

2.4 Zwischenfazit

Die beschriebenen Karrierehindernisse liegen nicht isoliert, sondern kombiniert und miteinander verwoben vor. Es bestätigt sich die Metapher des Labyrinths von Eagly und Carli (2016), nach der es zahlreiche frauenspezifische Herausforderungen beim Aufstieg in eine Führungsposition im Allgemeinen gibt, insbesondere aber beim Vorkommen ins mittlere bzw. obere Management. Die Barrieren im Sinne des Labyrinths sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1:

*Hindernisse, die Frauen auf dem Weg zur Führungsposition
(auf mittlerer/höherer Ebene) entgegenstehen*

Individuelle Faktoren	Organisationale Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• weniger Interesse an Macht und Führung, geringere Aufstiegs motivation• Selbstunterschätzung von Fähigkeiten: weniger Selbstvertrauen, mehr Zweifel• mitarbeiterorientierter Führungsstil• intrinsische Motive/Freude an der Ausübung einer Führungsposition auf unterster Ebene• Tatsächliche oder antizipierte familiäre und persönliche Verpflichtungen: hoher Anteil bei Haushalt und Kindererziehung, erwartete negative Folgen für die Familie bei Aufnahme einer Führungsposition (auf höherer Ebene).	<ul style="list-style-type: none">• weniger Ermutigung für Führungspositionen• Verzerrungen bzw. Nachteile bei der Beurteilung und Auswahl• Stereotype und Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen• tatsächliche oder antizipierte Akzeptanzprobleme• fehlende Netzwerke und Unterstützung• konservative Ausschlusskultur bzw. veränderungsorientierte Bewahrungskultur (Kaiser et al., 2012)
Gesellschaftliche Normen	
<ul style="list-style-type: none">• Stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft: Führungsrolle ist „männlich“ belegt.• Traditionelle Aufteilung von Berufs- und Sorgearbeit: Frauen/Mütter übernehmen mehr Care-Aufgaben.	

Nach Bultemeier (2014, S. 169) stellt sich die Aufstiegs motivation von Frauen vielschichtiger und komplexer als diejenige der Männer dar. Sie werde durch Mechanismen „gefiltert“, die verhindern, dass sich das grundlegende Interesse an Führung und einer Führungsposition automatisch in Karrierestreben übersetzt. Etliche der in Tabelle 1 genannten Hindernisse werden von Bultemeier (2014, S. 169) als „Karrierefilter“ bezeichnet, die Männer in dieser Form nicht kennen.

Die Barrieren sind in mehreren Studien, auch für Frauen im öffentlichen Sektor, festgestellt worden.

In der Fragebogenerhebung von Habermann-Horstmeier (2008) nannten 38 in der öffentlichen Verwaltung beschäftigte Führungskräfte eine Reihe persönlicher und struktureller Faktoren, die Frauen von einem Aufstieg abhalten. Für viele Frauen war der Aufstieg in eine Führungsposition weder ein explizites Berufswahlmotiv noch ein Aspekt der Arbeitszufriedenheit. Wichtiger waren den Frauen gesellschaftliche Anerkennung sowie persönliche und finanzielle Unabhängigkeit. Ferner wurde eine Karriere

nicht bewusst geplant. Hinzu kamen die fehlende Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen durch Männer, welche von über der Hälfte der Befragten hervorgehoben wurde, sowie Barrieren bei der Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Verantwortung.

In einem studentischen Projekt befragten Baumgärtner et al. (2021) 53 Frauen in Führungspositionen und 14 an Führungsaufgaben interessierte Frauen bei Städten und Gemeinden im Kreis Euskirchen. Ausgangssituation im Kreis Euskirchen war, dass Frauen auf der untersten Führungsebene mit 44 Prozent gut repräsentiert sind, während sie bei den Dezernats- bzw. Geschäftsbereichsleitungen mit 25 Prozent seltener anzutreffen sind. In der Online-Befragung der 67 Frauen zeigte sich, dass sich Frauen hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen mit Vorurteilen konfrontiert sehen. So werden ihnen bestimmte Eigenschaften wie hohe Emotionalität, geringe Belastbarkeit, Inflexibilität und ein geringes Durchsetzungsvermögen zugeschrieben. Darüber hinaus tragen Frauen den Hauptteil der Sorgearbeit, was zur Folge hat, dass sie sich häufig in der Situation wiederfinden, berufliche Ambitionen mit familiären Anforderungen vereinbaren zu müssen. 37 der 67 Befragten üben oder übten schon einmal Teilzeitbeschäftigungen aus und (oder) hatten eine familienbedingte berufliche Auszeit, die sie als nicht karriereförderlich einstufen. Als weitere Barriere für einen Aufstieg nannten die Frauen, dass sie weniger als ihre männlichen Kollegen vernetzt sind und sie weniger Förderung für Führungspositionen erfahren. Frauen werden seltener ermutigt und unterstützt. Dies ist jedoch – neben einem guten Verhältnis zum Vorgesetzten – wichtig für das Weiterkommen in der Organisation.

Baumgärtner et al. (2021) leiten aus den Erkenntnissen die Empfehlung ab, ein kommunenübergreifendes Netzwerk für (potenzielle) Führungskräfte zu installieren, das sich aus Frauen und Männern zusammensetzt. Ferner sollten Mentoring-Programme für Frauen in Führungspositionen und auf dem Weg dorthin geschaffen werden, und zwar mit gemischtgeschlechtlichen Tandems. Dieses könnte um Fortbildungen zu geschlechtsspezifischen Themen wie unterschiedlichem Kommunikationsverhalten ergänzt werden. Von hoher Bedeutung sei auch – neben der weiteren Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und von Homeoffice – die (häufigere und leichtere) Ermöglichung von Führung in Teilzeit. Die befragten Frauen sprechen diese Ideen überwiegend selbst an. Die Empfehlungen sollten Bestandteil von Gleichstellungsplänen sein, die zum Forschungszeitpunkt nicht in allen untersuchten kommunalen Einheiten vorhanden waren.

Günther (2006) interviewte 100 weibliche Führungskräfte im oberen Management der Wirtschaft. Als Hürden, die Frauen an einem Aufstieg hindern, nannten die Befragten:

- Stereotype und Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen
- Zweifel an der Managementkompetenz von Frauen
- Ausschluss aus informellen Netzwerken
- fehlendes Machtbewusstsein von Frauen

- geringe Aufopferungsbereitschaft von Frauen
- Mangel an sichtbaren und erfolgreichen weiblichen Führungskräften
- familiäre und persönliche Verpflichtungen

Aufstiegsförderliche Faktoren waren hingegen positive Selbstwirksamkeitserwartungen und eine aktive, lösungsorientierte Herangehensweise an Probleme (Günther, 2006).

Die Zusammenschau der Befunde in diesem Kapitel macht deutlich, dass es zwischen dem Wunsch nach mehr Frauen in Führungsaufgaben und der Realität eine große Diskrepanz gibt. Viele Studien, beispielsweise zu geschlechtsspezifischen Führungsstilen, stammen aus den 90er und 2000er Jahren. Dabei wurden oftmals Frauen und Männer befragt, die bereits eine Führungsposition, in der Regel im höheren Management, erreicht haben. Die Sichtweisen von Frauen auf der untersten Führungsebene wurden bisher selten und nicht für die öffentliche Verwaltung erforscht.

2.5 Aufstiegsförderliche Faktoren

Aus den Forschungsbefunden über die Hürden, die Frauen an einem Aufstieg in eine Führungsposition im Allgemeinen und in die mittlere bzw. obere Führungsebene im Besonderen hindern, lässt sich ableiten, was einem Weiterkommen in der Hierarchie förderlich sein könnte. Zu nennen sind hier zum einen bewusstseinsbildende Maßnahmen (Awareness-Training), beispielsweise zur fairen und lebensphasensensiblen Potenzialanalyse. Zum anderen geht es um den Erwerb spezifischer Fähigkeiten seitens der Frauen, aber auch der Personen, die sie fördern und den Aufstieg unterstützen (Skill-Building-Training, vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019).

Als aufstiegsförderliche Faktoren kommen in Betracht:

- positive Selbstwirksamkeitserwartungen
- hohe Problemlösefähigkeiten
- gezielte Ansprache und Talentförderung
- klischeefreie Beurteilung und faire Auswahlverfahren
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, unter anderem während der Qualifizierung und Erprobung (z. B. Teilzeitoptionen, Telearbeit)
- Mentoring/Netzwerke
- gesellschaftlicher Wandel und Veränderungen in der Organisationskultur: Akzeptanz und Wertschätzung frauenspezifischer Führungsstile und neuer Arbeitsweisen (z. B. Teilzeitführung), Unterstützung von Müttern bei der Sorgearbeit (z. B. durch Partnerinnen/Partner)

Gehrke und Vetterkind Consultants (2021) haben in 50 qualitativen Interviews Frauen (Durchschnittsalter 37 Jahre) nach den Voraussetzungen gefragt, unter denen sie in eine Führungsposition wechseln würden. Als Wünsche bzw. Bedarfe nannten die Befragten:

1. Begleitung in die Führungsrolle

Die Frauen sind der Auffassung, dass sich Führen lernen lässt und sie sich darauf vorbereiten können. Insbesondere wünschen sie sich eine Qualifizierung für den Umgang mit den Spannungsfeldern Nähe und Distanz sowie Empathie und Durchsetzungsvermögen. Sie wollen informelle Regeln kennenlernen und halten hierfür Mentoring und Rollenmodelle für hilfreich.

2. Kompetenzzuschreibung

Die Frauen erwarten, dass sie uneingeschränkt akzeptiert, sie nicht stereotypisiert, sondern ihnen Managementqualitäten zugeschrieben werden. Dies gilt sowohl seitens des Managements als auch des Teams.

3. Vertrauen durch das Management

Die Frauen wünschen sich Ermutigung, Feedback und Bestätigung durch die Führungsebene. Sie möchten Entwicklungschancen aufgezeigt und eröffnet bekommen.

4. Geteilte Verantwortung

Die Frauen wollen Entscheidungen gemeinsam mit anderen treffen und hierfür mit Anderen (Team/Führungskräfte) kooperieren. Auch Modelle der Teilzeitführung sind für sie denkbar.

5. Partnerschaftliche Führung

Die Frauen streben einen mitarbeiterorientierten Führungsstil an, der sich an den Interessen der Teammitglieder ausrichtet und bei dem sie mit anderen auf Augenhöhe interagieren.

6. Psychologische Sicherheit

Die Frauen möchten authentisch bleiben und sich nicht verbiegen müssen. Sie wollen sich nicht ständig profilieren und erhoffen sich ein offenes, wertschätzendes Umfeld.

7. Ganzheitlicher Lebensentwurf

Eine Führungsposition soll nach Auffassung der Frauen die Verwirklichung eines individuellen Lebensentwurfes zulassen, der Familie, Freundschaften, Hobbys, soziales Engagement sowie selbstbestimmte Arbeitsorte und -zeiten ermöglicht.

Insgesamt muss eine Führungsposition mit dem Lebensentwurf und dem Selbstverständnis der Frauen vereinbar sein (Gehrke & Vetterkind Consultants, 2021). Die Autorin zieht den Schluss, dass...

- Vorurteile und Glaubenssätze hinsichtlich der Führungsqualitäten, Vereinbarkeit und Flexibilität thematisiert und hinterfragt werden sollten,
- Aspekte der Unternehmenskultur neugestaltet werden müssen,
- Teilzeitführung und flexiblere Arbeitszeitmodelle stärker etabliert werden sollten,
- Mentoring, Coaching und Patenmodelle hilfreich sind und
- objektive Assessments gewährleistet werden sollten.

Nach der Labyrinth-Metapher (Eagly & Carli, 2016) können die aufstiegsfördernden Maßnahmen danach unterschieden werden, ob sie an individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Faktoren ansetzen. Eine diesbezügliche Betrachtung findet sich in Tabelle 2.

Interessant sind die Überlegungen von Stock-Homburg und Groß (2019), nach der die Ansprache von Frauen und Maßnahmen zielgruppenspezifisch differenziert werden sollte: Während arbeitszentrierte Frauen von Karriereplanung, Personalentwicklung und Anleitungen zum privaten Ausgleich profitieren, brauchen familienorientierte Frauen vor allem Argumente und Ermutigung, wie die berufliche Weiterentwicklung zu ihrer persönlichen Zufriedenheit beitragen kann. Ferner benötigen führungsinteressierte Mütter das gesamte Spektrum an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, einschließlich flexibler Arbeitsmodelle (Homeoffice, flexible Arbeitszeiten usw.). Bei einer dritten Gruppe von Frauen wechselt die Bedeutung von beruflichen und anderen Aufgaben je nach Lebensphase. Entsprechend arbeiten die Frauen mal in Voll- und mal in Teilzeit. Sie können über die Definition beruflicher Strategien sowie mit Angeboten zur flexiblen Gestaltung von karriere- und familienorientierten Zeiten gefördert werden.

Tabelle 2:

Maßnahmen zur Überwindung von Hindernissen in Bezug auf Frauen in (höheren) Führungspositionen sowie zur Förderung von Frauen

Individuelle Faktoren	Organisationale Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Selbstbewusstseins und von Selbstwirksamkeitserwartungen (Coaching, Mentoring, Seminare) • Angebote zur systematischen, langfristigen und nachhaltigen Karriereplanung für Frauen • Vermittlung eines vielfältigeren Bildes von Führung, Einbeziehung weiblich konnotierter Merkmale als Mehrwert • Coaching, Mentoring, Seminare für Frauen zur Rollenreflexion und zur (Weiter-)Entwicklung von Führungskompetenzen • Schnuppertage im höheren Management 	<ul style="list-style-type: none"> • klare Positionierung der Organisation und des Topmanagements zu mehr Frauen im (höheren) Management • Zielvorgaben in Bezug auf Frauen in Führungspositionen und Aufnahme des Ziels in Leitbilder usw. • Identifikation, gezielte Ansprache, Förderung und Ermutigung von Frauen für Positionen im (höheren) Management • Klischeefreie Beurteilungen und faire Auswahlverfahren: Gendersensible Potenzialanalysen sowie Schulung der Kommissionsmitglieder im Hinblick auf Fairness und unconscious bias (Habermacher, Peters & Ghadiri, 2014). • Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, unter anderem während der Qualifizierung und Erprobung (z. B. Teilzeitoptionen, Telearbeit) • Mentoring/Netzwerke und Rollenmodelle für Frauen • Akzeptanz und Wertschätzung frauenspezifischer Führungsstile und neuer Arbeitsweisen (z. B. Teilzeitführung), Aufbrechen von Stereotypen in der Organisation • Genderaspekte in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften • Flexibilisierung von Karrierewegen und gewünschten Führungsstilen • Stärkung des unteren Managements und Möglichkeiten der Rollenreflexion
Gesellschaftliche Normen	
<ul style="list-style-type: none"> • Durchbrechen stereotyper Bilder in der Gesellschaft • Geschlechtergerechtere Bezahlung, so dass Frauen und Männer bzw. Mütter und Väter mehr Chancen haben, Berufs- und Sorgearbeit fairer aufzuteilen. 	

3. Methodik

In diesem Kapitel werden die Vorgehensweisen und Instrumente bei der Datenerhebung und Auswertung sowie die Stichprobenmerkmale beschrieben.

Das Forschungsprojekt versteht sich als ein Beitrag zur Frauenforschung, bei der alle Ressourcen in Bezug auf die berufliche Situation von Frauen gebündelt werden, um ihre Lebenswelten und Betroffenheit von sozialen Problemen, insbesondere von Benachteiligung, zu erkunden (Brüns, 2002; Hering, 2008). Die Sichtweisen von Männern wurden nur am Rande erfragt: So gibt es neben den 54 Interviews mit weiblichen Führungskräften vier mit männlichen Teamleitern. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews werden in einem gesonderten Kapitel beschrieben und vergleichend hinzugezogen, um mögliche Unterschiede im Erleben und Verhalten zwischen Frauen und Männer aufzudecken. Dennoch wird hier keine geschlechtervergleichende Analyse angestrebt, sondern ein klarer Forschungsfokus auf Frauen gelegt. Dies auch deshalb, weil die Erkenntnisse zu den Männern angesichts der kleinen Stichprobe als explorativ verstanden werden müssen.

3.1 Forschungsfragen

Übergeordnete Forschungsfragen waren:

- Was motiviert Frauen für Teamleitungsaufgaben?
- Wie ambitioniert sind sie, in die nächsthöhere Position aufzusteigen?
- Was sind ggf. Hindernisse und wie können diese überwunden werden?

Die Forschungsthemen und untergeordneten Forschungsfragen sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3

Forschungsthemen und Forschungsfragen

Forschungsthema	Forschungsfragen
Motivation für Führungsaufgaben	Was motiviert Frauen für Teamleitungsaufgaben?
Zugang zu den bisherigen Führungsaufgaben	Wie sind die Frauen in die Position gekommen? Gab es förderliche Faktoren und (oder) Barrieren? Wie war die Anfangszeit?
Führungsstil	Welchen Führungsstil praktizieren Frauen als Teamleiterinnen? Ist dieser geschlechtsspezifisch? Wie hat sich das Führungsverhalten im Laufe der Zeit verändert?
Chancen und Herausforderungen / Geschlechtsspezifische Belastungen	Welche Chancen und Herausforderungen verbinden sich mit einer Teamleitung? Gibt es geschlechtsspezifische Herausforderungen?
Beruf und Familie	Wie steht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Forschungsthema	Forschungsfragen
Aufstiegsambitionen	Wie ambitioniert sind die Befragten, in die nächsthöhere Position aufzusteigen?
Hindernisse beim weiteren Aufstieg	Was sind ggf. Hindernisse und wie können diese überwunden werden?
Angebote/Maßnahmen zur Frauenförderung	Angebote und Maßnahmen zur Frauenförderung: Welche Angebote/Maßnahmen kommen aus Sicht der Teamleiterinnen in Frage, um die Motivation und Chancen von Frauen zu steigern, ins höhere Management aufzusteigen?

3.2 Datenerhebung

Zwischen Oktober 2021 und Juni 2022 wurden im Rahmen von Bachelorarbeiten an der HSPV NRW persönlich und über Videokonferenzen 58 Interviews nach einem gemeinsamen Leitfaden durchgeführt (s. Anhang A). Für die Teamleiter wurden die Fragen minimal angepasst, beispielsweise wurde nicht gefragt, ob es als Frau, sondern als Mann Vorteile im Beruf gibt.

Analysegrundlage waren die Daten aus den Abschlussarbeiten folgender Studierender: Maya Baumgärtner, Nicole Belan, Elisa Knopp, Jana Maaß, Katrin Olef, Alina Süß und Aaron Wefers.

Tabelle 4 enthält eine Übersicht der abgefragten Themen. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang A wiedergegeben.

Tabelle 4

Themen des Interviewleitfadens für die Befragung von Frauen in Führungspositionen (unterste Führungsebene, in der Regel Teamleiterinnen)

	Thema	Unteraspekte
A	Einstiegsfragen	Aufgabenbereich, Anzahl unterstellter Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
B	Wege zur Teamleitung	seit wann Führungsverantwortung, vorherige Position, Karriereeinflüsse, Einfluss von Planung, ggf. Mentoring/Vorbilder/unterstützende Personen
C	Einstieg und Einarbeitung	Wechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten, Einstieg, Vorbereitung, neu als Führungskraft
D	Führungsmotivation	Motive für die Teamleitung
E	Führungsstil	Eigenschaften als Führungskraft, Unterschied zu männlichen Teamleitern, Faktor Macht, schwierige Situationen im Führungsalltag, Veränderungen im Laufe der Zeit

	Thema	Unteraspekte
F	Work-Life-Balance und ggf. Vereinbarkeit Beruf/Familie	Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen, emotionales Erleben und Abschalten, Inanspruchnahme von Telearbeit, Rollenaufteilung in der Partnerschaft/Familie, ggf. Wiedereinstieg in Beruf nach Familiengründung, Elternzeiten, Teilzeitarbeit, Bewertung von Elternzeit und Teilzeitarbeit für das berufliche Weiterkommen, Nutzen von Vereinbarkeitsangeboten des Arbeitgebers
G	Rolle als Frau in der Arbeitswelt	Einschätzung der Vorteile/Nachteile als Frau im Beruf, frauenspezifische Probleme als Führungskraft, Hindernisse auf dem beruflichen Weg, Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften, Empfehlungen an aufstiegsmotivierte Frauen, Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen im Topmanagement
H	Aufstiegsmotivation	Gedanken an weiteren Aufstieg, unternommene Schritte, Gründe für weiteren Aufstieg, Hürden, die dem entgegenstehen, Bedeutung von Netzwerken und Selbstbewusstsein, sonstige berufliche Pläne
J	Persönliche Daten	Alter, Arbeitsfeld, Vollzeit/Teilzeit, Kinder ja/nein, Lebensweise, Beschäftigung des Partners/der Partnerin

3.3 Stichprobe

In die Stichprobe einbezogen wurden Frauen in der öffentlichen Verwaltung, die...

- auf unterster Managementebene der jeweiligen Organisation einsetzt sind, in der Regel als Teamleitung/Sachgebietsleitung,
- Personalverantwortung für mindestens vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen.

Außerdem wurden vier männliche Teamleiter befragt, die diese Kriterien erfüllen.

Die Befragungspersonen wurden durch die damaligen Studierenden über persönliche Ansprache in verschiedenen Behörden gewonnen: In der weiblichen Stichprobe sind 36 bei einem Kommunalverband, zehn bei einer Stadtverwaltung, drei bei einer Kreis- und fünf bei einer Gemeindeverwaltung in NRW tätig. Die vier männlichen Teamleiter arbeiten bei einem Kommunalverband (gleiche Organisation wie die Frauen).

Jeder Befragungsperson wurde ein Code zugewiesen. A1 bis A8 sind (weibliche) Beschäftigte der Kreis- bzw. Gemeindeverwaltung, B1 bis B10 sind in der Stadtverwaltung tätig und C1 bis C36 sind Beschäftigte des Kommunalverbands. Mit M1 bis M4 sind die vier Teamleiter gekennzeichnet.

Die Merkmale der weiblichen Stichprobe werden im Abschnitt 4.1 näher beschrieben. Zu einigen Merkmalen haben manche Befragte keine Angabe gemacht. Dies lässt sich

teilweise damit erklären, dass manche Befragungen als Pretest stattfanden, bei dem bestimmte Fragen noch nicht enthalten waren, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Interviewleitfaden aufgenommen wurden.

Die Interviewten nehmen unterschiedliche Aufgaben in der Verwaltung wahr. Seitens der Befragten bestand eine große Resonanz, Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft. Das Mitteilungsbedürfnis war hoch. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 45 Minuten.

3.4 Datenauswertung

Die Auswertung der quantitativen Daten erfolgte über Häufigkeiten bzw. Prozentwerte. Antworten zu den Themenbereichen A (Einstiegsfragen) und J (Persönliche Angaben) sowie zu den Fragen B1 (Führungserfahrung), F7 und F8 (Folgen von Eltern-/Teilzeit) werden bei den Stichprobenmerkmalen (Abschnitt 4.1) zusammengefasst.

Die qualitativen Daten wurden zunächst über eine Themenmatrix (Kuckartz, 2016; Mayring, 2016) und anschließend entlang der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2010) analysiert. Pro Interview lagen ca. zehn bis zwölf Seiten Transkript vor. Insgesamt wurden rund 600 Seiten bearbeitet.

In einem ersten Schritt ging die Forscherin analog einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2016) die Transkripte Zeile für Zeile durch und legte vorab definierte Kategorien an das Material. Paraphrasierte Textpassagen und Originaltöne der Befragten wurden in einer Tabelle festgehalten, in welcher diese nach Fragen bzw. Themenblöcken und Befragten zusammengestellt waren. Ergebnis war eine Themenmatrix im Sinne von Kuckartz (2016). In einem zweiten Schritt wurden aus den Daten heraus Codes und Kategorien entwickelt. Es wurden neue Kategorien entdeckt, definiert und zur Kodierung bzw. Kategorisierung des Materials angewendet, was einer Analyse im Sinne der Grounded Theory entspricht (Glaser & Strauss, 2010). Das Kategoriensystem wurde induktiv und fortlaufend weiter ausdifferenziert. Jede Kategorie wurde definiert und dann mit Paraphrasen bzw. Originalzitate aus den Transkripten gefüllt.

Eine Übersicht des Kategoriensystems findet sich in Tabelle 5. Eine ausführliche Darstellung des Kategoriensystems mit Kategoriennummer, Bezeichnung, Themen, ggf. Querverbindungen und Ankerbeispielen aus der weiblichen Stichprobe ist im Anhang B wiedergegeben.

Tabelle 5:

Kategoriensystem im Überblick (A: quantitative Analyse, B bis H: qualitative Analyse)

A. Stichprobenmerkmale: persönliche und berufliche Angaben

Arbeitsbereiche
Beschäftigungsumfang
Anzahl der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
Führungsjahre
Alter
Lebensweise
Beschäftigungsumfang der Partnerin/des Partners
Anzahl Kinder und Kinder unter zehn Jahren im gleichen Haushalt
Elternzeit, Einschätzungen zu beruflichen Folgen von Eltern- und Teilzeit

B. Wege zur Teamleitung

B1 Führungsjahre (→ A)
B2 Vorherige Position
B3 Wie es zur Führungsposition kam / War Führung geplant?
B4 Unterstützung durch andere / die Organisation

C. Einstieg und Einarbeitung

C1 Einstieg: Erleben, förderliche und hinderliche Faktoren
C2 Erleben des Wechsels von der Kollegin zur Vorgesetzten,
Einfinden in der neuen Rolle
C3 Vorbereitung auf Leitungsaufgaben

D. Führungsmotivation

D1 Motive als Führungskraft
D2 Was besonders gefällt

E. Führungsstil

E1 Eigenschaften als Führungskraft
E2 Führungsstil
E3 Führen Frauen anders als Männer?
E4 Bedeutung von Macht
E5 Schwierige Situationen im Führungsalltag und Umgang damit
E6 Veränderung des Führungsverhaltens im Laufe der Zeit

F. Work-Life-Balance und ggf. Vereinbarkeit Beruf/Familie

F1 Wirkungen des Berufs auf Partnerschaft, Familie und Freizeit, Zufriedenheit
mit Work-Life-Balance
F2 Inanspruchnahme von Telearbeit
F3 Fördert Telearbeit die Work-Life-Balance?
F4 Rollenaufteilung bei Haushaltstätigkeiten
F5 Aufteilung der Sorge-/Familienarbeit
F6 Wiedereinstieg nach Geburt von Kindern
F7 und F8: Folgen von Eltern- und Teilzeit → A

F9 Selbstmanagement/-organisation als Mutter/Inanspruchnahme von Angeboten des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit

G. Rolle als Frau in der Arbeitswelt

G1 Gibt es als Frau Vorteile im Beruf?

G2 Gibt es als Frau Nachteile im Beruf?

G3 Frauenspezifische Probleme/Barrieren im Beruf

G4 Hindernisse während der beruflichen Laufbahn

G5 Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften /
Fühlen Sie sich gleichberechtigt?

G6 Empfehlungen an andere Frauen mit Führungspotenzial

G7 Erklärung des geringen Frauenanteils im Topmanagement

H. Aufstiegs motivation

H1 Grundsätzliche Motivation, weiter aufzusteigen

H2 Unternommene Schritte

H3 Konkrete Motive für den weiteren Aufstieg

H4 Was vom weiteren Aufstieg abhält

H5 Sind Kinder der Karriere förderlich oder hinderlich?

H6 Bedeutung von Netzwerken für den weiteren Aufstieg

H7 Bedeutung eines guten Selbstbewusstseins für den weiteren Aufstieg

H8 Sonstige berufliche Pläne

J. Persönliche Daten → A

4. Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung beginnt mit der Analyse zu den Stichprobenmerkmalen der Frauen wie den Arbeitsbereichen, dem Beschäftigungsumfang, der Anzahl Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, den Führungsjahren und dem Alter.

Die Ergebnisse der qualitativen Daten aus der weiblichen Stichprobe werden entlang der Kategorien B bis H beschrieben. Darin eingebunden sind Paraphrasen und Originaltöne aus den Interviews. Die Referenz auf die Interviewtranskripte erfolgt über die Angabe der Befragten und Zeilennummer. „B1 17“ bedeutet beispielsweise, dass eine Aussage der Führungskraft B1 zitiert wird, die in Zeile 17 des Transkriptes steht. Anonymisierte Bezeichnungen stehen in dreifachen Klammern. Für das Verständnis unabdingbare sprachliche Ergänzungen sind über eckige Klammern kenntlich gemacht.

Mitunter konnten aus den qualitativen Daten Häufigkeiten bestimmt werden. Diesbezügliche Erkenntnisse wurden – thematisch passend – in die qualitative Ergebnisdarstellung eingefügt.

Themen bzw. inhaltliche Schwerpunkte einer Kategorie sind *kursiv* wiedergegeben. Sollte es innerhalb einer Kategorie übergeordnete Themen geben, werden diese in **Fettschrift** eingeführt. Eine Übersicht aller Kategorien und Themen befindet sich im Anhang B.

Die Ergebnisse aus der männlichen Stichprobe werden gebündelt im Abschnitt 4.9 beschrieben.

4.1 A: Stichprobenmerkmale der Teamleiterinnen (quantitative Analyse)

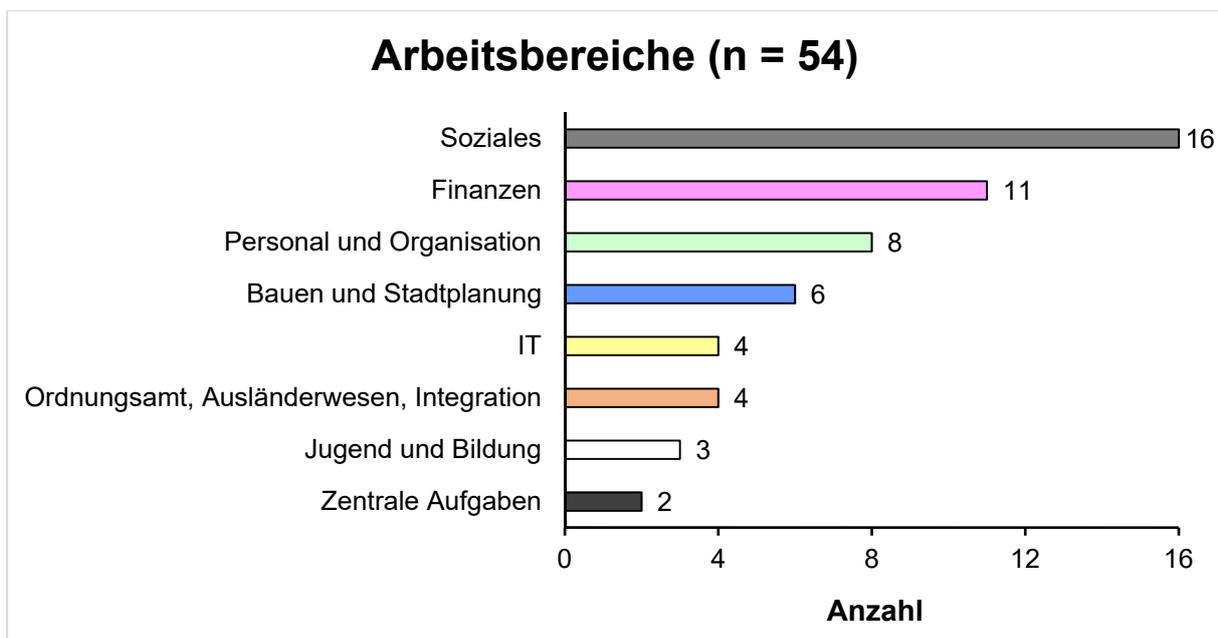
Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den Arbeitsbereichen, dem Beschäftigungsumfang, der Anzahl der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, den Führungsjahren, zu dem Alter, der Lebensweise, der Beschäftigung der Partnerin/des Partners, zur Anzahl Kinder sowie zu den Kindern unter zehn Jahren im gleichen Haushalt, zu Elternzeiten und den Einschätzungen über die beruflichen Folgen von Eltern- und Teilzeit wiedergegeben.

Arbeitsbereiche der Befragten

Die Arbeitsbereiche der Befragten decken ein für die öffentliche Verwaltung typisches breites Spektrum an Aufgaben ab. Bedingt durch die Einbeziehung des Kommunalverbandes, der viele Aufgaben im sozialen Bereich wahrnimmt, sind 16 Führungskräfte im Bereich Soziales bzw. in der Sozialverwaltung tätig, einschließlich der Leistungsgewährung und Sozialhilfe. Elf Befragte verantworten Aufgaben im Bereich Finanzen, wobei dies vor allem finanzielle Prozesse innerhalb der Organisation betrifft. Acht Frauen sind in der Personal- und Organisationsverwaltung eingesetzt. Sechs Befragte nehmen Aufgaben im Bereich Bauen und Stadtplanung wahr. Voraussetzung ist hier zumeist nicht ein klassisches Verwaltungsstudium, sondern Expertise aus dem Bereich Architektur und Bauingenieurwesen. Vier Befragte arbeiten beim Ordnungsamt, im Ausländerwesen oder engagieren sich für das Zusammenleben in der Einwanderungsgesellschaft. Weitere vier Befragte sind im IT-Bereich tätig, drei im Bereich Jugend und Bildung und zwei übernehmen zentrale Aufgaben. Eine Übersicht der Arbeitsbereiche findet sich in Abbildung 1.

Abbildung 1

Arbeitsbereiche der Befragten

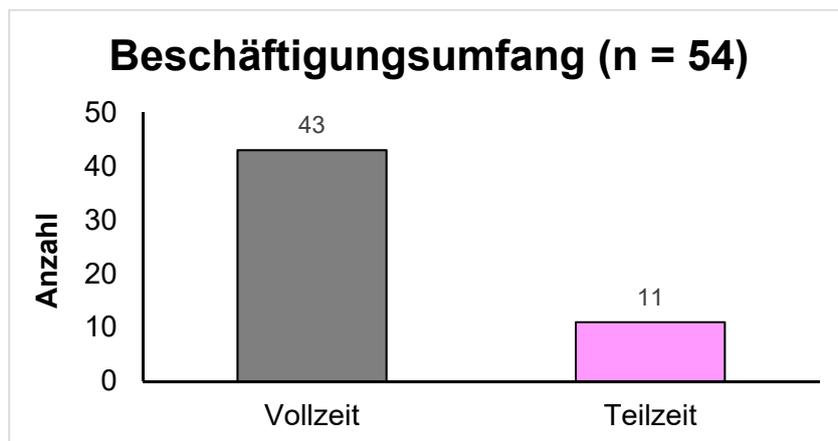


Beschäftigungsumfang

43 Frauen bzw. 80 Prozent der Stichprobe arbeiten Vollzeit. Elf Befragte bzw. 20 Prozent der Befragten sind in Teilzeit tätig, wobei hier unterschiedliche Formen zwischen 50 und 90 Prozent der regulären Arbeitszeit praktiziert werden. Teilzeit-Führungskräfte bilden in der Stichprobe also eine Minderheit (s. Abbildung 2).

Abbildung 2

Beschäftigungsumfang der Befragten



Anzahl Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungsjahre

Den 54 Befragten sind durchschnittlich zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstellt. Der Median liegt bei 9,5 Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. 27 Frauen führen ein Team mit bis zu zehn Personen, 25 zwischen zehn und 20 Personen. Zwei Frauen führen mehr als 40 Beschäftigte. Das Führungsspektrum ist dem entsprechend sehr breit und reicht von vier Beschäftigten im Ordnungsamt bzw. in den zentralen Diensten über 20 Sachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter in der Leistungsverwaltung bis hin zu 47 bzw. 55 unterstellten Beschäftigten im Jugendamt bzw. im Bereich Kitas/Schulen bei einer Gemeindeverwaltung (s. Abbildung 3). Es ist anzunehmen, dass hier, aber auch in anderen Aufgabenbereichen, viele Teilzeitkräfte eingesetzt sind.

Vergleichbar heterogen wie die Führungsspanne ist die Anzahl der Führungsjahre. Der Mittelwert liegt bei 4,7, der Median bei 3 Jahren. 17 Frauen haben weniger als zwei, 24 zwischen zwei und fünf Jahre und 13 haben mehr als fünf Jahre Führungserfahrung. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 wiedergegeben.

Abbildung 3

Führungsspanne der Befragten (Anzahl unterstellter MA)

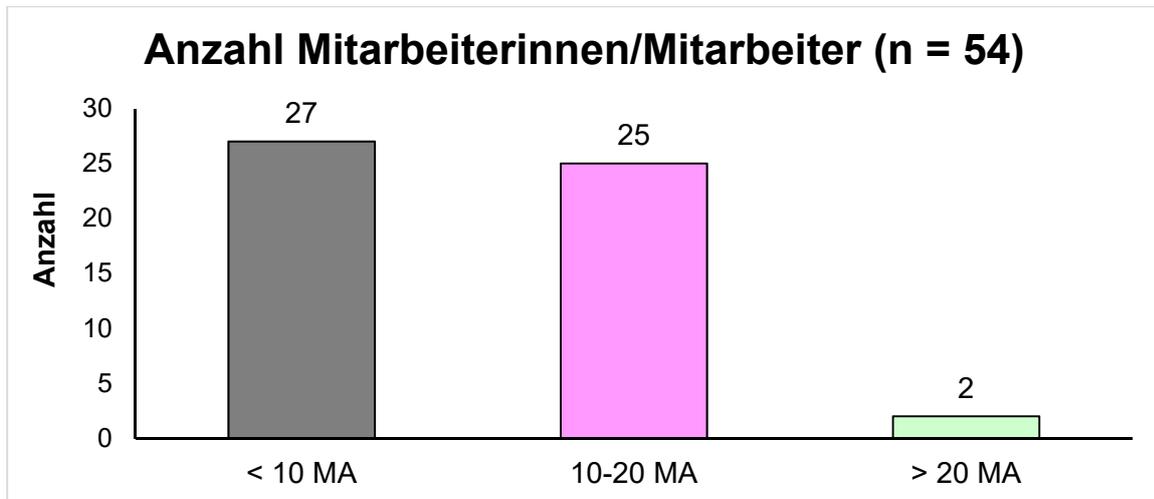
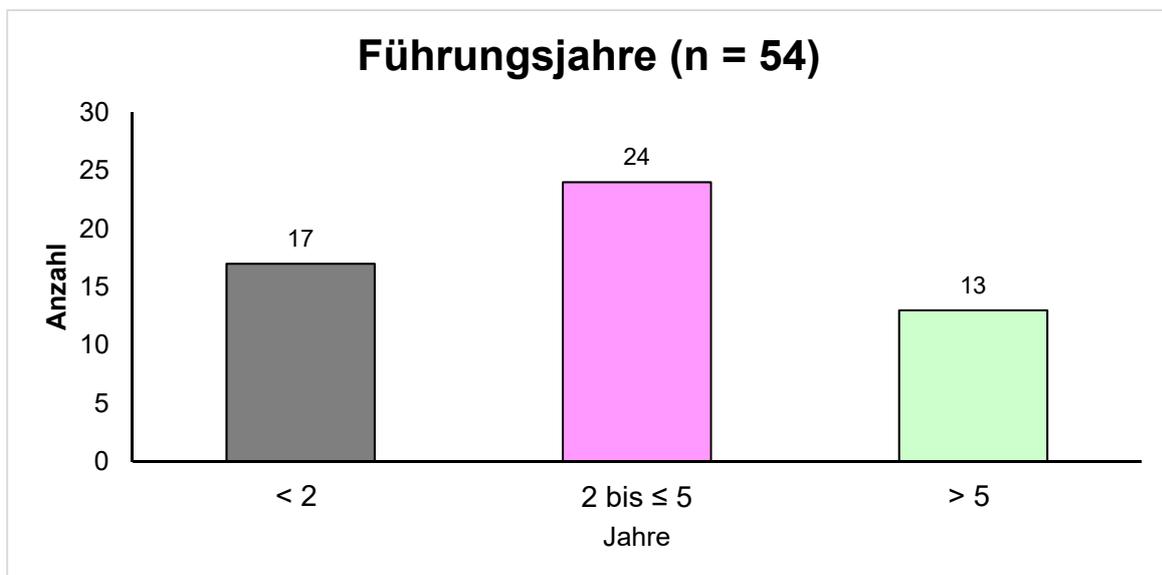


Abbildung 4

Führungserfahrung der Befragten

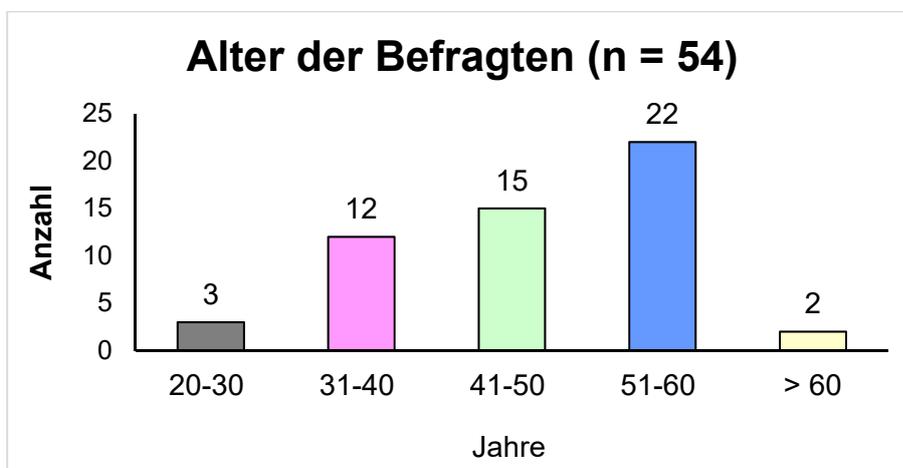


Alter der Befragten

22 Frauen (41 %) sind zwischen 51 und 60 Jahre alt. 15 Frauen bzw. 28 Prozent liegen im Altersbereich zwischen 41 und 50 Jahren, zwölf zwischen 31- und 40 Jahren. Nur drei Frauen sind unter 31 und lediglich zwei sind über 60 Jahre alt. Es fällt auf, dass 72 Prozent der Befragten über 40 Jahre alt sind und davon auszugehen ist, dass die meisten dieser Frauen ihre Familienplanung abgeschlossen haben (s. auch Abb. 8b zur Anzahl Kinder unter zehn Jahren im gleichen Haushalt). Die Altersverteilung ist Abbildung 5 zu entnehmen.

Abbildung 5

Alter der Befragten

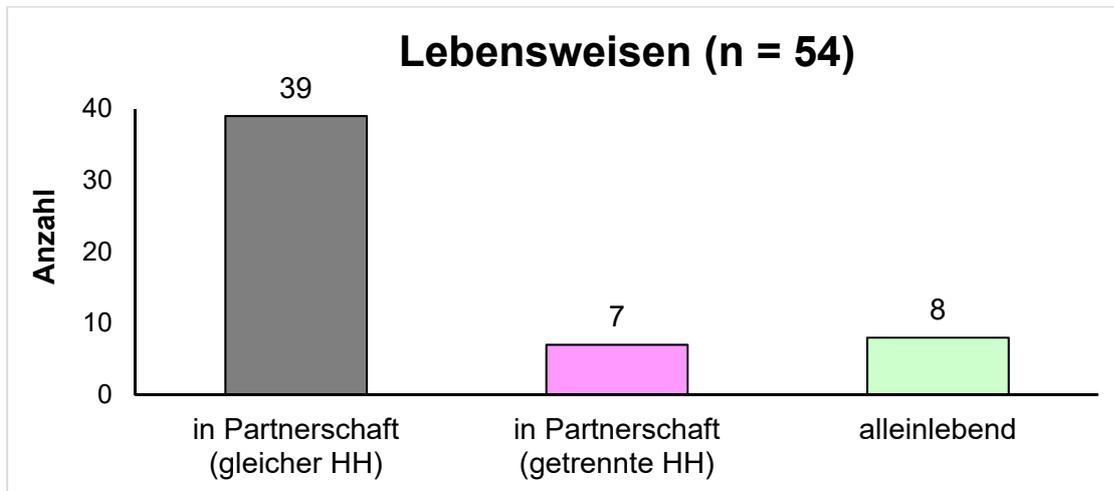


Lebensweisen

Die befragten Führungskräfte leben überwiegend in festen Beziehungen. 39 Frauen bzw. 72 Prozent wohnen mit einer Partnerin oder einem Partner im gleichen Haushalt (HH), sieben Frauen oder 13 Prozent praktizieren mit der Partnerin oder dem Partner getrennte Haushalte. Acht Frauen bzw. 15 Prozent leben allein. Keine der Befragten Frauen ist geschieden oder befindet sich derzeit in Trennung (s. Abbildung 6). Ob es unter den Befragten Personen gibt, die alleinerziehend sind oder in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften leben, wurde nicht explizit abgefragt. Aus den Daten geht aber hervor, dass B8 und C9 früher alleinerziehend waren, B10 eine speziell auf Alleinerziehende ausgelegte Teilzeitausbildung durchlief und C36 derzeit zwei Kinder ohne Partner allein betreut.

Abbildung 6

Lebensweisen der Befragten

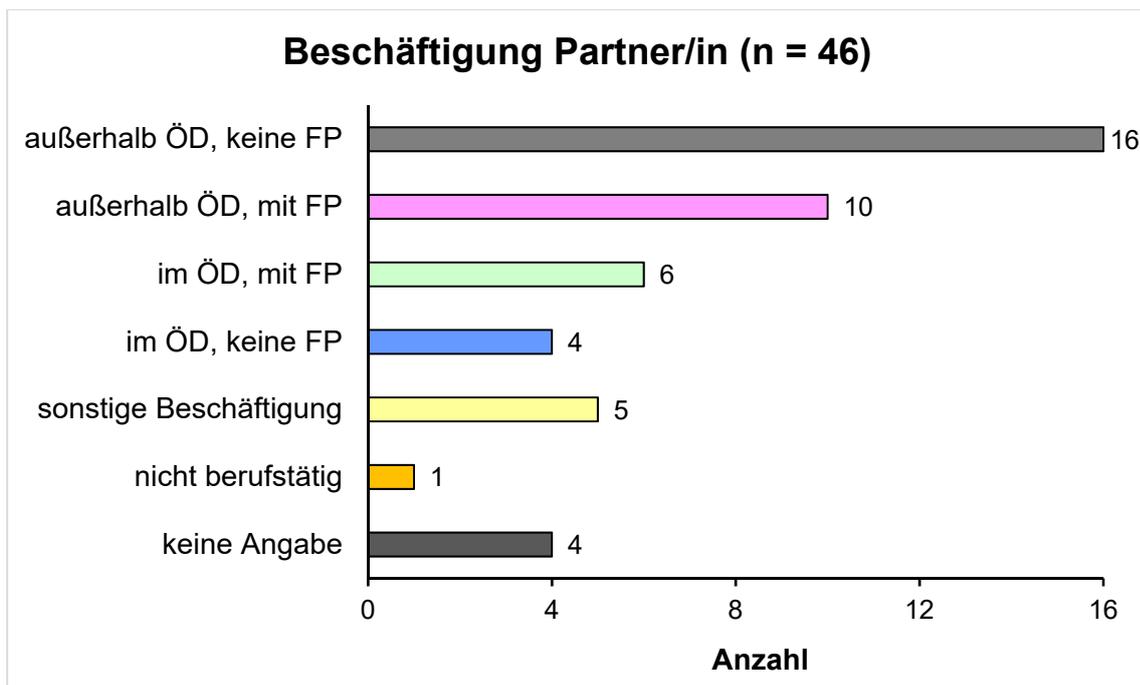


Beschäftigung der Partnerin oder des Partners

Von den 46 Frauen, die in Beziehungen leben, arbeiten zehn ihrer Partnerinnen bzw. Partner ebenfalls im öffentlichen Dienst (ÖD), vier davon ohne Leitungsverantwortung und sechs in Führungspositionen (FP). 26 Partnerinnen und Partner arbeiten außerhalb des öffentlichen Dienstes, 16 ohne Leitungs- und zehn mit Leitungsverantwortung. Fünf Partner gehen einer sonstigen Beschäftigung nach, sind beispielsweise selbständig. Ein Partner ist nicht berufstätig. Vier Frauen machten keine Angabe. Detaillierergebnisse sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

Abbildung 7

Beschäftigung der Partnerin oder des Partners



Anzahl der Kinder und Kinder unter zehn Jahren im gleichen Haushalt

36 der 54 befragten Führungskräfte haben Kinder, 18 nicht. Allerdings fällt auf, dass weniger als ein Drittel der weiblichen Führungskräfte Kinder unter zehn Jahren im gleichen Haushalt betreut. Dies betrifft 17 (31 %) der 54 Befragten. Sieben Frauen haben ein Kind, neun Frauen zwei Kinder und eine Befragte lebt mit mehr als drei Kindern im betreuungsintensiven Alter zusammen.

Die Ergebnisse zu den Kindern und Kindern unter zehn Jahren im gleichen Haushalt sind in Abbildung 8a und 8b zusammengefasst.

Abbildung 8a

Anzahl Kind/er

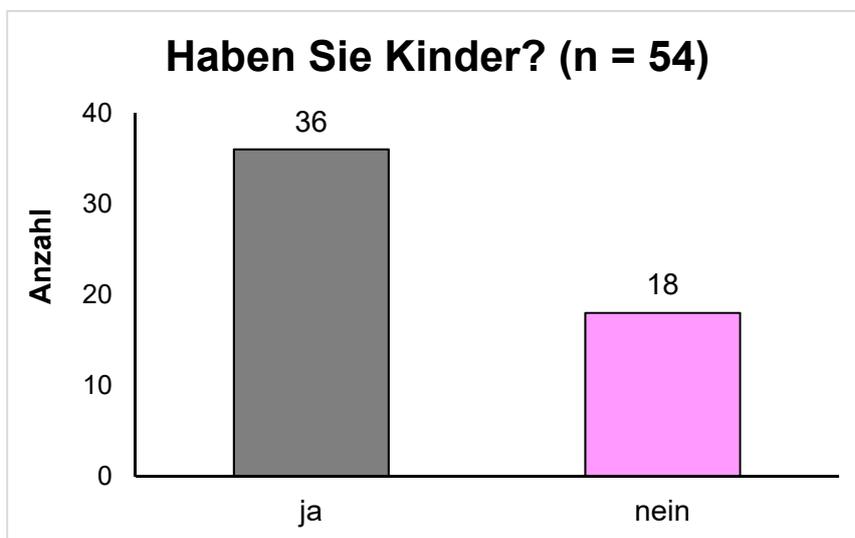
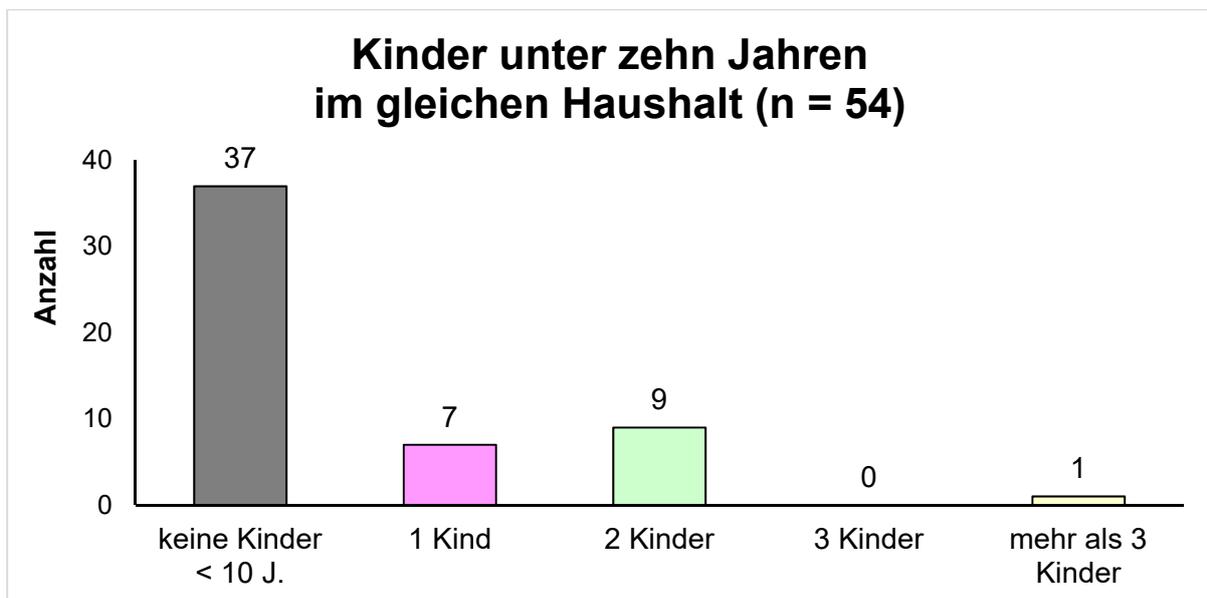


Abbildung 8b

Anzahl Kind/er unter zehn Jahren im gleichen Haushalt



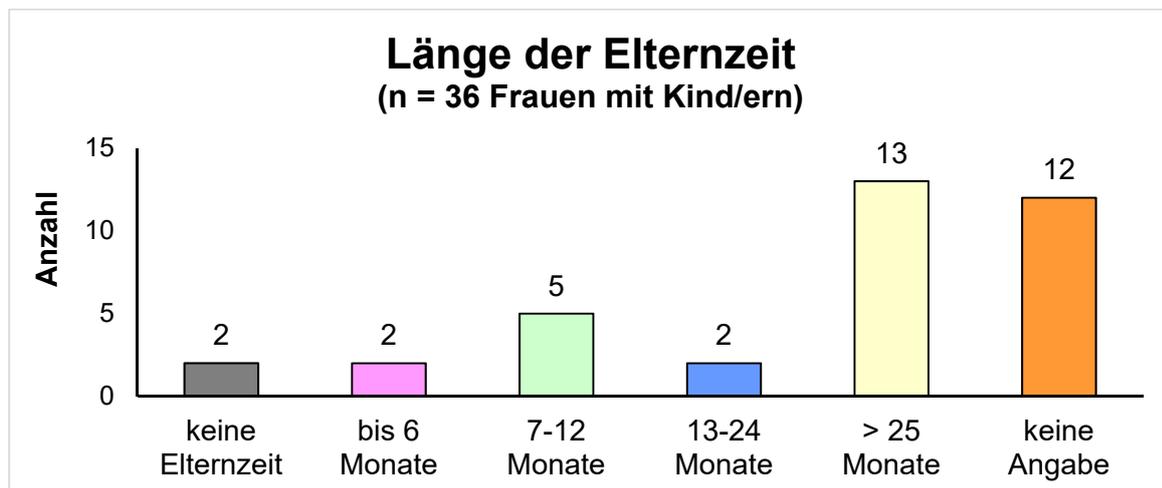
Elternzeit und Länge der Elternzeit

Von den 36 Müttern geben lediglich zwei an, dass sie keine familienbedingte Auszeit hatten. Zwei weitere Mütter nahmen eine Elternzeit unter sechs Monaten. 20 Befragte hatten eine Elternzeit länger als sechs Monate, bei 13 Frauen war diese sogar länger als zwei Jahre. Allerdings machten zwölf Frauen keine Angabe zur Länge der Elternzeit, weil sie sich unter anderem nicht mehr genau erinnern können, wie lange ihre Auszeit war.

Bei mehreren Kindern wurde die längste Elternzeit registriert. Die Ergebnisse zur Länge der Elternzeit sind in Abbildung 9 zusammengefasst. Angesichts der fehlenden Angaben muss bei diesen Ergebnissen von einer gewissen Unschärfe ausgegangen werden.

Abbildung 9

Länge der Elternzeit

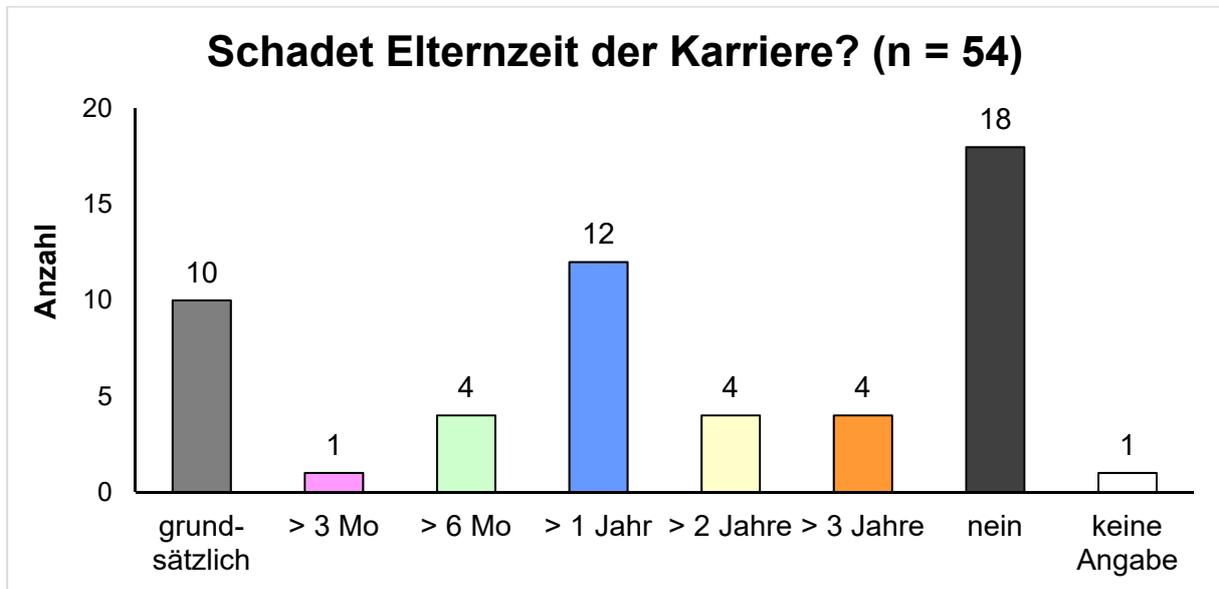


Schadet eine Elternzeit der Karriere?

Zu der Frage, ob eine Elternzeit der Karriere schadet, wurden alle Frauen befragt. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die Einschätzungen weit auseinanderliegen. Genau ein Drittel, also 18 Befragte (33 %), sehen eine Elternzeit als unkritisch an. Dagegen meinen zehn Frauen (19 %), dass eine Elternzeit grundsätzlich dem beruflichen Weiterkommen hinderlich ist. Fünf Befragte betrachten sogar eine Elternzeit unter einem Jahr als kritisch. Zwölf Befragte geben an, dass sich eine Elternzeit erst ab einem Jahr negativ auswirkt, vier ab zwei Jahren und vier ab drei Jahren. Eine Person machte keine Angabe. Die Ergebnisse sind in Abbildung 10 veranschaulicht.

Abbildung 10

Schadet eine Elternzeit der Karriere?

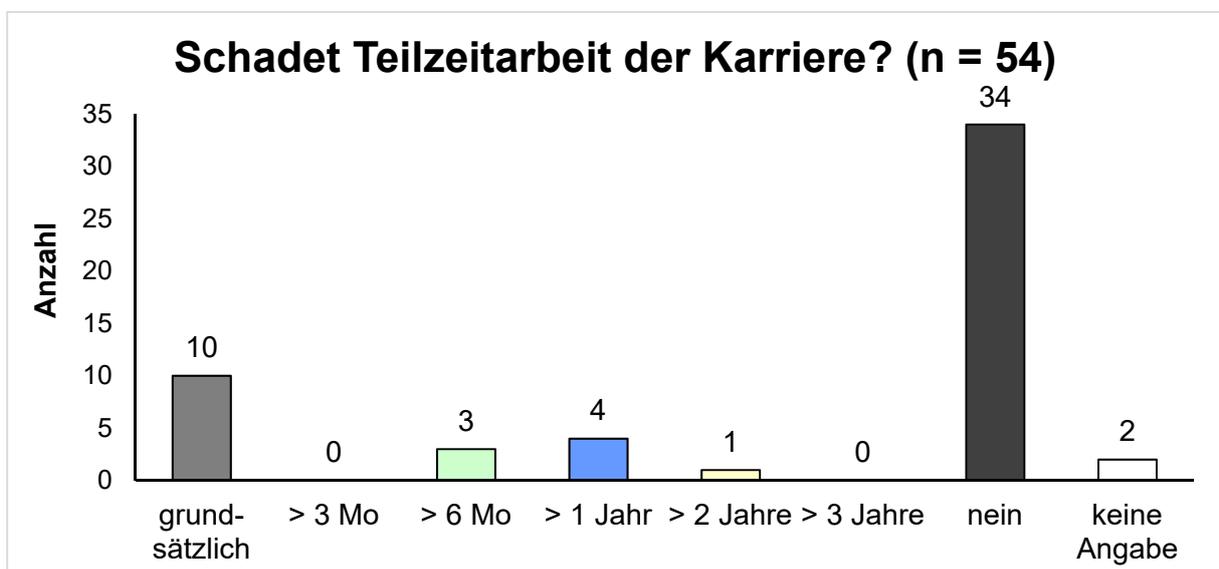


Schadet Teilzeitarbeit der Karriere?

Die Frage, ob Teilzeitarbeit der Karriere schadet, weisen 34 Befragte oder 63 Prozent zurück. Jedoch gibt es auch zehn Befragte, die meinen, dass Teilzeitarbeit der Karriere grundsätzlich Schaden zufügt. Drei Befragte geben an, dass dies bereits bei einer Dauer von unter einem halben Jahr der Fall ist. Vier Befragte vertreten die Auffassung, dass dies ab einer Dauer von einem Jahr kritisch wird, und eine Befragte sagt, dass dies erst ab einer Dauer von zwei Jahren zutrifft. Die Ergebnisse sind in Abbildung 11 wiedergegeben.

Abbildung 11

Schadet Teilzeitarbeit der Karriere?



4.2 B: Wege zur Teamleitung

B2 Vorherige Position

Die Führungskräfte wurden nach ihrer Position gefragt, die sie vor ihrer jetzigen eingenommen haben. Es fällt auf, dass fast alle Befragte – und zwar 53 – innerhalb der jetzigen Organisation tätig waren. Das heißt, die erste Führungsverantwortung haben sie bei dem Arbeitgeber übernommen, für den sie bereits tätig waren. Eine Ausnahme bildet C26: Sie war zuvor kommissarische Teamleiterin mit einem umfangreichen Aufgabenbereich bei einer Kommune. Heute leitet sie ein Team bei einem Kommunalverband.

Fast alle Befragte haben **zuvor sachbearbeitende Tätigkeiten im gleichen Aufgabenbereich** ausgeübt. So war eine heutige Teamleiterin im Ordnungsamt Sachbearbeiterin im Bereich öffentliche Sicherheit und Ordnung (A4). A5, die jetzt ein Team im Aufgabenfeld Kitas und Schulen leitet, war zuvor Sachbearbeiterin in diesem Bereich. A6 war Sachbearbeiterin für Steuern und Finanzen – heute führt sie ein entsprechendes Team. Analog war A8 Sachbearbeiterin im Bereich Bauen, bevor sie dort zur Führungskraft aufstieg. Eine Sachbearbeiterin für Personal leitet heute einen Aufgabenbereich der allgemeinen Verwaltung (A7). C12 und C15 waren als Fallmanagerinnen tätig, bevor sie Teams in der Behinderten- bzw. Eingliederungshilfe übernahmen. B2 war Sachbearbeiterin in der Leistungsgewährung, heute verantwortet sie dort ein Team. C16 stieg von der IT-Spezialistin zur Teamleiterin in der Informationstechnologie auf. Die Stadtplanerin B9 trägt heute Verantwortung für ein Team in der Stadtplanung. Und nicht zuletzt leitet eine Frau, die zuvor als Restauratorin arbeitete, heute das entsprechende Fachgebiet (C35). Nur C27 wechselte den Bereich, weil ihr die Vorgesetzten nach der Elternzeit eine Führungslaufbahn im dynamischen IT-Umfeld nicht zutrauten.

Zehn Führungskräfte stellen heraus, dass sie das **gleiche Team** leiten, in dem **sie zuvor auf Fachebene** tätig waren (A2, B4, B5, B6, B8, C7, C18, C21, C31, C35). Nur vier Befragte betonen, dass sie in einem anderen Bereich eingesetzt waren (C17, C27, C33, C36).

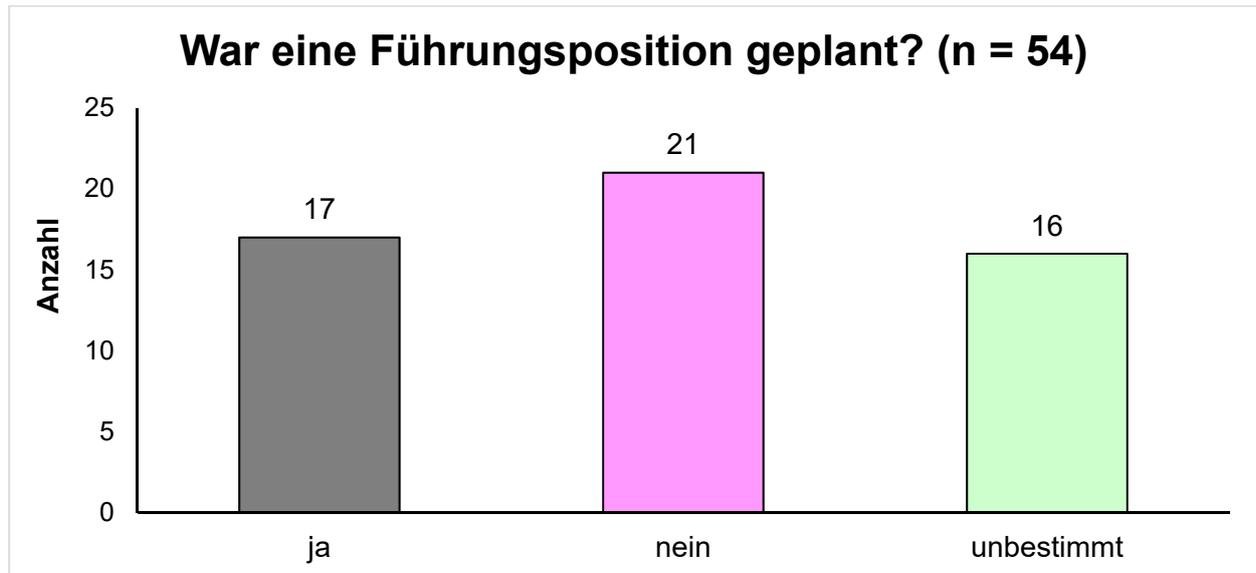
Drei Befragte **leiteten** in ihrer vorherigen Position zusätzlich zur Sachbearbeitung **Projekte** (C14, C25, C29). Ferner erwähnen fünf Frauen, dass sie zuvor die **Stellvertretung** der Führungskraft waren oder die Teamleitung kommissarisch übernommen hatten (B3, C21, C26, C28, C35).

B3 Wie es zur Führungsposition kam/War Führung geplant?

17 Befragte (31 %) geben an, dass sie ihren Aufstieg in eine Führungsposition geplant hatten. 21 Frauen (39 %) haben eine Führungsposition inne, obwohl sie diese nicht bewusst angestrebten. 16 Befragte (30 %) machen hier keine Angabe bzw. legen sich nicht fest (s. Abb. 12).

Abbildung 12

War Führung geplant?



Unter den Frauen mit **geplantem Aufstieg** ist C35, die sagt: „Ich hatte schon immer den Anspruch, über die reine operative Tätigkeit hinaus mehr Verantwortung übernehmen zu wollen und hatte irgendwie auch das Gefühl, dass ich ganz gut mit Menschen arbeiten kann und daraus hat sich dieser Wunsch entwickelt“ (C35 48-51). Einige andere Befragte betonen ebenfalls, dass sie schon immer Führungsambitionen hatten. C6 meint: „Für mich war immer klar, dass ich meine eigenen Entscheidungen treffen möchte“ (C6 34-35). Auch C1 hatte an sich als Volljuristin den Anspruch, in eine Führungsposition zu gelangen. Sie sagt: „Also mein Wunsch war es von vornerein. Und ich habe dann die Chance ergriffen, als sie sich bot“ (C1 27-28).

Trotz hoher Führungsmotivation gab es mitunter aufgrund **ungünstiger Begleitumstände**, in der Regel aufgrund familiärer Verpflichtungen, *Zögern und (phasenweise) Verzicht*. Fünf Frauen meinen, dass sie den richtigen Zeitpunkt abgewogen haben. Drei Befragte (C9, C17, C36) stellen heraus, dass für sie ein Aufstieg erst in Frage kam, als die Kinder größer waren. C9 berichtet, dass sie ermutigt wurde. Da sie lange Zeit alleinerziehend war, kam der Aufstieg „etwas spät, dann aber doch sehr gewaltig“ (C9 24-25). Auch für C36 war ein Aufstieg erst zu einem Zeitpunkt denkbar, als ihre Kinder „aus dem Größten raus“ waren (C36 22) und sie ihre Arbeitsstunden erhöhen konnte.

C11 hatte ein ausgeprägtes Führungsmotiv und nahm hochschwanger am Führungsnachwuchsprogramm teil. Durch die Schwangerschaft wurde sie jedoch „ein Stück weit außen vorgelassen“ (C11 21-22) und hat sich aufgrund dessen „auch selbst aus dem Spiel genommen“ (C11 23). Sie betont jedoch: „Aber der Wunsch war immer in mir drinnen“ (C11 23). C11 hat ihre Karriere bewusst nach hinten geschoben. Die jetzige Stelle wurde ihr bereits damals angeboten. Diese hat sie jedoch bewusst abgelehnt, weil sie es nicht für möglich hielt, Kleinkind und Karriere zu vereinbaren. Auch B2 verzichtete aus familiären Gründen zunächst auf einen Aufstieg. Erst vor einigen Jahre, als ihre ehemalige Teamleitung auf sie zukam und sie erneut fragte, sagte B2 zu. Sie stellt heraus: „Es war sehr gezielt und ich habe mir dann den Zeitpunkt ausgesucht, ab wann ich mich entwickeln möchte“ (B2 37-38). Ähnliche Ermutigung erfuhr C13. Sie wurde aus einer mehrjährigen Elternzeit heraus angerufen und hinsichtlich einer Teamleitung angesprochen. Sie hat sofort zugesagt. Dagegen vermittelte der frühere Vorgesetzte C27, dass für sie nach einer mehrjährigen Elternzeit ein Aufstieg im dynamischen IT-Umfeld nicht denkbar sei. Deshalb hat sie in ein anderes Arbeitsfeld gewechselt, wo ein Aufstieg möglich gewesen sei.

Unter den Befragten, die ihren Aufstieg in eine Führungsposition **nicht planten**, ist C29, die sagt: „Da bin ich ein bisschen reingestolpert, meine Motivation war das eigentlich überhaupt nicht, also ich war [mit den damaligen Aufgaben] komplett zufrieden“ (C29 24-26). C36 beschreibt den Wechsel als „zufällige Begebenheit“ (C36 20-21) und ergänzt: „Ich habe meine Karriere nicht bewusst geplant. Es war im Grunde eine Laune der Natur“ (C36 16-17). Auch B7 gehört zu denjenigen, die über sich sagen: „Ich bin kein Planer bei sowas. Ich bin eher ein Stolperer“ (B7 36), denn sie wollte eigentlich nie führen.

Der Aufstieg in eine Führungsposition ergab sich häufig aus **Gelegenheiten und günstigen Begleitumständen**. Manche Frauen wie B7 wurden dadurch erst ermutigt, aber auch bei denjenigen, die wie B4 schon immer führungsambitioniert waren und ihre Karriere planten, spielten diese eine Rolle: „Und dann hat es sich einfach ergeben“ (B4 24-25). Auch C18 meint, zufällig zur Teamleitung gekommen zu sein: „Ich habe da schon länger mit geliebäugelt, aber es gab in der Struktur keine Möglichkeit und jetzt wurde diese Möglichkeit geschaffen und ich musste entscheiden, will ich das oder will ich das nicht“ (C18 42-45).

In zehn Fällen war der Anlass eine *Umorganisation oder Umstrukturierung*. So sagt C5: „Dann war es so, dass diese Möglichkeit sich ergab, weil eine neue Struktur innerhalb des Bereiches geschaffen wurde. Und dann habe ich gedacht, bevor jemand anderes mir vorgesetzt wird, der im Grunde von den Inhalten gar keine Ahnung hat (...), muss ich es selber wagen“ (C5 48-50).

Darüber hinaus waren es bei elf Frauen weitere Anlässe, die einen Aufstieg begünstigten, dass beispielsweise die *bisherige Teamleitung* kündigte, in den Ruhestand *ging*

oder in eine andere Position wechselte. C30 berichtet über die Nachfolge der Sachgebietsleitung, dass sie dachte: „Na ja, also ich habe alles, was ich dafür brauche (...). Und einfacher kann es gar nicht mehr sein, diese Position zu übernehmen und in der Organisation hat man niemanden gefunden“ (C30 35-38). Besonders motivierend bzw. ermutigend scheint dabei zu sein, wenn die Leitungsstelle in dem Team frei wird, in dem die Frau bereits tätig ist und es einen fachlichen Bezug gibt. C16 sagt: „Dann wurde mir die Stelle im ((Arbeitsbereich))) angeboten und diese Stelle bietet mir die Möglichkeit, sowohl Personalführung zu machen, aber auch noch in der Fachlichkeit zu bleiben. Und das war für mich die ideale Stelle“ (C16 26-34). Bei C4 kam als günstige Gelegenheit dazu, dass eine Bewerberin um die Teamleitung Teilzeit arbeitet und sie ebenfalls in Teilzeit tätig ist, so dass sie sich die Stelle teilen und beide familienbedingt mit reduziertem Stundensatz beschäftigt sein konnten.

Für eine Bewerbung um die Führungsposition kam mitunter begünstigend hinzu, dass vier Frauen bereits durch bestimmte Aufgaben *in Leitungstätigkeiten hineingewachsen* waren, die sie auf Führungsverantwortung vorbereiteten, beispielsweise durch die Steuerung von Projekten (C14) oder die Leitung anderweitiger Gruppen (C15). C32 meint: „Ich bin da praktisch in die Aufgabe reingewachsen“ (C32 12) und auch C33 hat durch die jahrelange Sachbearbeitung die Aufgaben sehr gut kennengelernt. C3 hat sich Führungsverantwortung zu Beginn, „niemals vorstellen können“ (C3 54), da sie sich das nicht zutraute. Doch dann kam es anders. Sie berichtet: „Das ist so ein Entwicklungsprozess. Man erlebt ja viele verschiedene Vorgesetzte“ (C3 69-70). So wurde sie einerseits ermutigt, Führungsaufgaben zu übernehmen, andererseits Dinge aber auch anders zu machen wie einige Führungskräfte, die sie bisher kennenlernte.

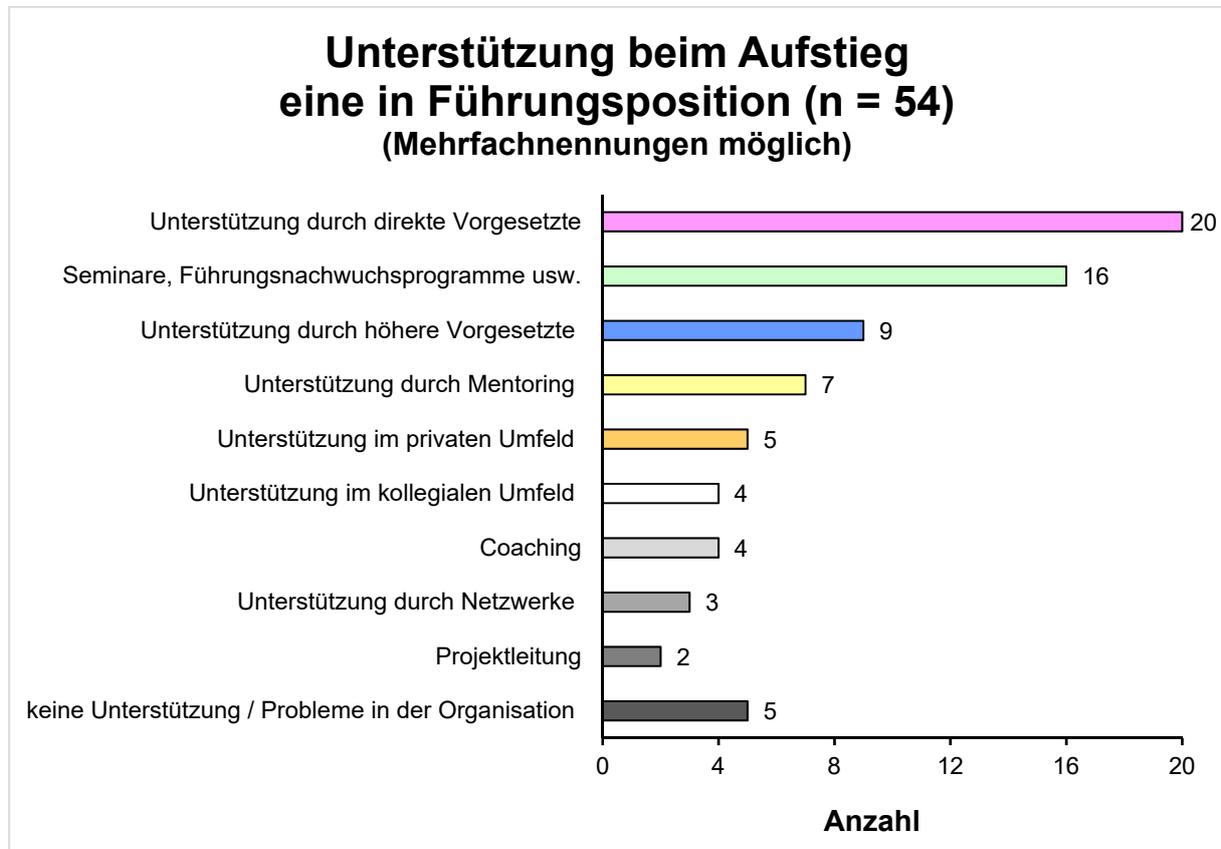
Als weitere, die Führungsmotivation begünstigende Rahmenbedingung sind *Weiterbildungen, Master-Studiengänge, Trainee- und Führungsnachwuchsprogramme* sowie sonstige *Qualifizierungen* zu betrachten. Diese konnten einen Anstoß für eine Bewerbung um eine Führungsposition sein, und zwar sowohl bei denjenigen, die bereits führungsambitioniert waren, als auch bei denjenigen, bei denen das noch nicht der Fall war. Vier Frauen mit Führungsabsichten und sieben Frauen ohne vorherige Führungsabsichten berichten davon. A6 erzählt: „Ich habe noch eine Fortbildung absolviert, um auch höherwertige Aufgaben machen zu können“ (A6 18-20). Und eine damals alleinerziehende Mutter berichtet: „Das Führungsnachwuchsprogramm habe ich sehr gut absolviert und so ist dann der Gedanke gereift, diese Führungsaufgabe zu übernehmen“ (C9 29-31). C26 hat nebenberuflich einen Master gemacht und wollte diesen nutzen. Ihr ging es nicht explizit um eine Führungsposition, sondern darum weiterzukommen.

B4 Unterstützung durch andere / die Organisation

Die meisten Befragten erfuhren auf dem Weg in die Teamleitung **Unterstützung durch andere Personen**, teilweise auch in der Organisation. Dabei fällt auf, dass einige Befragte nicht nur Aspekte nennen, die vor Übernahme der Führungsposition angesetzt waren, sondern jetzt in der Einfeldung oder Ausübung der Aufgabe weiterhin gegeben sind. Die Ergebnisse sind in Abbildung 13 veranschaulicht.

Abbildung 13

Unterstützung beim Aufstieg in eine Führungsposition



20 Führungskräfte betonen die *Unterstützung durch ihre direkten Vorgesetzten*. Dabei kommen der vorgesetzten Person unterschiedliche Rollen zu. Zum einen ermutigt sie für den Aufstieg und motiviert zur Bewerbung um eine Führungsposition. So berichtet C18, dass sie von ihrer damaligen Chefin gesagt bekommen habe: „Mach das, du kannst das“ (C18 62). Auch C9 wurde animiert durch die Worte ihre Chefin: „Mensch, sehen Sie zu, dass Sie noch weiterkommen“ (C9 38-39). C36 drückt es allgemeiner aus, wenn sie sagt: „Mir kam im Laufe meines Weges zugute, dass ich immer für mich sprechende Menschen um mich hatte. Ich glaube, dass dies auf meine Arbeitsleistung zurückzuführen ist“ (C36 27-30). Entsprechend waren die Anerkennung von Leistun-

gen und gute Beurteilungen von Bedeutung. Aber auch persönliche Förderung, beispielsweise über Gespräche oder die Bewilligung von Fortbildungen, waren mit entscheidend für den Aufstieg. Nicht zuletzt erwähnt eine Befragte, dass ihre Vorgesetzte ein motivierendes Vorbild für sie abgibt: „Ich habe das Glück, dass ich jetzt seit vier Jahren eine Chefin habe, die selber mehrfache Mutter ist und für sie war das [Arbeiten mit Kindern] überhaupt kein Problem“ (C1 275-276).

Neun Befragte nennen darüber hinaus die *Unterstützung durch höhere Vorgesetzte* wie die Abteilungsleitung, Bürgermeister/innen (A4, A5), Beigeordnete oder Stadtdirektoren (B9). Der Abteilungsleiter von C19 hat ihr „damals angeraten, die Fallmanagerstelle zu besetzen, was ich ursprünglich nicht vorhatte. Aber die Stelle war das Sprungbrett für die Teamleitung“ (C19 34-35).

Vier Frauen erwähnen die *Unterstützung im kollegialen Umfeld*, welche mit der Unterstützung durch Vorgesetzte einhergehen kann. Auch sonstige Netzwerke waren bei drei Befragten relevant. C11 spricht von Vertrauten auf höheren Ebenen und C30 nennt den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Ebene als hilfreich.

Fünf Befragte geben an, dass sie *Unterstützung im privaten Umfeld* erfahren. So beraten die Eltern bzw. der Vater auf Grundlage eigener Führungserfahrung (A8, C35). Oder die beste Freundin wird als Ratgeberin konsultiert (A8). Auch die Prägung durch die Eltern wird von einer Befragten genannt (C1). B3 bringt es auf den Punkt, wenn sie sagt: „Ich glaube, dass es ohne die Unterstützung der Familie nicht geht“ (B3 30-31).

Sieben Frauen erwähnen Unterstützung in Form von explizitem **Mentoring** oder mentoringähnlichen Beratungsformen. A1 und A3 betrachten ihren damaligen Vorgesetzten als eine Art Mentor. Auch C17 ordnet die Unterstützung ihrer Chefin als Mentoring ein, wenn sie sagt: „Ich würde sagen, das war schon ein bisschen wie eine Mentorin von der neuen Chefin, die gesagt hat, ja auf jeden Fall machst du das“ (C17 65-68). C35 hatte innerhalb der Organisation zwei Mentoren: ihren Vorgesetzten und eine höhergestellte Führungskraft. Diese haben C35 in ihrem beruflichen Werdegang ermutigt und unterstützt.

Unterstützung kam den Frauen aber auch durch **Fortbildungen, Seminare und Coaching** zugute. 16 Befragte heben hervor, dass für sie Führungsnachwuchsprogramme, *Seminare und andere Qualifizierungen* hilfreich gewesen waren: C9 spricht von einem „Glücksgriff“ (C9 41), da sie mittels der Seminare verstand, was hinter einer Führungsaufgabe steht und was dazu gehört. C11 kritisiert allerdings, dass in den Programmen das Thema Führen mit Kind nicht genug thematisiert wird. Vier Frauen berichten, dass ihnen ein *Coach* zur Seite gestellt war, mit dem sie individuelle Fragen und Situationen besprechen konnten. Zwei weitere Frauen betonen, dass die Erfahrung in der *Projektleitung* eine gute Vorbereitung auf die Führungsposition darstellte.

Fünf Befragte berichten, dass sie seitens der Vorgesetzten und Organisation **keine Unterstützung** erhielten (z. B. A8). Mitunter sind diese Erfahrungen schon viele Jahre her. So meint C10, dass es in der damaligen Zeit weder Führungsnachwuchsprogramme noch Vorbilder gab: „Man wurde ins kalte Wasser geschmissen und musste sich freischwimmen“ (C10 25-26). B7 machte die Erfahrung, dass sie bei einem Wechsel auf eine andere Stelle vom Vorgesetzten behindert wurde. Auch C20 sagt: „Von Seiten der Organisation hatte ich mit deutlicher Gegenwehr zu kämpfen“ (C20 27-29). Aufgrund von beamtenrechtlichen Regelungen blieben ihr einige Stellen versperrt.

4.3 C: Einstieg und Einarbeitung

C1 Einstieg

Zahlreiche Führungskräfte bewerten ihren Einstieg und das Einfinden in der neuen Rolle *positiv*. C16 spricht von einem „fließenden“ (C16 58) und B3 von einem „schleichenden Übergang“ (B3 38). Letztere hatte zuvor bereits die Vertretung inne. Auch C23 hat sich „schnell eingefunden“ (C23 25), da der Wechsel für sie keine große Umstellung bedeutete. C20 wurde „sehr herzlich“ aufgenommen (C20 37), da sie ähnlich wie C28 „in der neuen Rolle schnell akzeptiert“ wurde (C28 77-78). B10 meint, es sei eine „lehrreiche Zeit“ (B10 58) gewesen, weil ihr „immer wer mit Tipps und Tricks zur Seite“ stand (B10 58-59). C15 kommentiert ihren Einstieg sogar mit „sehr euphorisch, sehr idealistisch und sehr engagiert“ (C15 84-85). A5 fügt hinzu, dass sich „Einiges in den ersten Wochen von allein geregelt hat“ (A5 31). Die **Gesamtbewertung** fällt positiv aus: „Also es war viel Arbeit, aber ich würde sagen, bis jetzt läuft es sehr gut“ (A5 38-39).

Wenige Befragte beschreiben die erstmalige Übernahme von Führungsverantwortung als **neutral**, beispielsweise als „ungewohnt“ (A7 38), da sie beispielsweise noch jung waren oder sie keine Erfahrung damit hatten, Entscheidungen zu treffen und Anweisungen zu geben. C24 sagt: „Es war ein bisschen ungewohnt, gerade wenn man vorher auf der gleichen Ebene unterwegs war und jetzt auf einmal was zu sagen hat, etwas vorgeben muss oder etwas ansprechen muss, was vielleicht nicht so angenehm ist“ (C24 62-65). C12 bezeichnet die Anfangszeit als „außergewöhnlich“ (C12 36), da wegen Corona digital geführt werden musste und keine persönlichen Gespräche möglich waren.

Einige Führungskräfte haben den Einstieg in die Leitungsaufgabe **negativ**, insbesondere als „sehr schwierig und anstrengend“ (C9 60-61), „hart“ (C2 78), chaotisch und unstrukturiert (A7) oder sogar „ganz fürchterlich“ (C11 66) in Erinnerung behalten. C14 meint, „Führung macht einsam“ (C14 31). C36 bemängelt, dass es niemanden gab, „der mir gezeigt hat, was zu tun ist“ (C36 40). Mehrere Befragte sprechen davon, „ins kalte Wasser geschmissen“ worden zu sein und dass sie „sich freischwimmen“ mussten (C10 25-26; ähnlich C6, C36). C10 bringt es auf den Punkt, wenn sie sagt:

„Ich kannte die Materie nicht, ich kannte die Leute nicht und ich hatte noch nie eine Führungsposition. Ich hatte damals gleich 15 Mitarbeitende, alle wussten mehr als ich und ich sollte dann die Entscheidungen treffen“ (C10 34-36).

Es gab **Ressourcen bzw. Faktoren, welche den Einstieg** in die neue Leitungsaufgabe **erleichterten**: Dazu zählt eine gelungene *Übergabe des Aufgabengebietes* durch die Person, welche die Position zuvor innehatte. Idealerweise kooperiert der vorherige Positionsinhaber bzw. die vorherige Positionsinhaberin weiterhin und steht mit Rat zur Verfügung. Dies ist beispielsweise bei C16 der Fall. Vorteilhaft für den Einstieg ist darüber hinaus, wenn die neue Führungskraft bereits *Erfahrung mit den Arbeitsinhalten* hat. So war zum Beispiel bei A8 keine fachliche Einarbeitung notwendig. Dass die neue Führungskraft das *Team bereits kennt*, kann mit einer hohen und schnellen Akzeptanz einhergehen (z. B. C28, C33). Dies ist jedoch kein Automatismus und kann durchaus Schwierigkeiten nach sich ziehen, was weiter unten bei den erschwerenden Faktoren näher ausgeführt wird. Ferner sind *Mitarbeitergespräche* zu Beginn hilfreich, um mehr über das Team und einzelne Personen zu erfahren (A7, C26). Von nicht unerheblicher Bedeutung für einen gelungenen Einstieg ist es, dass *Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten (neu) geregelt, geklärt* und ggf. *(neu) verteilt* werden. C11 sagt: „Ich hatte am Anfang das Gefühl, dass ich nur noch rede. Ich konnte abends gar nicht mehr reden, weil ich den ganzen Tag nur geredet habe. Ich rede mich um Kopf und Kragen, vielleicht auch bei Themen, die ich noch gar nicht so gut kenne“ (C11 60-63). Weiterhin berichten die Befragten davon, dass Rollenklarheit von Vorteil ist. A6 erklärt: „Ich habe sogleich meine Position sehr deutlich gemacht. Ich bin ein Teamplayer, aber letztlich entscheide ich und damit bin ich bis jetzt sehr gut gefahren“ (A6 30-33). Nicht zuletzt kann die *Beratung durch erfahrene Teamleitungen und Vorgesetzte*, wie sie C1 oder C17 kennenlernten, hilfreich sein. C12 erklärt, sie habe ihrem Teamleiter „Löcher in den Bauch“ gefragt (C12 55).

Doch in der Einarbeitung und Einfindung können auch Hindernisse auftreten. Folgende Faktoren **erschweren den Einstieg**: Problematisch ist, wenn *keine Übergabe* durch die vorherige Person stattfindet (z. B. bei C9) bzw. ein *Arbeitsbereich oder ein Team neu aufgebaut* werden muss (z. B. A3). *Fehlt die Unterstützung der Führungsebene* (z. B. C10), führt das dazu, dass sich eine neue Führungskraft alleingelassen fühlt (C11). Ein Wechsel kann auch bedeuten, dass besonders *viel Arbeit* anfällt, und zwar deshalb, weil Rückstände abgebaut werden müssen (A4, C19) oder sogleich ein Projektabschluss ansteht (C9). *Fehlendes Fachwissen* bzw. die Einarbeitung in die Inhalte kann eine zusätzliche Erschwernis bedeuten, denn „Ich musste selber Fachwissen aufbauen, damit die Leute mich akzeptieren“ (C10 74-75).

Häufig werden *Probleme beim Personal* als größtes Hindernis angeführt. C3 sagt: „Was für mich die größere Schwierigkeit war, war der Teil der Personalführung“ (C3 100). Die neuen Führungskräfte haben es unter anderem mit Langzeitkranken, Todesfällen, Burnout, demotivierten oder auf Freizeit bedachten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, hoher Personalfluktuation oder mit der Fusion von zwei Teams in ein Team

zu tun. B4 bezeichnet es als „enttäuschend“ (B4 47), dass die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu ihr auf Distanz gingen, obwohl sie zuvor gut zusammengearbeitet hatten. Für C7 stellte sich die besondere Thematik, mit einem *Mitarbeiter* umzugehen, der sich auf die *gleiche Stelle* wie sie *beworben* hatte.

C2 Erleben des Wechsels von der Kollegin zur Vorgesetzten, Einfinden in der neuen Rolle

Trotz möglicher Schwierigkeiten wird der **Wechsel** in eine Führungsposition im Nachhinein als machbar, wenig dramatisch und eher als Umgewöhnung **erlebt**. C29 spricht davon, dass der Übergang „*problemlos*“ (C29 93) war, C11 bezeichnet diesen als „entspannt“ (C11 75). C12 und C24 beschreiben die Situation, nunmehr Vorgesetzte zu sein, als „*ungewohnt*“ (C12 47, C24 62).

Die Befragten berichten von mehreren **Strategien, wie sie sich in die neue Rolle eingefunden haben**: Eine erste Vorgehensweise besteht darin, *Rollenklarheit herzustellen, zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Distanz zu gehen und sich abzugrenzen*. Die Erwartungen des Teams müssen so ausgerichtet werden, dass die neue Kollegin als Führungskraft wahr- und angenommen wird (C13). B6 grenzte sich vom Team ab und C4 meint, dass das Erwartungsmanagement trotz Duz-Beziehung gelingen kann. C36 sagt: „Ich habe für den Anfang geschaut, dass ich ein wenig Distanz wahre. Ich bin ein sehr nahbarer und umgänglicher Mensch und wollte nicht von vorne hinein zu persönlich sein“ (C36 48-49).

Damit die genannte Strategie funktioniert, bedarf es eines guten *Selbstbewusstseins, Durchsetzungsvermögen sowie Entscheidungsfreude*. A5 berichtet: „Man muss sich im Klaren sein, dass man jetzt einen anderen Stellenwert im Team hat. Und wenn man sich das bewusst macht, muss man auch entsprechend agieren. Natürlich bleibt man immer auf einer kollegialen Ebene, das ändert sich nicht, aber man sollte in seine Aussagen genug Selbstbewusstsein stecken, damit klar ist, ab dem Zeitpunkt spricht die Chefin und nicht die Kollegin“ (A5 41-45). C8 beschreibt den Wechsel von der Kollegin zur Chefin mit den Worten: „Dieses Standing von der Kollegin zur Vorgesetzten ist nicht ganz einfach. Da braucht es eine ganze Weile, um sich durchzusetzen“ (C8 74-75). C15 hält den Perspektivenwechsel für einen permanenten Prozess. Sie sagt: „Manchmal erwische ich mich heute noch, dass ich merke, dass ich dazu lerne“ (C15 95-96). Und C34 meint: „Der Wechsel war schon ein bisschen komisch, weil man auf einmal eine andere Rolle innehat und auch Dinge vorgeben sollte“ (C34 57-58). Insbesondere erlebt B5 die Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für „komisch“ (B5 48), wenn es sich dabei um ehemalige Kolleginnen und Kollegen handelt.

C3 Vorbereitung auf Leitungsaufgaben

Viele Befragte berichten, dass sie sich über **Fortbildungen, Coaching** und das Lesen von **Büchern** auf eine Führungsposition vorbereiteten. **Erste Schritte** auf der neuen Führungsposition waren sodann:

- Ziele klarmachen und Erwartungen kommunizieren (z. B. A4, C11)
- Aufgabenverteilung regeln, ggf. anpassen (z. B. A7)
- Fachwissen aufbauen (z. B. C10)
- Gespräche mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern (z. B. A6),
Kennenlernen von deren Stärken und Schwächen (z. B. C28)
- Gespräche mit anderen Teamleitungen und Führungskräften,
Rat Anderer einholen (zahlreiche Befragte)
- Feedback suchen (z. B. C15)
- Mentoring (z. B. B1)

Trotz aller Bemühungen, sich vorzubereiten, müssen die ergriffenen Aktionen über das Lernen in der Praxis **relativiert** werden. So entscheidet C11 Dinge aus dem Bauch heraus und nicht so, wie sie es im Führungsseminar gelernt hat. C2 gibt an, durch die Praxis mehr gelernt zu haben als durch Bücher. Mitunter fehlten aber auch Zeit und Gelegenheiten für vorbereitende Aktivitäten. C3 sagt: „Mir ist es gar nicht in den Sinn gekommen, mich noch vorzubereiten“ (C3 174-175). Zwei Befragte sprechen von einem „learning by doing“ (C6 54, B10 78). C27 orientiert sich am gesunden Menschenverstand, wenn sie als Richtlinie herausstellt: „Mache das so, wie du denkst und wie du es gerne als Mitarbeitende hättest, und so bin ich in die Teamleitungsrolle reingeschlüpft“ (C27 250-252). Auch C36 erklärt, über Seminare usw. „nichts wirklich Greifbares“ gelernt zu haben, denn „das sind so Dinge, die passieren gedanklich im Hinterkopf“ (C36 71-73).

4.4 D: Motivation

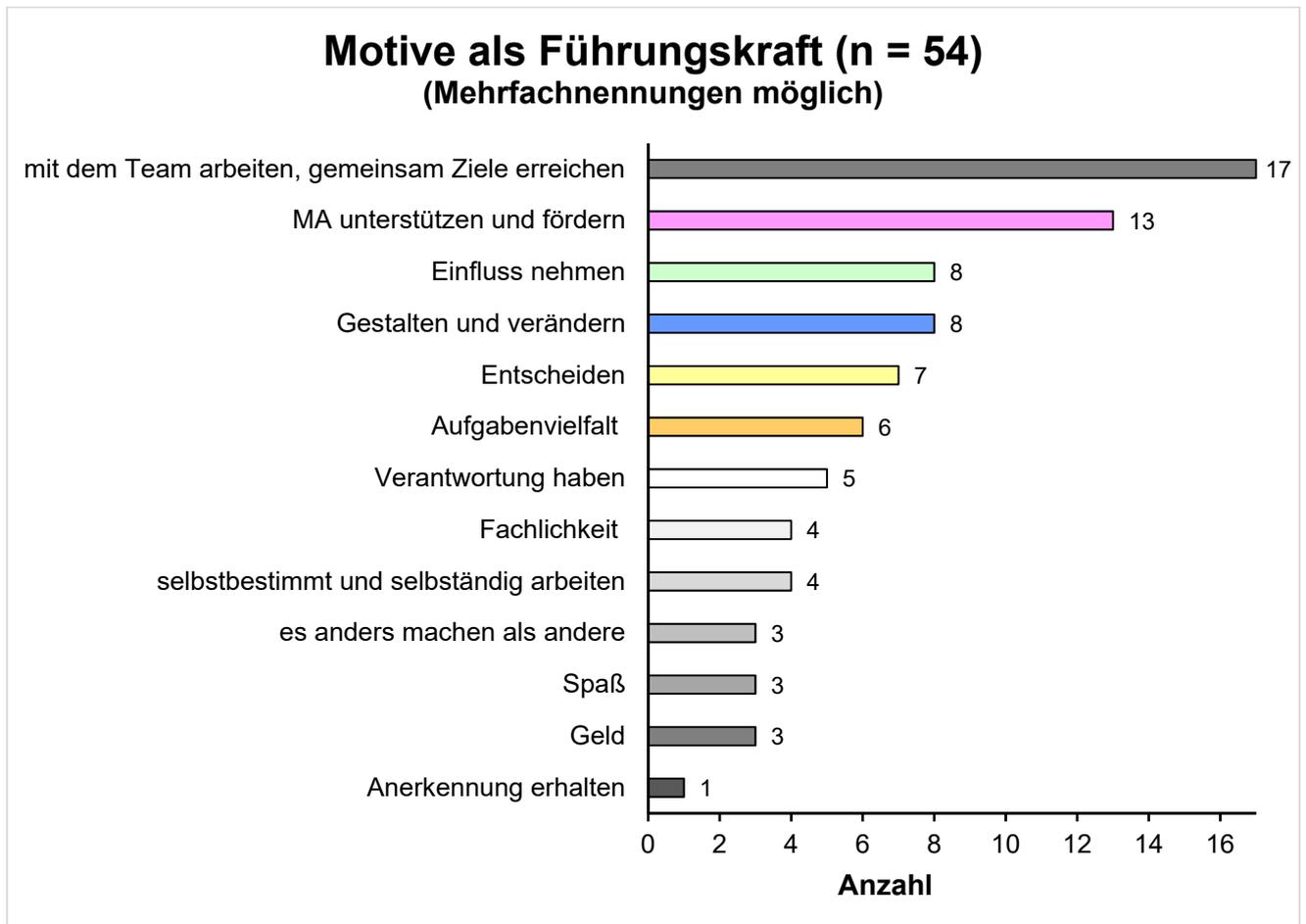
D1 Motive als Führungskraft

Die Motive zur Ausübung einer Führungsposition sind zahlreich und lassen sich vier übergeordneten Kategorien zuordnen:

- mit Menschen und im Team arbeiten
- Gestalten, Einfluss nehmen und entscheiden, Verantwortung tragen
und selbständig agieren
- Interesse an den Aufgaben
- sonstige Motive

Die Unterkategorien sind dabei nicht trennscharf und gehen ineinander über. Die meisten Frauen nennen mehrere Motive gleichzeitig. Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 wiedergegeben.

Abbildung 14
Motive als Führungskraft



In der übergeordneten Kategorie „**Mit Menschen und im Team arbeiten**“ wird am häufigsten das Motiv, *im und mit dem Team zu arbeiten und gemeinsam Ziele zu erreichen*, genannt. 17 Befragten machen entsprechende Aussagen wie „grundsätzlich macht mir die Teamarbeit viel Spaß“ (A7 52) oder „Dieses Team (...), das ist so das, was mich täglich motiviert, Führungskraft zu sein und zu bleiben“ (C27 293-295). C30 geht es darum, „mit Menschen gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen“ (C30 81-82) und für C11 ist es wichtig, „Dinge gemeinsam zu gestalten und dass ich nicht immer der Vorreiter bin, sondern auch mal andere Leute begeistere und mitnehme“ (C11 123-125). B2 erläutert: „Meine Motivation ist, dass mein Team gut ist und gute Leistung abliefern, aber auch dass menschlich gut zusammengearbeitet wird“ (B2 132-133). Die Freude am Team und an Menschen ist dabei häufig eng aneinandergekoppelt, was in den Worten von C17 deutlich wird, die sagt: „Was mich motiviert,

ist einfach, alle gemeinsam auf den Weg zu bringen und diese unterschiedlichen Menschen zusammen zu bringen“ (C17 146-148).

Mit 13 Nennungen ist das Motiv, *Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu führen, sie zu unterstützen, zu fördern, ihre Potenziale zu entdecken und weiterzuentwickeln*, ebenfalls oft vertreten. Die Aussage „Ich bin sehr interessiert an Menschen, und ich mag Menschen“ (C30 71-72), verdeutlicht diesen Beweggrund. Aber auch das Zitat von C4 macht klar, wieviel Freude es den Frauen macht, Menschen entwickeln zu können: „Ich kann die Mitarbeiter ein bisschen formen. Ich kann deren Wissen nutzen, sie aber auch entsprechend prägen. Und nicht nur hinsichtlich der Aufgabe, sondern auch vom Menschlichen her. Also wie gehe ich mit den Kunden um. Wie gehe ich mit einer Aufgabe um, die mich erstmal verunsichert. Da ist viel Menschenführung dabei. Und das finde ich einfach spannend. Auch diesen Prozess mitzukriegen, wie sich jemand verändern kann. Umgekehrt habe ich viel davon profitiert, was der einzelne Mitarbeiter so mitgebracht hat“ (C4 86-89). Auch B10 vertritt den Standpunkt: „Mir macht es Spaß, andere Menschen zu lenken, die Potenziale zu erkennen und zu fördern“ (B10 81-82). C31 behauptet über sich: „Ich bin der geborene Kümmerer und das ist gerade in der Mitarbeiterführung ein großes Plus“ (C31 74-75).

Eine Befragte stellt heraus, dass sie von ihrem Team zu ihrem Führungsstil *Anerkennung erhält*. C10 sagt: „Ich bekomme gespiegelt, dass ich eine gute Vorgesetzte bin (...) Das motiviert mich“ (C10 83-85).

Ein zweiter Bereich Motive lässt sich der Kategorie „**Gestalten, Einfluss nehmen und entscheiden**“ zuordnen. Acht Befragte motiviert, *Einfluss nehmen* zu können. A7 sagt: „Mit der Position Teamleitung kann ich viel mehr Einfluss nehmen“ (A7 51-52). Ähnlich erlebt es C16, die meint: „Mich motiviert, steuernd eingreifen zu können (...) und Probleme im Sinne einer Führungskraft anzugehen“ (C16 85-86). C29 hat „schon gerne so dieses Ruder in der Hand“ (C29 121-122). Und C30 „mag es, die Marschrichtung vorzugeben und steuernd einzuwirken“ (C30 72-73).

Ebenfalls acht Frauen nennen die Möglichkeit, *gestalten und verändern* zu können, als Führungsmotiv. C11 sagt: „Ich liebe es, Dinge zu gestalten“ (C11 120). C18 schätzt es, „dass ich einen anderen Gestaltungsspielraum habe“ (C18 113). Auch C35 hebt hervor, dass es ihr wichtig ist, „mitgestalten zu können und Verantwortung zu übernehmen im Rahmen der Möglichkeiten“ (C35 137-138). Ähnlich möchte C9 „Dinge in Gang bringen. Ich sehe es als Chance, aktiv an Veränderungen mitzuarbeiten“ (C9 94-95).

Sieben Führungskräfte heben hervor, dass sie gerne *entscheiden* (z. B. „Ich entscheide gerne“, C6 98). C7 sieht sich als „Bestimmerin“ (C7 68). B6 mag es, bestimmen, Macht ausüben, lenken, bewegen und verändern zu können. C23 meint, sie sei „immer jemand gewesen, der gerne (...) selbst Entscheidungen trifft“ (C23 39-41). Und

B3 „hatte das Gefühl, dass es an der Zeit war, mehr als nur nach „Anweisungen zu arbeiten“ (B3 69-70).

Fünf Befragte stellen heraus, dass sie der Aspekt, *Verantwortung zu haben und sich dadurch persönlich weiterzuentwickeln*, für Führungsaufgaben motiviert. C35 sagt: „Ich bin ein Mensch, der immer schon gerne Verantwortung übernommen hat. Das ist für mich kein Unbehagen, sondern eine Herausforderung“ (C35 134-136). Und B8 meint, dass sie sich „weiterentwickeln und nicht auf der Stelle treten möchte“ (B8 153-154).

Vier Frauen motiviert, *selbstbestimmt und selbständig zu arbeiten*. C1 sagt: „Ich kann da ein bisschen mehr meine Zeit und die Schwerpunkte so setzen, wie ich das individuell haben möchte“ (C1 68-70).

Ein übergeordnetes Motiv ist darüber hinaus das **Interesse an den Aufgaben**. Sechs Frauen schätzen die *Aufgabenvielfalt* oder in den Worten von A6: „Die unterschiedlichen Tätigkeiten. Dass man nicht Montag bis Freitag dasselbe macht und neue Herausforderungen bekommt, sei es im Haushalt oder durch Gesetzesänderungen. Einfach die Vielfalt an Aufgaben, die man als Führungskraft hat“ (A6 54-56). Auch B6 sagt: „Es wird nie langweilig (...) Es ist immer bunt“ (B6 82).

Vier Befragte betonen, dass sie *Fachinhalte* motivieren. So mag C1 ihre inhaltlichen Aufgaben. C8 ist es wichtig, für die Qualität der Arbeit als „Kontrolleur“ Sorge zu tragen (C8 102). B5 gibt gerne fachliche Hilfestellungen. C36 schätzt die breit gefassten Inhalte und C25 ist es wichtig, Wissen weiterzugeben.

Unter den **sonstigen Motiven** geht es drei Befragten darum, *es anders machen zu wollen als andere*. A1 hatte viele Negativbeispiele als Teamleitungen. Sie sagt: „Ich habe einige Erfahrungen selbst mit Führung gemacht. Ich habe manches gesehen, was gut gelaufen ist, aber auch viel, was nicht so gut gelaufen ist. Ich möchte es gerne besser machen. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind und ihre Arbeit gut machen können“ (A3 80-84). Auch C20 hatte zuvor verschiedene Positionen, die ihr zeigten, „wie man es nicht machen will“ (C20 49-50). Drei Führungskräfte führen explizit *Geld* als Motivator an: „Ich verdiene gerne gut“ (C1 71), sagt beispielsweise C1. Allerdings meint C36 einschränkend, dass Geld allein nicht entscheidend sei. Nicht zuletzt werden drei Befragte durch *Spaß* für Führungsaufgaben motiviert. So macht C10 die Aufgabe als Führungskraft „einfach Spaß“ (C10 80).

D2 Was besonders gefällt

Der Aspekt, was an einer Führungsposition besonders gefällt, lässt sich nicht genau von dem vorherigen Aspekt, was die Frauen für eine Führungsposition motiviert, abgrenzen. Denn das, was besonders gefällt, ist auch das, was motiviert – und umgekehrt. Die nachfolgenden Ergebnisse verstehen sich als zusätzliche Ausführungen zu den Führungsmotiven.

Vor allem drei Befragte betonen innerhalb der Unterkategorie „**Entscheiden und Verstehen**“ nochmals die Möglichkeit, *entscheiden, delegieren und etwas bewirken zu können*, als Führungsmotiv. B9 gefällt „der Prozess der Entscheidungssteuerung und Entscheidungsherbeiführung. Die Vorbereitung von Entscheidungen, dass die genauso gefällt werden, wie man diese braucht“ (B9 116-118). C36 hebt hervor: „Am Ende zu entscheiden. (...) Mir gefällt (...) die Gelegenheit, delegieren zu können. Natürlich ist es ein Erfordernis, aber manchmal ist es einfach auch schön“ (C36 85-89). B2 findet besonders gut, dass „man etwas auf den höheren Ebenen bewirken kann“ (B2 146).

Drei weitere Befragte stellen heraus, dass es ihnen besonders gefällt, *den Überblick zu behalten und verschiedene Perspektiven einnehmen zu können*. C36 mag es, „Vieles im Blick zu haben“ (C36 87). A6 gefällt, „dass man immer das große Ganze im Blick hat. Mich interessiert nicht nur ein Puzzleteil, sondern wie ich das gesamte Puzzle zusammenfügen kann. Also ich bin nicht auf einer Einbahnstraße unterwegs, sondern kann und muss in verschiedenste Richtungen schauen und unterschiedlichste Blickwinkel anwenden. Durch die verschiedenen Blickwinkel, wird dann Vieles klarer“ (A6 58-63).

Weitere Aussagen lassen sich der Unterkategorie „**Rolle und Zusammenarbeit**“ zuordnen. C9 hebt hervor, dass sie in der *Sandwich-Position* aufgeht: „Man befindet sich in einer Sandwich-Position, die ist nicht immer angenehm. Aber das hinzukriegen, dass ich es liebevoll von oben abfedere und nach unten mit meinen eigenen Worten und mit meiner Einstellung zu den Dingen weitergebe und wir dann trotzdem unsere Aufgaben gelöst bekommen. Das ist schon etwas kompliziert, aber das gefällt mir besonders gut“ (C9 117-121).

Am detailliertesten fallen die Erläuterungen zum Aspekt der *Arbeit an Menschen* aus. A4 meint: „Mir gefällt, dass ich nah an den Leuten dran bin, ich ihnen das Leben erleichtern kann und direkten Einfluss nehmen kann“ (A4 91-92). C9 gefällt das Zwischenmenschliche besonders gut, sie bezeichnet sich als „Mutti“ (C9 115). Auch C8 stellt heraus: „Und ich finde es schön, dass man noch näher an den Mitarbeitern dran ist“ (C8 114-116). C33 geht es vor allem darum, „das Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen. Das ist für mich persönlich eine Auszeichnung“ (C33 132-134). C15 ist es „wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Laune zu halten“ (C15 141-142). Diese Aufgabe kann auch anstrengend sein, gefällt C15 aber besonders gut.

B3 findet den Umgang mit den unterschiedlichsten Charakteren im Team spannend. B5 motiviert, „einfach mit den Leuten zusammenzuarbeiten, die zu unterstützen und besser zu machen“ (B5 68-69). Und C21 „macht es sehr viel Freude, Mitarbeitende zu fördern und ihnen Möglichkeiten zu eröffnen, um die bestmöglichen Leistungen erbringen zu können“ (C21 53-55). Auch C33 betont den Aspekt der Personalentwicklung: „Es macht mir unheimlich viel Spaß zu sehen, wie Menschen (...) über ihre Grenzen hinauswachsen, sich fachlich, inhaltlich, aber auch persönlich weiterentwickeln (C33 142-144).

Neben der Arbeit an Menschen heben die Befragten nochmals hervor, wie gerne sie im *Team arbeiten und mit dem Team gemeinsam Ergebnisse erreichen*. Dabei gehen die inhaltlichen Facetten, Menschen und das Team zu entwickeln, fließend ineinander über. A5 stellt heraus: „Ich arbeite einfach gerne in einem kleinen Team. Ich sag mal klein, aber effizient, so würde ich es nennen“ (A5 65-68). C10 gefällt, „dass alle zusammenarbeiten und nicht gegeneinander. Das ist mir total wichtig. Diese Wohlfühl-Atmosphäre versuche ich umzusetzen“ (C10 90-92). C14 mag „die Ergebnisse, die wir gemeinsam als Team schaffen“ (C14 62-63). Und B1 gefällt besonders gut, wenn sie die Erfolge ihrer Mitarbeitenden sieht. Das ist das, was sie motiviert.

Einige Befragte stellen heraus, dass ihnen an ihrer Tätigkeit vor allem die Außenkontakte gefallen, beispielsweise der Umgang mit Kundinnen und Kunden, der Austausch mit Jugendämtern oder Verbänden. C2 sagt: „Man trifft in den Einrichtungen die Menschen, um die es geht. Das kann hart sein, ist aber auch schön. Und man sieht, dass man was erreicht hat“ (C2 154-156).

4.5 E: Führungsstil

E1 Eigenschaften als Führungskraft

Die Befragten nennen insgesamt elf Eigenschaften, die sie sich als Führungskräfte zuschreiben. Alle Befragte nehmen dabei mehrere Eigenschaften gleichzeitig für sich in Anspruch. Oft werden diese in einem Satz hintereinander aufgezählt. Dabei sind die Merkmale nicht auf die Persönlichkeit begrenzt, sondern umfassen darüber hinaus Verhaltensweisen und Elemente des Führungsstils.

So steht C2 für „Transparenz, viel Kommunikation, Menschlichkeit und Empathie“ (C2 171-172). Auch andere Frauen halten *Transparenz* für wichtig, (z. B. A3, C2, C10). C10 begründet das damit, dass ihr Team hinter den Aufgaben und den Entscheidungen stehen soll.

Mehrere Befragte schreiben *Vertrauen und Verlässlichkeit* eine hohe Bedeutung zu (z. B. A8, C11, C12, C13). C12 sagt: „Mir ist es wichtig, (...), dass ich loyal bin. Dass die Leute zu mir kommen können und wissen, dass Themen unter uns bleiben, welche

besprochen wurden“ (C12 84-86). Auch C14 „wäre gerne vertrauenserweckend, wenn man mich sieht und mit mir spricht“ (C14 139-140). Ebenso hebt C17 hervor, dass alle wissen sollen, „dass sie sich immer auf mich verlassen können“ (C17 169-170). Darüber hinaus betont C24 diese Eigenschaft: „Ich finde Verlässlichkeit wichtig und ich versuche, es entsprechend zu vermitteln, dass [meine Mitarbeitenden] wissen, man kann sich auf einen wirklich verlassen, wenn irgendwas ist“ (C24 102-104).

Vertrauen und Verlässlichkeit hängen dabei eng miteinander zusammen. Aber auch der Aspekt, jederzeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *ansprechbar zu sein*, ist stark daran geknüpft. C1 erklärt: „Und das finde ich total wichtig, dass die nicht vor verschlossener Tür stehen. Sondern dass ich auch in Person ganz schnell und unmittelbar ansprechbar bin“ (C1 100-102). C23 umschreibt dies mit den Worten: „Ich möchte immer ansprechbar für meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein“ (C23 51-52).

Eine weitere Eigenschaft, die sich die Befragten zuschreiben, ist das Bestreben, *auf Augenhöhe zu sein*. C2 meint, sie sehe sich „eigentlich immer noch als Teil des Teams“ (C2 106-107). Auch B6 behauptet, „eher auf der kollegialen Ebene unterwegs“ zu sein (B6 88). Nach Auffassung von C7 sollen die „Mitarbeiter sehen, dass ich eine aus dem Team bin und einfach nur die koordinierende Tätigkeit habe“ (C7 79-80).

Damit zusammen hängt der Anspruch, *Mitsprache und Kommunikation zu ermöglichen*. A3 macht keine Alleingänge. A8 strebt Problemlösungen im Team an. C11 meint, dass „jeder seinen Senf dazugeben und sagen darf, okay, ich sehe das aber anders“ (C11 132-133). C29 versteht sich nicht nach dem Motto: Ich bin hier der Boss und alle hören auf mich“ (C29 141). Alle sollen die Dinge „schultern“ (C29 149).

An dieser Stelle wird nochmals die Ausrichtung auf das Team und die *Teamfähigkeit* herausgestellt. A7 sagt: „Mir ist Teamfähigkeit sehr wichtig, dass alle miteinander klar kommen und gut zusammenarbeiten. Es soll sich niemand ausgeschlossen fühlen (...). Ich möchte, dass sich die Mitglieder meines Teams gegenseitig ergänzen und unterstützen“ (A7 64-77). C22 meint, dass ihr daran gelegen ist, „dass wir die Dinge zusammen schaffen und Dinge als Team gut meistern, trotz der hohen Anforderungen und der vielfältigen Aufgaben. Und das zusammen hinkriegen, auch wenn es viel und anstrengend ist, dass es trotzdem machbar ist“ (C22 60-63).

Einige Befragte erklären, dass sie sich für *Gleichberechtigung* einsetzen (z. B. A3). Niemand soll bevorzugt oder ausgenutzt werden (A6). C15 sagt: „Vor allen Dingen [will ich] gerecht sein. Das ist mir ein ganz großes Anliegen. Es gibt natürlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mir persönlich näherstehen als manch andere. Für mich ist aber ganz wichtig, dass Sympathie und Antipathie möglichst nicht durchkommt in die-

sen Prozessen“ (C15 174-179). B1 widerspricht dieser Auffassung und favorisiert situatives Führen, weil jede Person anders ist. Sie sagt: „Die Herausforderung ist, sich auf 20 verschiedene Persönlichkeiten einzustellen“ (B1 166-167).

Manche Führungskräfte wollen *zur Selbständigkeit anleiten*. So gibt zum Beispiel A1 Freiräume. Auch C11 motiviert zum selbständigen Mitdenken. C25 konkretisiert: „Ich möchte die Kollegen coachen, sie beraten, so dass sie Probleme lösen können“ (C25 149-150).

Es gibt Befragte, die herausstellen, dass es für sie entscheidend ist, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern *Rückendeckung zu geben*. C11 sagt: „Wenn es in die Hose geht, bin ich als Leitung dafür da, den Rücken zu stärken und mein Team zu tragen. Das ist meine Philosophie“ (C11 150-152).

Eine weitere Eigenschaft, die explizit genannt wird, ist *Empathie*. B10 beschreibt ihren Führungsstil als empathisch: „Deswegen bin ich immer darauf bedacht zu schauen, wo der Mitarbeiter geradesteht und was ich als Führungskraft tun kann, um das Bestmögliche rauszuholen“ (B10 90-92).

Nur wenige stellen das *Leiten und Steuern* als selbst zugeschriebene Merkmale heraus. Dazu gehört C16, die erklärt: „Also Führungskraft hört sich sehr dominant an. Das sind zwei dominante Worte, Führung und Kraft. Und ich möchte letztlich leiten“ (C16 90-91).

E2 Führungsstil

Die meisten Befragten bezeichnen ihren Führungsstil als *kooperativ*. Es geht darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beteiligen (A1), ihnen Freiheiten und Gestaltungsfreiräume zu geben (A2, A3), „locker“ (A4 95) und „kameradschaftlich“ (A8 103) zu sein. Kennzeichnend sind flache Hierarchien, was C12 mit den Worten beschreibt: „Das wäre für mich persönlich keine gute Führungseigenschaft, den Chef raushängen zu lassen. Sondern auf Augenhöhe, kooperativ miteinander zu arbeiten. Mitarbeiter einbinden, auch in die Entscheidungsprozesse. Immer wieder wird der Anspruch betont, mit den Menschen auf Augenhöhe umzugehen. C14 will führen „auf Augenhöhe. Kooperativer Führungsstil. Ich lasse den Leuten eine lange Leine, damit sie ihre eigenen Erfahrungen machen. Es ist ein bisschen so, wie ein Fahrlehrer. Ich sitze daneben, gucke mir an, was sie machen, und greife nur im Notfall ein“ (C14 70-73). C33 beschreibt ihren Führungsstil als „unglaublich demokratisch“ (C33 147-148). C36 möchte „mitnehmend“ sein, „eher Miteinander. Natürlich muss am Ende eine Entscheidung fallen, aber es ist nicht so streng hierarchisch, sondern auf Augenhöhe“ (C36 97-99). C4 nutzt zur Charakterisierung ihres Führungsstils das Attribut „transformationale“ (C4 120). C20 möchte „nahbar“ sein (C20 59) und C31 versteht sich als „Kümmerer“ (C31 92).

Vor dem Hintergrund, sich als Teil des Teams zu betrachten, bezeichnen einige Befragte ihre Rolle bzw. ihren Führungsstil als *kollegial* (z. B. A6, A7, C5, C16, C19). Aufgrund des engen Kontakts zu den Menschen umschreiben manche Befragte ihre Art des Führens auch als *kommunikativ* (z. B. C2, C7, C8). *Empathische Führung* nehmen zum Beispiel B10 und C23 für sich in Anspruch.

Doch es gibt auch *Relativierungen* des kooperativen, kollegialen und stark mitarbeiterorientierten Denkens und Handelns. A5 sagt: „Kooperativ mit Sicherheit, aber in gewisser Weise muss man auch Autorität sein. Also meiner Meinung nach geht man als Führungskraft unter, wenn man nicht eine gewisse Autorität an den Tag legt“ (A5 76-78). C22 ist „es wichtig, mit den Kollegen und Kolleginnen im Austausch zu sein und die mitzunehmen, aber es soll trotzdem klar sein, wie die Struktur und der Dienstweg sind“ (C22 67-70). C10 meint, „es gibt Dinge, da möchte ich nicht drüber diskutieren“ (C10 111-112). B6 sieht sich explizit nicht als Teil des Teams, geht auf Distanz. Auch C33 stellt heraus: „Gleichwohl muss man drauf achten, dass man nicht abgehängt und noch als Führungskraft wahrgenommen wird. Das habe ich sehr schnell gemerkt“ (C33 98-100). Und B7 beschreibt ihren Führungsstil als „kooperativ, aber klar“ (B7 104). C16 praktiziert situatives, individuelles Führen. Sie sagt: „Jeder Mensch hat eigene Stärken und Schwächen. Ich sehe es als meine Kunst an, jeden so einzusetzen, dass er mit seinen Stärken und mit seinen Schwächen arbeiten kann und dementsprechende Erfolgserlebnisse hat“ (C16 108-112).

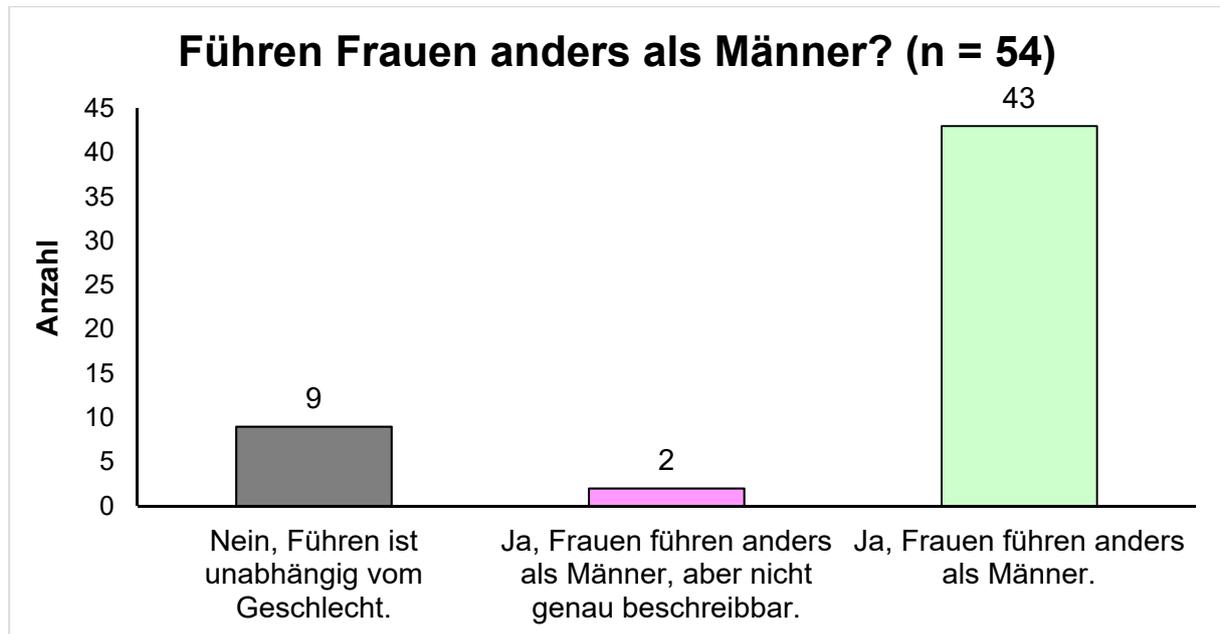
E3 Führen Frauen anders als Männer?

Die Antworten der Befragten auf die Frage, ob Frauen anders als Männer führen, fallen sehr ausführlich aus. Bei diesem Punkt wird ersichtlich, dass viele Befragte darüber intensiv nachdenken und diesen Aspekt reflektieren. Den Aussagen liegen dabei unterschiedliche Vergleichsmaßstäbe zugrunde: Manche Frauen vergleichen sich mit männlichen Kollegen aus ihrem direkten beruflichen Umfeld. Weiterhin fließen eigene Erfahrungen als Frau oder im Umgang mit männlichen Führungskräften ein. Nur wenige Befragte abstrahieren und machen pauschale Aussagen, indem sie auf Eigenschaften von Frauen und Männern im Allgemeinen Bezug nehmen. Die nachfolgend beschriebenen Gesamtergebnisse sind in Abbildung 15 veranschaulicht.

Neun Befragte vertreten den Standpunkt, dass **Führen (komplett) vom Geschlecht unabhängig** ist (A4, A7, B3, B9, C1, C2, C18, C22, C36). So sagt C36: „Das ist eine Frage von Persönlichkeit, ich würde das jetzt nicht vom Geschlecht abhängig machen“ (C36 101-102). Auch A4 meint: „Wenn ich mir die Teamleiter im Haus anschau, würde ich nicht sagen, dass Frauen grundsätzlich anders führen als Männer. Ich würde eher sagen, es ist personenabhängig“ (A4 102-106). C2 betrachtet den Führungsstil abhängig vom Charakter. B9 vertritt die Auffassung, dass es früher Unterschiede gab, heute aber nicht mehr.

Abbildung 15

Führen Frauen anders als Männer?



Zwei Befragte (A2, C20) bejahen die Frage, dass Frauen anders als Männer führen, können dies jedoch **nicht näher beschreiben bzw. begründen**. C20 sagt: „Ich kann es gar nicht richtig beschreiben, weil wir in unserem Bereich sehr frauendominiert sind“ (C20 70-71).

Die 43 anderen weiblichen Führungskräfte meinen, dass **Frauen anders als Männer führen**. Die Unterschiede machen sie an verschiedenen Beobachtungen, Erfahrungen und Eigenschaften fest.

Ein erster Unterschied, den zahlreiche Befragte herausstellen, bestehe darin, dass Frauen *mehr Empathie* haben. C29 sagt: „In manchen Dingen glaube ich, dass Frauen das besser machen“ (C29 160-161). Sie haben mehr Verständnis und würden nicht „direkt mit dem Hammer auf den Tisch hauen“ (C29 164-165). B2 meint, dass Frauen eher auf die Persönlichkeiten und Empfindlichkeiten einzelner Mitarbeitenden eingehen und sie sensibler führen. C10 merkt „das einfach sofort, wenn es jemandem von meinen Leuten nicht gut geht“ (C10 116-117). Frauen fragen eher nach privaten Angelegenheiten, zum Beispiel nach dem letzten Urlaub (C25). Durch Empathie entsteht eine größere Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was C33 mit den Worten beschreibt: „Wer empathisch ist, ist schwingungsfähig und in der Lage, seine Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen und anzusprechen und auf Dinge einzugehen“ (C33 58-160). C16 meint, männliche Teamleiter besitzen die Empathie nicht, die Frauen besitzen und sehen die Aufgabe im Vordergrund und nicht den Menschen dahinter. Sie sagt: „Da müssen Aufgaben gelöst werden. Wie der einzelne Mensch mit

seinen Stärken und Schwächen die Aufgabe lösen kann, das wird meistens nicht betrachtet. Die Zwischenmenschlichkeit fehlt“ (C16 105-107).

Empathie könne nach Aussage von A6 aber auch einen Nachteil bedeuten: „Allgemein denke ich, sind Frauen stimmungsschwankender unterwegs, nehmen sich zu viel an, weil sie sich zu viele Gedanken machen“ (A6 83-85). B7 erklärt: „Männer sind oft sachlicher und haben nicht immer dieses Zwischenmenschliche inne“ (B7 111-112). Nach Einschätzung zweier Befragten könnten sich Männer besser abgrenzen und haben eine größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (C7, C26).

Neben der Empathie heben sich Frauen nach Ansicht zahlreicher Befragter durch *mehr Emotionalität* hervor, die mehr Kommunikation zur Folge hat. C6 sagt: „Frauen sind einfach emotionaler, ganz klar. Die gehen mehr auf das Gegenüber ein, haben viel viel mehr Worte, die sie an den Tag legen“ (C6 142-143). Sie meint, dass Männer eine ganz andere Kommunikation als wir Frauen haben: „Wir Frauen nehmen das dann oftmals emotional und persönlich, was gar nicht so gemeint ist von den Männern“ (C6 525-527). C14 merkt, „wenn ich mit Männern im Austausch bin, es ist irgendwie anders. Die lassen diese ganzen Emotionen weg, was ich nicht gut kann. Ich bin jetzt nicht der emotionalste Mensch, aber nicht alles prallt an mir ab“ (C14 78-80). C3 zieht den direkten Vergleich zu Männern, denn „das, was ich manchmal ein bisschen emotionaler angehe, geht mein Kollege pragmatischer an“ (C3 224-225).

B8 beschreibt den Führungsstil von Männern als „unemotional“ (B8 235). Doch habe dies auch den Vorteil, dass „der nicht um den heißen Brei redet. Das ist kurz und knapp. Das ist eine sehr nüchterne Art. Da kommt ein geringerer Detailgrad rüber, aber es ist effizient“ (B8 233-234).

Dass Frauen *mehr kommunizieren*, hebt C17 explizit hervor, wenn sie sagt: „Wir reden mehr oder versuchen, nochmal anders zu erklären oder zu erläutern oder zumindest eine gewisse Akzeptanz zu erlangen, für das, was wir fordern“ (C17 207-209).

Ein Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften liegt nach Auffassung einiger Befragter darin, dass *Frauen nicht oder weniger auf Rivalität aus* sind (z. B. C29). Nach C35 haben Männer einen hohen Konkurrenzgedanken und sind eher Einzelkämpfer. Frauen versuchen dagegen, durch Netzwerke an ihr Ziel zu gelangen. C21 erlebt „manche Männer als sehr karrierebewusst. Die Ellenbogenmentalität ist da nach meinem Eindruck mehr vertreten als bei Frauen“ (C21 70-71).

Einige Befragte begründen die Unterschiede im Führungsstil von Frauen und Männern mit der *Mutterrolle*, durch die sie sich ein gutes Selbst- und Fremdmanagement zugelegt hätten. So spricht A8 Müttern Multitaskingfähigkeit zu: „Da muss nicht alles nacheinander laufen, sondern auch mal parallel“ (A8 111-112). Kinder erziehen sei „Führung nur in klein“ (C11 173). C13 erklärt: „Zu Kindern gehört mehr dazu. Freunde, Kindergarten, Schule etc. Das ist ein riesen Management, worum man sich kümmern

muss. Ähnlich ist es auch auf der Arbeit. Verschiedene Mitarbeitende, deren Probleme, verschiedene Sorgen, deren Aufgaben, die Ziele, die ich von den Vorgesetzten bekomme, alles irgendwie unter einen Hut zu kriegen. Ich glaube, dass können Frauen besser“ (C13 176-180). Mütter hätten auch mehr Geduld und Verständnis (C13).

Wenige Führungskräfte verbinden mit Frauen eine *höhere Konfliktbereitschaft*. Sie könnten mit Konflikten besser umgehen und sind eher bereit, einen Konflikt zu suchen und sich damit auseinanderzusetzen (C9). Frauen könnten durch die Mutterrolle Konflikte besser lösen und kompromissbereiter sein (C15).

Unter anderem durch die Mutterrolle bedingt, *denken Frauen flexibler und stellen sich schneller auf neue Situationen ein* – so die Auffassung einiger Befragter. C15 sagt: „Ich glaube, dass Frauen flexibler im Denken sind und sich auf eine neue Situation besser einstellen können, weil das oft in ihrem Lebensalltag von ihnen verlangt wird. Das kann eine Belastung sein. Aber das kann auch eine große Stärke sein, diese Flexibilität“ (C15 201-211).

Mehrere Befragte nennen nicht direkt Unterschiede im Führungsverhalten, haben jedoch die Erfahrung gemacht, dass *das Verhalten von Frauen und Männern unterschiedlich bewertet* wird, wobei die Frauen mehr Kritik erhalten. C11 meint, dass wenn eine Frau in einer Sitzung ein klares Wort spricht, sie als „zickig“ (C11 176) abgestempelt wird. Bei einem Mann gäbe es keine solch negative Bewertung. Außerdem müssen sich Frauen zu Beginn in einer Führungsposition durchsetzen und beweisen. C12 sagt: „Es muss gezeigt werden, den Job mehr verdient zu haben und es gerechtfertigt ist, als Frau diese Tätigkeit zu übernehmen“ (C12 101-103). Auch B1 hat „gemerkt, dass wenn ich energischer in der Kommunikation bin, dass es mir schnell negativ ausgelegt wird“ (B1 179-180). B1 ist der Meinung, dass ihre männlichen Kollegen die gleichen Inhalte mit vehementerer Stimme vermitteln. Diese werden dann im Gegensatz zu ihr als durchsetzungsstark empfunden.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern werden aber auch personen- und situationsbezogen *relativiert*. So können Männer Eigenschaften annehmen, die eher Frauen zugeschrieben werden. C28 erklärt: „Auch Männer können sehr verständnisvoll sein, aktiv zuhören, da würde ich jetzt nicht sagen, dafür muss man eine Frau sein, das können Männer genauso“ (C28 168-171). C11 hält Frauen für empathischer, doch dürfe man nicht verallgemeinern, sondern die Eigenschaften seien „typabhängig“ (C11 168). Auch Frauen können wenig empathisch sein: „Die sind dann so karrieregeil, nenne ich es mal, dass die über Leichen gehen“ (C10 122-123).

Unterschiede vorausgesetzt, wird eine Kombination weiblich und männlich konnotierter Eigenschaften als erfolgversprechend eingestuft. C15 sagt: „Ich finde die Ausgewogenheit sehr wichtig, weil beide Geschlechter voneinander unheimlich viel profitieren können“ (C15 201-211). C3 findet „die Kombination, dass ich einen Kollegen habe,

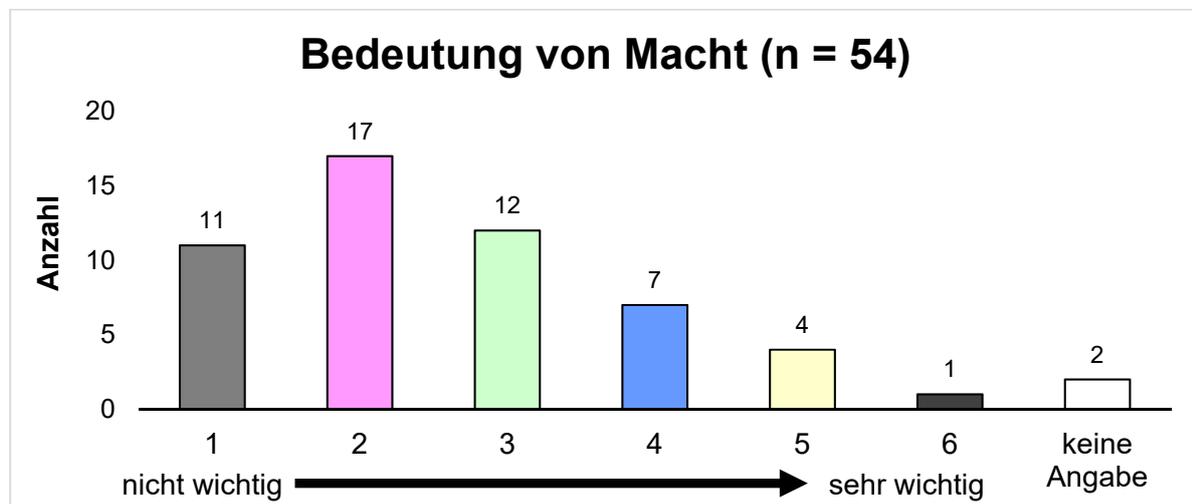
sehr hilfreich“ (C3 231-132) und spielt dabei auf eine gute Ergänzung von Emotionalität und Pragmatismus an.

E4 Bedeutung von Macht

Die quantitativen Einschätzungen zur Bedeutung von Macht zeigen, dass 40 Befragte einen Zahlenwert von 1, 2 oder 3 angeben. Macht ist ihnen also wenig wichtig. Sieben Befragte ordnen eine Vier zu, vier Befragte eine Fünf und eine Befragte gibt eine Sechs an, also sehr wichtig (s. Abb. 16). Allerdings dürften diese Ergebnisse geringe Aussagekraft haben, da der Begriff „Macht“ sehr unterschiedlich definiert wurde und hohen Interpretationsspielraum zulässt.

Abbildung 16

Bedeutung von Macht



Der Begriff „Macht“ wird von vielen Befragten **schlecht bewertet**. Das Wort ist negativ behaftet (A3) bzw. besetzt (C6). Für A6 ist „Macht so ein negatives Wort“ (A6 88) und für C11 ein „blöder Begriff“ (C11 183). Für C6 ist Macht „das falsche Wort“ (C6 158). Auch C33 findet das Wort „negativ behaftet, das ist vielleicht typisch Frau“ (C33 175-176). C3 kann sich mit dem Begriff schlecht identifizieren. Und C17 stuft eine Machtausübung als „sehr autoritär“ ein (C17 218-219).

In den Aussagen der Befragten kommt zum Ausdruck, welches **Verständnis** mit dem Begriff „Macht“ verbunden ist. Für C11 bedeutet Macht, etwas gegen den Willen anderer durchzusetzen (C11). Sie relativiert die negative Konnotation: „Wenn das aber was ist, was meine Leidenschaft erweckt, Dinge in die richtige Richtung zu lenken, könnte es eine Sechs auf der Skala sein“ (C11 193-194). C15 verbindet Macht mit Machtausübung. Auch sie relativiert den negativen Beigeschmack: „Wenn ich berücksichtige, dass Macht die Kompetenz sein kann, auf das Denken und Verhalten anderer Personen einzuwirken, Prozesse zu steuern und für Personen Entscheidungen zu treffen, wenn sie hierzu nicht in der Lage sind, würde ich eine Sechs nennen“ (C15 221-

225). B9 favorisiert, die Machtergreifung durch die Möglichkeit zu ersetzen, Entscheidungen zu treffen. C35 ersetzt das Wort Macht durch das Wort Verantwortung.

Die **Bedeutungsaspekte von Macht** variieren zwischen hoher und geringer Bedeutung, wobei wenige Befragte ein Sowohl-als-auch sehen. Obwohl die wenigsten Befragten für sich beanspruchen, Macht ausüben zu wollen und (oder) tatsächlich auszuüben, schreiben sie der Macht eine *hohe Bedeutung* zu. „Am Ende entscheide ich“ (A1 130) ist eine Aussage, die in dem Sinne zu verstehen ist. Dass man sich Einfluss aneignen muss, betonen mehrere Befragte, zum Beispiel A6: „Ich denke, dass man sich eine gewisse Position erarbeiten muss, dass man eben nicht der Kumpel von nebenan ist, sondern die Vorgesetzte. Man bekleidet schließlich eine andere Position“ (A6 88-91). Und C9 sagt: „Macht ausüben heißt für mich, dass ich meine Position verwende oder benutze, um irgendwie meine Dinge durchzusetzen“ (C9 151-153), wichtiger sei es aber, das Team mitzunehmen und zu überzeugen. Auch C10 gibt an, dass sie manchmal sagen muss, wie etwas gemacht wird. C12 behauptet, dass die Rolle es mit sich bringt, „dass manchmal entschieden werden muss. Auch wenn es jemandem nicht gefällt, das ist dann so. Das gehört leider mit dazu“ (C12 113-115). C16 hält Macht für „das letzte Mittel“ (C16 117-118). In diesem Sinne ist auch die Aussage von C7 zu verstehen: „Ich weiß, dass ich arbeiten könnte, ohne das Sagen zu haben. Aber lieber mach ich es mit. Nicht um jeden Preis, aber sehr gerne“ (C7 117-118).

Einige Befragte schreiben Macht in ihrem Führungsalltag eher *geringe Bedeutung* zu. A2 erklärt: „Mir sind die Freiräume aller wichtiger als meine eigene Macht“ (A2 91-92). Auch A4 „möchte alles so kooperativ und wenig diktatorisch wie möglich“ (A4 112-113). A5 ist grundsätzlich für Teamarbeit „und nicht, dass eine Person alles entscheidet“ (A5 89-90). A7 weiß, „einen gewissen Respekt muss man natürlich haben, aber ich muss nicht alles von oben herunterdelegieren und jedem sagen, was er oder sie zu tun und zu lassen hat“ (A7 87-89). C10 meint: „Ich brauche das nicht, um mich toll zu fühlen“ (C10 127-128). Mehrere Frauen weisen den Machtgedanken mit kurzen, knappen Worten zurück wie „Macht ist nicht so meins“ (C14 90), „Das ist für mich gar nicht relevant“ (B5 93) oder „Der Machtpart spielt für mich keine Rolle“ (C36 105). B2 „möchte nicht von oben mit dem Zeigefinger kommen, sondern eher kommunizieren und beobachten“ (B2 199-200).

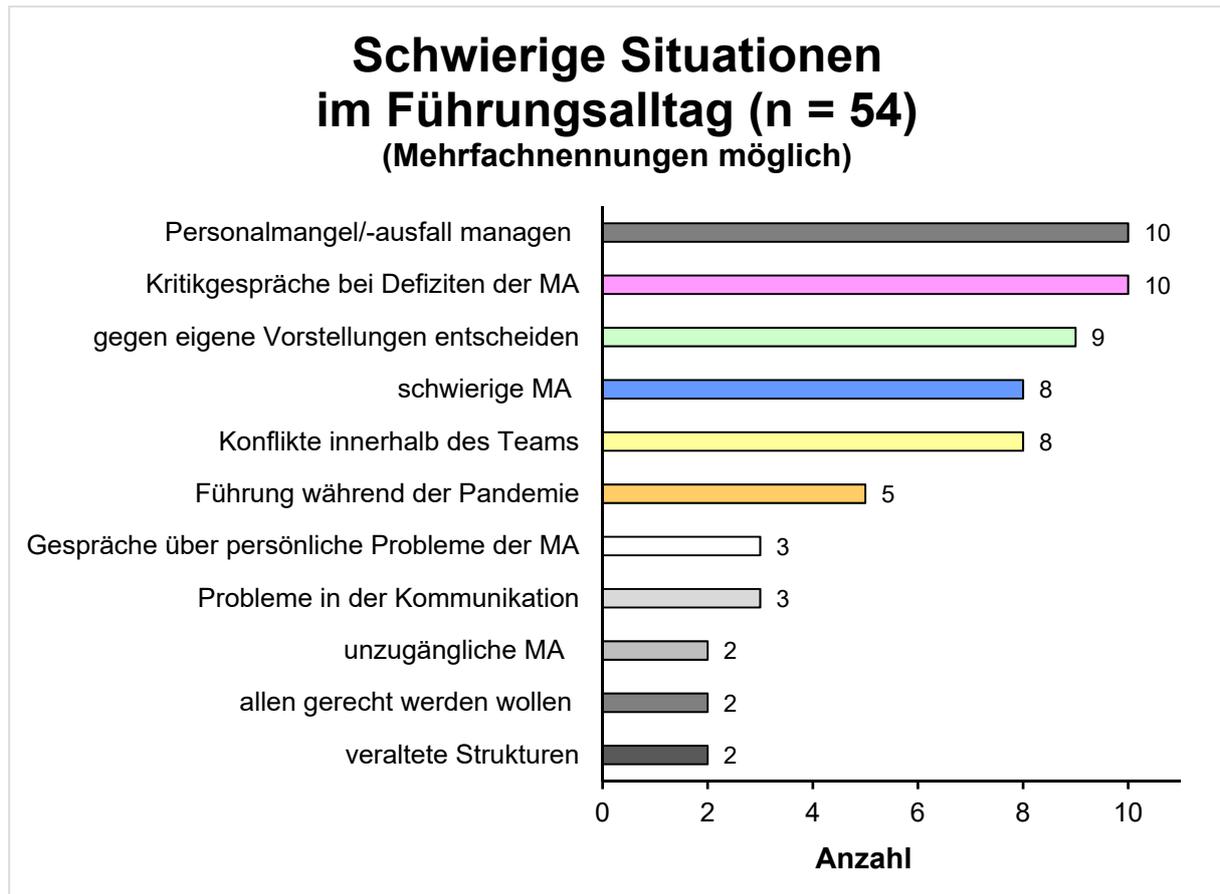
Wenige Befragte haben eine ambivalente Beziehung zur Macht bzw. schreiben diesem Aspekt von Führung *sowohl geringe als auch hohe Bedeutung* zu. B8 sagt: „Macht kann auch wichtig sein. Aber es ist nicht meine vorrangige Motivation“ (B8 242-243). A8 lässt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume, entscheidet aber trotzdem. C9 trifft manchmal unpopuläre Entscheidungen. Für C15 bedeutet Macht, auch mal das letzte Wort zu haben.

E5 Schwierige Situationen im Führungsalltag und Umgang damit

Bei den als schwierig erlebten Situationen werden elf, teilweise sehr unterschiedliche Aspekte genannt (s. Abbildung 17).

Abbildung 17

Schwierige Situationen im Führungsalltag



Mit zehn Nennungen steht unter anderem das *Management des Personalmangels bzw. -ausfalls* an der Spitze. C10 sagt: „Die größte Herausforderung ist, die ganzen Anforderungen mit dem Personal zu bewältigen“ (C10 131-132). Sie „jongliert“ (C10 136). Gründe für die hohe Arbeitsbelastung liegen im hohen Arbeitsanfall (C18) oder bei (Langzeit-)kranken, wenn der Rest des Teams die Arbeit auffangen muss (A3, C17) und es zu Überlastung bei Einzelnen oder im Team kommen kann (C20). C18 gerät „an eine Grenze, wenn man das, wofür man angetreten ist, gar nicht mehr erledigen kann, weil man im Grunde nur zugeschüttet wird mit Themen, die man abarbeiten soll“ (C18 200-202). C19 macht dann viel selbst. Auch C9 erlebt enormen Zeit- und Termindruck. Sie sagt: „Wenn man an so einer Aufgabe scheitern würde, dann kratzt das natürlich ein bisschen an dem Ego, aber das ist dann vielleicht kein echtes Scheitern, sondern eine Erkenntnis. Dann muss ich halt mein Glück in anderen Dingen ausprobieren“ (C9 359-363).

Neun Befragte erleben es darüber hinaus als schwierig, wenn sie als Führungskräfte *Entscheidungen kommunizieren und umsetzen müssen, hinter denen sie und (oder) das Team nicht stehen*. C30 stellt heraus: „Eindeutige Grenzen habe ich da, wo die Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, wo ich die nicht mehr mit meinem Gewissen vereinbaren kann“ (C30 134-136). C14 bittet ggf. ihren Vorgesetzten um Erläuterung. Auch C15 erlebt begrenzten Einfluss auf Prozesse. B6 spricht davon, „machtlos“ zu sein (B6 140), wenn Vorgaben, die zusätzliche Arbeit bedeuten, weitergegeben werden müssen. Für C26 ist es allgemein schwierig, schlechte Nachrichten zu übermitteln.

Zwei Befragte streben an, *es allen recht machen zu wollen*, was jedoch nicht möglich ist. B3 sagt: „Nach unten möchte ich meinem Team gerecht werden und nach oben meiner Führungskraft bis hin zur Amtsleitung“ (B3 122-123). Auch C23 möchte die Erwartungen aller erfüllen, was sie als schwierig ansieht.

Zehn Befragte nennen *Kritikgespräche bei Leistungsdefiziten und Fehlverhalten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter* als schwierige Gegebenheit. C18 erklärt: „Eine schwierige Situation im Führungsalltag ist, wenn es (...) darum geht, Mitarbeitende zu kritisieren oder zu überlegen, welche Maßnahmen es braucht, damit man das Verhalten von Mitarbeitenden in eine gute Bahn lenkt, dass finde ich herausfordernd“ (C18 193-196). C4 ergänzt: „Schwierig ist, wenn Probleme auftreten und ein Mitarbeiter nicht funktioniert. Wenn man ihn nicht motiviert bekommt oder wenn er tatsächlich Fehler macht“ (C4 145-147). C7 findet es schwierig, wenn Fehler mehrfach auftreten: „Wenn man etwas zwanzigmal erklärt hat und sie kommen immer wieder mit denselben falschen Sachen. Das ist schwer, weil ich nicht ungeduldig sein möchte. Ich möchte dann geduldig sein. Und das gelingt mir auch. Aber es ist schwer“ (C7 123-125). C8 sieht wenig Einflussmöglichkeiten, um Maßnahmen gegenüber den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern durchzusetzen. B7 analysiert, ob mangelnde Motivation oder Unvermögen hinter einem kritischen Verhalten stehen. Sie bezieht Vorgesetzte mit ein und sie verständigen sich auf eine gemeinsame Strategie. C32 bereitet sich gut auf Gespräche bei Leistungsdefiziten und Fehlverhalten vor.

Für acht Frauen bedeutet es ein Hindernis, *mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen zu müssen, die sie als persönlich schwierig erleben*. Dabei machen sich die Schwierigkeiten oft an bestimmten Charaktereigenschaften fest (C36), z. B. dass es „Miesmacher“ (A1 135) oder psychisch Kranke (C6) im Team gibt. B1 hat ein Problem mit fehlender Reflexion und B8 mit genereller Unzufriedenheit beim Personal. B10 findet es herausfordernd, sich auf jede Persönlichkeit einzustellen. C21 erlebt manche Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter als frech und C27 als respektlos. C27 hofft dann, dass die Person bald geht. B8 fühlt sich hilflos, wenn der Verdacht besteht, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter krank sind, um ein Zeichen zu setzen.

Mit problematischen Charakteren verbunden ist der Befund, dass auch *Gespräche über persönliche Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* von drei Befragten als schwierige Situation eingeschätzt werden. C34 meint, es geht dabei um Dinge, die mit dem Dienst nichts zu tun haben. C20 stuft es als schwierig ein, Gespräch zu führen, wenn Teammitglieder persönliche Schicksale erlebt haben. C27 holt dann gemeinsam mit der Person Hilfe. C35 dagegen bezieht in bestimmten Konstellationen wie Alkoholumismus und sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz weitere Stellen ein.

Zwei Befragte sehen es als schwierig an, *mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen, die nicht zugänglich sind*. A6 spricht von emotionalen Konflikten und sucht mit den Betroffenen nach einer Lösung, ansonsten wird der Vorgesetzte eingeschaltet. C16 berichtet Ähnliches und sagt: „Ich stoße an Grenzen, wenn mein Gegenüber mir nicht das Problem schildert. Wenn ich auf der Empfindungsebene merke, dass da etwas nicht stimmt. Dass der andere sich aber dazu nicht äußert und Probleme nicht ausgesprochen werden. Also die fehlende Kommunikation“ (C16 121-124). Einmal hat C16 eine Situation emotional so getroffen, dass sie sich psychologische Hilfe geholt hat.

Konflikte innerhalb des Teams handhaben zu müssen, dürfte häufiger vorkommen. Acht Befragte stufen diese Situation als schwierig an. A4 und C11 haben ein Problem mit schlechter Stimmung im Team. C11 meint, ähnlich wie in einer Familie, muss es dann irgendwie weitergehen. A5 hält Mobbing für problematisch. Sie versucht dann, Lösungen zu finden bis hin zu Kündigungsempfehlung. C13 bietet sich bei Teamkonflikten als Moderatorin an. C5 findet es schwierig, wenn sich Konflikte im Team auf die Arbeitsleistung auswirken. B4 kritisiert, wenn nicht respektvoll miteinander umgegangen wird. C29 verteilt bei Streit die Arbeit so, dass die Betroffenen möglichst wenig miteinander zu tun haben. Sie sagt: „Da habe ich keine Lust drauf, diese zwischenmenschlichen Konflikte, um die man sich kümmern muss, ich habe keine Lust, hier wie im Kindergarten den Streit zu schlichten, aber es gehört halt dazu“ (C29 212-217).

Drei Befragte geben an, dass es ihnen schwerfällt, mit *Problemen in der Kommunikation* umzugehen. A2 nennt hier Missverständnisse, Gerüchte und Unsicherheiten, die nicht angesprochen werden. C13 kommentiert dies mit: „Meine Kinder kann ich dazu zwingen, dass sie miteinander reden sollen, meine Mitarbeitenden leider nicht“ (C13 192-193). Die Umgangsform von C1 sieht so aus, dass „wenn man beginnt, sich im Kreis zu drehen, dann muss man dem ein Ende setzen“ (C1 123-124).

Die Kommunikation, Teamentwicklung und Personalführung während der Pandemie halten fünf Befragte für schwierig. A3 und C1 meinen, dass vieles ungeklärt blieb. Für C2 war es schwer, eine gute Atmosphäre und den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten. Und C13 erklärt: „In der Corona Zeit Führungskraft zu werden, ist eine Katastrophe“ (C13 231).

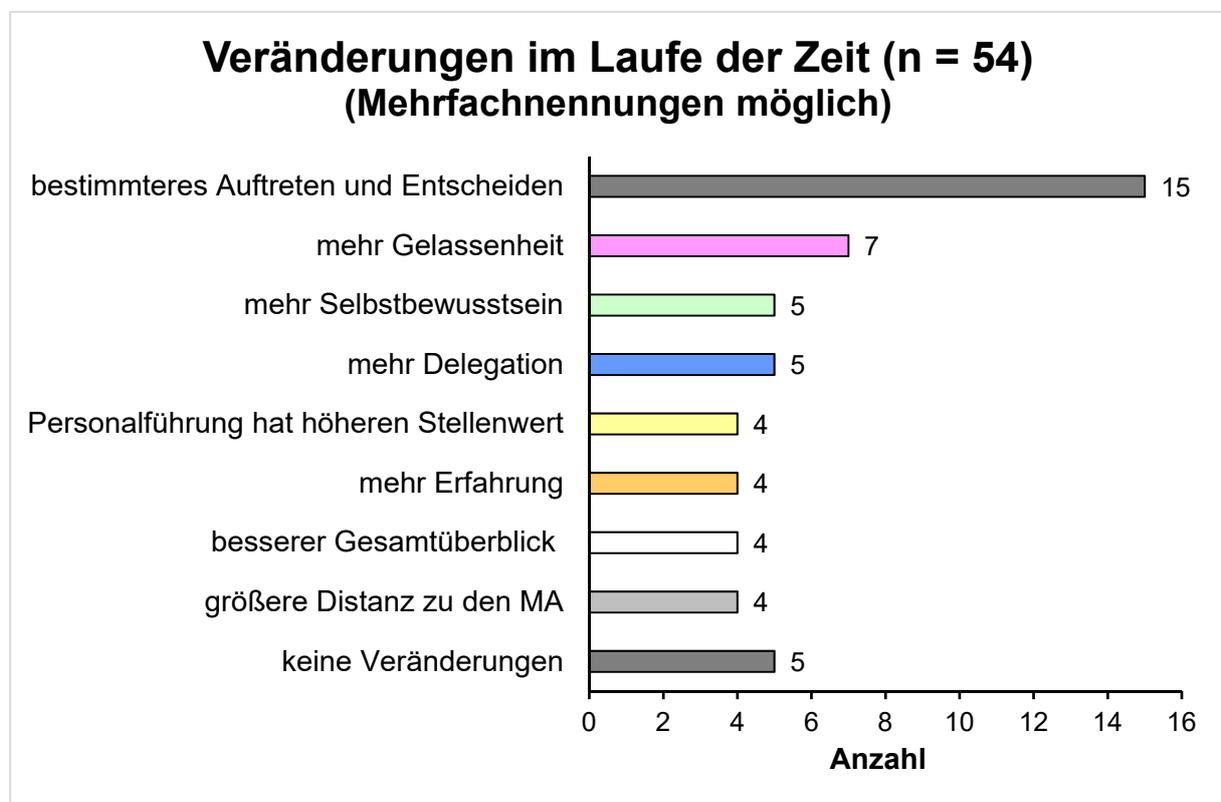
Zwei Führungskräfte kritisieren *veraltete Strukturen*. C6 sagt: „Also ich würde mir Vorankommen und Modernisierung wünschen. Das ist nicht mehr zeitgemäß“ (C6 181-182). C24 beklagt, dass ihre Verbesserungsvorschläge ausgebremst werden.

E6 Veränderung des Führungsverhaltens im Laufe der Zeit

49 Befragte geben an, dass sich ihr Führungsverhalten im Laufe der Zeit **verändert** hat. Nur fünf vertreten den Standpunkt, dass dies **nicht** der Fall ist (A3, A8, B3, C9, C11) (s. Abbildung 18). C9 antwortet mit: „Ich bin noch genauso wie vorher auch“ (C9 75).

Abbildung 18

Veränderung des Führungsverhaltens im Laufe der Zeit



Diejenigen, die bei sich eine Veränderung beobachten, nennen acht verschiedene Aspekte, im Hinblick derer sie sich verändert haben. Vier Befragte stellen heraus, dass sie heute einen *besseren Überblick bzw. Gesamtüberblick* haben. Dazu gehören A4 und A6. C6 hat jetzt Kenntnis der Aufgaben und C31 denkt heute strategischer als zu Beginn ihrer Führungslaufbahn.

Fünf Befragte meinen, an *Selbstbewusstsein gewonnen* zu haben. A7 sagt: „Ich bin allgemein selbstbewusster, stärker und kreativer in der Lösungserarbeitung geworden“

(A7 100-101). C2 geht selbstbewusster in Gespräche. Und B10 erklärt: „Ich bin selbstbewusster geworden und kann meine Meinung seitdem besser und sachlicher vertreten“ (B10 133-135).

Das gewonnene Selbstbewusstsein hat vielfach *bestimmteres Auftreten und Entscheiden* zur Folge. 15 Befragte stellen diese Veränderung im Führungsverhalten bei sich fest. So sagt A8 häufiger nein. C15 hat eine große Sicherheit in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten entwickelt. C30 ist heute durchsetzungsstärker als zu Anfang. Mehrere Befragte können sich besser positionieren und sind konsequenter geworden. C22 sagt: „Es gibt Situationen, in denen bin ich nicht mehr so sanft. In manchen Dingen muss ich von Anfang an lauter und stärker auftreten, weil ich feststelle, dass das effektiver ist. Weniger mit den Leuten im Team, sondern in den Bereichen, wo wir uns anderen gegenüber positionieren müssen“ (C22 113-116). B5 kann heute kritische Themen eher ansprechen. C17 gibt an: „Meine Kommunikation ist sehr viel verbindlicher geworden“ (C17 248). C4 stellt manche Themen nicht mehr zur Diskussion und entscheidet selbst. Auch C20 bestimmt den Weg, wenn Diskussionen zu keinem Ergebnis führen. Und C32 erklärt: „Ich bin, sag ich mal salopp, Chef, ich habe das Recht, Entscheidungen zu treffen. Natürlich nehme ich euch gerne mit und erkläre euch, warum ich diese Entscheidung getroffen habe, aber nur eingeschränkt“ (C32 298-301).

Fünf Befragte haben gelernt, *mehr zu delegieren*. A6 fällt das Delegieren nun leichter. Auch C13 ist sicherer in der Aufgabenverteilung geworden. C14 sagt: „Ich habe gelernt, dass ich mehr delegieren und loslassen muss, weil es die Aufgabe ist, nicht alles selbst zu machen“ (C14 112-113). Ähnliches behauptet C23 über sich: „Ich glaube, ich kann besser abgeben“ (C23 79).

Vier Befragte betonen, dass sich durch *Erfahrung* ihr Führungsstil weiterentwickelt und verändert hat. C1 sagt: „Erfahrung ist wirklich sehr viel wert, weil es ein bisschen Ruhe in die Sache bringt. Man hat nicht mehr das Gefühl alles sofort und unmittelbar, auch auf seine Person bezogen, regeln zu müssen. Sondern ich kann mittlerweile auch schon mal einen Schritt zurücktreten innerlich“ (C1 129-131). Für B8 ist Führen zu einer „normalen Rolle“ geworden (B8 263). C34 stellt heraus: „Je länger man das macht, desto mehr Erfahrung hat man, und man kann mit Dingen anders umgehen“ (C34 170-171).

Mit der Erfahrung geht häufig *mehr Gelassenheit* einher (z. B. C3, C5, C31). Sieben Befragte berichten von dieser Veränderung. A1 kann heute mehr aushalten. C14 hat ihre Ansprüche gesenkt. C5 hat mehr Vertrauen und praktiziert weniger Kontrolle. B9 reagiert überlegter.

Im Unterschied zur Anfangszeit messen vier Befragte heutzutage der *Personalführung* einen *höheren Stellenwert* zu. C12 erklärt: „Am Anfang weiß man nicht, wie viele Gespräche gut sind. Man möchte nicht nerven, dass es irgendwie unangenehm ist und

sich Leute denken, warum fragt die jetzt alle zwei Tage nach. Da muss für sich erstmal das Richtige gefunden werden“ (C12 148-150). C28 hat ihr Verhalten von der Aufgaben- zur Personenorientierung verändert. C3 schaute zu Beginn vorrangig auf die Leistung, jetzt auch auf die Menschen. Sie gibt an: „Diese Veränderung zu dem wertschätzenden Führungsstil hat viel Veränderung bei mir erzeugt, aber auch im Miteinander mit meinen Teammitgliedern“ (C3 281-283).

Vier Befragte antworten auf die Frage, inwieweit sie sich verändert haben, dass sie im Laufe der Zeit eine größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingenommen haben. C27 umschreibt dies mit den Worten: „Ich fühle mich nicht mehr als der Kollege. Ich weiß jetzt, dass ich Vorgesetzte bin, das war am Anfang ein bisschen anders“ (C27 351-353).

4.6 F: Work-Life-Balance und Vereinbarkeit

F1 Wirkungen des Berufs auf Partnerschaft, Familie und Freizeit, Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance

Die Antworten auf die Frage, ob und ggf. inwiefern sich der Beruf auf Partnerschaft, Familie und Freizeit auswirkt, variieren stark. Ebenso facettenreich sind die **Bewertungen der Work-Life-Balance**, die insgesamt positiv, negativ, jedoch auch widersprüchlich ausfallen können. Offenbar handelt es sich hier um einen Punkt, der mitunter verdrängt, bei dem kritische Aspekte als Teil des Gesamtpaketes hingenommen, schöngeredet, nicht abschließend reflektiert oder gelöst werden.

Nur wenige Befragte sind mit ihrer Work-Life-Balance komplett zufrieden (*positive* Bewertung). C1 sagt: „Das läuft sehr gut“ (C1 138). Und auch C8 denkt, „dass man das bei uns mit der Teamleitung und Familie gut vereinbaren kann“ (C8 229-230). A6 betrachtet die Arbeit sogar als Ausgleich zu Haushalt und Familie.

Dagegen gibt es deutlich mehr Aussagen, in denen eine Unzufriedenheit mit der Work-Life-Balance zum Ausdruck kommt (*negative* Bewertung). C27 ist „eher unzufrieden“ (C27 368) und C31 schätzt das Ergebnis „schlecht“ ein (C31 150). Auch B1 vertritt den Standpunkt, sie habe „momentan keine gute Work-Life-Balance“ (B1 229-230). A5 sagt: „Die Arbeit „hat schon viel Gewicht gehabt die letzten Jahre, was mich viel mehr gefordert hat, als ich wollte“ (A5 112-113). C13 stellt heraus, die Arbeit sei eine „extreme Belastung“ für die Familie (C13 248). B2 charakterisiert ihre Situation mit den Worten: „Die eigenen Bedürfnisse stecke ich einfach zurück“ (B2 301-302). Und C28 bekundet: „Was die Work-Life-Balance angeht, wäre es bestimmt entspannter, keine Führungsposition zu bekleiden“ (C28 232-233).

Nicht wenige Befragte machen Aussagen, die in sich *widersprüchlich* oder inkonsistent sind. So ist B5 mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden, obwohl sie beruflichen Ärger mit

nach Hause nimmt. B9 arbeitet sehr viel und bricht wegen dienstlicher Termine sogar ihren Urlaub ab. Trotzdem ist sie zufrieden, da sie gerne arbeitet. C18 erlebt ihren Beruf in ähnlicher Weise und begründet das Folgendermaßen: „Das viele im Büro sein (...) ist für mich okay, weil ich motiviert bin und weil es mir auch Spaß macht“ (C18 222-224). C34 ist zufrieden trotz der privaten Belastung mit einem häuslichen Pflegefall.

Die Work-Life-Balance kann schwanken in *Abhängigkeit von Arbeitsanfall, dem Umfang an Führungserfahrung und ob Kinder im Haushalt leben* oder nicht. C34 meint: „Das wechselt, wenn mehr Arbeit zu erledigen ist, ist man abends beispielweise zu müde, um noch etwas zu machen oder man schläft beim Fernsehen auf dem Sofa ein“ (C34 191-194). C10 hatte aufgrund der vielen Arbeit die Sorge, einen Burnout zu bekommen. Mehrere Führungskräfte stellen heraus, dass sie die Belastung in der Anfangszeit größer einstufen als heute. C19 meint: „Die Übernahme der Führungsrolle hatte viel Einfluss auf mein Privatleben“ (C19 149). Das erste Jahr als Führungskraft empfand C9 als anstrengend (sie hatte einen Bandscheibenvorfall). Sie hatte zwischenzeitlich das Gefühl „oh Gott, dass schaffe ich nicht“ (C9 206). Die Befragte glaubt jedoch, es sei keine Frauensache, „wir nehmen es uns bloß mehr zu Herzen als die Männer“ (C9 206-207).

Einige Befragte haben die Erfahrung gemacht oder vertreten die Meinung, dass die Work-Life-Balance leichter fällt, wenn keine Kinder im Haushalt leben, weil es keine gibt, sie erwachsen und (oder) ausgezogen sind (z. B. C2, C16, C17). C21 sagt: „Ich bin privat unbelastet“ (C21 107-110). Sie hebt hervor, weder Kinder noch einen Pflegefall betreuen zu müssen.

Interessant sind die **Gründe, die für eine subjektiv gute, schlechte oder unbestimmte Work-Life-Balance angeführt** werden.

Die Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance kann sich daran festmachen, dass die *Stunden reduziert* wurden und eine Teamleiterin in Teilzeit tätig ist, was beispielsweise auf A2, A8 und C35 zutrifft. C9 ist es gelungen, *Überstunden abzubauen und sich im Urlaub zu erholen*. Für mehrere Befragte tragen *flexible Arbeitszeiten und Heimarbeit* zu einem Ausgleich bei (z. B. schätzt A7 die flexiblen Arbeitszeiten und C11 die Möglichkeit der Telearbeit). C6 unterstreicht das selbstbestimmte arbeiten, wenn sie sagt: „Ich kann selber entscheiden, wann, wie und wo ich arbeite. Wir haben flexible Arbeitszeiten. Ich kann mir meine Termine selber einteilen“ (C6 299-301). Für C9 hat sich mit der Zeit *mehr Routine* eingestellt, was zu entspannterem Arbeiten beiträgt.

C10 hat eine *Haushaltshilfe* eingestellt. Außerdem sind ihre *Kinder* jeden zweiten Tag *anderweitig betreut* (Patchwork-Familie). Der *Partner* von C13 hat seine *Arbeitszeit* auf 35 Stunden *reduziert*, um in Haushalt und Familie stärker unterstützen zu können. Zwei Befragte schätzen die *Unterstützung bzw. das Verständnis ihres Partners*. Der Mann von C25 ist vom gleichen Fach und derjenige von C21 auch in einer Führungsposition mit der Folge, dass sie bei der Problemlösung helfen und (oder) Verständnis

für den Beruf der Partnerin haben. Auch das *Setzen von Prioritäten* kann ein Mittel zu einer guten Work-Life-Balance sein. C34 meint: „Man muss sich da sortieren und manche Dinge priorisieren“ (C34 185-186).

Allerdings gibt es auch zahlreiche Gründe, weshalb die Befragten mit ihrer Work-Life-Balance nicht zufrieden sind. Spiegelbildlich zu dem Punkt, dass eine Stundenreduktion die Work-Life-Balance verbessert, wird eine (teilweise als notwendig erlebte) *Stundenaufstockung* als Belastung erlebt. Dies ist bei A4, B6, C18 und C32 der Fall. Einschränkungen in der Work-Life-Balance sind oftmals mit *Überstunden und Druck* verbunden (z. B. C3, C4, C7, C17). C4 hat ihre private Telefonnummer bei der Arbeit hinterlegt und wird im Urlaub angerufen. B1 erlebt den für Sandwich-Positionen charakteristischen Druck von oben und übernimmt viel Arbeit selbst „weil ich versuche, diese dem Team abzunehmen“ (B1 230). B3 hat hohe Ansprüche an sich selbst und will nichts liegenlassen.

Mehrere Befragte beklagen, dass sie zu *wenig Zeit für das Team, die Familie und (oder) für Freizeitaktivitäten* haben. Arbeit und Familie seien schwer zu vereinbaren. Bei C36 ist das Arbeitsaufkommen so hoch, dass ihre Kinder und ihre Freizeitgestaltung zu kurz kommen. Für B2 sind Arbeit und Familie zeitlich schwer vereinbar. Sie ist mit sich unzufrieden und gestresst, wenn sie bezüglich des Haushaltes und der Familie nicht alles schafft wie geplant: „Und es beginnt dann ein Konkurrenzkampf im Kopf“ (B2 273-274). A4 hat ein schlechtes Gewissen gegenüber dem Team, wenn sie wegen kranker Kinder zu Hause bleibt.

Einige Befragte berichten über das Problem, *nach der Arbeit nicht abschalten zu können und permanent angespannt zu sein*. Dies trifft beispielsweise auf A1 zu, die unter Rückenproblemen leidet. C10 sagt: „Es gibt Phasen, da gab es sehr viele Überstunden. Da ging es mir nicht gut. Es war sogar so, dass ich Sorgen hatte, in einen Burnout reinzurutschen“ (C10 161-162). Auch C14 nimmt Sorgen mit nach Hause. Sie erklärt: „Ab und zu bin ich nicht mit allen Entscheidungen einverstanden und ärgere mich. Dann ärgere ich mich auch abends zu Hause. Ich kann das nicht alles vergessen. Da bin ich nicht gut drin. Ich nehme die Themen gerne mit nach Hause“ (C14 121-124). C5 beschäftigt sich gedanklich mit zwischenmenschlichen Problemen aus dem Dienst in ihrem Privatleben. Auch B5 nimmt Ärger mit nach Hause. B2 und B10 lesen abends Fachbücher, um weiterzukommen.

Zwei Frauen stellen heraus, dass ihre Work-Life-Balance darunter leidet, derzeit *keinem Hobby nachzugehen* (A1) bzw. *keine Zeit für Unternehmungen zu haben* (B2).

F2 Inanspruchnahme von Telearbeit

Sieben Befragte *machen keine oder nur in Ausnahmefällen Telearbeit*, darunter sind lediglich zwei beim Kommunalverband beschäftigt. A4, A5 und C30 bekommen Telearbeit nicht bewilligt. B9 bevorzugt die Arbeit in Präsenz, weil sie das Prinzip der offenen Tür mag. Auch C17 arbeitet lieber im Büro. A1 erledigt nur dann Aufgaben zu Hause, wenn sie dafür eine hohe Konzentration braucht. A5 berichtet, dass sie ca. fünf Stunden im Monat im Homeoffice verbringt.

Die anderen 47 Befragten nutzen Telearbeit, wobei der zum Forschungszeitpunkt angegebene **Umfang** stark variiert und pandemiebedingt abweichen kann. Einige Befragte rechnen damit oder streben an, den Umfang von Homeoffice nach Ende der pandemiebedingten Notwendigkeit zu reduzieren.

Ein Teil der Befragten arbeitet *einen Tag in der Woche* von zu Hause, wobei dieser bei den meisten festgeschrieben ist und auf den Freitag fällt. B2 kann nur so ihre Führungsposition ausüben, da sie die Aufgaben – anders als ursprünglich geplant – nicht in vier Tagen schafft und deshalb ihre Arbeitszeit auf Vollzeit erhöht hat. C36 sagt: „Ich bin dankbar für alles, was ich im Büro erledigen kann“ (C36 142-145), da sie sich dort mehr konzentrieren kann. Auch C5 bevorzugt das Büro, da sie dort eine bessere Ausstattung vorfindet.

Ein zweiter Teil der Befragten arbeitet *zwei bis drei Tage in der Woche* von zu Hause. Auch hier werden an Präsenz- und Homeoffice-Tagen teilweise unterschiedliche Aufgaben erledigt. C15 nutzt die Bürotage für Personalgespräche. B6 erlebt die Telearbeit als „einen Gewinn der Pandemie“ (B6 169). C20 hat im Büro keinen Platz und weicht deshalb aufs Homeoffice aus. C13 meint, dass „sich jetzt jeder daran gewöhnt“ hat (C13 258-259).

Ein dritter Teil derjenigen, die Telearbeit macht, verbringt wöchentlich *vier und mehr Tage im Homeoffice*. Bei Teilzeitbeschäftigten sind es mindestens 80 Prozent der Arbeitszeit. C9 und C11 sind lediglich einen Tag in der Woche vor Ort. Wenn der Anteil der zu Hause verbrachten Arbeitszeit denjenigen im Büro übertrifft, so ist dies von den Befragten gewünscht und gewollt. C14 stellt heraus: „Das hat mein Führungsverhalten verändert, dieses Vertrauen und Loslassen, war dann ein bisschen herausfordernder. Das wird, denke ich, Normalität werden, dass wir vermehrt Heimarbeit machen“ (C14 132-136). Bei B10 fand ein Umdenken statt. Sie sagt: „Vorher habe ich immer gesagt, dass ich den Beruf nicht zu Hause bei mir im Wohnzimmer haben möchte, und jetzt ist es genau andersrum. Jetzt möchte ich so wenig wie möglich ins Büro, weil ich mich zu Hause besser zurücknehmen kann. Es kann niemand im Türrahmen stehen“ (B10 151-155).

In vielen Fällen haben sich die **Inanspruchnahme und der Umfang der Telearbeit infolge der Pandemie verändert**. Vor Corona hätte C34 „nie einen Tag in der Woche

so freischaufeln können, dass ich den ganzen Tag von zu Hause arbeiten konnte. Durch Corona hat sich das verändert. Im Moment machen wir vier Tage Homeoffice, einen Tag im Büro“ (C34 208-211). C1 hat vor Corona Telearbeit nur sporadisch genutzt, jetzt arbeitet sie zwei Tage die Woche von zu Hause. C16 hatte vor ihrer Führungsposition Telearbeit. Nach Antritt der Führungsposition wurde Telearbeit nicht gern gesehen. Erst durch Corona ist wieder vermehrt Telearbeit möglich.

F3 Fördert Telearbeit die Work-Life-Balance?

Die Befragten verbinden mit Telearbeit eine bessere Work-Life-Balance, insbesondere eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie von Beruf und Freizeit.

Eine erste **Chance** ergibt sich aus dem *Wegfall von Arbeitswegen und Fahrzeiten*. Dies wird beispielsweise von A4 und C11 hervorgehoben. C16 hat dadurch zwei Stunden mehr Freizeit am Tag. Manche Befragte verbringen die gewonnene Zeit mit der Familie.

Wenige Befragte stellen heraus, dass sie im Homeoffice *konzentrierter arbeiten* können. So kann A1 fokussierter Emails beantworten oder Berechnungen durchführen.

Zahlreiche Führungskräfte bewerten die Möglichkeit zur Telearbeit als einen zentralen Aspekt für eine *bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. C1 nennt dies „einen riesen Schritt, der hilft“ (C1 163). Auch für C13 erleichtert Telearbeit die Vereinbarkeit „extrem“ (C13 261). Sie sagt: „Es gibt nichts Besseres für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus der Elternzeit kommen, egal ob Mann oder Frau, die ins Homeoffice gehen können“ (C13 261-263). Auch B2 vertritt den Standpunkt, dass „Telearbeit sehr gut mit Familie und Beruf zusammenpasst“ (B2 321-322). C35 nutzt „Telearbeit, um meinen Tag so gestalten zu können, dass ich meine Familienbetreuungsaufgaben hinbekomme“ (C35 229-230). Viele Beschäftigte „haben festgestellt, dass sie die Kinderbetreuung, in welcher Form auch immer, entspannter und einfacher über den Tag geregelt bekommen und möchten das nicht mehr missen“ (C35 246-251). Dank Homeoffice kann C18 ihr Kind häufiger sehen. C2 verbringt mit ihrer Tochter eine längere Mittagspause und sagt: „Ich bin sehr froh, dass es das gibt“ (C2 305). B7 kann mit den Kindern etwas am Nachmittag unternehmen. C15 ist im Homeoffice für ihre Kinder leichter ansprechbar. C3 unterstützt ihre Kinder bei den Hausaufgaben. C28 betreut ihre Kinder zu Hause, wenn sie krank sind.

Telearbeit ermöglicht darüber hinaus eine *bessere Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit*. Die Arbeit lässt sich gut in den Alltag integrieren (A6). Homeoffice ermöglicht eine größere Flexibilität: So können beispielsweise zwischendurch Haushaltstätigkeiten erledigt (C10) oder Arztbesuche am frühen Nachmittag realisiert werden (C12). C3 macht zwischendrin Sport, C5 geht spazieren oder einkaufen. C8 eröffnet Telearbeit die Chance, vom Wohnort des Partners aus zu arbeiten. C33 und andere Befragte schätzen es, morgens länger schlafen zu können.

Telearbeit birgt jedoch auch **Risiken**. C3 bezeichnet diese als „zweischneidiges Schwert“ (C3 237). Gefahren bestehen zunächst einmal in einer *Entgrenzung*, die damit einhergehen kann, mehr zu arbeiten (A3) oder sich sogar zu überarbeiten (A8). C9 beantwortet abends und am Wochenende Emails. Es besteht keine räumliche Trennung zwischen Berufs- und Privatleben (A6), was zur Folge hat, nicht mehr abschalten zu können (C14) bzw. keinen Fahrtweg mehr zum Abschalten zu haben (C15). C3 drückt es mit den Worten aus: „Dann sorgt es letztendlich nicht mehr für eine Work-Life-Balance, sondern für ein Ungleichgewicht, dass die Arbeit in den privaten Bereich hineinschwabbt“ (C3 341-343). B9 geht noch einen Schritt weiter, wenn sie sagt: „Für mich ist es in Sachen Abschalten und Work-Life-Balance kontraproduktiv“ (B9 245-246). C34 erwähnt, dass sie sich weniger bewegt.

A3 berichtet, dass *Kinder bei der Arbeit Aufmerksamkeit einfordern*. C9 stellt heraus, dass produktive Telearbeit nur sinnvoll ist, wenn die Kinder anderweitig betreut sind.

A1 arbeitet nur selten und wenn nur im Ausnahmefall im Homeoffice und begründet dies damit, sonst *nicht so viel mitzubekommen*: „Ich möchte gerne vor Ort bleiben, dort wo ich alles mitbekomme und reagieren kann, das ist beim Jugendamt schwierig sonst“ (A1 171-175).

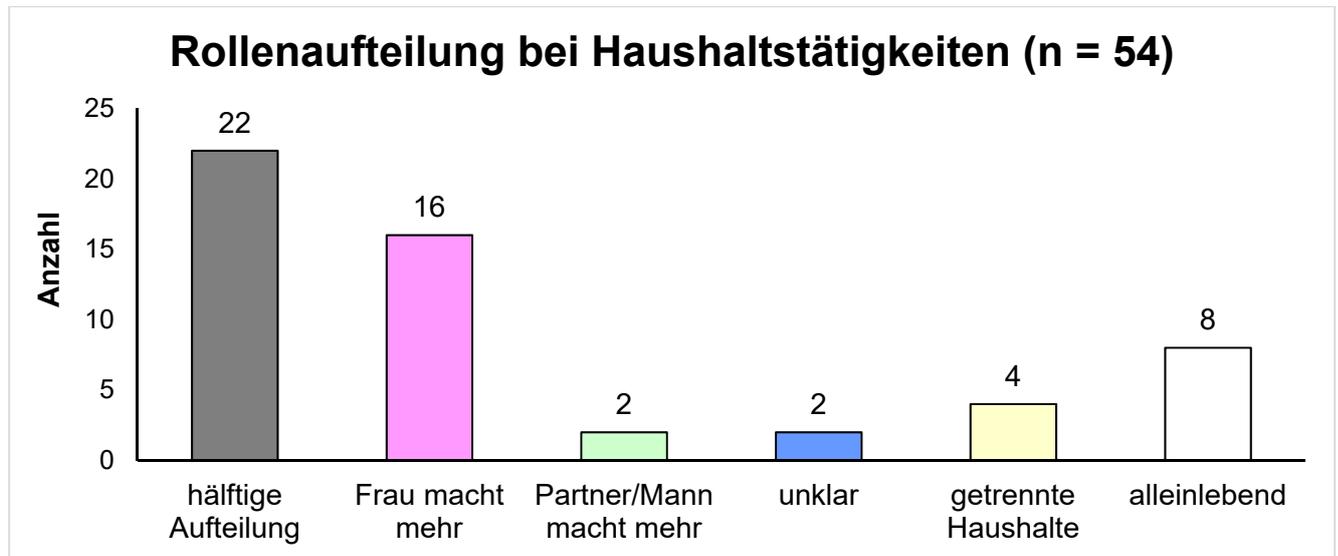
B6 und C21 meinen, dass Telearbeit *nicht gut für Personalgespräche geeignet* ist. Diese führen sie im Büro. A2 erwähnt noch *Skepsis beim oberen Management* als Kritikpunkt an der Telearbeit. Nach Ansicht zweier Befragter ist Homeoffice *an bestimmte Voraussetzungen gebunden*: Zum einen setzt dies elektronische Akten voraus (A7), zum anderen Selbstdisziplin (A8).

F4 Rollenaufteilung bei Haushaltstätigkeiten

Es fällt auf, dass die Aussagen zur Rollenaufteilung bei den Haushaltstätigkeiten oft wenig konkret und ungenau sind. Einigen Befragten fällt es schwer zuzugeben, dass sie mehr machen als der Partner oder sie zögern, eine Gesamtbilanz zu ziehen. Manche geben offen zu, dass sie sich diesbezüglich mit ihrem Mann bzw. Partner streiten, sie mit der Aufteilung unzufrieden sind oder sich mit einer Ungleichverteilung zu ihren Ungunsten abgefunden haben. Die Gesamtergebnisse sind in Abbildung 19 zusammengefasst.

Abbildung 19

Rollenaufteilung bei Haushaltstätigkeiten



Die acht *alleinlebenden* Befragten (z. B. A3, A7) und die vier in Partnerschaften, aber *getrennten Haushalten* lebenden Befragten (z. B. A2) übernehmen alle Aufgaben im Haushalt selbst. Leben Frau und Mann zusammen, so ist lediglich in zwei Haushalten der *Mann stärker in Haushaltstätigkeiten involviert* als die Frau. A1 gibt an, dass sie 20 Prozent und ihr Partner 80 Prozent der Aufgaben im Haushalt erledigt. Auch bei C18 macht der Mann mehr als die Frau, seitdem sie zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben ihre Stelle auf Vollzeit erhöht hat.

16 Führungskräfte meinen, dass sie *als Frau mehr in Haushaltstätigkeiten eingebunden* sind als die Partnerin oder der Partner. C27 sagt, dass die Aufteilung bei ihr klassisch sei, in dem Sinne, „die Frau macht’s und der Mann macht nichts“ (C27 396). Auch B3 bestätigt diese Praxis: „Ich würde nicht sagen, dass wir eine klassische Rollenverteilung haben, aber es geht schon in die Richtung“ (B3 163-165). B6 meint: „Ich denke, dass im Großen und Ganzen an mir mehr hängt als an meinem Mann. Wir versuchen, es schon besser aufzuteilen“ (B6 213-214). Die Kinder helfen mit und es gibt einen Verteilungsplan. Bei A5 übernimmt der Mann ab und zu kleine Aufgaben. B1 hat sich mit der ungleichen Aufteilung arrangiert, ähnlich C31, die erklärt: „Es gibt gewisse Dinge, die macht einfach die Frau“ (C31 220-221). Als Gründe für die ungleiche Aufteilung wird unter anderem angeführt, dass der Mann viel unterwegs ist (C9), die Haushaltstätigkeiten gut mit dem Homeoffice der Frau vereinbar sind (C10) und der Mann in Vollzeit tätig ist (C6). A8 sucht das Gespräch mit ihrem Partner, damit sie nicht alles alleine machen muss.

Dass auch eine *partnerschaftliche Aufteilung* keine Selbstverständlichkeit, sondern Anlass für Diskussionen und Aushandlungsprozesse ist, wird von einigen der 22 Befragten, die in einer Partnerschaft leben und mit ihrem Partner einen gemeinsamen Haushalt führen, herausgestellt. C13 sagt: „Ich weigere mich, das allein zu machen.

Und das funktioniert“ (C13 266-267). Selbst in der Konstellation, dass die Aufgaben etwa hälftig auf die Beteiligten entfallen, folgt die Aufteilung oftmals stereotypen Mustern, die mit einer größeren Affinität der Geschlechter zu bestimmten Aufgaben erklärt wird. C15 stellt heraus: „Er macht grundsätzlich alle technischen Dinge. Alle Reparaturen, alle Dinge, die ich nicht machen kann. Wenn es um reine Haushaltstätigkeiten geht, wie Waschen, Kochen, Putzen, dann ist es oft so, dass mein Mann kocht, weil er gut kocht. Und den Rest, den teilen wir uns auf. Das macht man gemeinsam und das ist sehr schön“ (C15 326-331). C33 berichtet, am Anfang sehr viel im Haushalt gemacht zu machen. Sie fragte sich, „wo bleibe ich und macht mein Leben noch einen Sinn, wenn ich nur noch arbeiten und putzen muss“ (C33 229-230). Dies hatte zur Folge, dass der Partner von C33 nun sehr viel im Haushalt macht. Sie erklärt: „Ich würde sagen, es ist ein gesundes 50/50 Verhältnis, aber es ist schon so, dass ich manchmal ein schlechtes Gewissen habe“ (C33 235-236). In diesem Fall bereitet die partnerschaftliche Aufteilung der betreffenden Führungskraft schlechte Gefühle. In drei Haushalten wird die Erledigung von Aufgaben im Haushalt durch externe Dienstleistungen unterstützt.

Bei zwei Befragten ist eine Einstufung bezüglich der Haushaltstätigkeiten unklar. C2 meint, dass alle Beteiligten Aufgaben übernehmen, aber auch mal was liegenbleibt. Bei C20 übernimmt je nach Lebenslage mal die eine oder der andere mehr. Bei hohem Arbeitsanfall oder in Lernphasen des Masterstudiums werde die betreffende Person entlastet.

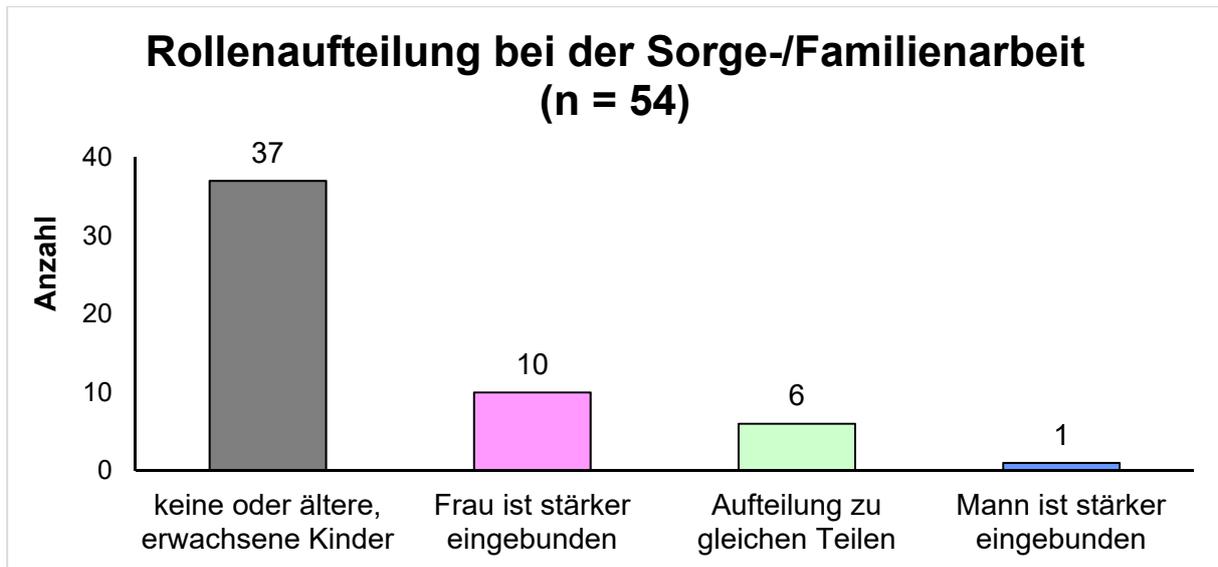
F5 Aufteilung der Sorge-/Familienarbeit

Insgesamt gibt es nur 17 Befragte, die mit Kind/ern unter zehn Jahren im gleichen Haushalt leben. Daraus folgt, dass 37 Befragte *keine oder bereits ältere bzw. erwachsene Kinder* haben, bei denen die Frage nach der Aufteilung der Sorge- bzw. Familienarbeit nicht relevant ist (s. Abb. 20).

Nur bei einer Befragten (A1) ist der *Vater stärker in die Familienarbeit eingebunden* als die Mutter. Dies ist im Übrigen auch eine der beiden Führungskräfte, in deren Haushalt der Mann die Mehrheit der Aufgaben übernimmt. In zehn Fällen geben die Frauen an, dass sie sich, insbesondere im Alltag, *als Mütter stärker um das Kind bzw. die Kinder kümmern* als die Väter. C15 sagt: „Alltagssituationen übernehme ich und fixe Termine wie Elternsprechtag machen wir gemeinsam“ (C15 342-343). Die ungleiche Aufteilung wird unter anderem damit begründet, dass der Mann keine flexiblen Arbeitszeiten hat (C15), beruflich viel unterwegs ist (B6) oder gerade in den Hausbau eingebunden ist (A4). Die Sorgearbeit wird bei vielen Befragten durch Großeltern, externe Betreuung und Schulen zusätzlich unterstützt.

Abbildung 20

Aufteilung von Sorge-/Familienarbeit



Sechs Befragte geben an, sich *mit dem Partner die Sorgearbeit in gleichem Maße aufzuteilen*. Bei C11 übernimmt der Ex-Mann zur Hälfte der Zeit die Kinder. Gleichwohl führte das im Lockdown zu Situationen, in denen die Kinder bei Videokonferenzen auf dem Schoß der Mutter saßen. B7 arbeitet mit ihrem Partner zeitlich versetzt.

F6 Wiedereinstieg nach der Geburt von Kindern

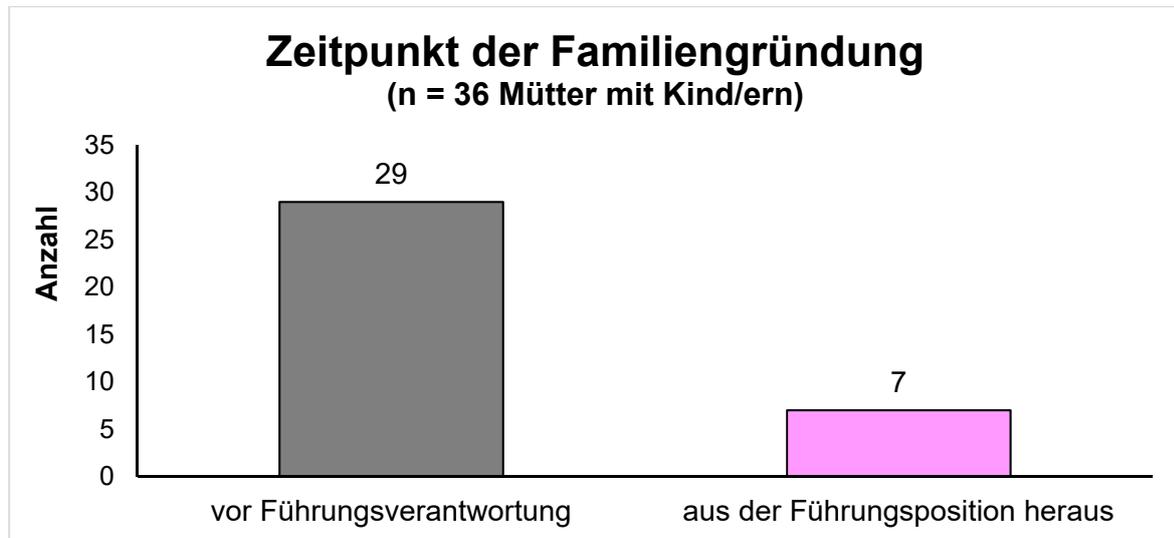
Von den 36 Müttern stiegen 29 erst nach der Geburt ihrer Kinder in eine Führungsposition auf. Nur sieben Befragte bekamen ein Kind, als sie bereits eine Führungsposition ausübten (s. Abb. 21).

Die Kontexte der 29 Befragten, die in *Führungsposition aufstiegen, nachdem die Kinder schon da waren*, zeigen Gemeinsamkeiten. A1 bekam Kinder früh, vor Beginn der Berufstätigkeit. A4 und B6 bekamen Kinder während des Studiums. Alle anderen waren in sachbearbeitenden Funktionen tätig. Das heißt, der Großteil der Mütter hat erst nach der Geburt von Kind/ern Leitungsfunktionen übernommen.

Auch bei den sieben Befragten, die Kind/er bekamen, als sie bereits eine Führungsposition innehatten, gibt es Muster: Drei Befragte hatten keine Elternzeit, sondern stiegen direkt nach dem Mutterschutz wieder in den Beruf ein. C16 war erst sechs Wochen Führungskraft, als sie schwanger wurde. Sie nahm drei Monate Urlaub nach der Geburt. B9 kehrte nach dem Mutterschutz in den Beruf zurück, C8 ebenfalls. B9 sagt: „Ich finde es gut, wie wir es gemacht haben, aber nochmal müsste ich es nicht haben“ (B9 270-271).

Abbildung 21

Zeitpunkt der Familiengründung



A6 und B3 gaben ihre Führungspositionen in Vollzeit auf und gingen als Teilzeitbeschäftigte in die Sachbearbeitung zurück. A8 nahm zwei Jahre Elternzeit, sie war außerhalb der Verwaltung beschäftigt. C26 stieg nach einem Jahr mit zehn Stunden die Woche wieder ein und ihr Mann nahm eine längere Elternzeit. Nach vier Jahren war sie wieder in Vollzeit tätig.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Geburt von Kindern auf einer Führungsposition in der Stichprobe selten vertreten ist. Und wenn das vorkommt, haben die jungen Mütter auf eine Elternzeit verzichtet und (oder) sind nach kurzer Unterbrechung in Vollzeit oder vollzeitnah in den Beruf wieder eingestiegen.

F9 Selbstmanagement/-organisation als Mutter/

Inanspruchnahme von Angeboten des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit

Die meisten Befragten leben nicht mit Kindern unter zehn Jahren zusammen. Sie sind entweder kinderlos oder wenn sie Kinder haben, dann sind diese schon älter bzw. erwachsen und (oder) sie leben außer Haus.

Viele der Frauen mit älteren Kindern berichten, dass zum Zeitpunkt, als ihre Kinder klein waren, es **keine oder nur wenig Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie** gab (z. B. C7, C9, C16). C7 erklärt: „Zu der Zeit, als ich Mutter wurde, gab es gar nichts. Ganz und gar nichts. Ich konnte mir noch nicht mal aussuchen, ob ich Teilzeit arbeiten will oder nicht“ (C7 248-249). B8 erzählt, dass wenn ihr Kind krank war, man sie krankschrieb, da man den Aufwand scheute, die Kinderkrankentage ins System einzupflegen. Sie ist froh, dass diesbezüglich ein Wandel stattgefunden hat. Wenige Mütter hatten die Option der Teilzeitarbeit (z. B. A5) und

Gleitzeit (z. B. A1). B6 und B10 machten die Ausbildung in Teilzeit und fanden so den Weg in die Verwaltung.

Mütter, deren aktive Familienzeit anhält oder noch nicht lange vorbei ist, nennen unterschiedliche **Angebote, die sie seitens des Arbeitgebers nutzten oder gerade nutzen**. Viele Befragte arbeiteten früher oder arbeiten noch heute in *Teilzeit* und betrachten dies als ein wichtiges Instrument, welches die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt. Als hilfreich werden auch die *flexiblen Arbeitszeiten* angesehen (z. B. A1, A6). Allerdings wird das *Arbeiten in Randzeiten* oder sogar rund um die Uhr, das in der Coronazeit ermöglicht wurde, unterschiedlich bewertet. C1 und C11 sehen darin eine Chance für die Vereinbarkeit. C1 sagt: „Ich darf momentan jederzeit arbeiten“ (C1 169). „Diese Telearbeit und überhaupt das Arbeitszeitmodell ist das Genialste überhaupt“ (C1 227-228). Dagegen ist C13 eher skeptisch. Sie berichtet: „Ich weiß nicht, ob das so ein tolles Angebot ist. Das hilft definitiv, aber das war jetzt nichts, womit man mich angeworben hat“ (C13 303-305). Förderlich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist weiterhin die *Telearbeit* (z. B. B3, B7, C19, C27).

Zwei Befragte erwähnen die *Kinderbetreuung in der Kommune (A2) bzw. in der Organisation (C29)* als Option, die sie nutzten. Einige Befragte aus dem Kommunalverband kennen das Angebot der Betriebs-Kita, nehmen es aber nicht in Anspruch.

Manche Befragte betonen, dass die Frage, ob Beruf und Familie vereinbart werden können, **mit der Eigeninitiative und Selbstorganisation der Eltern** steht und fällt. C6 stellt heraus: „Das war alles Eigenplanung“ (C6 450). „Das hängt alles an den Familien. Also das bleibt schon an den Eltern hängen“ (C6 464-465). Viele Befragte nutzten *externe Kinderbetreuung*, oft auch Alternativen zur gängigen Kinderbetreuung wie eine Tagesmutter (A8), ein Aupair oder eine Kinderpflegerin (C30, wobei hier der frühere Arbeitgeber behilflich war). Mitunter unterstützten bzw. unterstützen auch die Großeltern (z. B. A6).

C3 *schöpfte die Betreuungszeiten der Kindertagesstätte maximal aus* und erzog ihren Sohn zur Selbständigkeit. So brachte sie ihren Sohn als erstes in die Kita und holte ihn als letztes Kind ab. C3 sagt: „Das war auf die Minute durchgeplant. Und ich habe meinen Sohn dadurch frühzeitig dazu gebracht, selbstständig zu werden“ (C3 401-403).

Dennoch ist die Vereinbarkeit ein Kraftakt mit *hohem Energieeinsatz*. B9 berichtet über den „Versuch, nach außen hin alles perfekt hinzukriegen. Sei es hier im Job zu funktionieren, sei es zu Hause zu funktionieren. Natürlich ging das auf die Knochen“ (B9 316-317). Und C6 meint, dass es bezüglich der Angebote des Arbeitgebers Nachholbedarf gibt. Sie sagt: „Klar, steht da eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie drauf, aber manchmal ist es nicht einfach“ (C6 470-471).

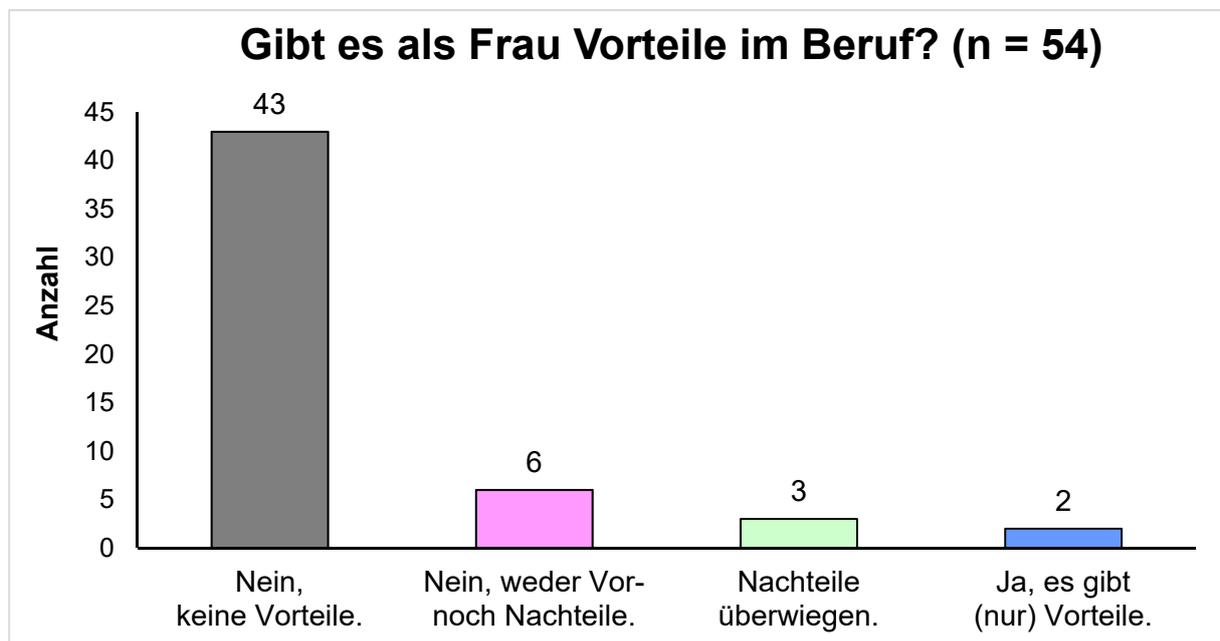
4.7 G: Rolle als Frau in der Arbeitswelt

G1 Gibt es als Frau Vorteile im Beruf?

Die Frage, ob es Vorteile im Beruf aufgrund des weiblichen Geschlechts gibt, wird von der großen Mehrheit der Befragten verneint. Die Ergebnisse sind in Abbildung 22 wiedergegeben.

Abbildung 22

Gibt es als Frau Vorteile im Beruf?



43 Befragte geben an, dass sie als Frau **keine Vorteile im Beruf** haben. Beispielsweise sagt C34: „Also bei uns spielt das keine große Rolle. Ob die Aufgabe von einer Frau oder einem Mann gemacht wird, ist egal. Die Hauptsache ist, dass es gut gemacht wird“ (C34 264-265). Darüber hinaus vertritt C32 diesen Standpunkt: „Ich will wie alle anderen gleichberechtigt behandelt werden und egal, ob das Mann, Frau, was auch immer ist. Ich würde das auch niemals verlangen oder einfordern“ (C32 556-559).

Sechs Befragte sehen in der Rolle als Frau **weder Vor- noch Nachteile** („Ich denke, es gibt keine Vorteile und keine Nachteile bei unserem Arbeitgeber“, B2 390-391). Für drei Befragte **überwiegen die Nachteile** (A3, B1, C22), auch wenn diese im Alltag nicht eklatant auffallen. C22 beschreibt dies mit den Worten: „Ich glaube, dass es noch Nachteile gibt, das ist nicht mehr ganz offensichtlich, man kann das nicht mehr an bestimmten Dingen festmachen, weil es auch viele Frauen in Führungspositionen gibt. Ob ich Nachteile habe, weiß ich nicht, aber ich glaube, dass es noch nicht gleichgestellt ist“ (C22 184-187). Lediglich zwei Frauen stellen heraus, dass sie als Frau **nur Vorteile** sehen (A1, A2).

Allerdings müssen die quantitativen Zahlen relativiert werden. Denn auch bei dieser Frage verwickeln sich die Frauen häufig in Widersprüche. Obwohl die meisten Befragten sich keine Vorteile aufgrund des Frauseins zuschreiben, nennen doch viele Eigenschaften, die sie mit dem weiblichen Geschlecht assoziieren und (oder) sich selbst zuschreiben. Hier gibt es fließende Übergänge zu den Antworten auf die Frage, ob es einen weiblichen Führungsstil gibt (Kategorie E3). Die Vorteile beginnen mit der *Stellenausschreibung*, „in der stand, Frauen werden bevorzugt eingestellt“ (A2 164-165). Auch C26 ist der Meinung, dass „mit diesem ganzen Gender Mainstreaming etc. Frauen bevorzugt werden“ (C26 269-270).

Mehrere Befragte halten eine ausgeprägtere *Empathie* für einen weiblichen Vorteil. B9 und B10 stellen heraus, dass sich Frauen deshalb besser in ihr Gegenüber hineinversetzen können. C12 meint, dass Frauen in Mitarbeitergesprächen einfühlsamer sind und insbesondere für Frauen mit Kindern mehr Verständnis hätten. In diesem Sinne sagt auch A1: „Ich kenne die Perspektiven von Frauen zu Hause, in der Arbeitswelt aber auch von Müttern persönlich“ (A1 239-240). Nach C9 bringen Frauen „eine Emotionalität mit, die heutzutage in Bezug auf die Work-Life-Balance, den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder für die Teamfindung enorm wichtig ist“ (C9 319-320).

Zudem sind Frauen hinsichtlich ihres (*kooperativeren*) *Führungsstils* im Vorteil. C9 sagt: „In Bezug auf den kooperativen Führungsstil sind wir mit den Eigenschaften als Frauen in einem Vorteil. Das muss gesagt und vor allem erkannt werden“ (C9 321-323). C12 hält Frauen für konfliktfähiger und kompromissbereiter. B9 vermittelt Transparenz und Klarheit. Das würden die Mitarbeitenden sehr schätzen. C11 sieht bei Frauen mehr (Führungs-)Potenzial und das würde jetzt auch gesehen werden.

Einige Befragte sagen oder deuten an, dass sie *Vorteile* für Frauen *in bestimmten Arbeitsbereichen* vermuten. A5 erklärt: „In meinem Bereich Kitas und Schulen haben wir fast ausschließlich Frauen vertreten. Da, denke ich, haben es die Männer eher schwer“ (A5 164-166).

Darüber hinaus halten sich zwei Befragte Frauen hinsichtlich ihres *Charmes* im Vorteil. C25 meint, dass eine Frau unangenehme Nachrichten besser vermitteln könne, denn „man kann mit einem netten Lächeln sehr viel erreichen“ (C25 351-352). Vor allem in Männerdomänen „kommt man manchmal mit weiblichem Charme besser voran“ (C29 350-353).

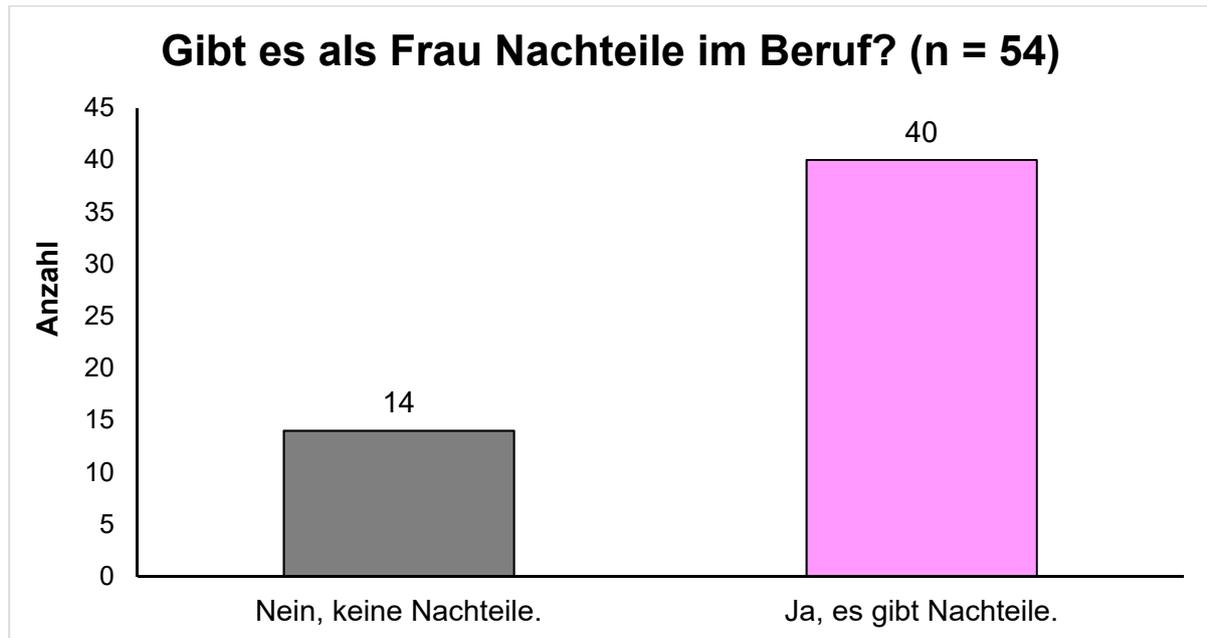
Ebenfalls als Vorteil ausgelegt werden kann, dass manche *Männer gegenüber Frauen freundlicher auftreten*. C7 sagt: „Es gibt Herren, die dann freundlicher sind. Aber das ist nicht, dass die einen so wertschätzen mit der Qualifikation. Sondern dass sie einen ‚betüddeln‘. Das will man ja auch nicht“ (C7 264-266).

G2 Gibt es als Frau Nachteile im Beruf?

Während die große Mehrheit verneint, dass Frauen im Beruf Vorteile haben, ist es bei der Frage, ob Frauen Nachteilen im Beruf ausgesetzt sind, genau umgekehrt: Hier meinen 40 Befragte, dass es für Frauen Nachteile gibt (s. Abb. 23).

Abbildung 23

Gibt es als Frau Nachteile im Beruf?



14 Befragten vertreten die Ansicht, dass sie als Frau **keinerlei Nachteile** haben. C15 behauptet: „Beim (((Kommunalverband))) nicht. Nein, absolut nicht. Das habe ich nicht erlebt. Da habe ich eher wahrgenommen, dass Frauen sehr gefördert werden“ (C15 402-403). C9 nimmt einen Wandel dar. Heutzutage gäbe es für Frauen keine Nachteile mehr. C8 fühlt sich persönlich nicht benachteiligt.

Die Mehrheit der weiblichen Führungskräfte (n = 40) berichtet jedoch von **Nachteilen**. Mitunter ist es so, dass die Befragten Nachteile erst abstreiten, dann aber doch mehr oder weniger gravierende Benachteiligungen erwähnen.

Akzeptanzprobleme bestehen unter anderem darin, dass die Kompetenz und der Führungswille von Frauen infrage gestellt werden. Nach A8 stehen Frauen unter ständiger Beobachtung und müssen sich beweisen. Auch nach Erfahrung von B10 müssen Frauen ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. C4 dagegen meint, dass Frauen weniger ernst genommen werden. Sie sagt: „Also als Frau ist es in höheren Positionen der Fall, dass man nicht ganz ernst genommen wird, uns da was abgesprochen wird, wir zu empathisch sind“ (C4 276-277). C28 berichtet, dass sie mitunter externe Geschäftspartner nicht ernst nehmen. A8 meint, dass ein und das gleiche Verhalten bei

Frauen und Männern unterschiedlich bewertet wird: „Sobald Frauen eine eigene, wo möglich noch starke Meinung haben, gelten sie sofort als zickig und nicht als machtvoll oder souverän“ (A8 269-270). C22 hat manchmal „das Gefühl, dass Männer in Führungspositionen noch ein altes Mann- und Frauenbild haben und einen als Frau in der Führungsposition nicht so gut akzeptieren können, wenn man nein sagt oder sich anders aufstellt“ (C22 190-193).

Viele Befragte haben sich spezielle *Umgangsweisen mit Akzeptanzproblemen* zu-rechtgelegt: Sie treten dann *selbstbewusst* auf, *stellen Dinge und (oder ihre Position)* klar und versuchen, mit *Kompetenz zu überzeugen*. C5 gehört zu denen, die eine Ungleichbehandlung wahrnimmt. Sie sagt: „Es gibt Situationen (...), in denen man mit einzelnen Personen das Gefühl hat, dass die einen nicht so behandeln, wie sie einen Mann behandeln würden. Aber das hat man im privaten Bereich auch manchmal. Da muss man sich entsprechend positionieren“ (C5 349-351). C1 berichtet von unpassenden Sprüchen: „Da muss man immer wieder kämpfen und zeigen, dass man vor allen Dingen auch will“ (C1 243-244). C2 versucht, mit Fachwissen zu punkten. Sie erklärt: „Also da muss man sich durchsetzen und ‚seine Frau stehen‘, dass die das akzeptieren. Und das schafft man nur dadurch, dass man vermittelt, dass man Fachwissen hat und man es draufhat“ (C2 421-423). Einige Befragte berichten von Akzeptanzproblemen in männerdominierten Bereichen. C7 erklärt: „Nach außen ist es in meiner Arbeitswelt im technischen Bereich notwendig, mit Nachdruck zu erklären, wer das Sagen hat. Das ist für eine Frau schwerer als für einen Mann. Nicht schwerer, aber man muss immer wieder dran erinnern“ (C7 133-135). C33 gibt zu, sich einmal selbst in die Rolle gebracht zu haben, „die kleine Sekretärin zu sein. Zu dieser Zeit habe ich weniger meine eigene Position vertreten. Das war mein eigener Fehler. Die Rolle der Sekretärin war nicht vorteilhaft, weil ich als Person weniger wahrgenommen worden bin“ (C33 266-270).

Als weiterer Nachteil wird die *tatsächliche oder zugeschriebene Mehrfachbelastung durch Haushalt und Familie* genannt, aus der ebenfalls Akzeptanzprobleme resultieren können: C10 sagt: „Es gibt Leute, wenn eine Führungskraft gleichzeitig Mutter ist, die denken, die Prioritäten der Führungskraft haben sich verändert“ (C10 238-240). In ähnliche Richtung ist die Aussage von C21 zu verstehen, die erklärt: „Ich weiß, dass es Ressentiments gibt gegenüber Frauen, die kleine oder schulpflichtige Kinder haben, weil oftmals, auch wenn es nicht offen gesagt wird, vermutet wird, dass sie nicht so verlässlich sind und öfter fehlen“ (C21 170-172). C13 hat die Benachteiligung an der eigenen Person erlebt. Sie berichtet: „Mein ehemaliger Chef sagte zu mir: Was machen sie mit den Kindern? Das war schon eine lustige Frage, weil mein Mann sowas noch nie gefragt worden ist, das werde immer nur ich gefragt. Und ich habe gesagt, dass die Kinder einen Platz in der Kita bekommen haben“ (C13 329-334). A7 sieht eine Elternzeit als Nachteil an. Nach Auffassung von C14 gibt es noch nicht so viele Möglichkeiten der Führung in Teilzeit, was sich für Frauen mit Familienverantwortung nachteilig auswirken würde. Sie sagt: „Wir überlegen zu wenig, wie wir Frauen, die in

Teilzeit arbeiten, in Führung bringen können. Wie muss die Stelle oder das Aufgabenspektrum geschnitten werden, damit es alle gesund und munter in Teilzeit schaffen, ohne daran zu verzweifeln“ (C14 217-220). B2 meint, Frauen hätten mehr Dinge im Kopf als Männer. B6 und B8 halten es für nicht optimal, dass Frauen die Zuständigkeit für die Familie zugeschrieben wird. Nach Ansicht von C13 sind Männer diesbezüglich viel zu wenig engagiert. Und B6 sagt: „Es ist, so gesehen, ein selbst gewähltes Schicksal“ (B6 299). Sie findet „dass wir alle ein bisschen in klassischen Rollenbildern gefangen sind“ (B6 301-302).

Des Weiteren werden *Nachteile bei der Einstellung, Auswahl und beim Aufstieg* genannt. C20 sagt: „Ich glaube, auch wenn es keiner ausspricht, dass man bei einer jungen Frau in einer Beziehung in der Personalauswahl immer im Hinterkopf hat, dass sie ausfallen könnte. Das spricht keiner aus, weil alle wissen, dass sie es juristisch nicht dürfen. Ich glaube aber trotzdem, dass das im Zweifel ausschlaggebend ist“ (C20 141-144). Ähnlich sieht es C6, die erklärt: „Ich glaube, ein Arbeitgeber überlegt sich manchmal schon, ob er eine Frau einstellt, die möglicherweise Kinder hat oder in einem Alter ist, wo sie überlegen könnte, Kinder zu bekommen. Es sind nicht Nachteile, aber na ja, Abwägungen, die da gemacht werden“ (C6 232-234). A5 sieht die Aufstiegschancen von Frauen in männerdominierten Bereichen als reduziert an. Sie sagt: „In Berufen, die noch von Männern dominiert werden, gibt es für Frauen Nachteile. Zum Beispiel, dass auf den Vorstandsebenen immer Männer sitzen, da hat es eine Frau schon schwer“ (A5 168-170).

A3, A4 und A6 erwähnen eine *schlechtere Bezahlung* zuungunsten von Frauen als Nachteil. Ob sie das allgemein oder auch auf die öffentliche Verwaltung beziehen, bleibt dabei unklar.

G3 Frauenspezifische Probleme/Barrieren im Beruf

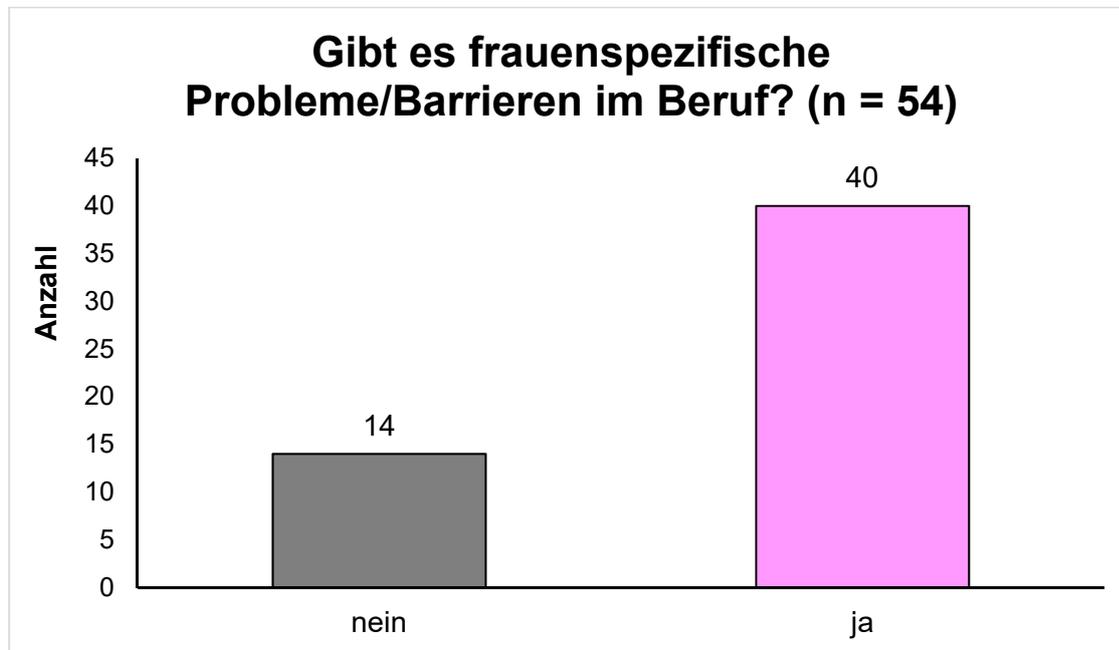
Analog der Frage, ob Frauen Nachteilen im Beruf ausgesetzt sind, fallen die Antworten bei der Frage aus, ob es frauenspezifische Probleme oder Barrieren im Beruf gibt. 40 Befragte sehen Nachteile und 40 Befragte sehen frauenspezifische Probleme bzw. Barrieren (s. Abb. 24). Nur 14 Befragte geben an, dass sie weder Nachteile noch Barrieren erkennen.

14 Führungskräfte sehen **keinerlei frauenspezifische Probleme** oder Barrieren im Beruf. C4 wüsste „nicht, dass es da speziell geschlechterbezogene Nach- oder Vorteile gibt“ (C4 284-285). Auch C7 glaubt, dass „wenn man das will und wachsam ist, klappt das“ (C7 280-281). C8 „wüsste das nicht zu benennen, wo ich mich da benachteiligt oder eingeschränkt fühle“ (C8 304-305). B9 geht noch weiter, wenn sie sagt: „Ich sehe da sogar überall Chancen in der Führungsverantwortung, indem wir diese ausführen. Es ergeben sich keine Probleme, sondern eher Chancen“ (B9 348-350).

Die 40 anderen Befragten geben mehr oder weniger explizit zu, dass sie selbst und (oder) Frauen allgemein **Hindernissen im Beruf ausgesetzt** sind.

Abbildung 24

Gibt es frauenspezifische Probleme/Hürden im Beruf?



Ein erstes Problem besteht darin, dass *Frauen* und insbesondere Frauen in Führungspositionen *nicht oder weniger ernst genommen* werden. A4 erlebt dies bei Außendiensten. Auch C2 hat negative Erfahrungen mit Männern gemacht und meint dazu, „dass man gucken muss, dass die einen ernst nehmen“ (C2 453). C10 wiederum sagt: „Man hat das Gefühl, ich muss jetzt eine besonders schlaue Antwort geben, um akzeptiert zu werden“ (C10 247-248). B2 stellt heraus, dass es für Frauen schwerer ist, ernst genommen zu werden, den nötigen Respekt zu erhalten und dass eigene Entscheidungen ernst genommen und ausgeführt werden. Ferner vertritt C28 den Standpunkt, dass sich Frauen Akzeptanz erarbeiten müssen. Jüngere Frauen können nach Auffassung von C34 bei älteren Mitarbeitern auf Akzeptanzprobleme treffen. C36 bestätigt, dass man ihr „mit weniger Ernsthaftigkeit begegnet ist, weil ich jung war“ (C36 210-211).

Als weitere Schwierigkeit werden *Stereotype und Vorurteile* genannt, denen die Frauen begegnen. So wird Frauen zugeschrieben, zickig und emotional zu sein. A8 erklärt: „Ich glaube, dass Frauen schneller nachgesagt wird, sie wären zickig, emotional oder hätten ihre Tage, was überhaupt nichts zur Sache tut. Ich denke, Frauen händeln Sachen einfach anders. Wo Männer durchaus von profitieren könnten und ich glaube, dass man als Frau immer erst mal zeigen muss, dass man was draufhat, bevor man

akzeptiert wird“ (A8 289-293). C14 hat das Gefühl, als „Zicke“ (C14 223) wahrgenommen zu werden, wenn sie ihre Meinung äußert. Es gibt Situationen, da überlegt sie sich, ob sie gewisse Dinge anspricht, da sie befürchtet, in der beschriebenen Weise wahrgenommen zu werden. Die Aussage von C9 „Wenn man jünger und schlecht drauf ist, wird man immer sofort auf Menstruationsthemen reduziert“ (C9 289-290), deutet auf eine ähnlich stereotype Zuschreibung. Ferner werden Frauen mitunter auf ihr Aussehen reduziert (C11) oder ihr Kleidungsstil wird bewertet (B1). Nach Ansicht von B3 gelten Frauen als weniger belastbar und müssten sich deshalb erst einmal beweisen. C35 gesteht ein, dass sie jüngere Frauen bei Stellenbesetzungen mit Skepsis begegnet, da sie als weniger planbar gelten.

Einige Antworten deuten darauf hin, dass *männerdominierte Strukturen* für Frauen ein Hindernis darstellen können. Für Frauen ist der Zugang zu männerdominierten Bereichen erschwert. Hinzu kommt ein Druck zur Anpassung. A3 berichtet: „Viele Hierarchien sind noch sehr männlich aufgebaut und so funktionieren die dann auch. Das ist für Frauen schwierig, überhaupt in solche Hierarchien hereinzukommen (...) Solange das männlich dominiert wird, geben Männer den Takt und die Marschrichtung an. Da müssen Frauen sich anpassen, was nicht gut ist, weil Frauen andere Fähigkeiten haben, die dann oft zu kurz kommen“ (A3 245-251).

In männerdominierten Strukturen lassen Männer Frauen nicht zu (C26). Auch C22 hat die Erfahrung gemacht, dass erwartet wird, dass Frauen dem „männlichen Getue und Gehabe“ entsprechen (C22 200). Männliche Führungskräfte haben darüber hinaus ein besseres Netzwerk (C32). Eine Befragte hat beobachtet, dass Männer gegenüber Frauen Drohgebärden zeigen, was C25 bewertet mit: „Das empfinde ich als bedrohlich. Würden die vielleicht bei einem Mann so nicht machen. Muss man sich dran gewöhnen“ (C25 376-378).

Eine vierte Barriere bilden *traditionelle Rollenbilder*. Frauen haben eine längere Elternzeit als Männer. Nach Einschätzung von C16 bleiben Mütter ein Jahr zu Hause und Väter lediglich zwei Monate. Zuschreibung und Wirklichkeit überlappen sich dabei. B5 sagt: „Ich glaube, dass das in vielen Köpfen, gerade bei älteren Leuten, noch so drin ist, dass Frauen Kinder kriegen und denken, dass diese uns erst einmal fehlen. Das ist definitiv ein Problem, welches nur Frauen trifft“ (B5 167-169). Auch C3 hält veraltete Rollenbilder für eine Barriere. Sie erklärt: „Manchmal ist es einfach das Rollenbild oder das Rollenverständnis, das Einzelne haben“ (C3 442-443).

Nachteile für Frauen resultieren aus den Herausforderungen der *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen stellen im Beruf einen Nachteil dar (C15, C21). So ist es anstrengend, nach einer längeren Abwesenheit wieder in die Aufgaben hineinzufinden (C15). Zudem sind Mütter weniger flexibel (B4, C35). Führung in Teilzeit, die Müttern die Übernahme verantwortungsvollerer Tätigkeiten ermöglichen würde, ist nicht gern gesehen (B6). Manche Stellen sind für Mütter

aber auch schlechtweg nicht machbar, z. B. solche mit Rufbereitschaft (A4). C11 erklärt, sich nicht mehr dafür zu rechtfertigen, wenn sie eine Besprechung verlässt, um ihr Kind abzuholen.

In einigen Antworten weisen die Befragten zunächst Barrieren oder Probleme zurück, nennen dann aber doch welche. Oder die Befragten beschreiben Barrieren oder Probleme als Frau im Beruf, *relativieren ihre Aussagen* aber anschließend. Nach A5 bestehen die Barrieren nur dann, wenn man sie als solche wahrnimmt. C13 hält es für eine Einstellungssache, ob eine Frau Probleme erkennt oder nicht. C1 sieht Hürden vor allem im Kopf von Frauen. Auch C14 meint, dass sich Frauen selbst im Weg stehen. C18 vertritt die Ansicht, dass die Probleme selbst gemacht sind (z. B. mit der Mutterrolle). A7 beklagt das weniger ausgeprägte Durchsetzungsvermögen von Frauen: „Dass sich ein Mann manchmal stärker durchsetzen kann als eine Frau – das wird zum eigenen Hindernis“ (A7 166-168). C34 behauptet, dass vor allem jüngere Führungskräfte Akzeptanzprobleme hätten. C5 und C11 geben an, dass Probleme nicht mit dem Geschlecht zusammenhängen, sondern personenabhängig sind. C2 meint, auch Männer können auf Barrieren stoßen, zum Beispiel nicht ernstgenommen werden. B6 hält die Probleme im öffentlichen Dienst nicht so gravierend wie in der Wirtschaft und erklärt, „dass wir in der Verwaltung ziemlich weich gebettet sind“ (B6 313-314).

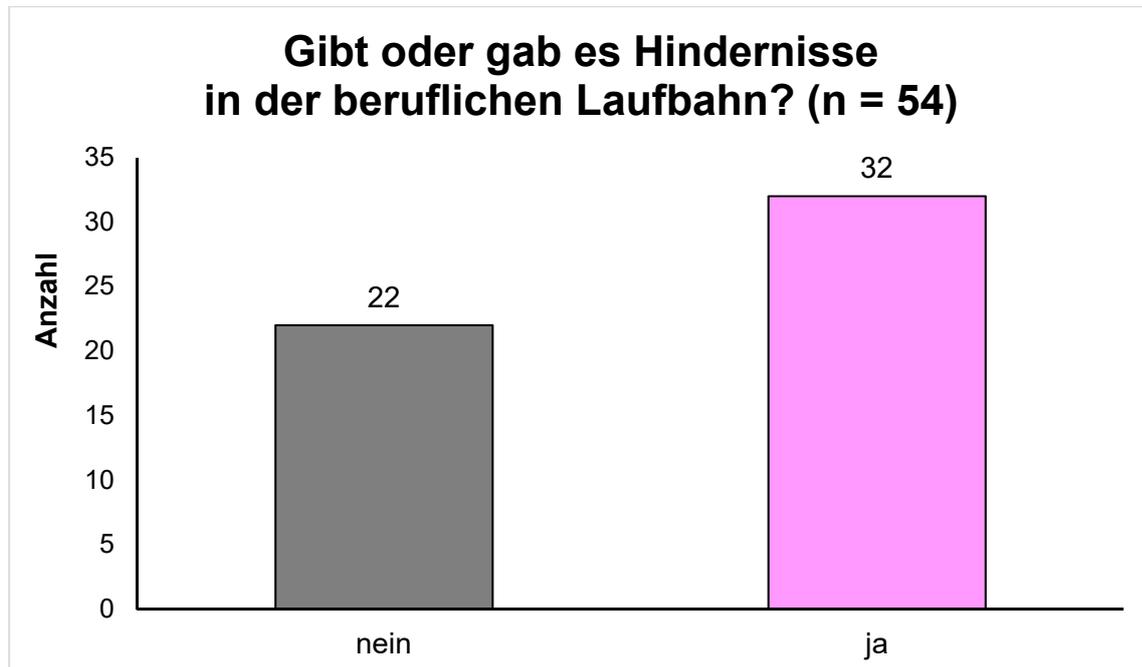
G4 Hindernisse während der beruflichen Laufbahn

22 Befragte geben an, dass ihnen während der beruflichen Laufbahn **keine Hindernisse** begegnen sind. Dagegen zählen 32 Frauen **Hindernisse** auf (s. Abb. 25), die sich auf einen Mangel an Zutrauen, familiäre Aufgaben, fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte, an bestimmten Beförderungsrichtlinien und einem Mangel an Stellen festmachen.

Ein erstes Hindernis besteht in einem *Mangel an Zutrauen*. A3 stand sich beim beruflichen Weiterkommen selbst im Weg, „weil ich mir nichts zugetraut habe“ (A3 253). Auch B2 haderte mit sich und sagt: „Es kann dir jeder sagen, dass er sich vorstellen kann, dass du Teamleiterin wirst, aber wenn man es sich persönlich nicht zutraut oder sagt, dass einem noch viel Wissen fehlt oder man sich einfach nicht sicher ist, dann [ist das eine Hürde]. Ich hatte lange Zeit die Frage im Kopf, ob ich Mitarbeiter führen kann“ (B2 419-423). B2 zweifelte, ob sie einer Führungsposition gewachsen ist. C33 erlebte Unwissenheit als Barriere. Sie sagt: „Ich glaube, ein grundsätzliches Hindernis ist, dass ich alles zu 100 Prozent machen muss und alles durchblicken möchte“ (C33 279-280).

Abbildung 25

Gibt oder gab es Hindernisse in der beruflichen Laufbahn?



Zweitens nennen einige Befragte *familiäre Aufgaben* als Hindernis. So stehen Eltern- und Teilzeit nach Auffassung zweier Befragter einer Führungsposition entgegen (C3, C21). C3 bekam wegen Teilzeit keine Führungsposition und musste erst ihre Stunden aufstocken. Mitunter nehmen sich Mütter „durch das Familienthema (...) ein Stück weit zurück“ (C9 300-301). Nach Auffassung von C13 ist „Kinder kriegen (...) ein Cut. Da ist man raus (...) aus dem Team, aus der Arbeit, aus dem Gefüge. Das hat mich um vier Jahre zurückgeworfen“ (C13 351-353). C17 fehlte eine Mittagsbetreuung, um mehr arbeiten zu können. B8 war alleinerziehend – was sie hinderlich fand, um sich beruflich umfangreicher zu engagieren.

Einige Führungskräfte stellen eine *nicht angemessene Unterstützung durch Vorgesetzte* als weiteres Hindernis heraus (z. B. A5, C14, C29). C14 erklärt: „Meine ehemalige Vorgesetzte hatte einen Plan für mich, der aber nicht mein Plan war. Sie hätte gerne gehabt, dass ich ihre Nachfolge antrete. Das wollte ich aber nicht. Dann war ein bisschen das Geschirr zerbrochen. Das war eine doofe Zeit. Ich glaube, das wäre einem Mann nicht passiert, weil er das nicht so persönlich genommen hätte“ (C14 232-236). C1 musste immer wieder ihren Arbeitswillen deutlich machen. C11 erklärt, „dass es früher Führungspositionen gab, die besetzt worden sind und bis heute keiner weiß, weshalb sie ein Mann bekommen hat. Aber das ist wieder dieses Ding, weil das junge Mädchen noch Familie plant“ (C11 410-413). Der Vorgesetzte von B6 schrieb ihr eine schlechte Beurteilung, so dass B6 nicht weiter kam. B7 wurde von ihrem Vorgesetzten schlecht geredet.

Als viertes – geschlechtsunspezifisches – Hindernis werden *Beförderungsregelungen* angeführt. C18 meint, „dass sich Gelegenheiten ergeben müssen“ (C18 338). Und „das hat sich erst ergeben, als diese Struktur geschaffen wurde, ansonsten wäre ich weiter dageblieben, wo ich vorher war und hätte mich nicht auf die Suche nach einer Teamleitungsstelle gemacht“ (C18 344-347). C20 hinderte die nicht vorhandene Führungserfahrung am Aufstieg, obwohl sie einen entsprechenden Abschluss hat. Sie sagt: „Man sitzt mit einem Abschluss da, der Qualifikation für eine Abteilungsleitung, die man aber nicht bekommt, weil man keine Führungserfahrung hat. Man kommt aber nicht zur Führungserfahrung, weil man wegen dem Statusamt nicht in die Teamleitung kommt. Da sehe ich nach wie vor keine Lösung“ (C20 161-165). C28 fehlte die modulare Qualifizierung, gelangte dann aber trotzdem in die Führungsposition.

C2 nennt noch einen *Mangel an (passenden) Stellen* als Hinderungsgrund für einen Aufstieg.

G5 Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften / Fühlen Sie sich gleichberechtigt?

Die meisten Befragten sehen sich gegenüber ihren männlichen Kollegen als **gleichberechtigt** an. C16 hält sich für „völlig gleichgestellt“ (C16 270), C12 fühlt sich wertgeschätzt. C7 hat „hier im Haus (...) nur gute Erfahrungen gemacht“ (C7 288-290). C32 hat „überhaupt nichts Negatives zu sagen“ (C32 584). C8 fühlt sich „da nicht zurückgesetzt oder sowas“ (C8 322). C19 hat „überhaupt keine Probleme. Im Moment habe ich nur männliche Teamkollegen und das funktioniert gut“ (C19 211-212). C36 sagt: „Ich mache da keinen Unterschied und ich empfinde keinen Unterschied“ (C36 220-221).

Die Attribute, mit welchen die Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen beschrieben wird, zeigen auf einen *kollegialen Umgang auf Augenhöhe*. Dass sich weibliche und männliche Führungskräfte „auf Augenhöhe“ begegnen, berichten mehrere Befragte unabhängig voneinander (A1 268, C3 456, C32 584). C3 beschreibt die Zusammenarbeit als „kollegial“ (C3 434), C16 als „angenehm“ (C16 267), C33 als „unproblematisch“ (C33 291) und C16 als „neutral“ (C16 267).

Drei Befragte heben sogar hervor, dass sie *lieber mit Männern als mit Frauen arbeiten*. C11 sagt: „Ich arbeite lieber mit Männern zusammen als mit Frauen. Es ist einfach unaufgerechter“ (C11 419-423). C6 stellt dies ebenfalls heraus mit der Begründung, „weil wir alle auf einer Sachebene sind und die Emotionen beiseite packen können und ich da nicht so der emotionale Typ bin“ (C6 265-267). C14 findet es „sehr angenehm, weil dieses rumgezicke nicht vorhanden ist. Ich muss nicht so lange überlegen, wenn ich das so oder so schreibe, wie wirkt das auf den anderen. Männer sind ein bisschen einfacher gestrickt“ (C14 239-241).

Es gibt jedoch auch fünf Befragte, die sich gegenüber männlichen Kollegen **nicht gleichberechtigt** fühlen. Dabei wird auf einen schwierigen *Umgang mit männlichen Führungskräften in höheren Hierarchien* Bezug genommen. A2 sagt: „Über meiner Chefin steht ein männlicher Vorgesetzter und da ist der Machtfaktor spürbarer. Kommunikationsformate gehen dann oft in eine direktivere Richtung“ (A2 185-188). C14 hat dagegen den Eindruck, dass „in der höheren Hierarchieebene (...) gedacht wird, dreht sie jetzt hier wieder ab oder zickt sie wieder rum? Das habe ich auf Teamleitungsebene nicht“ (C14 247-249). A3 behauptet, es gäbe da spezielle Netzwerke, wenn sie erklärt: „Die haben meist noch ihre Seilschaften, böse ausgedrückt. Also Männer haben da ihre Netzwerke“ (A3 259-260). B5 gibt an, dass ihr Abteilungsleiter Männer bevorzugt. B8 meint, dass manche Männer mehr verdienen als Frauen.

A4 und A8 fühlen sich gleichberechtigt, sind aber unsicher, ob männliche Führungskräfte sie als gleichberechtigt betrachten.

Einige Befragte **relativieren ihre generelle Aussage** einer guten, gleichberechtigten Zusammenarbeit. So hält A8 den Umgang mit jüngeren Männern für unproblematisch, mit älteren jedoch gäbe es mitunter Akzeptanzprobleme. C31 merkt eine nicht gleichberechtigte Haltung bei neuen Führungskräften, denn da „habe ich das Gefühl, man muss sich erstmal wieder mehr beweisen als ein Mann das macht, also damit diese neue Führungskraft irgendwie einen ein bisschen gleichsetzt wie eine männliche Führungskraft“ (C31 300-303). C4 hat beobachtet, dass Führungskräfte mit externem Studium einen anderen Umgang pflegen als diejenigen, die so wie sie von der Verwaltungshochschule kommen. C13 vertritt die Ansicht, dass ein gleichberechtigter Umgang vom Auftreten der Frau abhängt. Sie erklärt: „Das schwankt ein bisschen (...) Als Frau muss man sich eher den Respekt erarbeiten als ein Mann“ (C13 366-367).

G6 Empfehlungen an andere Frauen mit Führungspotenzial

Die Empfehlungen der Befragten an andere Frauen mit Führungspotenzial lassen sich elf Unterkategorien zuordnen.

Zunächst einmal braucht es eine *gute Ausbildung* in Form eines Bachelor- und Masterstudiums (C8, C13), das sich an den beruflichen Zielen ausrichten sollte (A6). Ferner geben mehrere Befragte an, dass *Fortbildung und Qualifizierung* beim beruflichen Weiterkommen und beim Aufstieg hilfreich sind (z. B. A2, A3, A7, C8). C11 empfiehlt die Teilnahme am Führungsnachwuchsprogramm. C3 und C11 halten Hospitationen und C13 die Arbeit in Projekten für sinnvoll.

Zahlreiche Aussagen beinhalten die Empfehlung, sich *Ziele zu setzen und diese zu verfolgen, die Karriere zu planen und einen Aufstiegswillen zu haben*. Aufstiegsmotivierte Frauen sollten nach Auffassung von A1 und C2 an sich glauben, wozu auch positive Bilder hilfreich sind. C7 empfiehlt, Ziele zu haben und zu verfolgen. A4 ergänzt, dass man an diesen auch bei Schwierigkeiten festhalten sollte. Nach C28 gilt es, „das

Ziel nicht aus den Augen zu verlieren“ (C28 394). C5 hatte ein Coaching zur Karriereplanung. A4 erklärt, „sich nicht, insbesondere nicht von älteren Personen, in die eigenen Konzepte und Pläne reinreden lassen. Dass man einfach straight durchgehen muss, bei allem, was sich einem so in den Weg stellt“ (A4 275-278). Für C6 ist es überhaupt wichtig, zu „wissen, was man möchte, was man will, wohin der Weg gehen soll“ (C6 273-274). C1 und C11 unterstreichen den Willen, eine Führungsposition anzustreben. C2 umschreibt dies mit den Worten: „Sie sollen an sich glauben. Sie sollen ihren Weg gehen (...) Man muss auch ein bisschen hartnäckig und penetrant sein, diszipliniert natürlich auch“ (C2 481-486). Nach Aussage von C18 muss man „für die Sachen brennen, für die man sich einsetzt und das war immer so meine Motivation“ (C18 358-359). Auch C23 meint, Frauen sollen „ihr Ding durchziehen“ (C23 128). C27 fasst dies mit den Worten zusammen: „Tja, sich durchbeißen und dranbleiben und nicht aufgeben“ (C27 461).

In engem Zusammenhang mit Motivation und Zielen steht *Mut*. Nach B3 sollen Frauen „den Mut haben, es zu tun“ (B3 237-238). Auch B7 sagt: „Einfach mutig sein und ausprobieren“ (B7 289). Dazu gehört auch, sich zu trauen (C26). C35 empfiehlt: „Motiviere dich, geh es an, lass dich nicht verschrecken. Man muss sich Mut machen, sich auf den Weg machen, diese Position irgendwann zu erreichen“ (C35 350-353).

Ein weiterer Tipp für Frauen besteht darin, dass sie *Zutrauen haben*. C32 appelliert: „Macht es, bewirbt euch, tut es, traut euch“ (C32 586). A1 empfiehlt, sich etwas zuzutrauen, das man noch nie gemacht hat. C3 meint, man solle bereit sein, neue Dinge zu lernen.

Darüber hinaus sollten Frauen *proaktiv handeln und Eigeninitiative zeigen*. Sie sollten den Wunsch nach Aufstieg und Qualifizierung offensiv äußern (A3). Oft brauchen Frauen einen Impuls von außen. Sie sollten jedoch sagen, was sie wollen (C11). Ohnehin sollten Frauen mehr fordern (C14). Die Frauen sollten selbst aktiv werden (C20), sich selbst auf den Weg machen (C28) und Interesse zeigen (C25). C25 sagt: „Wenn man sich nicht meldet, kann einen auch keiner unterstützen“ (C25 406-408). C16 fordert Frauen auf, sich zu „bewerben, bewerben, bewerben“ (C16 272-277). Auch C1 meint, sie sollten „sich einfach bewerben und anpacken“ (C1 291). A7 erklärt: „Man benötigt großes Engagement zur Verantwortungsübernahme“ (A7 180-183).

Als weiteres Erfordernis für den Aufstieg betrachten die befragten Führungskräfte ein gutes *Selbstbewusstsein*. C16 sagt: „Und dass man selbstbewusst ist, was eigentlich eine Grundvoraussetzung ist als Frau, wenn man führen möchte. (...) Also ein bisschen Selbstbewusstsein muss schon da sein. Man muss sich auch behaupten können“ (C16 272-277). Fehlendes Selbstbewusstsein kann sich negativ auswirken, insofern „Männer da einen Riecher haben für, wenn Frauen als schwach erscheinen. Es gibt Männer, die nutzen das aus“ (C13 380-381). B1 fällt auf, „dass die Frauen ihre Stärken gar nicht so gut kennen und gleichzeitig auch ihre Erfolge nicht bewerben“ (B1 378-379). C9 empfiehlt, sich um eine Führungsposition zu bewerben, auch wenn nicht alle

Anforderungen erfüllt werden. Sie appelliert an Frauen, selbstbewusster zu sein. Sie sagt: „Es ist immer noch ein bisschen das Gefühl da, als Frau mehr leisten zu müssen, damit die Anerkennung kommt. Da rate ich Frauen, diese Hürde zu überwinden und selbstbewusster zu sein“ (C9 316-319). Frauen sollten ein dickes Fall haben (B8) sowie mit Fehlern und Kritik umgehen können (B2, B4).

Eng an ein gutes Selbstbewusstsein ist ein *sicheres Auftreten* geknüpft. Frauen sollten ihre eigene Meinung vertreten (A5), selbstsicher auftreten (C4) und in der Lage sein, andere von den eigenen Qualitäten zu überzeugen (C28). Wichtig ist auch, rhetorisch geschult zu sein und auf der Sach- statt auf der Gefühlsebene kommunizieren zu können. Im Auswahlverfahren käme es darauf an, auf der Sachebene agieren zu können sowie Ziele, Perspektiven und Strategien entwickeln und darlegen zu können (B9). C22 empfiehlt Arbeit an der eigenen Stimme. Sie sagt: „Gerne mal einen Schritt nach vorne machen oder die Stimme etwas lauter werden lassen, weil ich glaube, dass das, auch wenn es manchmal schwerfällt, etwas bringt“ (C22 207-210). Auch A8 meint: „Überlegt euch weise, wie ihr auftrittet und was ihr verkörpern wollt. Einfach weil das Problem ist, dass man als Frau als Zicke und ähnliches abgestempelt wird. Es ist für uns Frauen ein Drahtseilakt und das deutlich mehr als für Männer“ (A8 307-309).

Einige Befragte sprechen die Empfehlung aus, als Frau *gut organisiert zu sein* (z. B. C30). Dies betrifft vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Führungsaufgaben, welche stets herausfordernd ist (C36), inklusive der Sicherstellung der Kinderbetreuung (C15).

Ferner ist es hilfreich, *Netzwerke zu pflegen* bzw. von *Mentoring* zu profitieren. Es geht darum, Netzwerke zu bilden (C8, C13), sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen (A3) oder sich mit anderen Führungskräften auszutauschen (C15). B8 und B9 empfehlen, sich Mentoring bewusst zu suchen. Ein Aspekt dabei kann sein, erfolgreiche Personen nach ihren Erfahrungen und um Rat zu fragen (C20).

Nicht zuletzt erachten es einige Befragte für erstrebenswert, *authentisch zu bleiben* und sich beispielsweise die Emotionalität nicht nehmen zu lassen (C31). C9 hält es für wichtig, „dass sie bei sich bleiben. Dass sie sich sehr auf sich selbst konzentrieren“ (C9 308-309). Es gehe darum, sich selbst treu zu bleiben und sich nicht zu verbiegen (B5, C19).

G7 Erklärung des geringen Frauenanteils im Topmanagement

Die Aussagen der Befragten zur Erklärung des geringen Frauenanteils im Topmanagement lassen sich sieben Unterkategorien zuordnen. Es gibt jedoch auch einige Befragte, die das Problem nicht sehen und behaupten, dass Frauen und Männer auch im höheren Management gleich häufig vertreten sind. Darauf wird am Ende der Kategorie G7 eingegangen.

Als Hauptgrund zur Erklärung des geringen Frauenanteils wird der Aspekt genannt, dass *Frauen Verantwortung für die Familie tragen*. Frauen würden „aus privaten Gründen nicht weiter aufsteigen, weil gerade Beruf und Familie nicht unter einen Hut passen“ (B2 460-462). B6 meint, dass sie die Familienarbeit sehr in Anspruch nimmt und „dass sie viel mehr gar nicht gebacken bekommen. Bei einem obendrauf weiß ich gar nicht, wie ich das umsetzen soll“ (B6 375-376). Auch C36 meint, Frauen würden sich nicht noch mehr „aufhalsen“ (C36 237) wollen. A1 sagt, man könne Kinderkriegen „nicht gut abschätzen und man braucht ein sehr gutes Netz“ (A1 293-297). Mütter hätten Angst, der Familie nicht gerecht werden zu können: Haushalt, Erziehung und die Rolle der Ehefrau sind fordernde Aufgaben und „irgendwann gelangt man da an seine Grenzen“ (C5 429). Hinzu kommt das hohe zeitliche Investment in einer Topposition. C5 sagt: „Zum Teil ist es wirklich schwer, wenn man Familie hat mit kleinen Kindern. Und je höher die Position, umso höher sind die Verantwortung und der Druck, die Erwartungen, die auf einem lasten, auch in zeitlicher Hinsicht“ (C5 344-345). C35 unterstreicht dies mit den Worten: „Wenn man Top-Führungs-Berufe oder Verantwortung ausfüllen will, egal ob in Politik, Verwaltung oder im Kulturbereich, das sind 60-Stunden-Jobs. Das muss man in der Gesamtlebenssituation als Frau hinbekommen. Das ist nach wie vor schwierig“ (C35 371-374). B10 erklärt, dass sich Mütter beweisen müssten, „dass sie Familie und Beruf unter einen Hut bekommen und nicht durch ein Kind leistungsgeschwächt sind. Deswegen glaube ich, dass Frauen nochmal mehr geben als Männer“ (B10 235-240). C23 meint, dass manche Frauen hinsichtlich der Familie „mehr zurücktreten und Männern den Vortritt lassen“ (C23 134-136).

Angesichts der Familienaufgaben kritisieren einige Befragte, dass es *zu wenig oder keine Angebote für Teilzeitführung im oberen Management* gibt. C14 sagt: „Weil wir es nicht hinbekommen, mit reduzierter Stundenanzahl zu führen (...). Wir werben vielleicht damit, aber wir leben nicht damit, dass wir sagen, du kannst auch in Teilzeit eine Führung bei uns machen und wir kriegen das irgendwie hin“ (C14 263-270). Auch C8 vertritt diesen Standpunkt. Sie erklärt: „Schwierig ist es mit der Teilzeit. (...) Dann jemanden zu finden, der die andere halbe Stelle besetzen könnte, ist so ein Thema. Weiß ich auch nicht, wie man das lösen kann“ (C8 345-347).

Als weiterer Grund für den geringen Frauenanteil im oberen Management wird die *fehlende Bereitschaft von Frauen zum Verzicht auf Freizeit sowie der Wunsch nach guter Work-Life-Balance* genannt. A8 meint, dass „Frauen einfach schneller an dem Punkt sind zu sagen, das ist es mir nicht wert. Eben weil sie noch andere Hobbys haben und sich nicht kaputt machen lassen möchten. Am Ende macht schließlich Geld allein nicht glücklich. Ich glaube, Frauen ziehen nicht so viel Energie aus ihrem Job und definieren sich nicht so stark darüber“ (A8 313-317). C16 erklärt, dass die Bewerbungen zulasten von Freizeit gehen würden. Sie sagt: „Ich muss ein Stück meiner Freizeit dafür hergeben, mich zu bewerben. Und da ist die Frage, machen das alle Frauen? Oder ist mir da meine Work-Life-Balance wichtiger? Also gehe ich lieber zum Sport, in der wenigen Zeit, die ich habe, oder ich nutze das für einen Besuch bei der Kosmetikerin. Oder setze ich mich jetzt hin und plane meine Karriere, gucke mir Stellenausschreibungen

an und bewerbe mich immer und immer wieder. Das ist der Grund, warum ich noch nicht weitergekommen bin“ (C16 302-310). C30 nimmt an, dass mehr Führungsverantwortung auf Kosten der Gesundheit geht. Sie kann sich „vorstellen, dass Frauen (...) eher darauf achten, dass sie ein ausgeglichenes Verhältnis haben, also Work-Life-Balance, und sich auch möglicherweise besser über ihre Bedürfnisse im Klaren sind und sich stärker daran orientieren und dann für sich entscheiden, dass sie das nicht möchten. Weil es ihrer Gesundheit im Wege steht, also weil es nicht gesundheitsförderlich ist“ (C30 242-247).

Ferner wird *fehlendes Selbstvertrauen* zur Erklärung des geringen Frauenanteils angeführt. So ist A1 der Meinung, dass es Frauen an Selbstbewusstsein mangelt. Sie sagt: „Ich habe das Gefühl, dass Frauen erst eine Führungsposition annehmen, wenn sie sich wirklich sicher sind, dass sie das schaffen. Und Männer sagen einfach, ich mach das jetzt mal, sie sind da wagemutiger“ (A1 293-294). C13 gibt an, Frauen hätten Selbstzweifel, ob sie eine solche Position mit familiären Aufgaben verbinden können. C5 nennt die nervliche Anspannung im oberen Management als Hindernis.

Der Unterkategorie „*wenig/er Interesse an Macht und Politik*“ lassen sich zahlreiche, teilweise sehr pointierte Aussagen zuordnen. So sagt C10 über die Karriereambitionen von Frauen: „Es kann sein, dass man nicht karrieregeil genug ist. Manchmal genügt es jemandem, da zu sein, wo man sich befindet, ohne eine Stufe höher zu gelangen. Ich kann das jetzt nur für mich selbst beantworten“ (C10 274-276). C7 vertritt die Ansicht, dass das höhere Management, „das ist eine ganz andere Nummer. Da spielt sich Politik ab. Da sind historisch gewachsene Strukturen. Und da kommen Frauen heutzutage auch hin, aber da geht es anders zu“ (C7 308-310). Auch nach C18 bildet die politische Dimension oberer Führungspositionen ein Hindernis. Sie sagt: „Das sind meist Ämter, die politisch konnotiert sind und ich weiß nicht, auch wenn ich jetzt klischeehaft bin, ob das nicht mit einem bestimmten Macht- oder Geltungsstreben zu tun hat und ich das eher Männern unterstellen würde“ (C18 372-375). In diesem Sinne behauptet C31, dass Frauen „nicht so machtbesessen“ sind (C31 317). Auch nach C16 liegt Frauen weniger an Macht als Männern. Sie führt aus: „Wenn man an der Spitze mitarbeiten möchte, muss man eine gewisse Affinität zur Macht haben. Und man muss Spaß daran haben, sich durchzusetzen, also diesen fieseren Konkurrenzkampf zu suchen“ (C16 287-290).

Um Karriere machen zu wollen, müssen Frauen sich auf dem „Präsentierteller“ bewegen und Freude daran haben, sich in einen Konkurrenzkampf zu begeben, auch wenn schon vorher bekannt ist, wer die Stelle bekommt (C16 288). B1 denkt, „dass Frauen mehr Spaß daran haben, mit Menschen zu arbeiten und Erfolge zu sehen, und Männer Spaß daran haben zu kämpfen und zu gewinnen. Gerade je höher man die Karriereleiter nach oben steigt, umso mehr ist es ein Kampf“ (B1 399-402). B1 meint, dass sich viele Frauen nicht auf den Kampf einlassen. Sie sagt: „Ich glaube, dass da Männer (...) mit mehr Kampfgeist und Kampfeslust dabei sind“ (B1 407-408). B9 führt die Aussage „Netzwerken können wir nicht“ als Grund bzw. Defizit bei den Frauen an (B9 378).

A4 erklärt plakativ, dass Frauen lieber Hausfrau und Mutter sein wollen, anstelle sich auf Macht und Politik einzulassen.

Nachteile im Auswahlverfahren und bei der Beurteilung von Frauen sind weitere Gründe, die nach Aussage der Befragten den geringen Frauenanteil in oberen Etagen erklären. Das Beurteilungs- und Auswahlssystem legt weniger Wert auf „weibliche“ Eigenschaften und Führungsstile. A3 führt diesbezüglich aus: „Wenn es um die Auswahl geht, legen Männer andere Schwerpunkte und wenn ein Mann jemanden aussucht, dann meist jemanden, der seiner Vorstellung am nächsten kommt. Das sind eben meist Männer. Zum Beispiel ist Einfühlsamkeit, würde ich sagen, eher eine weibliche Fähigkeit. Wenn ein Mann darauf keinen Wert legt, dann wird er im Zweifel nicht die einfühlsame Frau aussuchen, sondern den Fakten orientierten Mann. In unserem derzeitigen Beurteilungssystem tauchen manche Fähigkeiten nicht auf und das sind schlicht und ergreifend oft Fähigkeiten, die insbesondere Frauen haben. Das ist noch sehr veraltet“ (A3 270-278). Frauen praktizieren im Vergleich zu Männern einen anderen Führungsstil, der weniger gewürdigt wird. B5 erklärt: „Die Männer preschen halt mehr vor. Und Frauen führen vielleicht weicher und das will man irgendwie nicht“ (B5 202-203). Auch B6 hat das „Gefühl, dass teilweise sehr männliche Attribute gefordert sind“ (B6 389-390).

Darüber hinaus meint C17, dass „Frauen manchmal ein bisschen weicher wirken und man vermutet vielleicht, wenn da der Mann mit Anzug und Krawatte kommt, dass da Entscheidungen getroffen werden, dass man das Frauen nicht zutraut (C17 399-402). Dass Männer Männern mehr wünschenswerte Eigenschaften zuschreiben, nimmt auch C18 an, die sagt: „Vielleicht weil die Entscheider oft männlich sind. Vielleicht werden denen bestimmte Attribute für eine solche Position unterstellt, die man dadurch bestätigt sieht und vielleicht können sich Frauen nicht so stark oder klar positionieren“ (C18 377-380). C8 gibt an, dass Frauen „bis zu einem bestimmten Alter durch Schwangerschaft und Geburt längere Zeit ausfallen können. Das dürfte mittlerweile eigentlich kein Thema mehr sein, aber ich kann mir vorstellen, dass das immer noch irgendwo eine kleine Rolle spielt“ (C8 344-346). B3 hält die Aufstiegschancen für Männer größer, insbesondere wenn Stellen politisch besetzt werden.

Ein Grund, weshalb obere Führungspositionen von Männern dominiert sind, liegt darin, dass diese *Stellen (seit langem) mit Männern besetzt sind* (z. B. A2). C6 erklärt dies mit „der alten Zeit. Dass die Männer auf den Positionen noch bis zum Renteneintritt sitzen und sich deswegen nichts bewegt“ (C6 282-284). Auch C9 meint, dass „die Positionen nun mal besetzt sind und wir wissen alle, diese Besetzung endet erst mit dem Ruhestand. Ich glaube, dann wird sich das auch nochmal verändern“ (C9 326-330). C36 kann sich „vorstellen, dass es Auswüchse alter Begebenheiten sind. Bevor man sich über Gender und Gleichberechtigung so viele Gedanken gemacht hat. Ich glaube, dass wir aus den früheren Generationen noch ganz viele Männer in Führung haben“ (C36 232-235).

Einige Befragte geben an, dass für sie das *Problem nicht besteht, Frauen und Männer hätten gleich viele Positionen inne* (z. B. A6, A7). B5 und C19 stellen heraus, dass die Chancen von Frauen durch Gleichstellungsgesetze und Frauenförderung gestiegen sind. C12 merkt an, dass die Geschlechteranteile in ihrem Arbeitsbereich bereits ausgeglichen sind, „aber wenn man bedenkt, dass in den Abteilungen hauptsächlich Frauen arbeiten, ist das verrückt, dass es nur 50/50 sind. Das müsste locker 80/20 sein (...). Man hat hier oft zwei bis drei Männer pro Abteilung und trotzdem ist es so, dass in den Führungsspitzen sehr viele Männer sind oder es zu mindestens ausgeglichen ist“ (C12 267-272).

4.8 H: Aufstiegsmotivation

H1 Grundsätzliche Motivation, weiter aufzusteigen

18 Befragte äußern **klare Aufstiegsambitionen** (s. Abbildung 26), darunter Frauen aus allen drei Organisationen: eine Frau aus der Kreis-/Gemeindeverwaltung, vier Frauen aus der Stadtverwaltung und 36 vom Kommunalverband. Dass Frauen aus der Kreis-/Gemeindeverwaltung mit klaren Aufstiegsambitionen unterrepräsentiert sind, mag an den Besonderheiten der Stichprobe liegen, weil hier fünf Teamleiterinnen nicht einmal ein Jahr ihre aktuelle Position besetzen und sie vermutlich noch mit dem Einfinden beschäftigt sind.

Unter denjenigen mit klaren Aufstiegsambitionen sieht sich C1 am „Beginn der Futterkette“ (C1 299). Auch C36 ist „interessiert. Zumal aus dem Grund, dass es mir immer wichtig ist, mein Spektrum zu erweitern und ich noch ungefähr 25 Jahre Arbeitsleben vor mir habe“ (C36 246-248). Als Aufstiegs motive werden unterschiedliche Gründe angeführt, die in der Kategorie H3 näher ausgeführt werden. Dazu gehören unter anderem erweiterte Handlungsoptionen, mehr Verantwortung, größere Handlungsspielräume, komplexere Sachverhalte und mehr Eigenverantwortung (A3). C11 will die Komfortzone verlassen. B4, B8 und C4 wollen Neues lernen und sich weiterentwickeln. B5 will Sachgebietsleiterin und C4 Abteilungsleiterin werden. Teilweise haben die aufstiegs motivierten Frauen bereits Schritte unternommen (s. hierzu Kategorie H2).

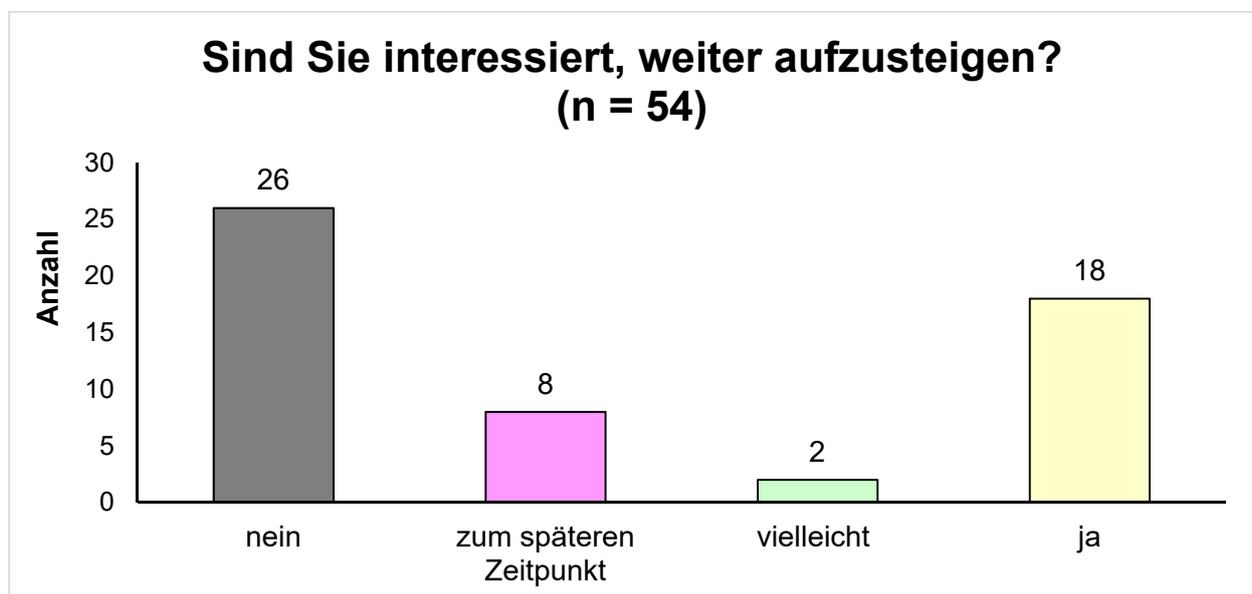
Zwei Befragte beschreiben ihre **Aufstiegs motivation** als **ambivalent**. Für C26 muss es die richtige Stelle sein, dann würde sie die Chance nutzen. Sie sagt: „Das ist vielleicht anders als bei vielen Männern, die nur ans Weiterkommen denken, denen ist häufig egal, wo sie arbeiten, mir nicht“ (C26 309-311). Auch für B6 stellt sich „die Frage, wo soll die Reise hingehen“ (B6 404), ansonsten sei „Schicht im Schacht“ (B6 407).

Acht Befragte ziehen einen **Aufstieg zu einem späteren Zeitpunkt** in Betracht. C15 meint: „Für mich ist das momentan kein Thema, aber es ist gut zu wissen, dass ich diese Möglichkeiten hätte“ (C15 457-458). C20 fühlt sich noch nicht bereit.

C13 kann sich einen Aufstieg vorstellen, wenn die Kinder älter sind. Sie sagt: „Das ist schon interessant (...) Es ist für mich jetzt aber nicht möglich. Wenn sich hier zu Hause etwas ändert, Kinder werden älter zum Beispiel, dann auf jeden Fall. Die Ambitionen hätte ich schon“ (C13 402-405). A4 dagegen möchte „erstmal mit dem zurechtkommen, was ich habe. Erstmal Erfahrung sammeln. Langfristig, insbesondere auch im Hinblick auf das Gehalt, werde ich nicht auf der unteren Ebene bleiben“ (A4 296-298). C12 will erst ihren Führungsstil erproben. C33 denkt an ein Weiterkommen, nachdem sie ihre aktuellen Vorhaben umgesetzt hat. Sie erklärt: „Ich möchte erst mal (...) meinen Bereich strukturieren und voranbringen. Wenn ich das geschafft habe, möchte ich mir ein Sternchen auf die Jacke machen und weitergehen“ (C33 314-317).

Abbildung 26

Motivation, weiter aufzusteigen



26 Befragte haben **keine Aufstiegsmotivation**. Dazu gehört C32, die herausstellt: „Sag ich ganz klar, überhaupt nicht“ (C32 625). C16 meint, man treffe sie „gedanklich (...) zu einer Zeit an, wo ich mich von weiteren Schritten verabschiedet habe. Da bin ich jetzt die falsche Ansprechpartnerin“ (C16 343-347). Die Befragten führen unterschiedliche Gründe an, weshalb ein Aufstieg für sie nicht in Betracht kommt.

Ein erster Grund besteht darin, *mit der erreichten Position zufrieden zu sein*. So sagt C8: „Ich bin zufrieden mit der Teamleitung und ehrlich gesagt, möchte ich bei uns auch gar nicht Abteilungsleiter werden“ (C8 336-338). Auch A8 ist zufrieden mit der jetzigen Position, C16 spricht davon, angekommen zu sein. A5 mag ihr kleines Team und die Arbeit mit Menschen. Und C34 erklärt: „Ich mache meine Arbeit hier in der Sache gut, habe ein gutes Team und kann genug Dinge voranbringen. Es ist nicht unbedingt notwendig, dass ich dafür eine höhere Stelle habe“ (C34 328-330). B2 ist erst seit kurzem Teamleiterin und möchte auf der jetzigen Stelle noch viel lernen.

Ein zweiter Hinderungsgrund sind *familiäre Aufgaben*. B9 stellt heraus: „Da habe ich für mich entschieden, dass mir die Familie wichtiger als die Karriere ist“ (B9 391-392). Auch die Kinder von B7 sind „in einem Alter, wo ich noch Teil ihres Lebens sein möchte. Aufsteigen bedeutet häufig mehr Verantwortung und mehr Einsatz“ (B7 308-310).

Drei Befragten geht es darum, ihre *Work-Life-Balance beibehalten zu wollen* (A1, A5, C22). C10 ist es wichtig, an ihrer *Fachlichkeit festhalten zu können*. Sie sagt: „Als Abteilungsleitung entfernt man sich immer mehr von der Fachlichkeit und von den Mitarbeitenden. Das kann ich mir gar nicht vorstellen, dass ich dort allein sitze“ (C14 277-279).

Für C9 und C35 *naht der Ruhestand*, weshalb sie keine weiteren Karriereziele mehr haben.

H2 Unternommene Schritte

21 der 28 grundsätzlich aufstiegsinteressierten Befragten nennen Aspekte, die sie unternehmen oder vorhaben, um beruflich weiterzukommen. 16 von ihnen planen ihren Aufstieg sehr konkret bzw. befinden sich in der Umsetzung. A3 möchte ihre Vorhaben *nicht näher ausführen*. Zwei Befragte haben *Informationen zum Aufstieg eingeholt*. B6 besuchte eine Info-Veranstaltung. Und auch C15 hat sich „darüber informiert. (...) Und ich habe mir das durchgelesen. Wie diese drei Jahre gestaltet werden und wie die Zulassungsvoraussetzungen für die Bewerbung sind. Aber ich habe mich nicht konkret beworben“ (C15 460-463). C1 hat *sich mental vorbereitet und meint*, das passiere „so im Kopf ja, aber alles vorbereitend“ (C1 303). C17 hat deshalb ein *Gespräch mit ihrem Vorgesetzten geführt*. Vier Befragte haben *sich für die modulare Qualifizierung beworben* (C2, C3, C6, C36). C6 berichtet jedoch, dass sie mit dem Verfahren unzufrieden ist. Sie sagt: „Ich habe mich für eine Weiterentwicklung beworben. Die Wertschätzung ist aber einfach nicht da. Was da an Theater für uns langjährige Mitarbeitende veranstaltet wird an Auswahlverfahren. Das ist nicht wertschätzend. Also da überlegt man sich dann dreimal: Mach ich das? Möchte ich das werden?“ (C6 192-194). C4 hat die *modulare Qualifizierung bereits durchlaufen*. C20 hat für den Aufstieg ein *Masterstudium absolviert*. C28 und C30 geben an, dass sie *Bewerbungen abgeschickt* haben. Zwei Befragte der Stadtverwaltung haben *sich bei anderen Organisationen beworben* (B3, B8). B10 ist *auf eine Position mit mehr Verantwortung gewechselt*.

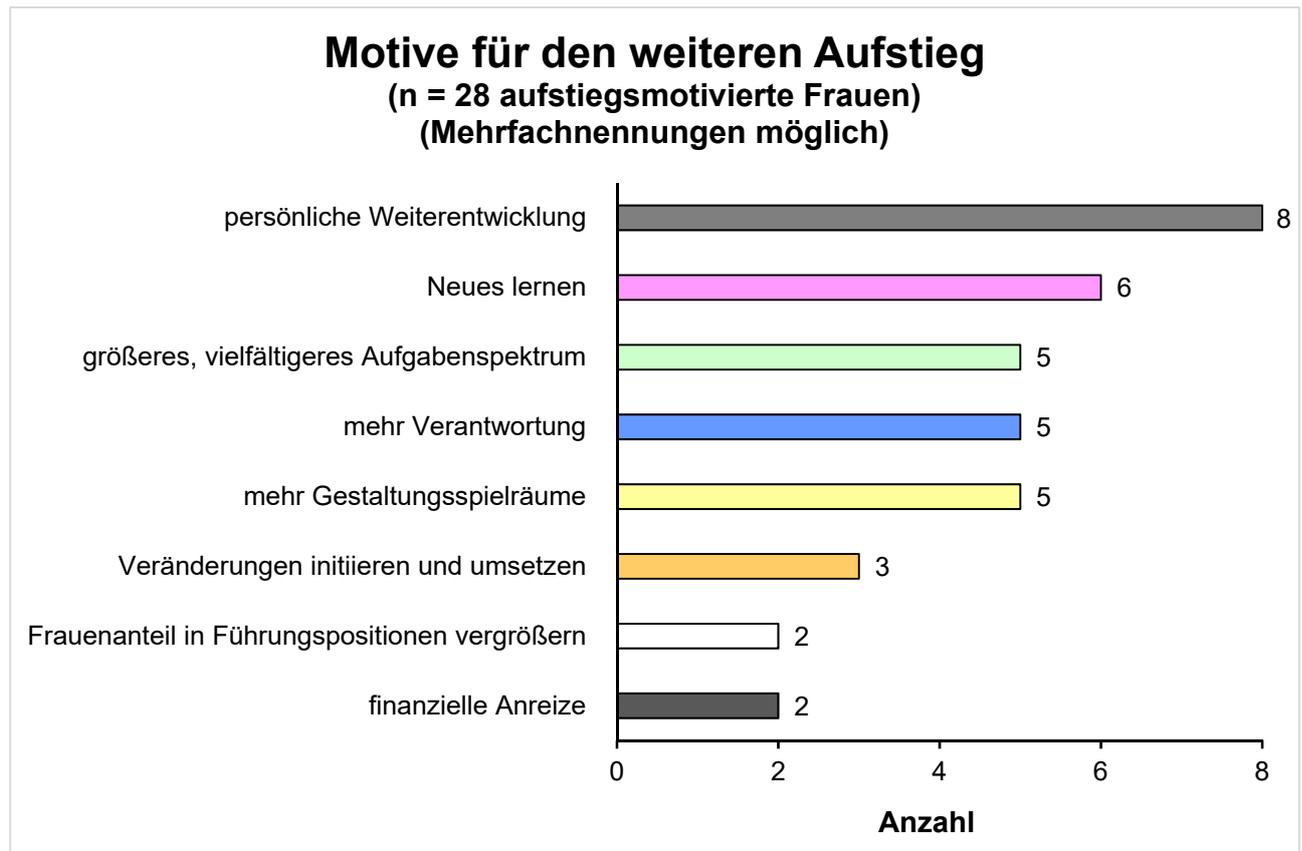
Fünf Befragte berichten, dass sie *im Auswahlverfahren nicht erfolgreich gewesen waren* (B1, C10, C26, C27, C34).

H3 Konkrete Motive für den weiteren Aufstieg

Die Motive für den weiteren Aufstieg variieren stark und lassen sich acht Unterkategorien zuordnen. Die meisten Nennungen gibt es bei dem Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, nach neuen und vielfältigeren Aufgaben (s. Abbildung 27).

Abbildung 27

Motive für den weiteren Aufstieg



In der Rubrik der *persönlichen Weiterentwicklung* betonen die betreffenden acht Befragten, wie wichtig es ihnen ist, im Beruf persönlich zu wachsen. C2 sagt: „Ich denke, wenn man zu lange das Gleiche macht, verkümmert man geistig. Das ist so mein Denken. Dass man irgendwie im Fortschritt bleibt, das motiviert mich“ (C2 547-549). Auch B1 will sich persönlich weiterentwickeln. B10 geht es darum, selbst gesteckte Ziele zu erreichen. Sie erklärt: „Ich bin sehr leistungsbezogen aufgewachsen und stecke mir realistische Ziele. Die möchte ich auch erreichen“ (B10 254-256). C30 möchte ihr Potenzial nutzen und sagt: „Also ich weiß, was ich kann. Und meine Kinder sind so weit, dass ich neue Möglichkeiten habe. Und deswegen kann ich jetzt meine Potenziale weiter nutzen und einsetzen“ (C30 258-261). C36 traut sich den Aufstieg zu, also strebt sie ihn auch an.

Ein weiteres Aufstiegsmotiv von sechs Befragten ist der Beweggrund, *Neues zu lernen*. C1 will in neue Themen einsteigen. B6 motiviert, „aus der vertrauten Suppe rauszukommen“ (B6 430) und einen neuen Aufgabenbereich kennenzulernen. C6 will nochmals „was vollkommen Neues machen“ (C6 480).

Damit eng verknüpft ist die Erwartung von fünf Befragten eines *größeren, vielfältigeren Aufgabenspektrums*. A6 äußert diese Hoffnung auf „vielfältigere Aufgaben“ explizit (A6 230). C26 will strategisch arbeiten. Und auch C35 strebt dies an, weil sie „diese übergeordneten Aufgaben superspannend“ findet und sie ihren „Aufgabenbereich dahingehend erweitern will. Weil ich noch mehr machen will, als das, was ich bereits kenne“ (C35 388-390).

Fünf Befragte verbinden eine höhere Position mit *mehr Verantwortung*. C1 stellt heraus: „Ich übernehme gerne Verantwortung“ (C1 312). C2 erhofft sich eine höhere Leitungsspanne, C4 mehr Führungsaufgaben.

Fünf Befragte wollen aufsteigen, um *mehr Gestaltungsspielräume* zu erreichen (z. B. C33). A3 will sich „einbringen, mitgestalten und organisieren“ (A3 290-291). C20 geht es darum, „dass man sowohl bei den Mitarbeitern als auch fachlich seinen eigenen Stil mitbringen kann“ (C20 197-199).

Veränderungen initiieren und umsetzen ist ein Motiv, das drei Befragte nennen. C3 sagt: „Man kann so größere Veränderungen einleiten und vorausschauend denken. Und auch Veränderungen für die Mitarbeitenden herbeiführen. Nicht nur so wie eine Teamleitung“ (C3 503-505).

Zwei Befragte wollen den *Frauenanteil in Führungspositionen vergrößern*. C10 meint, „ich könnte weiter gehen, ich habe noch ein paar Jahre. In dieser Ebene sind ein paar gute Frauen nötig“ (C10 299-300). Ähnlich denkt C13, die herausstellt: „Die Mühlen im öffentlichen Dienst sind sehr langsam und ich möchte dem Ganzen einen weiblichen Touch geben. Ich will zeigen, dass es auch für Frauen möglich ist, Abteilungsleitung zu werden, das ist schon ein Grund“ (C13 407-410).

Zwei Befragte erwähnen nicht allein, aber auch *finanzielle Anreize* (A4, B6).

H4 Was vom weiteren Aufstieg abhält

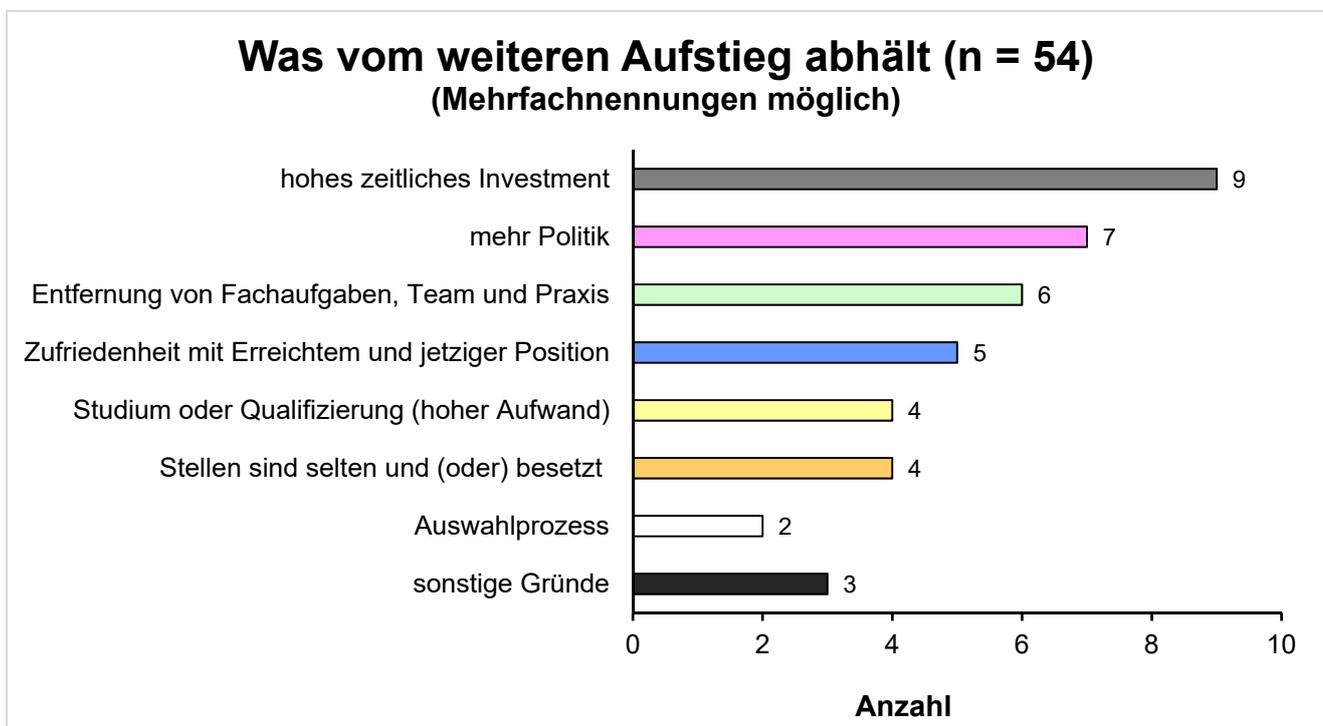
Die Befragten nennen acht Gründe, die sie von einem weiteren Aufstieg abhalten (s. Abb. 28).

Als erstes **verbinden** sechs Befragte **höhere Positionen mit einer Entfernung von Fachaufgaben, vom Team und von der Praxis**. A1 sagt: „Je höher ich gehe, desto mehr komme ich von meinen Aufgaben weg“ (A1 322-323). Auch A2 meint, sie würde sich vom Team und der Praxis entfremden. Sie stellt heraus: „Das Arbeiten wird, je höher

man kommt, immer abstrakter und strategischer und entfernt sich sehr von der eigentlichen Arbeit. Das ist für mich derzeit nicht erstrebenswert“ (A2 212-217). C14 müsste einen Teil ihrer Fachaufgaben aufgeben, und das möchte sie nicht. C20 verbindet höhere Positionen mit mehr Aufgaben und Verantwortung, C24 mit noch mehr Druck. C34 äußert dies mit den Worten: „Es ist ein deutliches Stück mehr Verantwortung, das Aufgabengebiet wird noch breiter und man ist noch weniger tief in den einzelnen Vorgängen drinnen. Es geht dann mehr in die strategische Richtung und weniger in die Praxis. Das muss man für sich klar haben, ob man das möchte oder nicht“ (C34 346-351).

Abbildung 28

Hindernisse beim weiteren Aufstieg



Als weiteren Grund für die Zurückhaltung bei einem Aufstieg nennen sieben Befragte die Implikation, stärker in die *Politik* eingebunden zu sein. A1 sagt: „Je höher ich gehe, (...) desto politischer wird es“ (A1 322-323). Auch C25 bestätigt dies, dass „je höher Sie kommen, desto politischer wird das Ganze“ (C25 414-415). Nach B5 müsste sie viele Dinge tun, die sie selbst nicht vertritt. Sie will „da kein Spielball der Politik werden“ (B5 218). C18 weiß, „dass eine Abteilungsleitung weiter weg von der Basis ist und ihre Ausrichtung in andere, zum Beispiel politische Richtungen geht. Das ist gar nicht das, was ich im Moment möchte“ (C18 390-392). C36 ist „Freund von rein sachlichen Entscheidungen“ (C36 259).

Neun Befragte befürchten mit einer höheren Position ein *hohes oder noch höheres zeitliches Investment*, auch auf Kosten des *Privatlebens*, der *Work-Life-Balance* und

der Gesundheit. Sie sind nicht bereit zu einem solchen Schritt. C13 meint, „der Zeitaufwand. Ganz klar. Das finde ich grausam. Ich würde mir auch gerne eine Stelle teilen, mit irgendwem. Aber die Stundenanzahl ist das, was mich abschreckt“ (C13 416-417). A1 hat „keine Lust, [sich] die Nerven noch weiter kaputt zu machen. Es sind zu viele Aufgaben, zu viele Informationen und zu viel Input“ (A1 319-321). C30 gibt an, „das wäre nicht gesund“ (C30 250). Auch C31 geht davon aus, dass ein Aufstieg mit Mehrarbeit einhergeht. B7, B10 und C11 wollen lieber Zeit mit der Familie verbringen, C20 will eine Familie gründen und ein Haus kaufen.

Vier Befragte lehnen einen Aufstieg unter anderem deshalb ab, weil sie den *Aufwand scheuen, sich mit einem Studium oder anderweitig dafür zu qualifizieren*. C23 erklärt: „Der nächste Schritt wäre eine Weiterqualifizierung oder ein Studium, und da muss ich sagen, ist mir meine Freizeit und meine Work-Life-Balance zu schade“ (C23 143-145). Auch C27 „müsste ein Studium machen oder sowas, damit ich in den höheren Dienst rutschen könnte, und das in dem Alter und nebenberuflich, das macht kein Mensch mehr und als Führungskraft schon gar nicht“ (C27 488-491). C35 meint rückblickend, dass sie „noch eine andere akademische Ausbildung draufsetzen [hätte] müssen, und das war einfach nicht meine Motivation“ (C35 392-394). Auch A7 schreckt vor dem Investment an Zeit und Kosten für eine Qualifizierung zurück.

Ein Aufstieg in eine höhere Führungsposition setzt ein *erfolgreiches Durchlaufen des Auswahlprozesses* voraus. Aufgrund negativer Erfahrungen zweifeln drei Befragte, dabei gut abzuschneiden. C34 stellt heraus: „Das Auswahlverfahren für die modulare Qualifizierung ist verändert worden und aus meiner Sicht nicht dazu geeignet, etwas zurückhaltende Kolleginnen und Kollegen zu motivieren und auszusuchen“ (C34 333-335). „Mir ging es eher um die Sache und darum, mehr Verantwortung zu übernehmen. Mir ging es nicht um Selbstdarstellung, weil das nicht mein Ding ist. Da will ich mich auch nicht verbiegen. (...) Deshalb habe ich keinen neuen Anlauf unternommen“ (C34 322-327). C8 kritisiert, dass „das mit der modularen Qualifikation, das ist ein Auswahlprozess, der ist jenseits von Gut und Böse“ (C8 331-333). B3 behauptet, man bräuchte für den Aufstieg Beziehungen. Auf diese Weise will sie aber nicht aufsteigen.

Als **weitere Hindernisse** geben vier Befragte an, dass *höhere Stellen selten und (oder) besetzt sind*. C35 sagt: „Zunächst muss es natürlich die Stellen geben“ (C35 392-393). A7 meint, dass in einer kleinen Verwaltung die Möglichkeiten begrenzt sind. Auch im Kommunalverband gibt es nach Ansicht von C4 wenig Stellen. A4 bringt es auf den Punkt, wenn sie sagt: „Beamte bekommt man nicht aus ihren Stühlen raus. Das ist die ehrlichste Antwort, die ich geben kann“ (A4 306-308).

Sonstige Gründe, weshalb ein Aufstieg uninteressant ist oder nicht in Frage kommt, liegen bei drei Befragten darin, dass ihr Ruhestand naht (C5, C9, C22). Eine Befragte plant eine Familie zu gründen (B1).

Die Zufriedenheit mit dem Erreichten und der jetzigen Position nennen fünf Befragte als Erklärung für mangelnde Aufstiegsambitionen. C12 will noch mehr Erfahrung sammeln, C33 ihre Ziele erreichen und C5 ihre jetzige Arbeit gut machen. C5 sagt: „Ich will gucken, dass ich das, was ich aufgetragen bekommen habe, vernünftig erledige“ (C5 439-441). Und B6 „weiß, was ich hier habe“ (B6 440-441).

H5 Sind Kinder der Karriere förderlich oder hinderlich?

Beim **Antwortverhalten** auf diese Frage fällt auf, dass die meisten Befragten sowohl Argumente für die eine als auch die andere Seite nennen. Sogar manche Frauen ohne Kinder antworten auf die Frage, ob Kinder einer Karriere förderlich oder hinderlich sind. Mitunter gibt es Antworttendenzen dahin, dass Kinder weder das eine noch das andere sind. So erklärt B8: „Ich finde, dass das keine Kategorie ist, die man sich überlegen muss“ (B8 401). Und A8 meint: „Ich sage weder noch, weil unsere Gesellschaft Kinder braucht“ (A8 331). C16 hingegen schränkt die Möglichkeiten mit Kind bzw. Kindern ein. Sie meint: „Förderlich nicht. Wenn man Glück hat, nicht hinderlich. Wenn die Randbedingungen stimmen, sind Kinder nicht hinderlich“ (C16 351-352).

Bei den **Einschätzungen** werden zunächst die *Aspekte genannt, weshalb Kinder für den Beruf bzw. einer Karriere förderlich sind*. Einige Befragte geben an, dass Mütter eine höhere Belastbarkeit (A4, B3, C17) sowie höhere Leistungsfähigkeit (A4, B7) hätten. Ferner vermitteln Kinder neue Sichtweisen (B3, B7, C4). Mütter haben darüber hinaus ein gutes Zeitmanagement, eine hohe Zielorientierung und würden effektiv arbeiten (B9). Außerdem sind sie nach Einschätzung einer Befragten flexibler im Beruf. C9 erklärt: „[Am Arbeitsplatz] wird etwas geplant, dann wieder alles umgeschmissen (...) Wenn sie immer diese Flexibilität haben müssen, ist es manchmal leichter, wenn das Kinderthema bereits vorhanden war“ (C9 351-354).

Mehrere Befragte erwähnen, dass Kindererziehung auf Führungsaufgaben vorbereitet. So werden durch das „Familienmanagement“ (C15 477) Dinge erlernt, die für die Karriere förderlich sind. B2 sagt: „Man ist zu Hause schon ein kleiner Chef“ (B2 480). Dass sich Erfahrungen als Mutter auf die Arbeit projizieren lassen, diesen Standpunkt vertritt auch C2, die herausstellt: „Wenn man ein, ich nenne es in Anführungsstrichen, Familienunternehmen leitet und organisiert, lernt man sehr viel, was man auch im Beruf brauchen kann“ (C2 554). „Das sind so gegenseitige Effekte. Was man im Job lernt, kann man auch privat anwenden und umgekehrt“ (C2 565-565). C11 nennt dies ein „erweitertes Softskill“ (C11 474). Erfahrungen mit einem Kind sind in vielerlei Hinsicht hilfreich für den Führungsalltag (C3). C11 ergänzt: „Was dadurch gelernt wird, ist sehr förderlich. Weil erlernt wird, sich auch mal zurückzunehmen, flexibler zu sein, Dinge zu organisieren und zu lenken. Das ist ein kleines Management zu Hause. Das ist etwas, was einen befähigt, Führungsaufgaben zu übernehmen“ (C11 474-477). C9 geht noch weiter, wenn sie sagt: „Wenn sie Kindererziehung überlebt haben, sind sie eher dazu bereit, eine Führungsaufgabe zu übernehmen“ (C9 346-347).

Die Befragten zählen jedoch auch einige *Aspekte* auf, *weshalb Kinder für das berufliche Weiterkommen hinderlich sind*. Die Karriere verlangsamt sich (C13), z. B. aufgrund von Elternzeit. Ohnehin haben Mütter weniger Zeit für den Beruf (C14), arbeiten häufig Teilzeit (A1), fallen bei Krankheit der Kinder (B1) oder in den Ferien (C28) aus. Frauen mit Kindern investieren mehr Zeit in die Familie (z. B. A1, C9). Das Kind steht an erster Stelle. A5 erklärt: „Wenn ich mich für ein Kind entscheide, ändert sich mein ganzes Leben, dieses Kind wird für mich immer an erster Stelle stehen“ (A5 203-205). Die Flexibilität, die Müttern als positive Eigenschaft zugeschrieben wird, kann auch als Bumerang wirken. Denn Mütter sind beruflich weniger flexibel. Manche Stellen (z. B. mit Wochenenddiensten) kommen für eine Mutter gar nicht in Frage (B6). Mütter werden aus Arbeitsprozessen herausgerissen und müssen Besprechungen vorzeitig verlassen (C15). Der Tagesablauf richtet sich am Kind aus (C28). Zudem ist ein Kind ein „Stressfaktor“ (C17 434).

Ob Kind oder Kinder der Karriere entgegenwirken, drauf nehmen auch die nachfolgenden **Faktoren Einfluss**. Eine Karriere ist eher möglich, wenn die Aufgaben zu Hause gut aufgeteilt sind (C18) und sich der Partner engagiert (C1). C13 vertritt die Ansicht, dass eine Elternzeit für Männer noch hinderlicher ist, denn „den würde keiner für voll nehmen“ (C13 426). Gerade kleine Kinder haben einen hohen Unterstützungsbedarf (C3), ältere Kinder seien dagegen weniger hinderlich. Führung und Aufstieg klappen darüber hinaus nur bei guter Selbstorganisation (C6). C30 sagt: „Das ist nur eine Frage der Organisation“ (C30 269-270). Nicht zuletzt ist es hilfreich, wenn die Vorgesetzten das Weiterkommen unterstützen.

H6 Bedeutung von Netzwerken für weiteren Aufstieg

Alle Befragte bestätigen, dass **Netzwerke von hoher Wichtigkeit** sind. Sie beschreiben dies mit den Attributen „sehr wichtig“ (C13 432), „unabdingbar“ (C34 365), „unerlässlich“ (A3 304), „das A und O“ (C31 342) sowie „hilfreich in bestimmten Situationen“ (A5 211). Dabei solle man keine Scheu haben, „sie dann auch nutzen“ (A5 211-213). C13 erklärt: „Nichts geht über Menschen, die man kennt. Menschen, mit denen man sich gut versteht am besten in Positionen, die ein bisschen was zu sagen haben. Das ist und bleibt wahrscheinlich überall ein großer Vorteil, wenn man in Gedanken von jemandem ist, der was zu sagen hat“ (C13 432-435). C36 meint, „für Spitzenpositionen sind Netzwerke sehr entscheidend“ (C36 268-269). B1 bezeichnet diese sogar als „das wichtigste Instrument in der Karriere“ (B1 474-475). C9 erklärt, dass Netzwerke für Frauen und Männer wichtig seien. C35 dagegen betont, dass Netzwerke vor allem für Frauen wichtig sind. A6 ergänzt, dass Netzwerke auch in Bezug auf Kinder wichtig sind, ohne das näher auszuführen.

Netzwerke haben dabei unterschiedliche **Funktionen/Vorteile**.

Ein erster Vorteil bezieht sich darauf, *wahrgenommen zu werden* (C11). Es geht darum, präsent sein, denn „wenn man nicht gesehen wird, fällt man zurück. Es ist wichtig, präsent zu sein und zu zeigen, was man kann, um im Gespräch zu bleiben“ (C12 307-311). Auch für C6 geht es „nur um gesehen und gezeigt werden. Man muss sich dann bewähren und ins Gedächtnis bringen“ (C6 497-499). Man macht sich einen Namen (C18). Über Netzwerke werden Sympathien aufgebaut (C15). Ggf. ist es so, dass „wenn man bekannt ist, das in einigen Situationen einfacher ist“ (B5 231-232). Allerdings können von einem schlechten Ruf negative Wirkungen ausgehen. B7 sagt: „Das kann auch hinderlich sein, wenn man nicht immer bequem ist und man überall bekannt ist. Das ist so ein zweiseitiges Schwert“ (B7 328-330).

Eine zweite Funktion von Netzwerken liegt darin, dass sie den *weiteren Aufstieg unterstützen*. Sie sind wichtig, um beruflich voranzukommen (A1). B1 sagt: „Ich wäre zum Beispiel nie an meine jetzige Stelle gekommen, wenn ich keine Netzwerkarbeit betrieben hätte“ (B1 460-461). Über Netzwerke werde eine Person unterstützt und gefördert (A6). Die Betreffende bekommt Stellenausschreibungen mit (C14) und (oder) wird auf eine höhere Stelle angesprochen (C2). Jemand kann ein gutes Wort einlegen (B2, C14), denn man braucht Befürworter (C31). Ohnehin ist es entscheidend, eine Person zu haben, die „einen protegiert und weiterbringt und einen auf die Liste setzt, dass man gefördert werden soll“ (C16 356-357). Darüber hinaus können Netzwerke Frauen Mut machen, Rückendeckung geben und das Selbstbewusstsein stärken (C35).

Netzwerke fördern zudem den *Informationsaustausch* (A5, B4, C4, C19), auch über mögliche Wechsel, und den *Wissenszuwachs* (C15). Sie dienen dazu, „über den Tellerrand hinauszublicken“ (C10 311) und den Rat anderer einzuholen (C8).

Nicht zuletzt sind Netzwerke *wichtig für eine gute Zusammenarbeit* (B3, C1, C2), um beispielsweise Dinge auf dem kleinen Dienstweg zu klären (C6). Die Zusammenarbeit funktioniert dann besser (C34) und die Beteiligten profitieren von wechselseitiger Hilfe (C25).

H7 Bedeutung eines guten Selbstbewusstseins für den weiteren Aufstieg

Die Mehrheit der Befragten schreibt einem guten Selbstbewusstsein eine hohe Bedeutung im Beruf zu. Die *Bedeutung von Selbstbewusstsein* wird darin ersichtlich, dass die Befragten diese Eigenschaft in Verbindung bringen mit dem Aufstieg in eine höhere Position (A6, A8, C21, C23). Dabei bedarf es eines „gesunden Selbstbewusstseins“ (B2 495), denn dieses sei „Grundvoraussetzung“ (C16 361), „das A und O“ (C5 492) und „Nur so kann man sich behaupten“ (B7 335), um den Mitarbeitenden „Führung und Vorgaben geben zu können“ (C3 558). C6 sagt: „Also man darf sich nicht die Butter

vom Brot nehmen lassen (...) als Frau finde ich das umso wichtiger den Männern gegenüber“ (C6 519-522). C24 meint, man sollte „ein gewisses Maß auf jeden Fall mitbringen“, kann „aber bestimmte Sachen auch lernen“ (C24 307-308).

Ein zentraler *Aspekt bzw. ein Merkmal von Selbstbewusstsein* besteht darin, an sich selbst zu glauben (C9) und sich etwas zuzutrauen (C14). C11 erklärt: „Es darf mit sich gehadert werden, aber am Ende muss geschaut werden, dass ans Ziel gekommen wird“ (C11 494-496). Ferner beinhaltet Selbstbewusstsein, präsent und extrovertiert zu sein (C12). Es gehe auch darum, eigene Positionen zu vertreten (C36), in seiner Position oder Meinung standhaft zu bleiben (A1) und sich zu behaupten (B5). Selbstbewusstes Auftreten zeigt sich daran, sich gegen Kritik und Anfeindungen zu wehren (C10) und „taff“ aufzutreten (C32 666). Für C11 impliziert erfolgreiches Führen, vor Menschen sprechen, Abläufe erklären, Entscheidungen treffen und sich durchsetzen zu können. Themen ansprechen und sich „durchboxen“ (C12 317) sind weitere Aspekte. Mitarbeitenden müssen mitunter Grenzen aufgezeigt werden und auch das Management von Konflikten setzt Selbstbewusstsein voraus (C3).

Kritische Aspekte von Selbstbewusstsein zeigen sich in Form von Selbstüberschätzung (B9, C7). Für C10 ist es stets eine Gradwanderung zwischen Arroganz und Selbstbewusstsein.

Die Befragten sprechen zudem klar über die *negativen Folgen mangelnden Selbstbewusstseins*. C34 sagt: „Wenn man zurückhaltend ist und sich nicht traut, irgendetwas zu sagen, dann wird es echt schwierig zurechtzukommen“ (C34 371-372). Ohne Selbstbewusstsein wird eine Person nicht ernst genommen (C25), sie kann sich nicht durchsetzen (C28) und bei Bewerbungsgesprächen nicht überzeugen (C8). Die Betroffenen verunsichern leicht (C29) und gehen unter (A8). C13 meint: „Personal und Führungskräfte riechen das, wenn man kein Selbstbewusstsein hat. Dann hat man schon verloren“ (C13 437-439). Führungskräfte ohne Selbstbewusstsein werden ausgenutzt (C5) und sind in der Defensive (B3). B6 stellt heraus: „Wenn ich nicht ein gewisses Selbstbewusstsein habe, gehe ich in der Führungsrolle irgendwann unter“ (B6 466-467).

H8 Sonstige berufliche Pläne

21 Befragte haben **keine** oder neben dem beruflichen Aufstieg keine sonstigen beruflichen **Pläne**. 33 Befragte äußern auf die Frage bestimmte Vorhaben.

Sieben Befragte haben den **Plan**, *in der jetzigen Position ihr Team, das Personal und (oder) die Aufgabenorganisation weiterzuentwickeln* (A2, A4, A5, A6, A7, C15, C32). Drei Befragte wollen ihre *fachliche Kompetenz* stärken, indem sie sich stärker in der Fallbearbeitung engagieren (A4) bzw. mehr fachliche Arbeit in der heutigen Führungsposition erledigen (C14). Eine Befragte will sich *persönlich weiterentwickeln* (A3), drei

andere wollen sich *weiterbilden* (B2, C20, C26). Sechs Befragte geben an, *grundsätzlich offen für Neues zu sein*. C1 erklärt: „Man muss immer mehr im Kopf haben. Damit man dann, wenn sich die Gelegenheit ergibt, vorbereitet ist und zuschlagen kann“ (C1 348-349). Auch C6 schaut „was das Leben noch so bringt“ (C6 529-530), „da bin ich offen“ (C6 535). B1 würde gerne „nochmal wegschnuppern“ (B1 490). Zudem schaut B7, „welche Tür auf mich zukommt, die ich öffnen kann, die sich für mich öffnet und die mir gefällt“ (B7 340-341).

Zwei Befragte wollen die *Stelle wechseln* (B3, B8), B4 strebt andere Aufgaben an und B6 hat ihre „Fühler ausgestreckt“ (B6 477). Zwei Befragte *bereiten* bereits *ihre Nachfolge vor*. Angesichts eines möglichen Wechsels oder Aufstiegs stellt C10 heraus: „Das würde ich nur mit meinem Gewissen vereinbaren können, wenn meine Nachfolgerin sehr gut aufgestellt ist, sonst wäre es so, als würde die Mutter die Kinder im Stich lassen“ (C10 322-324). Obwohl C35 erst in einigen Jahren in den Ruhestand gehen wird, macht sie sich „schon Gedanken, wie soll mein Team aussehen, wenn ich das hier verlasse (...) Ich möchte mit einem guten Gefühl alles hier loslassen und gehen. Damit ich sagen kann, jetzt kommt die nächste Generation“ (C35 411-419).

Sechs Befragte nennen an dieser Stelle *private Pläne*, wie die Work-Life-Balance zu verbessern (C17), einen Beratungsjob im Ruhestand zu akquirieren (C25) oder umzuziehen (C27).

4.9 Ergebnisse aus den Interviews mit vier männlichen Teamleitern

Neben den 54 Teamleiterinnen wurden vier Teamleiter befragt. Angesichts des geringen Stichprobenumfangs müssen die nachfolgenden Ergebnisse als explorativ betrachtet werden. Dennoch sind manche Haltungen und Erfahrungen der Männer so deutlich anders als diejenigen der Frauen, dass davon eine gewisse Aussagekraft ausgeht.

Die Befragten in der männlichen Stichprobe sind zwischen 31 und 40 Jahre alt, führen Teams mit neun bis 13 Beschäftigten und verfügen über ein bis sechs Jahre Führungserfahrung in der Verwaltung. Alle arbeiten in Vollzeit bei einem Kommunalverband (gleiche Organisation wie die Teamleiterinnen). M1 ist alleinstehend. M2, M3 und M4 sind verheiratet. M3 und M4 leben mit jeweils zwei Kindern unter zehn Jahren in einem Haushalt.

Ein Mann arbeitet im Bereich Personal, einer im Kulturmanagement, einer im Sozial- und einer im Finanzwesen. Vor ihrer jetzigen Stelle waren drei Befragte in einer sachbearbeitenden Funktion, einer im Projektmanagement tätig. Anders als die meisten Frauen haben zwei Männer für den Aufstieg den Bereich gewechselt, und zwar vom Personal- ins Kulturmanagement bzw. vom Projektmanagement auf Stabsebene in die Sozialverwaltung.

Alle Teamleiter stellen heraus, dass sie eine Führungsposition anstrebten. Drei von ihnen hatten einen Aufstieg geplant. M1 bekleidet Führungspositionen außerhalb des Berufs in Vereinen und in der Politik. Er wollte seine umfangreiche Führungserfahrung im Beruf „gewinnbringend einsetzen“ (M1 22). M2 war Führungskraft bei der Bundeswehr. Für ihn war klar, dass er im zivilen Beruf erneut auf eine Führungsposition hingearbeitet, weil ihm das Führen großen Spaß macht. M3 kamen beim Aufstieg die Erfahrungen als Projektleiter sowie eines „Fürsprechers im Haus“ (M3 36) zugute. Er hat seinen Aufstieg aktiv gesteuert. M4 gibt an, dass er seinen Aufstieg zwar nicht bewusst plante, aber immer auf eine Führungsposition gehofft hatte. Gespräche mit Vorgesetzten haben ihn darin bestärkt.

Möglicherweise durch ihre klaren Führungsambitionen bedingt, erhielten alle Teamleiter auf ihrem Weg in die erste Führungsverantwortung umfangreiche Förderung und Unterstützung durch Andere. Umfangreich versteht sich in dem Sinne, dass alle Teamleiter – anders als die Frauen – gleich mehrere Punkte anführen. M1 stellt heraus: „Unterstützung gab es reichlich“ (M1 26). Er besuchte die modulare Qualifizierung sowie Fortbildungen, „um sich selber zu reflektieren, will ich Führung und ist das überhaupt was für mich“ (M1 31-33). Darüber hinaus hatte er Vorbilder, unterstützende Vorgesetzte und ähnlich wie M3 einen Fürsprecher in Form einer Person, die „mich zum Schluss gefördert hat und den Ausschlag gab, dass ich in diese Leitungsfunktion kommen konnte“ (M1 42-44). Auch M2 wurde durch Vorgesetzte und sein kollegiales Umfeld hinsichtlich seines Führungspotenzials ermutigt. Gleichzeitig sagt er: „Aber es war ein Sprung ins kalte Wasser. Viel Vorbereitung ist da gar nicht möglich. Ich hatte einen guten Fundus durch die Bundeswehr, weil ich da schon vorher Führungserfahrung hatte. Ein gewisses Rüstzeug hatte ich“ (M2 47-49). M3 war als Projektleiter in der Organisation für seine gute Arbeit bekannt und es bestand ein großes Interesse daran, ihn in der Organisation zu halten. M4 nahm an mehreren Seminaren zur Vorbereitung auf Führungspositionen teil und erhielt ebenfalls Unterstützung durch seine Vorgesetzten.

Den Einstieg in die Führungsposition gingen die Teamleiter insgesamt entschlossener als die Teamleiterinnen an. Zwei Befragte (M1, M4) mussten noch Aufgaben ihrer bisherigen Stelle eine Zeit lang mitmachen. Keine Frau hatte über eine solche Situation berichtet, was bedeuten könnte, dass sie sich darauf nicht eingelassen hätten. Bei den dieses Szenario betreffenden Teamleitern handelt es sich um die diejenigen, die ihr Team bereits kannten. Die anderen zwei mussten sich auf ein neues Team einstellen. M1 strukturierte um und meint, dass er Entscheidungen trifft, die nicht allen seiner Kolleginnen und Kollegen gefallen, und dass das manchmal zu Konfliktsituationen führt. Dies müsse er aber als Führungskraft aushalten können. M3 hat sich mit der Struktur, der Aufgabenverteilung und der Ablauforganisation seines Teams vertraut gemacht und hospitierte in den zugehörigen Arbeitsbereichen. Er sagt: „Man kommt schnell rein in die neue Rolle. Man hat dann diese Funktion inne, muss gewisse Sachen einfach tun und manche Entscheidungen allein treffen“ (M3 62-64). M4 führte

neben den von ihm besuchten Fortbildungen mit seinen bisherigen Vorgesetzten umfangreiche Gespräche zum Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen.

Bei den Motiven für Führungsaufgaben überwiegt der Aspekt, entscheiden, steuern, gestalten und verändern zu können und zu wollen. Das Motiv, mit Menschen umzugehen, wird auch, aber nicht an erster Stelle genannt. M1 motiviert „die Möglichkeit zu steuern und zu gestalten (...) Jetzt hat man die Möglichkeit, von einer anderen Ebene Dinge anzustoßen und zu versuchen, diese umzusetzen“ (M1 91-98). M2 sagt: „Zum einen organisiere ich gerne. Ich plane gerne strategisch konzeptionell. Ich bringe gerne Ideen ein, aber ich kümmere mich auch gerne um andere Leute. Ich bin da Ansprechstelle, vermittele auch in Konfliktlagen oder bin Ansprechpartner bei Fragen. Ich war schon immer einer, der vorangegangen ist“ (M2 52-55). Zudem will er Dinge bewegen und verändern, was er mit folgenden Worten ausdrückt: „Also raus aus der Sachbearbeitung, wo ich nur für mich verantwortlich bin, hin zum gestalterisch Tätig Sein. Was kann ich an Rahmenbedingungen beeinflussen, damit mein Team gut vorankommt“ (M2 61-63). Auch M4 betont diesen Aspekt: „Vorher hat man was umgesetzt und jetzt kann man strategisch Dinge entwickeln und fortführen, aber auch neue Wege finden und einfach kreativer sein. Also nicht nur abarbeiten, sondern etwas schaffen, wo man seinen persönlichen Fußabdruck hinterlassen kann“ (M4 76-79). In der Teamleitung sei er in einer anderen „Sphäre“ (M4 82).

Insgesamt scheinen sich die Männer ihrem Einfluss und ihrer Leistungskraft in der Position der Teamleitung stärker bewusst zu sein als die Frauen. Für M2 war auch das höhere Einkommen ein Aufstiegsmotiv. Interessanterweise stellt M4 heraus, dass ihn die Führungsposition als Vater weiterbringt, da er seine beiden Kinder auch erziehen und führen müsse. Die Teamleiterinnen hatten eher die umgekehrte Wechselwirkung herausgestellt, dass die Erfahrung als Mutter ihr Führungsverhalten beeinflusst.

Zwei Teamleiter (M1, M2) betonen, dass sie als Führungskraft Vorbild für Andere sein wollen. Vorbild zu sein impliziert einen gewissen Hierarchiedanken. M2 möchte hinsichtlich seiner Motivation und Arbeitsqualität den anderen ein gutes Beispiel sein. Auch M4 ist es wichtig, den Leistungsgedanken in seinem Team zu stärken. Er sagt: „Viel kann nur funktionieren, wenn das Team entsprechende Leistung erbringt und ich den Eindruck habe, dass alle gemeinsam an dem Ziel arbeiten“ (M4 88-90). M1 versteht sich als fachlicher Ansprechpartner in Problemsituationen.

Die zugeschriebenen Eigenschaften als Führungskraft spiegeln sich in den Führungsstilen wider. M1 führt durch seine Vorbildfunktion und betont dabei seinen Leistungsanspruch. Er sagt: „Ich setze letzten Endes meine Qualitätsansprüche, die ich an mich selbst habe, auf mein Team an“ (M1 117-118). M2 beschreibt seinen Führungsstil als kooperativ. Manchmal müsse er aber auch Entscheidungen vorgeben. M3 meint, dass solange die Arbeit gut funktioniert, Kontrolle nicht nötig sei. Ansonsten hofft er mitzubekommen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei sich darin

durchaus ein Kontrollbestreben ausdrücken kann. Er erklärt: „Ich versuche, ein bisschen Antennen zu haben, die Einzelnen auf dem Schirm zu haben und mitzubekommen, womit beschäftigen sich die einzelnen Personen, was ist denen gerade wichtig, was belastet sie vielleicht“ (M3 124-128). M4 bezeichnet seinen Führungsstil als kommunikativ und individuell an den Beschäftigten ausgerichtet.

Drei der vier Teamleiter meinen, dass es keine geschlechtsspezifischen Führungsstile gäbe. Unterschiede in den Führungsstilen hätten nicht mit dem Geschlecht, sondern der Persönlichkeit oder Erfahrung zu tun. Trotzdem ist M4 der Meinung, dass sich Frauen mehr beweisen müssten als Männer („Von Frauen wird, glaube ich, mehr erwartet an Leistung als von Männern“, M4 111-112).

M2 gibt an, dass sich die an weibliche und männliche Führungskräfte herangetragenen Erwartungen unterscheiden. Er sagt: „Von Männern wird eher stringentes, leitungsbezogenes, kühles Führen erwartet“ (M2 101-103). Er selbst ist ebenfalls der Meinung, dass weibliche Führungskräfte vielleicht „in Nuancen anders“ führen und sich in ihr Gegenüber mehr einfühlen würden (M2 106). M2 stellt heraus: „Das Ziel ist das Gleiche, aber der Weg ist vielleicht ein anderer“ (M2 106-109).

Ähnlich der Teamleiterinnen ist auch für die vier Teamleiter das Konstrukt Macht eher negativ besetzt. Zwei stufen sich bei zwei, die beiden anderen bei drei ein. Allerdings besitzen sie ein Bewusstsein für Aspekte der Macht. M3 sagt: „Ich weiß, dass es wichtig ist, dass man gewisse Instrumente und Möglichkeiten hat, Macht auszuüben, weil es immer Schwierigkeiten geben kann (...). Das hängt mit der Führungsaufgabe zusammen. Aber wenn es geht, vermeide ich es, Macht auszuüben, weil es mir lieber ist, wenn es ohne funktioniert“ (M3 151-154). M4 erklärt, dass „wenn mich jemand reizt, Macht auszuüben, dann würde ich die Sechs nehmen“ (M4 115-116).

Als schwierige Situationen führen drei Teamleiter aufgabenbezogene Konflikte an: M1 musste im Rahmen einer Umstrukturierung einer Mitarbeiterin mehr Arbeit übertragen. Er hat versucht, mit Argumenten auf die Mitarbeiterin einzuwirken. M3 gibt an, dass er es als problematisch betrachtet, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter die Erledigung bestimmter Aufgaben verweigern. Ggf. sucht er die Unterstützung der Führungsebene. M4 betrachtet es als unerfreulich, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gegen Regeln verstoßen. In einem Fall erledigte sich das Thema durch einen Stellenwechsel der Person. Er ist dadurch misstrauischer geworden und kontrolliert mehr.

Lediglich M2 bezieht sich in seiner Antwort auf Emotionen. Er sagt: „Schwierig ist es, wenn es hoch emotional wird“ (M2 122), beispielsweise bei privaten Sorgen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil er darauf keinen Einfluss nehmen kann. Wenn private Probleme Auswirkung auf die Arbeit haben, befindet er sich als Führungskraft in einer „Sandwich Position“ (M2 126): „Auf der einen Seite steht die Fürsorge, auf der anderen

Seite die Vorgabe des Arbeitgebers. Da das richtige Maß zu finden, nicht überempathisch, aber auch nicht zu kühl oder zu distanziert zu sein, dass finde ich eine unfassbar schwere Situation“ (M2 126-129).

Die hier befragten Männer erleben vor allem aufgabenbezogene Situationen im Führungsalltag als schwierig. Sie versuchen dann, durch gute Argumente zu überzeugen. Ein Teamleiter nennt private und emotionale Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihm schwerfallen zu managen. Ggf. versucht er, nicht zu empathisch zu sein und eine gewisse Distanz zu wahren. Die Frauen hingegen heben Empathie und Nähe zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Merkmal und Stärke ihres Führungsstils hervor. Einigen fällt es schwer, Entscheidungen gegen den Willen der Beschäftigten zu treffen. Anders als die Frauen, die im Laufe der Zeit eine stärkere Aufgabenorientierung gewonnen haben, geben die meisten Männer an, dass sich ihr Führungsstil über die Zeit nicht verändert hat.

Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Befragten gibt es auch bei den Antworten auf die Frage nach der Work-Life-Balance. Die Teamleiter scheinen insgesamt ausgeglichener und zufriedener mit ihrer Work-Life-Balance zu sein als die Teamleiterinnen. M1 (kinderlos) erklärt, dass das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben bei ihm „normal“ sei, „da könnte ich jetzt nicht sagen, dass es irgendwie besonders einschränkend ist“ (M1 174-175). Auch M3, Vater von zwei Kindern, hat diesbezüglich „keine Baustellen“ (M3 189). M4, ebenfalls Vater von zwei Kindern, meint, seine Work-Life-Balance „könnte besser sein“ (M4 146). Er schreibt dem Beruf eine hohe Wichtigkeit zu und nimmt dafür weniger Privatleben in Kauf. Gleichzeitig relativiert er dies mit den Worten: „Aber wenn ich zu Hause gebraucht werde, versuche ich das so einzurichten, dass es funktioniert“ (M4 146-148). M2 ist derjenige in der männlichen Stichprobe, dessen Antworten ähnlich wie die der Teamleiterinnen ausfallen. Er gibt zu, dass sich seine Arbeit auf sein Privatleben auswirkt. Er sei beruflich stark eingespannt und kommt spät nach Hause. Darunter leidet seine Freizeit. Er kann nicht gut abschalten und denkt auch am Wochenende über die Arbeit nach. Auf einer Schulnotenskala bewertet er seine Work-Life-Balance mit einer Drei minus.

M1, M2 und M4 verbringen ein bis zwei Tage wöchentlich im Homeoffice. M3 arbeitet drei Tage in der Woche von zu Hause. M4 gibt an, besser im Büro als zu Haus arbeiten zu können, weil ihn zu Hause die Kinder stören. Gleichwohl sind alle Teamleiter genau wie die Teamleiterinnen der Meinung, dass Homeoffice die Work-Life-Balance fördert. Die beiden Väter mit jüngeren Kindern vertreten die Auffassung, dass sich dadurch Beruf und Familie besser vereinbaren lassen, sie sich auch mal um Angelegenheiten der Kinder kümmern können (z. B. Kind zur Kita bringen oder von der Kita abholen) oder sie einspringen können, wenn die Frau ausfällt. Bei M3 kümmert sich die Frau stärker um die Kinderbetreuung (sie arbeitet Teilzeit), M4 hält die Aufteilung der Kinderbetreuung für ausgeglichen (seine Frau ist ein Elternteil). Bei der Übernahme von Haushaltstätigkeiten geben M3 und M4 an, dass die Aufgaben gleich verteilt seien. M2 erklärt, dass er durch das Homeoffice gelegentlich Handwerkertermine wahrnimmt.

M3 hatte zwei Monate Elternzeit, M4 keine Elternzeit. Außerdem profitieren die beiden Väter von den flexiblen Arbeitszeiten sowie den Regelungen zur Telearbeit. Sonstige Instrumente des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzen sie nicht.

Drei Teamleiter geben an, als Mann keine Vorteile im Beruf zu haben. Lediglich M4 räumt ein, dass es seiner Einschätzung nach noch einige Jahre dauern wird, bis Frauen den Männern gleichgestellt sind. Zwar nähme „die Wichtigkeit ein Mann zu sein“, ab, „aber da sind wir noch nicht an dem Punkt, wo ich sagen würde, die Frauen haben ihre Ziele erreicht, in die Führung zu kommen. Es wird von oben vorgelebt, dass wir im Verwaltungsvorstand eine Parität herstellen. Aber auf den niedrigen Ebenen, da glaube ich, brauchen wir noch fünf Jahre“ (M4 234-238).

Anders als der Großteil der Teamleiterinnen sah sich bislang keiner der befragten Teamleiter Hindernissen in der beruflichen Laufbahn ausgesetzt. Gleichzeitig meinen drei Teamleiter, keine Nachteile im Beruf zu erfahren. Lediglich M1 bildet eine Ausnahme, wenn er sagt: „Man hat manchmal das Gefühl, man versucht auf Biegen und Brechen die Gleichberechtigung wiederherzustellen, indem man die Frauen bevorteilt“ (M1 247-248).

Für M1 und M4 gibt es keine männerspezifischen Probleme. M3 findet es problematisch, als Vater komisch angeschaut zu werden, wenn er Elternzeit nimmt oder wegen seines Kindes früher eine Besprechung verlassen muss. M2 hingegen meint, dass bestimmte Führungspositionen wegen ihres spezifischen Führungsstils mit Frauen besetzt werden. Er erklärt: „Ich glaube, dass gewisse Positionen eher an Frauen gegeben werden, wo es mehr um einen Ausgleich geht, weil man Frauen mehr unterstellt, das klingt jetzt vielleicht etwas plakativ, mütterlicher, ausgleichender und wohlwollender zu führen“ (M2 211-213). Auf der anderen Seite ist M2 der Meinung, dass Stellen, die mit Konfrontation und Druck von außen einhergehen, eher mit männlichen Bewerbern besetzt werden. Im Austausch mit anderen weiblichen Führungskräften merkt M2, dass Frauen an Probleme anders herangehen und andere Denkweisen haben als er. Er ist der Meinung, dass weibliche Führungskräfte sich manchmal zu viele Gedanken machen und die Schuld eher bei sich selbst als bei anderen suchen. Er gibt an, dass er sich dahingehend besser abgrenzen kann und abgestumpfter ist als seine weiblichen Kolleginnen. Die Zusammenarbeit mit weiblichen Kolleginnen sei jedoch gleichberechtigt (M1, M2, M4) oder lediglich eine Frage des Charakters (M3).

M1 rät aufstiegsorientierten Beschäftigten, Fortbildungen zu besuchen, sich in Projekten zu engagieren und sich persönlich zu hinterfragen, ob Führung für einen in Frage kommt. Die drei anderen Teamleiter betonen die Bedeutung von harter Arbeit und Leistung. M2 bringt diese Haltung auf den Punkt, wenn er sagt: „Strengt euch an, zeigt Leistung, gebt Gas und bleibt authentisch“ (M2 236). Auch M3 ist davon überzeugt, dass es wichtig ist, durch Leistung positiv aufzufallen. M4 erklärt: „Man muss einfach seine Leistung erbringen, um mithalten zu können. Und sich nicht auf allen Vieren

irgendwo hinlegen, sondern loslaufen und arbeiten“ (M4 258-262). Zudem ist es gut, einen „Fürsprecher (M3 318) zu suchen und zu finden. Nicht zuletzt sei eine gedankliche Vorbereitung auf eine mögliche Führungsposition wichtig, insbesondere auf den Rollenwechsel, denn „da muss einem klar sein, dass es selten ohne Widerstände und ohne Reibung abgehen wird“ (M3 327-329).

M2 und M3 erklären den geringen Frauenanteil im Topmanagement mit der schwierigen Vereinbarkeit von Führung und Beruf. M2 ist der Meinung, wenn Frauen eine Familie gründen, sie sich meistens gegen eine Karriere entscheiden würden. Zurückzuführen sei dies unter anderem auf Engpässe bei der Kinderbetreuung. M3 sagt: „Ich glaube, dass in dieser Ebene die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein anderes Thema ist als in der Teamleitungsrolle. Da ist es qua Aufgabe so, dass man nicht mehr die Möglichkeit hat, so viel von zu Hause zu arbeiten, dass man weniger flexibel ist, die Arbeitszeit zu planen, wie man es gerne hätte“ (M3 331-335). M4 meint: „Es ist ein steiniger Weg für alle. Ich glaube, es ist für viele Frauen immer noch schwierig“ (M4 273-274). M1 ist dagegen der Meinung, dass es vor allem im Topmanagement „auf das entsprechende Parteibuch und die Verbindungen ankommt“ (M1 293-294). „Da ist das berühmte Vitamin B zehnmal entscheidender als das Geschlecht“ (M1 294-295).

Alle vier Teamleiter sind grundsätzlich bereit, weiter aufzusteigen. M1 bezeichnet die Position der Teamleitung als ersten Schritt, um Führungserfahrung zu sammeln. Bei einer höheren Position ginge es ihm um die größeren Gestaltungsspielräume und Einflussmöglichkeiten. Er erklärt: „Das ist dann das Reizvolle an dem Ganzen, dass man die Möglichkeit hat, bestimmte Dinge anzugehen und in gewisse Richtungen lenken zu können“ (M1 301-304). M2 findet es sehr interessant weiter aufzusteigen, „weil es mir einfach Spaß macht und ich möchte gerne meine Fähigkeiten in einem größeren Rahmen einsetzen“ (M2 251-253). Er möchte in seinem Bereich ein positives Arbeitsklima schaffen, in dem die Kolleginnen und Kollegen motiviert arbeiten. Sein Ziel ist eine Abteilungsleitung, denn das sei die „zentrale Schaltstelle“ (M2 260). Er erwähnt aber auch finanzielle Anreize. M2 stellt heraus: „Natürlich schwingt die Besoldung da mit (...), wenn es dann eine A13 oder A14 ist, nehme ich das gerne mit. So ehrlich muss man sein“ (M2 262-265).

M3 und M4 würden einen Aufstieg von für sie passenden Arbeitsinhalten abhängig machen. M3 möchte „das Gesamte im Blick haben und verantworten“ (M3 364-367). M4 will sich „noch einmal breiter aufstellen“ (M4 301). Es müsste eine Stelle sein, die mit neuen Herausforderungen verbunden ist, „was einen motiviert, neue Ziele zu suchen“ (M4 307-311).

Entsprechend der klaren Aufstiegs motivation haben alle vier Teamleiter bereits nächste Schritte eingeleitet: M1 möchte nach einem Jahr Teamleitung in der jetzigen Stelle noch Erfahrung sammeln, doch „sollte es sich jetzt zufällig ergeben, logisch

würde man versuchen, es zu nutzen“ (M1 314-316). M2 durchläuft gerade das Auswahlverfahren für den höheren Dienst. M3 war schon einmal im Gespräch für eine Abteilungsleitungsstelle, allerdings kam das damals „nicht in Frage, weil gerade meine Tochter da war (...) Aber Stand jetzt würde ich sagen, dass es in naher Zukunft kein Thema sein wird bei mir“ (M3 359-362). M4 hatte sich für die modulare Qualifizierung beworben, ist jedoch am Auswahlverfahren gescheitert. Er sagt: „Das wäre eine Motivation gewesen, das mit Familie zu verbinden, weil man das während der Dienstzeit macht. Das Masterstudium wäre für mich vom Ablauf nicht möglich mit zwei Kindern, das muss man klar sagen“ (M4 291-294). Ähnlich wie bei den Teamleiterinnen spielen auch bei den Teamleitern familiäre Überlegungen hinsichtlich des weiteren Aufstiegs eine Rolle. Allerdings sind die Zeiten, in denen sich Männer wegen kleiner Kinder verhindert sehen, kürzer. Oder sie favorisieren stärker die modulare Qualifizierung als das Masterstudium.

Die Gründe oder Zweifel, die gegen einen Aufstieg sprechen, sind bei den Teamleitern weniger zahlreich als bei den Teamleiterinnen und darüber hinaus inhaltlich anderer Natur. Es ist anzunehmen, dass sie schneller und in jüngeren Jahren ihr nächstes Karriereziel erreichen als die Frauen. M1 und M2 würde eine Position mit starken politischen Implikationen abschrecken. M2 würde ablehnen, „wenn es zu politisch wird. Ich möchte authentisch bleiben und ich bin keinem Parteibuch verpflichtet. Wenn ich gegen meine eigenen Überzeugungen handeln müsste und ich fremdgesteuert wäre, könnte ich das nicht“ (M2 267-269). M3 ist sich bewusst, dass in einer höheren Stelle Flexibilität und Möglichkeiten der Heimarbeit reduziert sind. Die Anforderungen werden steigen und auch der damit verbundene Stress. M3 erklärt: „Ob es einem das wert ist, das muss man sich gut überlegen. Klar, die Vergütung ist immer auch eine Motivation. Aber ob die das aufwiegt, was man an zusätzlicher Belastung hat, da bin ich mir unsicher“ (M3 377-379). M4 würde von einem Aufstieg abhalten, „wenn das nicht mit der Familie vereinbar wäre“ (M4 313) und ihn die Aufgaben nicht interessieren würden.

M3 erklärt, dass Kinder mit guter Organisation und hohem Aufwand auch bei einer Abteilungsleitung nicht hinderlich wären. M4 dagegen vertritt die Einschätzung, dass kleine Kinder einem Aufstieg in eine höhere Position entgegenstehen, sie umgekehrt aber auch neue Anreize setzen, von dem eine Führungskraft profitieren kann. Ähnlich der Teamleiterinnen meinen die Teamleiter, dass Teilzeitarbeit einer Führungslaufbahn nicht grundsätzlich schadet, eine Auszeit in Form einer längeren Elternzeit dagegen schon.

Konsens zwischen den Teamleiterinnen und Teamleitern besteht auch bei der Bedeutung von Netzwerken. Die Wichtigkeit wird von vielen Befragten gleichermaßen hervorgehoben. Allerdings stellen die Männer heraus, dass sie Netzwerke gezielt nutzen, um ihren Aufstieg zu gestalten. M1 sagt: „Umso höher man kommt, desto eher spielt es eine Rolle, wen man kennt“ (M1 332). Netzwerke sind wichtig, um zu erfahren, „ob sich Möglichkeiten ergeben (...). Man sollte versuchen, ein möglichst großes Netzwerk aufzubauen“ (M1 337-339). M2 erklärt: „Vitamin B schadet dem, der es nicht hat (...),

ist in gewissen Funktionen unabdingbar. Als Teamleitung nicht entscheidend, Abteilungsleitung eventuell, aber spätestens bei der Fachbereichsleitung muss man Fürsprecher haben, weil das in die Politik ausstrahlt, mit Außenwirkung. Da braucht man eine Lobby, die einen unterstützt“ (M2 275-279). Auch M3 meint, dass es „ohne Fürsprecher, ohne Kontakte und ohne vernünftige Netzwerke schwierig wird“ (M3 393-394). Viele Stellen werden besetzt, weil man die Person kennt oder gezielt anspricht. Wenn man sich „einen guten Ruf erarbeitet hat und gut vernetzt ist, dann hat man gute Chancen“ (M3 393-397). M4 sagt über Netzwerke: „Das ist einfach eine Ideenfindungskette, die man hat und nutzen muss“ (M4 334-335).

Voraussetzung bzw. unerlässlich für eine Führungsposition sei ein gutes Selbstbewusstsein – eine Einschätzung, die alle männlichen Teamleiter teilen.

Bei den sonstigen Plänen heben die männlichen Befragten nochmals hervor, wie sehr sie einen Aufstieg in den höheren Dienst anstreben. Ein Teamleiter kann sich auch eine Tätigkeit außerhalb der jetzigen Organisation vorstellen, wenn er dort neue Herausforderungen mit geringerer Fahrzeit findet.

5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die forschungsleitenden Fragen beantwortet und die Erkenntnisse in den Forschungsstand eingeordnet.

Motivation für Führungsaufgaben:

Was motiviert Frauen für Teamleitungsaufgaben?

Die Motive der Frauen für Teamleitungsaufgaben machen sich an dem Umgang mit Menschen sowie dem Wunsch zu gestalten und zu entscheiden fest. Zudem dominiert das Interesse an einer bestimmten Fachlichkeit.

Viele Frauen motiviert die Arbeit mit Menschen und dem Team. Sie wollen gemeinsam mit den Beschäftigten Ziele erreichen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sie fördern und ihre Potenziale heben. Darüber hinaus geht es ihnen darum, zu gestalten, Einfluss zu nehmen sowie Menschen und Inhalte zu verändern. Durch die Bereitschaft, für Menschen und Aufgaben Verantwortung zu tragen und selbständig zu agieren, entwickeln sich die Teamleiterinnen persönlich weiter. Weiterhin stellen das Interesse an den Aufgaben, deren Vielfalt und an einer spezifischen Fachlichkeit Führungsmotive dar. Sonstige Beweggründe wie Geld, Spaß oder die Abgrenzung gegenüber Führungskräften mit kritischem Führungsstil sind dem gegenüber untergeordnet.

Im Vergleich zu den Frauen steht bei den Männern der Umgang mit Menschen an zweiter Stelle. Bei ihnen ist das Motiv, entscheiden, steuern, gestalten und verändern zu können, sehr vordergründig.

Zugang zu den bisherigen Führungsaufgaben:

Wie sind die Frauen in die Position gekommen?

Gab es förderliche Faktoren und (oder) Barrieren? Wie war die Anfangszeit?

Die Teamleiterinnen sind mit einer Ausnahme in ihrer jetzigen Organisation aus einer sachbearbeitenden Funktion in die Teamleitung aufgestiegen. Nur eine Befragte hat den Arbeitgeber gewechselt. Zumeist bewegen sich die Befragten im gleichen Aufgabengebiet wie zuvor. Oft kannten sie das Team bereits aus der Rolle der Kollegin. 17 Frauen (31 %) hatten ihren Aufstieg geplant, 21 (39 %) nicht und bei 16 (30 %) ist dies unbestimmt. Das bedeutet, dass der Wechsel auf eine Führungsposition auf unterster Ebene in der Regel als Zufallsprodukt entstanden und in der Mehrheit kein Ergebnis systematischer Führungskräfteentwicklung ist. Offenbar zeigt sich das von Eagly und Carli (2016, S. 514) als Klebeeffekt („sticky floor“) bezeichnete Phänomen nicht erst auf einer Führungsposition, sondern bereits bei sachbearbeitenden Tätigkeiten: Dass Frauen erst gar nicht in Führungspositionen aufsteigen, dürfte teilweise durch fehlende Karriereplanung erklärbar sein. Diese These wird auch durch die Befunde von Habermann-Horstmeier (2008) bestätigt, nach der die dort befragten, in der

öffentlichen Verwaltung tätigen weiblichen Führungskräfte angaben, dass sie ihre Karriere nicht bewusst planten und Führung für sie kein Berufswahlmotiv darstellte.

Den Anstoß für den Wechsel in die Führungsebene bildeten in der hier vorliegenden Studie oft günstige Umstände, wie beispielsweise eine Um-/Neustrukturierung oder der Weggang der bisherigen Führungskraft. Mitunter musste aber auch der Zeitpunkt „passen“. Zwei Drittel der Befragten sind über 40 Jahre alt und haben weniger als fünf Jahre Führungserfahrung. 29 der 36 Mütter sahen sich erst zum Aufstieg bereit, als die Kinder älter waren. Für diese Gruppe waren (phasenweise) Teilzeitarbeit und manchmal längere berufliche Auszeiten in der Vergangenheit kennzeichnend, wie sie Baumgärtner et al. (2021) für weibliche Erwerbsbiografien in der öffentlichen Verwaltung als typisch betrachten. Damit bestätigen sich die von Nachwuchskräften der Verwaltung genannten Befürchtungen, dass sich durch Familiengründung und Mehrfachbelastung das berufliche Weiterkommen verlangsamt (Franzke & Kirschbaum, 2018). Nur sieben Frauen bekamen nach Antritt der Führungsaufgaben ein Kind. Sie verzichteten zumeist auf eine Reduktion der Arbeitszeit und nahmen allenfalls kurze Erwerbsunterbrechungen in Kauf.

Viele der hier befragten Frauen wurden beim Wechsel in eine Führungsposition von ihren direkten oder höheren Vorgesetzten ermutigt oder unterstützt. Unterstützung gab es darüber hinaus aus dem kollegialen Umfeld, aus Netzwerken und durch Mentoring. Günstig für die erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben war mitunter auch, dass einige Frauen sich als Projektleiterin, stellvertretende oder kommissarische Teamleitung bewährt hatten. Diejenigen, die sich auf Führungsaufgaben vorbereiteten, berichteten, dass sie – was den Zugang zu einer Führungsposition betrifft – von der Teilnahme an Qualifizierungen bzw. Fort- und Weiterbildungen sowie von Coaching und Mentoring profitierten. Nur fünf Befragte erfuhren beim erstmaligen Aufstieg in eine Führungsposition weder Unterstützung seitens der Vorgesetzten noch der Organisation.

Der Einstieg in die neue Führungsaufgabe gestaltete sich für viele Frauen nahtlos und unkompliziert. Ihnen kam dabei die Erfahrung mit den Arbeitsinhalten, eine gute Übergabe, Beratung durch erfahrene Teamleitungen und durch Vorgesetzte zugute. Außerdem kam es oft vor, dass die Frauen das Team bereits kannten. Schwieriger war der Übergang in die Leitungsrolle, wenn der Arbeitsbereich für die Betreffende neu war, sie sich umfangreiches Fachwissen aneignen musste und keine Übergabe stattfand.

Viele Frauen beschreiben den Wechsel in Führungsaufgaben als eine Zeit der Umgewöhnung, in der sie ihre Ziele und Erwartungen kommunizierten, die Aufgabenverteilung (neu) regelten oder anpassten und in ihre neue Rolle hineinfinden mussten. Dazu bedurfte es eines guten Selbstbewusstseins, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude, Rollenklarheit, Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ggf. den Auf- bzw. Ausbau von Fachwissen.

Die Anfangszeit als Führungskraft forderte von den Frauen oft Fähigkeiten und Kompetenzen, auf die sie nicht vorbereitet waren und die sich oft anders gestalteten, als sie in Fortbildungen gelernt hatten. Es war eher ein Learning by Doing. Während Qualifizierung für den Zugang zu Führungspositionen hilfreich ist, war sie es beim Einfinden eher weniger.

Die Frage nach dem Zugang und den förderlichen Faktoren muss für die hier befragten Männer komplett anders beantwortet werden als für die Frauen. Alle Teamleiter strebten von vornherein eine Führungsposition an: Sie übersetzen ihr Wollen direkt in Karriereambitionen, während das den Frauen durch unterschiedliche „Karrierefilter“ nicht gelingt (Bultemeier, 2014, S. 168). Zwei Männer hatten im Privatleben oder aus der Bundeswehrzeit bereits Führungserfahrung. Fast alle Teamleiter hatten ihren Aufstieg gezielt geplant. Keiner zweifelte am eigenen Führungspotenzial. Möglicherweise durch ihre klaren Führungsambitionen bedingt, erhielten die Männer auf ihrem Weg in die erste Führungsverantwortung umfangreichere Förderung und Unterstützung durch andere. Während viele Frauen nur einen oder maximal zwei Aspekte nennen (z. B. Fortbildungen, Ermutigung durch die direkte Führungskraft), führen die Männer oft mehrere Aspekte größerer Intensität an. Beispielsweise wurden sie von ihren Vorgesetzten nicht nur hinsichtlich einer Führungsposition angesprochen, sondern aktiv mit Fortbildung, Feedback und Karriereberatung gefördert. Zwei Befragte stellen heraus, einen Fürsprecher gesucht und davon profitiert zu haben. Als sich eine Aufstiegsmöglichkeit bot, hatten die männlichen Befragten wenig Zweifel, diese zu nutzen. Darüber hinaus waren sie eher bereit, zugunsten einer Führungsposition den Arbeitsbereich zu wechseln.

Es ist davon auszugehen, dass die Männer mit größerer Selbstsicherheit und oft mehr mentaler und praktischer Vorbereitung (Fortbildung, Auseinandersetzung mit Führungsambitionen und -situationen in Gesprächen) in die Führungsposition starteten. Sie berichten von einer großen Entschlossenheit, mit der sie, unter anderem auch unbequeme Aufgaben wie Umorganisationen, angingen.

Führungsstil: Welchen Führungsstil praktizieren Frauen als Teamleiterinnen? Ist dieser geschlechtsspezifisch? Wie hat sich das Führungsverhalten im Laufe der Zeit verändert?

Die Frauen beschreiben ihren Führungsstil als kooperativ, kommunikativ, empathisch, kollegial und auf Augenhöhe mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie wollen die Beschäftigten mitnehmen und sie in Inhalte, Prozesse und Entscheidungen einbinden. Der Begriff „Macht“ ist negativ behaftet: Den eigenen Willen gegen den Willen Anderer durchzusetzen, nur um den eigenen Leitungsanspruch zu verdeutlichen, lehnen die Befragten ab. Insgesamt führen sie stark mitarbeiterorientiert. Verschiedentlich kommt auch situatives, individuelles Führen zur Anwendung. Mitunter muss gegen den Willen einzelner Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter entschieden werden, doch das ist eher die Ausnahme.

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil der Teamleiterinnen zeigt sich daran, dass sie motivieren, Rückendeckung geben, sich um die Beschäftigten kümmern, eine gute Atmosphäre im Team schaffen sowie Kommunikation und Mitsprache ermöglichen. Sie möchten für die Menschen ansprechbar sein und ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie ihnen vertrauen können. Die Teamleiterinnen stellen sich auf unterschiedliche Charaktere ein und nehmen Sorgen und Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfühlsam auf. Indem sie dicht an den Menschen agieren (s. auch Hölterhoff et al., 2011), nutzen sie ihren eigenen Handlungsspielraum.

Viele weiblichen Führungskräfte vergleichen ihr Führungshandeln mit demjenigen der männlichen Kollegen. 45 Teamleiterinnen (83 %) bejahen die Frage, dass es geschlechtsspezifische Führungsstile gibt. Frauen in Führungspositionen bringen dabei mehr Empathie und Emotionalität zum Ausdruck, Männer seien hingegen sachlicher. Die Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hätte aber auch den Nachteil, dass Frauen weniger Distanz zu den Beschäftigten haben. Darüber hinaus würden weibliche Führungskräfte mehr kommunizieren, um die Akzeptanz des Führungshandelns sicherzustellen. Anders als Männer seien sie weniger auf Rivalität aus: Männer würden konkurrenzbetonter handeln, Frauen würden hingegen einen Konsens herstellen wollen. Die in den 90er und 2000er Jahren erforschten Merkmale eines weiblichen Führungsstils (vgl. z. B. Friedel-Howe, 1990), der durch Mitarbeiter- und Konsensorientierung charakterisiert ist, sind demnach – trotz umfangreicher Entwicklungen bei der Gleichstellung der Geschlechter – keinesfalls überholt, sondern so aktuell wie nie zuvor. Nicht nur die Lebenswelten, sondern auch selbst oder von anderen zugeschriebene Persönlichkeitszüge und Verhaltensweisen von Frauen und Männer zeigen weiterhin eklatante Unterschiede.

Ein nicht wegzudiskutierender Unterschied resultiert aus den Besonderheiten der Mutterrolle. Denn Mutter- und Führungsrolle haben vergleichbare Komponenten: Beides erfordert unter anderem Selbstorganisation, gutes Zeitmanagement, Belastbarkeit, Multitaskingfähigkeit, Flexibilität und die Bereitschaft, sich auf Menschen mit unterschiedlichen Merkmalen und Sorgen einzustellen. Insofern bereitet die Mutterrolle auf Führungsaufgaben vor.

In der vorliegenden Studie bestätigt sich der Befund von Eagly und Carli (2007a, 2007b), dass Frauen einen kooperativeren, partizipativen sowie mitarbeiter- und mitwirkungsorientierten Führungsstil für sich beanspruchen. Sie tendieren zu transformationaler Führung, bei der es darum geht, Vertrauen zu gewinnen, Ziele zu setzen und die Beschäftigten zu motivieren. Außerdem bestätigen die Befragten, dass Männer ihrer Beobachtung nach zu wettbewerbsorientierterem Verhalten tendieren, während Frauen seltener Machtmittel zur Durchsetzung von Vorhaben nutzen, dafür aber häufiger beziehungsorientiert führen und Gefühle thematisieren (Friedel-Howe, 1990). Insgesamt sehen sich die Teamleiterinnen eher als Teil des Teams.

Der als weiblich konnotierte Führungsstil sorgt vermutlich auch dafür, dass die Teamleiterinnen die mit der „Sandwich-Position“ verbundenen Herausforderungen (vgl. Hölterhoff et al., 2011; Holtz, 2016) hervorragend meistern: Indem sie Erwartungen anderer erkennen und mit den Beschäftigten in einen Aushandlungsprozess gehen, beugen sie Konflikten vor. Die für eine Teamleitung typische Rollenvielfalt stellt für die Teamleiterinnen kein explizites Problem dar.

Mit zunehmender Erfahrung hat sich der Führungsstil der meisten Frauen verändert. Viele Befragte berichten, dass sie ihre Aufgabenorientierung stärkten. Anders als in der Anfangszeit treten sie jetzt bestimmter auf und treffen häufiger Entscheidungen. Sie sind selbstbewusster geworden, delegieren mehr und messen der Personalführung einen höheren Stellenwert zu. Hinzu kommen ein besserer Gesamtüberblick und eine größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es scheint, dass der beziehungs- und mitarbeiterorientierte Stil nicht abgenommen, sondern sich weiterentwickelt hat und um aufgabenorientierte Komponenten ergänzt worden ist.

Obwohl sie die Frage nach geschlechtsspezifischen Führungsstilen verneinen, bestätigen sich diese in den Aussagen der männlichen Teamleiter: Sie betonen eine starke Aufgaben- und Leistungsorientierung. Einflüsse zwischen Familie und Führungsaufgabe gibt es insofern, als dass Erfahrungen aus dem Beruf in die Familienarbeit einfließen, nicht umgekehrt, wie es oft bei den Teamleiterinnen mit Kindern der Fall ist. Konflikte und Probleme versuchen die Teamleiter, argumentativ zu lösen. Dass sie sich mit den Menschen auseinandersetzen, ist eher Mittel zum Zweck, um damit Problemlösungen voranzubringen. Auch wenn die Männer ähnlich der Frauen dem Konstrukt Macht eher skeptisch begegnen, haben sie ein Bewusstsein für Macht. Sie sind sich der Möglichkeit, ihren Willen gegen den Willen Anderer durchsetzen zu können, sehr bewusst und sehen dies als Teil ihrer Führungsinstrumente. Dem gegenüber fehlt ihnen die Sensibilität für geschlechtsspezifisches Führungsverhalten.

Chancen und Herausforderungen: Welche Chancen und Herausforderungen verbinden sich mit der Teamleitung? Gibt es geschlechtsspezifische Herausforderungen?

Einige Frauen sehen in dem von ihnen praktizierten weiblichen Führungsstil, der unter anderem von Kooperation, Empathie und Mitarbeiterorientierung geprägt ist, Vorteile, da sie darüber hohe Zufriedenheit und gute Ergebnisse im Team erzielen. Ferner hätten weibliche Führungskräfte in bestimmten Arbeitsbereichen bessere Chancen. Eine Befragte nennt das Arbeitsfeld der Kitas und Schulen. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass hier ein hoher Frauenanteil beim Personal besteht und die weiter unten beschriebenen Nachteile in männerdominierten Arbeitsfeldern nicht oder seltener zum Tragen kommen.

Ansonsten schreiben sich 80 Prozent der Befragten (n = 43) keine Vorteile als Frau zu. Im Gegenteil: 74 Prozent der Teamleiterinnen (n = 40) meinen, dass sie als Frau Nachteile erleben, die zum Großteil geschlechtsspezifisch gedeutet werden können.

Ein Teil der Frauen berichtet von Akzeptanzproblemen: Ihre Kompetenzen und ihr Führungswille werden in Frage gestellt. Sie werden beobachtet und müssen sich gerade in der Anfangszeit einer Führungsposition beweisen. Oft werden sie weniger ernst genommen als die männlichen Kollegen. Zudem findet eine Stereotypisierung statt in dem Sinne, dass beispielsweise das Aussehen einer Frau kommentiert wird oder selbstbewusstes, entschlossenes Auftreten als „zickig“ gilt, während das gleiche Verhalten bei einem Mann als souverän eingestuft wird. Nach Eagly und Carli (2007a, 2007b) könnte es sein, dass der frauenspezifisch konnotierte Führungsstil als zu „weich“ bewertet wird und so die Akzeptanzschwierigkeiten auslöst.

Zwar betrachten die Teamleiterinnen männliche und weibliche Führungsstile als sich ergänzende Muster und sie selbst fühlen sich gegenüber den männlichen Kollegen als gleichberechtigt, doch zweifeln einige an, dass diese das genauso sehen wie sie. Die Frauen gehen mit Situationen, in denen sie weniger ernst genommen und nicht akzeptiert werden, selbstbewusst um, überzeugen von ihren Kompetenzen und machen ihre Position klar. Sie vermuten hinter dem Problem traditionelle Rollenbilder, auf die sie situativ reagieren, die sie jedoch nicht grundsätzlich ausschalten können. Befragte mit Berufserfahrung in Männerdomänen geben an, dass dort für Frauen ein hoher Anpassungsdruck an männliche Verhaltensweisen besteht, die Akzeptanzschwierigkeiten besonders ausgeprägt und die Aufstiegsmöglichkeiten daher reduziert seien.

Entsprechend der starken Ausrichtung auf Menschen, stellt es die Teamleiterinnen vor besondere Herausforderungen, wenn es Probleme mit den Beschäftigten gibt. Kritische Führungssituationen sind solche, in denen Personalmangel oder -ausfall gemangt werden muss oder Gespräche mit schwierigen, unzugänglichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern geführt werden müssen. Auch Aussprachen bei Defiziten oder persönlichen Problemen der Beschäftigten werden als herausfordernd erlebt. Ebenso werden Probleme in der Kommunikation oder Konflikte im Team als kritische Situationen eingeschätzt. Nicht zuletzt bewerten einige Teamleiterinnen Situationen negativ, in denen sie gegen eigene Vorstellungen entscheiden müssen. Der geschlechtsspezifische „weibliche“ Führungsstil impliziert demnach nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen.

Eine besondere Herausforderung ist die Aufrechterhaltung einer positiven Work-Life-Balance. Hier überwiegt die Unzufriedenheit, die sozusagen als Teil des Gesamtpaketes hingenommen und für die keine abschließende Lösung gefunden wird. Ein Team zu leiten bedeutet viel Arbeit und einen hohen Zeiteinsatz, vielleicht auch deshalb, weil sich die Bedürfnisse von Menschen nicht immer bestimmten Zeitkategorien zuordnen lassen. Überstunden oder Druck „von oben“ gehören mit zur Position. Zwar kommt mit der Erfahrung mehr Routine in den Alltag, dennoch erschwert eine Führungsfunktion

auf unterster Ebene den privaten Ausgleich. Oft bleibt wenig Zeit für die Familie oder Freizeitaktivitäten. Einige Frauen fühlen eine Anspannung über den Dienst hinaus und es fällt ihnen schwer, von der Arbeit abzuschalten.

Hinzu kommt die Mehrfachbelastung durch die Übernahme von Haushaltstätigkeiten und Familienaufgaben. Fast alle Frauen leben in Partnerschaften. Bei einem Teil von ihnen bleibt die Hauptlast der Care-Arbeit hängen. Im günstigsten Fall teilen sich die Beteiligten die Aufgaben, jedoch übernimmt nur bei zwei Befragten der Partner deutlich mehr als die Hälfte der Aufgaben im Haushalt. Die Lebensrealität vieler Teamleiterinnen hat zur Folge, dass gerade Müttern nachgesagt wird, die erste Priorität nicht auf den Beruf zu legen. Sie gelten mitunter als unflexibel und weniger verlässlich – was einen Nachteil in Auswahlverfahren bedeuten kann.

Telearbeit kann einen Beitrag zu einer positiven Work-Life-Balance und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten. Allerdings beinhaltet sie mitunter auch eine Entgrenzung, weshalb Homeoffice weder für alle Personen als geeignet angesehen wird und originäre Führungsaufgaben wie Personalgespräche bevorzugt im Büro geführt werden. Auch Führung in Teilzeit ist eine Antwort auf hohe Arbeitsbelastung und Mehrfachbeanspruchung, jedoch unterstreichen mehrere Befragte, dass diese Arbeitsweise unter Führungskräften nicht gern gesehen und im höheren Management gar nicht denkbar sei.

Im Vergleich zu den Teamleiterinnen erleben sich die Teamleiter zumeist ausgeglichen und sie sind zufrieden mit ihrer Work-Life-Balance. Als Mann erleben sie im Beruf keine Akzeptanzprobleme. Die von den Frauen berichteten Belastungen aus Stereotypisierung und Mehrfachbeanspruchung kennen die Männer in dieser Form nicht. Durch ihre Sozialisationserfahrungen werden sie auch früh „darauf getrimmt, sich durchzusetzen“ was ihnen einen Startvorteil verschafft (Doppler, 2015, S. 345). Es ist davon auszugehen, dass sie mehr Energien für ihren Beruf einsetzen können bzw. ihnen am Arbeitsplatz durch Zuschreibungsprozesse keine Energien entzogen werden.

Beruf und Familie: Wie steht es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Zwei Drittel (n = 36 oder 67 %) der befragten Teamleiterinnen haben Kinder. Allerdings lebt nur ein Drittel der Befragten (n = 17 oder 31 %) derzeit mit Kindern unter zehn Jahren im gleichen Haushalt zusammen. Bei einem Teil der Mütter sind die Kinder aus dem betreuungsintensiven Alter heraus, einige sind bereits ausgezogen. Deshalb verwundert nicht, dass 80 Prozent der befragten Frauen derzeit in Vollzeit tätig sind. Nur 20 Prozent arbeiten in Teilzeit, obwohl der Teilzeitanteil bei Frauen in der öffentlichen Verwaltung ansonsten mit 47 Prozent deutlich höher liegt (Statistisches Bundesamt, 2021). Hier bestätigen sich die Ergebnisse von Kleinert (2006), nach denen weibliche Führungskräfte häufig in Vollzeit tätig sind und (relativ) selten Kinder im betreuungsintensiven Alter zu versorgen haben.

Es fällt auf, dass der Hauptteil der Sorge- und Hausarbeit von den Frauen übernommen wird – trotz beruflich hohen Engagements. Nur bei einer Mutter ist der Mann deutlich mehr als die Frau in die Familienarbeit eingebunden. Ansonsten wird die Sorgearbeit in den Haushalten mit Kindern im betreuungsintensiven Alter in sechs Fällen zu gleichen Teilen und in zehn Fällen überwiegend von der Frau geleistet.

Bei der Hausarbeit gaben 16 der 40 in gemeinsamen Haushalten mit einem Partner oder einer Partnerin lebende Befragte an, dass der Großteil der Hausarbeit bei ihnen liegt. 22 Frauen meinen, dass sie sich die Hausarbeit hälftig aufteilen. Allerdings sind die Aussagen oft wenig konkret und ungenau. Einigen Befragten fällt es schwer, eine Gesamtbilanz zu ziehen. Manche geben offen zu, dass sie sich wegen der Hausarbeit mit ihrem Mann bzw. Partner streiten, sie mit der Aufteilung unzufrieden sind oder sich mit einer Ungleichverteilung zu ihren Ungunsten abgefunden haben.

Frauen, die Kinder bekamen, als sie schon eine Führungsposition innehatten, nahmen keine oder lediglich kurze Elternzeiten bis zu sechs Monaten. Alle kehrten in Vollzeit oder vollzeitnaher Beschäftigung zurück. Zwei Befragte berichten, dass sie nach der Geburt von Kindern wieder in die Sachbearbeitung wechselten. Die Familiengründung in einer Führungsposition scheint Mütter auf eine harte Probe zu stellen. Um die Führungsrolle weiter wahrzunehmen, kommen sie ohne lange Auszeiten und in der Regel ohne oder nur mit minimaler Arbeitszeitreduktion in ihre Tätigkeit zurück. Alle längeren familiären Auszeiten und Elternzeiten waren bei den in dieser Stichprobe befragten Frauen deutlich vor Beginn der Führungslaufbahn platziert. Es bestätigt sich der Befund von Walther und Schaeffer-Hegel (2007), nach dem die Biografien weiblicher Führungskräfte allenfalls kurze familiäre Unterbrechungen aufweisen. Dabei wird eine Erwerbsunterbrechung für die Karriere insgesamt als kritischer eingeschätzt als Teilzeitarbeit. Kinder seien der Karriere nicht grundsätzlich schädlich, würden diese jedoch verlangsamten.

Mütter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter nutzen vor allem die Möglichkeit der Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten. Beides fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch bei Frauen ohne Verantwortung für (betreuungsintensive) Kinder die Work-Life-Balance. Dies geht konform mit den Erkenntnissen von Wippermann (2014). Bei der Organisation der Kinderbetreuung betonen die Mütter ihre hohe Eigeninitiative sowie gute Selbstorganisation als Eltern.

Die beiden Teamleiter mit kleinen Kindern haben Partnerinnen, die in Teilzeit oder Elternzeit sind und einen Großteil der Sorgearbeit übernehmen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt für sie im Alltag kein Thema dar. Telearbeit und flexible Arbeitszeiten ermöglichen es ihnen, gelegentlich Familienaufgaben wahrzunehmen (z. B. Kind von der Kita abholen), die zeitlich mit dem Beruf konfliktieren. Die Karrieren der Männer scheinen eher „familiengetragen“ als „familiengebroschen“ zu sein (Bultemeier, 2014. S. 174).

Aufstiegsambitionen: Wie ambitioniert sind die Teamleiterinnen, in die nächsthöhere Position aufzusteigen?

28 Befragte (52 %) haben Ambitionen, weiter aufzusteigen, 26 (48 %) nicht. Dass rund die Hälfte der Teamleiterinnen grundsätzlich zu einem Wechsel in eine höhere Position bereit ist, kann als beachtliches Potenzial und wertvolle Ressource gedeutet werden. Diese Klarheit überrascht, weil 41 Frauen die Teamleitungsposition noch keine fünf Jahre bekleiden und einige sich sogar noch in der Einfindung befinden. Der Aufstiegs-wille scheint jedoch davon nicht beeinflusst zu sein.

Bei den Aufstiegsmotivierten muss zwischen den 18 Frauen mit klarem Aufstiegs-willen, den acht mit einer Aufstiegs-motivation zu einem späteren Zeitpunkt (wenn die Kinder älter sind, weitere Führungserfahrung gesammelt wurde oder bestimmte Ziele erreicht wurden) und den zwei mit bedingtem Aufstiegs-motiv (es braucht die richtige Stelle) differenziert werden.

Die Aufstiegs-motive lassen sich – mit abnehmender Bedeutung – in intrinsische, auf-gabenbezogene, idealistische und extrinsische Motive unterteilen. Häufig wollen die Frauen sich persönlich weiterentwickeln, Neues lernen und an den Aufgaben wachsen (intrinsisch). Darüber hinaus motiviert sie die Aussicht auf ein größeres, vielfältigeres Aufgabenspektrum sowie der Zuwachs an Verantwortung, Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit, Veränderungen initiieren und umsetzen zu können (aufgabenbe-zogene Motive). Zwei Befragte wollen dazu beitragen, den Frauenanteil in den oberen Führungsetagen zu steigern (idealistisches Motiv) und nur bei zwei Befragten spielen extrinsische Anreize wie Geld eine Rolle.

21 der 28 aufstiegsinteressierten Befragten haben bereits nächste Schritte unternom-men, zum Beispiel Informationen eingeholt, sich mental vorbereitet, sich für die modu-lare Qualifizierung beworben oder diese bereits durchlaufen, ein Masterstudium absol-viert, Bewerbungen abgeschickt oder sind auf eine Position mit mehr Verantwortung gewechselt.

Im Unterschied zu den Teamleiterinnen sind alle vier Teamleiter bereit und bestrebt, in eine höhere Führungsposition aufzusteigen. Ihre Laufbahn kennt eigentlich nur eine Richtung: Sie wollen nach oben und sind dafür bereit, auch Mehrarbeit in Kauf zu neh-men und sich auf komplett neue Bereiche einzulassen. Hauptmotiv ist die Aussicht auf größere Gestaltungsspielräume und Einflussmöglichkeiten. Aber auch ein höheres Gehalt wird als Beweggrund genannt. Alle Teamleiter haben Schritte unternommen, um beruflich weiter voranzukommen. Dabei sind sie sich der Bedeutung von Netzw-erken bewusst, die sie gezielt suchen, pflegen und ggf. für das berufliche Vorankommen nutzen. Immer wieder betonen sie auch, wie wichtig hohes Engagement und gute Leis-tungen für einen Aufstieg sind.

Hindernisse beim weiteren Aufstieg: Welche Hürden gibt es und wie können diese überwunden werden?

Bei den 26 nicht aufstiegsmotivierten Frauen kommt das von Eagly und Carli (2016) als „Klebeeffekt“ bezeichnete Phänomen als Erklärung in Frage: Die meisten sind mit dem Erreichten zufrieden und (oder) sehen Probleme, den mit einer höheren Führungsposition assoziierten Anstieg an zeitlichem Investment mit familiären Aufgaben oder einer guten Work-Life-Balance zu verbinden.

Manche schrecken auch vor der Entfremdung von den Fachaufgaben, vom Team und von der (Fach-)Praxis zurück. Eine stärkere politische Einbindung würde bedeuten, den eigenen Handlungsspielraum bei der Arbeit mit den Menschen und im Team in Teilen aufgeben und sich stattdessen auf eine Arena mit unbekanntem Spielregeln einzulassen zu müssen. Viele Frauen sind dazu nicht bereit. Das Verlassen der Teamleitungsebene und ein Aufstieg in eine höhere Managementposition kämen einem „Berufswechsel“ gleich. Der Fokus läge dann nicht länger bei der Personalführung, sondern bei Managementaufgaben, die mit mehr Wettbewerbsverhalten und Konkurrenzdenken in Verbindung gebracht werden.

Es gibt auch Teamleiterinnen, die den Aufwand scheuen, die notwendigen Auswahlverfahren oder Qualifizierungen zu durchlaufen. Mitunter rechnen sie sich – auch aufgrund von familiären Aufgaben oder eines spezifischen, weiblichen Führungsstils – wenig Chancen im Bewerbungs- und Auswahlverfahren aus. Manchmal fehlen aber auch einfach die Stellen, da diese rar und (oder) besetzt sind.

Das für einen Aufstieg in Führungspositionen (unterster) Ebene immer wieder diskutierte Phänomen der Selbstunterschätzung eigener Fähigkeiten und Kompetenzen oder mangelnder Zuschreibung von Führungspotenzial (z. B. Franzke & Kirschbaum, 2018; Friedel-Howe, 1990; Weiner, 1994) findet sich bei den Teamleiterinnen nicht wieder. Teamleiterinnen sind sich ihrer Erfolge und ihres Potenzials sehr wohl bewusst und benennen als Hürden stärker externe Faktoren.

Interessanterweise erwähnt keine Befragte das Hindernis, in einem Arbeitsfeld mit geringen Aufstiegschancen tätig zu sein. 16 Frauen haben Führungspositionen in der Sozialverwaltung, elf im Bereich Finanzen und acht im Bereich Personal und Organisation inne. Die Sozial- und Finanzverwaltung gelten offenbar als Kernbereiche der öffentlichen Verwaltung, die in den vergangenen Jahren im Zuge der öffentlichen Daseinsfürsorge an Bedeutung gewonnen haben und viel Personal binden. Die These von Ohlendieck (2003), dass Frauen in weniger sichtbaren und prestigeärmeren Bereichen eingesetzt sind, Männer hingegen Positionen mit größerer Außenwirkung besetzen, bestätigt sich für die öffentliche Verwaltung nicht.

Insgesamt kann das Fazit gezogen werden, dass zur Erklärung des geringen Frauenanteils in Spitzenpositionen neben dem sog. Klebeeffekt (Eagly & Carli, 2016, S. 514)

auch die Metapher des Labyrinths eine gewisse Berechtigung hat: Die befragten Frauen berichten von Barrieren, die einen Aufstieg von Frauen aus der Teamleitung in die nächsthöhere Ebene nicht grundsätzlich verhindern, die berufliche Weiterentwicklung jedoch verzögern und zu einem Lauf mit ungewissem Ergebnis werden lassen. Der Weg enthält viele unbekannte und nicht selbst steuerbare Aspekte.

Die Hindernisse sind folgenden Ebenen zuordenbar:

- Individuell Faktoren, zum Beispiel:
 - Zufriedenheit mit dem Erreichten und der jetzigen Position
 - Team und Aufgabenbereich nicht verlassen wollen
 - wenig Interesse an Macht und Politik
 - mangelndes Zutrauen
 - fehlende Karriereplanung
 - geringe Bereitschaft zu Verzicht auf Familien- bzw. Freizeit

- Lebensphasenbezogene Faktoren, zum Beispiel:
 - derzeitige Teilzeitarbeit, Ausbau der Arbeitszeit familiär nicht möglich bzw. nicht gewollt,
 - Mehrfachbelastung durch Haushalt und Familie

- Strukturelle Faktoren, zum Beispiel:
 - kaum Angebote für Teilzeitführung in Toppositionen

- Organisationale Faktoren, zum Beispiel:
 - hohes zeitliches Investment in oberen Führungspositionen
 - geringere Würdigung bis hin zur Stereotypisierung bzw. Abwertung weiblicher Führungsstile, Aufstiegs motive (hauptsächlich intrinsisch, nur teilweise aufgabenbezogen) und Lebensläufe für obere Führungspositionen als nicht geeignet, dadurch Nachteile im Alltag sowie in Bewerbungs- und Auswahlverfahren
 - Unterstellen eines Kinderwunsches bei Frauen im gebärfähigen Alter

Im Gegensatz zu den Frauen sieht sich kein einziger Mann Hindernissen in der beruflichen Laufbahn ausgesetzt. Familiäre Überlegungen (kleine Kinder) halten die Teamleiter allenfalls zeitlich begrenzt von einem Aufstieg ab. Es ist anzunehmen, dass sie schneller und in jüngeren Jahren ihr nächstes Karriereziel erreichen als die Frauen. Anders als viele Frauen schrecken sie die politischen Implikationen höherer Führungspositionen und der größere Arbeitseinsatz nicht ab, solange bei beidem eine gewisse Eigensteuerung erhalten bleibt. Gedanken an geschlechtsspezifische Hürden bestehen bei den Teamleitern nicht. Dass es frauenspezifische Nachteile beim Aufstieg für Frauen in der öffentlichen Verwaltung geben könnte, dessen sind sich nur wenige bewusst. Dass eine Familiengründung die Karriere von Müttern ausbremst, wird zwar gesehen, aber in der Regel als unabänderlich hingenommen. Ein Teamleiter fordert mehr Möglichkeiten der Führung in Teilzeit als einen Lösungsweg.

Angebote und Maßnahmen zur Frauenförderung: Welche Angebote/Maßnahmen kommen aus Sicht der Teamleiterinnen in Frage, um die Motivation und Chancen von Frauen zu steigern, ins höhere Management aufzusteigen?

An dieser Stelle werden mögliche Angebote und Maßnahmen beschrieben, welche die befragten Frauen selbst nennen. Dabei wird zum einen Bezug genommen auf Tipps, die sie anderen Frauen mit Führungspotenzial geben. Zum anderen wird überlegt, wie die von den Frauen skizzierten Hürden, welche einem Aufstieg ins höhere Management entgegenstehen, überwunden werden können. Auf darüber hinaus gehende Handlungsempfehlungen wird im Kapitel 6 eingegangen.

Die Teamleiterinnen selbst halten Selbstbewusstsein, Zutrauen und Mut für wichtig. Frauen müssten sich bei der Aufgabenerledigung und durch ihr Auftreten behaupten. Aber auch die gedankliche Vorbereitung auf Führungspositionen sei nicht unerheblich. So käme es darauf an, sich Ziele zu setzen, diese zu verfolgen, die Karriere zu planen und Aufstiegswillen zu zeigen. Daraus folgt, proaktiv und eigeninitiativ zu handeln, sich beispielsweise zu bewerben und in Auswahlverfahren zu überzeugen. Dazu bräuchte es ein sicheres Auftreten und eine gute Selbstorganisation.

Ferner wird sowohl für die Ausübung einer Führungsposition als auch für das berufliche Weiterkommen Netzwerken ein hoher Stellenwert beigemessen. Netzwerke erfüllen die Funktion, wahrgenommen zu werden, an Informationen zu gelangen, Wissen teilen zu können, von Stellenanzeigen zu erfahren sowie Rat und Unterstützung zu erhalten. Ohnehin seien Netzwerke einer guten Zusammenarbeit förderlich. Letztlich käme es einer Person zugute, wenn sie Menschen hat, die sie befürworten. Dies können auch Mentorinnen und Mentoren sein, wobei informelle Beziehungen hier genauso hilfreich sein können wie ein Führungsnachwuchsprogramm. Ob sich die Netzwerke der befragten Teamleiterinnen von denen männlicher Kollegen unterscheiden, konnte in dieser Studie nicht herausgefunden werden. Es ist aber wahrscheinlich, dass Frauen aufgrund ihres speziellen Führungsstils, möglicher Stereotypisierung und Akzeptanzprobleme weniger beliebt sind und deshalb weniger Anteil an machtvollen, relevanten und für den Aufstieg förderlichen Beziehungen haben.

Die Befragten wurden gefragt, wie sie den geringen Frauenanteil im Topmanagement erklären. 32 Frauen (59 %) geben an, in ihrer beruflichen Laufbahn Hürden erfahren zu haben. Aus den genannten Hindernissen sind Schlussfolgerungen für die Frauenförderung ableitbar. Eine erste Barriere bildet die Verantwortung für familiäre Aufgaben. Mehrere Befragte betonen, dass Angebote für Teilzeitführung im oberen Management geschaffen bzw. ausgebaut werden sollten. Ferner stellt das geringe Interesse an Macht und Politik einen Aspekt dar, der Frauen von einem weiteren Aufstieg abhält. Hier wären Hospitationen und Mentoring-Programme denkbar, um Frauen Möglichkeiten zu bieten, die Aufgaben im höheren Management kennen- und schätzen zu lernen.

Auch an fehlendem Mut und Selbstvertrauen kann gearbeitet werden, um Selbstzweifel zu relativieren und Unsicherheiten abzubauen. Zwar haben die Frauen durch Interessenbekundung und Eintritt in ein Bewerbungsverfahren nichts zu verlieren, allerdings werden sie ohne Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit, gute Beurteilungen sowie Unterstützung durch Vorgesetzte und andere relevante Personen kaum Erfolg haben. Einige Frauen fürchten Nachteile im Auswahl- und Bewerbungsprozess. Wenige Frauen haben diesen bereits durchlaufen und diesbezügliche Erfahrungen (leider) selbst gemacht. Einzelne Frauen berichten, dass weibliche Biografien (z. B. Teilzeitarbeit, Elternzeiten) und weiblich konnotierte Eigenschaften bzw. Führungsstile weniger gewürdigt werden und die Gefahr besteht, dass Frauen im sog. gebärfähigen Alter ein Kinderwunsch unterstellt wird. Es scheint, dass sich das Bild einer idealen Führungskraft am männlichen Stereotyp orientiert (vgl. Friedel-Howe, 1990; Kaiser et al., 2012). Die Abwertung und Ausgrenzung von Frauen geschehen meist unbewusst, zum Beispiel als Ergebnis von unreflektiertem Denken und bestimmter Routinen (beispielsweise in Form der Annahme, dass Mütter für den Großteil der Haus- und Sorgearbeit zuständig sind und sie deshalb nicht für Führungspositionen in Frage kommen). Dies kann durchaus parallel mit der Absicht gehen, Frauen gleichberechtigt und fair behandeln zu wollen (Matthies, 2007). Frauen mit ihren Lebensläufen und ihrem Führungsverhalten fallen aus der Rolle. Hier braucht es faire Auswahl- und Bewerbungsverfahren, in denen sich Frauen in allen Lebensphasen Chancen ausrechnen können.

Manche Frauen schrecken vor einem Aufstieg zurück, weil sie eine Position im höheren Management mit einem Verzicht auf Familien- und Freizeit und einem hohen Zeiteinsatz in Verbindung bringen. Diese Befürchtung ist nicht unbegründet und von der Hand zu weisen, solange die Arbeitsweisen im Topmanagement ein hohes, über die vertraglich vereinbarte Zeit hinaus gehendes Engagement, Überstunden, Präsenz im Büro und intensives Netzwerkmanagement implizieren. Die skizzierten organisationalen Merkmale erinnern an eine „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“ im Sinne von Kaiser et al. (2012, S. 8): Frauen in Führungspositionen werden zwar angestrebt, allerdings können bestimmte Strukturen und Werte einem Aufstieg von Frauen entgegenstehen. Die Lebenswirklichkeit von Spitzenpositionen scheint nicht kompatibel mit bestimmten Lebensphasen und Werten zu sein, so dass sich Frauen einerseits nicht adressiert fühlen und sie andererseits nicht angesprochen werden. Dies steht in Einklang mit den Ergebnissen von Gehrke und Vetterkind Consultants (2021), nach denen Frauen nicht um jeden Preis, sondern zu ihren eigenen Konditionen führen wollen: Dazu gehört, dass sie sich nicht verbiegen müssen, ihnen Kompetenz zugeschrieben wird, ein kooperativer Führungsstil Akzeptanz erfährt, sie ganzheitliche Lebensentwürfe realisieren können und einen Ausgleich zur Arbeit haben.

Als weiteres Hindernis für einen Aufstieg werden fehlende Stellen angegeben. Dies mag tatsächlich der Fall sein. Jedoch wird beim Vertreten dieser Annahme oder Überzeugung verkannt, dass ein Aufstieg mitunter einer langen, Monate oder sogar Jahre umfassenden Vorbereitung bedarf. Frauen mit entsprechenden Denkmustern wieder-

holen dabei teilweise das, was im Vorfeld des erstmaligen Aufstiegs in eine Führungsposition passierte: Sie planen ihre Karriere nicht und bringen den weiteren Aufstieg nicht proaktiv voran. Vielmehr hängt es vom Zufall wie günstigen Umständen und unterstützenden Personen ab, dass ihr Potenzial erkannt und gefördert wird. Es wäre also ein Ansatzpunkt, das Aufstiegsinteresse von Teamleiterinnen gezielt und nachhaltig zu wecken und ihnen ggf. Chancen und Möglichkeiten aufzuzeigen.

6. Handlungsempfehlungen und weitere Forschung

Aus den Ergebnissen sind Empfehlungen für aufstiegsorientierte Frauen und öffentliche Arbeitgeber ableitbar. Diese können insbesondere genutzt werden, um ...

- Konzepte zur Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Verwaltung fortzuschreiben,
- Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen mit Führungsverantwortung weiterzuentwickeln,
- eine geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung und Modelle der Führung in Teilzeit zu definieren.

Strategien zur Steigerung des Frauenanteils im höheren Management müssen zum einen die spezifischen Karrierehindernisse von Frauen berücksichtigen. Zum anderen gilt es, im öffentlichen Dienst Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine Förderung von Frauen für Führungspositionen unterstützen. Günther (2006) stellt ein Gesamtkonzept vor, das einen Transfer auf die Förderung von Frauen für höhere Managementpositionen erlaubt. Das Programm umfasst die vier Bausteine: Identifizieren, Ermutigen und Fördern/Qualifizieren von Frauen mit Führungspotenzial sowie Kultur- und strukturelle Veränderungen.

Vor dem Hintergrund von Günthers (2006) Annahmen und eigener Überlegungen werden die nachfolgenden Empfehlungen ausgesprochen. Diese werden in einer separaten Handreichung weiter ausdifferenziert und zielgruppenadäquat vorgestellt (Franzke, 2023).

A. Frauen für Führungspositionen identifizieren sowie gezielt ansprechen und fördern

Es gilt, Frauen mit Führungspotenzial in Personalgesprächen, Potenzialanalysen und Selbsttests zu identifizieren. Eine Schlüsselrolle beim erstmaligen Aufstieg in eine Führungsposition nehmen die direkten Vorgesetzten, also die Team- und Abteilungsleitungen ein. Für einen Wechsel ins höhere Management sind neben den Abteilungs- auch die Fachbereichs-, Dezernats- und Amtsleitungen entscheidend. Sie kennen die Stärken und Talente, Bedürfnisse und mögliche Barrieren bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am besten. Deshalb sollte die Entwicklung von Führungsnachwuchs in Führungskräftebildungen ein Thema sein.

Dabei sollte für geschlechtsspezifische Besonderheiten sensibilisiert werden, insbesondere für mögliche Karriereambivalenzen, Probleme bei der Vereinbarkeit von Führungs- und familiären Aufgaben sowie die teils geringeren Selbstwirksamkeitserwartungen bei Frauen. So kann auf das „Selbstunterschätzungssyndrom“ von Frauen, die noch keine Führungsposition bekleiden, reagiert werden (Friedel-Howe 2003, S. 549).

Frauen sollten ermutigt werden, mehr Karriereorientierung und Eigeninitiative zu wagen (Zimmer et al. 2017). Außerdem sollten Personalverantwortliche und das Topmanagement Informationen und Gespräche zur Entwicklung des eigenen Karrierepotenzials anbieten. Vielleicht sollte ein solches Angebot sogar verpflichtend gemacht werden, um wirklich jeder Person die Chance zu bieten, über einen Aufstieg in eine Führungsposition nachzudenken.

Im Moment ist davon auszugehen, dass das bei Frauen liegende Führungspotenzial allenfalls ansatzweise erkannt und genutzt wird. Daneben sind weitere Maßnahmen zur Ermutigung und Karriereberatung empfehlenswert, beispielsweise Angebote zur systematischen, langfristigen und nachhaltigen Karriereplanung, Coaching, Mentoring, Hospitationen und Potenzialanalysen (Franzke & Kirschbaum, 2018). Diese sollten sich an Frauen aller Lebensphasen und Altersstufen richten: So besteht bei Nachwuchskräften ein großes Interesse an Führungsaufgaben, aber ab dem 40. Lebensjahr gibt es nochmals ein zweites Zeitfenster, in dem Frauen für Führungspositionen zu gewinnen sind.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass – anders als die Männer – ein Teil der Frauen ohne Ansprache, Ermutigung und Förderung keinen Zugang zu Führungspositionen findet. Auch Teamleiterinnen sollten für den weiteren Aufstieg gezielt gefördert werden, beispielsweise durch langfristige Karriereplanung, wenn das Potenzial gehoben und genutzt werden soll. Nur so können das Interesse für (höhere) Führungspositionen geweckt und die weiteren Voraussetzungen geschaffen werden, die einen Aufstieg ermöglichen und erlauben. Da Männer im Gegensatz zu Frauen mit größerer Selbstverständlichkeit und mit mehr Planung Führungspositionen anstreben, brauchen sie keine vergleichbare Ansprache und Förderung im Vorfeld des erstmaligen Aufstiegs in eine Führungsposition.

B. Beurteilungsverfahren gendersensibel gestalten

Ausgangspunkt für einen beruflichen Aufstieg bilden gute Beurteilungen. Jochmann-Döll (2014) nennt Ansatzpunkte, um Beurteilungen gendersensibler zu gestalten, unter anderem:

- Starker Fokus auf die Aufgabenstellung und Ergebnisse: Kein oder nur geringer Bezug auf Eigenschaften und Verhaltensweisen, da diese Raum für Verzerrungen und Subjektivität lassen.
- Eindeutige, umfassend und diskriminierungsfrei definierte Beurteilungskriterien: So könnte statt Durchsetzungsvermögen – ein Begriff, der männlich konnotiert ist – Umsetzungsorientierung gemessen werden.
- Vorbereitung von Beschäftigten auf Beurteilungsgespräche
- Genderaspekte in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften
- Schulung von Personen, die über Beurteilungen und Aufstiegschancen (z. B. in Kommissionen) entscheiden

- Förderung von Offenheit für moderne Familien- und Geschlechterbilder sowie klischeefreie Rollen bei Führungskräften und Entscheidungsverantwortlichen
- Auswertung von Beurteilungsergebnissen aus Genderperspektive

Beurteilungen bilden einen kritischen Punkt von hoher Bedeutung. Diese so zu gestalten, dass Frauen die gleichen Chancen wie Männer haben, ist ein Aspekt, von dem maßgebliche Wirkung zu erwarten ist.

Dies würde auch implizieren, weibliche Führungsstile sichtbarer zu machen, diesen mehr Anerkennung auszusprechen und hierfür mehr Akzeptanz zu schaffen. Dies gilt im Übrigen nicht nur für Beurteilungen, sondern auch in Bezug auf Auswahlverfahren für höhere Positionen (s. nachfolgenden Punkt C).

C. Karrierewege und -mechanismen flexibilisieren, den Kreis der Karriereinteressierten und den gewünschten Führungstyp erweitern sowie Potenzialanalysen transparent und gendersensibel gestalten

Die Zeiten, in denen Aufstiegschancen von Zufälligkeiten (zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein), unklaren Kriterien (Aufstieg, weil jemand gerade dran ist), von Selbstinszenierung und der Anwesenheit im Büro abhängen, sollten vorbei sein. Ebenso sollte die Vorstellung, dass sich eine Laufbahn mit einem stetigen Zuwachs an Geld, Macht und Prestige verbindet („Kaminkarriere“, Bultemeier & Boes, 2014, S. 101), der Vergangenheit angehören. Auch Personen mit nicht-linearen Lebensläufen, die beispielsweise von (phasenweiser) Teilzeitarbeit oder von Erwerbsunterbrechungen geprägt sind, sollten heute Aufstiegschancen haben. Genauso sollten ein (vorübergehender) Verzicht oder Rückzug aus einer Führungsposition denkbar sein. Für manche Beschäftigte gibt es wichtige Lebensbereiche neben der Karriere. Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit sollten sich auch im höheren Management etablieren. Diese sind im Lebensmodell erfolgreicher Frauen wichtiger als eine Arbeitszeitreduzierung (Walther & Schaeffer-Hegel, 2007). Die Neugestaltung von Karrieren betrachten Bultemeier und Boes (2014, S. 97) nicht als „Selbstläufer, sondern umkämpftes Terrain“.

Offene Stellen, Karriereoptionen und Führungsqualifizierungen sind transparent zu kommunizieren. Der Kreis Karriereinteressierter sollte auf Frauen in Teilzeitpositionen, nach der Familienphase sowie ältere Personen ausgeweitet werden (Boes & Lühr, 2013). Insgesamt sind die Karrieresysteme zu professionalisieren und zu flexibilisieren. Angesichts des Befundes, dass ein Großteil der Teamleiterinnen in ihre Position kam, ohne diese geplant oder gezielt angestrebt zu haben (teilweise wurden sie nicht einmal darauf vorbereitet), sollten die Methoden der Führungskräfteentwicklung geprüft und ggf. auf ein klares Fundament gestellt werden.

Was den Aufstieg in höhere Führungspositionen betrifft, können die Regelungen in der Laufbahnverordnung für Beamtinnen und Beamte als ein Versuch der Objektivierung

(weg vom zufälligen und durch „Förderer“ protegierten Aufstieg) interpretiert werden. Allerdings muss angezweifelt werden, dass das modulare Aufstiegsprogramm bzw. ein Masterstudium die Chancengerechtigkeit und den Kreis möglicher Interessierter jenseits traditioneller Berufsbiografien fördern. In der vorliegenden Studie gibt es Hinweise darauf, dass Fortbildungen auf die Ausübung von Führungspositionen allenfalls theoretisch vorbereiten und wenig hilfreich sind. In Evaluationen sollten sowohl die Inhalte als auch Formate (z. B. seminaristischer Unterricht) und der Umfang der modularen Qualifizierung geprüft werden. Vielleicht ist eine Verkürzung und (oder) Formatanpassung notwendig, was vielen Frauen den Aufstieg erleichtern würde.

Die Evaluation sollte auch die praktische Erprobung auf unterschiedlichen Dienststellen umfassen. Der für einen Aufstieg in eine höhere Besoldungsstufe zu leistende Aufwand wird von Frauen als hoch und teilweise als nicht leistbar eingeschätzt. Auch wenn nunmehr klar ist, wie ein Aufstieg abläuft, bleibt unklar, wie sich der Zugang zur modularen Qualifizierung oder die Kostenübernahme für einen Masterstudiengang konkret gestalten. Hier ist mit einem großen Spektrum an Verzerrungen bei den innerbehördlichen Entscheidungen und Auswahlverfahren zu rechnen. Bühner (2015, S. 18) spricht bei der Auswahl von Führungskräften über das Zusammenspiel von unstrukturierten Interviews, von externen Unternehmensberatungen durchgeführten Assessment Centern, Persönlichkeitstest und Beziehungen von einem „Marktplatz der Merkwürdigkeiten“. Die Aufstiegsmöglichkeiten mögen sich außerdem zwischen den Behörden erheblich unterscheiden, je nach freiwerdenden Stellen.

Es scheint unwahrscheinlich, dass ein bestimmter Karrieretypus Erfolg verspricht, was sich in den Potenzialfeststellungsverfahren widerspiegeln sollte: Nicht nur männlich konnotierte Eigenschaften wie Durchsetzungskraft sollten positiv gewertet werden, sondern ein ganzes Spektrum unterschiedlicher Qualitäten mit der Folge, dass es künftig diverse Führungsstile und -typen geben würde. Dies sollte auch für die Führungsmotivation gelten: Gerade Frauen äußern oftmals das intrinsische Motiv, sich persönlich weiterentwickeln zu wollen, während es Männern um das Entscheiden und Steuern geht. Diese Motive der Frauen könnten von Personen mit starker Aufgabenorientierung belächelt werden. (Mehr) Diversität bei Führungsmotiven und -stilen kann der Vielfalt an Aufgaben und Menschen in einer Organisation nur zugutekommen.

D. Für Führungspositionen geschlechtersensibel qualifizieren und während der Ausübung von Leitungsaufgaben Möglichkeiten zur Rollenreflexion anbieten

Qualifizierungen für Führungspositionen aller Art sollten eine Rollenwerkstatt enthalten, bei der die Erwartungen und Aufgaben auf der jeweiligen Führungsebene reflektiert werden. Dies ist für ein schnelles Einfinden in die Führungsaufgaben sowie als Schutz vor Überforderung und Überlastung unabdingbar. Damit wird auch ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass die Komplexität der Aufgaben und unterschiedliche

gruppenbezogene Erwartungen rollenimmanent sind. Zudem sollte es in der Personalentwicklung Beratungs- oder Schulungsformate geben, die Möglichkeiten der Rollenreflexion bieten. Dies unterstützt das Ziel, Leitungsaufgaben erfolgreich ausgestalten zu können (Hölterhoff et al., 2011). Die Qualifizierungen und Weiterentwicklung sollten dabei geschlechtersensibel ausgerichtet sein. Dies impliziert beispielsweise, dass auf die Themen Führen mit Kind und Aufrechterhaltung einer guten Work-Life-Balance eingegangen wird. Darüber hinaus können die Aufstiegsambitionen von Frauen über Vernetzung sowie einen Ausbau sozialer und organisationaler Kompetenzen weiter gefördert werden.

E. Das untere Management stärker in den personalpolitischen Fokus nehmen

Die Ausübung einer Teamleitungsposition sollte als eigenständiges Karriereziel betrachtet und nicht nur als „Durchgangsstation“ zur Abteilungs-, (Fach-)Bereichs- bzw. Amtsleitung verstanden werden. Angesichts der Aufgabenvielfalt sollte die Position eine Aufwertung erfahren. So beträgt nach Tarifvertrag der Bundesagentur für Arbeit 2023 die Gehaltserhöhung, wenn eine Person von der Arbeitsvermittlung (Tätigkeitsebene IV) in die Teamleitung (Tätigkeitsebene III) wechselt, nicht einmal 392 Euro brutto (Stufe 1). Im Vergleich zur Privatwirtschaft wird der Sprung von einer Fach- in eine Führungsverantwortung im öffentlichen Dienst relativ wenig honoriert.

Dabei sind Teamleitungen Scharniere zwischen der Basis und dem Topmanagement sowie wichtige Träger von Know-How. Sie können eine Quelle für Innovationen sein und sollten deshalb stärker in die Gestaltung von Prozessen und strategischer Ausrichtung einbezogen werden. Dies sollte vor dem Hintergrund geschehen, dass sie eine „Schlüsselrolle“ für den Erfolg der Organisation einnehmen (Hölterhoff et al., 2011, S. 16). Wenn Teamleitungen vermehrt in Themen des Topmanagements eingebunden werden, ist dies nicht nur ein Signal für die Anerkennung ihres Wissens und ihrer Erfahrung, sondern zugleich eine Möglichkeit, Aufgaben und Themen der oberen Führungsebene kennen und potenziell schätzen zu lernen.

F. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch Teilzeitführungspositionen weiter fördern

Führungspositionen können grundsätzlich auch in Teilzeit oder vollzeitnaher Beschäftigung ausgeübt werden. Künftig sollte die Möglichkeit von Führen in Teilzeit noch bekannter gemacht und es sollten verschiedene Modelle von Teilzeitführung stärker ausgearbeitet werden (Franzke & Krämer, 2021).

G. Teamleiterinnen für einen weiteren Aufstieg ermutigen und fördern

Dass Frauen in der oberen Führungsebene unterrepräsentiert sind, liegt nicht daran, dass es nicht genügend Potenzial gäbe. Ihr Engagement und ihre Führungsleistung als Teamleiterinnen sind bemerkenswert und unstrittig. Es ist zu vermuten, dass hier

enorme Kapazitäten zur Rekrutierung weiblicher Führungskräfte für die Abteilungs-, Bereichs- und Amtsleitung liegen. Um diese zu heben, sollten den Teamleiterinnen gezielt und nachhaltig Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Hier bedarf es unterstützender Führungskräfte, weshalb Nachwuchsförderung in Qualifizierungen für das höhere Management ein wichtiges Thema sein sollte. Gleichzeitig darf die Realisierung von Führungsambitionen nicht nur vom Wohlwollen der aktuellen Vorgesetzten abhängen. Potenzialanalysen und Assessment Center, die allen Führungsinteressierten offenstehen, sollten neben dem Vorschlagsrecht von Führungskräften Wege in die Leitungsebene eröffnen. So haben auch Frauen Chancen, die durch ihre derzeitigen Chefinnen und Chefs ausgebremst werden.

Ferner könnten einige Teamleiterinnen davor zurückschrecken, einen Aufstieg mit einem Verlust an Aufgaben in der Mitarbeiterführung „bezahlen“ zu müssen und dann in eine Position zu gelangen, die von ihnen mehr Aufgabenorientierung sowie das Durchsetzen von Entscheidungen auf Machtbasis verlangt. Frauen könnten in Informations- und Förderangeboten erkennen, dass der Faktor „Mensch“ auch in höheren Positionen eine große Rolle spielt und sie ihren eigenen Stil entwickeln können. Wie schon beim Aufstieg in eine Teamleitung sind Unterstützerinnen und Unterstützer wichtig, welche beispielsweise bei der verstärkten Einbindung von Teamleitungen in strategische Überlegungen und die Prozessoptimierung gewonnen werden könnten. So können Frauen das Taktieren im mikropolitischen Raum üben, ihre Sichtbarkeit erhöhen, Netzwerke ausbauen und Personen finden, die sie fördern. Eagly und Carli (2007b) verstehen unter dem Aufbau bzw. der Pflege von Netzwerken, und zwar auch unter Frauen, eine Stärkung des sozialen Kapitals.

H. Kulturveränderungen und strukturelle Maßnahmen voranbringen, um gesellschaftliche Stereotype zu durchbrechen und die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sicherzustellen

Die Auflösung gesellschaftlicher Zuschreibungen ist der schwierigste und langwierigste Aspekt, um die Zahl der Frauen im Topmanagement zu erhöhen. Verwaltungen sollten regelmäßig die Situation des Personals aus Genderperspektive erfassen und analysieren. Unter Umständen können Zielvereinbarungen zur Förderung von Frauen beitragen. Die Behördenleitung sollte sich klar zur Frauenförderung und zu dem Ziel, den Frauenanteil im oberen Management zu steigern, positionieren und die Gründe hierfür transparent machen. Auf jeden Fall sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die Förderung der Karrierechancen von Frauen keine Partikularinteressen verfolgt, sondern es um übergeordnete Werte wie die Beseitigung von Ungleichheiten und einen Modernisierungsprozess geht (Boes & Lühr, 2013).

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es eines grundlegenden Wandels der Organisationskultur. Gleichstellungspolitik muss Männer mitnehmen und als Mehrwert für die gesamte Organisation erkannt werden. Es geht nicht nur darum, etwas für Frauen zu tun,

sondern Männer mit einzubinden und die Vorteile gemischtgeschlechtlicher Führungsteams deutlich zu machen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten nicht länger überwiegend Mütter ansprechen, sondern so gestaltet werden, dass auch Väter motiviert werden, sich stärker in die Sorgearbeit einzubringen (Kaiser et al., 2012).

Führungskräfte, Personalverantwortliche und in das Auswahlverfahren für höhere Managementpositionen eingebundene Akteurinnen und Akteure sollten für Verzerrungen sensibilisiert werden. Die gesellschaftlichen Rollenvorstellungen der Beschäftigten, die zu dysfunktionalen Selbst- und Fremdzuschreibungen führen, sind durch gute Argumente und Beispiele zu widerlegen.

Ferner sollten die Möglichkeiten für Führung in Teilzeit erhöht, bekannt und sichtbar gemacht werden. Die Einbindung in Sorgearbeit darf kein Hindernis für eine berufliche Karriere sein. Dazu braucht es lebensphasenorientierte Entwicklungs- und Karrierekonzepte, die sich an die persönliche Situation der Menschen anpassen, Verfügbarkeitserwartungen neu definieren und die für nicht-lineare Biografien (Teilzeit, Karrierepausen und -rückschritte etc.) offen sind (Boes & Lühr, 2013). Karrierewege sollten flexibilisiert und pluralisiert werden (Kaiser et al., 2012): Sie würden dadurch eine Erweiterung und stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse Einzelner in verschiedenen Lebensphasen erfahren. So könnten für einen Aufstieg erforderliche Ortswechsel auch vor oder nach einer Familienphase erfolgen oder Führungspositionen zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden. Es muss überprüft werden, ob die bestehenden Aufstiegsprozesse in der öffentlichen Verwaltung lebensphasensensibel genug sind.

Die hier genannten Maßnahmen tragen dazu bei, dass Teamleiterinnen nicht auf einem „Karriereplateau“ (Hölterhoff et al., 2011, S.16) verbleiben, sondern sie in gleicher Weise wie Männer am Aufstieg in höhere Führungspositionen teilhaben.

Weitere Empfehlungen finden sich in einer Handreichung zur Förderung von Frauen für das (höhere) Management (Franzke, 2023, [hier](#) abrufbar). Diese ist sehr praxisnah geschrieben und richtet sich an

- aufstiegsorientierte Frauen
- Personalverantwortliche
- Führungskräfte
- Akteurinnen und Akteure im Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit,
- sonstige Personen mit Fach- und Steuerungsaufgaben in der Führungskräfteentwicklung

Weitere Forschungsbedarfe ergeben sich zu folgenden Themen:

- Evaluation von Frauenförderprogrammen, ggf. auch spezifischer Entwicklungsmaßnahmen,
- Vergleich der Führungsambitionen, Führungsstile und Lebensweisen von Frauen und Männern in der öffentlichen Verwaltung.

7. Literatur

Grundlage der vorliegenden Studie bilden Daten aus **fünf unveröffentlichten Bachelorarbeiten** an der HSPV NRW:

- Maya Baumgärtner: Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Karrierechancen von Frauen und Handlungsbedarfe
- Nicole Belan: Frauen als Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Aufstiegschancen und Fördermöglichkeiten
- Elisa Knopp: Frauen als Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Aufstiegswillen und Handlungsbedarfe für öffentliche Arbeitgeber
- Jana Maaß: Frauen als Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Aufstiegshindernisse und Handlungsempfehlungen für öffentliche Arbeitgeber
- Katrin Olef: Zwischen allen Stühlen: Frauen als Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung
- Alina Süß: Frauen als Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Aufstiegschancen und Hindernisse
- Aaron Wefers: Teamleitungen in der öffentlichen Verwaltung: Erfahrungen und Erlebensweisen von Frauen und Männern im Vergleich

Darüber hinaus wurde folgende Literatur einbezogen:

Baumgärtner, M., Diefenbach, V., Gerhards, T., Jöntgen, A., Keymer, C., Lethert, J., Malburg, N., Pütz, J., Reetz, M. & Schlesiger, L. (2021). Frauen in Führungspositionen. Projektarbeit an der HSPV NRW. www.kreis-euskirchen.de/kreishaus/downloads/Projektbericht-Frauen-in-Fuehrungspositionen.pdf

Beck, A., Krings, U. & Zeller, B. (2001). Exkurs: Verwaltungsreform – eine Chance für Frauen; Frauen – eine Chance für Verwaltungsreform! In D. Assig (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis (S. 179-188). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Benthner, A. (1996). Frauen lernen führen – aber wo und wie? Konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung offener Führungstrainings für Frauen. In A. Benthner &

S. Petersen (Hrsg.), Neue Lernkultur in Organisationen. Personalentwicklung und Organisationsberatung für Frauen (S. 91-118). Frankfurt a.M., New York: Campus.

Blickle, G. & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49, 1-11.

Boes, A. & Lühr, T. (2014). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Good Practices der Veränderung. In A. Boes, A. Bultemeier & R. Trinczek, R. (Hrsg.). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen (S. 198-227). Wiesbaden: Springer Gabler.

Brüns, E. (2002). Frauenforschung. In R. Kroll (Hrsg.), Metzler Lexikon Gender Studies. Geschlechterforschung. Ansätze – Personen – Grundbegriffe (S. 119-121). Stuttgart: J. B. Metzler.

Bühner, M. (2015). Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise. In I. M. Welp, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 17-31). Wiesbaden: Springer.

Bultemeier, A. (2014). Frauen wollen Karriere! Karrierebedingungen von Frauen im Umbruch der Unternehmen. In A. Boes, A. Bultemeier & R. Trinczek, R. (Hrsg.). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen (S. 166-197). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bultemeier, A. & Boes, A. (2014). Neue Spielregeln in modernen Unternehmen. Chancen und Risiken für Frauen. In A. Boes, A. Bultemeier & R. Trinczek, R. (Hrsg.). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen (S. 95-165). Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013). Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685e-ecda/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015). Bundestag beschließt Gesetz zur Quote. www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/bundestag-beschliesst-gesetz-zur-quote/80536

Busch, A. & Holst, E. (2009). Berufswahl wichtig für Karrierechancen von Frauen und Männern. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 23, 376-384. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.98931.de/09-23-3.pdf

Destatis (2022). Frauen in den Führungspositionen. www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html

Doppler, K. (2015). ... damit Frauen sich (mehr) trauen. Ohne Macht kann „frau“ nichts machen. In I. M. Welppe, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 345-355). Wiesbaden: Springer.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007a). Im Labyrinth der Karriere. Harvard Business manager, 12, 76-89.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007b). Through the labyrinth. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. Gender in Management: An International Journal, 31 (8), 514-527.

Eagly, A. H., Karau, S. T. & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin, 117 (1), 125-145.

Franzke, B. (2020). Neue Väter – Gibt es sie? Selbstverständnis und Bedürfnisse von Vätern im öffentlichen Dienst. Köln: LVR. www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Neue_Vaeter_Gibt_es_sie_2020.pdf

Franzke, B. (2022). Homeoffice in der öffentlichen Verwaltung: Erfahrungen und Erlebensweisen von Müttern und Vätern. Forschungsbericht. www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Homeoffice_in_der_oeffentlichen_Verwaltung_Vereinbarkeit_Forschungsbericht.pdf

Franzke, B. (2023). Female Leadership. Strategien für aufstiegsorientierte Frauen und eine geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Frauen_in_Fuehrungspositionen_Handreichung_2023.pdf

Franzke, B., Axmann, R., Apel, C., Assunto, F., Claßen, D., Hesselmann, X., Kirschbaum, A. & Schardt, L. (2016). Chancengleichheit im öffentlichen Dienst. Lebenskonzepte von Verwaltungsstudierenden in NRW und Vätern im LVR. Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 39/2017, S. 35-46.

Franzke, B. & Kirschbaum, A. (2018). Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst – Handlungsempfehlungen nach einer explorativen Studie. Der Öffentliche Dienst, Heft 3/2018, 53-60.

Franzke, B. & Krämer, S. (2021). Führungskräfte in Teilzeit – Motive, Chancen und Herausforderungen. *Der Öffentliche Dienst*, 12/2021, 293-302.

Friedel-Howe, H. (1990). Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften. In M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte* (S. 16-34). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Friedel-Howe, H. (2003). Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Aufl.) (S. 533-544). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gehrke & Vetterkind Consultants (2021). Frauen wollen führen – aber unter anderen Vorzeichen. <https://gehrke-vetterkind.com/studie-frauen-wollen-fuehren-aber-unter-anderen-vorzeichen/>

Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2014). *Psychologie* (20. Aufl.). München usw.: Pearson Studium.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (3. Aufl.). Bern: Huber.

Gourmelon, A. (2017). Führungsmotivation erfassen. Personalmanagement-Blog bei rehmnetz.de. www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/fuehrungsmotivation-erfassen/

Günther, S. (2006). Erfolgreiche Karrieremuster für Frauen: ein Handlungskonzept für die Praxis der Personalentwicklung. In B. Klauk & M. Stangel-Meseke (Hrsg.), *Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen* (S. 175-191). Lengerich usw.: Pabst.

Habermacher, A., Peters, T. & Ghadiri, A. (2014). Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias. Charta der Vielfalt e. V., Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen (S. 21-28). www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf

Habermann-Horstmeier, L. (2008). Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. *Verwaltung und Management*, 14, 44-54.

Henn, M. (2008). *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. Frankfurt, New York: Campus.

Hering, S. (2010). „Frühe“ Frauenforschung: Die Anfänge der Untersuchungen von Frauen über Frauen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. (S. 331-339). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. DOI: <https://doi.org/10.25595/284>.

Hölterhoff, M., Edel, F., Münch, C. & Jetzke, T. (2011). Das mittlere Management. Die unsichtbaren Leistungsträger. Köln: Dr. Jürgen Meyer Stiftung.

Holtz, G. (2016). Führungskräfte sind in einer Sandwich-Position zwischen Unternehmensleitung und Teams. In P. Buchenau (Hrsg.), Chefsache Gesundheit II (S. 131-147). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jochmann-Döll, A. (2014). Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_gender.pdf

Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E. & Schraudner, M. (2012). „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“. Stuttgart: Fraunhofer. https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf

Kanter, R. M. (1977). Men and women of the cooperation. New York: Basic Books.

Kaup, J. (2015). Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse. Wiesbaden: Springer.

Kleinert, C. (2006). Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen. IAB Kurzbericht 9/2006. <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0906.pdf>

Kohaut, S. & Möller, I. (2019). Frauen in leitenden Positionen. Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. IAB-Kurzbericht 23/2019.

Kohaut, S. & Möller, I. (2022). Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht 1/2022.

Kuckartz, U. (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.

Matthies, H. (2007). Männerkultur bremst weibliche Karrieren. Aus Politik und Zeitgeschichte. 08.02.2007. www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/30663/maennerkultur-bremst-weibliche-karrieren/

McKinsey & Company (2018). Delivering through Diversity. www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organiza-tion/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diver-sity_full-report.ashx

Ohlendieck, L. (2003). Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In U. Pasero (Hrsg.), Gender – from Costs to Benefits (S. 183-193). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rennenkampff, A. v., Kühnen, U. & Sczesny, S. (2008). Die Attribution von Führungskompetenz in Abhängigkeit von geschlechtsstereotyper Kleidung. In U. Pasero (Hrsg.), Gender – from Costs to Benefits (S. 170-182). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017). Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin. www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf

Scheele, A., Bolte, K. & Vogt, K. (2020). „Also es gibt keine weitere Frau“ - Prozesse der Geschlechterdifferenzierung auf der Führungsebene. AIS-Studien, 13 (2), 12-25. www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70985/ssoar-ais-2020-2-scheele_et_al-Also_es_gibt_keine_weitere.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y&lnkname=ssoar-ais-2020-2-scheele_et_al-Also_es_gibt_keine_weitere.pdf

Schimeta, J. (2012). Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/dia-log/09512.pdf>

Statistisches Bundesamt (2021). Personal des öffentlichen Dienstes. Fachserie 14 Reihe 6. www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/personal-oeffentlicher-dienst-2140600217004.pdf?__blob=publicationFile

Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement. Wiesbaden: Springer.

Walther, K. & Schaeffer-Hegel, B. (2007). Karriere mit Kindern?! Aus Politik und Zeitgeschichte, 7/2007, 15-20.

Weiner, B. (1994). Motivationspsychologie (3. Aufl.). Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union.

Weinert, A. (1990). Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten. In M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.), Weibliche und männliche Fach- und Führungskräfte (S. 35-100). Stuttgart: Schäffer.

Weissenrieder, C. O., Graml, R., Hagen, T. & Ziegler, Y. (2017). Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen. *Gender*, 1/2017, 115-132.

Wippermann, C. (2014). Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf

Zimmer, A., Priller, E. & Paul, F. (2017). Mehr Frauen in Spitzenpositionen im Non-profit-Sektor! Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen. ZEUGS – Working Paper - Special Issue 2017. <https://miami.uni-muenster.de/Record/2c78a53e-4232-488d-9a4d-afc9ac20e5d9/Summary#tabnav>

Anhang A: Interviewleitfaden

Zielgruppe: Frauen in Teamleitungspositionen (bzw. auf der untersten Führungsebene) der öffentlichen Verwaltung

Daneben wurden vier Teamleiter befragt, für die manche Fragen entsprechend angepasst wurden. Z. B. wurde in E3 gefragt, ob sie als Mann anders führen als Teamleiterinnen und bei G1, ob sie als Mann Vorteile im Beruf erfahren.

A Einstiegsfragen

- A1 Welche Aufgaben haben Sie?
- A2 Wie viele Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind Ihnen unterstellt?

B Wege zur Teamleitung

- B1 Seit wann sind Sie Teamleiterin?
- B2 Welche Position hatten Sie davor?
- B3 Wie kam es dazu, dass Sie Führungskraft geworden sind?
Haben Sie Ihre Karriere bewusst geplant?
- B4 Wie wurden Sie in Ihrer Karriere unterstützt?
Inwiefern hat die Organisation Ihr Fortkommen unterstützt?
Welche Personen haben Sie unterstützt? (Mentor/innen/Vorbilder)

C Einstieg und Einarbeitung

- C1 Wie war Ihr Einstieg in die Teamleitungsposition, die erste Zeit?
- C2 Wie war der Wechsel von der Kollegin zur Vorgesetzten?
- C3 Was haben Sie getan, um sich auf die Teamleitungsaufgabe vorzubereiten und sich einzufinden?

D Motivation

- D1 Was motiviert Sie, Führungskraft zu sein?
- D2 Was gefällt Ihnen besonders gut an der Position einer Teamleitung?

E Führungsstil

- E1 Welche Eigenschaften wollen Sie als Führungskraft verkörpern?
- E2 Beschreiben Sie Ihren Führungsstil.
- E3 Meinen Sie, dass Sie als Frau anders führen als männliche Teamleiter?
- E4 Wie wichtig ist es Ihnen, Macht auszuüben?
(Skala: 1=wenig wichtig bis 6=sehr wichtig)
- E5 Was sind für Sie schwierige Situationen im Führungsalltag?
Wie gehen Sie mit diesen um? Wann stoßen Sie an Grenzen?
- E6 Inwieweit hat sich Ihr Verhalten als Führungskraft im Laufe der Zeit verändert?

F Work-Life-Balance und ggf. Vereinbarkeit

- F1 Wie wirkt sich Ihr Beruf auf Partnerschaft/Familie/Freizeitgestaltung aus?
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Work-Life-Balance?
- F2 Nutzen Sie die Möglichkeit zur Telearbeit? Ggf. in welchem Umfang?
- F3 Inwiefern trägt Telearbeit zur Work-Life-Balance bei?
Bei Kindern: Inwiefern erleichtert Telearbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- F4 Bei Partnerschaft: Wie teilen Sie sich mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerschaft die Aufgaben im Haushalt auf?
- F5 Bei Zusammenleben mit Kindern im gleichen Haushalt:
Wie teilen Sie sich die Familienarbeit mit Ihrem Partner/Ihrer Partnerin auf?
Wie sieht die Betreuung der Kinder aus?
- F6 Bei Kindern: Als Sie Mutter/Vater wurden, waren Sie da schon Führungskraft?
Wenn ja: Wann und wie sind Sie in den Beruf wieder eingestiegen?
(Länge der Elternzeit, Arbeitsumfang)
- F7 Schadet die Inanspruchnahme von Elternzeit Ihrer Meinung nach der Karriere? (in Anlehnung an Habermann-Horstmeier, 2008)
- Ja, grundsätzlich
 - Ja, wenn sie länger als 3 Monate dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 6 Monate dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 1 Jahr dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 2 Jahre dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 3 Jahre dauert.
 - Nein.
- F8 Schadet eine vorübergehende Teilzeittätigkeit Ihrer Meinung nach der Karriere? (in Anlehnung an Habermann-Horstmeier, 2008)
- Ja, grundsätzlich
 - Ja, wenn sie länger als 3 Monate dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 6 Monate dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 1 Jahr dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 2 Jahre dauert.
 - Ja, wenn sie länger als 3 Jahre dauert.
 - Nein.
- F9 Wie haben Sie Ihre Berufstätigkeit als Mutter organisiert?
Welche Angebote des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit haben Sie genutzt?

G Rolle als Frau in der Arbeitswelt

- G1 Meinen Sie, dass Sie als Frau Vorteile im Beruf haben?
- G2 Meinen Sie, dass Sie als Frau Nachteilen im Beruf ausgesetzt sind?
- G3 Mit welchen Barrieren sehen Sie sich als weibliche Führungskraft im Beruf konfrontiert? Oder Welche Probleme begegnen Ihnen als Frau in einer Führungsposition, die Männer nicht haben?
- G4 Welche Hindernisse standen Ihrem beruflichen Weg im Wege?
- G5 Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit männlichen Führungskräften? Fühlen Sie sich mit Ihren männlichen Kollegen gleichgestellt?
- G6 Was empfehlen Sie Frauen, die eine Führungsposition erreichen wollen?
- G7 Ggf.: Weshalb gibt es Ihrer Meinung so wenig Frauen im Topmanagement Ihrer Organisation?

H Aufstiegs motivation

- H1 Inwieweit ist es für Sie interessant, weiter aufzusteigen?
- H2 Haben Sie schon diesbezügliche Schritte unternommen?
- H3 Ggf.: Was motiviert Sie für den weiteren Aufstieg?
- H4 Ggf.: Was hält Sie von einem weiteren Aufstieg ab?
- H5 Bei Kindern: Sind Kinder einer Karriere förderlich oder eher hinderlich?
- H6 Wie wichtig halten Sie Netzwerke für einen weiteren Aufstieg?
- H7 Für wie wichtig halten Sie gutes Selbstbewusstsein?
- H8 Was sind sonstige berufliche Pläne?

J Persönliche Daten

- J1 Alter (Bereich, also 20-30, 31-40 usw.)
- J2 Arbeitsfeld der öffentlichen Verwaltung
- J3 Vollzeit/Teilzeit
- J4 Kinder ja/nein, ggf. unter zehn Jahre? Ggf. Elternzeit in Anspruch genommen?
- J5 Lebensweise: in Partnerschaft lebend (gleicher Haushalt), alleinlebend, unbestimmt
Ggf. Welcher Beschäftigung geht Ihr Partner oder Ihre Partnerin nach?
(im ÖD/außerhalb ÖD, mit/ohne Leitungsfunktion)

K Abschlussfrage

- K1 Möchten Sie noch etwas ergänzen, das Ihnen wichtig ist zu sagen und über das wir bisher noch nicht gesprochen haben?

Anhang B: Kategoriensystem

Anmerkung zur Darstellung:

Das Kategoriensystem bezieht sich auf die Auswertung der qualitativen Daten. Antworten zu Themenbereichen A (Einstiegsfragen) und J (Persönliche Angaben) sowie zu den Fragen B1 (Führungserfahrung), F7 und F8 (Folgen von Eltern-/Teilzeit) bei den Stichprobenmerkmalen im Abschnitt 4.1 zusammengefasst. Entsprechend fehlen sie in der nachfolgenden Darstellung.

Themen bzw. inhaltliche Schwerpunkte einer Kategorie sind *kursiv* wiedergegeben. Sollten innerhalb einer Kategorie übergeordnete Themen existieren, werden diese in **Fettschrift** eingeführt. Erläuterungen zu den Kategorien sowie Unterkategorien sind in Normalschrift notiert.

Als Ankerbeispiele werden Zitate aus den Transkripten, Paraphrasen oder beispielhafte Nennungen angegeben. Bei manchen Kategorien sind die Themenbezeichnungen so treffend, dass es keiner Ankerbeispiele bedarf. Dies ist beispielsweise bei bestimmten Aspekten der Kategorien B2 (vorherige Position), C3 (Vorbereitung auf Leitungsaufgabe) und H2 (Unternommene Schritte) der Fall. Hier sind die genannten Themen selbsterklärend.

B. Wege zur Teamleitung

Nr.	Kategoriename	Themen, ggf. Querverbindungen	Ankerbeispiel(e)
B2	Vorherige Position	<p><i>Stelle innerhalb der jetzigen Organisation (n = 53)</i></p> <p>(Sonder-)Sachbearbeitung im gleichen Aufgabenbereich (n = 53)</p> <p><i>Mitarbeit im bisherigen Team (n = 10)</i></p> <p>Zusätzlich zu den regulären Aufgaben <i>Projektleitung (n = 3)</i> <i>Stellvertretung und kommissarische Leitung (n = 5)</i></p>	<p>Sachbearbeitung bspw. in den Bereichen öffentliche Sicherheit und Ordnung (A4), im Bereich Schule und Kita (A5), Steuern und Finanzen (A6), Bauen (A8), als Fallmanagerin (C12, C15) und IT-Spezialistin (C16)</p>
B3	Wie es zur Führungsposition kam/ War Führung geplant?	<p>Geplanter Aufstieg (n = 17)</p> <p>Nicht geplanter Aufstieg (n = 21)</p>	<p>„Ich hatte schon immer den Anspruch, über die reine operative Tätigkeit hinaus mehr Verantwortung übernehmen zu wollen und hatte irgendwie auch das Gefühl, dass ich ganz gut mit Menschen arbeiten kann und daraus hat sich dieser Wunsch entwickelt“ (C35 48-51).</p> <p>„Da bin ich ein bisschen reingestolpert, also meine Motivation war das eigentlich überhaupt nicht“ (C29 24-25).</p> <p>„Ich habe meine Karriere nicht bewusst geplant. Es war im Grunde eine Laune der Natur“ (C36 16-17).</p>

		<p>Unbestimmt (n = 16)</p> <p>Begleitumstände</p> <p>Ungünstige Begleitumstände: <i>Zögern und (phasenweiser) Verzicht aufgrund familiärer Verpflichtungen</i></p> <p>Gelegenheiten, günstige Begleitumstände</p> <p><i>Umorganisation oder Umstrukturierung (n = 10)</i></p> <p><i>Bisherige Teamleitung ging (n = 11)</i></p> <p><i>Hineinwachsen in Leitungstätigkeiten (n = 4)</i></p>	<p>„Ich habe mir dann den Zeitpunkt ausgesucht, ab wann ich mich entwickeln möchte“ (B2 37-38).</p> <p>„Und dann hat es sich einfach ergeben“ (B4 24-25).</p> <p>„Dann war es so, dass diese Möglichkeit sich ergab, weil eine neue Struktur innerhalb des Bereiches geschaffen wurde. Und dann habe ich gedacht, bevor jemand anderes mir vorgesetzt wird, der im Grunde von den Inhalten gar keine Ahnung hat (...), muss ich es selber wagen“ (C5 48-50).</p> <p>„Dann wurde mir die Stelle im (((Arbeitsbereich))) angeboten und diese Stelle bietet mir die Möglichkeit, sowohl Personalführung zu machen, aber auch noch in der Fachlichkeit zu bleiben. Und das war für mich die ideale Stelle“ (C16 26-34).</p> <p>Projektleitung (C14) Gruppenleitung (C15) „Ich bin da praktisch in die Aufgabe reingewachsen“ (C32 12).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Weiterbildungen, Master-Studiengänge, Trainee- und Führungsnachwuchsprogramme sowie sonstige Qualifizierungen (n = 11)</i></p>	<p>„Das Führungsnachwuchsprogramm habe ich sehr gut absolviert und so ist dann der Gedanke gereift, diese Führungsaufgabe zu übernehmen“ (C9 29-31).</p>
B4	<p>Unterstützung durch andere / die Organisation</p>	<p>Unterstützung durch Personen (n = 54, Mehrfachnennungen möglich)</p> <p><i>Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (n = 20)</i> Rolle der Vorgesetzten: für den Aufstieg ermutigen zum Aufstieg bzw. zur Bewerbung motivieren durch Gespräche unterstützen persönlich fördern Fortbildungen bewilligen Leistungen anerkennen gute Beurteilungen ausstellen</p> <p><i>Unterstützung durch höhere Vorgesetzte (n = 9)</i> Abteilungsleitung und andere Bürgermeister/innen Beigeordnete, Stadtdirektor</p>	<p>„dass ich das Feedback von Kollegen und meiner damaligen Vorgesetzten bekommen habe, die gesagt haben, mach das, du kannst das“ (C18 59-62).</p> <p>C9 wurde animiert, ihre Chefin sagte: „Mensch, sehen Sie zu, dass Sie noch weiterkommen“ (C9 38-39).</p> <p>„Mir kam im Laufe meines Weges zugute, dass ich immer für mich sprechende Menschen um mich hatte. Ich glaube, dass dies auf meine Arbeitsleistung zurückzuführen ist“ (C36 27-30).</p> <p>„Ich habe das Glück, dass ich jetzt seit vier Jahren eine Chefin habe, die selber mehrfache Mutter ist und für sie war das [Arbeiten mit Kindern] überhaupt kein Problem“ (C1 275-276).</p> <p>Der Abteilungsleiter „hat mir damals angeraten, die Fallmanagerstelle zu besetzen, was ich ursprünglich nicht vorhatte. Aber die Stelle war das Sprungbrett für die Teamleitung“ (C19 34-35).</p>

		<p><i>Unterstützung im kollegialen Umfeld (n = 4)</i></p> <p><i>Unterstützung durch Netzwerke (n = 3)</i></p> <p><i>Unterstützung im privaten Umfeld (n = 5)</i> Eltern, Familie, beste Freundin</p> <p>Unterstützung durch Mentoring (n = 7) <i>Explizit oder ähnlich Mentor/in</i></p> <p>Unterstützung durch Fortbildungen, Seminare, Coaching</p> <p><i>Seminare, Führungsnachwuchsprogramme und Ähnliches (n = 16)</i></p>	<p>z. B. C13, C15, C16, C18, C30, C33</p> <p>Vertraute auf höheren Ebenen (C11) Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Ebene (C30)</p> <p>Eltern bzw. Vater oder beste Freundin geben eigene Führungserfahrung weiter (A8, C35). Prägung durch Eltern (C1) „Ich glaube, dass es ohne die Unterstützung der Familie nicht geht“ (B3 30-31).</p> <p>Vorgesetzter war eine Art Mentor (A1, A3)</p> <p>„Dann würde ich sagen, war das schon ein bisschen wie eine Mentorin von der neuen Chefin, die gesagt hat, ja, auf jeden Fall machst du das“ (C17 65-68).</p> <p>C35 hatte innerhalb der Organisation zwei Mentoren: ihren Vorgesetzten und einen Direktor. Diese haben C35 in ihrem beruflichen Werdegang ermutigt und unterstützt.</p> <p>„ein Glücksgriff“ (C9 41): Verstehen, was hinter einer Führungsaufgabe steht und was dazu gehört.</p> <p>Aber: Führen mit Kind nicht genug thematisiert (C11).</p>
--	--	---	---

		<p><i>Coaching (n = 4)</i></p> <p><i>Projektleitung (n = 2)</i></p> <p>Fehlen von Unterstützung / Probleme in der Organisation (n = 5)</p>	<p>C5, C24, C28, C31</p> <p>B8, B10</p> <p>A8 erhielt keine Unterstützung durch die Organisation. In der damaligen Zeit gab es keine Führungsnachwuchsprogramme. Vorbilder waren selten. „Man wurde ins kalte Wasser geschmissen und musste sich freischwimmen“ (C10 25-26). Wechsel auf andere Stelle wurde vom Vorgesetzten behindert (B7). „Von Seiten der Organisation hatte ich mit deutlicher Gegenwehr zu kämpfen“ (C20 27-29). Aufgrund von beamtenrechtlichen Regelungen blieben ihr einige Stellen versperrt.</p>
--	--	---	---

		<p><i>Negative Bewertung</i></p> <p>Ressourcen: Faktoren, die den Einstieg erleichterten</p> <p><i>Übergabe vom Vorgänger / Zusammenarbeit mit diesem</i></p> <p><i>Erfahrung mit den Arbeitsinhalten</i></p> <p><i>Kennen des Teams / Akzeptanz im Team</i></p> <p><i>Mitarbeitergespräche</i></p> <p><i>Aufgabenklarheit</i></p> <p><i>Rollenklarheit</i></p>	<p>„sehr schwierig und anstrengend“ (C9 60-61), „hart“ (C2 78) chaotisch und unstrukturiert (A7) „ganz fürchterlich“ (C11 66) „Führung macht einsam“ (C14 31). „Es gab niemanden, der mir gezeigt hat, was zu tun ist“ (C36 39-40). „Man wurde ins kalte Wasser geschmissen und musste sich freischwimmen“ (C10 25-26; ähnlich C6, C36).</p> <p>„Ich kannte die Materie nicht, ich kannte die Leute nicht und ich hatte noch nie eine Führungsposition. Ich hatte damals gleich 15 Mitarbeitende, alle wussten mehr als ich und ich sollte dann die Entscheidungen treffen“ (C10 34-36).</p> <p>z. B. C16</p> <p>z. B. A8, keine fachliche Einarbeitung nötig gewesen</p> <p>z. B. C28, C33</p> <p>A7, C26</p> <p>Zuständigkeiten regeln Ggf. Aufgaben (neu) verteilen</p> <p>„Ich hatte am Anfang das Gefühl, dass ich nur noch rede. Ich konnte abends gar nicht mehr reden, weil ich den ganzen</p>
--	--	--	--

		<p><i>Beratung durch erfahrene Teamleitung und Vorgesetzte</i></p> <p>Hindernisse: Faktoren, die den Einstieg erschwerten</p> <p><i>Keine Übergabe oder Neuaufbau von Team/Arbeitsbereich</i></p> <p><i>Keine Unterstützung vom Chef</i></p> <p><i>Aufgabenfülle</i></p> <p><i>Fehlendes Fachwissen</i></p>	<p>Tag nur geredet habe. Ich rede mich um Kopf und Kragen, vielleicht auch bei Themen, die ich noch gar nicht so gut kenne“ (C11 60-63).</p> <p>Position deutlich machen und entscheiden: „Ich habe von Anfang an meine Position sehr deutlich gemacht. Ich bin ein Teamplayer, aber letztlich entscheide ich und damit bin ich bis jetzt sehr gut gefahren“ (A6 30-33).</p> <p>C1, C17 C12 hat ihrem Teamleiter „Löcher in den Bauch“ gefragt (C12 55).</p> <p>Keine Übergabe durch Vorgänger (C9) Neuaufbau von dem Team / des Arbeitsbereichs (A3)</p> <p>C10, sich alleingelassen fühlen (C11)</p> <p>viel Arbeit und Abarbeitung von Rückständen (A4, C19) Projektabschluss (C9)</p> <p>„Ich musste selber Fachwissen aufbauen, damit die Leute mich akzeptieren“ (C10 74-75). Einarbeitung in die Inhalte (C10)</p>
--	--	--	---

		<p><i>Probleme beim Personal</i></p> <p><i>Jemand im Team wollte die gleiche Stelle</i></p>	<p>„Was für mich die größere Schwierigkeit war, war der Teil der Personalführung“ (C3 100). Langzeitkranke, Todesfälle, Burnout, demotivierte und auf Freizeit bedachte Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter, Fusion von zwei Teams in ein Team, hohe Personalfuktuation Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gingen auf Distanz („enttäuschend“, B4 47).</p> <p>C7</p>
C2	<p>Erleben des Wechsels von der Kollegin zur Vorgesetzten, Einfinden in der neuen Rolle</p>	<p>Erleben des Wechsels</p> <p><i>Problemloser, nahtloser Übergang, zumal wenn Team bekannt ist</i></p> <p><i>Umgewöhnung</i></p> <p>Strategien des Einfindens in der neuen Rolle</p> <p><i>Rollenklarheit, auf Distanz gehen und sich abgrenzen</i></p>	<p>„problemlos“ (C29 93) „entspannt“ (C11 75)</p> <p>„ungewohnt“ (C12 47, C24 62), Vorgesetzte zu sein</p> <p>Erwartungsmanagement (C13) sich abgrenzen (B6), ggf. trotz Duz-Beziehung (C4)</p> <p>„Ich habe für den Anfang geschaut, dass ich ein wenig Distanz wahre. Ich bin ein sehr nahbarer und umgänglicher Mensch und wollte nicht von vorne hinein zu persönlich sein“ (C36 48-49).</p>

		<p><i>Selbstbewusstsein, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungsfreude</i></p>	<p>„Man muss sich im Klaren sein, dass man jetzt einen anderen Stellenwert im Team hat. Und wenn man sich das bewusst macht, muss man auch entsprechend agieren. Natürlich bleibt man immer auf einer kollegialen Ebene, dass ändert sich nicht, aber man sollte in seine Aussagen genug Selbstbewusstsein stecken, damit klar ist, ab dem Zeitpunkt spricht die Chefin und nicht die Kollegin“ (A5 41-45).</p> <p>„Dieses Standing von der Kollegin zur Vorgesetzten ist nicht ganz einfach. Da braucht es eine ganze Weile, um sich durchzusetzen“ (C8 74-75).</p> <p>„Der Wechsel war schon ein bisschen komisch, weil man auf einmal eine andere Rolle innehat und auch Dinge vorgeben sollte“ (C34 57-58).</p> <p>Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beurteilen ist „komisch“ (B5 48), wenn es sich dabei um ehemalige Kolleginnen/Kollegen handelt.</p>
C3	Vorbereitung auf Leitungsaufgaben	<p>Fortbildungen, Coaching, Bücher</p> <p>Erste Schritte Ziele klarmachen und Erwartungen kommunizieren Aufgabenverteilung regeln, ggf. anpassen Fachwissen aufbauen Gespräche mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, Kennenlernen von Stärken und Schwächen</p>	<p>z. B. A4, C11 z. B. A7 z. B. C10 z. B. A6, C4, C28</p>

		<p>Gespräche mit anderen Teamleitungen und Führungskräften, Rat Anderer einholen Feedback suchen Mentoring</p> <p>Relativierung der Vorbereitung</p>	<p>z. B. B3, B7, C1, C4, C15, C17, C24</p> <p>z. B. C15 z. B. B1</p> <p>C11 entscheidet Dinge aus dem Bauch heraus, nicht so wie im Führungsseminar gelernt.</p> <p>C2 hat durch die Praxis mehr gelernt als durch Bücher.</p> <p>„Mir ist es gar nicht in den Sinn gekommen, mich noch vorzubereiten“ (C3 174-175).</p> <p>„learning by doing“ (C6 54, B10 78)</p> <p>„Mache das so, wie du denkst und wie du es gerne als Mitarbeitende hättest, und so bin ich in die Teamleitungsrolle reingeschlüpft“ (C27 250-252).</p> <p>„Ich glaube, nichts wirklich Greifbares. Ich glaube, dass sind so Dinge, die passieren gedanklich im Hinterkopf“ (C36 71-73).</p>
--	--	--	---

D. Motivation

Nr.	Kategoriename	Themen, ggf. Querverbindungen	Ankerbeispiel(e)
D1	Motive als Führungskraft	<p>(n = 54, Mehrfachnennungen möglich)</p> <p>Mit Menschen und im Team arbeiten Die Unterkategorien sind nicht trennscharf und gehen fließend ineinander über. Ferner lassen sich B1 und B2 nicht genau voneinander abgrenzen.</p> <p><i>Im und mit dem Team arbeiten, gemeinsam Ziele erreichen</i> (n = 17)</p>	<p>„Grundsätzlich macht mir die Teamarbeit viel Spaß“ (A7 52).</p> <p>„Dieses Team (...), das ist so das, was mich täglich motiviert Führungskraft zu sein und zu bleiben“ (C27 293-295).</p> <p>„Mit Menschen gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen“ (C30 81-82).</p> <p>„Dinge gemeinsam zu gestalten und dass ich nicht immer der Vorreiter bin, sondern auch mal andere Leute begeistere und mitnehme“ (C11 123-125).</p> <p>„Meine Motivation ist, dass mein Team gut ist und gute Leistung abliefern, aber auch dass menschlich gut zusammengearbeitet wird“ (B2 132-133).</p> <p>„Was mich motiviert, ist einfach, alle gemeinsam auf den Weg zu bringen und diese unterschiedlichen Menschen zusammen zu bringen“ (C17 146-148).</p>

		<p><i>Verantwortung haben und sich dadurch weiterentwickeln (n = 5)</i></p> <p><i>Selbstbestimmt und selbständig arbeiten (n = 4)</i></p> <p>Interesse an den Aufgaben</p> <p><i>Aufgabenvielfalt (n = 6)</i></p>	<p>„Ich muss sagen, ich bin immer jemand gewesen, der gerne (...) selbst Entscheidungen trifft“ (C23 39-41).</p> <p>„Ich hatte das Gefühl, dass es an der Zeit war, mehr als nur nach „Anweisungen“ zu arbeiten“ (B3 69-70).</p> <p>„Ich bin ein Mensch, der immer schon gerne Verantwortung übernommen hat. Das ist für mich kein Unbehagen, sondern eine Herausforderung“ (C35 134-136).</p> <p>„Meine Motivation, dass ich mich einfach weiterentwickeln und nicht auf der Stelle treten möchte“ (B8 153-154).</p> <p>„Ich kann da ein bisschen mehr meine Zeit und die Schwerpunkte so setzen, wie ich das individuell haben möchte“ (C1 68-70).</p> <p>„Die unterschiedlichen Tätigkeiten. Dass man nicht Montag bis Freitag dasselbe macht und neue Herausforderungen bekommt, sei es im Haushalt oder durch Gesetzesänderungen. Einfach die Vielfalt an Aufgaben, die man als Führungskraft hat“ (A6 54-56).</p>
--	--	--	---

		<p><i>Fachlichkeit (n = 4)</i></p> <p>Sonstige Motive</p> <p><i>Es anders machen wollen als andere (n = 3)</i></p> <p><i>Geld (n = 3)</i></p> <p><i>Spaß (n = 3)</i></p>	<p>„Es wird nie langweilig (...) Es ist immer bunt“ (B6 82).</p> <p>C1 mag die inhaltliche Arbeit für Qualität der Arbeit Sorge tragen, als „Kontrolleur“ (C8 102) fungieren fachliche Hilfestellungen geben (B5) breit gefasst Inhalte (C36) Wissen weitergeben (C25)</p> <p>A1 hatte viele Negativbeispiele als Teamleitungen. „Ich habe einige Erfahrungen selbst mit Führung gemacht. Ich habe manches gesehen, was gut gelaufen ist, aber auch viel, was nicht so gut gelaufen ist. Ich möchte es gerne besser machen. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind und ihre Arbeit gut machen können“ (A3 80-84). „Weil ich schon verschiedene Positionen davor hatte, zu wissen, wie man es nicht machen will“ (C20 49-50).</p> <p>„Ich verdiene gerne gut“ (C1 71). Geld ist zu wenig entscheidend, um eine Motivation sein zu können (C36).</p> <p>„Spaß an der Arbeit“ (A5 60) C10 macht die Aufgabe als Führungskraft „einfach Spaß“ (C10 80).</p>
--	--	---	---

		<p>Rolle und Zusammenarbeit</p> <p><i>Sandwich-Position</i></p> <p><i>Arbeit an Menschen</i></p>	<p>„Man befindet sich in einer Sandwich-Position, die ist nicht immer angenehm. Aber das hinzukriegen, dass ich es liebevoll von oben abfedere und nach unten, mit meinen eigenen Worten und mit meiner Einstellung zu den Dingen weitergebe und wir dann trotzdem unsere Aufgaben gelöst bekommen. Das ist schon etwas kompliziert aber das gefällt mir besonders gut“ (C9 117-121).</p> <p>„Mir gefällt, dass ich nah an den Leuten dran bin, ich ihnen das Leben erleichtern kann und direkten Einfluss nehmen kann“ (A4 91-92).</p> <p>C9 gefällt das Zwischenmenschliche besonders gut, sie bezeichnet sich als „die Mutti“ (C9 115).</p> <p>„Und ich finde es schön, dass man noch näher an den Mitarbeitern dran ist“ (C8 114-115).</p> <p>„Bedeutend und beeindruckend für mich ist, das Vertrauen der Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen. Das ist für mich persönlich eine Auszeichnung“ (C33 132-134).</p>
--	--	---	--

		<p><i>Zusammenarbeit im Team, mit dem Team etwas gemeinsam erreichen</i></p>	<p>„Es ist wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Laune zu halten“ (C15 141-142). Diese Aufgabe kann auch anstrengend sein, gefällt C15 aber besonders gut.</p> <p>B3 findet den Umgang mit den unterschiedlichsten Charakteren im Team spannend.</p> <p>„Einfach mit den Leuten zusammenzuarbeiten, die zu unterstützen und sie besser zu machen“ (B5 68-69).</p> <p>„Mir macht es sehr viel Freude, Mitarbeitende zu fördern und ihnen Möglichkeiten zu eröffnen, um die bestmöglichen Leistungen erbringen zu können“ (C21 53-55).</p> <p>„Es macht mir unheimlich viel Spaß zu sehen, wie Menschen (...) über ihre Grenzen hinauswachsen, sich fachlich, inhaltlich, aber auch persönlich weiterentwickeln“ (C33 142-144).</p> <p>„Ich arbeite einfach gerne in einem kleinen Team. Ich sag mal klein, aber effizient, so würde ich es nennen“ (A5 65-68).</p> <p>C10 gefällt, „dass alle zusammenarbeiten und nicht gegeneinander. Das ist mir total wichtig. Diese Wohlfühl-Atmosphäre versuche ich umzusetzen“ (C10 90-92).</p>
--	--	--	---

		<p><i>Kontakte nach außen</i></p>	<p>C14 gefallen „die Ergebnisse, die wir gemeinsam als Team schaffen“ (C14 62-63).</p> <p>B1 gefällt besonders gut, wenn sie die Erfolge ihrer Mitarbeitenden sieht. Das ist das, was sie motiviert.</p> <p>z.B. mit Kundinnen und Kunden, Jugendämtern, Verbänden</p> <p>„Man trifft in den Einrichtungen die Menschen, um die es geht. Das kann hart sein, ist aber auch schön. Und man sieht, dass man was erreicht hat“ (C2 154-156).</p>
--	--	-----------------------------------	---

		<p><i>Zur Selbständigkeit anleiten</i></p> <p><i>Rückendeckung geben</i></p> <p><i>Empathie zeigen</i></p> <p><i>Leiten und Steuern</i></p>	<p>z. B. A1 gibt Freiräume, A2 will zur Selbständigkeit anleiten, C11 motiviert zum selbständigen Mitdenken. „Ich möchte die Kollegen coachen, sie beraten, so dass sie Probleme lösen können“ (C25 149-150).</p> <p>„Wenn es in die Hose geht, bin ich als Leitung dafür da, den Rücken zu stärken und mein Team zu tragen. Das ist meine Philosophie“ (C11 150-152).</p> <p>B10 beschreibt ihren Führungsstil als empathisch. „Deswegen bin ich immer darauf bedacht zu schauen, wo der Mitarbeiter geradesteht und was ich als Führungskraft tun kann, um das Bestmögliche rauszuholen“ (B10 90-92).</p> <p>„Also Führungskraft hört sich sehr dominant an. Das sind zwei dominante Worte, Führung und Kraft. Und ich möchte letztlich leiten“ (C16 90-91).</p>
E2	Führungsstil	<i>Kooperativ</i>	<p>Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beteiligen (A1) Freiheiten und Gestaltungsfreiräume geben (A2, A3)</p> <p>„locker“ (A4 95) „kameradschaftlich“ (A8 103)</p> <p>flache Hierarchien: „Das wäre für mich persönlich keine gute Führungseigenschaft, den Chef raushängen zu lassen.“</p>

		<p><i>Kollegial</i></p> <p><i>Kommunikativ</i></p> <p><i>Empathisch</i></p>	<p>Sondern auf Augenhöhe, kooperativ miteinander zu arbeiten. Mitarbeiter einbinden, auch in die Entscheidungsprozesse“ (C12 92-96).</p> <p>„Auf Augenhöhe. Kooperativer Führungsstil. Ich lasse den Leuten eine lange Leine, damit sie ihre eigenen Erfahrungen machen. Es ist ein bisschen so, wie ein Fahrlehrer. Ich sitze daneben, gucke mir an was sie machen, und greife nur im Notfall ein“ (C14 70-73).</p> <p>„Ich würde grundsätzlich sagen, dass ich unglaublich demokratisch bin“ (C33 147-148).</p> <p>„Mitnehmend, also er ist nicht ausschließlich direktiv, sondern eher im Miteinander. Natürlich muss am Ende eine Entscheidung fallen, aber es ist nicht so streng hierarchisch, sondern auf Augenhöhe“ (C36 97-99).</p> <p>„transformationale“ (C4 120) „nahbar“ (C20 59) „Kümmerer“ (C31 92)</p> <p>z. B. A6, A7, C5, C16, C19</p> <p>z. B. C2, C7, C8</p> <p>z. B. B10, C23</p>
--	--	---	--

		<p><i>Relativierungen</i></p>	<p>„Kooperativ mit Sicherheit, aber in gewisser Weise muss man auch Autorität sein. Also meiner Meinung nach geht man als Führungskraft unter, wenn man nicht eine gewisse Autorität an den Tag legt“ (A5 76-78).</p> <p>„Mir ist es wichtig, mit den Kollegen und Kolleginnen im Austausch zu sein und die mitzunehmen, aber es soll trotzdem klar sein, wie die Struktur und der Dienstweg sind“ (C22 67-70).</p> <p>„Es gibt Dinge, da möchte ich nicht drüber diskutieren“ (C10 111-112).</p> <p>B6 sieht sich nicht als Teil des Teams, geht auf Distanz.</p> <p>„Gleichwohl muss man drauf achten, dass man nicht abgehängt und noch als Führungskraft wahrgenommen wird. Das habe ich sehr schnell gemerkt“ (C33 98-100).</p> <p>C16 praktiziert situatives, individuelles Führen: „Jeder Mensch hat eigene Stärken und Schwächen. Ich sehe es als meine Kunst an, jeden so einzusetzen, dass er mit seinen Stärken und mit seinen Schwächen arbeiten kann und dementsprechende Erfolgserlebnisse hat“ (C16 108-112).</p>
--	--	-------------------------------	--

E3	Führen Frauen anders als Männer?	<p>Führen ist (komplett) unabhängig vom Geschlecht (n = 9)</p> <p>Frauen führen anders als Männer, aber nicht genau beschreibbar / begründbar (n = 2)</p> <p>Frauen führen anders als Männer (n = 43). Frauen haben ...</p> <p><i>Mehr Empathie</i></p>	<p>A4, A7, B3, B9, C1, C2, C18, C22, C36</p> <p>Personenbezogen: „Das ist eine Frage von Persönlichkeit, ich würde das jetzt nicht vom Geschlecht abhängig machen“ (C36 101-102). „Wenn ich mir die Teamleiter im Haus anschau, würde ich nicht sagen, dass Frauen grundsätzlich anders führen als Männer. Ich würde eher sagen, es ist personenabhängig“ (A4 102-106). abhängig vom Charakter (C2)</p> <p>B9: früher ja, heute keine Unterschiede</p> <p>A2, C20 „Ich kann es gar nicht richtig beschreiben, weil wir in unserem Bereich sehr frauendominiert sind“ (C20 70-71).</p> <p>„In manchen Dingen glaube ich, dass Frauen das besser machen“ (C29 160-161). Sie haben mehr Verständnis und würden nicht „direkt mit dem Hammer auf den Tisch hauen“ (C29 164-165).</p> <p>Frauen gehen eher auf die Persönlichkeiten und Empfindlichkeiten einzelner Mitarbeitenden ein, führen sensibler (B2). „Ich merke das einfach sofort, wenn es jemanden von meinen Leuten nicht gut geht“ (C10 116-117).</p>
----	----------------------------------	--	--

			<p>Frauen fragen eher nach privaten Angelegenheiten z. B. nach dem letzten Urlaub (C25).</p> <p>„Wer empathisch ist, ist schwingungsfähig und in der Lage, seine Kolleginnen und Kollegen mitzunehmen und anzusprechen und auf Dinge einzugehen“ (C33 158-160).</p> <p>C16 meint, männliche Teamleiter besitzen die Empathie nicht, die Frauen besitzen, und sehen die Aufgabe im Vordergrund und nicht den Menschen dahinter. „Da müssen Aufgaben gelöst werden. Wie der einzelne Mensch mit seinen Stärken und Schwächen die Aufgabe lösen kann, das wird meistens nicht betrachtet. Die Zwischenmenschlichkeit fehlt“ (C16 105-107).</p> <p>Empathie als Nachteil: „Allgemein denke ich, sind Frauen stimmungsschwankender unterwegs, nehmen sich zu viel an, weil sie sich zu viele Gedanken machen“ (A6 83-85).</p> <p>„Männer sind oft sachlicher und haben nicht immer dieses Zwischenmenschliche inne“ (B7 111-112).</p> <p>Männer können sich besser abgrenzen, haben größere Distanz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (C7, C26).</p>
--	--	--	--

		<p>Bedeutungsaspekte von Macht</p> <p><i>Aspekte hoher Bedeutung</i></p>	<p>„Am Ende entscheide ich“ (A1 130).</p> <p>„Ich denke, dass man sich eine gewisse Position erarbeiten muss, dass man eben nicht der Kumpel von nebenan ist, sondern die Vorgesetzte. Man bekleidet schließlich eine andere Position“ (A6 88-91).</p> <p>„Macht ausüben heißt für mich, dass ich meine Position verwende oder benutze, um irgendwie meine Dinge durchzusetzen“ (C9 151-153), wichtiger sei es aber, das Team mitzunehmen und zu überzeugen.</p> <p>Manchmal muss man einfach sagen, so ist es jetzt und so wird das gemacht“ (C10 126-127).</p> <p>„Es bringt aber auch die Rolle mit sich, dass manchmal entschieden werden muss. Auch wenn es jemandem nicht gefällt, das ist dann so. Das gehört leider mit dazu“ (C12 113-115).</p> <p>„Deshalb ist es nicht ganz unwichtig, aber das letzte Mittel“ (C16 117-118).</p> <p>„Ist mir schon wichtig. Ich weiß, dass ich arbeiten könnte, ohne das Sagen zu haben. Aber lieber mach ich es mit. Nicht um jeden Preis, aber sehr gerne“ (C7 117-118).</p>
--	--	---	--

		<p><i>Aspekte geringer Bedeutung</i></p>	<p>„Mir sind die Freiräume aller wichtiger als meine eigene Macht“ (A2 91-92).</p> <p>„Ich möchte alles so kooperativ und wenig diktatorisch wie möglich“ (A4 112-113).</p> <p>„Grundsätzlich bin ich immer für Teamarbeit und nicht, dass eine Person alles entscheidet“ (A5 89-90).</p> <p>„Einen gewissen Respekt muss man natürlich haben, aber ich muss nicht alles von oben herunterdelegieren und jedem sagen, was er oder sie zu tun und zu lassen hat“ (A7 87-89).</p> <p>„Ich brauche das nicht, um mich toll zu fühlen“ (C10 127-128).</p> <p>„Macht ist nicht so meins“ (C14 90).</p> <p>„Das ist für mich gar nicht relevant“ (B5 93).</p> <p>„Der Machtpart spielt für mich keine Rolle“ (C36 105).</p> <p>„Ich möchte nicht von oben mit dem Zeigefinger kommen, sondern eher kommunizieren und beobachten“ (B2 199-200).</p> <p>„Macht kann auch wichtig sein. Aber es ist nicht meine vorrangige Motivation“ (B8 242-243).</p>
--	--	--	---

		<i>Sowohl geringe als auch hohe Bedeutung</i>	<p>A8 lässt Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Freiräume, entscheidet aber trotzdem.</p> <p>C9 trifft manchmal unpopuläre Entscheidungen. Für C15 bedeutet Macht, auch mal das letzte Wort zu haben.</p>
E5	Schwierige Situationen im Führungsalltag und Umgang damit	<p>(n =54, Mehrfachnennungen möglich)</p> <p><i>Personalmangel/-ausfall managen (n = 10)</i></p>	<p>„Die größte Herausforderung ist, die ganzen Anforderungen mit dem Personal zu bewältigen“ (C10 131-132). C10 „jongliert“ (C10 136). Gründe: hoher Arbeitsanfall (C18), (Langzeit-)kranke, Rest des Teams muss Arbeit auffangen (A3, C17), Überlastung bei Einzelnen oder im Team (C20) „Man kommt an eine Grenze, wenn man das, wofür man angetreten ist, gar nicht mehr erledigen kann, weil man im Grunde nur zugeschüttet wird mit Themen, die man abarbeiten soll“ (C18 200-202).</p> <p>C19 macht viel selbst: „Da stoße ich dann an meine Grenzen und habe ein Überforderungsgefühl, dass man das alles nicht geregelt kriegt“ (C19 122-125).</p> <p>C9 erlebt enormen Zeit- und Termindruck. „Wenn man an so einer Aufgabe scheitern würde, dann kratzt das natürlich ein bisschen an dem Ego, aber das ist dann vielleicht kein echtes Scheitern,</p>

		<p><i>Entscheidungen kommunizieren und umsetzen, hinter denen die Führungskraft und (oder) das Team nicht stehen (n = 9)</i></p> <p><i>Allen gerecht werden wollen (n = 2)</i></p> <p><i>Kritikgespräche bei Leistungsdefiziten und Fehlverhalten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter führen (n = 10)</i></p>	<p>sondern eine Erkenntnis. Dann muss ich halt mein Glück in anderen Dingen ausprobieren“ (C9 359-363).</p> <p>„Eindeutige Grenzen habe ich da, wo die Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, wo ich die nicht mehr mit meinem Gewissen vereinbaren kann“ (C30 134-136).</p> <p>C14 bittet Vorgesetzten um Erläuterung. C15 erlebt begrenzten Einfluss auf Prozesse.</p> <p>B6 spricht davon, „machtlos“ zu sein (B6 140), wenn Vorgaben weitergegeben werden müssen.</p> <p>Für C26 ist es schwierig, schlechte Nachrichten zu übermitteln.</p> <p>„Nach unten möchte ich meinem Team gerecht werden und nach oben meiner Führungskraft bis hin zur Amtsleitung“ (B3 122-123).</p> <p>C23 möchte Erwartungen aller erfüllen.</p> <p>Leistungsdefizite (C12) „Eine schwierige Situation im Führungsalltag ist, wenn es besondere Situationen im Rahmen der Personalführung gibt, also wenn es darum geht, Mitarbeitende zu kritisieren oder zu überlegen, welche Maßnahmen es braucht, damit man das Verhalten von Mitarbeitenden in eine gute Bahn lenkt, dass finde ich herausfordernd“ (C18 193-196).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern umgehen, die als persönlich schwierig erlebt werden (n = 8)</i></p>	<p>„Schwierig ist, wenn Probleme auftreten und ein Mitarbeiter nicht funktioniert. Wenn man ihn nicht motiviert bekommt oder wenn er tatsächlich Fehler macht“ (C4 145-147).</p> <p>„Wenn man etwas zwanzigmal erklärt hat und sie kommen immer wieder mit denselben falschen Sachen. Das ist schwer, weil ich nicht ungeduldig sein möchte. Ich möchte dann geduldig sein. Und eigentlich gelingt mir das auch. Aber es ist schwer“ (C7 123-125).</p> <p>C8 sieht wenig Einflussmöglichkeiten, um Maßnahmen gegenüber den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern durchzusetzen.</p> <p>B7 analysiert, ob mangelnde Motivation oder Unvermögen hinter dem Verhalten stehen. Sie Bezieht Vorgesetzte mit ein und sie verständigen sich auf eine gemeinsame Strategie.</p> <p>C32 bereit sich gut auf entsprechende Gespräche vor.</p> <p>Schwierigkeiten machen sich fest an bestimmten Charaktereigenschaften (C36), z. B. „Miesmacher“ im Team (A1 135), psychisch Kranken (C6), fehlender Reflexion (B1), Unzufriedenheit beim Personal (B8).</p>
--	--	---	--

		<p><i>Gespräche über persönliche Probleme der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter führen (n = 3)</i></p> <p><i>Mit unzugänglichen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern umgehen (n = 2)</i></p>	<p>sich auf jede Persönlichkeit einstellen (B10)</p> <p>Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind frech (C21) oder respektlos (C27), ggf. hofft C27, dass die Person bald geht.</p> <p>Wenn der Verdacht besteht, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter krank sind, um ein Zeichen zu setzen. B8 fühlt sich dann hilflos.</p> <p>Dinge, die mit dem Dienst nichts zu tun haben (C34) persönliche Schicksale (C20) C27: mit der Person gemeinsam Hilfe holen Alkoholismus und sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz (C35), weitere Stellen einschalten</p> <p>A6 spricht von emotionalen Konflikten, sucht mit den Betreffenden nach einer Lösung, ansonsten wird Vorgesetzter eingeschaltet.</p> <p>„Ich stoße an Grenzen, wenn mein Gegenüber mir nicht das Problem schildert. Wenn ich auf der Empfindungsebene merke, dass da etwas nicht stimmt. Dass der andere sich aber dazu nicht äußert und Probleme nicht ausgesprochen werden. Also die fehlende Kommunikation“ (C16 121-124). Einmal hat es C16 so getroffen, dass sie sich psychologische Hilfe geholt hat.</p>
--	--	--	---

		<p><i>Kommunikation, Teamentwicklung und Personalführung während der Pandemie (n = 5)</i></p> <p><i>Veraltete Strukturen (n = 2)</i></p>	<p>A3, C1: Vieles blieb ungeklärt. C2: Es war schwer, eine gute Atmosphäre und den Teamzusammenhalt aufrecht zu erhalten. „In der Corona Zeit Führungskraft zu werden, ist eine Katastrophe“ (C13 231).</p> <p>„Ich würde mir Vorankommen und Modernisierung wünschen. Das ist nicht mehr zeitgemäß“ (C6 181-182). Verbesserungsvorschläge werden ausgebremst (C24).</p>
E6	Veränderung des Führungsverhaltens im Laufe der Zeit	<p>Keine Veränderung (n = 5)</p> <p>Veränderung (n = 49) (Mehrfachnennungen möglich)</p> <p><i>Besserer Gesamtüberblick (n = 4)</i></p> <p><i>Mehr Selbstbewusstsein (n = 5)</i></p>	<p>A3, A8, B3, C9, C11 „Ich bin noch genauso wie vorher auch“ (C9 175).</p> <p>A4 und A6 gewinnen heute schneller einen Überblick. C6 hat jetzt Kenntnis der Aufgaben C31 denkt strategischer.</p> <p>„Ich bin allgemein selbstbewusster, stärker und kreativer in der Lösungserarbeitung geworden“ (A7 100-101). C2 geht selbstbewusster in Gespräche. „Ich bin selbstbewusster geworden und kann meine Meinung seitdem besser und sachlicher vertreten“ (B10 133-135).</p>

		<p><i>Bestimmteres Auftreten und Entscheiden (n = 15)</i></p>	<p>A8 sagt häufiger nein. C15 ist sicherer in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten. C30 ist durchsetzungsstärker und konsequenter geworden.</p> <p>Sich besser positionieren können: „Es gibt Situationen, in denen bin ich nicht mehr so sanft. In manchen Dingen muss ich von Anfang an lauter und stärker auftreten, weil ich feststelle, dass das effektiver ist. Weniger mit den Leuten im Team, sondern in den Bereichen, wo wir uns anderen gegenüber positionieren müssen“ (C22 113-116).</p> <p>B5 kann kritische Themen ansprechen. „Meine Kommunikation ist sehr viel verbindlicher geworden“ (C17 248). C4 entscheidet mehr und stellt nicht alle Themen zur Diskussion. Auch C20 entscheidet, wenn Diskussionen zu keinem Ergebnis führen. „Ich bin, sag ich mal salopp, Chef, ich habe das Recht, Entscheidungen zu treffen. Natürlich nehme ich euch gerne mit und erkläre euch, warum ich diese Entscheidung getroffen habe, aber nur eingeschränkt“ (C32 298-301).</p>
--	--	---	--

		<p><i>Mehr Delegation (n = 5)</i></p> <p><i>Mehr Erfahrung (n = 4)</i></p> <p><i>Mehr Gelassenheit (n = 7)</i> <i>(Die Sicht auf die Dinge hat sich verändert.)</i></p>	<p>A6 fällt Delegieren leichter. C13 ist sicherer in der Aufgabenverteilung. „Ich habe gelernt, dass ich mehr delegieren und loslassen muss, weil es die Aufgabe ist, nicht alles selbst zu machen“ (C14 112-113). „Ich glaube, ich kann besser abgeben“ (C23 79).</p> <p>„Erfahrung ist wirklich sehr viel wert, weil es ein bisschen Ruhe in die Sache bringt. Man hat nicht mehr das Gefühl, alles sofort und unmittelbar, auch auf seine Person bezogen, regeln zu müssen. Sondern ich kann mittlerweile auch schon mal einen Schritt zurücktreten innerlich“ (C1 129-131). Führen ist jetzt eine „normale Rolle“ (B8 263). „Je länger man das macht, desto mehr Erfahrung hat man, und man kann mit Dingen anders umgehen“ (C34 170-171).</p> <p>z.B. C3, C5, C31 A1 kann mehr aushalten. C14 hat ihre Ansprüche gesenkt. C5 hat mehr Vertrauen, praktiziert weniger Kontrolle B9 reagiert überlegter.</p>
--	--	---	---

		<p>Einschätzung schwankt, abhängig von:</p> <p><i>Arbeitsanfall</i></p> <p><i>Erfahrung als Führungskraft</i></p>	<p>B9 arbeitet sehr viel, bricht auch wegen dienstlicher Termine den Urlaub ab. Trotzdem ist sie zufrieden, da sie gerne arbeitet.</p> <p>„Das viele im Büro sein (...) ist für mich okay, weil ich motiviert bin und weil es mir auch Spaß macht“ (C18 222-224). C34 ist zufrieden trotz privater Belastung mit einem Pflegefall.</p> <p>„Das wechselt, wenn mehr Arbeit zu erledigen ist, ist man abends beispielsweise zu müde, um noch etwas zu machen oder man schläft beim Fernsehen auf dem Sofa ein“ (C34 191-194). C10 hatte Angst vor einem Burnout.</p> <p>Früher mehr Belastung als heute In der Anfangsphase weniger Privatleben: „Die Übernahme der Führungsrolle hatte viel Einfluss auf mein Privatleben“ (C19 149).</p> <p>Das erste Jahr als Führungskraft empfand C9 als anstrengend (sie hatte einen Bandscheibenvorfall), sie hatte zwischenzeitlich das Gefühl „oh Gott, dass schaffe ich nicht“ (C9 206). Die Befragte glaubt jedoch, es sei keine Frauensache, „wir nehmen es uns bloß mehr zu Herzen als die Männer“ (C9 206-207).</p>
--	--	---	---

		<p><i>Kinder im Haushalt oder nicht</i></p> <p>Begründungen</p> <p>Gründe für Zufriedenheit und Strategien für gute Work-Life-Balance</p> <p><i>Stundenreduktion</i></p> <p><i>Abbau von Überstunden und Urlaub</i></p> <p><i>Flexible Arbeitszeiten und Heimarbeit</i></p> <p><i>Mehr Routine</i></p> <p><i>Haushaltshilfe und Entlastung bei der Kinderbetreuung</i></p> <p><i>Arbeitszeitreduktion des Partners</i></p> <p><i>Unterstützung/Verständnis des Partners</i></p>	<p>Work-Life-Balance ist leichter, wenn Kinder erwachsen und (oder) ausgezogen sind (z. B. C2, C16, C17). „Ich bin privat unbelastet“ (C21 107-110). Keine Kinder, kein Pflegefall</p> <p>z. B. A2, A8, C35</p> <p>C9</p> <p>z. B. A7 (flexible Arbeitszeiten) C11 (Heimarbeit) „Ich kann selber entscheiden, wann, wie und wo ich arbeite. Wir haben flexible Arbeitszeiten. Ich kann mir meine Termine selber einteilen“ (C6 299-301).</p> <p>C9</p> <p>Haushaltshilfe, Kinder sind jeden zweiten Tag anderweitig betreut, leben in Patchwork-Familie (C11).</p> <p>Partner von C13 arbeitet 35 Stunden.</p> <p>Mann ist vom gleichen Fach (C25) oder auch in Führungsposition (C21), hilft bei Problemlösung und (oder) hat Verständnis.</p>
--	--	--	---

		<p><i>Prioritäten setzen</i></p> <p>Gründe für Unzufriedenheit</p> <p><i>Stundenaufstockung</i></p> <p><i>Überstunden und Druck</i></p> <p><i>Wenig Zeit für Team, Familie und (oder Freizeit); Arbeit und Familie sind schwer zu vereinbaren</i></p>	<p>„Ich habe das Glück, dass mein Mann auch in einer Führungsposition ist und er dafür ein sehr weitgehendes Verständnis hat“ (C20 107-109).</p> <p>„Man muss sich da sortieren und manche Dinge priorisieren“ (C34 185-186).</p> <p>A4: (notwendig) Stundenaufstockung A4, B6, C18, C32: Stundenerhöhung</p> <p>C3, C4, C7, C17 C4 hat private Telefonnummer bei der Arbeit hinterlegt und wird im Urlaub angerufen. B1 erlebt Druck von oben, charakteristisch für Sandwich-Position, übernimmt Arbeit selbst „weil ich versuche, diese dem Team abzunehmen“ (B1 230). B3 hat hohe Ansprüche an sich selbst und will nichts liegenlassen.</p> <p>C36: Das Arbeitsaufkommen ist so hoch, dass ihre Kinder und ihre Freizeitgestaltung zu kurz kommen. B2: Arbeit und Familie sind zeitlich schwer zu vereinbaren. Sie ist mit sich unzufrieden und gestresst, wenn sie bezüglich Haushalt und Familie nicht alles schafft wie geplant. „Und es beginnt dann ein Konkurrenzkampf im Kopf“ (B2 273-274).</p>
--	--	---	---

		<p><i>Nicht abschalten können, permanente Anspannung</i></p> <p><i>Keine Hobbies, weniger Unternehmungen</i></p>	<p>A4 hat ein schlechtes Gewissen gegenüber dem Team, wenn sie wegen kranker Kinder zu Hause bleibt.</p> <p>A1 kann nicht mehr gut abschalten, hat Rückenprobleme. „Es gibt Phasen, da gab es sehr viele Überstunden. Da ging es mir nicht gut. Es war sogar so, dass ich Sorgen hatte, in einen Burnout reinzurutschen“ (C10 161-162). „Ab und zu bin ich nicht mit allen Entscheidungen einverstanden und ärgere mich. Dann ärgere ich mich auch abends zu Hause. Ich kann das nicht alles vergessen. Da bin ich nicht gut drin. Ich nehme die Themen gerne mit nach Hause“ (C14 121-124). C5 nimmt zwischenmenschliche Probleme mit nach Hause, kann nicht abschalten. Auch B5 nimmt Ärger mit nach Hause. B2 und B10 lesen abends Fachbücher.</p> <p>A1 hat derzeit kein Hobby. B2 macht keine Unternehmungen mehr.</p>
F2	Inanspruchnahme von Telearbeit	<p>Umfang von Telearbeit</p> <p><i>Gar nicht oder nur ausnahmsweise</i></p>	<p>A4, A5 und C30 bekommen Telearbeit nicht bewilligt. B9 mag eine offene Tür. C17 arbeitet lieber im Büro. Nur im Ausnahmefall, um Aufgaben konzentriert zu bearbeiten (A1) oder ca. fünf Stunden im Monat (A5).</p>

		<p>Veränderungen der Inanspruchnahme und des Umfangs durch die Pandemie</p> <p>Während der Pandemie bzw. bedingt durch die Pandemie mehr Telearbeit als zuvor: Ermöglichung oder Ausweitung</p>	<p>Vor Corona hätte C34 „nie einen Tag in der Woche so freischaufeln können, dass ich den ganzen Tag von zu Hause arbeiten konnte. Durch Corona hat sich das verändert. Im Moment machen wir vier Tage Homeoffice, einen Tag im Büro“ (C34 208-211).</p> <p>C1 hat vor Corona Telearbeit nur sporadisch genutzt, jetzt zwei Tage die Woche.</p> <p>C16 hatte vor ihrer Führungsposition Telearbeit, mit Führungsposition nicht gern gesehen, durch Corona wieder viel Telearbeit möglich.</p>
F3	Fördert Telearbeit die Work-Life-Balance?	<p>Chancen</p> <p><i>Wegfall von Arbeitswegen und Fahrzeiten</i></p> <p><i>Konzentrierteres Arbeiten</i></p> <p><i>Bessere Vereinbarkeit Beruf und Familie</i></p>	<p>z. B. A4, C11; C16 hat dadurch zwei Stunden mehr Freizeit am Tag.</p> <p>z. B. Emails beantworten oder Berechnungen durchführen (A1)</p> <p>„Das ist ein riesen Schritt, der hilft“ (C1 163). Auch für C13 erleichtert Telearbeit die Vereinbarkeit „extrem“ (C13 261).</p> <p>„Es gibt nichts Besseres für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus der Elternzeit kommen, egal ob Mann oder Frau, die ins Homeoffice gehen können“ (C13 261-263).</p>

		<p><i>Bessere Vereinbarkeit Beruf und Freizeit</i></p>	<p>„Telearbeit passt sehr gut mit Familie und Beruf zusammen“ (B2 321-322). „Ich nutze die Telearbeit, um meinen Tag so gestalten zu können, dass ich meine Familienbetreuungsaufgaben hinbekomme“ (C35 229-230).</p> <p>„Viele haben festgestellt, dass sie die Kinderbetreuung, in welcher Form auch immer, entspannter und einfacher über den Tag geregelt bekommen und möchten das nicht mehr missen“ (C35 246-251).</p> <p>C18 kann ihr Kind häufiger sehen. C2 verbringt mit ihrer Tochter eine längere Mittagspause. B7 kann mit Kindern etwas am Nachmittag unternehmen. C15 möchte für ihre Kinder ansprechbar sein. C3 unterstützt bei den Hausaufgaben. C28 betreut kranke Kinder zu Hause. „Ich bin sehr froh, dass es das gibt“ (C2 305).</p> <p>Arbeit lässt sich gut in den Alltag integrieren (A6). Mehr Flexibilität: z.B. zwischendurch Haushaltstätigkeiten erledigen (C10) oder Arztbesuche am frühen Nachmittag (C12), zwischendrin Sport machen, Spazieren oder einkaufen gehen (C5), vom Wohnort des Partners arbeiten (B8), länger schlafen (C33)</p>
--	--	--	--

		<p><i>Keine Angabe möglich (n = 2)</i></p>	<p>Aufgaben sind aufgeteilt: „Er macht grundsätzlich alle technischen Dinge. Alle Reparaturen, alle Dinge, die ich nicht machen kann. Wenn es um reine Haushaltstätigkeiten geht, wie Waschen, Kochen, Putzen, dann ist es oft so, dass mein Mann kocht, weil er auch so gut kocht. Und den Rest, den teilen wir uns auf. Das macht man gemeinsam und das ist sehr schön“ (C15 326-331).</p> <p>C33 hat am Anfang sehr viel im Haushalt gemacht. Sie fragte sich, „wo bleibe ich und macht mein Leben noch einen Sinn, wenn ich nur noch arbeiten und putzen muss?“ (C33 229-230). Dies hatte zur Folge, dass der Partner von C33 nun sehr viel im Haushalt macht. „Ich würde sagen, es ist ein gesundes 50/50 Verhältnis, aber es ist schon so, dass ich manchmal ein schlechtes Gewissen habe“ (C33 235-236).</p> <p>Jeder übernimmt Aufgaben. Es bleibt auch mal was liegen (C2). Je nach Lebenslage macht mal der eine oder der andere mehr (C20).</p>
F5	Aufteilung der Sorge-/Familienarbeit	<p><i>Keine oder ältere bzw. erwachsene Kinder (n = 37)</i></p> <p><i>Mann ist stärker eingebunden (n = 1)</i></p> <p><i>Frau ist stärker eingebunden (n = 10)</i></p>	<p>A1</p> <p>„Alltagssituationen übernehme ich und fixe Termine wie Elternsprechtag machen wir gemeinsam“ (C15 342-343).</p>

		<i>Aufteilung zu gleichen Teilen (n = 6)</i>	<p>Gründe: Mann hat keine flexiblen Arbeitszeiten (C15). Mann ist beruflich viel unterwegs (B6). Mann baut das Haus (A4).</p> <p>Zusätzliche Unterstützung durch Großeltern, externe Betreuung, Schule</p> <p>C11: Ex-Mann übernimmt Kinder (trotzdem saßen sie im Lockdown auf dem Schoß). B7: versetztes Arbeiten</p>
F6	Wiedereinstieg nach Geburt von Kindern (n = 36 Mütter)	<p><i>Führungsposition, nachdem Kinder schon da waren (n = 29)</i></p> <p><i>Geburt von Kindern in Führungsposition (n = 7)</i></p>	<p>A1 bekam Kinder früh, vor Beginn der Berufstätigkeit. A4 und B6 bekamen Kinder während des Studiums. Alle anderen waren in sachbearbeitenden Funktionen tätig.</p> <p>Drei Befragte hatten keine Elternzeit, direkter Wiedereinstieg nach Mutterschutz. C16 war erst sechs Wochen Führungskraft, als sie schwanger wurde. Sie nahm drei Monate Urlaub nach der Geburt. C8 kehrte nach dem Mutterschutz in den Beruf zurück, B9 ebenfalls. „Ich finde es gut, wie wir es gemacht haben, aber nochmal müsste ich es nicht haben“ (B9 270-271).</p> <p>A6 und B3 gaben ihre Führungspositionen in Vollzeit auf und gingen Teilzeit in die Sachbearbeitung zurück.</p>

			A8 nahm zwei Jahre Elternzeit, war außerhalb der Verwaltung beschäftigt. C26 stieg nach einem Jahr mit zehn Stunden die Woche ein, Mann nahm längere Elternzeit. Nach vier Jahren wieder in Vollzeit tätig.
F9	Selbstmanagement/-organisation als Mutter/ Inanspruchnahme von Angeboten des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit	Keine oder wenig Angebote zum Zeitpunkt, als Kinder klein waren	<p>z. B. C7, C9, C16 „Zu der Zeit, als ich Mutter wurde, gab es gar nichts. Ganz und gar nichts. Ich konnte mir noch nicht mal aussuchen, ob ich Teilzeit arbeiten will oder nicht“ (C7 248-249).</p> <p>B8 berichtet, dass wenn ihr Kind krank war, man sie krankschrieb, da man die Kinderkrankentage nicht ins System einpflegen wollte. B8 ist froh, dass ein Wandel stattgefunden hat.</p> <p>Wenige Mütter hatten die Option der Teilzeitarbeit (z. B. A5) und Gleitzeit (z. B. A1).</p> <p>B6 und B10 machten die Ausbildung in Teilzeit.</p>

		<p>Angebote, die genutzt wurden oder werden:</p> <p><i>Teilzeitarbeit</i></p> <p><i>Flexible Arbeitszeiten</i></p> <p><i>Arbeiten auch in Randzeiten</i></p> <p><i>Telearbeit</i></p> <p><i>Kita-Plätze in Kommune bzw. der Organisation selbst</i></p> <p>Vereinbarkeit steht und fällt mit Eigeninitiative und Selbstorganisation der Eltern</p> <p><i>Externe Kinderbetreuung</i></p>	<p>viele Befragte</p> <p>z. B. A1, A6</p> <p>z. B. C11</p> <p>„Ich darf momentan jederzeit arbeiten“ (C1 169). „Diese Telearbeit und überhaupt das Arbeitszeitmodell ist das Genialste überhaupt“ (C1 227-228). Aber auch Skepsis: „Ich weiß nicht, ob das so ein tolles Angebot ist. Das hilft definitiv, aber das war jetzt nichts, womit man mich angeworben hat“ (C13 303-305).</p> <p>z.B. B3, B7, C19, C27</p> <p>in Kommune (A2) in Organisation (C29) Viele kennen das Angebot der Betriebs-Kita, nehmen es aber nicht in Anspruch.</p> <p>Tagesmutter (A8) Großeltern (A6) Aupair, Kinderpflegerin (C30) „Das war alles Eigenplanung“ (C6 450). „Das hängt alles an den Familien (...) Also das bleibt schon an den Eltern hängen“ (C6 464-465).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Ausschöpfung von Betreuungszeiten und Erziehung des Kindes zur Selbständigkeit</i></p> <p><i>Hoher Energieeinsatz</i></p>	<p>C3 brachte ihren Sohn als erstes in die Kita und holte ihn als letztes Kind ab. „Das war auf die Minute durchgeplant. Und ich habe meinen Sohn dadurch frühzeitig dazu gebracht, selbstständig zu werden“ (C3 401-403).</p> <p>„Der Versuch, nach außen hin alles perfekt hinzukriegen. Sei es hier im Job zu funktionieren, sei es zu Hause zu funktionieren. Natürlich ging das auf die Knochen“ (B9 316-317).</p> <p>„Da ist sicherlich noch Nachholbedarf. Klar steht da eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie drauf, aber manchmal ist es nicht einfach“ (C6 470-471).</p>
--	--	---	---

		<p>Zahlreiche Befragte nennen (teilweise neben den Nachteilen) folgende Vorzüge</p> <p><i>Vorteile bei Stellenausschreibungen</i></p> <p><i>Mehr Empathie</i></p> <p><i>(Kooperativerer) Besserer Führungsstil</i></p>	<p>„Das fing bei mir an bei der Stellenausschreibung, in der stand, Frauen werden bevorzugt eingestellt“ (A2 164-165).</p> <p>„Mit diesem ganzen Gender Mainstreaming etc. glaube ich schon, dass Frauen bevorzugt werden“ (C26 269-270).</p> <p>B9 und B10 meinen, Frauen können sich besser in ihr Gegenüber hineinversetzen.</p> <p>C12 meint, Frauen sind in Mitarbeitergesprächen einfühlsamer und haben insbesondere für Frauen mit Kindern mehr Verständnis.</p> <p>„Ich kenne die Perspektiven von Frauen zu Hause, in der Arbeitswelt, aber auch von Müttern persönlich“ (A1 239-240).</p> <p>„Wir Frauen bringen eine Emotionalität mit, die heutzutage in Bezug auf die Work-Life-Balance, den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder für die Teamfindung enorm wichtig ist“ (C9 319-320).</p> <p>„In Bezug auf den kooperativen Führungsstil sind wir mit den Eigenschaften als Frauen in einem Vorteil. Das muss</p>
--	--	--	---

		<p><i>Vorteile in bestimmten Arbeitsbereichen</i></p> <p><i>Weiblicher Charme</i></p> <p><i>Männer sind gegenüber Frauen freundlicher</i></p>	<p>gesagt und vor allem erkannt werden“ (C9 321-323).</p> <p>C12 hält Frauen für konfliktfähiger und kompromissbereiter.</p> <p>B9 vermittelt Transparenz und Klarheit. Das würden die Mitarbeitenden sehr schätzen.</p> <p>C11 sieht bei Frauen mehr Potenzial und das würde jetzt auch erkannt werden.</p> <p>„In meinem Bereich KITAS und Schulen haben wir fast ausschließlich Frauen vertreten. Da, denke ich, haben es die Männer eher schwer“ (A5 164-166).</p> <p>Unangenehme Nachrichten kann eine Frau besser vermitteln, „man kann mit einem netten Lächeln sehr viel erreichen“ (C25 351-352).</p> <p>Vor allem in Männerdomänen „kommt man manchmal mit weiblichem Charme besser voran“ (C29 350-353).</p> <p>„Es gibt Herren, die dann freundlicher sind. Aber das ist nicht, dass die einen so wertschätzen mit der Qualifikation. Sondern dass sie einen ‚betüddeln‘. Das will man ja auch nicht“ (C7 264-266).</p>
--	--	---	---

		<p><i>Umgangsweise mit Akzeptanzproblemen: Selbstbewusst auftreten müssen/Dinge klarstellen, mit Kompetenz überzeugen</i></p>	<p>„Manchmal habe ich das Gefühl, dass Männer in Führungspositionen noch ein altes Mann- und Frauenbild haben und einen als Frau in der Führungsposition nicht so gut akzeptieren können, wenn man nein sagt oder sich anders aufstellt“ (C22 190-193).</p> <p>Es findet eine Ungleichbehandlung statt (C5). „Es gibt Situationen (...), in denen man mit einzelnen Personen das Gefühl hat, dass die einen nicht so behandeln, wie sie einen Mann behandeln würden. Aber das hat man im privaten Bereich auch manchmal. Da muss man sich entsprechend positionieren“ (C5 349-351).</p> <p>C1 berichtet von unpassenden Sprüchen: „Da muss man immer wieder kämpfen und zeigen, dass man vor allen Dingen auch will“ (C1 243-244).</p> <p>„Also da muss man sich durchsetzen und ‚seine Frau stehen‘ und dass die das akzeptieren. Und das schafft man nur dadurch, dass man vermittelt, dass man Fachwissen hat und man es draufhat“ (C2 421-423).</p> <p>Akzeptanzprobleme in männerdominierten Bereichen: „Nach außen ist es in meiner Arbeitswelt im technischen Bereich notwendig, mit Nachdruck zu erklären, wer das Sagen hat. Das ist für eine Frau schwerer als für einen Mann. Nicht</p>
--	--	---	--

		<p><i>Mehrfachbelastung durch Haushalt und Familie (tatsächlich oder zugeschrieben), Akzeptanzprobleme</i></p>	<p>schwerer, aber man muss immer wieder dran erinnern“ (C7 133-135).</p> <p>„Ich habe mich selbst mal in die Rolle reingedrückt, die kleine Sekretärin zu sein. Zu dieser Zeit habe ich weniger meine eigene Position vertreten. Das war mein eigener Fehler. Die Rolle der Sekretärin war nicht vorteilhaft, weil ich als Person weniger wahrgenommen worden bin“ (C33 266-270).</p> <p>„Es gibt Leute, wenn eine Führungskraft gleichzeitig Mutter ist, die denken, die Prioritäten der Führungskraft haben sich verändert“ (C10 238-240).</p> <p>„Ich weiß, dass es Ressentiments gibt gegenüber Frauen, die kleine oder schulpflichtige Kinder haben, weil oftmals, auch wenn es nicht offen gesagt wird, vermutet wird, dass sie nicht so verlässlich sind und öfter fehlen“ (C21 170-172).</p> <p>„Mein ehemaliger Chef sagte zu mir: Was machen sie mit den Kindern? Das war schon eine lustige Frage, weil mein Mann sowas noch nie gefragt worden ist, das werde immer nur ich gefragt. Und ich habe gesagt, dass die Kinder einen Platz in der Kita bekommen haben“ (C13 329-334).</p> <p>Elternzeit ist Nachteil (A7).</p>
--	--	--	---

		<p><i>Nachteile bei Einstellung, Auswahl und Aufstieg</i></p>	<p>Es gibt noch nicht so viele Möglichkeiten der Führung in Teilzeit (C14). „Wir überlegen zu wenig, wie wir Frauen, die in Teilzeit arbeiten, in Führung bringen können. Wie muss die Stelle oder das Aufgabenspektrum geschnitten werden, damit es alle gesund und munter in Teilzeit schaffen, ohne daran zu verzweifeln“ (C14 217-220).</p> <p>Frauen haben mehr Dinge im Kopf (B2). Frauen sind für Familie zuständig (B6, B8), Männer engagieren sich zu wenig (C13). „Es ist, so gesehen, ein selbst gewähltes Schicksal“ (B6 299). Für B6 entscheidet jeder selbst, wer welche Rolle in der Familie innehat. „Ich finde, dass wir alle ein bisschen in klassischen Rollenbildern gefangen sind“ (B6 301-302).</p> <p>„Ich glaube, auch wenn es keiner ausspricht, dass man bei einer jungen Frau in einer Beziehung in der Personalauswahl immer im Hinterkopf hat, dass sie ausfallen könnte. Das spricht keiner aus, weil alle wissen, dass sie es juristisch nicht dürfen. Ich glaube aber trotzdem, dass das im Zweifel ausschlaggebend ist“ (C20 141-144).</p> <p>„Ich glaube, ein Arbeitgeber überlegt sich manchmal schon, ob er eine Frau einstellt, die möglicherweise Kinder hat oder in einem Alter ist, wo sie überlegen könnte, Kinder zu bekommen. Es sind</p>
--	--	---	---

			<p>nicht Nachteile, aber na ja, Abwägungen, die da gemacht werden“ (C6 232-234).</p> <p>Nachteile beim Aufstieg in männerdominierten Bereichen: „In Berufen, die noch von Männern dominiert werden, gibt es für Frauen Nachteile. Zum Beispiel, dass auf den Vorstandsebenen immer Männer sitzen, da hat es eine Frau schon schwer“ (A5 168-170).</p> <p>A3, A4, A6</p>
G3	Frauenspezifische Probleme/Barrieren im Beruf	<p><i>Schlechtere Bezahlung</i></p> <p>Keine Probleme (n = 14)</p> <p>Probleme/Barrieren (n = 40)</p> <p><i>Nicht oder weniger ernst genommen werden</i></p>	<p>„Also da wüsste ich nicht, dass es da speziell geschlechterbezogene Nach- oder Vorteile gibt“ (C4 284-285).</p> <p>„Ich glaube, wenn man das will und wachsam ist, klappt das“ (C7 280-281).</p> <p>„Ich wüsste das nicht zu benennen, wo ich mich da benachteiligt oder eingeschränkt fühle“ (C8 304-305).</p> <p>„Ich sehe da sogar überall Chancen in der Führungsverantwortung, indem wir diese ausführen. Es ergeben sich keine Probleme, sondern eher Chancen“ (B9 348-350).</p> <p>z. B. bei Außendiensten (A4) C2 hat negative Erfahrungen mit Männern gemacht: „Dass man gucken muss, dass die einen ernst nehmen“ (C2 453).</p>

		<p><i>Stereotype und Vorurteile</i></p>	<p>„Man hat das Gefühl, ich muss jetzt eine besonders schlaue Antwort geben, um akzeptiert zu werden“ (C10 247-248).</p> <p>B2 meint, es ist schwerer für Frauen ernst genommen zu werden, den nötigen Respekt zu erhalten und dass eigene Entscheidungen ernst genommen und ausgeführt werden. Frauen müssen sich Akzeptanz erarbeiten (C28). Jüngere Frauen können bei älteren Mitarbeitern Akzeptanzprobleme haben (C34). „Womit man mir früher begegnet ist, dass man mir vielleicht mit weniger Ernsthaftigkeit begegnet ist, weil ich jung war“ (C36 210-211).</p> <p>Frauen wird zugeschrieben, zickig und emotional zu sein: „Ich glaube, dass Frauen schneller nachgesagt wird, sie wären zickig, emotional oder hätten ihre Tage, was überhaupt nichts zur Sache tut. Ich denke, Frauen händeln Sachen einfach anders. Wo Männer durchaus von profitieren könnten und ich glaube, dass man als Frau immer erst mal zeigen muss, dass man was draufhat, bevor man akzeptiert wird“ (A8 289-293).</p> <p>C14 hat das Gefühl, als „Zicke“ (C14 223) wahrgenommen zu werden, wenn sie ihre Meinung äußert. Es gibt Situationen, da überlegt sie sich, ob sie gewisse</p>
--	--	---	--

		<p><i>Männerdominierte Strukturen</i></p>	<p>Dinge anspricht, da sie befürchtet, als Zicke wahrgenommen zu werden.</p> <p>„Wenn man jünger und schlecht drauf ist, wird man immer sofort auf Menstruationsthemen reduziert“ (C9 289-290). Frauen werden mitunter auf ihr Aussehen reduziert (C11) oder ihr Kleidungsstil wird bewertet (B1). Frauen gelten als weniger belastbar, müssen sich beweisen (B3). Jüngere Frauen sind bei Stellenbesetzung weniger planbar (C35).</p> <p>Frauen haben erschwerten Zugang zu männerdominierten Bereichen, Druck zur Anpassung „Viele Hierarchien sind noch sehr männlich aufgebaut und so funktionieren die dann auch. Das ist für Frauen schwierig, überhaupt in solche Hierarchien hereinzukommen (...) Solange das männlich dominiert wird, geben Männer den Takt und die Marschrichtung an. Da müssen Frauen sich anpassen, was nicht gut ist, weil Frauen andere Fähigkeiten haben, die dann oft zu kurz kommen“ (A3 245-251).</p> <p>Männer lassen Frauen nicht zu (C26). Männliche Führungskräfte haben ein besseres Netzwerk (C32).</p> <p>Frauen müssen dem „männlichen Getue und Gehabe“ entsprechen (C22 197).</p>
--	--	---	---

		Relativierung von Problemen	<p>Barrieren bestehen nur dann, wenn man sie als solche wahrnimmt (A5). Einstellungssache, ob eine Frau Probleme erkennt oder nicht (C13). C1 sieht Hürden im Kopf. C14 meint, Frauen stehen sich selbst im Weg. C18 vertritt die Ansicht, Probleme sind selbst gemacht (z.B. mit der Mutterrolle). A7 sagt: „Dass sich ein Mann manchmal stärker durchsetzen kann als eine Frau und das wird zum eigenen Hindernis“ (A7 166-168). Probleme haben vor allem jüngere Führungskräfte (C34).</p> <p>C5 und C11: Probleme sind personenabhängig. C2 meint, auch Männer können auf Barrieren stoßen, z.B. nicht ernstgenommen werden. „Ich denke, dass wir in der Verwaltung ziemlich weich gebettet sind“ (B6 313-314).</p>
G4	Hindernisse während der beruflichen Laufbahn	<p>Keine Hindernisse (n = 22)</p> <p>Hindernisse (n = 32)</p> <p><i>Mangel an Zutrauen</i></p>	<p>A3 stand sich selbst im Weg, „weil ich mir nichts zugetraut habe“ (A3 253). „Es kann dir jeder sagen, dass er sich vorstellen kann, dass du Teamleiterin wirst, aber wenn man es sich persönlich nicht zutraut oder sagt, dass einem noch viel Wissen fehlt oder man sich einfach nicht sicher ist, dann ist das okay.</p>

		<p><i>Beförderungsregelungen</i></p>	<p>Geschirr zerbrochen. Das war eine doofe Zeit. Ich glaube, das wäre einem Mann nicht passiert, weil er das nicht so persönlich genommen hätte“ (C14 232-236).</p> <p>C1 musste ihren Arbeitswillen deutlich machen.</p> <p>C11 erklärt, „dass es früher Führungspositionen gab, die besetzt worden sind und bis heute keiner weiß, weshalb sie ein Mann bekommen hat. Aber das ist wieder dieses Ding, weil das junge Mädchen noch Familie plant“ (C11 410-413). Vorgesetzter schrieb eine schlechte Beurteilung (B6). B7 wurde von Vorgesetzten schlecht geredet.</p> <p>C18 meint, „dass sich Gelegenheiten ergeben müssen“ (C18 338). „Das hat sich erst ergeben, als diese Struktur geschaffen wurde, ansonsten wäre ich weiter geblieben, wo ich vorher war und hätte mich nicht auf die Suche nach einer Teamleitungsstelle gemacht“ (C18 344-347).</p> <p>„Man sitzt mit einem Abschluss da, der Qualifikation für eine Abteilungsleitung, die man aber nicht bekommt, weil man keine Führungserfahrung hat. Man kommt aber nicht zur Führungserfahrung, weil man wegen dem Statusamt</p>
--	--	--------------------------------------	--

		<i>Mangel an Stellen</i>	nicht in die Teamleitung kommt. Da sehe ich auch nach wie vor keine Lösung“ (C20 161-165). C28 fehlte die modulare Qualifizierung. C2
--	--	--------------------------	---

			<p>„Bei neuen Führungskräften (...) habe ich so Gefühl, man muss sich erstmal wieder mehr beweisen als ein Mann das macht, also damit diese neue Führungskraft irgendwie einen ein bisschen gleichsetzt wie eine männliche Führungskraft“ (C31 300-303).</p> <p>Führungskräfte mit externem Studium pflegen anderen Umgang (C4). Gleichberechtigter Umgang abhängig vom Auftreten der Frau: „Das schwankt ein bisschen (...) Als Frau muss man sich eher den Respekt erarbeiten als ein Mann“ (C13 366-367).</p>
G6	Empfehlungen an andere Frauen mit Führungspotenzial	<p><i>Gute Ausbildung</i></p> <p><i>Fortbildung und Qualifizierung</i></p> <p><i>Ziele verfolgen, Karriereplanung machen, Willen haben</i></p>	<p>an Zielen ausrichten (A6) Bachelor und Master machen (C13) über einen Masterabschluss verfügen (C8)</p> <p>z. B. A2, A3, A7, C8 Teilnahme am Führungsnachwuchsprogramm (C11) Hospitationen machen (C3, C11) in Projekten arbeiten (C13)</p> <p>an sich glauben (A1, C2) positive Bilder im Kopf schaffen (A1) Ziele verfolgen (C7) und an diesen festhalten (A4) „Das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren“ (C28 394). Coaching zur Karriereplanung (C5) „Sich nicht, insbesondere nicht von älteren Personen, in die eigenen</p>

		<p><i>Sicher auftreten</i></p>	<p>(C13 380-381).</p> <p>„Was mir immer auffällt, ist, dass die Frauen ihre Stärken gar nicht so gut kennen und gleichzeitig auch ihre Erfolge nicht bewerben“ (B1 378-379). Sich bewerben, auch wenn nicht alle Anforderungen erfüllt werden (C9).</p> <p>„Es ist immer noch ein bisschen das Gefühl da, als Frau mehr leisten zu müssen, damit die Anerkennung kommt. Da rate ich Frauen, diese Hürde zu überwinden und selbstbewusster zu sein“ (C9 316-319). mit Fehlern und Kritik umgehen (B2, B4). dickes Fell haben (C24)</p> <p>eigene Meinung vertreten (A5) selbstsicher auftreten (C4) von eigenen Qualitäten überzeugen (C28) Rhetorisch geschult sein, auf Sachebene kommunizieren: Frauen müssen das Auswahlverfahren bestehen: zielgerichtet, nicht auf der Gefühls-, sondern auf der Sachebene kommunizieren; Ziele, Perspektiven und Strategien entwickeln und darlegen (B9).</p> <p>„Gerne mal einen Schritt nach vorne machen oder die Stimme etwas lauter werden lassen, weil ich glaube, dass das, auch wenn es manchmal schwerfällt, etwas bringt“ (C22 207-210).</p>
--	--	--------------------------------	--

		<p><i>Sich gut organisieren</i></p> <p><i>Netzwerke pflegen/Mentoring</i></p> <p><i>Authentisch bleiben</i></p>	<p>„Überlegt euch weise, wie ihr auftrittet und was ihr verkörpern wollt. Einfach weil das Problem ist, dass man als Frau als Zicke und ähnliches abgestempelt wird. Es ist für uns Frauen ein Drahtseilakt und das deutlich mehr als für Männer“ (A8 307-309).</p> <p>sich gut organisieren (C30) Vereinbarkeit Familie und Führungsaufgaben ist herausfordernd (C36). Kinderbetreuung sicherstellen (C15)</p> <p>Netzwerke bilden (C8, C13) sich mit Gleichgesinnten vernetzen (A3) sich mit anderen Führungskräften austauschen (C15) Mentoren suchen (B8, B9) erfolgreiche Personen befragen (C20)</p> <p>authentisch bleiben, sich nicht die Emotionalität nehmen lassen (C31) „Dass sie bei sich bleiben. Dass sie sich sehr auf sich selbst konzentrieren“ (C9 308-309). sich selbst treu bleiben und sich nicht verbiegen (B5, C19).</p>
--	--	---	--

G7	Erklärung des geringen Frauenanteils im Top-Management	<i>Frauen tragen Verantwortung für die Familie</i>	<p>„Aber auch, dass Frauen aus privaten Gründen nicht weiter aufsteigen, weil gerade Beruf und Familie nicht unter einen Hut passen“ (B2 460-462).</p> <p>„Viele Frauen sagen, dass sie viel mehr gar nicht gebacken bekommen. Bei einem obendrauf weiß ich gar nicht, wie ich das umsetzen soll“ (B6 375-376). Kinderkriegen „kann man nicht gut abschätzen und man braucht ein sehr gutes Netz“ (A1 293-297).</p> <p>Angst, der Familie nicht gerecht werden zu können: Haushalt, Erziehung und die Rolle der Ehefrau sind fordernde Aufgaben und „irgendwann gelangt man da an seine Grenzen“ (C5 429).</p> <p>„Zum Teil ist es wirklich schwer, wenn man Familie hat mit kleinen Kindern. Und je höher die Position, umso höher sind die Verantwortung und der Druck, die Erwartungen, die auf einem lasten, auch in zeitlicher Hinsicht“ (C5 344-345).</p> <p>„Wenn man Top-Führungs-Berufe oder Verantwortung ausfüllen will, egal ob in Politik, Verwaltung oder im Kulturbereich, das sind 60-Stunden-Jobs. Das muss man in der Gesamtlebenssituation als Frau hinbekommen. Das ist nach wie vor schwierig“ (C35 371-374).</p>
----	--	--	--

		<p><i>Zu wenig oder keine Angebote für Teilzeitführung im oberen Management</i></p> <p><i>Fehlende Bereitschaft zum Verzicht auf Freizeit, Wunsch nach guter Work-Life-Balance</i></p>	<p>„Frauen möchten sich immer beweisen, dass sie Familie und Beruf unter einen Hut bekommen und nicht durch ein Kind leistungsgeschwächt sind. Deswegen glaube ich, dass Frauen nochmal mehr geben als Männer“ (B10 235-240). „Ich glaube, dass wenn es um die Familienplanung bei Frauen geht, dass einige dann mehr zurücktreten und Männern den Vortritt lassen“ (C23 134-136).</p> <p>„Weil wir es nicht hinbekommen, mit reduzierter Stundenanzahl zu führen (...). Wir werben vielleicht damit, aber wir leben nicht damit, dass wir sagen, du kannst auch in Teilzeit eine Führung bei uns machen und wir kriegen das irgendwie hin“ (C14 263-270).</p> <p>„Schwierig ist es mit der Teilzeit (...) Dann jemanden zu finden, der dann die andere halbe Stelle besetzen könnte, ist so ein Thema. Weiß ich auch nicht, wie man das lösen kann“ (C8 345-347).</p> <p>„Weil Frauen einfach schneller an dem Punkt sind zu sagen, das ist es mir nicht wert. Eben weil sie noch andere Hobbys haben und sich nicht kaputt machen lassen möchten. Am Ende macht schließlich Geld allein nicht glücklich. Ich glaube, Frauen ziehen nicht so viel Energie aus ihrem Job und definieren sich nicht so stark darüber“ (A8 313-317).</p>
--	--	--	---

		<p><i>Wenig Selbstvertrauen</i></p>	<p>„Ich muss ein Stück meiner Freizeit dafür hergeben, mich zu bewerben. Und da ist die Frage, machen das alle Frauen? Oder ist mir da meine Work-Life-Balance wichtiger? Also gehe ich lieber zum Sport, in der wenigen Zeit, die ich habe, oder ich nutze das für einen Besuch bei der Kosmetikerin. Oder setze ich mich jetzt hin und plane meine Karriere, gucke mir Stellenausschreibungen an und bewerbe mich immer und immer wieder. Das ist der Grund, warum ich noch nicht weitergekommen bin“ (C16 302-310).</p> <p>„Ich könnte mir vorstellen, dass Frauen (...) eher darauf achten, dass sie ein ausgeglichenes Verhältnis haben, also Work-Life-Balance und sich möglicherweise besser über ihre Bedürfnisse im Klaren sind und sich auch stärker daran orientieren und dann für sich entscheiden, dass sie das nicht möchten. Weil es ihrer Gesundheit im Wege steht, also weil es nicht gesundheitsförderlich ist“ (C30 242-247).</p> <p>Frauen fehlt es an Selbstbewusstsein (A1): „Ich habe das Gefühl, dass Frauen erst eine Führungsposition annehmen, wenn sie sich wirklich sicher sind, dass sie das schaffen. Und Männer sagen einfach, ich mach das jetzt mal, sie sind da wagemutiger“ (A1 293-294).</p>
--	--	-------------------------------------	---

		<p><i>Wenig/er Interesse an Macht und Politik</i></p>	<p>Frauen haben Selbstzweifel, ob sie das mit familiären Aufgaben verbinden können (C13). C5 meint, nervliche Anspannung steigt.</p> <p>„Es kann sein, dass man nicht karrieregeil genug ist. Manchmal genügt es jemandem, da zu sein, wo man sich befindet, ohne eine Stufe höher zu gelangen. Ich kann das jetzt nur für mich selbst beantworten“ (C10 274-276).</p> <p>„Und das höhere Management, das ist eine ganz andere Nummer. Da spielt sich Politik ab. Da sind historisch gewachsene Strukturen. Und da kommen Frauen heutzutage auch hin, aber da geht es anders zu“ (C7 308-310).</p> <p>„Das sind meist Ämter, die politisch konnotiert sind und ich weiß nicht, auch wenn ich jetzt klischeehaft bin, ob das nicht mit einem bestimmten Macht- oder Geltungsstreben zu tun hat und ich das eher Männern unterstellen würde“ (C18 372-375).</p> <p>Frauen sind „nicht so machtbesessen“ (C31 317). Frauen liegt weniger an Macht als Männern (C16). „Wenn man an der Spitze mitarbeiten möchte, muss man eine gewisse Affinität zur Macht haben. Und man muss Spaß daran haben, sich durchzusetzen, also diesen fieseren Konkurrenzkampf zu suchen“ (C16 287-</p>
--	--	---	---

		<p><i>Nachteile im Auswahlverfahren und bei der Beurteilung von Frauen</i></p>	<p>290). Um Karriere machen zu wollen, müssen Frauen sich auf den „Präsentier-teller“ legen und Spaß daran haben, sich in einen Konkurrenzkampf zu begeben, da meistens schon vorher bekannt ist, wer die Stelle bekommt (C16 288).</p> <p>„Ich glaube, dass Frauen mehr Spaß da-ran haben, mit Menschen zu arbeiten und Erfolge zu sehen, und Männer Spaß daran haben zu kämpfen und zu gewin-nen. Gerade je höher man die Karriere-leiter nach oben steigt, umso mehr ist es ein Kampf“ (B1 399-402). B1 meint, dass viele Frauen nicht gewinnen wollen. „Ich glaube, dass da Männer (...) mit mehr Kampfgeist und Kampfeslust dabei sind“ (B1 407-408).</p> <p>„Netzwerken können wir nicht“ (B9 378). A4: Frauen wollen lieber Hausfrau und Mutter sein.</p> <p>Beurteilungs- und Auswahlssystem legt weniger Wert auf „weibliche“ Eigenschaf-ten und Führungsstile: „Wenn es um Auswahl geht, legen Män-ner andere Schwerpunkte und wenn ein Mann jemanden aussucht, dann meist je-manden, der seiner Vorstellung am nächsten kommt. Das sind eben meist Männer. Zum Beispiel ist Einfühlsamkeit, würde ich sagen, eher eine weibliche Fä-higkeit. Wenn ein Mann darauf keinen Wert legt, dann wird er im Zweifel</p>
--	--	--	--

			<p>nicht die einfühlsame Frau aussuchen, sondern den Fakten orientierten Mann. In unserem derzeitigen Beurteilungssystem tauchen manche Fähigkeiten einfach nicht auf und das sind schlicht und ergreifend oft Fähigkeiten, die insbesondere Frauen haben. Das ist noch sehr veraltet“ (A3 270-278).</p> <p>„Die Männer preschen halt mehr vor. Und Frauen führen vielleicht weicher und das will man irgendwie nicht“ (B5 202-203).</p> <p>„Mein Gefühl war, dass teilweise sehr männliche Attribute gefordert sind“ (B6 389-390).</p> <p>„Frauen wirken manchmal ein bisschen weicher und man vermutet vielleicht, wenn da der Mann mit Anzug und Krawatte kommt, dass da Entscheidungen getroffen werden, dass man das Frauen nicht zutraut (C17 399-402).</p> <p>„Vielleicht weil die Entscheider oft männlich sind. Vielleicht werden denen bestimmte Attribute für eine solche Position unterstellt, die man dadurch bestätigt sieht und vielleicht können sich Frauen nicht so stark oder klar positionieren“ (C18 377-380).</p>
--	--	--	---

		<p><i>Stellen sind mit Männern besetzt</i></p>	<p>„Bis zu einem bestimmten Alter kann eine Frau ja immer noch durch Schwangerschaft und Geburt längere Zeit ausfallen. Das dürfte mittlerweile eigentlich kein Thema mehr sein, aber ich kann mir vorstellen, dass das immer noch irgendwo eine kleine Rolle spielt“ (C8 344-346).</p> <p>„Ich glaube einfach, dass es Wege gibt, die für Männer nicht vorbestimmt sind, aber diese eher gehen“ (B3 241-242). B3 meint, dass viele Stellen politisch besetzt sind und dort eher die Männer im Vordergrund stehen.</p> <p>„Es kann höchstens daran liegen, an der alten Zeit. Dass die Männer auf den Positionen noch bis zum Renteneintritt sitzen und sich deswegen nichts bewegt“ (C6 282-284).</p> <p>„Die Positionen sind nun mal besetzt und wir wissen alle, diese Besetzung endet erst mit dem Ruhestand. Ich glaube, dann wird sich das auch nochmal verändern“ (C9 326-330).</p> <p>C36 könnte sich „vorstellen, dass es Auswüchse alter Begebenheiten sind. Bevor man sich über Gender und Gleichberechtigung so viele Gedanken gemacht hat. Ich glaube, dass wir aus den früheren Generationen noch ganz viele Männer in Führung haben“ (C36 232-235).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Problem besteht nicht, Frauen und Männer haben gleich viele Positionen inne</i></p>	<p>z. B. A6, A7</p> <p>B5 und C19: Chancen von Frauen sind durch Gleichstellungsgesetz und Frauenförderung gestiegen.</p> <p>„Aber wenn man bedenkt, dass in den Abteilungen hauptsächlich Frauen arbeiten, ist das verrückt, dass es nur 50/50 sind. Das müsste locker 80/20 sein (...). Man hat hier oft zwei bis drei Männer pro Abteilung und trotzdem ist es so, dass in den Führungsspitzen sehr viele Männer sind oder es zu mindestens ausgeglichen ist“ (C12 267-272).</p>
--	--	---	---

H2	Unternommene Schritte	<p>N = 21 nennen Schritte N = 16 sind dabei, den Aufstieg zu planen oder umzusetzen</p> <p><i>Nicht näher ausgeführt</i></p> <p><i>Informationen eingeholt</i></p> <p><i>Sich mental vorbereitet</i></p> <p><i>Gespräch mit Vorgesetzten geführt</i></p> <p><i>Sich für Modulare Qualifizierung beworben</i></p> <p><i>Modulare Qualifizierung bereits durchlaufen</i></p> <p><i>Masterstudium absolviert</i></p> <p><i>Bewerbungen laufen</i></p> <p><i>Sich bei anderen Organisationen beworben</i></p>	<p>A3</p> <p>„Ich habe mich darüber informiert. (...) Und ich habe mir das durchgelesen. Wie diese drei Jahre gestaltet werden und wie die Zulassungsvoraussetzungen für die Bewerbung sind. Aber ich habe mich nicht konkret beworben“ (C15 460-463). B6 hat eine Info-Veranstaltung besucht.</p> <p>„So im Kopf ja, aber alles vorbereitend“ (C1 303).</p> <p>C17</p> <p>C2, C3, C6, C36 „Ich habe mich für eine Weiterentwicklung beworben. Die Wertschätzung ist aber einfach nicht da. Was da an Theater für uns langjährige Mitarbeitende veranstaltet wird an Auswahlverfahren. Das ist nicht wertschätzend. Also da überlegt man sich dann dreimal: Mach ich das? Möchte ich das werden?“ (C6 192-194)</p> <p>C4</p> <p>C20</p> <p>C28, C30</p> <p>B3, B8</p>
----	-----------------------	---	---

		<p><i>Mehr Verantwortung (n = 5)</i></p> <p><i>Mehr Gestaltungsspielräume (n = 5)</i></p> <p><i>Veränderungen initiieren und umsetzen (n = 3)</i></p> <p><i>Frauenanteil in Führungspositionen vergrößern (n = 2)</i></p>	<p>„Weil ich diese übergeordneten Aufgaben superspannend finde und meinen Aufgabenbereich dahingehend erweitern will. Weil ich noch mehr machen will, als das, was ich bereits kenne“ (C35 388-390).</p> <p>„Ich übernehme gerne Verantwortung“ (C1 312). C2 erhofft sich eine höhere Leitungsspanne, C4 mehr Führung.</p> <p>„Durch eine höhere Position, hätte ich mehr Gestaltungsmöglichkeiten“ (C33 323). A3 will sich „einbringen, mitgestalten und organisieren“ (A3 290-291). C20 geht es darum, „dass man sowohl bei den Mitarbeitern als auch fachlich seinen eigenen Stil mitbringen kann“ (C20 197-199).</p> <p>„Man kann so größere Veränderungen einleiten und vorausschauend denken. Und auch Veränderungen für die Mitarbeitenden herbeiführen. Nicht nur so wie eine Teamleitung“ (C3 503-505).</p> <p>C10 denkt, „ich könnte weiter gehen, ich habe noch ein paar Jahre. In dieser Ebene sind ein paar gute Frauen nötig“ (C10 299-300).</p> <p>„Die Mühlen im öffentlichen Dienst sind sehr langsam und ich möchte dem Ganzen einen weiblichen Touch geben. Ich</p>
--	--	---	--

			will zeigen, dass es auch für Frauen möglich ist, Abteilungsleitung zu werden, das ist schon ein Grund“ (C13 407-410). A4, B6
H4	Was vom weiteren Aufstieg abhält	<p><i>Finanzielle Anreize (n = 2)</i> (n = 54, Mehrfachnennungen möglich)</p> <p>Höhere Positionen sind verbunden mit...</p> <p><i>Entfernung von Fachaufgaben, Team und Praxis (n = 6)</i></p>	<p>„Je höher ich gehe, desto mehr komme ich von meinen Aufgaben weg“ (A1 322-323). „die Entfernung von der Praxis, von den Teamkolleginnen und Teamkollegen. Das Arbeiten wird, je höher man kommt, immer abstrakter und strategischer und entfernt sich sehr von der eigentlichen Arbeit. Das ist für mich derzeit nicht erstrebenswert“ (A2 212-217). C14 müsste einen Teil ihrer Fachaufgaben aufgeben, das möchte sie nicht. Höhere Position verbindet C20 mit mehr Aufgaben und Verantwortung, C24 mit noch mehr Druck. „Es ist ein deutliches Stück mehr Verantwortung, das Aufgabengebiet wird noch breiter und man ist noch weniger tief in den einzelnen Vorgängen drinnen. Es geht dann mehr in die strategische Richtung und weniger in die Praxis. Das muss man für sich klar haben, ob man das möchte oder nicht“ (C34 346-351).</p>

		<p>Weitere Hindernisse</p> <p><i>Stellen sind selten und (oder) besetzt (n = 4)</i></p> <p><i>Sonstige Gründe</i></p> <p><i>Zufriedenheit mit Erreichtem und jetziger Position</i></p>	<p>„Zunächst muss es natürlich die Stellen geben“ (C35 392-393). Es gibt wenig Stellen (C4). In kleiner Verwaltung begrenzte Möglichkeiten (A7). „Beamte bekommt man nicht aus ihren Stühlen raus. Das ist die ehrlichste Antwort, die ich geben kann“ (A4 306-308).</p> <p>Ruhestand naht (C5, C9, C22) Familiengründung geplant (B1)</p> <p>C12 will noch mehr Erfahrung sammeln, C33 ihre Ziele erreichen. C5 will ihre jetzige Arbeit gut machen. „Ich will gucken, dass ich das, was ich aufgetragen bekommen habe, vernünftig erledige“ (C5 439-441). „Ich weiß, was ich hier habe“ (B6 440-441).</p>
H5	Sind Kinder der Karriere förderlich oder hinderlich?	<p>Antwortverhalten</p> <p>Die meisten Befragten nennen förderliche und hinderliche Faktoren. Teilweise seien Kinder weder förderlich noch hinderlich.</p>	<p>„Ich sage weder noch, weil unsere Gesellschaft Kinder braucht“ (A8 331). „Förderlich nicht. Wenn man Glück hat, nicht hinderlich. Wenn die Randbedingungen stimmen, sind Kinder nicht hinderlich“ (C16 351-352).</p>

		<p>Einschätzungen</p> <p><i>Aspekte, weshalb Kinder für den Beruf bzw. einer Karriere förderlich sind</i></p>	<p>Mütter haben höhere Belastbarkeit (A4, B3, C17) sowie höhere Leistungsfähigkeit (A4, B7).</p> <p>Kinder vermitteln neue Perspektiven (B3, B7, C4).</p> <p>Mütter haben gutes Zeitmanagement, eine hohe Zielorientierung und große Effektivität (B9).</p> <p>Mütter sind flexibler: „Es wird etwas geplant, dann wieder alles umgeschmissen. (...) Wenn sie immer diese Flexibilität haben müssen, ist es manchmal leichter, wenn das Kinderthema bereits vorhanden war“ (C9 351-354).</p> <p>Kindererziehung bereitet auf Führungsaufgaben vor. Durch das „Familienmanagement“ (C15 477) werden Dinge erlernt, die für die Karriere förderlich sind. „Man ist zu Hause schon ein kleiner Chef“ (B2 480). Erfahrungen als Mutter können auf die Arbeit projiziert werden. „Wenn man ein, ich nenne es in Führungsstrichen, Familienunternehmen leitet und organisiert, lernt man sehr viel, was man auch im Beruf brauchen kann“ (C2 554).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Aspekte, weshalb Kinder für das berufliche Weiterkommen hinderlich sind</i></p>	<p>„Das sind so gegenseitige Effekte. Was man im Job lernt, kann man auch privat anwenden und umgekehrt“ (C2 565-565). „erweitertes Softskill“ (C11 474). Erfahrungen mit einem Kind sind hilfreich für den Führungsalltag (C3). „Was dadurch gelernt wird, ist sehr förderlich. Weil erlernt wird, sich auch mal zurückzunehmen, flexibler zu sein, Dinge zu organisieren und zu lenken. Das ist ein kleines Management zu Hause. Das ist etwas, was einen befähigt, Führungsaufgaben zu übernehmen“ (C11 474-477).</p> <p>„Wenn sie Kindererziehung überlebt haben, sind sie eher dazu bereit, eine Führungsaufgabe zu übernehmen“ (C9 346-347).</p> <p>Karriere verlangsamt sich (C13), z. B. aufgrund von Elternzeit.</p> <p>Mütter haben weniger Zeit für den Beruf (C14), arbeiten häufig Teilzeit (A1), fallen bei Krankheit der Kinder (B1) oder in den Ferien aus (C28). Frauen mit Kindern investieren mehr Zeit in die Familie (z. B. A1, C9). Kind steht an erster Stelle (A5). „Wenn ich mich für ein Kind entscheide, ändert sich mein ganzes Leben, dieses Kind wird für mich immer an erster Stelle stehen“ (A5 203-205).</p>
--	--	---	---

		<p>Einflussnehmende Faktoren: Karriere eher möglich, wenn...</p>	<p>Mütter haben weniger Flexibilität. Manche Stellen kommen für sie nicht in Frage (B6). Mütter werden aus Arbeitsprozessen herausgerissen und müssen Besprechungen vorzeitig verlassen (C15). Tagesablauf richtet sich am Kind aus (C28). Kind ist ein „Stressfaktor“ (C17 434).</p> <p>Die Aufgaben zu Hause gut aufgeteilt werden (C18). sich Partner engagiert (C1) Aber auch: Für Männer ist Elternzeit noch hinderlicher: „Den würde keiner für voll nehmen“ (C13 426). Wenn Kinder größer sind, denn kleine Kinder haben hohen Unterstützungsbedarf (C3). bei guter Selbstorganisation (C6) „Das ist nur eine Frage der Organisation“ (C30 269-270). Vorgesetzte unterstützen (C32)</p>
H6	Bedeutung von Netzwerken für weiteren Aufstieg	Beschreibung der großen Wichtigkeit von Netzwerken	<p>„sehr wichtig“ (C13 432) „unabdingbar“ (C34 365) „unerlässlich“ (A3 304) „das A und O“ (C31 342) „hilfreich in bestimmten Situationen“ (A5 211). „Man sollte sie dann auch nutzen“ (A5 211-213). „Nichts geht über Menschen, die man kennt. Menschen, mit denen man sich gut versteht, am besten in Positionen, die ein bisschen was zu sagen haben. Das ist und bleibt wahrscheinlich überall</p>

		<p>Funktionen/Vorteile von Netzwerken</p> <p><i>Wahrgenommen werden</i></p>	<p>ein großer Vorteil, wenn man in Gedanken von jemandem ist, der was zu sagen hat“ (C13 432-435).</p> <p>„Für Spitzenpositionen sind Netzwerke sehr entscheidend“ (C36 268-269). „Das wichtigste Instrument in der Karriere“ (B1 474-475).</p> <p>wichtig für Frauen und Männer (C9) vor allem für Frauen wichtig (C35) Netzwerke sind auch in Bezug auf Kinder wichtig (A6).</p> <p>Präsent sein: „Wenn man nicht gesehen wird, fällt man zurück. Es ist wichtig, präsent zu sein und zu zeigen, was man kann, um im Gespräch zu bleiben“ (C12 307-311). Es werden Sympathien aufgebaut (C15). „Es geht ja nicht nur um gesehen und gezeigt werden. Man muss sich dann bewähren und ins Gedächtnis bringen“ (C6 497-499). „Wenn man bekannt ist, ist das in einigen Situationen einfacher“ (B5 231-232). Man macht sich einen Namen (C18).</p> <p>Negative Wirkung bei kritischem Auftreten: „Das kann auch hinderlich sein, wenn man nicht immer bequem ist und man überall bekannt ist. Das ist so ein zweischneidiges Schwert“ (B7 328-330).</p>
--	--	--	--

		<p><i>Negative Aspekte</i></p> <p><i>Folgen mangelnden Selbstbewusstseins</i></p>	<p>Themen ansprechen und „durchboxen“ (C12 317). Den Mitarbeitenden Grenzen aufzeigen (C3). Konflikte managen (C3)</p> <p>Selbstüberschätzung (C7, B9) Gradwanderung zwischen Arroganz und Selbstbewusstsein (C10)</p> <p>„Wenn man zurückhaltend ist und sich nicht traut, irgendetwas zu sagen, dann wird es echt schwierig zurechtzukommen“ (C34 371-372). Man wird nicht ernst genommen (C25). Man kann sich nicht durchsetzen (C28). Man kann im Bewerbungsgespräch nicht überzeugen (C8). Man wird leicht verunsichert (C29). Man geht unter (A8). „Personal und Führungskräfte riechen das, wenn man kein Selbstbewusstsein hat. Dann hat man schon verloren“ (C13 437-439). Man wird ausgenutzt (C5). Man ist in der Defensive (B3). „Wenn ich nicht ein gewisses Selbstbewusstsein habe, gehe ich in der Führungsrolle irgendwann unter“ (B6 466-467).</p>
--	--	---	---

H8	Sonstige berufliche Pläne	<p>Keine Pläne (n = 21)</p> <p>Pläne (n = 33)</p> <p><i>Weiterentwicklung des Teams, des Personals und (oder) der Aufgabenorganisation in jetziger Position (n = 7)</i></p> <p><i>Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenz (n = 3)</i></p> <p><i>Persönliche Weiterentwicklung, Weiterbildung (n = 4)</i></p> <p><i>Grundsätzliche Offenheit für Neues (n = 6)</i></p> <p><i>Stellenwechsel (n = 4)</i></p>	<p>A2, A4, A5, A6, A7, C15, C32</p> <p>mehr Fallbearbeitung (A4) mehr fachliche Arbeit in der Führungsposition (C14)</p> <p>Weiterentwicklung (A3) Weiterbildung (B2, C20, C26)</p> <p>„Man muss immer mehr im Kopf haben. Damit man dann, wenn sich die Gelegenheit ergibt, vorbereitet ist und zuschlagen kann“ (C1 348-349). „Dann schauen wir mal, was das Leben noch so bringt“ (C6 529-530). „Da bin ich offen“ (C6 535).</p> <p>B1 würde gerne „nochmal wegschnuppern“ (B1 490). „Ich gucke mal, welche Tür auf mich zukommt, die ich öffnen kann, die sich für mich öffnet und die mir gefällt“ (B7 340-341).</p> <p>B3, B8 wollen Stellen wechseln. B4 strebt andere Aufgaben an. B6 hat „Fühler ausgestreckt“ (B6 477).</p>
----	---------------------------	---	---

