



Chancen für
Frauen in Führung beim
Landkreis Osnabrück



KOMPETENZ-FiM

KOMPETENZZENTRUM FRAUEN IM MANAGEMENT OSNABRÜCK

Chancen für Frauen in Führung beim Landkreis Osnabrück

Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
des Landkreises Osnabrück im Zeitraum 04.11.-29.11. 2013

Forschungsteam des Kompetenzzentrums Frauen im Management Osnabrück (FiM):

- Prof. Barbara Schwarze, Professur für Gender und Diversity Studies
- Prof. Dr. Andreas Frey, Professur für Wirtschaftsmathematik, Statistik und Wirtschaftsinformatik
- M.A. Anca-Gabriela Hübner, Koordination des Kompetenzzentrums
- B.Sc. Hendrik Nienhoff, Mitarbeiter des Kompetenzzentrums

INHALTSÜBERSICHT

1	Vorwort.....	1
2	Frauen in Führung im öffentlichen Sektor	3
2.1	Beschäftigung im kommunalen Sektor	3
2.2	Frauen in Führungspositionen – Bevölkerung in Europa	5
1.2.1	Frauen in Führungspositionen.....	6
1.2.2	Frauen und Karriere	6
1.2.3	Frauen und familiäre Verantwortung	6
2.3	Studien zu Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor	6
3	Die wichtigsten Ergebnisse der Befragung auf einen Blick	10
3	LITERATUR.....	43

1 VORWORT

Im Landkreis Osnabrück leben über 350.000 Menschen, für die eine moderne, serviceorientierte Verwaltung bereit steht. Mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich für die Aufgaben des zweitgrößten Landkreises in Niedersachsen.

In unserem Leitbild ist die Mitarbeiterorientierung fest verankert. Wir sind ein familienfreundlicher Arbeitgeber und wurden bereits im Jahr 2010 als familienfreundliche Verwaltung ausgezeichnet. Als öffentliche Verwaltung mit vielfältigen Serviceleistungen für die Bürger stellen wir uns der großen Herausforderung, den Arbeitszeitwünschen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer hohen Anzahl an Arbeitszeitmodellen entgegenzukommen. Die Kreisverwaltung bietet zahlreiche kreative Kinderbetreuungsangebote an und hat darüber hinaus ein Arbeitszeitmodell für pflegende Angehörige entwickelt.

Die Kreisverwaltung Osnabrück hat sich frühzeitig mit den demografischen Herausforderungen auseinandergesetzt. Sie will als öffentlicher Arbeitgeber attraktiv sein für hervorragend qualifizierte und motivierte Frauen und Männer und setzt hier auf eine Vielfalt in der Bevölkerung, die sie ansprechen und gewinnen möchte. Mit einem Anteil von 54% an Frauen und 46% an Männern ist die Mehrzahl unserer Beschäftigten weiblich. Unter den Beamten liegt der Anteil der Männer höher (rd. 55%), bei den Angestellten stellen die Frauen rd. 61%. Ein Blick auf die Führungsebenen der Kernverwaltung, der Geschäftsbereiche und Beteiligungen zeigt aber deutlich, dass Frauen bisher in viel zu geringen Anteilen in den Führungspositionen des Landkreises vertreten sind.

In meiner ersten Fachdienstleiterkonferenz im Juni 2011 war die Gleichstellungsbeauftragte die einzige Frau. Inzwischen konnten zwei Fachdienstleiterstellen mit Frauen besetzt werden, die sich in kürzester Zeit bewährt haben. Dies kann aber nur ein Anfang sein, weil weniger als ein Viertel der 75 Führungspositionen bisher mit Frauen besetzt sind. Auffällig ist, dass sich vergleichsweise sehr wenige Frauen aus dem Haus bei Stellenausschreibungen auf Führungspositionen bewerben. Daher musste ich mir, als erstem Kreisrat, die Frage stellen, welche Gründe dazu führen, dass aus Generationen von gut ausgebildeten Frauen so wenige in der Führung wieder zu finden sind. Frauen durchlaufen beim Landkreis Osnabrück in ihrem beruflichen Werdegang die gleichen Stationen wie ihre männlichen Kollegen. Die stärkere Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen ist schon angesichts der demografischen Entwicklung ein Gebot der betriebswirtschaftlichen Vernunft. Ferner kann die Ausschöpfung des spezifischen Qualifikationspotentials weiblicher Führungskräfte die Qualität der Verwaltungsführung verbessern. Es war für mich besonders wichtig herauszufinden, wie die Mitarbeiterinnen der Kreisverwaltung zu dieser Frage stehen. Gibt es möglicherweise im Haus ein geringeres Interesse von Frauen sich für die ausgeschriebenen Führungspositionen zu bewerben? Ist der erhebliche Anteil von Mitarbeiterinnen in Teilzeit eher ein „Karrierekiller“? Muss noch intensiver und gezielter nach außen geworben werden? Wie stehen die Mitarbeiterinnen zu dem derzeitigen Status Quo und - wenn es ein erheblicheres Interesse an der Bewerbung um mehr Führungsverantwortung geben sollte -, was hindert und unter welchen Bedingungen können wir dieses interne Potenzial erreichen? Wie sehen die männlichen Kollegen diese Fragen und haben sie Hinweise auf Lösungen?

Meine Entscheidung war es dann, diese Fragen unter intensiver Einbeziehung der Leitung der zentralen Personalabteilung, der Personalvertretung und des Referats für Gleichstellungsfragen im Hause zu lösen und dies wissenschaftlich von der Hochschule Osnabrück begleiten zu lassen. Das Kompetenzzentrum ‚Frauen im Management‘ unter Leitung der Professoren Andreas Frey und Barbara Schwarze führte im November 2013 eine Online-Befragung von 1.084 Beschäftigten durch. Für die Hausleitung war es besonders erfreulich zu sehen, dass es eine hohe Beteiligungsrate gab: Insgesamt antworteten 781 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (72% der Beschäftigten), 541 Fragebögen wurden in die Auswertung einbezogen, da bei ihnen die Frage nach dem Geschlecht beantwortet wurde. Der Anteil der Frauen lag bei etwa 71%, der Anteil der Männer bei etwa 29%. Die Antworten umfassten einen Querschnitt über die Altersgruppen, Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte, Beschäftigte mit Kindern unterschiedlicher Altersgruppen und Beschäftigte ohne Kinder, Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung. Ein in positivem Sinne ungewöhnlich hoher Anteil von rund 14% der Antwortenden nahm persönlich Stellung zu den offen gestellten Fragen, darunter 78 Frauen und 30 Männer.

In einer ersten verwaltungsinternen Vorstellung konnten sich die Beschäftigten im Mai 2014 über die Ergebnisse informieren. Sie zeigten uns, dass es sowohl bei den vollzeit- wie auch bei den teilzeitbeschäftigten Frauen mit und ohne Kindern ein erhebliches Interesse daran gibt, sich für Führungspositionen zu qualifizieren bzw. zu bewerben. Sie gaben uns Hinweise auf die Sichtweise der männlichen Kollegen, auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern und innerhalb der Geschlechter. Sie wiesen auf Unterschiede zwischen den Altersgruppen hin und lassen uns unterschiedliche Bildungsvoraussetzungen und Laufbahnen in den Fokus nehmen.

Die rege Diskussion zeigte auch das Interesse an dem Thema Frauen in Führung und an konkreten Lösungsansätzen. Die Auswertung der Befragung wurde zunächst in das Intranet der Kreisverwaltung gestellt, sie liegt nun mit der Veröffentlichung der Studie auch externen Interessentinnen und Interessenten vor.

Im Landkreis Osnabrück hat die Bearbeitung der Aufgabe, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, bereits begonnen. Ich wünsche insbesondere allen Leserinnen und Lesern aus dem kommunalen Umfeld, dass sie aus den vom Kompetenzzentrum Frauen in Führung erarbeiteten Ergebnissen und den Literaturhinweisen Bezüge zu ihrer eigenen Situation herstellen und diese nutzen können.

Stefan Muhle, Erster Kreisrat des Landkreises Osnabrück

2 FRAUEN IN FÜHRUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Das Team des Kompetenzzentrums Frauen im Management (FiM) der Hochschule Osnabrück hat, entsprechend dem Auftrag, eine Untersuchung für Gründe einer niedrigen Repräsentanz von Frauen in Führung in der Landkreisverwaltung Osnabrück durchgeführt. Dabei wurden drei Schwerpunkte gesetzt:

- einen thematischen Einstieg über eine Kurzanalyse und Aufbereitung interessanter Studien
- eine Online-Befragung von Beschäftigten, die die Ergebnisse einer Analyse bisheriger Studien und Projekte zum Thema einbezieht
- die Auswertung und Präsentation der Ergebnisse.

Für eine Analyse zu Chancen für Frauen, Führungspositionen im Bereich des öffentlichen Dienstes, soll zunächst die Beschäftigungssituation im Bereich der kommunalen Verwaltungen in Deutschland betrachtet werden. Im Folgenden wird dann, anhand der Ergebnisse von Studien zur Thematik Frauen in Führung im öffentlichen Sektor herausgearbeitet, welche Aspekte hier förderlich oder hinderlich sein könnten. Dabei wird insbesondere die Motivation von Frauen für Führungspositionen betrachtet.

2.1 Beschäftigung im kommunalen Sektor

In Deutschland ist die weibliche Erwerbstätigenquote deutlich angestiegen. Sie lag mit 67,7 % im Jahr 2011 mehr als 9 Prozentpunkte über dem EU-Durchschnitt von 58,5 % (Statistisches Bundesamt 2013). Dieser Zuwachs basiert auf einem hohen Anteil von Teilzeitarbeit bei den erwerbstätigen Frauen. Mit einer Teilzeitquote von 45,1 % liegt Deutschland mit mehr als 13 Prozentpunkten auch hier über dem EU-Durchschnitt von 31,1 %. Mehr als die Hälfte aller teilzeitbeschäftigten Frauen (54,7 %) arbeitet aus familiären Gründen verkürzt.

Eine deutliche Steigerung des Anteils von Teilzeitarbeit in Führungspositionen könnte eine der möglichen Stellschrauben darstellen, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. In einer vergleichenden Studie in 19 europäischen Ländern (Basis 2009) zeigen Forscherinnen und Forscher des Wissenschaftszentrums Berlin, dass der Anteil von Führungskräften in Teilzeit insgesamt niedrig ist. Der höchste Anteil von Managerinnen und Managern in Teilzeit ist mit 12 % in den Niederlanden zu finden, gefolgt von Irland mit 11 %, während der Anteil in Deutschland bei weniger als 5 % liegt (Hipp/Stuth 2013, S.3-4).

Führen in Teilzeit ist europaweit eine Frauendomäne. In Deutschland liegt der Anteil der Managerinnen in Teilzeit bei 14,1 %, der Anteil der Männer bei 1,2 %. Zu beachten sind dabei die branchenspezifischen Unterschiede. Der höchste Anteil an Führungspersönlichkeiten in Teilzeit ist mit 9,3 % im Dienstleistungs- und Gesundheitssektor sowie in der öffentlichen Verwaltung zu finden, im verarbeitenden Gewerbe ist der Anteil mit 1,2 % hingegen besonders niedrig (Hipp/Stuth 2013 S. 3).

Beschäftigung gesamt

Im Bereich der kommunalen Verwaltungen sind im Jahr 2011 1.367.178 Beschäftigte tätig, davon 186.219 Beamtinnen und Beamte und 1.180.959 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Statistisches Bundesamt 2012b, S. 69f).

Anteil Frauen

Der Anteil von Frauen in den kommunalen Verwaltungen beträgt insgesamt 59,2 %, innerhalb der Gruppe der Beamtinnen und Beamten liegt der Anteil der Frauen bei 39 %, bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beträgt der weibliche Anteil 62,4 %.

Anteil Vollzeit

Von den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes im kommunalen Bereich sind insgesamt 60,5% der Beschäftigten in Vollzeit tätig. Vollzeittätigkeit ist dabei eine Domäne von Männern: 86,3% aller erwerbstätigen Männer arbeiten in Vollzeit, bei den Frauen sind 42,8 % in Vollzeit tätig.

Abb. 1 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im kommunalen Bereich gesamt, 30.06. 2011

	Zusammen	BeamtInnen	ArbeitnehmerInnen
Frauen	810.048 (59,2%)	73.359 (39,3%)	736.689 (62,4%)
Männer	557.130 (40,8%)	112.860 (60,7%)	444.270 (37,6%)
Insgesamt	1.367.178 (100%)	186.219 (100%)	1.180.959 (100%)

Die folgenden Tabellen zeigen, wie sich Vollzeit- und Teilzeittätigkeiten und die Beschäftigungsverhältnisse bei Frauen und Männern verteilen. Unter den Vollzeitbeschäftigten liegen die Männer mit einem Anteil von 58,1% vor den Frauen. Deutlich sichtbar ist, dass unter den beamteten Beschäftigten insbesondere die Beamtinnen mit einem sehr geringen Anteil von 28,0% in Vollzeit tätig sind. Bei den beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern liegt der Anteil der vollzeitbeschäftigten Frauen bei 44,8%.

Abb. 2 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im kommunalen Bereich Vollzeit, 30.06. 2011

	Zusammen	BeamtInnen	ArbeitnehmerInnen
Frauen	346.860 (41,9%)	40.504 (28,0%)	306.356 (44,8%)
Männer	480.636 (58.1%)	104.107 (72,0%)	376.529 (55,2%)
Insgesamt	827.496 (100%)	144.611 (100%)	682.885 (100%)

Mit 85,8% der 539.682 Teilzeitbeschäftigten des kommunalen Sektors sind Frauen in der überwiegenden Mehrheit. Der männliche Anteil beträgt hier nur 14,2%.

Abb. 3 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes im kommunalen Bereich Teilzeit, 30.06. 2011

	Zusammen	BeamtInnen	ArbeitnehmerInnen
Frauen	463.188 (85,8%)	32.855 (78,9%)	430.333 (86,4%)
Männer	76.494 (14,2%)	8.753 (21,1%)	67.741 (13,6%)
Insgesamt	539.682 (100%)	41.608 (100%)	498.074 (100%)

Die hohe Zahl teilzeittätiger Frauen im Öffentlichen Sektor kann dazu ermutigen, Modelle von Führung in Teilzeit stärker in den Fokus zu nehmen und zu erproben.

2.2 Frauen in Führungspositionen – Bevölkerung in Europa

In einer europäischen Studie wurden im September 2011 mehr als 26.800 Personen aus den 27 EU-Mitgliedstaaten über ihre Einstellungen zu Frauen in Führung in Unternehmen befragt. Die Auswertung ist in dem aktuellen ‚Spezial Eurobarometer 376‘ zu finden (Europäische Kommission 2012). Hierzu eine Auswahl der Ergebnisse.

1.2.1 Frauen in Führungspositionen

Mehr als zwei Drittel der Europäerinnen und Europäer sind der Meinung, dass Frauen ein ebenso großes Interesse an Führung haben wie Männer. Eine große Mehrheit (76 %) ist der Auffassung, dass Frauen die notwendigen Fähigkeiten und Qualifikationen besitzen, um Führungspositionen zu besetzen. Die deutschen Ergebnisse liegen mit 76 % auf gleicher Höhe wie der europäische Durchschnitt.

Als Gründe für ihren Wunsch nach einer ausgewogenen Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen benannten ca. 60 % der Europäerinnen und Europäer die gleiche Eignung und die gleichen Rechte von Frauen und Männer für Führungspositionen.

1.2.2 Frauen und Karriere

Zwei Drittel der Europäerinnen und Europäer meinen, dass Frauen ebenso bereit seien wie Männer, für ihre Karriere zu kämpfen. Mehr als drei Viertel sind der Ansicht, dass die Geschäftswelt von Männern dominiert werde, die kein ausreichendes Vertrauen zu Frauen hätten.

1.2.3 Frauen und familiäre Verantwortung

Mehr als zwei Drittel der Europäerinnen und Europäer sind der Ansicht, dass Frauen aufgrund ihrer familiären Verantwortung daran gehindert würden, in vielen Bereichen Verantwortung zu übernehmen.

2.3 Studien zu Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor

Einige Studien beinhalten wichtige Ergebnisse zum Thema Frauen in Führung im öffentlichen Sektor. Dazu im Folgenden eine Auswahl.

1.3.1 Studie Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. DIW Berlin.

Julia Schimeta beschreibt den öffentlichen Dienst als einen wichtigen Beschäftigungssektor für Frauen. Sie stellen dort mehr als die Hälfte aller Beschäftigten und haben gute Beschäftigungschancen. Aber: Frauen fehle der Zugang zu spezifischen Segmenten (horizontale Segregation) und sie seien weniger an innerbetrieblichen und –behördlichen Aufstiegschancen (vertikale Segregation) beteiligt.

Frauen sind nach Schimeta in den Führungspositionen des öffentlichen Dienstes insgesamt zu etwa einem Drittel vertreten. Allerdings sinkt ihr Anteil in den Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen mit steigender Hierarchieebene („gläserne Decke“). Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist in öffentlich geführten Unternehmen noch stärker ausgeprägt als in den Verwaltungen. In den Aufsichtsräten der Beteiligungsunternehmen der Landeshauptstädte beträgt der weibliche Anteil 27,9%. Dabei sind deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Städten zu erkennen: Spitzenreiter Berlin hat einen Frauenanteil von 42,8%, Schlusslicht Kiel hat einen Anteil von 11.9%.

1.3.2 Studie Habermann-Horstmeier, Lotte (2008): Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen. Verwaltung und Management 14. Jg. (2008), Heft 1. S. 44-54.

Basis dieser Studie ist eine Befragung von über 300 Frauen in Führungspositionen, davon 38 aus dem Bereich der Öffentlichen Verwaltung. Es zeigt sich, dass die befragten Frauen der Öffentlichen Verwaltung in ihren Erwartungen an Beruf und Karriere tendenziell andere Prioritäten setzen als Frauen aus Privatunternehmen. Sie haben mit 23,7% wesentlich seltener eine gezielte Karriereplanung betrieben als ihre Kolleginnen aus der Wirtschaft (34,4%). Dafür ist ihnen ihre finanzielle und persönliche Unabhängigkeit deutlich wichtiger. Auffällig weniger wichtig (26,3%) als den weiblichen Führungskräften aus der Wirtschaft (53,1%) ist den Führungsfrauen des öffentlichen Sektors der Erwerb neuer Erkenntnisse bzw. neuen Wissens.

Spezielle Netzwerke von und für Frauen in Führungspositionen halten 58% der befragten Frauen im Öffentlichen Dienst für wichtig. Demgegenüber sprechen sich nur 42% der befragten Frauen aus der Wirtschaft dafür aus. Dies geschieht aus gutem Grund: Immerhin 36,8% der Frauen aus dem öffentlichen Sektor geben an, dass Frauennetzwerkkontakte für ihren Aufstieg sehr nützlich/nützlich gewesen seien, die Frauen aus der Wirtschaft sehen dies als weniger wichtig an (30,7%).

Flexible und erschwingliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten schon ab dem Babyalter sind ein wichtiger Faktor, um Familie und Führung erfolgreich miteinander verbinden zu können. Etwa 60,5% der Frauen aus dem öffentlichen Sektor sind der Auffassung, dass dies zu einer der drei wichtigsten Voraussetzungen gehört, um Familie und Führung miteinander verbinden zu können. Führungsfrauen aus der Wirtschaft sind sogar zu 80,0 % dieser Auffassung. Knapp 30% der Frauen aus dem Öffentlichen Sektor vertreten die Ansicht, dass eine öffentliche Betreuung von Kindern erst ab dem Kindergartenalter erforderlich sei.

Führungsfrauen aus dem öffentlichen Sektor berichten von männlich dominierten und geprägten hierarchischen Strukturen. Mehr als die Hälfte habe bereits Erfahrungen damit gemacht, dass alle oder sehr viele Männer Probleme damit haben, eine Frau als Vorgesetzte zu akzeptieren. Es fällt männlichen Führungskräften aus dem öffentlichen Sektor auch schwerer, Kolleginnen die auf gleicher Führungsebene in Freizeitaktivitäten zu integrieren als ihren männlichen Kollegen in der Wirtschaft.

Den vorrangigen Hinderungsgrund für einen beruflichen Aufstieg sehen die befragten Frauen aus dem öffentlichen Sektor im Fehlen einer gradlinigen Karrieremöglichkeit bei einer Unterbrechung der Karriere durch Elternzeit oder durch Teilzeitphasen.

1.3.3 Elprana, Gwen/Gatzka, Magdalena/Stiehl, Sibylle/Felfe, Jörg (2011): Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Mai 2009 bis Februar 2011. Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Elprana, Gwen/Gatzka, Magdalena/Stiehl, Sibylle/Felfe, Jörg (2012): Auf der Suche nach weiblichem Führungsnachwuchs – die Rolle der Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Präsentation bei Frauen in Arbeit und Wirtschaft e.V., 15. Jobbörse für Frauen. 13. November 2012, Handelskammer Bremen

Elprana, Gatzka, Stiehl und Felfe setzen sich mit der Frage auseinander, was Frauen an die Spitze bringt. Sie benennen drei wesentliche Faktoren: Kompetenz, Rahmenbedingungen und Motivation. An der Kompetenz („Kann ich?“) von Frauen kann es - hier ist sich die Forschungswelt ist einig - nicht liegen, Frauen sind mindestens genau so gute Führungskräfte wie Männer. Zahlreiche Studien weisen auf „unfaire“ Rahmenbedingungen („Darf ich?“) hin, auf die gläserne Decke, fehlende KITA-Plätze, Diskriminierung und „männlich gestrickte“ Netzwerke. Die Frage der Motivation („Will ich“) stellt sich häufig: Zahlreiche Frauen haben die Chance, Führungskraft zu werden und besitzen auch die erforderlichen Fähigkeiten. Nicht selten aber lehnen sie selbst die Chance zum Aufstieg ab. Ein Originalton dazu: „Also ich weiß ja rein theoretisch, wie es geht...Aber ich bin keine Führungskraft; da bin ich zutiefst von überzeugt...Diese ständige Ansprechbarkeit, dieses ständige Austarieren, für alles ein Ohr zu haben...Ich hätte dann auch nicht unbedingt die Geduld mit Menschen, die aus irgendwelchen Gründen nicht motiviert sind...Das möchte ich gar nicht, ich möchte inhaltlich arbeiten.“ (Elprana et al 2011, S.4).

Eine der oben genannten Studie von Elprana, Gatzka, Stiehl und Felfe bei 50 Führungskräften (30 männliche und 20 weibliche) zeigt, dass Frauen eher über eine „externale Erfolgsattribution“ verfügen, das heißt, sie führen das Erreichen von Führungspositionen eher auf die Situation – die Rahmenbedingungen – zurück, als auf ihre persönlichen Kompetenzen. Männer dagegen betonen zu 80% gegenüber Frauen (60%) die Relevanz ihrer persönlichen Eigenschaften für das Erreichen von Führungspositionen („internale Erfolgsattribution“). Sie haben ein stärkeres Vertrauen in sich und ihre persönlichen Fähigkeiten. Da Frauen ihre Karriereerfolge eher auf äußere Umstände zurückführen, und sich teilweise auch mit ungünstigeren Rahmenbedingungen abfinden (müssen), benötigen sie – da sind sich Frauen wie Männer in Führung einig – eine höhere Führungsmotivation als Männer, wenn sie aufsteigen möchten.

Nach dieser Studie bestehen Frauen weniger deutlich auf einer konkreten Führungsposition, auch wenn sie prinzipiell dafür motiviert sind. Dies spricht für eine Inkonsistenz in der Führungsmotivation, die bei Frauen deutlich häufiger anzutreffen ist als bei Männern. So sind Männer bei Führungsverantwortung weniger auf eine explizite Verstärkung durch das soziale Umfeld angewiesen. Für Frauen hat dagegen die (frühe) Bestätigung bzw. Ermutigung durch das soziale Umfeld eine besondere Relevanz.

Frauen, die in Verbindung mit ihrer Karriere mindesten ein weibliches Vorbild haben, schätzen ihre eigene Führungsmotivation höher ein und streben eine Führungsposition aktiver an als Frauen ohne weibliche Vorbilder. Hatten weibliche Führungskräfte hingegen ausschließlich männliche Vorbilder, kommen solche Vorteile nicht zum Tragen. Bei Männern entfällt jeglicher Einfluss für das Erreichen von Führungspositionen durch Vorbilder (sowohl männlicher als auch weiblicher Vorbilder).

Elprana, Gatzka, Stiehl und Felfe sehen, z.B. in der ausdrücklichen Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Vorgesetzte eine Unterstützung für die Übernahme von Führungsverantwortung. Vorgesetzte sollen durch Trainings dazu befähigt werden, Stärken und Schwächen der weiblichen wie männlichen Mitarbeiter vorurteilsfrei zu beurteilen. Sie können auch mit konsequenten Zielvereinbarungen unterstützend wirken und durch Vergabe von Aufgaben mit Führungselementen dazu beitragen, dass positive Erfolgserlebnisse in Führung ermöglicht werden. Zudem tragen regelmäßige und konkrete Leistungsrückmeldungen dazu bei, die bei Frauen häufigere Selbstunterschätzung abzubauen. Ein realistisches Bild von eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten ist eine Voraussetzung für das Einschlagen neuer Karrierepfade.

1.3.4 Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): DGFP- Praxispapiere. Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen. Praxispapier 3/2012.

Ein Arbeitskreis von mehr als 40 Personalverantwortlichen gibt folgende Hinweise zur möglichen Veränderung zu Frauen in Führung. Aus ihrer Sicht kann es keine signifikante Verbesserung des Anteils an Frauen in Führung geben, wenn nur punktuell wirksame Förderprogramme oder Policies entwickelt und umgesetzt werden. Messbare Erfolge zeigen sich dann, wenn die Organisationskultur (also z.B. das Wertegerüst einer Kommunalverwaltung) das Thema Frauen in Führung aktiv aufnimmt und für alle Beschäftigten beobachtbar, ein entsprechendes Verhalten seitens der Führungskräfte zur Normalität wird. Solche konkreten Ziele müssen allerdings auch festgehalten, kommuniziert und durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden.

3 DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG AUF EINEN BLICK

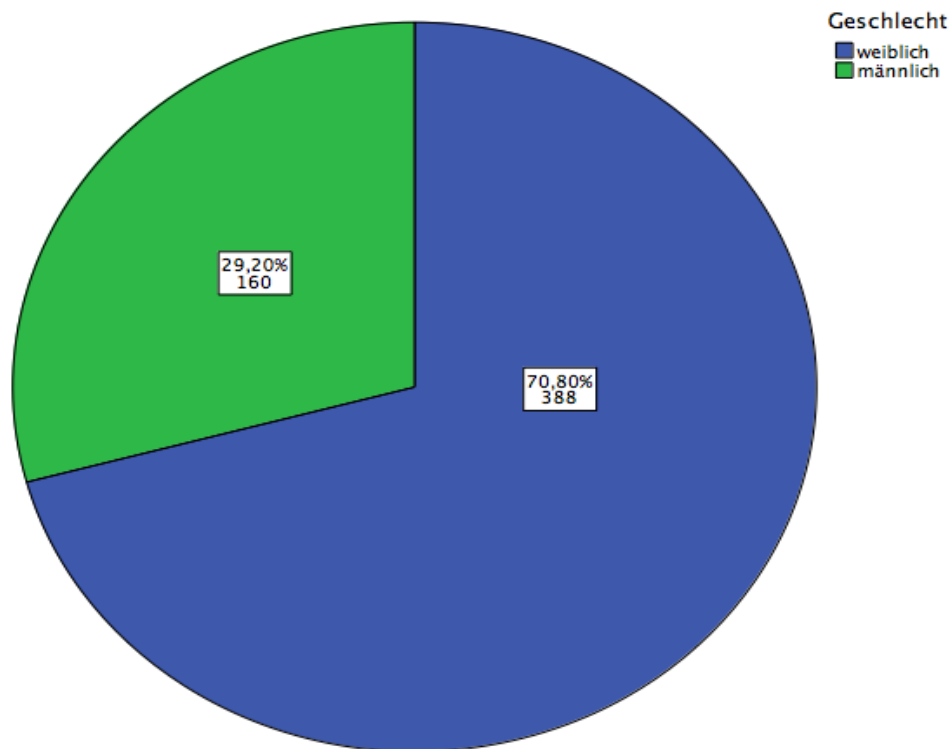


Abbildung 1: Teilnehmende nach Geschlecht; N= 548

An der Befragung haben 388 (71%) Frauen und 160 (29 %) Männer teilgenommen.

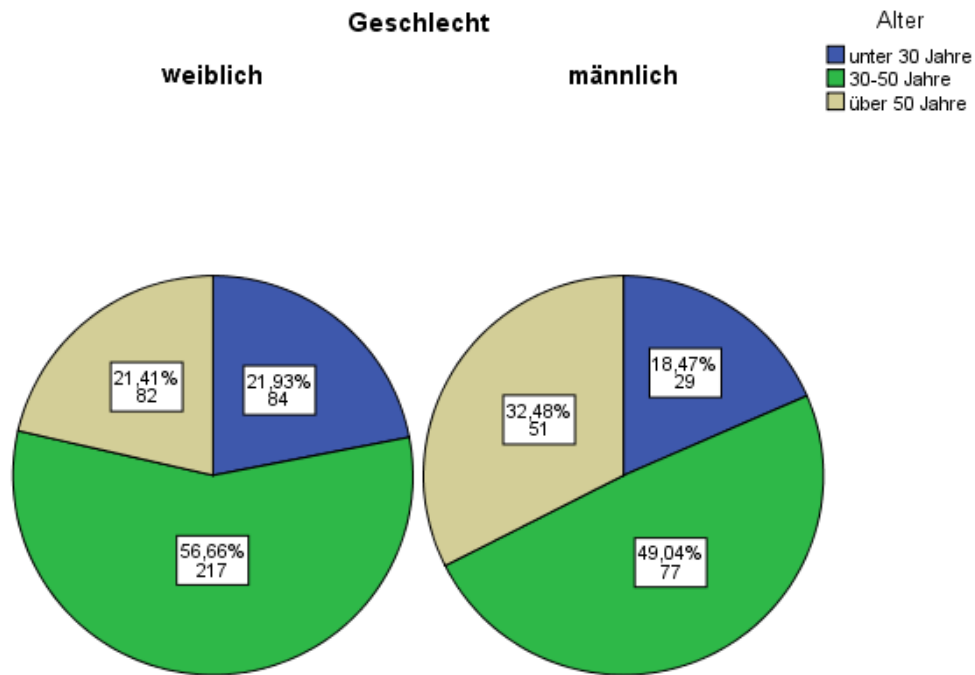


Abbildung 2: Altersstruktur der Teilnehmenden nach Geschlecht; N= 540

Altersstruktur Männer: 18,5 % unter 30, 49,0 % 30 – 50, 32,5 % über 50 Jahre

Altersstruktur Frauen: 22,0 % unter 30, 56,6 % 30 – 50, 21,4 % über 50 Jahre

Eine Betrachtung nach Geschlecht zeigt eine unterschiedliche Altersverteilung innerhalb der Gruppe der Männer (N=157) und der Gruppe der Frauen (N=383).

Innerhalb der Gruppe der Männer liegt der Anteil der über 50-jährigen bei **32 %**, in der Gruppe der 30-50jährigen befinden sich 49 %.

Innerhalb der Gruppe der Frauen liegt der Anteil der über 50-jährigen deutlich niedriger, bei **21 %**, in der Gruppe der 30-50jährigen liegt er dagegen höher als bei den Männern, bei über 56 %.

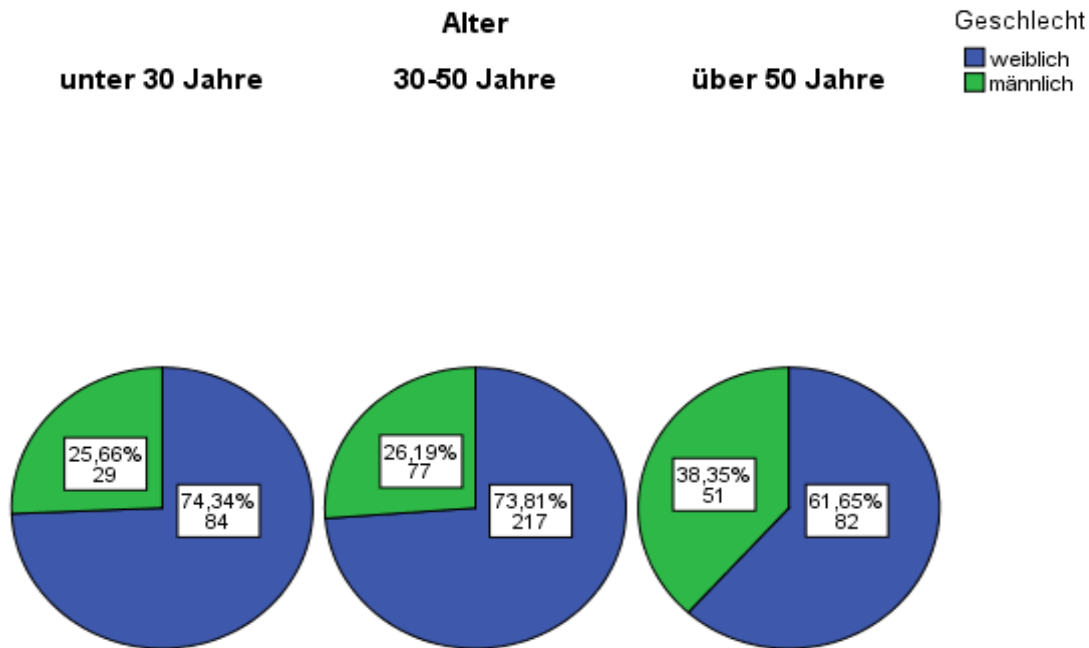


Abbildung 3: Altersstruktur der Teilnehmenden nach Altersgruppen und Geschlecht; N= 540

Bei einem Vergleich nach Altersgruppen ist zu sehen: Der Anteil der Männer (in grün) ist bei der Betrachtung der drei Diagramme in der Gruppe der über 50-jährigen (38 %) deutlich höher als in den beiden jüngeren Altersgruppen (25 – 26 %).

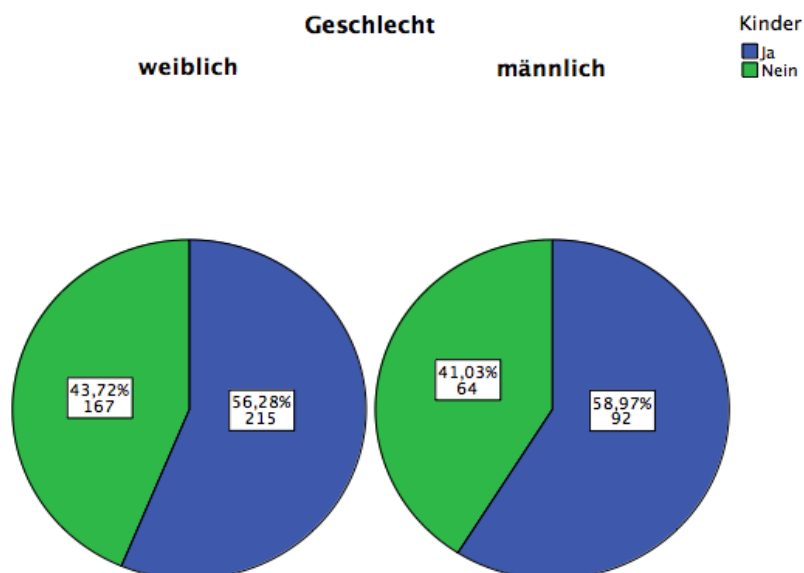


Abbildung 4: Elternschaft der Teilnehmenden nach Geschlecht; N= 538

Diese Diagramme zeigen: es gibt prozentual betrachtet bei Frauen und Männern ähnliche Anteile von Beschäftigten mit Kindern (56 %w / 59 %m) bzw. ohne Kinder (44 % w / 41 % m).

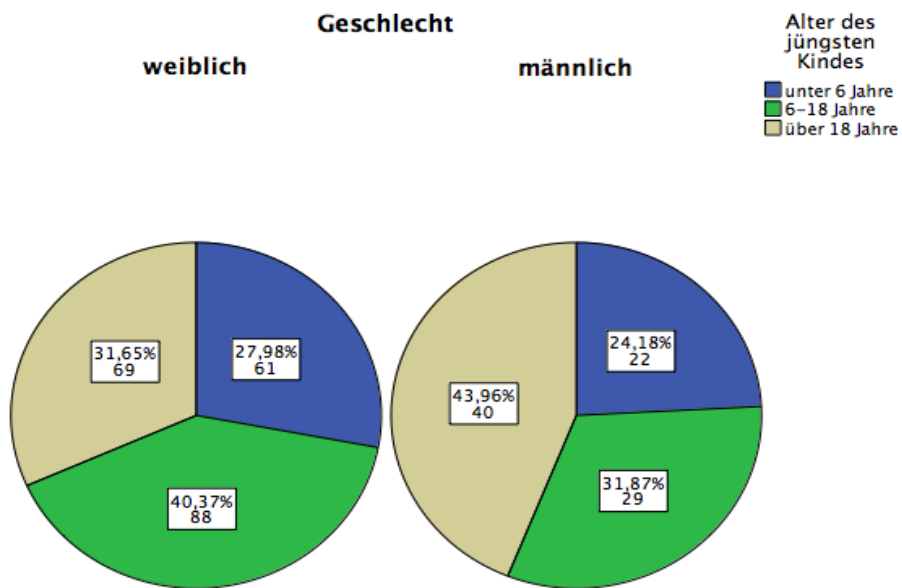


Abbildung 5: Alter des jüngsten Kindes nach Geschlecht; N= 309

Hier werden die beschäftigten Frauen und Männer jeweils nach dem Alter des jüngsten Kindes betrachtet. Entsprechend dem höheren Anteil von Männern über 50 Jahren (Folie 5) haben diese einen deutlich höheren Anteil an Kindern über 18 Jahren (44 %) als Frauen (32 %). Frauen hingegen haben einen höheren Anteil an jüngeren Kindern (grün= 6-18 Jahre, blau= unter 6 Jahren).

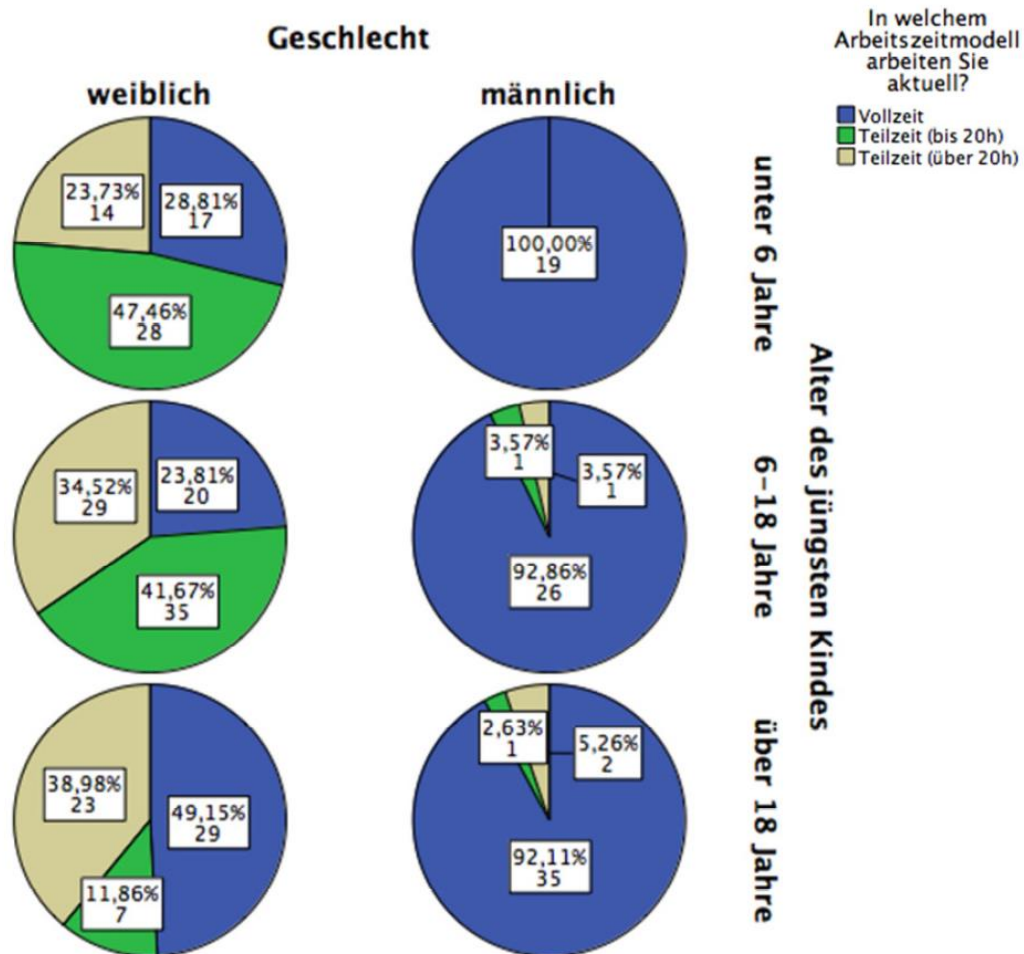


Abbildung 6: Arbeitszeitmodell der Frauen und Alter des jüngsten Kindes; N= 202

Die Auswertung nach Arbeitszeitmodellen und dem Alter des jüngsten Kindes zeigt ein für Frauen und Männer unterschiedliches Bild. Da die Fallzahlen bei den Männern aufgrund des erheblich geringeren Anteils an teilzeitarbeitenden Männern mit Kindern aus Datenschutzgründen grafisch nicht dargestellt werden, wird dies hier im Text beschrieben. Während Frauen mit Kindern im Alter von unter 6 Jahren nur zu einem Anteil von 28 % Vollzeit arbeiten, ist dies bei Männern mit Kindern gleichen Alters nicht der Fall. Sie arbeiten zu 100 % in Vollzeit. Dies gilt ähnlich auch bei älteren Kindern. Während bei Frauen mit Kindern zwischen 6 – 18 Jahren der Anteil an Vollzeittätigkeit bei 23 % liegt und der Anteil an Teilzeit bis 20 Stunden noch 41 % beträgt, arbeiten 92 % der Männer mit Kindern in diesem Alter in Vollzeit, Teilzeitmodelle spielen für sie (fast) keine Rolle.

Bei einem Alter des jüngsten Kindes von über 18 Jahren arbeitet knapp die Hälfte der Frauen in einem Vollzeitmodell, die andere Hälfte in einem Teilzeitmodell. Hier ist zu vermuten, dass die Betreuung der Kinder nicht mehr der Hauptgrund für eine Teilzeitbeschäftigung ist, sondern die Pflege von Familienangehörigen oder andere persönliche Optionen hierfür ursächlich sein könnten. Männer mit Kindern im Alter von über 18 Jahren arbeiten zu 92 % in einem Vollzeitmodell.

Hier wird deutlich, dass die Arbeitszeitmodelle von Männern derzeit noch wenig durch die Geburt bzw. das Vorhandensein von Kindern und/oder familiären Aufgaben beeinflusst werden. In der Kreisverwaltung herrscht eher das traditionelle Familienernährermodell vor (Mann sorgt durch Vollzeittätigkeit überwiegend für den Familienunterhalt).

Die Daten bieten Ansatzpunkte für frühzeitige Gespräche über Berufs- und Karriereplanung zu führen. Themen wie eine mögliche Aufstockung von Arbeitszeiten, Karrieren mit Kindern oder Modellen für eine gerechtere Aufteilung von Familienpflichten, auch im Bereich möglicher Pflegeaufgaben, können in Form von Informations-, Beratungs- oder Weiterbildungsangeboten für die Beschäftigten eingerichtet werden.

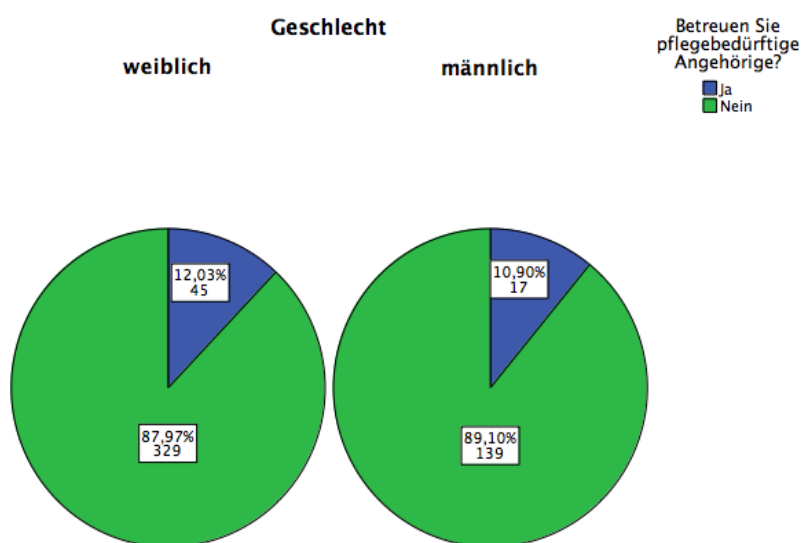


Abbildung 7: Betreuung pflegebedürftiger Angehörige nach Geschlecht; N= 530

Die Diagramme zeigen, für beide Geschlechter betrachtet, sehr deutlich: die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen ist sehr ähnlich: 12 % (45) der Frauen, knapp 11 % der Männer (17).

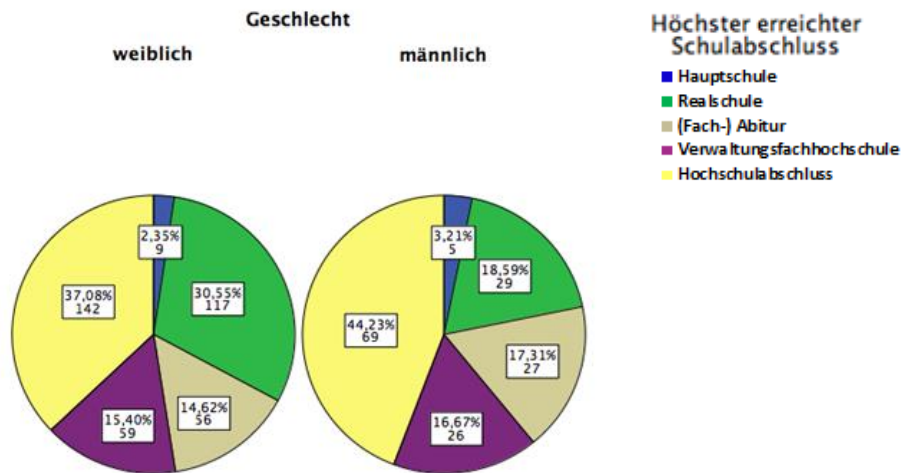


Abbildung 8: Höchster Abschluss nach Geschlecht; N= 539

Bei der Frage nach dem höchsten erzielten Schulabschluss überwiegt zwar bei beiden Geschlechtern der Hochschulabschluss. Der Anteil innerhalb der Gruppe der Männer ist dabei aber mit 44 % deutlich höher als der entsprechende Anteil innerhalb der Gruppe der Frauen (37 %).

Am zweithäufigsten ist dann in Folge der Realschulabschluss zu finden. Hier allerdings mit deutlich höherem Anteil bei den Frauen (knapp 31 %) als bei den Männern (knapp 19 %).

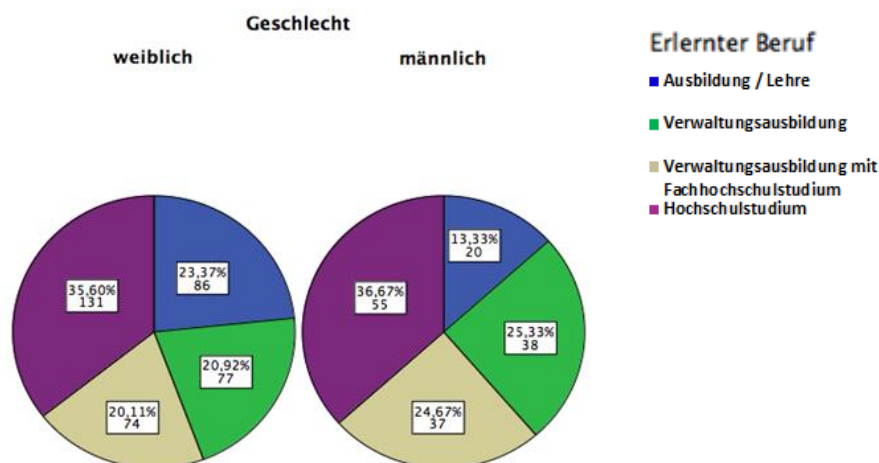


Abbildung 9: Erlerner Beruf nach Geschlecht; N= 518

Ähnliche Prozentanteile sind bei den beruflichen Wegen zu finden. Bei den Beschäftigten mit Hochschulstudium liegt der Anteil bei den Frauen bei 36 %, bei Männern bei 37 %. Anteilig mehr Männer (20 % w / 25 % m) haben eine Verwaltungsausbildung mit FH-Studium absolviert; anteilig deutlich mehr Frauen haben eine Ausbildung/Lehre abgeschlossen (23 % w/ 13 % m).

Zu den beruflichen Voraussetzungen und Wegen in die Kreisverwaltung hat es zahlreiche Anmerkungen und Statements gegeben. Hieraus können wichtige Folgerungen für die Besetzung von Führungspositionen gezogen werden. Zu diesem Thema werden die Hinweise der vornehmlich weiblichen, wie folgt, zusammengefasst:

- *Einen Schwerpunkt der Rückmeldungen stellten die von den Beschäftigten wahrgenommenen unterschiedlichen Chancen für Verwaltungskräfte und Nicht-Verwaltungskräfte dar. Verwaltungsausbildungen werden als Schlüsselfaktor für den beruflichen Aufstieg gesehen. Es wird angemerkt, dass mit einer Verwaltungsausbildung auch eine erhöhte Akzeptanz, eine bessere berufliche Etablierung und Förderung in der Kreisverwaltung einhergehe, während es Personen mit anderer Ausbildung schwerer hätten, beruflich weiterzukommen (unabhängig von den jeweiligen beruflichen Voraussetzung Ausbildung oder Studium).*

Es wird daher vorgeschlagen, die berufliche Karriereentwicklung nicht nur unter Genderaspekten (Frauen/Männer) zu betrachten, sondern auch die möglicherweise unterschiedliche Behandlung beruflicher Voraussetzungen und Erfahrungen (z.B. Verwaltungserfahrungen im Haus versus breitere Erfahrungen aus anderen einschlägigen Berufsfeldern) einzubeziehen.

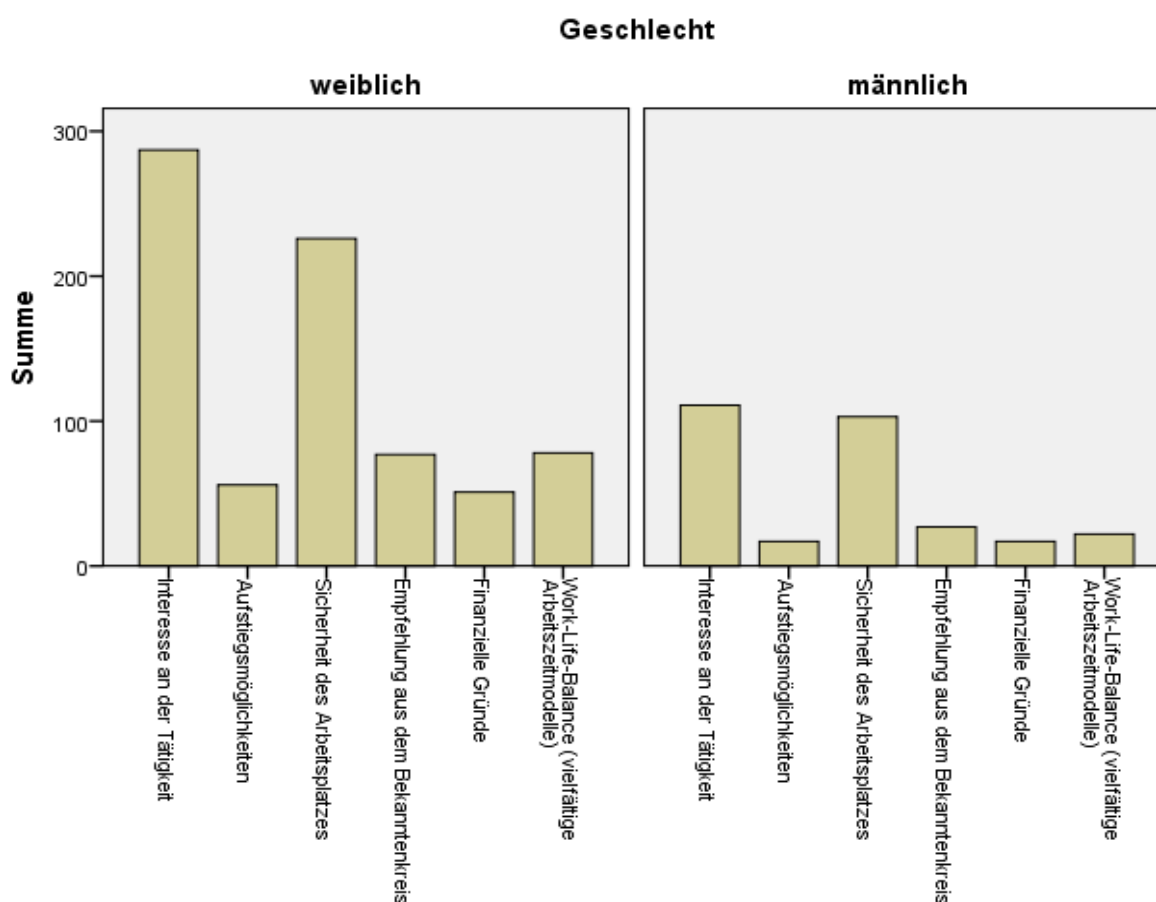
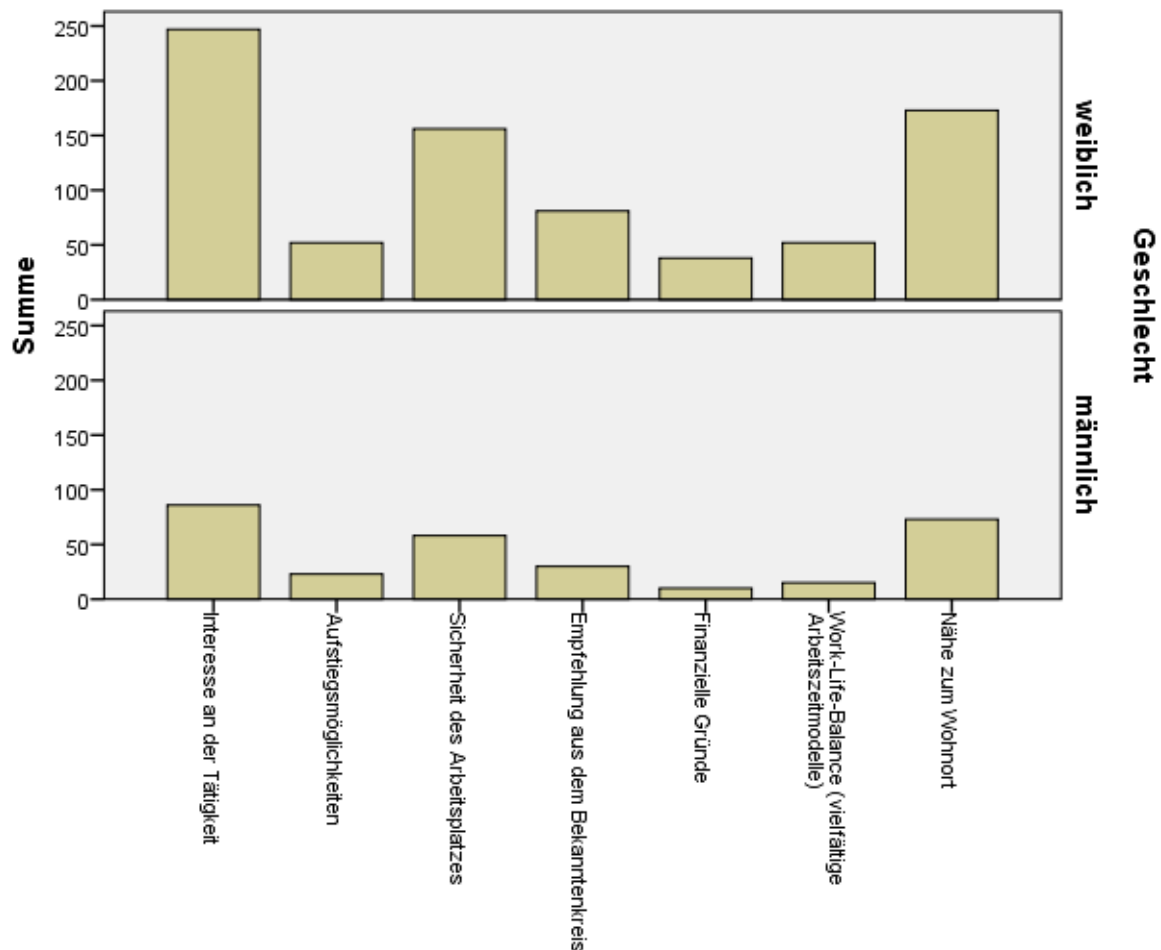


Abbildung 10: Grund der Bewerbung im öffentlichen Dienst nach Geschlecht; N= 73,

Mehrfachnennungen möglich

Die Gründe, warum sich die weiblichen und männlichen Beschäftigten im öffentlichen Sektor beworben haben, differieren etwas in ihrer Struktur. Auffällig ist, dass der Anteil der Frauen, die den Grund „Interesse an der Tätigkeit“ angegeben haben, höher ist als der Anteil bei den Männern. Leicht höher liegt auch ihr Interesse an der Möglichkeit von vielfältigen Arbeitszeitmodellen bzw. einer Work-Life-Balance.



**Abbildung 11: Grund der Bewerbung beim Landkreis nach Geschlecht; N= 73,
Mehrfachnennungen möglich**

Die Gründe, warum sich die weiblichen und männlichen Beschäftigten beim Landkreis beworben haben, sind strukturell bei beiden Geschlechtern ähnlich. Auffällig ist, dass der Anteil der Frauen, die den Grund „Interesse an der Tätigkeit“ angegeben haben, höher ist als der Anteil bei den Männern.

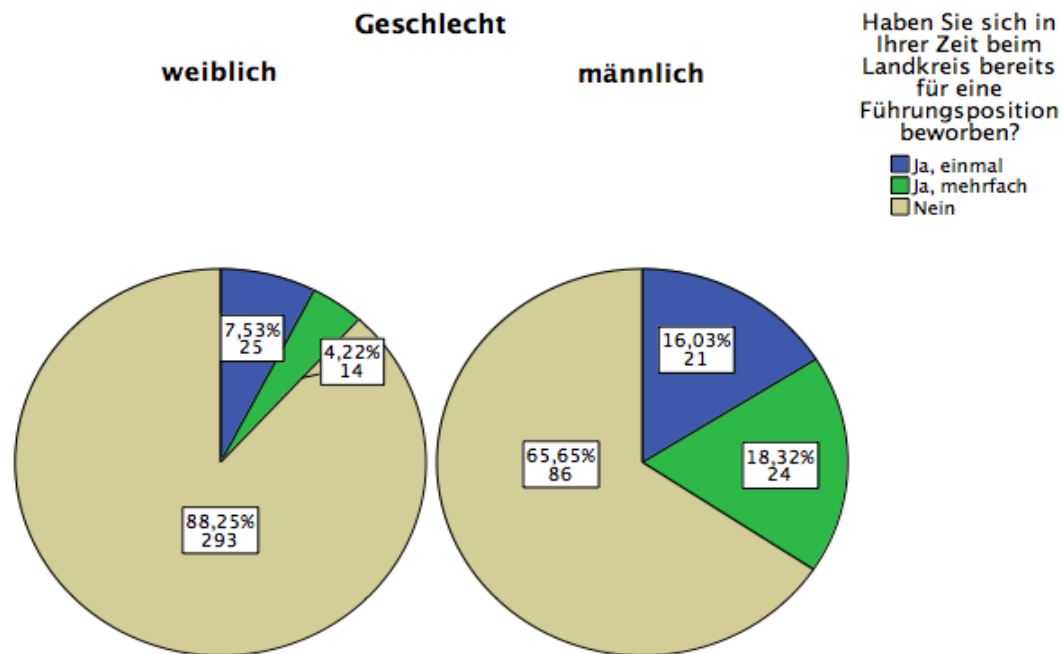


Abbildung 12: Bisheriges Bewerbungsverhalten für eine Führungsposition nach Geschlecht; N= 463

Auch hier zeigt sich ein optischer Unterschied: der Anteil derjenigen, die sich einmal oder mehrfach innerhalb ihrer Tätigkeit beim Landkreis um eine Führungsposition beworben haben, ist innerhalb der Gruppe der Männern höher (zusammen knapp 35 %) als innerhalb der Gruppe der Frauen (zusammen knapp 12 %).

Bei den Männern ist der Anteil derjenigen, die sich bereits mehrfach beworben haben (grün) sogar noch etwas höher als der Anteil derjenigen, die sich erst einmal beworben haben.

Bei den Frauen ist der Anteil von Mehrfachbewerbungen (grün) erheblich geringer.

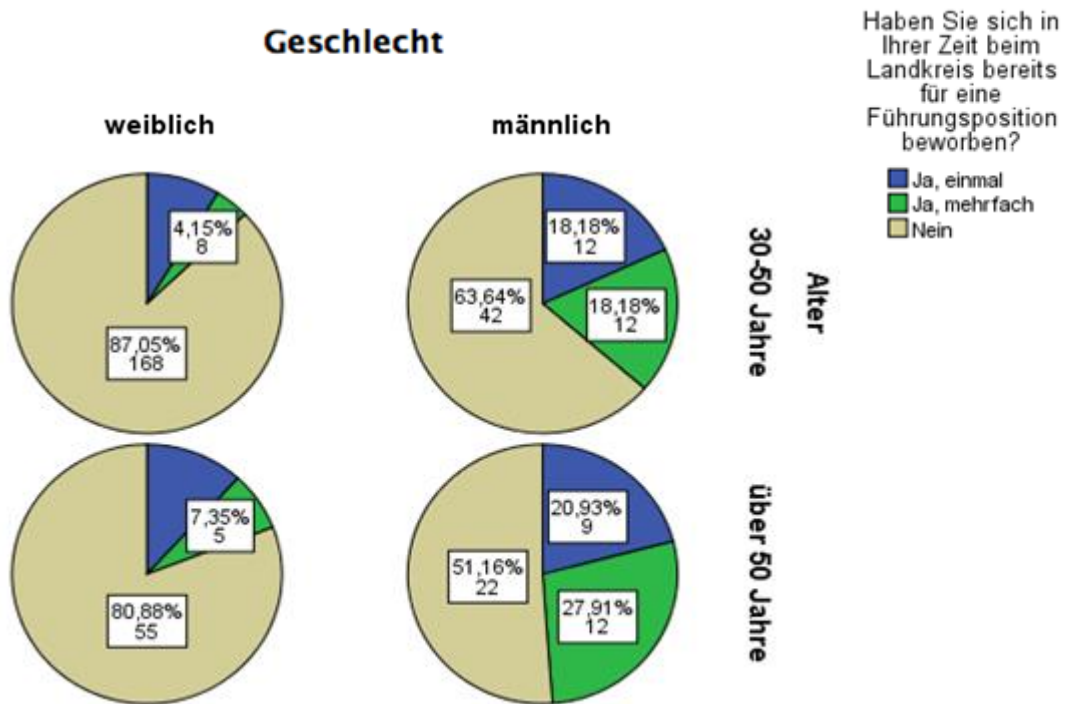


Abbildung 13: Bisheriges Bewerbungsverhalten nach Alter und Geschlecht; N = 245

Auch hier gibt es klare, bereits optisch wahrnehmbare Unterschiede im bisherigen Bewerbungsverhalten nach Geschlecht und Alter: während Frauen, wie Männer, ab dem Alter von 30 Jahren verstärkt beginnen sich für Führungspositionen zu bewerben, sind es prozentual gesehen aber deutlich weniger Frauen als Männer.

13 % der Frauen im Alter von 30 bis 50 Jahren haben sich bereits einmal oder mehrfach für eine Führungsposition beworben. Bei Männern, hingegen, waren es in dieser Altersgruppe etwa 36 %. Im Alter von über 50 Jahren geht die Schere zwischen den Geschlechtern noch weiter auseinander: hier haben sich etwa 19 % der Frauen einmal oder mehrfach für eine Führungsposition beworben, gegenüber 49 % (!) der Männer in dieser Altersgruppe.

Gründe könnten hier in der unterschiedlichen Alters- und Ausbildungsstruktur bei Frauen und Männern liegen. Dazu könnte im Nachgang zu dieser Studie noch eine konkretere Betrachtung von Karrierewegen sinnvoll sein.

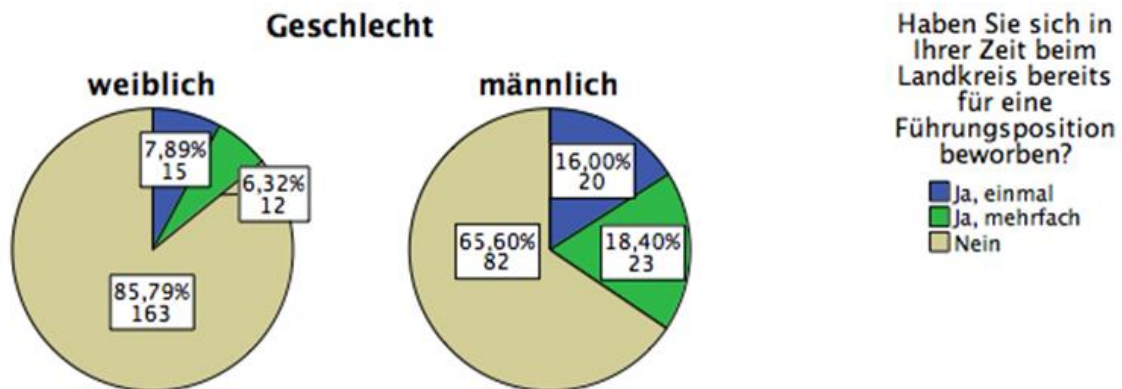


Abbildung 14: Bisheriges Bewerbungsverhalten nach Geschlecht; N= 315

Im Bewerbungsverhalten nach Arbeitszeitmodellen zeigen sich sehr deutliche Unterschiede nach Geschlecht: Am Beispiel der Vollzeittätigkeit ist zu sehen, dass der Anteil von Frauen, die sich bereits einmal oder mehrfach um eine Führungsposition beworben haben, mit etwa 14 % erheblich geringer als der Anteil der Männer in dieser Gruppe (etwa 34 %) ist.

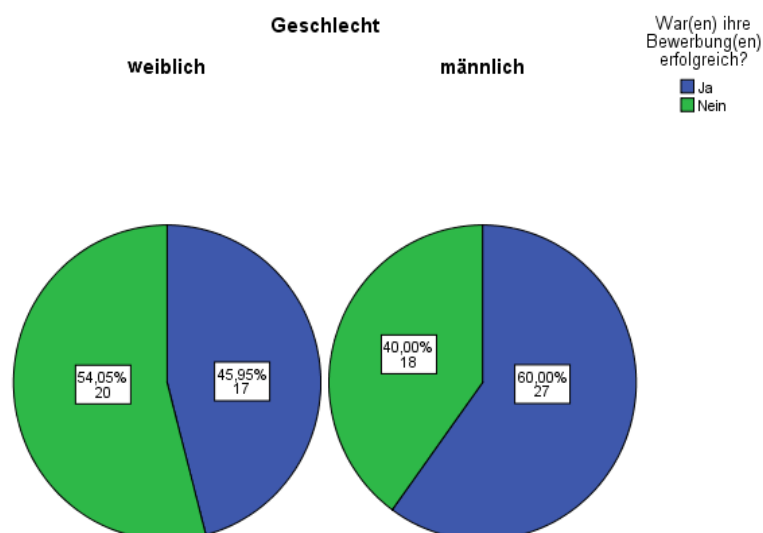


Abbildung 15: Erfolg der Bewerbungen nach Geschlecht; N= 82

Frage an die Beschäftigten: War(en) Ihre Bewerbung(en) erfolgreich?

Hier zeigen sich bei der Beantwortung deutliche Unterschiede nach Geschlecht, die es näher zu beleuchten gilt. Für knapp 46 % der Frauen und 60 % der Männer war die Bewerbung um eine Führungsposition erfolgreich. Welche Gründe gibt es für diesen Unterschied? Könnte eine gezielte Weiterbildung unter Geschlechteraspekten helfen, sollten Mentoringmaßnahmen für den (Führungs-)Nachwuchs oder Coachings unter Geschlechteraspekten für das Führungspersonal eingerichtet werden? Hier ließen sich mögliche Ansätze einer Verbesserung von erfolgreichen Bewerbungen von Frauen um eine Führungsposition finden.

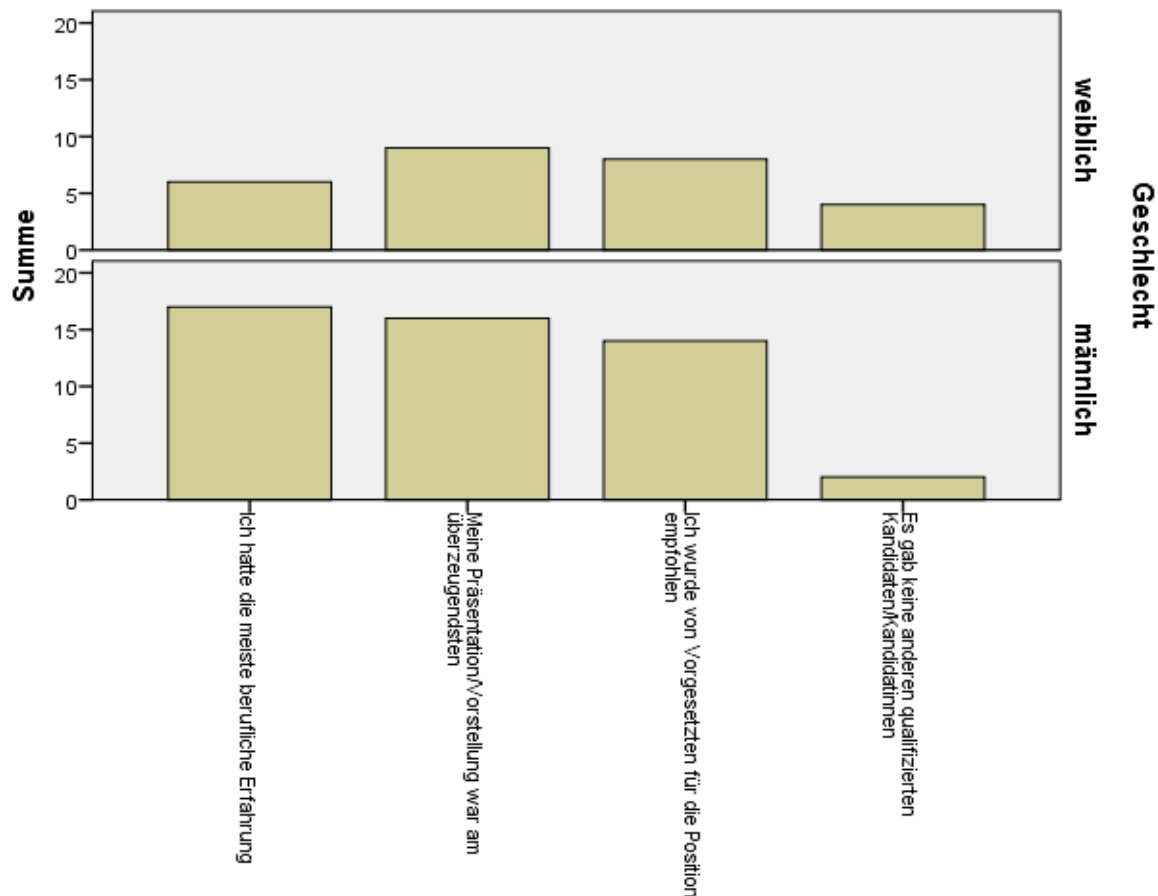


Abbildung 16: Erfolgsfaktoren für die jetzige Position nach Geschlecht; N= 73, zwei Antworten möglich

Bei der Frage nach Erfolgsfaktoren für die Auswahl und Besetzung der jetzigen Position zeigt sich ein deutlicher Unterschied nach Geschlecht:

Männer benennen deutlich häufiger, dass sie aufgrund der größeren beruflichen Erfahrung ausgewählt worden zu sein.

Frauen geben mehrheitlich an, sie hätten die überzeugendste Präsentation/Vorstellung bei der Bewerbung für die Stelle gehabt.

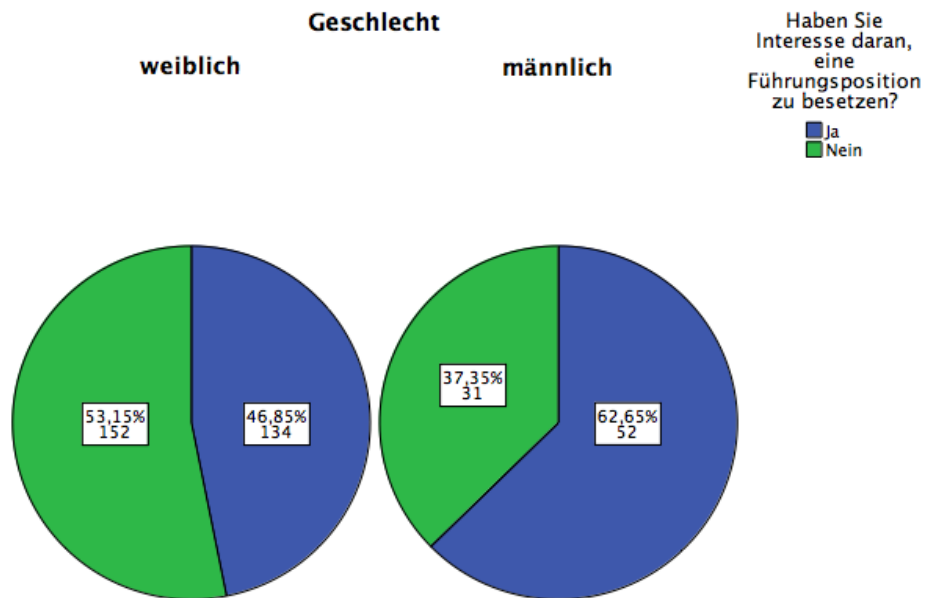


Abbildung 17: Interesse an eine Führungsposition nach Geschlecht; N= 369

Männer (62 %) äußern zwar anteilig deutlich mehr Interesse an der Besetzung einer Führungsposition als Frauen (46 %). Hinter dieser Prozentzahl stehen aber immerhin 134 Frauen! Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass ein erheblicher Teil der beschäftigten Frauen Interesse an einer Führungsposition hat. Also ein klares Votum für Frauen in Führung und dafür, dass es hier ein Potenzial zu „heben“ gilt!

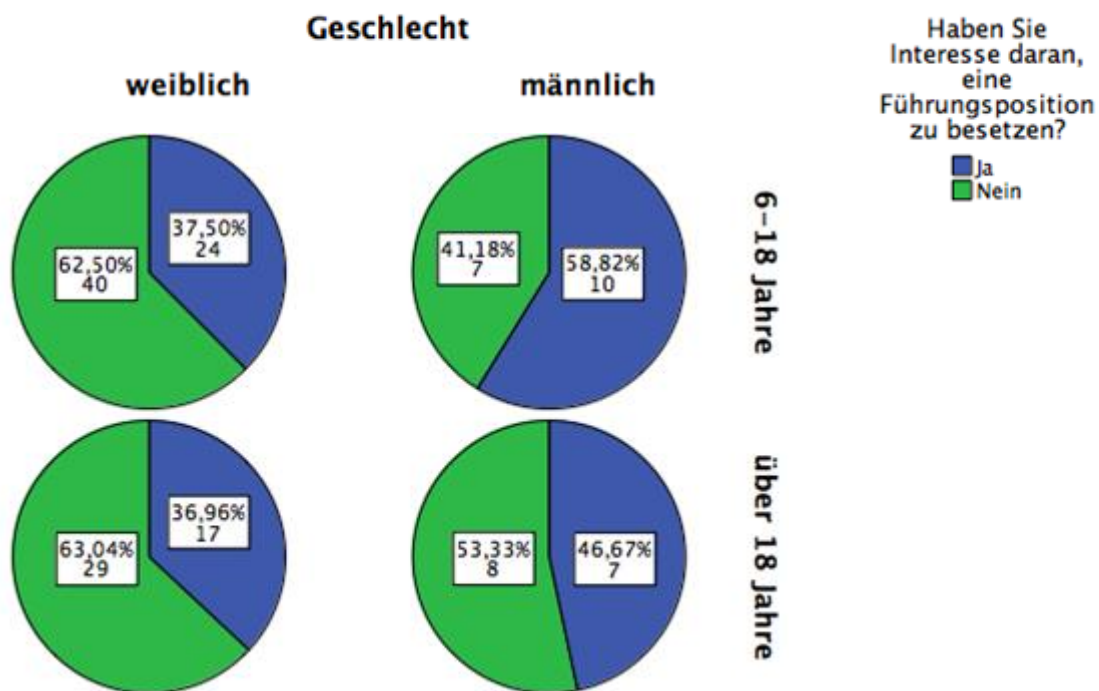


Abbildung 18: Interesse an eine Führungsposition nach Geschlecht und Alter des jüngsten Kindes; N= 142

Frauen Männer mit einem jüngsten Kind bis 6 Jahren signalisieren ein hohes Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung in Richtung Führung. Hier sind es 56 % der Frauen, die ein solches Interesse äußern und und 77 % der Männer.

Mit Kindern im Alter von 6-18 Jahren lässt das Interesse bei Frauen wie Männern an beruflicher Weiterentwicklung, prozentual betrachtet, nach. Es sind aber immer noch etwa 37 % (28 Frauen) in dieser Gruppe, die Interesse an einer Führungsposition äußern und knapp 59 % der Männer (10 Personen).

Mit einem jüngsten Kind im Alter von über 18 Jahren bleibt das Interesse bei den Frauen ähnlich hoch (17 Frauen, knapp 37%), bei den Männern sinkt der prozentuale Anteil auf etwa 46 % bzw. 7 Personen.

Allein diese Auswertung zeigt, dass ein erheblicher Anteil von Frauen mit Kindern, unabhängig von deren Alter, Interesse an der Besetzung einer Führungsposition äußert, ähnliches gilt für Männer mit Kindern. Das Interessenspotenzial ist also in der Kreisverwaltung in erheblichem Umfang vorhanden. Dies gilt es zukünftig mit geeigneten Mitteln zu „heben“.

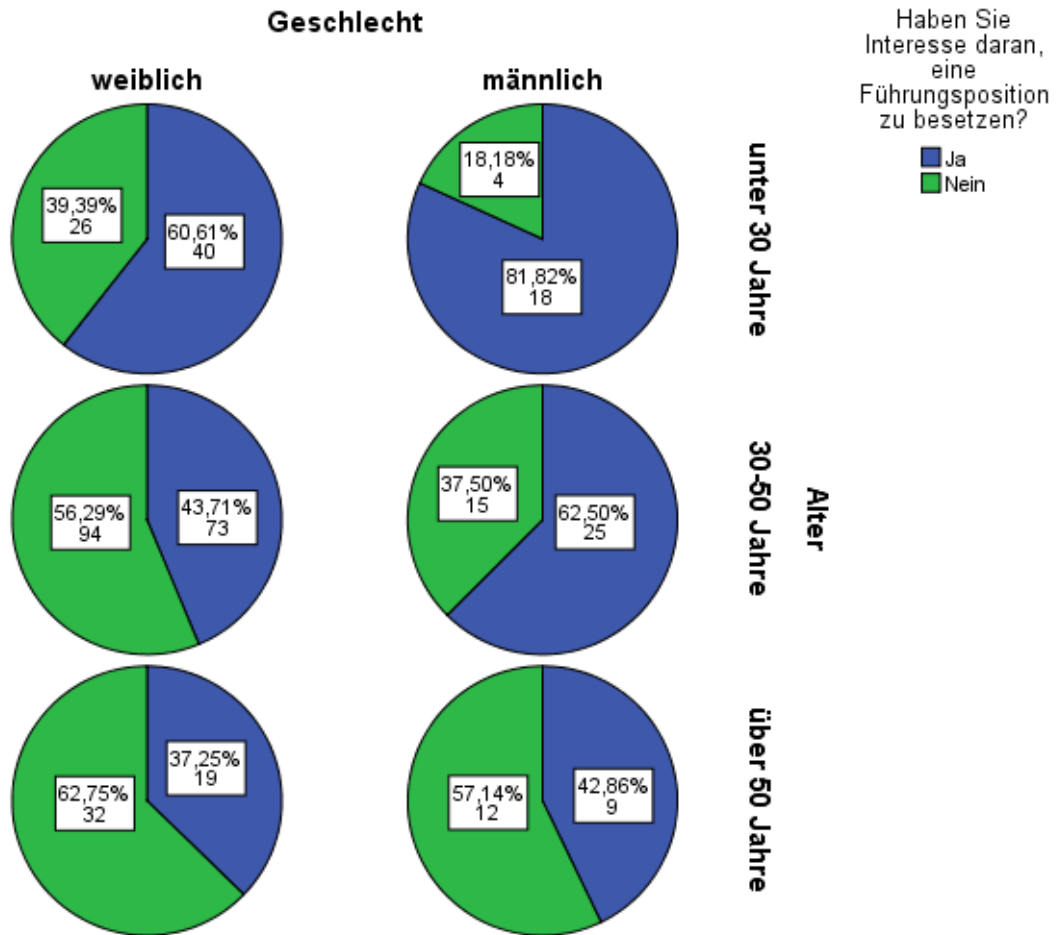


Abbildung 19: Interesse an eine Führungsposition nach Geschlecht und Alter; N= 279

In der jüngeren Altersgruppe unter 30 Jahren zeigt sich bei den Frauen (60 %) prozentual betrachtet erheblich weniger Interesse an der Besetzung einer Führungsposition als bei den Männern (81 %). Da die Fallzahlen nach Geschlecht hier teilweise zu klein sind, wird dies nicht als Grafik dargestellt.

Gleiches gilt für die Gruppe zwischen 30 bis 50 Jahren (43 % w / 62 % m). In der Gruppe über 50 Jahren liegen die Interessen näher beieinander (37 % w / 42 % m).

Allerdings ist, bezogen auf die Personenzahl, ein erhebliches Potenzial bei dem Interesse an Führungspositionen festzustellen:: Die Gruppe der Frauen unter 30 Jahren macht immerhin 40 Frauen aus, die Interesse an einer Führungsposition äußern, darüber hinaus gibt es eine große Gruppe von 73 Frauen im Alter zwischen 30-50 Jahren sowie weitere 19 Frauen im Alter von über 50 Jahren mit gleichen Interessen

Durch die Erhebung lassen sich somit bereits 132 Frauen in den unterschiedlichen Altersgruppen ausmachen, die Führungsinteresse äußern. Dies gilt es in die weiteren Überlegungen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führung einzubeziehen.

Während der hohe Anteil von Männern in Führungspositionen zeigt, dass es dort gelungen ist, nicht nur Interesse zu wecken, sondern dies auch erfolgreich in entsprechende Positionen zu bringen, macht diese Aus-

wertung deutlich, dass für die Ansprache und Weiterführung des Interesses bei Frauen neue Wege gewählt werden sollten. Eine Auswertung des Führungsinteresses nach erlerntem Beruf bzw. Vorbildung zeigt insbesondere für das Hochschulstudium bzw. die Verwaltungsausbildung mit FH-Abschluss, dass hier das Interesse von Frauen wie Männern am größten ist.

Männer haben prozentual betrachtet in allen Berufsbereichen höhere Anteile an Führungsinteressierten als Frauen. Deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind bei den Beschäftigten mit einer Verwaltungsausbildung auszumachen. Hier gelingt es offensichtlich bei Männern in erheblich höherem Umfang (52 %) Interesse an einer Führungsposition zu wecken als bei Frauen (24 %).

Somit ist auch hier ein Bereich identifiziert worden, der konkrete zukünftige Handlungsansätze ermöglicht (adressatinnengerechte Ansprache und Mittel).

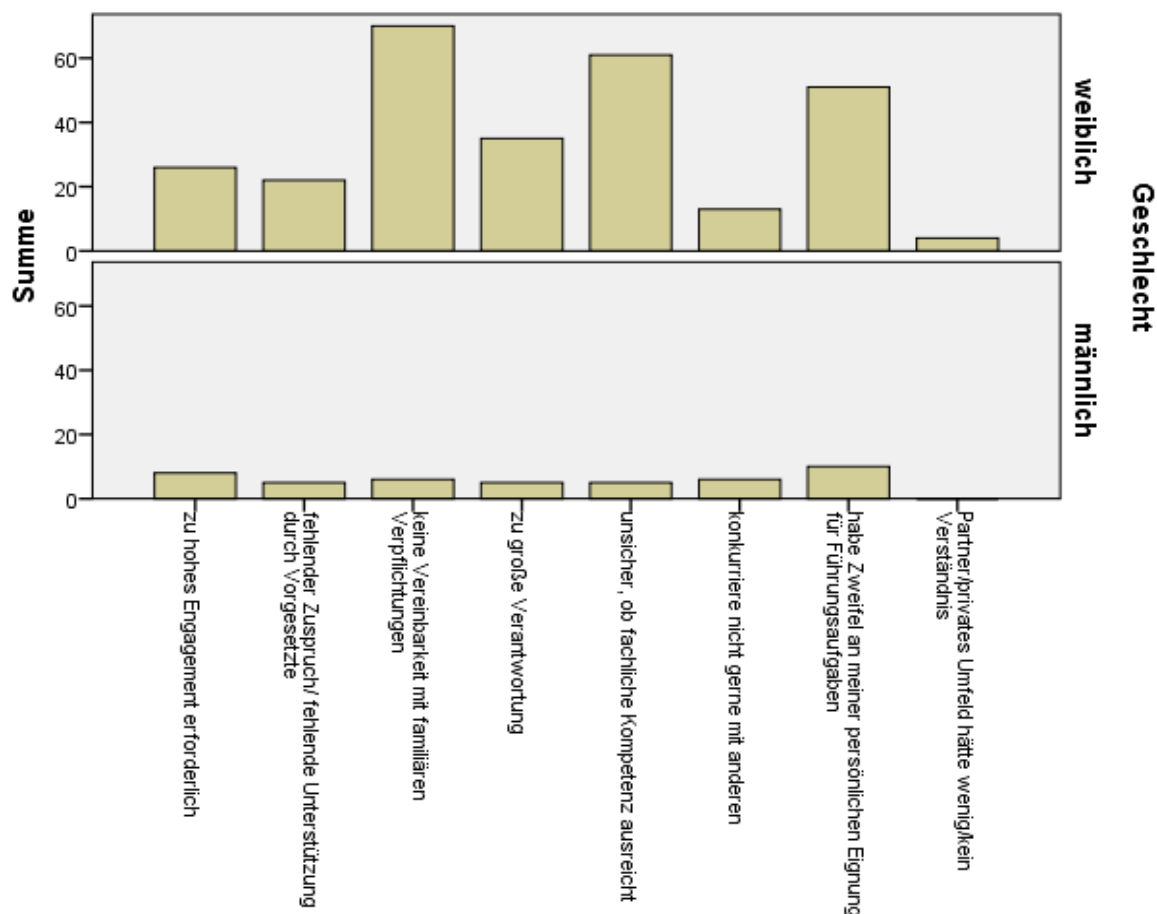


Abbildung 20: Gründe für kein Interesse an eine Führungsposition nach Geschlecht; N= 315

Die Nennungen der Gründe, warum kein Interesse an der Besetzung einer Führungsposition besteht, differiert deutlich nach Geschlecht: Frauen benennen sehr häufig die fehlende Vereinbarkeit mit familiären Verpflichtungen und die Unsicherheit, ob die fachliche Kompetenz ausreiche.

Zweifel an der persönlichen Eignung bzw. die möglicherweise zu große Verantwortung zeigt sich als Begründung bei beiden Geschlechtern.

Interessant: das Thema „konkurriere nicht gern“ ist bei den Frauen im Landkreis kein besonders wichtiges Argument. Da im Umfeld der Diskussion um Führung bei Frauen häufig das Argument genannt wird, sie würden Konkurrenz eher meiden, ist dies ein wichtiger Hinweis darauf, dass die Ergebnisse einer solche Befragung dazu beitragen, übliche Stereotype über „die“ Frauen und „die“ Männer auszuräumen.

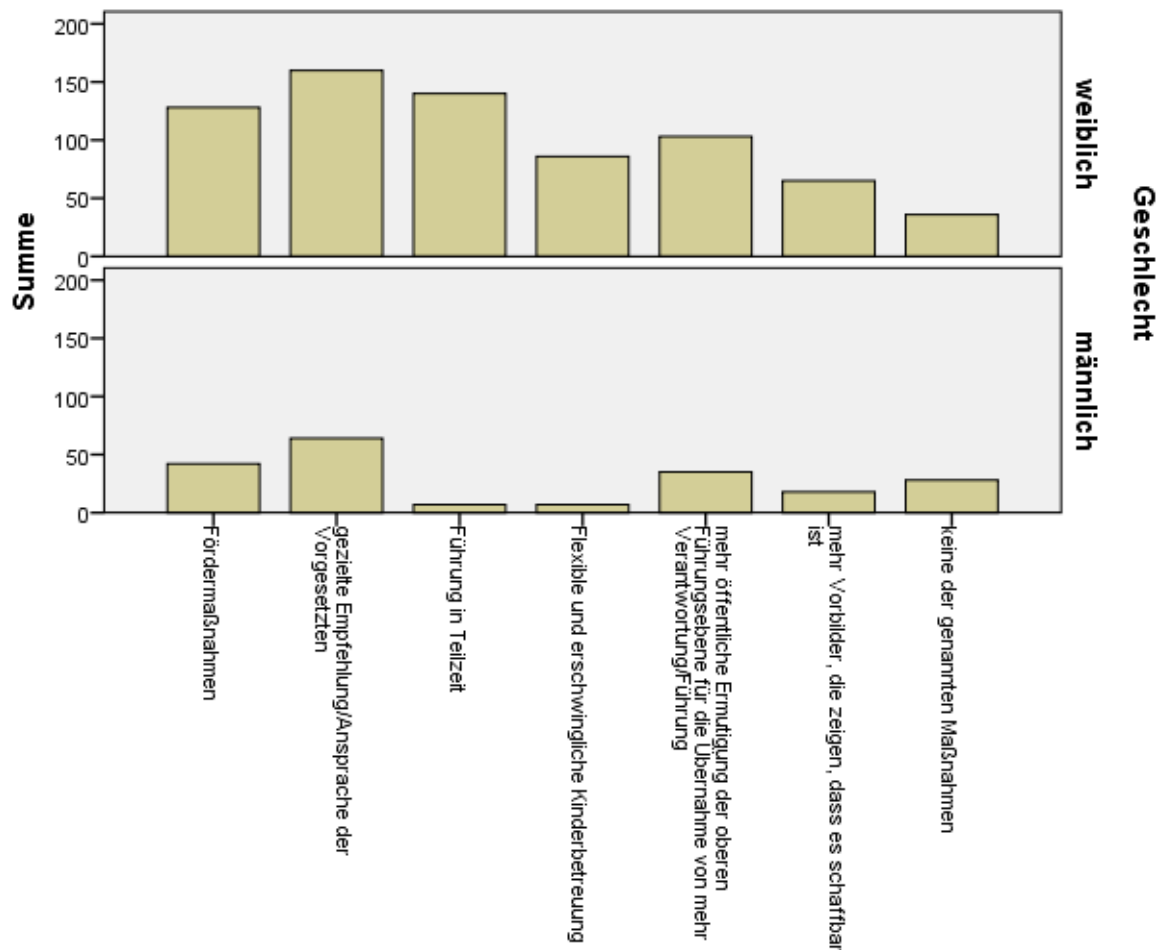


Abbildung 21: Steigerung der Attraktivität von Führungspositionen nach Geschlecht; N= 315

Bei der Frage, was die Attraktivität einer Führungsposition steigern könnte, differieren Frauen und Männer insbesondere bei dem Punkt „Führung in Teilzeit“, der für Frauen sehr attraktiv wäre, wie auch bei der „flexiblen und erschwinglichen Kinderbetreuung“.

Zu dieser Frage gab es zahlreiche Anmerkungen von Frauen wie Männern, die hier kurz zusammengefasst werden.

- Die Unternehmenskultur und Umgangsformen der (zumeist männlichen) Führungskräfte miteinander und den Beschäftigten gegenüber werden als ein eher indirekter, aber wirkungsvoller Ausschluss-

mechanismus für eine Führungsbeteiligung von Frauen gesehen. Scheinbar oder real geschlossene Gruppen (Führungszirkel) schließen aber auch an Führungsqualifizierung interessierte Männer aus.

- Die Diskussion um die Frage, wie Führung definiert wird, sowie die Informationswege zu Weiterbildungen für Führungskräfte sollten ebenso verbessert werden, wie die Ansprache der Beschäftigten und die Bereitschaft von Führungskräften, auf Interesse zu reagieren. Somit sollte auch die Weiterbildung der Führungskräfte hierzu erweitert werden.
- Mehrere Anmerkungen sehen die Auswahl qua Geschlecht oder Quote als kritisch und wenden sich gegen eine Bevorzugung von Frauen.
- Jüngere Beschäftigte merken an, dass unklar sei, ab wann man sich auf eine Führungsposition bewerben könne. Es gebe zahlreiche Interessierte zwischen 30 und 40 Jahren, die sich nicht „trauten“, ihr Interesse zu bekunden. Zudem gäbe es noch keine Zwischenergebnisse zu dem in Aussicht gestellte Betreuungskonzept für Kinder.
- Es wird gesehen, dass sich der Landkreis auf einem positiven Weg befindet. Der Weg zwischen Anforderungen wie zum Beispiel nach Jobsharing und Führung in Teilzeit und der Umsetzung in Realität sei allerdings weit. Mehr Flexibilität und Angebote wie Notfallmaßnahmen (Inhouse-Kinderbetreuung oder auch im Einzelfall einmal zu Hause bleiben zu können), wären aber wichtig, um Leistungs- und Erwartungsdruck auf die Beschäftigten mit Familienpflichten zu reduzieren. Mehr Kommunikation hierzu wird als wichtige Voraussetzung zur Verbesserung der Situation betrachtet.

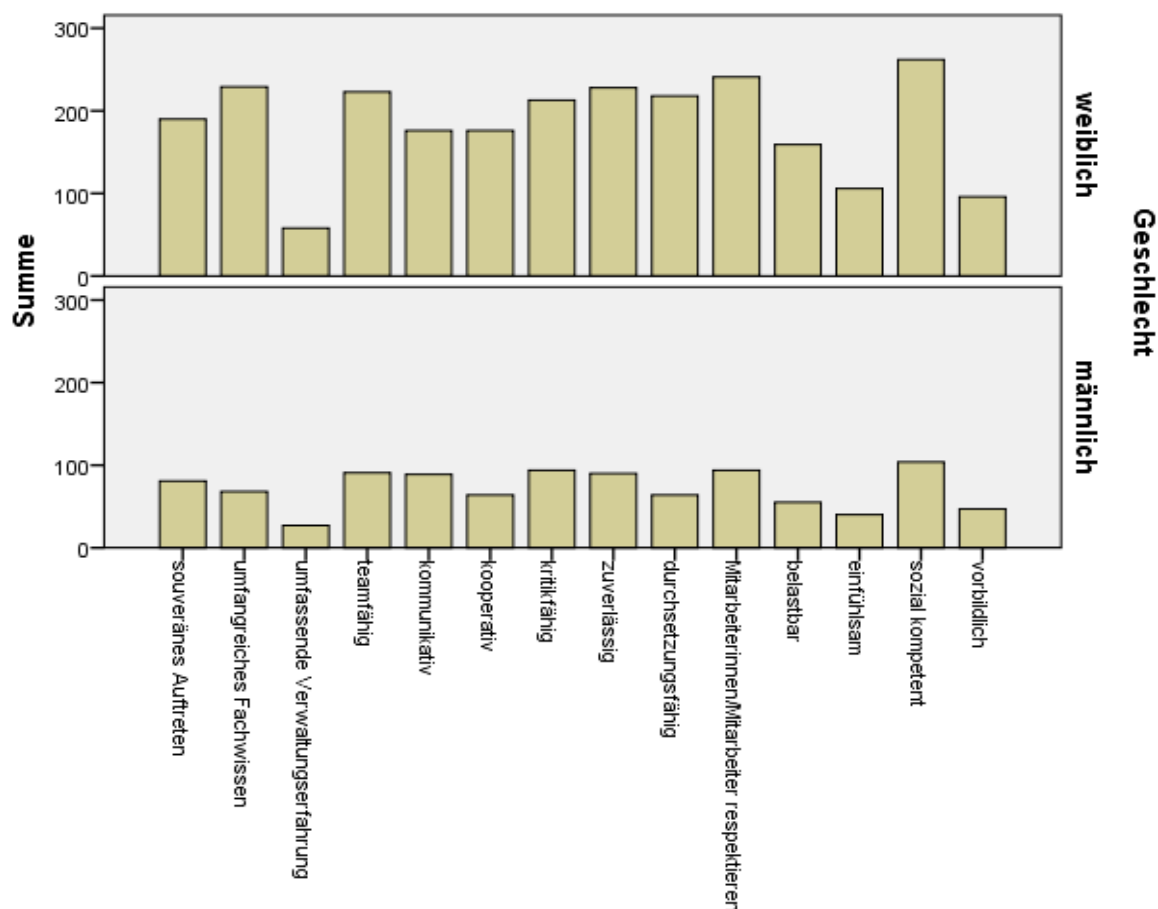


Abbildung 22: Kompetenzen einer Führungskraft nach Geschlecht; N= 315

Welche Kompetenzen braucht eine Führungskraft?

Die Antwort auf diese Frage sehen Frauen und Männer ähnlich. Unterschiede gibt es insbesondere bei dem benötigten umfassenden Fachwissen, bei der Team- und Kooperationsfähigkeit und der Durchsetzungsfähigkeit (alle mehr von Frauen benannt).

Ist es das Fachwissen, das neben der Team- und Kooperationsfähigkeit eine Führungskraft kennzeichnet? Kann die (oft versteckte) Anforderung an Frauen Durchsetzungskraft zu zeigen, bei diesen zu falschem, männerähnlichem, aber bei Frauen wenig akzeptiertem Verhalten führen?

Studien zeigen, dass Frauen oft zu sehr auf ihre fachliche Qualifikation setzen und andere wichtige Felder, wie das Netzwerken, vernachlässigen. Hier zeigt sich ein weiterer Ansatz zum Handeln. Welche Anforderungen gibt es auf welchen Ebenen der Führung in der Kreisverwaltung? Welche zielgruppengerechten Weiterbildungsangebote gibt es? Kann die Qualifizierung von Führungskräften solche Themen zukünftig einbeziehen?

Auf diese Frage, welche Kompetenzen eine Führungskraft benötigt, hatten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landkreises wiederum zahlreiche Hinweise und Anmerkungen.

- *Die fachlichen Qualifikationen für Führung und auch die hierfür erforderlichen sozialen Kompetenzen werden bei Frauen durchaus gesehen. Überwiegend männliche Führung führe auch zu einer Präferenzierung eines männlichen Verhaltens und Führungsstils.*
- *Mehrere Anmerkungen befassen sich damit, dass Führungskräfte im Landkreis für ihre Aufgabe nicht ausreichend vorbereitet seien. Dies beträfe unter anderem Klima, Kultur und den Umgang miteinander, aber auch Bereiche wie die Arbeitsorganisation und die Verteilung von Arbeit, die Kommunikationskompetenz, die Wertschätzung der Arbeit der Beschäftigten oder das Angehen von Problemen. Eine gezielte Qualifizierung für Führungsaufgaben wird als notwendig erachtet.*
- *Eher männliche Voten warnen vor einer möglicherweise „zwanghaften“ Besetzung von Führungspositionen mit Frauen. Frauen stünden bei den sozialen und fachlichen Kompetenzen Männern in nichts nach. Es solle daher nach Qualifikation besetzt werden.*

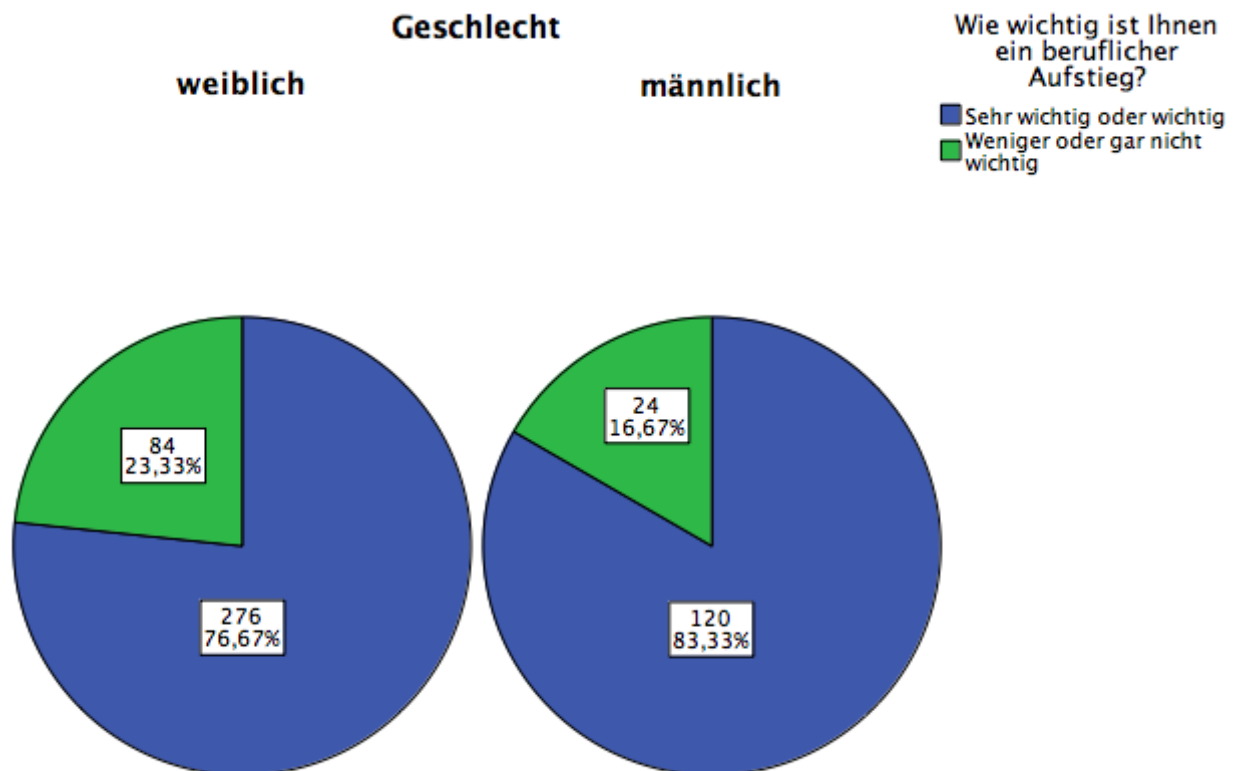


Abbildung 23: Wichtigkeit des beruflichen Aufstiegs nach Geschlecht; N= 504

Die prozentuale Aufteilung der beiden Diagramme macht es bereits optisch deutlich: Die überwiegenden Mehrheit der Frauen und Männer ist ein beruflicher Aufstieg wichtig oder sehr wichtig (blau). Der Anteil der Männer liegt bei 83 %, der Anteil der Frauen bei knapp 77 %.

Jeweils etwa 23 % der Frauen und etwa 17 % der Männer halten einen beruflichen Aufstieg für weniger oder gar nicht wichtig.

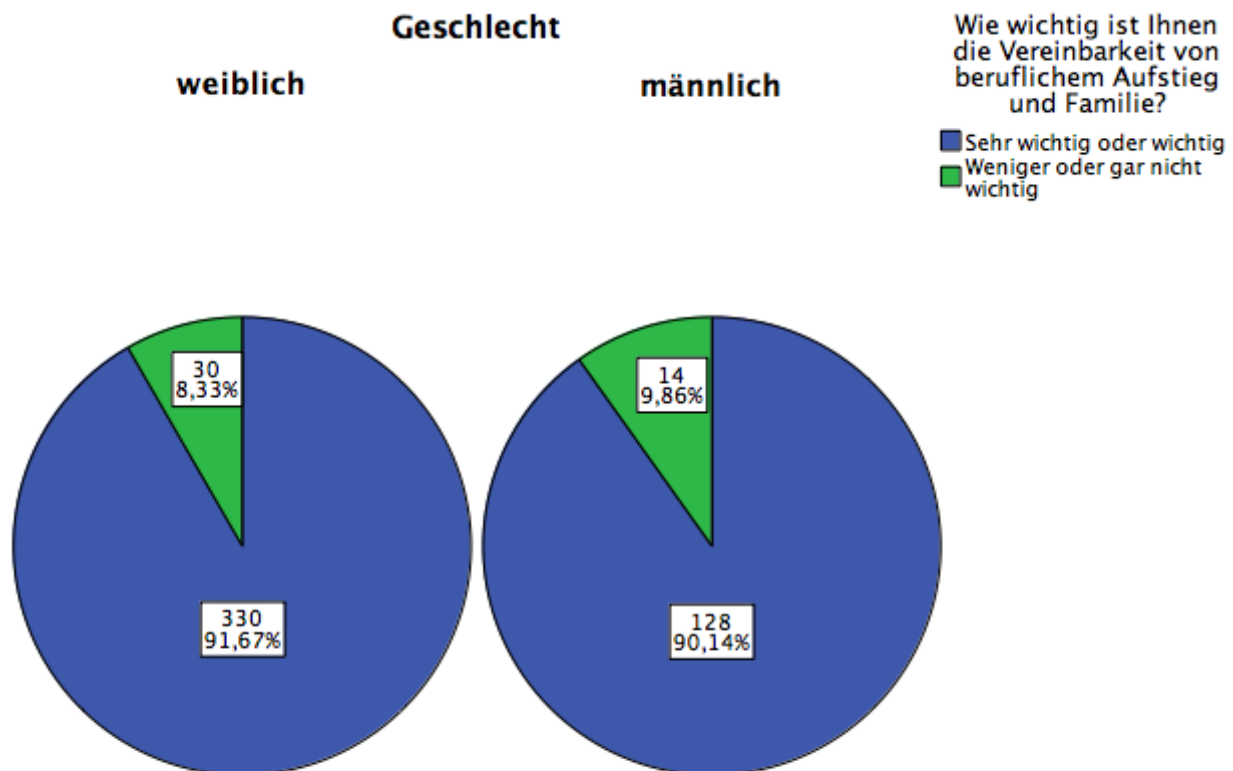


Abbildung 24: Wichtigkeit von Vereinbarkeit von beruflichem Aufstieg und Familie nach Geschlecht; N= 502

Die Vereinbarkeit von beruflichem Aufstieg und Familie hat einen hohen Stellenwert bei den weiblichen und männlichen Beschäftigten der Kreisverwaltung. Etwas mehr als 500 Beschäftigte antworten auf diese Frage.

Der Anteil derjenigen, die diese Vereinbarkeit für sehr wichtig oder wichtig hält, liegt bei den männlichen Teilnehmenden mit etwa 90% nur wenig unter dem Votum der weiblichen Teilnehmenden mit knapp 92%.

Bei dieser Frage gibt es auch kaum Differenzen zwischen den Beschäftigten mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Die Antwort, dass ihnen die Vereinbarkeit von beruflichem Aufstieg und Familie sehr wichtig oder wichtig sei, liegt zwischen knapp 90 % bei den Vollzeitstätigen und bei etwa 94 % bei den Teilzeitmodellen.

Je jünger die Kinder sind, desto höher ist der Stellenwert der Vereinbarkeit für die Beschäftigten. Aber selbst Beschäftigte, deren Kinder bereits über 18 Jahre alt sind, betonen noch mit 88 % den für sie hohen Stellenwert der Vereinbarkeit von beruflichem Aufstieg und Familie.

25 (ohne Abbildung): Welche Erfahrungen haben Sie mit männlichen und weiblichen Vorgesetzten? (N = 458)

Die meisten der Beschäftigten hatten bisher sowohl weibliche als auch männliche Vorgesetzte (68 % der Frauen und 63 % der Männer). Jeweils 30 % der Frauen und 35 % der Männer hatten bisher nur männliche Vorgesetzte. Nur ein verschwindend geringer Teil der Beschäftigten arbeitete bisher ausschließlich für weibliche Vorgesetzte.

Männer, die bislang nur männliche Vorgesetzte hatten, können sich grundsätzlich vorstellen, eine weibliche Vorgesetzte zu haben. Frauen, die bisher nur männliche Vorgesetzte hatten, sehen dies in geringem Umfang kritischer. 95 % von ihnen können sich ebenfalls eine Frau als Vorgesetzte vorstellen, 5 % von ihnen können sich dies nicht vorstellen.

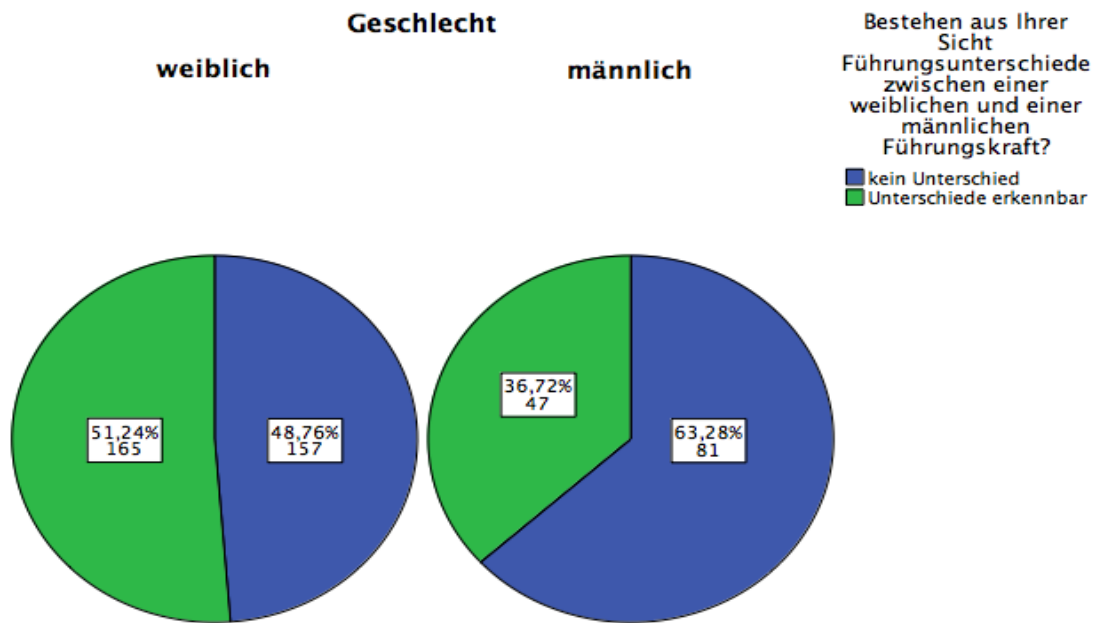
Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten, die bereits Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten haben (N = 313), geben an, dass das Geschlecht der Vorgesetzten keine Rolle spiele. Bei dem letzten Drittel scheiden sich die „Geister“: Während Frauen mit 21 % ein ‚mixed team‘ bevorzugen, ist dies nur für 7 % der Männer interessant. Sie bevorzugen dagegen zu 18 % einen männlichen Vorgesetzten, bei Frauen ist dies bei nur 9 % der Fall.

Frage an Personen, die bisher nur weibliche Vorgesetzte hatten: Wen bevorzugen Sie als Vorgesetzte?

Der überwiegende Teil der Beschäftigten (zwei Drittel und mehr) gibt an, dass das Geschlecht der Vorgesetzten keine Rolle spiele. Dahinter scheiden sich die „Geister“: während Frauen dann mit 21 % ein ‚mixed team‘ bevorzugen, ist dies nur für 7 % der Männer interessant. Sie bevorzugen dagegen zu 18 % einen männlichen Vorgesetzten, bei Frauen ist dies bei nur 9 % der Fall.

Frauen werden von beiden Geschlechtern besonders wenig bevorzugt: bei den Frauen von 6, %, bei den Männern von 2 %.

Hier äußern sich 313 Beschäftigte, die bisher nur weibliche Vorgesetzte hatten. Wie kommt es zu der geringen Präferenz für Frauen? Welche Feedbacks erhalten männliche und weibliche Vorgesetzte von ihren MitarbeiterInnen und Vorgesetzten. Coachings oder Trainings mit Feedbackrunden könnten hilfreiche Maßnahmen sein.



**Abbildung 26: Unterschiede zwischen weibliche und männliche Führungskräfte nach Geschlecht;
N= 450**

Mehr als die Hälfte der Männer (51 %) und mehr als ein Drittel (37 %) der Frauen sehen Führungsunterschiede zwischen Frauen und Männern.

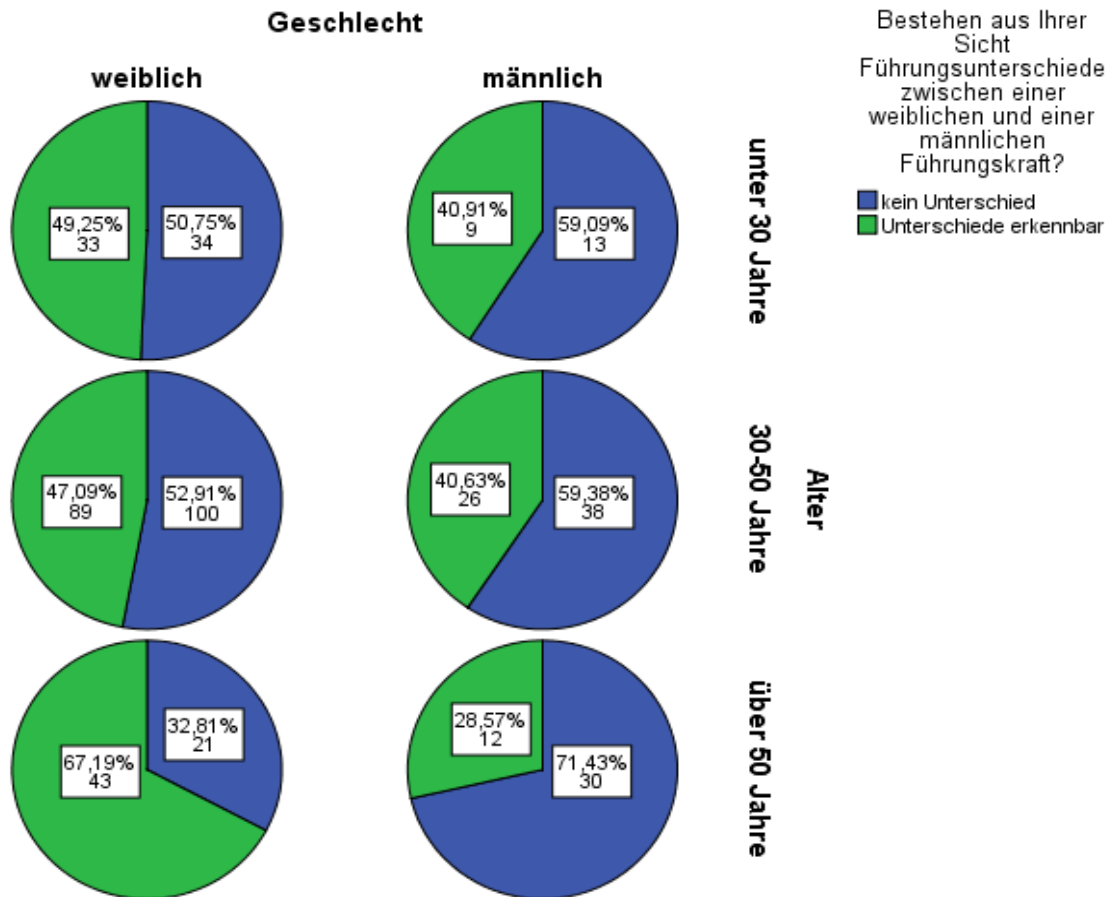


Abbildung 27: Unterschiede zwischen weibliche und männliche Führungskräfte nach Altersgruppe und Geschlecht; N= 448

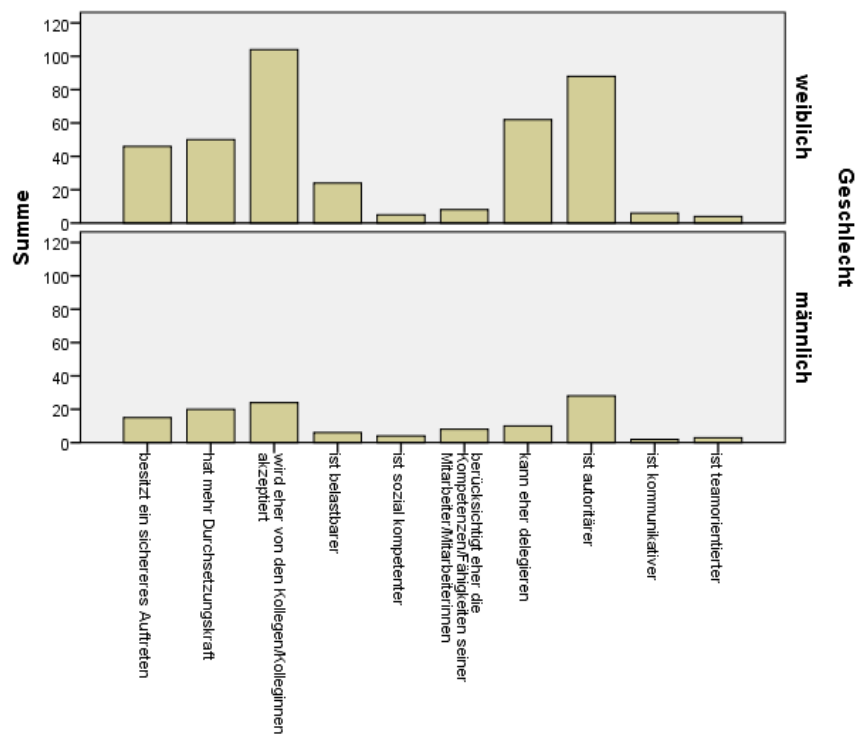
Etwa 50 % der Frauen unter 50 Jahren und knapp 60 % der Männer unter 50 Jahren sehen keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften.

Wiederum etwa 50 % der Frauen unter 50 Jahren und 40 % der Männer unter 50 Jahren macht Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führung aus.

Große Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind bei den über 50jährigen festzustellen:

Insbesondere ältere Frauen (über 50 Jahren) sehen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften (67 %), bei ihren männlichen Kollegen über 50 Jahren ist dies nur bei knapp 29 % der Fall.

Eine männliche Führungskraft...



Eine weibliche Führungskraft...

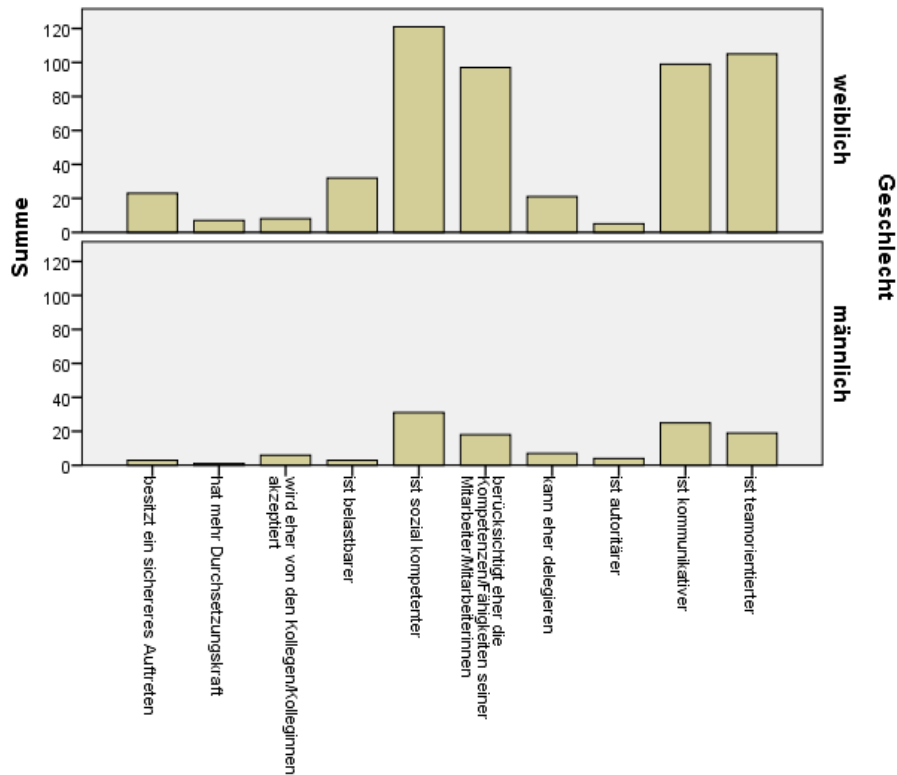


Abbildung 28: Merkmale von weiblichen und männlichen Führungskräften nach Geschlecht; N= 315

Befragt zu den Merkmalen einer weiblichen und männlichen Führungskraft, ähneln sich die Antworten nach Geschlecht erheblich. Gleichzeitig werden starke Geschlechterstereotype bei Frauen wie Männern deutlich. Eine männliche Führungskraft weist demnach dort Stärken auf, wo Frauen diese (vermeintlich) nicht haben: Eine männliche Führungskraft hat eine höhere Akzeptanz, ist autoritärer, kann eher delegieren, hat mehr Durchsetzungskraft und sicheres Auftreten. Frauen hätten entsprechend mehr Stärken bei der sozialen Kompetenz, berücksichtigten eher die Kompetenzen anderer/der MitarbeiterInnen, seien teamorientierter und kommunikativer.

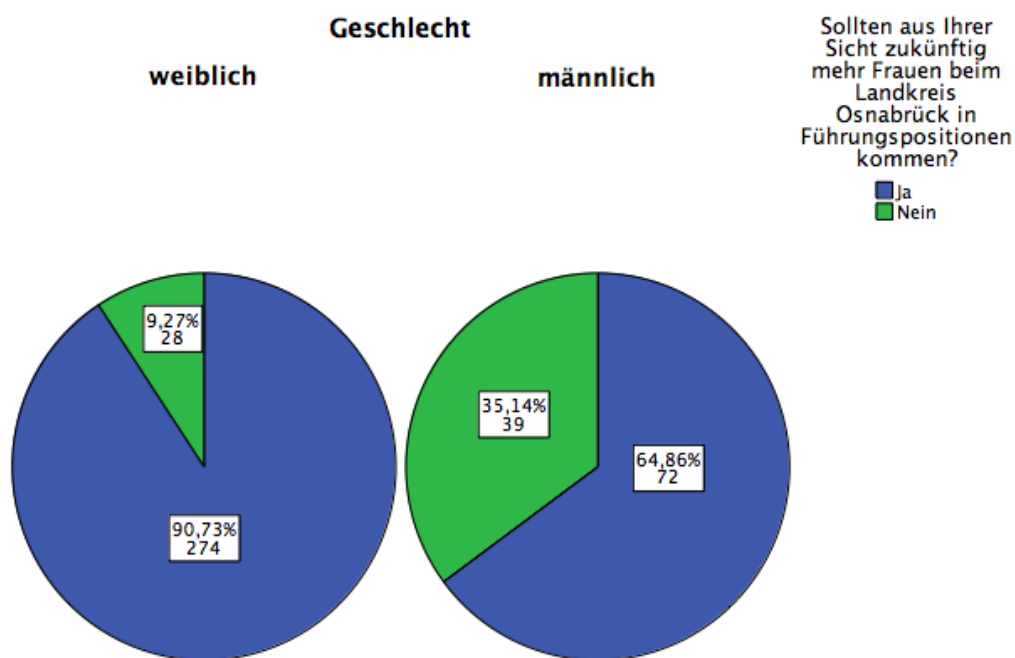


Abbildung 29: Mehr Frauen in Führung beim Landkreis Osnabrück nach Geschlecht; N= 413

Sollten zukünftig mehr Frauen in der Kreisverwaltung in Führung kommen?

Frauen beantworten dies zu 90 % positiv, Männer zu knapp 65 %.

Hier werden – wenn auch die Mehrheit der Männer einer Stärkung der Frauen in Führung positiv gegenüber steht - Interessensunterschiede deutlich: mehr Frauen in Führung heißt weniger Männer in Führung! Dies zeigt, dass es besonders wichtig ist, einen Änderungsprozess hin zu mehr Frauen in Führung besonders gut kommunikativ einzuführen und zu begleiten.

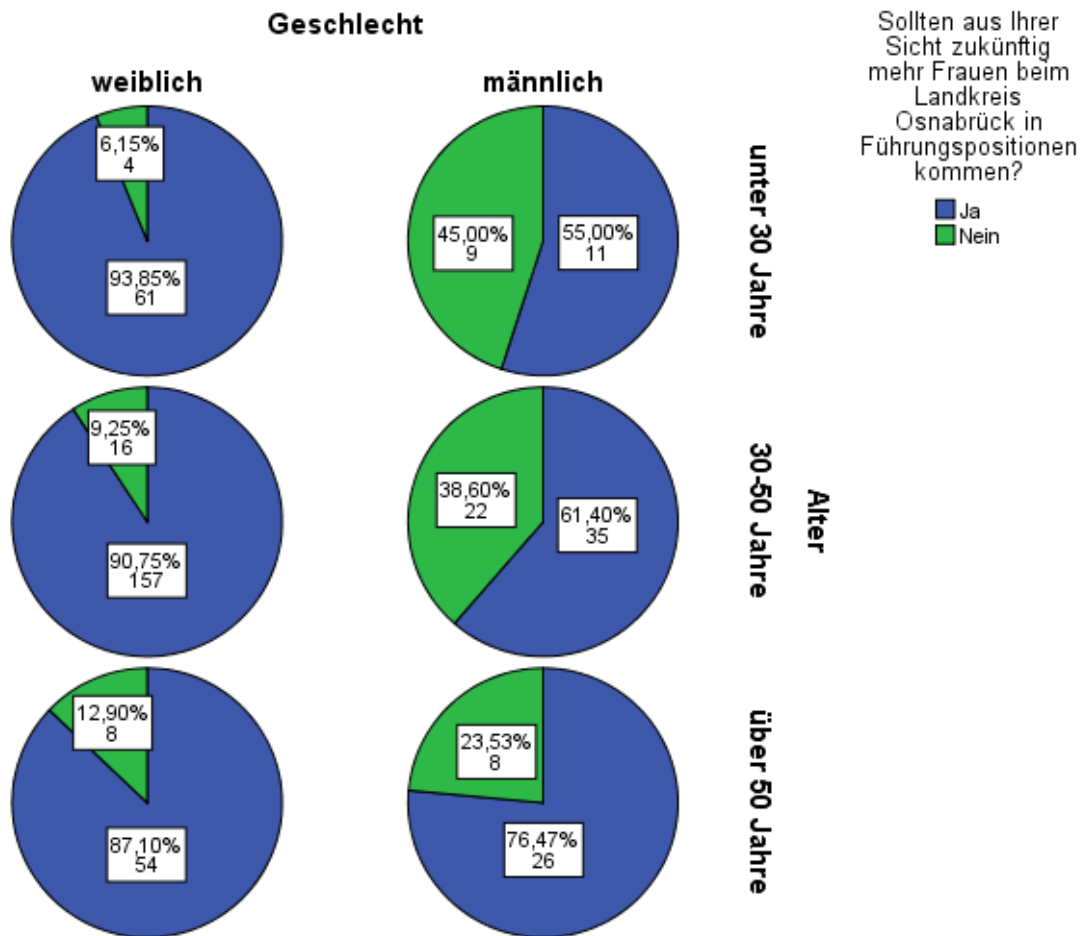


Abbildung 30: Mehr Frauen in Führung beim Landkreis Osnabrück nach Altersgruppe und Geschlecht; N= 411

Bei der Frage, ob aus Sicht der Beschäftigten zukünftig mehr Frauen in Führung kommen sollten, zeigt sich auch schon optisch ein getrenntes Bild.

Während Frauen dies zu Anteilen von 87 % - knapp 94 % bejahen, sind es bei den Männern zwischen 55 % und 76 %, die dies bejahen.

Bei den jüngeren Frauen erhält dieser Punkt die meiste Zustimmung, etwas geringer ist sie bei den älteren Frauen. Demgegenüber ist die Zustimmung bei den jüngeren Männern unter 30 Jahren am geringsten (55 %) und bei den Männern über 50 Jahren am höchsten (76 %). Letztere sind bereits in ihren Positionen oder Laufbahnen weitgehend gefestigt, so dass sie kaum die Konkurrenz weiblicher Kandidaten befürchten müssen. Die jungen Männer sehen dagegen erhebliche Konkurrenzen um Führungspositionen, wenn mehr Frauen ausgewählt werden, und reagieren deutlich skeptischer.

Karrierebevorzugung nach Geschlecht?

Weibliche und männliche Beschäftigte unterscheiden sich in ihrer Wahrnehmung der Karriereperspektiven für die Geschlechter.

Männer und Frauen werden bei einer Beförderung gemäß ihrer Qualifikation berücksichtigt.

Je jünger die Befragten sind, desto positiver stehen sie zu diesem Statement.

62 % der Frauen und 77 % der Männer unter 30 Jahren stimmen hier zu.

Bei den 30-50-jährigen stimmen noch 54 % der Frauen und 63 % der Männern zu.

Bei den über 50-jährigen sind es nur noch 36 % der Frauen, aber noch 60 % der Männer, die diese Auffassung vertreten.

Männer werden bevorzugt

Knapp 36 % der Frauen unter 30, 42 % der Frauen zwischen 30 – 50 und 58 % der Frauen über 50 meinen, dass Männer bei Beförderungen eher bevorzugt würden.

Bei den Männern unter 30 Jahren sind knapp 10 % der Meinung, dass Männer bei Beförderungen eher bevorzugt würden, bei den 30 – 50-Jährigen sind es 13 %, bei den Männern über 50 sind es 21 %.

Frauen werden bevorzugt

Auch hier gibt es erhebliche Unterschiede in der Sicht von Frauen und Männern nach Altersgruppen.

Bei den Frauen liegt der Prozentanteil der Zustimmung quer durch die Altersgruppen sehr niedrig (5% und niedriger).

Bei den Männern sind die 30-50-Jährigen mit 23 % die Altersgruppe, die am stärksten der Meinung zustimmt, dass Frauen bei Beförderungen eher bevorzugt würden. Bei den unter 30-Jährigen sind es 13 %, bei den über 50-Jährigen sind es 18 %.

Auch zu den Karriereperspektiven gab es Anmerkungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hier zusammengefasst werden.

- Eher kritisch wird beispielsweise in einer Anmerkung das Thema „Führen in Teilzeit“ gesehen, dagegen solle der Wiedereinstieg in Vollzeit nach Elternzeit oder reduzierter Arbeitszeit mehr ausgebaut und verbessert werden.
- Karriereinteressierte Personen merken an, dass die Fördermaßnahmen für aufstiegsorientierte Frauen in der Kreisverwaltung eher dürftig seien und ergänzende Angebote externer Träger nicht genutzt würden.
- Kinder und Karriere sind in Deutschland nur vereinbar, wenn zahlreiche andere Faktoren wie die Unterstützung des Partners/der Partnerin, die Betreuungsmöglichkeiten, die Verkehrsanbindungen und anderes mehr auch passten. Vollzeitarbeitende Eltern müssten oft mit kontinuierlich schlechtem Gewissen kämpfen.

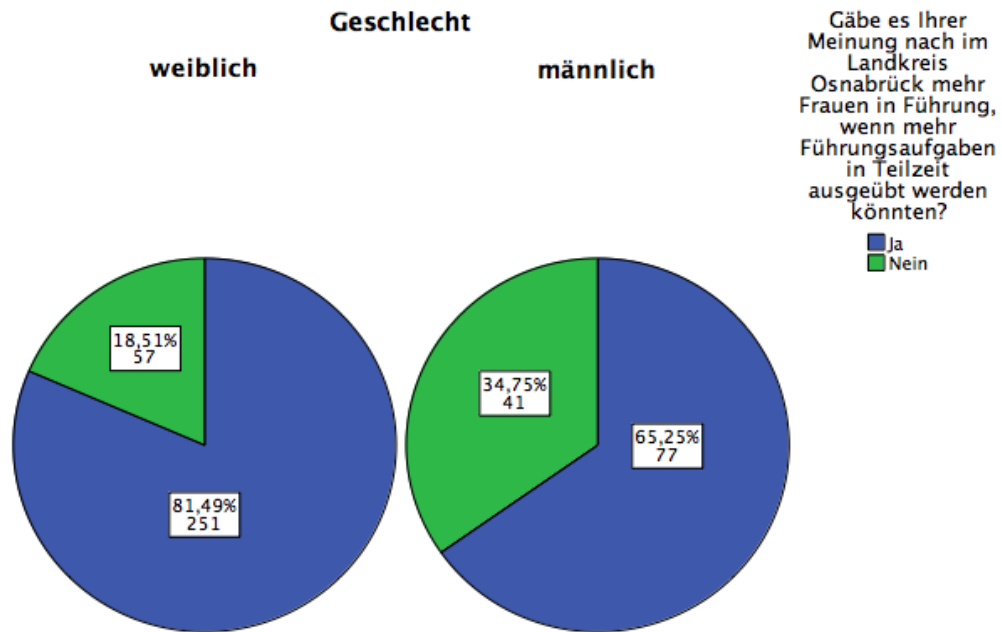


Abbildung 31: Meinung zu Führung in Teilzeit nach Geschlecht; N= 426

Gäbe es mehr Frauen in Führung, wenn diese in Teilzeit ausgeübt werden könnte?

Frauen bejahen dies zu über 80 %, bei den Männern ist die Zustimmung unter anderem aufgrund der deutlich geringeren Anteile an teilzeitarbeitenden Männern auch hier geringer. Sie liegt bei 65 %.

In welchem Arbeitszeitmodell arbeiten Sie aktuell?

Vollzeit

Teilzeit (bis 20h)

Teilzeit (über 20h)

Gäbe es Ihrer Meinung nach im Landkreis Osnabrück mehr Frauen in Führung, wenn mehr Führungsaufgaben in Teilzeit ausgeübt werden könnten?

■ Ja
■ Nein

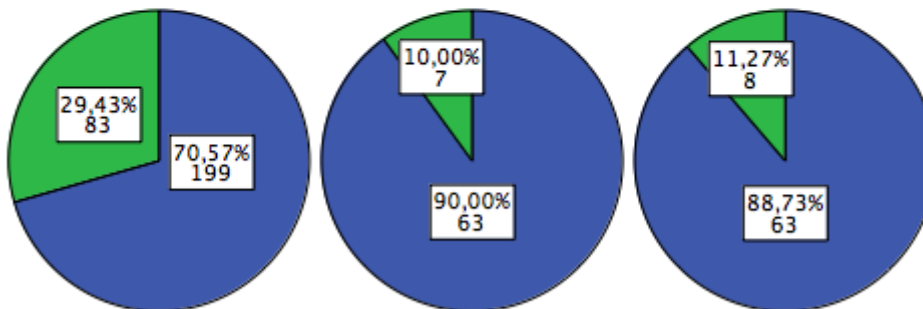


Abbildung 32: Einschätzung mehr Frauen in Führung wenn Möglichkeit zu Führen in Teilzeit nach Arbeitszeitmodell; N=423

Gäbe es mehr Frauen in Führung, wenn diese in Teilzeit ausgeübt werden könnte?

Am stärksten ist die Zustimmung zu dieser Frage bei den Teilzeitarbeitenden mit unter 20 Std/W (90 %), bei den Teilzeitarbeitenden über 20 Std./W liegt die Zustimmung bei etwa 88 %, bei den Vollzeitarbeitenden bei 70 %.

Zahlreiche Kommentare der befragten Frauen und Männer zeigen, dass das Thema eine hohe Bedeutung für die Beschäftigten hat. Hierzu die Zusammenfassung.

- Die zahlreichen Teilzeitmodelle in der Kreisverwaltung werden in einer Anmerkung eher als Mittel zur Konfliktvermeidung gesehen. Die zumeist männlichen Vorgesetzten hätten selten die Aufgabe, sich mit Mitarbeitenden auseinandersetzen zu müssen, die die Arbeit der dann fehlenden Teilzeitkräfte auszugleichen hätten.
- Die geringere Erreichbarkeit von teilzeitarbeitenden Vorgesetzten und die Verdichtung der Führungsaufgabe auf einen geringeren Stundenumfang werden eher kritisch gesehen. Auch die Sorge, die Familie könne durch Führungsaufgaben in Teilzeit vernachlässigt werden, wird thematisiert. Führungsaufgaben werden als wichtige Aufgabe mit einem hohen Zeitpensum gesehen, die eine ebenso hohe Präsenzzeit erforderten, um den Aufgaben und den Erwartungen gerecht werden zu können. In einigen Anmerkungen wird „Teilzeitführung“ als qualitativ nicht adäquate Führung abgewertet.

- Andere Stimmen befürworten klar die Möglichkeit, dass Führung in Teilzeit ausgeübt werden könne. Es wird darauf hingewiesen, dass hierzu auch eine gezielte Ansprache und Lösungssuche durch Vorgesetzte erwünscht sei.
- Zu der Einrichtung von Teilzeitstellen gehört auch die Berücksichtigung der Vollzeitkräfte und eine klare Arbeits- und Organisationsplanung, die die Interessen von Teilzeit- und Vollzeitkräften einbezieht.

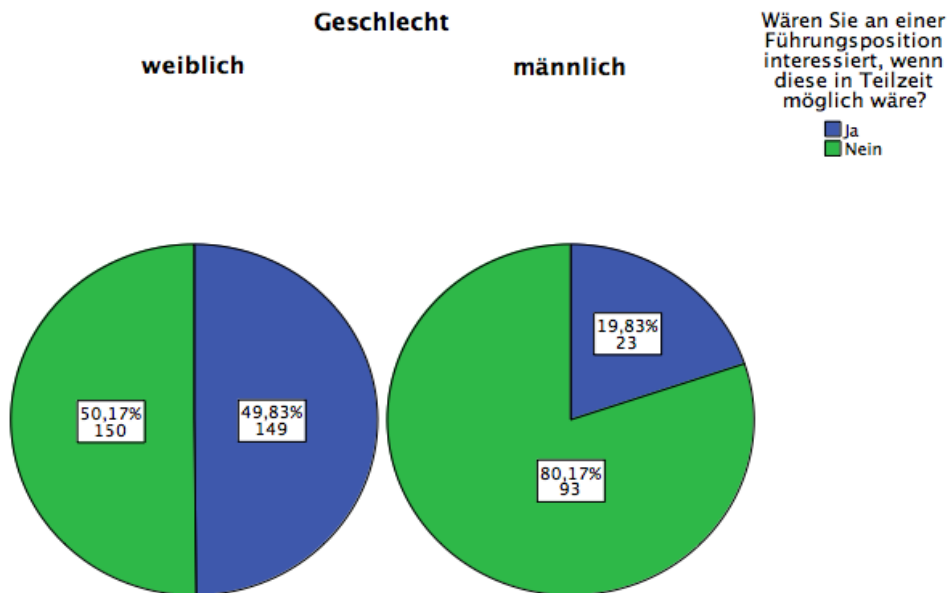


Abbildung 33: Interesse an Führung in Teilzeit nach Geschlecht; N= 414

Etwa die Hälfte der Frauen und knapp 20 % der Männer wären an einer Führungsposition interessiert, wenn diese in Teilzeit möglich wäre.

Knapp 150 Frauen und 23 Männer bejahen ihr Interesse an einer Führungsposition in Teilzeit. Dies zeigt, dass es zwar noch überwiegend ein Thema für Frauen ist, dass es aber ein zunehmendes Interesse bei Männern gibt, Führung in Teilzeit wahrzunehmen. Aktuelle Studien zu den Wünschen junger Nachfolgenerationen weisen darauf hin, dass diese zukünftig aus unterschiedlichen Gründen weniger stark an einer Vollzeittätigkeit interessiert sein werden. Die rege Beteiligung an den offenen Antworten bei Frauen wie Männern zeigt, dass das Thema Teilzeit die „Gemüter“ der Beschäftigten bewegt und hier durchaus noch innovative Führungskompetenzen zur guten Planung, Koordinierung und Organisation erwünscht sind.

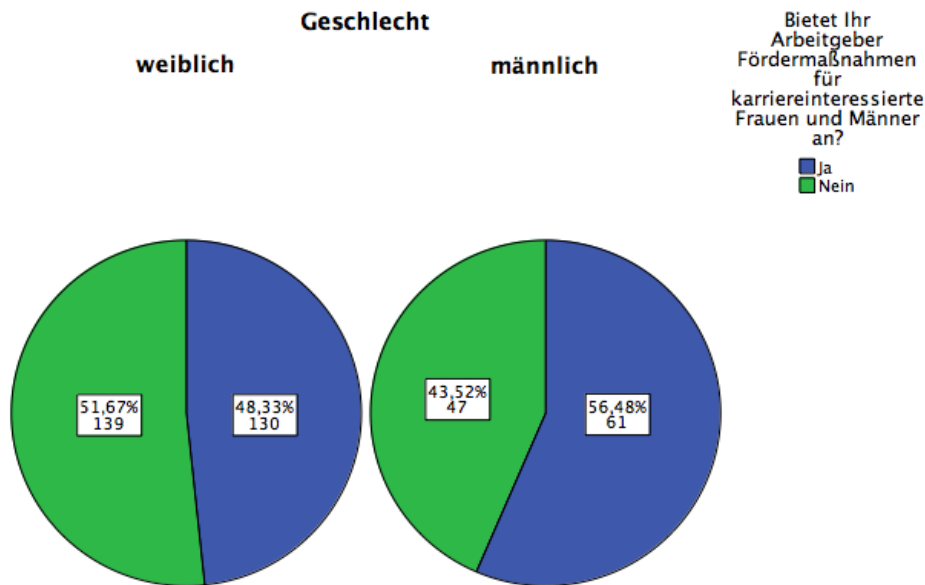


Abbildung 34: Kenntnis über Fördermaßnahmen nach Geschlecht; N= 377

Bietet Ihr Arbeitgeber Fördermaßnahmen für karriereinteressierte Frauen und Männer an?

Mehr Männer (56 %) als Frauen (48 %) geben an zu wissen, dass ihr Arbeitgeber Fördermaßnahmen für karriereinteressierte Frauen und Männer anbietet.

Auffällig ist einerseits der deutlich höhere Anteil an Männern, denen dieses bekannt ist, andererseits ist der Anteil der „Nichtwissenden“ erstaunlich hoch (43 % der Männer, 51 % der Frauen). Dies kann nicht an dem geringen Interesse der Beschäftigten an diesem Thema liegen. Zahlreiche Fragen bzw. Antworten zum Thema Führung dokumentieren ein großes Interesse.

Wie und womit werden die Beschäftigten über dieses Thema informiert? Bedarf es gezielterer Ansprache auch unter Genderaspekten? Liegt an dem ‚wording‘, der Aufmachung oder den Inhalten des Angebots?

Zu dem Themenkomplex „Angebot an Fördermaßnahmen“ eine Zusammenfassung der Kommentare:

- *Fördermaßnahmen müssen angeboten und thematisch gelebt werden. Das bisherige Angebot wird eher als dürrtig betrachtet. Qualifizierte Beschäftigte im eigenen Haus sollten für frei werdende Positionen berücksichtigt werden.*
- *Eine feste Zielquote wird als nicht zielführend betrachtet, gleichwohl sind familienkompatible Angebote für Frauen in Führung erwünscht.*

3. LITERATUR

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): DGFP- Praxispapiere. Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen. Praxispapier 3/2012
- Elprana, Gwen/Gatzka, Magdalena/Stiehl, Sibylle/Felfe, Jörg (2012): Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Mai 2009 bis Februar 2011. Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.
- Elprana, Gwen/Gatzka, Magdalena/Stiehl, Sibylle/Felfe, Jörg (2012): Auf der Suche nach weiblichem Führungsnachwuchs – die Rolle der Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Präsentation bei Frauen in Arbeit und Wirtschaft e.V., 15. Jobbörse für Frauen. 13. November 2012, Handelskammer Bremen.
- Europäische Kommission (2012): Spezial Eurobarometer 376. Frauen in Führungspositionen. Zusammenfassung. März 2012. Online: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_sum_de.pdf (12.02.2013).
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. WZBrief Arbeit, 15. Mai 2013. Online: http://bibliothek.wzb.eu/wzbbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf (25.04.2013).
- Schimeta, Julia (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. DIW Berlin.
- Statistisches Bundesamt: Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa. Wiesbaden 2012.
- Statistisches Bundesamt: Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes, 2011. Fachserie 14 Reihe 6. Wiesbaden 2012
- Statistisches Bundesamt (2013): EU-weit arbeiten Frauen nur in den Niederlanden häufiger Teilzeit als in Deutschland. Pressemitteilung vom 7. März 2013 – 86/13, Online: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/03/PD13_086_132.html (20.03.2013).

4. IMPRESSUM

Chancen für Frauen in Führung beim Landkreis Osnabrück

Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück, mit dem Landkreis Osnabrück

Herausgeber:

Landkreis Osnabrück

Kompetenzzentrum Frauen im Management, Hochschule Osnabrück, in Trägerschaft der Science to Business GmbH

AutorInnen: Barbara Schwarze, Andreas Frey

Redaktion: Anca-Gabriela Hübner unter Mitwirkung von Hendrik Nienhoff

Osnabrück, Oktober 2014

ISBN 978-3-9816284-2-5

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Herausgeber.

Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück und des Landkreises.



ISBN 978-3-9816284-2-5

Landkreis Osnabrück

Fachdienst 1 - Service
-Personalabteilung-
Jana Knappmeier
Am Schölerberg 1
49082 Osnabrück

Tel. 0541 501-3450
Fax 0541 501-63450
www.landkreis-osnabrueck.de

