



HSPVNRW

Genderkompetenz für Führungskräfte

**Chancen und Empfehlungen
für Mitarbeitergespräche**

Forschungsbericht, 2025

Prof. Dr. Bettina Franzke

Professur für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

Institut für Personal und Management

Erna-Scheffler-Str. 4, 51103 Köln

Email: Bettina.Franzke@hspv.nrw.de

Internet: www.professor-franzke.de

Zusammenfassung

Trotz vielfältiger Bemühungen sind Frauen und Männer in der öffentlichen Verwaltung nicht gleichgestellt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Eine Erklärung liegt in Geschlechterstereotypen und Rollenzuschreibungen, die in den Beruf hineinwirken und Menschen in ihren Möglichkeiten einschränken.

Gerade in Führungssituationen und insbesondere Gesprächen mit Mitarbeitenden ist das Geschlecht oft relevant, wenn auch unbewusst. Gesprächsinhalte und Ausdrucksweisen haben häufig geschlechtsspezifische Implikationen. Menschen verhalten sich entsprechend der an sie gelegten geschlechterbezogenen Erwartungen. Es handelt sich dabei um subtile Mechanismen, die im Alltag eingespielt sind und selten hinterfragt werden. Stereotype und Rollen können somit bestätigt werden. Gleichzeitig bieten Führungssituationen auch Ansatzpunkte, den Prozess des Doing Gender zu durchbrechen und nach Lösungen jenseits von Klischees zu suchen.

Gendersensible Personalführung bedeutet, Genderaspekte in Interaktionen sowie in der Lebenssituation, in den Vorstellungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden zu erkennen und mit der Kategorie „Gender“ bewusst umzugehen. Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sollten hierzu über Genderkompetenz verfügen.

Es wird dargestellt, wie sich Genderkompetenz im Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen, insbesondere in der Personalführung, manifestiert und wie diese gefördert werden kann. Es werden die Chancen von Genderkompetenz als Teilaspekt moderner Managementqualifikationen und Personalführung aufgezeigt. Darüber hinaus werden Empfehlungen ausgesprochen, wie Genderkompetenz in Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden kann. Dies erfolgt anhand von zehn Situationen aus dem Führungsalltag, zu denen Fragen und Lösungsmuster herausgearbeitet werden.

Öffentliche Verwaltungen können die Erkenntnisse nutzen, um ...

- Gleichstellungsstrategien in Bezug auf das Personalmanagement und insbesondere die Personalführung zu konkretisieren,
- das Kompetenzspektrum von Führungskräften, Personalverantwortlichen, Gleichstellungsbeauftragten, Diversity-Stellen und anderen in Gleichstellungsthemen involvierten Personen um Genderaspekte zu erweitern,
- ihre bestehenden Führungstrainings aus Genderperspektive zu erweitern, indem sie die hier entwickelten Fallbeispiele aufnehmen. Diese greifen in besonderer Weise Genderaspekte in den für die öffentliche Verwaltung charakteristischen Führungssituationen auf.

Die Autorin

Bettina Franzke, Dipl.-Psych., Professorin für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW), Abteilung Köln. Mitglied im Forschungsinstitut für Personal und Management der HSPV NRW. Arbeitsschwerpunkte sind: Chancengleichheit im Beruf, Frauen in Führungspositionen, Genderkompetenz für Führungskräfte, Förderung von Diversitätskompetenz und interkulturelles Lernen. Konzeption und Umsetzung von Genderseminaren und Gendertrainings für unterschiedliche Zielgruppen und Arbeitsbereiche.

Inhalt

1. Einführung	5
2. Ziele der Handreichung.....	7
3. Gender und Genderkompetenz im Beruf.....	9
3.1 Geschlechterstereotype und die Konstruktion von Geschlecht	9
3.2 Ziele und Nutzen von Genderkompetenz.....	11
3.3 Bestandteile von Genderkompetenz und Genderthemen in der Personalführung.....	12
3.4 Förderung von Genderkompetenz bei Führungskräften.....	14
3.5 Widerstände gegen Genderaspekte in Organisationen.....	15
4. Fallsammlung zur genderkompetenten Personalführung	18
5. Zusammenfassung und Ausblick	53
6. Literatur	57

Abkürzungen

HSPV NRW Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

1. Einführung

Die Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf ist ein wichtiges politisches Ziel. Was die öffentliche Verwaltung betrifft, wird die Chancengleichheit am Arbeitsplatz durch Gleichstellungsgesetze gefördert. Die Gesetze sehen unter anderem vor, dass Gleichstellungspläne entwickelt und umgesetzt werden. Diese beinhalten beispielsweise Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Förderung von Frauen für Führungspositionen und Maßnahmen zur Prävention und Intervention bei (sexueller) Belästigung.

Trotz vielfältiger Bemühungen sind Frauen und Männer in der öffentlichen Verwaltung nicht gleichgestellt. So sind Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert (Franzke, 2023a; Kohaut & Möller, 2022). Außerdem werden Gleichstellungsstrategien nicht überall konsequent umgesetzt und Führungskräfte sehen sich teilweise nicht in der Ergebnisverantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen (Deutscher Bundestag, 2020, S. 18).

Die Gründe für die noch nicht realisierte Gleichstellung von Frauen und Männern in der öffentlichen Verwaltung sind vielfältig. Strukturelle Besonderheiten, dass Frauen in die Fürsorgearbeit wesentlich stärker eingebunden sind, oder Teilzeitbeschäftigten – und dies sind überwiegend Frauen – weniger Führungspotenzial zugeschrieben wird (Franzke, 2023a), mögen eine Erklärung darstellen. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass gesellschaftliche Geschlechterstereotype und Rollenzuschreibungen in den Beruf hineinwirken. Es handelt sich dabei um subtile Mechanismen, also bestimmte Denk- und Verhaltensweisen, die eingespielt sind, oft unbewusst ablaufen und selten hinterfragt werden.

Geschlecht, und zwar nicht im biologischen Verständnis (*sex*), sondern im Sinne einer sozialen Konstruktion (*gender*), wird in alltäglichen und so auch in beruflichen Interaktionen geschaffen (West & Zimmerman, 1987). Geschlechtliche Identität wird sowohl durch Sozialisationserfahrungen erworben als auch durch das Handeln in Interaktionen aktiv hergestellt. Dabei ist die Konstruktion von Geschlechtszugehörigkeit und -identität ein oft nicht sichtbarer und nicht bewusst wahrgenommener Vorgang, da Geschlecht häufig in der Natur verortet, das heißt biologisch gegeben und als selbstverständlich betrachtet wird.

Führungssituationen und insbesondere Gespräche mit Mitarbeitenden sind für die Konstruktion von Geschlecht prädestiniert. Gesprächsinhalte und Ausdrucksweisen haben häufig geschlechtsspezifische Implikationen. Menschen verhalten sich entsprechend der an sie gelegten geschlechterbezogenen Erwartungen. Stereotype und Rollen können somit bestätigt werden (*Doing Gender*). Gleichzeitig sind Führungssituationen aber auch Mittel und Ansatzpunkt, den Prozess des *Doing Gender* zu durchbrechen, Stereotype zu hinterfragen und nach klischeefreien Lösungen zu suchen (*Undoing Gender*).

Im Beruf gibt es eine Reihe von Themen, bei denen oft nach Geschlechterstereotypen und normativen Erwartungen gehandelt wird. Dies betrifft beispielsweise die Fragen: Wer nimmt die Elternzeit? Wer kümmert sich um den Pflegefall in der Familie? Wer arbeitet in Teilzeit? Können Teilzeitbeschäftigte, also mehrheitlich Frauen, in Beurteilungen genauso gut bewertet werden wie Vollzeitbeschäftigte? Wer hält die Präsentation in einem Projekt oder stellt die Ergebnisse einer Teamarbeit vor? Wer hat in einer Besprechung die größeren Redeanteile? Wem werden Führungsqualitäten zugeschrieben und wem nicht? Wer räumt in der Teeküche die Spülmaschine aus? Stereotype und Rollen vereinfachen in diesen Situationen Entscheidungen und beinhalten wenig Konfliktpotenzial, da sie mit gesellschaftlichen Erwartungen konform gehen.

Im Diskurs um die Chancengleichheit in der öffentlichen Verwaltung werden Stereotype und Rollenerwartungen als Hürde der Gleichstellung selten thematisiert. Dies kann damit erklärt werden, dass sie häufig unbewusst und wenig „greifbar“ sind. Dabei wirken gesellschaftliche Rollenvorstellungen sowohl auf Führungskräfte als auch Mitarbeitende. Beide Gruppen sind Teil der Gesellschaft, in der sie als Frau bzw. Mann sozialisiert worden sind. Insofern sind sie selbst nicht frei von geschlechtstypischen Prägungen. Stereotype und Rollenzuschreibungen können eigene Wahrnehmungen, Bewertungen und das Handeln gegenüber anderen beeinflussen.

Gendersensible Personalführung bedeutet, Genderaspekte in der Lebenssituation, in den Vorstellungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden, aber auch in Interaktionen zu erkennen und mit der Kategorie „Gender“ bewusst umzugehen. Der vorliegende Praxisleitfaden bringt zwei Richtungen zusammen, die selten zusammen auftreten:

1. Den geschlechts- bzw. frauenspezifischen Ansatz: Das heißt, es gibt Situationen, von denen Frauen öfter oder anders als Männer betroffen sind, und
2. die Konstruktion von Geschlecht als Aspekt, der Frauen (und teilweise Männer) im Beruf einschränkt und den es zu durchbrechen gilt.

Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sollten über Genderkompetenz verfügen. Unklar ist, was Genderkompetenz konkret ist und wie sie sich in der Personalführung zeigt. Der Begriff „Gender“ wird fälschlicherweise häufig auf das Thema gendersensible Sprache oder auf Transpersonen reduziert. Der Praxisleitfaden trägt dazu bei, ein professionelles Verständnis von Gender zu entwickeln sowie die sich dadurch eröffnenden Chancen und Implikationen für die Personalführung sichtbar zu machen.

2. Ziele der Handreichung

Die vorliegende Handreichung richtet sich an Führungskräfte aller Leitungsebenen. Darüber hinaus können sich Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Stellen, Personalverantwortliche und weitere Akteurinnen und Akteure im öffentlichen Dienst wie die Personalvertretung oder das Betriebliches Gesundheitsmanagement angesprochen fühlen.

Es wird dargelegt, wie sich Genderkompetenz im Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen, insbesondere in der Personalführung, manifestiert und wie diese gefördert werden kann. Kapitel 3 fasst den Forschungsstand zu Gender und Genderkompetenz im Beruf zusammen und bewertet diesen mit Blick auf das Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen. Es werden die Chancen von Genderkompetenz als Teilaspekt moderner Managementqualifikationen und der Personalführung aufgezeigt. Darüber hinaus werden Empfehlungen ausgesprochen, wie Genderkompetenz in der Personalführung umgesetzt werden kann. Dabei liegt ein Fokus auf alltäglichen, oft wenig formalisierten Gesprächen der Vorgesetzten mit Mitarbeitenden und dem Team, welche jedoch für die Leistungserbringung, Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten zentral sind.

Kapitel 4 beinhaltet das „Herzstück“ dieses Berichts: Anhand von zehn Situationen aus dem Führungsalltag werden Beispiele, Fragen und Handlungsstrategien sowie Lösungsmuster zu genderkompetenter Gesprächsführung erarbeitet. Kapitel 5 gibt einen Ausblick auf die Förderung von Genderkompetenz.

Forschungsfragen waren:

- Was ist gleichstellungsorientiertes Denken und Handeln in der Personalführung der öffentlichen Verwaltung?
- Welche Vorteile ergeben sich durch eine Beachtung der Kategorie „Gender“ in der Personalführung?
- Wie können die Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern, Rollenmuster, Sozialisationserfahrungen und das Herstellen von Geschlecht in der Personalführung in den Blick genommen werden?
- Wie lässt sich Genderkompetenz bei Führungskräften fördern?

Den Forschungsfragen wurde über eine Quellenrecherche, Literaturanalyse sowie die Entwicklung einer Fallsammlung nachgegangen.

Die Erkenntnisse können öffentliche Verwaltungen nutzen, um ...

- die Chancen von Genderkompetenz in der Personalführung zu erkennen, vor allem bei der Umsetzung von Gleichstellungsstrategien und der Identifikation diesbezüglicher Hürden.
- Gleichstellungsstrategien durch gute Argumente zu unterstreichen und diese in Bezug auf das Personalmanagement, insbesondere die Personalführung, zu konkretisieren. Ziel ist es, die in beruflichen Interaktionen und im alltäglichen Doing Gender liegenden Hürden der Chancengleichheit zu überwinden.
- Genderkompetenz als Schlüssel zur Chancengleichheit im Beruf zu fördern,
- das Kompetenzspektrum von Führungskräften, Personalverantwortlichen, Gleichstellungsbeauftragten, Diversity-Stellen und anderen in Gleichstellungsthemen involvierten Personen um Genderaspekte zu erweitern. Inhalte bzw. Bestandteile von Genderkompetenz in der Personalführung werden definiert und anschaulich gemacht.
- Impulse zum Auf- und Ausbau von Genderkompetenz zu erhalten, beispielsweise zur Konzeption und Umsetzung von Trainingseinheiten mit Genderimplikationen, die für das Selbststudium genutzt oder in Führungsseminaren eingesetzt werden können. Es werden Fallbeispiele bzw. Situationen mit Lösungsmustern aus dem Führungsalltag skizziert. Die Fallsammlung ist ein nützliches Werkzeug für Führungs- und Gendertrainings.

Das biologische Geschlecht wird in diesem Bericht binär, also als weiblich und männlich, gedacht. Darüber hinaus gibt es weitere geschlechtliche Ausprägungen, auf welche aus Gründen der Komplexitätsreduktion und der defizitären Befundlage nicht eingegangen werden kann. So sind Zuschreibungsprozesse, die z. B. Trans-, Inter- oder genderfluide Personen in der Arbeitswelt erleben, noch nicht hinreichend erforscht.

Dank

Die Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW hat das Projekt im Rahmen der Forschungsförderung des Instituts für Personal und Management unterstützt – dafür sei gedankt.

Zitation

Der Forschungsbericht kann folgendermaßen zitiert werden:

Franzke, Bettina (2025). Genderkompetenz für Führungskräfte. Chancen und Empfehlungen für Mitarbeitergespräche. Forschungsbericht. HSPV NRW.

Kostenloser Download im Internet unter diesem [Link](#).

3. Gender und Genderkompetenz im Beruf

Inhalte und Wirkungen von Geschlechterstereotypen im Alltag und Beruf sind gut erforscht. Abschnitt 3.1 enthält eine Einführung zu diesem Thema und in das Konzept der Konstruktion von Geschlecht. Im Abschnitt 3.2 werden die Ziele und der Nutzen von Genderkompetenz aufgezeigt. Hier gibt es gute Ansatzpunkte, allerdings sind diese nicht auf die öffentliche Verwaltung bezogen oder sie fokussieren bestimmte Teilaspekte des Personalmanagements wie beispielsweise Beurteilungsverfahren (Schreyögg, 2014a, 2014b). Die Landeshauptstadt München (2017) hat eine Handreichung für Beschäftigte herausgegeben, die einen sozialwissenschaftlich fundierten Überblick zu Genderkompetenz bietet, jedoch nur wenig auf Genderaspekte in der Personalführung eingeht.

Doing Gender im Arbeitskontext der öffentlichen Verwaltung wurde bislang lediglich für die beschäftigungsorientierte Beratung untersucht (Franzke, 2014, 2021). Im Abschnitt 3.3 werden Erkenntnisse aus der Literatur und Erfahrungen auf die öffentliche Verwaltung transferiert, um Bestandteile von Genderkompetenz in der Personalführung zu skizzieren. Im Abschnitt 3.4 wird dargestellt, wie Genderkompetenz bei Führungskräften auf- und ausgebaut werden kann. Hierzu werden die für anderweitige Arbeitskontexte entwickelten Ansätze auf die öffentliche Verwaltung übertragen. Abschnitt 3.5 geht auf Widerstände gegen Genderbetrachtungen in Organisationen ein und wie darauf reagiert werden kann.

3.1 Geschlechterstereotype und die Konstruktion von Geschlecht

Geschlechterstereotype weisen Menschen aufgrund ihres Geschlechts weiblich oder männlich konnotierte Attribute zu (Hannover & Wolter, 2019, S. 201-202). Sie beinhalten sozial geteiltes Wissen darüber, welche Merkmale Frauen und Männern in einer Gesellschaft vermeintlich aufweisen (z. B. Eckes, 1997; Kite, Deaux & Haines, 2008). Die Inhalte geschlechtsstereotyper Annahmen und unterschiedlicher Erwartungen in Bezug auf Frauen und Männer bündeln sich in den Dimensionen *Agency* und *Communion* (Bakan, 1966). Frauen werden Eigenschaften zugesprochen, die in den Merkmalen Wärme, Soziales, Feminität und Gemeinschaftsorientierung (engl. *Communion*) verortet sind, während Männer mit Eigenschaften in Verbindung gebracht werden, die sich mit aufgabenbezogener Kompetenz, Instrumentalität, Maskulinität oder Selbstbehauptung (engl. *Agency*) umschreiben lassen (Deaux & LaFrance, 1998; Eckes, 1997; Kite et al. 2008). Nach Bakan (1966) kennzeichnet *Agency* einen Menschen als Individuum, während *Communion* die Einbindung des Individuums in eine größere soziale Einheit betont.

Geschlechterstereotype bestehen nicht nur über andere Frauen und Männer, sondern Menschen wenden diese ebenso auf die eigene Person an (Bem, 1974; Hentschel, Heilmann & Peus, 2019; Spence & Buckner, 2000). *Selbststereotypisierung* ist das Ergebnis kognitiver Assoziationen und wird definiert als die Zuschreibung stereotyper

Eigenschaften der Eigengruppe auf sich selbst (Boll, Bublitz & Hoffmann, 2015; Cadinu & Galdi, 2012). Geschlechtsspezifische Selbststereotypisierung tritt demzufolge auf, wenn eine Person Geschlechterstereotype in ihr Selbstkonzept integriert. Das Selbstkonzept beschreibt, wie eine Person die eigenen Fähigkeiten und Potenziale wahrnimmt (Boll et al., 2015). Frauen schätzen sich selbst in Bezug auf gemeinschaftliche Merkmale stärker und in Bezug auf viele agentische Merkmale schwächer ein als Männer (Bem, 1974; Hentschel et al., 2019; Spence & Buckner, 2000). Darüber hinaus neigen Frauen stärker als Männer zur Selbststereotypisierung (Cadinu & Galdi, 2012). Diese kann dazu führen, dass sie bei Stellenanzeigen mit agentisch gestaltetem Anforderungsprofil eher von einer Bewerbung abgehalten werden als von genderneutral gestalteten Stellenanzeigen.

Geschlechterstereotype und geschlechtsspezifische Rollenerwartungen spielen bei der Konstruktion von Geschlecht in Interaktionssituationen eine zentrale Rolle. Sie beeinflussen das soziale Verständnis von Geschlecht (gender). Gender versteht sich dabei im Unterschied zum biologischen Geschlecht als das soziale, das heißt erworbene, gestaltbare und identitätsrelevante Geschlecht (Villa, 2019, S. 23-24). Es schließt Verhaltenserwartungen und Eigenschaftszuschreibungen Anderer ein (Gildemeister & Hericks, 2012, S. 189). Unterschiede zwischen Frauen und Männern werden „sozial hergestellt, mit Bedeutung versehen und verfestigt“ (Gildemeister, 2019, S. 410). „Doing Gender“ beschreibt, wie Geschlecht in Interaktionen hergestellt wird (West & Zimmerman, 1987). Es wird „zu einem wichtigen sozialen Merkmal für Personen“ sowie in sozialen und beruflichen Praktiken (Solga & Pfahl, 2009, S. 2). Dabei können in Interaktionen mit dem biologischen Geschlecht zusammenhängende Erwartungen bestätigt werden, aber es können auch Abweichungen stattfinden, die mitunter zu Verwirrung führen oder die Stigmatisierung durch Andere zur Folge haben können. Ein Beispiel für eine Konformität von biologischem und sozialen Geschlecht, also Sex und Gender, wäre, dass eine teilzeitbeschäftigte Frau eine Führungsposition erst gar nicht in Betracht zieht, weil sie sich geringe Chancen ausrechnet. Ein Beispiel für eine Abweichung von Sex und Gender wäre, wenn eine Frau selbstbewusst Führungsambitionen äußert, ihr Verhalten jedoch als arrogant abgetan wird. Wird dagegen einem Kollegen mit ähnlicher Eigenschaft Führungspotenzial zugeschrieben, sind die Kategorien Sex und Gender konform. Undoing Gender bezeichnet den Vorgang „starre Vorstellungen von dem, was die Geschlechter ausmacht bzw. unterscheidet, zu differenzieren bzw. aufzulösen“ (Metz-Göckel & Roloff, 2002, S. 7).

3.2 Ziele und Nutzen von Genderkompetenz

Genderkompetenz umfasst „das Wissen, in Verhalten und Einstellungen von Frauen und Männern soziale Festlegungen im (...) Alltag zu erkennen und die Fähigkeit, so damit umzugehen, dass beiden Geschlechtern neue und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden“ (Metz-Göckel & Roloff, 2002, S. 8). Es geht um die Erweiterung von Chancen und Verwirklichungsmöglichkeiten anstelle einer Beschränkung auf geschlechterstereotype Denk- und Verhaltensweisen.

Dass eine Person Genderaspekte in den Arbeitsaufgaben erkennt und gleichstellungsorientiert bearbeitet, ist ein wesentliches Merkmal von Genderkompetenz. Dabei wird zwischen Wollen, Wissen und Können differenziert (Genderkompetenzzentrum, 2012; Landeshauptstadt München, 2022, S. 48):

- **Das Wollen:** Die Bereitschaft, gleichstellungsorientiert zu handeln und dies öffentlich zu vertreten. Das beinhaltet auch eine Auseinandersetzung mit eigenen Werten, Normen und Einstellungen.
- **Das Wissen:** Kenntnisse über die Lebensbedingungen von Frauen und Männern und über die Wirkung von Geschlechternormen mit dem jeweiligen Fachwissen verknüpfen können. Geschlechtsspezifische Aspekte im jeweiligen Sachgebiet bzw. Handlungsfeld sind bekannt und entsprechende Lücken werden geschlossen.
- **Das Können:** Die Fähigkeit, Genderaspekte im eigenen Handlungsfeld wahrzunehmen bzw. zu erkennen sowie die Anwendung von Instrumenten und Methoden, um gleichstellungsorientiert zu handeln.

Nach Blickhäuser und Bargin (2006) sollte Genderkompetenz um das Bewusstsein ergänzt werden, dass Geschlecht mit anderen Vielfaltsmerkmalen verknüpft sein kann, beispielsweise Alter, Migrationshintergrund, Gesundheitszustand oder sexuelle Identität. Somit ist Genderkompetenz ein Teilaspekt von Diversity-Kompetenz, definiert als „die Fähigkeit, in einer von vielfältigen Menschen bzw. Beschäftigten mit unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen geprägten Umgebung angemessen und erfolgreich handeln und kommunizieren zu können. Vielfältige Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen (...) werden (...) einbezogen. Unterschiedliche Lebenskonzepte, Lebens- und Arbeitssituationen werden (...) berücksichtigt“ (Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland, 2019, S. 5).

Gender ist insofern nicht ohne die intersektionale Perspektive denkbar. Das heißt, Menschen gehören unterschiedlichen Gruppen an und weisen Mehrfachidentifikationen auf. So ist die Lebenswelt einer alleinerziehenden, in Vollzeit beschäftigten Mutter eine andere als einer Frau, die halbtags beschäftigt ist und deren Ehemann den Hauptteil des Familieneinkommens beisteuert. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wird aufgrund einer notwendigen Themeneingrenzung und Komplexitätsreduktion die intersektionale Sicht nur in Ansätzen aufgenommen.

3.3 Bestandteile von Genderkompetenz und Genderthemen in der Personalführung

Eine Person ist psychologisch betrachtet kompetent, wenn sie auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten die an sie in einer konkreten Situation gestellten Anforderungen erfüllt (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2020). Nach Erpenbeck (2014, S. 21) handelt es sich um Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie neuen Situationen. Kompetenzen bedeuten also, dass eine Person zu einer eigenständigen Problemlösung gelangt.

Nach Blickhäuser und Bargin (2006, S. 11) umfasst Genderkompetenz drei Bestandteile:

- Geschlechtsdifferenziertes Fachwissen,
- die Fähigkeit, im eigenen Arbeitsfeld genderbezogen analysieren zu können und
- die Fähigkeit, (Arbeits-)Beziehungen geschlechtergerecht zu gestalten.

Genderkompetenz zeigt sich bei Führungskräften unter anderem an folgenden Haltungen, Wissensstrukturen, Fähigkeiten und Fertigkeiten:

- Bereitschaft, sich mit Aspekten der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und im eigenen Arbeitskontext im Besonderen auseinanderzusetzen,
- Bereitschaft, eigene Rollenbilder, Wahrnehmungen, Bewertungen und Verhaltensweisen sowie deren mögliche Auswirkungen auf das Handeln in Führungssituationen zu reflektieren,
- Bewusstsein für die Kategorie „Gender“ in der Personalführung sowie deren Verbindung zu anderen Merkmalen (z. B. Migrationshintergrund),
- Wissen über Ungleichheiten von Frauen und Männern sowie Diskriminierung im Beruf,
- Wissen über geschlechtsspezifische Lebenslagen (z. B. Alleinerziehende oder Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung),
- Kompetenz, das verfügbare Spektrum an Führungsinstrumenten lebenslagen- und lebensphasenorientiert einzusetzen,
- Fähigkeit zum Gestalten gendergerechter Mitarbeitergespräche und Problemlösungen: z. B. Strategien zum Abbau von Benachteiligungen und zur Umsetzung von Chancengleichheit, Förderung von Perspektivenwechsel bei der Suche nach neuen Handlungsweisen, Erweiterung des Handlungsspektrums, Ermutigung.

Wünschenswert wäre, ein eigenes Querschnittskriterium „Genderkompetenz“ im Tätigkeits- und Kompetenzprofil von Führungskräften zu definieren.

Themen in der Personalführung mit Genderbezug können sein:

- die Reflexion von Rollenprägungen bei der Führungskraft und des eigenen Anteils am Doing Gender
- Auswirkungen von Geschlechterstereotypen auf Arbeitsweisen, Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeitenden
- Umgang mit geschlechtsspezifischen Sozialisationserfahrungen bezüglich Lob und Kritik, Karriereambitionen usw.
- Kenntnis und Berücksichtigung der Besonderheiten von geschlechtsspezifischen Lebenslagen (z.B. Sorgeverantwortung)
- geschlechtsspezifische Erlebensweisen, Emotionen und Kommunikationsmuster

Merkmal und gleichzeitig Herausforderung gendersensibler Personalführung sind das Bewusstmachen und Hinterfragen von Genderaspekten und Rollenvorstellungen. Der Fachbegriff für die Möglichkeit, starre Vorstellungen über Frauen und Männer zu differenzieren oder aufzulösen, heißt „Undoing Gender“ (Metz-Göckel & Roloff, 2002, S. 1). Hirschauer (2013, S. 159) spricht von der „Möglichkeit, das Geschlecht, das wir tun, zu verlassen“. Hierzu ist es erforderlich, die sich aus der Zuschreibung und Reproduktion von Geschlechterverhältnissen ergebenden Probleme bewusst zu machen und in eine Auseinandersetzung hierüber zu gehen.

Führungskräfte sind oft mit den Folgen geschlechtsspezifischer Sozialisation und geschlechtstypischen Lebensmustern konfrontiert. Viele Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung leben im Hauptverdiener-Zuverdienerin-Modell (Franzke, 2024). Gleichstellungsstrategien des öffentlichen Dienstes befinden sich in dem Dilemma, dass sie einerseits die Umsetzung traditioneller Lebensweisen fördern, andererseits Geschlechter- und Rollenklischees durchbrechen wollen. Führungskräfte können Ideen und Impulse einbringen, die mit den Vorstellungen und Lebensweisen der Beschäftigten konträr gehen. Sie leisten ggf. Unterstützung beim Aushalten und Bewältigen sogenannter Gender Troubles. Das als „Gender Trouble“ bezeichnete Phänomen (Butler, 1991) bedeutet, dass Sozialisationserfahrungen, Geschlechterstereotype, Rollenmuster, berufliche Ziele und Lebenslagen in Frage gestellt oder aus Gendersicht beleuchtet werden. Oft gelingt dies über Perspektivenwechsel und -erweiterung, was anfangs mit Unbehagen, Verunsicherung und Irritation einhergehen kann, bevor neue Ankerpunkte gefunden werden.

Es ist vorstellbar, dass Führungskräfte zögern, verinnerlichte Rollenvorstellungen gegenüber Mitarbeitenden und dem Team zu thematisieren. Sie scheuen davor zurück, persönliche Haltungen und Lebensweisen zu hinterfragen und betrachten dies als Übertretung ihres Zuständigkeitsbereichs, wenn sie versuchen würden, Einstellungen und Lebensweisen zu verändern. Diese und weitere Hürden werden im Abschnitt 3.5 dargestellt.

3.4 Förderung von Genderkompetenz bei Führungskräften

Genderkompetenz im Führungskontext ist lern- und trainierbar. Voraussetzung ist, dass die Betreffenden bereit sind, sich mit Begriffen, Prozessen und Themen der Chancengleichheit auseinanderzusetzen. Nur wer will, kann sich das für die Personalführung relevante Wissen aneignen und handlungssicher werden.

Gendertrainings vermitteln die für Fach- und Führungskräftekräfte notwendige und hilfreiche Genderkompetenz. Die Teilnehmenden erwerben geschlechterbezogenes Wissen. Sie werden für die Kategorie „Gender“ in ihrem Handlungskontext sensibilisiert und erweitern ihre Managementkompetenzen um genderbezogene Sichtweisen. Die Teilnehmenden werden befähigt, Haltungen und Wissen über Chancengleichheit auf die Personalführung und ihr spezifisches Arbeitsfeld zu transferieren.

Qualifizierungen verknüpfen die Vermittlung von Kenntnissen über Gender, Doing Gender und Chancengleichheit im Beruf mit Sensibilisierungsübungen und der Bearbeitung praktischer Beispiele.

Inhalte von Gendertrainings sind:

- Basiswissen über Gender und geschlechtsspezifische Sozialisation
- Sensibilisierung für Geschlechterstereotype sowie eigene Rollenvorstellungen und deren Auswirkungen auf das Denken und Handeln im Beruf
- Fakten über die Situation von Frauen und Männer im Beruf und in der öffentlichen Verwaltung
- Chancen und Ziele gendersensibler Personalführung
- Methoden und Techniken gendersensibler Personalführung: z. B.
 - Umgang mit spezifischen Lebenslagen (z. B. Alleinerziehende, pflegende Angehörige, Migrantinnen in der öffentlichen Verwaltung)
 - Geschlechtsspezifische Ausdrucksformen
 - Argumentationshilfen zur Förderung von Chancengleichheit am Arbeitsplatz bei Skepsis und Widerständen
 - Auflösung traditioneller Rollenvorstellungen (z. B. Ausweitung Stellenumfang)
 - Reaktionen auf Lebensweisen jenseits traditioneller Geschlechterrollen
 - klischeefreie Laufbahnplanung
 - Ansprache und Förderung von Frauen für Führungspositionen
 - Integration von Frauen in sog. Männerdomänen
 - Durchbrechen geschlechtsspezifischer Aufgabenteilung
- Erarbeitung von Handlungsstrategien für prototypische Fälle aus der Führungspraxis

Als Methoden kommen Impulsvorträge, Sensibilisierungsübungen, Kleingruppenarbeit und Fallbeispiele zum Einsatz.

Die Schulungen haben ihr Ziel erreicht, wenn die Teilnehmenden verstanden haben, dass sich Geschlecht nicht nur und oft nicht vorrangig an biologischen Merkmalen festmacht. Häufig sind es sozial konstruierte Aspekte von Weiblichkeit und Männlichkeit, um die in Alltagssituationen und so auch im Beruf gehandelt wird. Wie Berufs- und Sorgearbeit aufgeteilt wird, welcher Elternteil sich bei Krankheit des Kindes kümmert, wer Überstunden macht usw., all das ist Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, in den mehr oder weniger soziale Erwartungen hineinspielen. Traditionelle Rollen und Geschlechterstereotype bieten in solchen Auseinandersetzungen vermeintlich Orientierung, führen jedoch oft nicht zu sinnvollen Problemlösungen, weil sie nicht den Interessen und Potenzialen der Menschen entsprechen.

Erfolgreiche Personalführung und eine nachhaltige Förderung von Chancengleichheit am Arbeitsplatz beinhalten den Mut zu Problemlösungen frei von HandlungsROUTINEN, eingespielten Erwartungen und Klischees.

3.5 Widerstände gegen Genderaspekte in Organisationen

Trotz eindeutiger gesetzlicher Basis und guter Argumente werden Bestrebungen nach Chancengleichheit mitunter abgewehrt bzw. zurückgewiesen. Es gibt kritische Positionen und Bedenken. Thalheim (2017) nennt die Erfahrung, dass Beschäftigte keinen Bedarf dafür erkennen, sie andere Themen höher priorisieren, Genderthemen bagatellisieren oder abwerten, als nicht zum Arbeitsbereich oder zur Privatsphäre eines Menschen gehörend betrachten. Sie assoziieren mit dem Thema Konflikte und Belastungen oder meinen, dass sie Gender nicht betreffe. Oder sie sind der Ansicht, es reiche, dass sie gendersensible Sprache umsetzen, oder dass das Thema nur „Ausländer“ betreffe (Thalheim, 2017, S. 30). Mitunter werden Geschlechterrollen und -verhältnisse auch einfach als naturgegeben angesehen, womit die soziale Perspektive auf Geschlecht ausgeblendet wird.

Im Rahmen von Fortbildungen (Gendertrainings) zu Fragen der Chancengleichheit werden gelegentlich die in Tabelle 1 genannten Positionen und Bedenken geäußert (s. auch Franzke, 2021).

Neben den dargestellten Positionen gibt viele weitere, in denen zum Ausdruck kommt, dass eine Person die Chancen und Möglichkeiten von Genderkompetenz im Beruf (noch) nicht verstanden hat und sie teils von gesellschaftlichen Strömungen beeinflusst wird, die für komplexe Realitäten einfache Antworten parat halten.

Ein Programm zum Umgang mit antifeministischen Haltungen findet sich bei der Heinrich-Böll-Stiftung (2019).

Tabelle 1:

*Beispiele für Bedenken gegen Genderbetrachtungen und Gegenargumente
(eigene Darstellung)*

Position A: *„Ich mische mich nicht in private Lebensweisen ein.“*

Manche Führungskräfte lehnen es ab, traditionelle Muster in der Arbeitswelt zu thematisieren mit dem Hinweis, dass sie nicht in die privaten Lebensweisen oder persönlichen Haltungen der Menschen eingreifen wollen.

Gegenargumente:

Im Sinne der Fürsorgepflicht haben Führungskräfte die Aufgabe, die Ursachen für Leistungsdefizite, Unzufriedenheit und Teamkonflikte auch in persönlichen Haltungen und privaten Lebensweisen mit in Betracht zu ziehen. Dies gehört zu einer ganzheitlichen Sicht auf Personalführung dazu. Gerade kritische Positionen und Verhaltensweisen sind für den Arbeitgeber relevant und müssen angesprochen werden, wenn sie nicht mit dem Ziel der Chancengleichheit vereinbar sind. Trotz des gesetzlichen Anspruchs auf (unbegründete) Teilzeitarbeit in der öffentlichen Verwaltung können und müssen bestimmte Arbeitszeitreduzierungen hinterfragt werden, wenn sie beispielsweise Lücken in der Personaldecke zur Folge haben oder implizieren, dass Frauen keine eigene Existenzsicherung (im Alter) haben.

Position B: *„Frauen und Männer sind rechtlich gleichgestellt, sie haben deshalb auch gleiche Chancen. Es gibt keine Benachteiligungen mehr.“*

Manche Beschäftigten behaupten, dass Frauen und Männer gleiche Chancen haben und sie rechtlich gleichgestellt sind. Wenn Frauen und Männer unterschiedlich leben, sei es ihre Sache. Eine Auseinandersetzung mit Aspekten der Chancengleichheit sei unnötig.

Gegenargumente:

Gleichstellung ist kein rein privates Thema. Gesellschaftliche Rollenerwartungen und Ungleichgewichte in Beruf und Privatleben führen zu einer strukturellen Benachteiligung von Frauen, welche spezielle Fördermaßnahmen rechtfertigen und unabdingbar machen. Gleiche Rechte bedeuten nicht automatisch auch gleiche Chancen.

Position C: „*Biologie erklärt alles.*“

Einige Beschäftigte behaupten, dass Frauen und Männer von Natur aus grundlegend unterschiedlich seien. Sie würden daher unterschiedliche Interessen entwickeln. Es läge in der Natur der Frau, die Kinder zu versorgen, und in der Natur des Mannes, der Rolle des Ernährers zu entsprechen.

Gegenargumente:

Dass Frauen Kinder zur Welt bringen, ist in der Tat eine geschlechtsspezifische Besonderheit. Allerdings können Menschen auch auf anderen Wegen wie Adoption oder Pflegeverantwortung zu Eltern werden. Geschlechterunterschiede in psychologischen Merkmalen sind nicht vorhanden oder so gering, dass sie die bestehenden Ungleichheiten der Geschlechter nicht erklären (Kindel, 2025). Es sind vor allem stereotype Geschlechterrollen, welche das soziale Zusammenleben beeinflussen und die Entfaltung individueller Lebensentwürfe beschränken.

Position D: „*Das ist Genderwahn.*“

Einige Beschäftigte verweigern eine Auseinandersetzung mit Genderaspekten. Sie sprechen von „Genderwahn“. Es kommt vor, dass sich Kolleginnen und Kollegen mit ihnen solidarisieren.

Gegenargumente:

Eine solche Position spricht für eine Antihaltung, sich mit Genderthemen jedweder Art auseinander zu setzen. Ein solcher Widerstand ist schwerwiegend und mit einer grundsätzlichen Offenheit, mehr über gesellschaftliche Entwicklungen zu erfahren, nicht kompatibel. Es ist zu vermuten, dass hinter einer solchen Position starke negative Gefühle stehen, die Ausdruck von Enttäuschungen oder Verletzungen sind und fälschlicherweise mit Gleichstellung in Verbindung gebracht wurden.

Führungskräfte sind angehalten, bei den Beschäftigten ein Bewusstsein für Genderaspekte in der Arbeitswelt zu schaffen und diese ggf. einzufordern. Bestimmte Instrumente des Personalmanagements wie die Diagnostik von Genderkompetenz in Auswahlverfahren für Fach- und Führungskräfte sowie die Umsetzung von Gendertrainings können diese Ziele unterstützen.

4. Fallsammlung zur genderkompetenten Personalführung

In diesem Kapitel werden Fallbeispiele zur genderkompetenten Personalführung dargestellt. **Ausgangspunkt** eines jeden Falls ist eine mitunter komplexe, vielschichtige und im beruflichen Umfeld teilweise wenig sichtbare Konfliktsituation mit gender- bzw. geschlechtsspezifischen Implikationen.

Die Fälle zeigen exemplarisch die mit Genderaspekten zusammenhängenden Themen, Chancen, Herausforderungen sowie Handlungsbedarfe von Führungskräften, Personalverantwortlichen und anderen Akteurinnen bzw. Akteuren, die in der Organisation mit dem Thema Gleichstellung befasst sind. Sie verstehen sich als Critical-Incidents. Die Critical-Incident-Technik ist eine situationsbasierte Methode, um für Genderaspekte bzw. geschlechtsspezifische Lebenslagen zu sensibilisieren und hierfür Lösungsskizzen anzubieten. Die Lösungsvorschläge sind erste Entwürfe, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Darüber hinaus sind weitere Herangehensweisen denkbar.

Die Fälle sind so aufbereitet, dass zunächst eine Frage zu **Genderaspekten im Fall** gestellt wird. Anschließend geht es darum, **Gesprächs- und Handlungsstrategien** zu betrachten. Gefühle und Interessen der Mitarbeitenden werden herausgearbeitet, bevor die Interessen der Führungskraft eingebracht werden und zu einem Perspektivenwechsel angeregt wird. Gendersensible Gesprächsführung schöpft dabei aus dem Spektrum existierender Gesprächstechniken und nutzt diese zum Zwecke der Chancengleichheit. Eingesetzt werden unter anderem Empathie, Feedback, das Herausarbeiten von Anteilen, Ermutigung, Information und Argumentation sowie systemische Techniken zur Perspektiverweiterung. Idealerweise mündet das Gespräch in einer Lösung oder Vereinbarung.

In einem dritten Schritt wird nach **Fallstricken** gefragt. Hier wird erörtert, welche Vorteile sich aus der Berücksichtigung von Genderaspekten in der Personalführung ergeben – im Vergleich dazu, wenn diese Aspekte ignoriert werden.

Das Drei-Schritte-Modell, das bei der Analyse von Situationen im beruflichen Alltag Genderaspekte fokussiert, kann als Instrument zur kollegialen Beratung, Supervision und als Werkzeug im Führungsalltag verwendet werden. Die Vorgehensweise ist in Tabelle 2 zusammengefasst. Die Leitfragen können situativ angepasst werden.

Die Fälle wurden im Rahmen von Gendertrainings für Führungskräfte und am Rande von Interviews erhoben, die zu verschiedenen Themen in der öffentlichen Verwaltung geführt wurden (z. B. Franzke, 2023a; 2025a, 2025b). Namen und persönliche Lebensumstände der agierenden Personen wurden anonymisiert. Bestimmte Details wurden für Lernzwecke weggelassen oder verändert.

Tabelle 2:

Drei-Schritte-Modell zur Analyse von Genderaspekten und zur Entwicklung von Problemlösestrategien in Mitarbeitergesprächen (eigene Darstellung)

Genderaspekte im Fall

- Was sind genderspezifische Besonderheiten in der Lebenslage, Erwerbsbiografie, im Denken und Handeln der Person?
- Was ist ggf. gendertypisch (z. B. als Frau alleinerziehend sein), was genderuntypisch (z. B. als Frau Hauptverdienerin der Familie sein)?

Gesprächs- und Handlungsstrategien

- Welche Interessen hat die Organisation bzw. Führungskraft?
Was ist das Gesprächs- bzw. Handlungsziel?
- Inwieweit berücksichtigen Sie als Führungskraft Genderaspekte?
- Wie schaffen Sie es, einen Perspektivenwechsel anzuregen und zu ermutigen?
- Inwieweit erzeugen Sie Gender Troubles?
- Welche konkreten Schritte empfehlen Sie?

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Sie die Kategorie „Gender“ in der Personalführung nicht berücksichtigen?
- Welche Folgen hätte dies für die Organisation sowie für die Person und ihr weiteres Leben?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn Ihre Strategie aufgeht?

In der Fallsammlung tun sich Vorgesetzte und Mitarbeitende teils duzen, teils siezen. Damit wird versucht, die Praxis abzubilden, in der die Anrede unterschiedlich gehandhabt wird.

Die Fallsammlung kann in Fort- und Weiterbildungen sowie für das Selbststudium zum Thema Gender und Chancengleichheit eingesetzt werden.

Ein Überblick über alle Fallbeispiele und die darin thematisierten Inhalte findet sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Fallsammlung zu Genderaspekten in der Personalführung (Überblick)

Nr.	Titel	Themen und Kurzbeschreibung	Zielgruppe
1	Sonja hat viel Freizeit – Ausweitung der Stelle von Teilzeit auf Vollzeit möglich?	• Frage der Teamleitung nach Ausweitung des Stellenumfangs von Teilzeitkräften bleibt ohne Resonanz. • Teamleitung spricht Halbtagskraft Sonja gezielt an. • Nach einer Phase der Kindererziehung denkt Sonja an die Anschaffung eines Pferdes oder die Aufnahme eines Psychologiestudiums. • Ziel: Argumentation für eine eigene Existenzsicherung und Deckung des Personalbedarfs mit Ressourcen, die bereits verfügbar sind.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche Personalvertretung
2	„Du musst doch für die Familie da sein“ – Lisa pflegt ihre Schwiegermutter	• Familiäre Erwartung, dass Lisa die Pflege der Schwiegermutter übernimmt, obwohl sie das nicht möchte. • Genderaspekte bzw. geschlechtsspezifische Verantwortungszuschreibung bei der Übernahme von Pflegeverantwortung • Ziel: Hilfe bei der Entscheidungsfindung, ob Pflege übernommen wird oder nicht, ggf. Alternativen und Verweisberatung.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche weitere Akteur/innen
3	„Einer muss ja die Arbeit erledigen“ – Nicht nein sagen und sich abgrenzen können	• Quereinsteigerin Petra übernimmt zusätzliche Arbeit, fühlt sich stark verantwortlich und springt für einen Kollegen ein. • Die Mitarbeiterin zeigt Stress- und Erschöpfungssymptome. • Starke Dienstleistungsorientierung und „aufopferndes“ Verhalten stehen in Verbindung mit geschlechtsspezifischem Habitus und beruflichen Vorerfahrungen. • Ziel: Petra auf ihr Verhalten ansprechen und konstruktive Lösung finden.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche
4	„Daran habe ich noch nie gedacht. Außerdem wollen die bestimmt keine Teilzeitkräfte“ – Eine Mitarbeiterin für den Aufstieg motivieren	• Die alleinerziehende Mitarbeiterin Lena hat nach Ansicht der Führungskraft Führungspotenzial. • Lena traut sich eine Führungsposition nicht zu und vermutet, als Teilzeitbeschäftigte (80 % Stellenumfang) keine Chancen zu haben. • Ziel: Motivation von Lena zur Teilnahme an einer Führungsqualifizierung.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche

Tabelle 3: Fallsammlung zu Genderaspekten in der Personalführung (Überblick) (Fortsetzung)

Nr.	Titel	Themen und Kurzbeschreibung	Zielgruppe
5	„Als Mann habe ich keine Chance auf eine Führungsposition“ – Ein Kollege fühlt sich benachteiligt	• Mitarbeiter Jens hatte in einem Auswahlverfahren für den Aufstieg in eine Führungsposition keinen Erfolg, obwohl er als ehemaliger Zeitsoldat bereits Führungsverantwortung vorweisen kann und erneut eine Führungsposition anstrebt. • Den Misserfolg bringt er mit einer Bevorzugung von Frauen in Verbindung. • Er wettert gegen Gleichstellung und Frauenförderung. • Ziel: Klärendes Gespräch über die Ziele von Gleichstellungsmaßnahmen, Begründung des Misserfolgs im Auswahlverfahren, Aufhebung der Fehl-attribution, Erarbeitung anderweitiger beruflicher Perspektiven.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche Personalvertretung
6	Tisch eindecken, Protokoll führen und Spülmaschine einräumen – Immer Aufgaben von Frauen?	• Im Team übernehmen Frauen die als weiblich konnotierten Rollen wie Protokoll führen, Kaffee kochen und den Tisch decken; Männer präsentieren Arbeitsgruppenergebnisse und werden für Technikaufgaben eingeteilt. • Ziel: Sensibilisierung für das Doing Gender im Team, Aufbrechen bzw. Flexibilisierung der bisherigen Ordnung.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche
7	„Nach dem Mutterschutz komme ich zurück – und zwar in Vollzeit!“ Irritationen über eine schwangere Kollegin	• Mitarbeiterin Steffi kündigt in einer Teamsitzung an, dass sie nach dem Mutterschutz in Vollzeit zurückkehrt und ihr Mann die Elternzeit nimmt. • Hinter Steffis Rücken wird schlecht über sie gesprochen. • Ziel: Akzeptanz von Steffis Entscheidung im Team, Erfragung und Ermöglichung individueller Vereinbarkeitsbedarfe.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche Personalvertretung
8	Plötzlich alleinerziehend – Tim wird gefragt, ob er als Mann in der Lage ist, Kinder zu erziehen	• Mitarbeiter Tim ist unvorbereitet alleinerziehend und mit der neuen Rolle als Vater überfordert; es gibt auch negative Fremdzuschreibungen. • Er zeigt Überlastungssymptome und hat finanzielle Schwierigkeiten. • Ziel: Entlastung des Mitarbeiters, Klärung von Vereinbarkeitsbedarfen, ggf. Verweisberatung.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche weitere Akteur/innen

Tabelle 3: Fallsammlung zu Genderaspekten in der Personalführung (Überblick) (Fortsetzung)

Nr.	Titel	Themen und Kurzbeschreibung	Zielgruppe
9	Violeta fühlt sich fremd – Einblicke in die Lebenswelt einer Migrantin	• Mitarbeiterin Violeta kam vor sieben Jahren aus Bulgarien nach Deutschland. Als die Führungskraft sie auf einen Fehler anspricht, wirkt sie verunsichert. • In einem zweiten Gespräch erfährt die Führungskraft mehr über die Lebenssituation der aus Bulgarien stammenden Mitarbeiterin und ihre Fremdheitsgefühle. • Ziel: Sensibilisierung der Führungskraft für Genderaspekte im Migrationskontext (Erleben beruflicher Rückschläge, Kulturschock usw.) und für kulturelle Besonderheiten in der Arbeitswelt bzw. Mitarbeiterführung.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche Diversity-Stellen ggf. Migrationsbeauftragte
10	Aylin – erste Frau in einem Männerteam	• Aylin wechselt von einem Handwerksbetrieb zur öffentlichen Verwaltung. • In dem Team, in das Aylin beim neuen Arbeitgeber kommt, haben bisher nur Männer gearbeitet. • Es sind sexistische Sprüche an der Tagesordnung. • Aylin findet den Umgang befremdlich und frauenfeindlich. Sie berichtet ihrer Führungskraft über ihre Erlebnisse. • Ziel: Gespräch zur Integration von Aylin ins Team. Schaffung eines vorurteilsfreien und wertschätzenden Klimas in einem männerdominierten Team.	Führungskräfte Gleichstellungsbeauftragte Personalverantwortliche Personalvertretung

Fall 1: Sonja hat viel Freizeit – Ausweitung der Stelle von Teilzeit auf Vollzeit möglich?

In Ihrem Arbeitsbereich gibt es einen erhöhten Personalbedarf. Schon jetzt ist die anfallende Arbeit kaum mit dem bestehenden Team zu bewältigen. Es fällt schwer, neues Personal zu finden, und das müsste ggf. erst eingearbeitet werden.

Bei der letzten Teambesprechung fragten Sie, ob sich die Teilzeitkräfte vorstellen könnten, ihren Arbeitsumfang auszuweiten. Nachdem sich niemand meldete, riefen Sie die Teilzeitkräfte auf, nochmals darüber nachzudenken und Ihnen ggf. Bescheid zu geben. Es meldete sich niemand.

Ihre Mitarbeiterin Sonja ist 45 Jahre und halbtags tätig. Ihr Mann hat als erfolgreicher Manager einen Top-Verdienst. Die Kinder sind gerade zum Studium in eine andere Stadt gezogen. Sonja sagt, dass sie enorm viel Freizeit hat und überlegt, sich ein Pferd anzuschaffen oder ein Fernstudium in Psychologie aufzunehmen.

Sie würden sich wünschen, dass Sonja ihre Stelle ausweitet. Zum einen ist sie eine Kollegin, mit der alle gern zusammenarbeiten. Zum anderen wäre Sonja eine perfekte Lösung, da sie viel Erfahrung in dem Arbeitsfeld mitbringt und einen Teil des Personalengpasses kurzfristig abdecken könnte. Sie suchen das Gespräch mit Sonja.

Variante: Sie hatten ursprünglich ein ähnliches Lebensmodell wie Sonja und beim Einkommen vorrangig auf Ihren damaligen Partner bzw. Ihre damalige Partnerin gesetzt. Allerdings kam es zur Trennung, sodass Sie sich um eine eigene Existenzsicherung kümmern mussten. Erst da ist Ihnen klar geworden, wie wichtig eine eigene Absicherung ist.

Genderanalyse

- In welcher Situation befindet sich Sonja?
 - Was sind genderspezifische Besonderheiten in Sonjas Lebenslage, Erwerbsbiografie, Denken und Handeln?
 - Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
-
- ❖ Sonja ist eine berufstätige Mutter, deren Kinder zum Studium ausgezogen sind und für die sich jetzt neue zeitliche Ressourcen auftun. Sie ist Zuverdienerin – ihr Ehemann steuert den Hauptteil zum Familieneinkommen bei. Auch wenn das Paar gut abgesichert zu sein scheint, lebt Sonja in finanzieller Abhängigkeit von ihrem Mann und hätte ohne ihn und im Alter vermutlich keine eigene Existenzsicherung. Dieser Gedanke ist Sonja nicht bewusst oder sie blendet ihn aus.
 - ❖ Statt die gewonnenen zeitlichen Ressourcen für einen Ausbau ihrer Erwerbsarbeit zu nutzen, plant Sonja die Anschaffung eines Pferdes oder die Aufnahme eines Psychologiestudiums – beides sind frauenspezifische Interessen.
 - ❖ Pläne für eine Weiterentwicklung in ihrem bisherigen Beruf oder für eine berufliche Neuorientierung äußert Sonja nicht.

Gesprächsstrategien

- Welche Interessen hat die Organisation bzw. Führungskraft?
Was ist das Gesprächsziel?
 - Wie können Sie Sonja auf die Ausweitung ihrer Stelle ansprechen?
Inwieweit erzeugen Sie einen Gender Trouble?
 - Wie argumentieren Sie?
 - Mit welchen Einwänden rechnen Sie? Wie können Sie diese auffangen?
 - Welche konkreten Schritte empfehlen Sie?
-
- ❖ Organisation und Führungskraft haben ein großes Interesse daran, dass Sonja ihren Stellenumfang ausweitet. Als erfahrene und fachlich versierte Arbeitskraft wäre sie ideal, um Engpässen beim Personalbedarf zu begegnen.
 - ❖ Als Einstieg könnte Sonja die Frage gestellt werden, was sich in ihrem Leben bereits verändert hat, seitdem die Kinder aus dem Haus sind. Gemeinsam wird sondiert, was Sonjas Ziele und Bedürfnisse für die nächsten Jahre sind. Es kann gut sein, dass sie nach der intensiven Familienphase das Bedürfnis hat, eigene Interessen wieder stärker in den Vordergrund zu stellen.
 - ❖ Der Einstieg in das Thema Stellenumfang könnte mit einer Frage zu den Vorstellungen über eine berufliche Weiterentwicklung erfolgen: Wenn es nur nach Sonja ginge, wie stellt sie sich ihre berufliche Tätigkeit in drei, fünf oder zehn Jahren vor? Was sollte der Arbeitgeber tun, damit sich Sonja gut unterstützt und gefördert fühlt?
 - ❖ Anschließend sollte die Idee der Ausweitung des Stellenumfangs eingebracht und begründet werden. Die Argumente liegen auf der Hand:
 - Sonja verrichtet zuverlässig und exzellent ihre derzeitige Arbeit. Die darin zum Ausdruck kommenden Stärken sollten dargestellt und begründet werden.
 - Ihre Arbeit ist sehr wertvoll für die Organisation und wird noch sichtbarer, wenn sie ihre Stelle ausweitet. Darüber hinaus kann mit ihr über eine Weiterentwicklung in fachlicher Hinsicht, über ein Engagement in Projekten oder sogar über eine Führungsqualifizierung gesprochen werden.
 - Mehr Einkommen würde ihr mehr finanzielle Freiheiten und eine größere finanzielle Unabhängigkeit gewährleisten.
 - ❖ Bei der Argumentation ist wichtig, dass Sonja nicht den Eindruck gewinnt, lediglich ein Lückenbüsser zu sein, um den Personalmangel zu managen.
 - ❖ Mit hypothetischen Fragen könnte das Szenario eines größeren Stellenumfangs gedanklich „durchgespielt“ werden: Was würde passieren oder was würde sich ändern, wenn Sonja ihre Erwerbsarbeit auf 70, 80 oder 90 Prozent ausweitet? Wie würde sich dann ihr Tagesablauf gestalten? Inwiefern hätte das zur Folge, dass private Rollen, beispielsweise bezüglich Hausarbeit, Garten und Versorgung von Haustieren, neu diskutiert werden müssten? Kann der Mann stärker in private Aufgaben eingebunden werden?
 - ❖ Es wäre denkbar, dass Sonja ihren Stellenumfang probeweise ausweitet, um die neue Lebenssituation zu testen. Darüber hinaus könnten Sonja Coaching und (oder) Seminare vorgeschlagen werden, in denen sie ihre beruflichen Ziele und Wege zur Zielerreichung herausarbeitet.
 - ❖ Es könnte passieren, dass Sonja auf die Frage nach einem höheren beruflichen Engagement zögerlich oder abwehrend reagiert. Die Hintergründe können sachlicher, aber

auch emotionaler Art sein. Offenbar ist sie sehr in der traditionellen Frauenrolle gefangen, bei der eine Frau für einen Zuverdienst sorgt und mehr auf das private Umfeld fokussiert ist.

- ❖ Der Ausweitung des Stellenumfangs bedeutet insofern nicht nur, ein paar Stunden mehr zu arbeiten, sondern impliziert auch eine Neudefinition der Rolle als Frau und der weiblichen Identität.

Variante:

Wenn Sie ein ähnliches Lebensmodell wie Sonja hatten und Ihnen erst bei Trennung klar wurde, wie wichtig eine eigene Absicherung ist, kann die Situation bzw. das Gespräch Betroffenheit in Ihnen hervorrufen. Wichtig ist, dass Sie vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Biografie Sonja offen und wertschätzend begegnen und ihr keinesfalls den Vorwurf machen, zu unbesorgt oder naiv zu sein. Ängste sind kein gutes Argument. Nur wenn es die Beziehung zu Sonja zulässt und die Atmosphäre vertrauensvoll genug ist, können Sie andeuten oder davon berichten, welche Vorteile eine Vollzeit(nahe) Stelle für Sie hat und die Trennung den Impuls zu einer beruflichen Weiterentwicklung gab. Ihre Betroffenheit können Sie so zum Ausdruck bringen, dass sie Ihre Sorge der fehlenden Absicherung erwähnen, aber auch die positiven Seiten und die Potenziale von Sonjas derzeitiger Lebenssituation mit ihr gemeinsam erarbeiten.

Fallstricke

- Was passiert, wenn Sonja so weiterarbeitet wie bisher?
Welche Risiken oder Nachteile sind damit für die Organisation und Sonja verbunden?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn Sie Sonja von einer Ausweitung der Stelle überzeugen können?
- ❖ Wenn Sonja weiterhin halbtags arbeitet, bedeutet dies, dass sie die Chancen für eine größere persönliche und finanzielle Unabhängigkeit nicht nutzt.
- ❖ Darüber hinaus wird Sonjas Potenzial für die Organisation nicht ausgeschöpft. Sie gehört ggf. zu den Frauen, die solide Arbeit verrichten, aber in der Organisation wenig sichtbar sind und wenig Förderung erfahren. Selbstkritisch könnte sich die Organisation fragen, weshalb mit Sonja bislang noch keine Perspektivgespräche für die Zeit nach der aktiven Familienphase geführt wurden.
- ❖ Umgekehrt könnte Sonja jetzt zu einer beruflichen Weiterentwicklung motiviert werden, bei der sie ihre Stärken und Talente verwirklichen kann, sie größere Anerkennung erfährt und mehr Verantwortung übernimmt.

Fall 2: „Du musst doch für die Familie da sein“ – Lisa pflegt ihre Schwiegermutter

Lisa ist 50 Jahre und arbeitet seit vielen Jahren in der öffentlichen Verwaltung. Ihre Kinder haben vor einem Jahr das Haus verlassen, um ein Studium aufzunehmen. Vor kurzem hat Lisa ihren Stellenumfang von 60 auf 80 Prozent ausgeweitet. Nach einem Schlaganfall ist die Schwiegermutter vor vier Wochen bei Lisa und ihrem Mann Peter eingezogen. Die Schwiegermutter ist pflegebedürftig und hat große Probleme, sich mit ihrer neuen Situation abzufinden. Der Antrag auf Pflegeleistungen läuft noch.

Seitdem die Schwiegermutter bei Lisa und ihrem Mann lebt, ist Lisa wie ausgetauscht. Sie kann sich kaum auf die Arbeit konzentrieren, telefoniert ständig mit Pflegediensten oder um einen medizinischen Notfall zu Hause zu managen. Lisa stellt ihr Telefon oft auf das ihrer Kolleginnen und Kollegen um und bricht kurzfristig ihre Arbeit ab, um nach Hause zu fahren. Während der Arbeit berichtet sie den Kolleginnen und Kollegen breit und langanhaltend, wie schwierig die Schwiegermutter ist, dass sie sehr fordernd ist („Du musst doch für die Familie da sein“) und ihr die Pflege psychisch und körperlich zu schaffen macht. Ihr Mann erwartet, dass es Lisas Aufgabe sei, sich „ein bisschen um die Schwiegermutter zu kümmern“. Er selbst ist im Vertrieb tätig und wenig zu Hause.

Sie finden, dass das so langsam überhandnimmt und die anderen nicht ständig Lisas Arbeit mitmachen können. Als Führungskraft suchen Sie das Gespräch mit Lisa. Oder Sie werden als Personaler/in oder Akteur/in, der/die in der Organisation mit dem Thema Pflege oder Vereinbarkeit befasst ist, um Rat gebeten.

Genderanalyse

- In welcher Situation befindet sich Lisa?
 - Was sind genderspezifische Besonderheiten in Lisas Lebenslage, Biografie, in ihrem Denken und Handeln?
 - Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
-
- ❖ Lisa befindet sich in einer Situation, die sie nicht herbeisehnt hat und die sie nicht weiter fortsetzen möchte. Sie könnte sich „zerrissen“ fühlen, da sie einerseits den Erwartungsdruck des sozialen Umfeldes spürt, die Pflege zu übernehmen, andererseits aber merkt, dass sie diese Aufgabe nicht übernehmen will und sie der Pflege nicht gewachsen ist. Gleichwohl zeigt sie ein hohes Pflichtbewusstsein, indem sie derzeit die Pflege übernimmt, sich bei Notfällen kümmert und das Pflegemanagement arrangiert.
 - ❖ Die Mitarbeiterin ist im mittleren Lebensalter. Ihr Lebenslauf und ihre Erwerbsbiografie folgt einem traditionellen Muster: Familienbedingt hat sie ihren Stellenumfang reduziert. Vermutlich wird sich dadurch auch ihre berufliche Weiterentwicklung verlangsamt haben oder diese stagnierte. Die Phase der intensiven Betreuung und Erziehung der Kinder ist gerade vorbei, sie hätte theoretisch wieder mehr Freiraum für berufliche und persönliche Interessen. Dies beinhaltet die Möglichkeit, traditionelle Familienrollen zu verlassen. Die Übernahme der Pflege würde allerdings heißen, dass Lisa ihre eigenen Interessen erneut zurückstellen müsste und sie weiterhin in die Sorgearbeit intensiv eingebunden bleibt.
 - ❖ Es ist davon auszugehen, dass Lisa die Rolle einer Zuverdienerin im Haushalt einnimmt und der Mann Hauptverdiener ist. Es besteht eine finanzielle Abhängigkeit – was

als gendertypisch betrachtet werden kann. Ob Lisa ohne ihren Ehemann eine eigene Existenzsicherung hätte, ist ungewiss. Auch eine eigene Absicherung im Alter ist fraglich. Lisa ist sich dessen wahrscheinlich bewusst und hat aus diesem Grund ihren Stellenumfang ausgeweitet.

- ❖ Lisa ist nicht auf Pflegeaufgaben vorbereitet, diese kommen unerwartet. Die Aufgaben belasten sie physisch und psychisch. Eventuell ist sie auch mit der Pflegeorganisation überfordert. Die Beziehung zur Schwiegermutter scheint schwierig bzw. nicht konfliktfrei zu sein.
- ❖ Es gibt einen geschlechtsspezifischen Rollendruck, insofern Lisas Ehemann und die Schwiegermutter es als wünschenswert oder naheliegend betrachten, dass Lisa die Pflege übernimmt. Die Sorge für Kinder geht direkt in die Sorge für Pflegebedürftige über. Die Situation hat eine hohe Geschlechtsspezifität.
- ❖ Angesichts seines beruflichen Engagements und seiner Abwesenheit während der Woche erwartet der Ehemann von Lisa, dass sie die Pflege der Schwiegermutter übernimmt. Mit der Aussage, sie solle sich „ein bisschen“ um die Schwiegermutter kümmern, unterschätzt der Ehemann die mit der Pflege verbundenen psychischen und körperlichen Belastungen. Er sieht sich bezüglich der Pflege nicht in der Pflicht, auch nicht was das Pflegemanagement bzw. die Pflegeorganisation betrifft.
- ❖ Lisa spricht am Arbeitsplatz über ihre Situation. Ihr kollegiales Umfeld zeigt zunächst Verständnis für die Lebenssituation, ist jedoch nicht weiter bereit, situativ und zusätzlich anfallende Arbeit zu übernehmen. Das kollegiale Umfeld kann Lisa keine Lösung anbieten und zieht für sich jetzt eine Grenze.

Gesprächsstrategien

- Welche Interessen hat die Organisation bzw. Führungskraft?
Was ist das Gesprächsziel?
- Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Lisa?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?
- Wie können Sie Lisa auf das Problem ansprechen?
- Welche Lösungen sind denkbar?
- ❖ Die Führungskraft hat ein hohes Interesse daran, dass Lisa sich mit ihrer bisherigen Leistungskraft weiter in die Organisation einbringt. Öffentliche Verwaltungen haben den Anspruch, gute Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zu gewährleisten. Gesprächsziel ist, Lisa darin zu unterstützen, einen Weg zu finden, mit den an sie herangetragenen Pflegeaufgaben umzugehen. Der Arbeitgeber bietet ihr ggf. gute Vereinbarkeitsoptionen wie flexible Arbeitszeiten und Homeoffice an.
- ❖ Zunächst sollte Lisa Empathie entgegengebracht werden, indem ihre Gefühle verbalisiert werden, z. B. Überforderung, Belastung, Zerrissenheit und Erwartungsdruck.
- ❖ Es sollten die hinter den Gefühlen liegenden Bedürfnisse herausgearbeitet werden: zum Beispiel der Wunsch nach Selbstverwirklichung oder die Anerkennung ihrer bisherigen Lebensleistung als berufstätige Mutter. Lisa könnte die Frage gestellt werden: „Was möchtest Du?“ oder „Wenn es nur nach Dir ginge, wie könnte oder sollte es weitergehen?“
- ❖ Je nach Rolle des Gesprächspartners bzw. der Gesprächspartnerin muss klar gemacht werden, dass die Situation weder für Lisa noch für das kollegiale Umfeld weiter tragbar

ist, da dies zu Belastungen, Überforderung, Spannungen und Konflikten im Team führen würde. Führungskräfte könnten dies mit einer Ich-Botschaft formulieren, insofern sie in Sorge sind, dass die Situation sich verschärfen und zu Problemen in der Organisation führen könnte.

- ❖ Mögliche Gesprächspartner/innen sollten sich mit einer Positionierung zu Lisas Konflikt zurückhalten und keine Entscheidung empfehlen oder eine solche gar vorgeben. Lisa in die Rolle einer pflegenden Angehörigen zu drängen, wäre paternalistisch und wenig gendersensibel. Sie sollten eher dabei helfen, Lisas Selbstklärung und Entscheidungsfindung voranzubringen.
- ❖ Lisa sollte Interesse an einer einvernehmlichen Lösung signalisiert werden: Einerseits soll sie als leistungsfähige Mitarbeiter beschäftigt bleiben und ggf. in ihrer weiteren beruflichen Entwicklung gefördert werden, andererseits bedarf es einer Lösung der privaten Pflegesituation.
- ❖ Lisa könnte kurzfristig Pflegezeit beantragen und beanspruchen oder zeitlich befristet ihre Arbeitszeit reduzieren, wobei letztere Maßnahme theoretisch möglich, aber nicht unbedingt das richtige Signal wäre, da das Umfeld dann denken könnte, dass Lisa die Pflege (komplett) übernimmt. Vielmehr sollte erfragt werden, ob andere Personen im Umfeld der Schwiegermutter für die Organisation und Durchführung der Pflege in Betracht kommen.

Fallstricke

- Was passiert, wenn mit Lisa nicht über ihre private Situation gesprochen wird oder in einer Art und Weise, welche die Geschlechtsspezifität außer Acht lässt?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn Sie die oben skizzierte gendersensible Gesprächsführung umsetzen?
- ❖ Wird kein Gespräch mit Lisa geführt, könnte das massive Probleme im Team zur Folge haben. Lisa würde mit ihrem Problem allein gelassen werden und hätte eigentlich nur zwei Optionen: entweder voll und ganz in die Pflege einzusteigen, was sie sehr unzufrieden machen und belasten würde mit der Folge, dass sie unter Umständen ihre Erwerbsarbeit ganz aufgibt. Oder sie würde sich massiv von den familiären Erwartungen oder Forderungen abgrenzen, was einen Bruch mit der Familie bedeuten würde.
- ❖ Die beste Entwicklung wäre, dass mit Lisa ein Gespräch geführt wird, das stark zur Selbstklärung beiträgt. Lisa sollte an weitere Stellen verwiesen werden, die ihr die Implikationen des Themas Pflege aufzeigen und ihr erste praxisnahe Schritte zum Management der Pflegesituation vermitteln. Chancengleichheit würde heißen, dass der Ehemann in die Verantwortung für die Pflege seiner Mutter einbezogen wird. Dies impliziert, dass er seine Rolle in der Sorgearbeit neu definieren muss.

Weitere Fallbeispiele zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege finden sich in der Handreichung „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Strategien für eine pflegensensible Organisations- und Führungskultur (Franzke, 2025a), Download [hier](#).

Fall 3: „Einer muss ja die Arbeit erledigen“ – Nicht nein Sagen und sich abgrenzen können ...

In Ihrem Team arbeitet Petra. Sie ist 30 Jahre und als Quereinsteigerin seit zwei Jahren bei den Asylbewerberleistungen beschäftigt. Zuvor war sie als Tourismuskaufrfrau europaweit tätig. Sie wissen, dass Petra allein lebt und wenig Kontakte hat. Sie hat aber eine Katze, die sie über alles mag.

In Ihrem Arbeitsgebiet gibt es im Moment ein hohes Arbeitsaufkommen. Bedingt durch knappe Haushaltsmittel bzw. einen Haushaltsstopp sind Neueinstellungen erst in ein paar Wochen möglich. Bis das neue Personal eingearbeitet ist, wird es sicherlich noch länger dauern.

Ihnen fällt auf, dass Petra viele Überstunden macht und alle Aufgaben übernimmt, für die sich sonst niemand (sofort) zuständig sieht. Außerdem versucht Arne, ein Kollege im Team, Arbeit an Petra abzuschieben. So lässt er Petra an Brückentagen oder wenn er morgens wegen seiner Physiotherapie später kommt gerne einspringen. Auch bei lästigen oder schwierigen Kundinnen bzw. Kunden, bei denen sich Ärger anbahnt, sagt er lächelnd zu seiner Kollegin: „Das ist doch genau Dein Fall.“

Petra nimmt sich all dieser Aufgaben und Menschen ohne zu murren an mit der Begründung, „einer muss ja die Arbeit erledigen“. Sie bemerken, dass Petra zunehmend Stresssymptome entwickelt. Neulich hat sie erzählt, dass sie nicht mehr gut schlafen kann, weil ihr ständig die viele Arbeit durch den Kopf geht. Sie sind besorgt und wollen Petra ansprechen.

Genderanalyse

- In welcher Situation befindet sich Petra? Was sind genderspezifische Besonderheiten in ihrer Lebenslage, im Denken und Handeln?
- Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
- ❖ Petra hat ursprünglich einen frauenspezifischen Beruf gelernt und ausgeübt, der hohe Kunden- bzw. Dienstleistungsorientierung, Fürsorge für andere und hohe Mobilität verlangt. Dies bedeutete, dass sie ihre eigenen Bedürfnisse oft zugunsten Anderer zurückstellen musste. Von diesem Habitus profitiert die Verwaltung, indem sie Petra mit ihrer Kommunikationsstärke und ihren internationalen bzw. interkulturellen Erfahrungen in einem hoch interaktionsintensiven Kontext einsetzt. Eigene Interessen zurückstellen, sich für Andere oder berufliche Aufgaben mit und an Menschen aufopfern, sich für das Wohlergehen Anderer verantwortlich fühlen und über seine eigenen Grenzen gehen sind Eigenschaften, die oft aus der Sorgearbeit bekannt sind und deshalb als frauentypisch betrachtet werden können. Dass der Kollege Arne Petras aufopfernde Art unter dem Vorwand der Kollegialität für eigene Interessen (aus-)nutzt und Petra das offenbar nicht oder nicht rechtzeitig gemerkt hat, dürfte ebenfalls Genderimplikationen haben.
- ❖ Genderuntypisch ist, dass Petra trotz ihrer hohen Außenorientierung im Beruf allein lebt und privat wenig Kontakte pflegt. Ob sie darunter leidet und sich einsam fühlt, geht aus der Fallbeschreibung nicht hervor.

Gesprächsstrategien

- Was ist das Gesprächsziel?
 - Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Petra?
Wie fangen Sie diese empathisch auf?
 - Wie steigen Sie in das Gespräch ein?
 - Welche Themen/Probleme wollen Sie mit Petra besprechen? Wie tun Sie dies?
-
- ❖ Petras Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein sowie Ihre Einsatzbereitschaft hat sie in eine Situation gebracht, in der Überlastungssymptome erkennbar sind und Handlungsbedarf für Führungskräfte besteht. Petra fühlt sich erschöpft. Ob sie sich auch ausgenutzt fühlt, muss erfragt werden. Der Einstieg in das Gespräch kann so erfolgen, dass Petra mit einer offenen Frage nach ihrem Wohlbefinden gefragt wird: „Wie geht es Dir?“ Vielleicht ist die Mitarbeiterin nicht gewohnt, dass sich ihre Führungskraft für ihr Befinden interessiert, daher muss die Frage mitunter mehrfach gestellt werden. Möglicherweise reagiert Petra überrascht oder sie ist mit der Frage überfordert, weil sie ihre Gefühle und Bedürfnisse ignoriert oder hintanstellt. In diesem Fall sollte Petra Zeit zum Antworten gegeben und ihr die Bereitschaft zum Zuhören signalisiert werden.
 - ❖ In einem nächsten Schritt sollte die Führungskraft Petra rückmelden, dass sie einerseits die von ihr erbrachte Leistung bzw. Einsatzbereitschaft schätzt. Andererseits sollte die Führungskraft die von ihr beobachteten Stresssymptome ansprechen (Grübeln, Schlafstörungen). Dies darf nicht vorwurfsvoll geschehen, sondern verbunden mit der Aussage, dass sich die Führungskraft um Petra sorgt. Auch hier gilt es, Petras Reaktionen abzuwarten und diese ggf. empathisch aufzufangen.
 - ❖ Ist das Problem benannt, kann gemeinsam überlegt werden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um einer Überlastung vorzubeugen. In Betracht kommt beispielsweise, dass Petra keine weiteren Überstunden macht und sondiert wird, wie die bestehenden Überstunden sinnvoll abgebaut werden. Sollten sich Urlaubstage angehäuft haben, sollte darüber beraten werden, wann und wie ein (mehrwöchiger) Erholungsurlaub genommen werden kann. Ferner sollte auf Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements hingewiesen werden.
 - ❖ Heikler oder schwieriger ist es, Petra auf ihren Habitus, einschließlich der Dynamik im kollegialen Umfeld, anzusprechen und sie zu ermutigen, stärker auf ihre eigenen Interessen zu achten. Das Verhaltensmuster kann in der Sozialisation für ihren Vorberuf entstanden, aber auch in geschlechtsspezifischen Erziehungsmustern und damit sehr tief in der Persönlichkeit verankert sein. Es braucht Sensibilität bzw. Fingerspitzengefühl, Petra auf das Muster aufmerksam zu machen.
 - ❖ Darüber hinaus liegt es nicht in der Rolle der Führungskraft, Arne im Beisein von Petra schlecht zu machen. Die Führungskraft könnte Petra jedoch mitteilen, dass sie das beobachtete Verhalten als kritisch ansieht und ein Gespräch mit Arne suchen wird, damit eine andere Lösung für Brückentage und seine morgendlichen Verspätungen gefunden wird.
 - ❖ Eine Schulung zu mehr Selbstsicherheit im Beruf könnte Petra befähigen, häufiger nein zu sagen und sich abzugrenzen. Ergänzend könnte Petra ein Pate bzw. ein Mentor oder eine Mentorin zur Seite gestellt werden, der oder die ihr dabei hilft, in die Organisationskultur einer Kommune noch stärker hineinzuwachsen.

- ❖ Coaching durch die Führungskraft oder eine externe Person kann Petra dabei unterstützen, ein berufliches Selbstverständnis zu finden, bei dem sie ihre Einsatzbereitschaft auf einen Verwaltungskontext konstruktiv ausrichtet. Ob Petra mit ihrer Lebenssituation insgesamt unzufrieden ist und daran etwas ändern möchte, ist davon unabhängig. Es dürfen nicht vorschnell negative und vorurteilsbehaftete Schlüsse über alleinlebende Frauen getroffen werden. Sollte Petra jedoch Unterstützungsbedarf bei privaten Themen erkennen, könnte sie an eine geeignete psychosoziale Beratungsstelle verwiesen werden.

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Sie Petras Situation ignorieren?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn Ihre Strategie aufgeht??
- ❖ Würde Petras Situation ignoriert werden, besteht die Gefahr, dass ihre Überlastung in (längerer) Krankheit, Burnout oder Stellenwechsel endet. Das wäre fatal, denn Petra verfügt über zahlreiche Eigenschaften, die in ihrem jetzigen Aufgabenfeld – sofern sie reflektiert eingesetzt werden – wünschenswert und gewinnbringend sind. Wird Petra auf die Situation angesprochen, jedoch ohne Genderaspekte zu thematisieren, könnte sie die Rückmeldung als Kritik verstehen, sich gekränkt und unverstanden fühlen.
- ❖ Geht die oben skizzierte Strategie auf, kann Petras Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aufrechterhalten werden und kommt der Aufgabenerledigung weiter zugute.

Fall 4: „Daran habe ich noch nie gedacht. Außerdem wollen die bestimmt keine Teilzeitkräfte“ – Eine Mitarbeiterin für den Aufstieg motivieren

Lena (35 Jahre) ist alleinerziehend mit einem achtjährigen Schulkind. Sie arbeitet 80 Prozent Teilzeit und praktiziert mit dem Vater das Wechselmodell. Das Kind pendelt zu gleichen Teilen zwischen den Eltern.

In der letzten Teambesprechung hat das obere Management darüber informiert, dass es demnächst eine Ausschreibung für ein Qualifizierungsprogramm geben wird, mit dem ein Aufstieg in eine Führungsposition möglich wird.

Sie finden, dass Lena über Führungspotenzial verfügt: Sie kann Kolleginnen und Kollegen motivieren, bei Spannungen gut vermitteln und manchmal macht sie Vorschläge, die von allen mitgetragen werden.

Sie sagen Lena beiläufig, dass eine Führungsposition doch genau ihr Ding wäre. Lena wehrt das mit den Worten ab: „Was ist denn das für eine Schnapsidee! Daran habe ich noch nie gedacht. Und außerdem wollen die bestimmt keine Teilzeitkräfte.“

Sie suchen das Gespräch mit Lena und wollen sie zu einer Bewerbung für das Qualifizierungsprogramm motivieren.

Genderanalyse

- In welcher Situation befindet sich Lena?
 - Was sind genderspezifische Besonderheiten in ihrer Lebenslage und im Denken?
 - Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
-
- ❖ Lena ist eine alleinerziehende Mutter. Ihr Stellenumfang von 80 Prozent spricht für eine hohe Erwerbsorientierung und den Wunsch, Beruf und Familie zu vereinbaren. Anders als viele andere alleinerziehende Mütter wird Lena bei der Betreuung und Erziehung vom Vater der Kinder unterstützt. Beim Wechselmodell ist es in der Regel so, dass durch die gleichmäßige Aufteilung der Aufgaben kein Unterhalt gezahlt wird, sondern beide Elternteile die Aufwendungen für die Kinder gleichermaßen tragen.
 - ❖ Dass Lena alleinerziehend ist, bedeutet eine geschlechtsspezifische Lebenslage, denn unter den Alleinerziehenden sind 82 Prozent Mütter (Menne & Funcke, 2024, S. 4). Allerdings wird die Situation durch das Wechselmodell relativiert, bei dem die Mutter im Alltag vom Vater der Kinder gut unterstützt wird.
 - ❖ Genderuntypisch ist, dass Alleinerziehende in Haushalt und Familie viele Aufgaben, die sich in Partnerschaften zwei Personen aufteilen, selbst übernehmen müssen. Dazu gehören auch Tätigkeiten, um die sich in der vorherigen Ehe bzw. Partnerschaft der andere Elternteil kümmerte.
 - ❖ Gendertypisch ist, dass Lena ihr Führungspotenzial nicht wahrnimmt, sondern von außen für eine Führungsposition ermutigt werden muss. Selbstunterschätzung und die Annahme, dass Führungspositionen so zeitintensiv sind, dass sie in Teilzeit schwer umsetzbar sind, mögen gedankliche Barrieren sein. Dass Frauen oftmals von außen auf eine Führungsposition hingewiesen werden müssen, entspricht Erkenntnissen, welche über Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung gewonnen wurden

(Franzke, 2023a; 2023b). Möglicherweise ist Lenas Alltag bereits so herausfordernd, dass sie froh ist, wenn sie diesen überhaupt bewerkstelligt bekommt. An eine berufliche Veränderung hat sie zum jetzigen Zeitpunkt nicht gedacht.

Gesprächsstrategien

- Welche Interessen hat die Organisation bzw. Führungskraft?
Was ist das Gesprächsziel?
 - Wie motivieren Sie Lena, über einen Aufstieg nachzudenken?
 - Wie steigen Sie ins Gespräch ein?
 - Mit welchen Einwänden rechnen Sie? Wie können Sie diese auffangen?
 - Wie argumentieren Sie zum Thema Vereinbarkeit/Führung und Teilzeit?
-
- ❖ Die Gewinnung qualifizierten Führungsnachwuchses ist eine der anspruchsvollsten Aufgaben in einer Organisation. Denn mit leistungsfähigen und zur Führungskultur passenden Führungskräften steht der Erfolg und die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Hinzu kommt das gleichstellungspolitische Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu beschäftigen. Auch dann, wenn auf der unteren Führungsebene Frauen mitunter bereits gut repräsentiert sind, können sie nur dann ins höhere Management aufsteigen, wenn es hierfür eine ausreichende zahlenmäßige Basis gibt.
 - ❖ Das Gesprächsziel besteht darin, Lena eine Rückmeldung über ihr Führungspotenzial zu geben und sie für eine Teilnahme am Qualifizierungsprogramm zu ermutigen. Ggf. ist zu erfragen, an welche Rahmenbedingungen eine Teilnahme geknüpft ist, wie beispielsweise die Verfügbarkeit eines Teilzeitformats.
 - ❖ Der Gesprächseinstieg kann über offene Fragen erfolgen, zum Beispiel:
„Lena, was sind Ihre Stärken und Talente?“
„In welche Richtung möchten Sie sich beruflich entwickeln?“
„Was für Kompetenzen sollten Führungskräfte Ihrer Meinung nach mitbringen?“
„Welche Potenziale bringen Sie für eine Leitungsfunktion mit?“
„Inwieweit meinen Sie, dass sich Führung lernen lässt?“
 - ❖ Die Fragen sollten mit einem konstruktiven Feedback an Lena verbunden werden, das heißt, die Führungskraft gibt der Mitarbeiterin eine Rückmeldung, in welchen Situationen sie mit welchen Verhaltensweisen Führungspotenzial gezeigt hat. Darüber hinaus sollte der Vorschlag unterbreitet werden, dass Lena vor dem Hintergrund ihres Potenzials an der Qualifizierung teilnimmt.
 - ❖ Lena könnte einwenden, dass sie bei sich kein Führungspotenzial sieht. Dann könnte nachgefragt werden, welche Eigenschaften ihr ihrer Meinung nach fehlen. Ggf. könnte argumentiert werden, dass bestimmte Eigenschaften wie Selbstsicherheit oder Durchsetzungskraft nicht notwendigerweise Voraussetzungen sind, da diese erlernbar sind und zudem ein breites Spektrum an Führungsstilen denkbar und wünschenswert ist.
 - ❖ Lena könnte ebenso Bedenken äußern, dass die Qualifizierung und in Folge eine Führungsposition mit ihrer derzeitigen Lebensweise als teilzeitbeschäftigte, alleinerziehende Mutter nicht vereinbar ist. Ihr sollte ggf. aufgezeigt werden, dass es auch Führungskräfte in Teilzeit gibt. Lena könnte auch mit Teilzeitführungskräften in Kontakt gebracht werden, damit sie sich mit diesen austauschen kann. Ferner sollte Lena gefragt werden, welche Angebote sie ggf. zur Vereinbarkeit benötigt. Möglicherweise verfügt der Arbeitgeber bereits über entsprechende Maßnahmen oder es kann gemeinsam

überlegt werden, wie beispielsweise eine Ganztagsbetreuung sichergestellt werden kann.

- ❖ Vorbereitend für die Qualifizierung und eine Führungsposition könnten Lena ein Engagement in Projekten, eine Teilnahme an einem Mentoring-Programm, Coaching oder mit Führung verbundene Weiterbildungen nahegelegt werden.

Fallstricke

- Was passiert, wenn Lena so weiterarbeitet wie bisher?
Welche Chancen verpasst sie selbst und ihr Arbeitgeber?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn es Ihnen gelingt, Lena zu einem Aufstieg zu motivieren?
- ❖ Schon jetzt ist Lena eine tragende Stütze im Team. Es wäre fatal, wenn die Führungskraft ihr Potenzial mit dem Gedanken, eine Leistungsträgerin im Team zu verlieren, übersehen und nicht ansprechen würde. Dem Arbeitgeber entgeht ggf. eine Frau als Führungskraft, die unter Umständen aufgrund ihrer Erfahrungen als Alleinerziehende besondere Perspektiven auf bestimmte Themen einbringen kann. Läuft Lena langfristig unter ihrem Potenzial, könnte dies zu Unzufriedenheit und dem Gefühl der Unterforderung bei der Arbeit führen. Und Männer bleiben weiterhin an der Spitze in der Überzahl.
- ❖ Gelingt es hingegen, Lena für einen Aufstieg zu motivieren, ist dies ein effektiver Beitrag zur Frauenförderung und Führungskräfteentwicklung. Lena kann Vorbild für andere teilzeitbeschäftigte Frauen sein, die sich ermutigt fühlen, eine Führungsposition in Betracht zu ziehen. Ausgehend von den im Berufsalltag gezeigten Verhaltensweisen verspricht Lena, eine gute Führungskraft und damit eine wichtige Stütze in der Organisation zu werden.

Strategien und Angebote zur Förderung von Frauen für Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung sind in einer praxisnahen Handreichung veröffentlicht (Franzke, 2024b) und [hier](#) abrufbar.

Erkenntnisse über Alleinerziehende in der öffentlichen Verwaltung finden sich im Forschungsbericht von Franzke (2025b). Dieser ist [hier](#) abrufbar.

**Fall 5: „Als Mann habe ich keine Chance auf eine Führungsposition“
– Ein Kollege fühlt sich benachteiligt**

Seit vielen Jahren arbeiten Sie gut mit Ihrem Mitarbeiter Jens zusammen. Vor kurzem gab es eine Ausschreibung für ein Qualifizierungsprogramm, mit dem ein Aufstieg in eine Führungsposition möglich wird. Jens erzählt seit langer Zeit, dass Führung schon immer sein Ziel war. Schließlich hatte er früher bei der Bundeswehr, als er Zeitsoldat war, auch schon Führungsverantwortung.

Allerdings sind die Plätze in dem Programm begrenzt und Jens ist mit seiner Bewerbung nicht zum Zuge gekommen. Er berichtet, dass er im Assessment Center das Feedback erhielt, nicht die gewünschte Führungseinstellung zu haben. Seitdem hat Jens Arbeitsmotivation nachgelassen und er wettet permanent gegen Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit. Er sagt: „Als Mann habe ich keine Chance auf eine Führungsposition“. Jens ist überzeugt, dass das mit der Führungshaltung nur vorgeschoben ist und in Wirklichkeit Frauen im Auswahlverfahren bevorzugt werden. Wie ist es sonst erklärbar, dass sieben der acht Plätze an Frauen vergeben wurden?

Sie sind von Jens Gerede genervt und wünschen sich, dass er wieder mehr Elan bei der Arbeit zeigt.

Genderanalyse

- In welcher Situation befindet sich Jens? Was sind genderspezifische Besonderheiten in seiner Lebenslage und im Denken? Was ist gendertypisch?
- Inwieweit macht es einen Unterschied, ob das Gespräch von einer Frau oder einem Mann geführt wird?
- ❖ Jens ist ein engagierter Mitarbeiter mit Führungsambitionen. Er möchte beruflich vorankommen und in eine Leitungsfunktion aufsteigen. Dass er seine Aufstiegs motivation klar und offen kommuniziert, ist gendertypisch. Dass Frauen demgegenüber zurückhaltender sind und ihre Führungsqualitäten und -motive oft nicht wahrnehmen, bestätigte sich in der Studie von Franzke (2023a; 2023b) und wurde im Fall 4 illustriert.
- ❖ Gendertypisch ist auch, dass Männer häufiger als Frauen Vorerfahrungen beim Militär mitbringen und damit einen Vorsprung hinsichtlich Alter und Berufserfahrung aufweisen. Jens hatte bei der Bundeswehr bereits eine Führungsposition, was ihn ermutigt und die Sicherheit gibt, eine solche erneut anzustreben. Gegenüber Frauen und Männern ohne entsprechende Vorerfahrungen kann diese persönliche Klarheit zusammen mit den Erfahrungswerten zu großer Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft in Auswahlkommissionen führen.
- ❖ Ein Genderaspekt zeigt sich in der Situation auch darin, dass Jens seine Zurückweisung in unmittelbaren Zusammenhang mit der Bevorzugung von Frauen bringt und er vor dem Hintergrund seiner negativen Erfahrung Gleichstellungsstrategien ablehnt. Diese assoziiert er mit beruflichen Nachteilen für Männer. Hier handelt es sich um eine externe Ursachenzuschreibung. Eine interne Attribution wird – möglicherweise aus Gründen des Selbstschutzes – abgelehnt. So umgeht Jens eine Auseinandersetzung mit eigenen Schwächen.

- ❖ Wird das Gespräch von einer weiblichen Führungskraft geführt, könnte es zu einer Übertragung kommen: Jens könnte sie ablehnen, weil er ihr unterstellt, nicht aufgrund von Eignung, sondern aufgrund des Geschlechts die Stelle bekommen zu haben. Offenbar ist er auf weibliche Führungskräfte im Moment nicht gut zu sprechen. Eine männliche Führungskraft könnte den Vorteil haben, dass keine Übertragung stattfindet.

Gesprächsstrategien

- Welche Gefühle und Bedürfnisse sehen Sie bei Jens?
 - Welche Themen/Probleme wollen Sie mit Jens besprechen?
Was ist das Gesprächsziel?
 - Wie steigen Sie ins Gespräch ein?
 - Mit welchen Einwänden rechnen Sie? Wie können Sie diese auffangen?
-
- ❖ Das Nichtbestehen des Auswahlverfahrens versteht Jens als Kränkung und Verletzung. Sein großes Bedürfnis nach Aufstieg und mehr Verantwortung wurde zurückgewiesen. Damit hat er seine Hoffnung auf berufliche Weiterentwicklung verloren. Möglicherweise denkt Jens, nunmehr nichts mehr verlieren zu können, und wettet daher gegen die Entscheidung.
 - ❖ Zu Gesprächsbeginn gilt es, an das Erleben und die Bedürfnisse von Jens anzuknüpfen. Ihm kann signalisiert werden, dass ihn die Entscheidung im Auswahlverfahren sichtbar enttäuscht hat. Verständnis bedeutet hier nicht Einverständnis. Wenn Jens die Gründe nicht nachvollziehen kann, sollten ihm diese nochmals in aller Klarheit und Offenheit dargelegt werden.
 - ❖ Gleichzeitig muss die Führungskraft herausstellen, dass Jens aktuelles Verhalten, gegen Frauenförderung Stimmung zu machen, nicht im Sinne des Arbeitgebers ist, zu Irritationen führen kann und zu unterlassen ist. Es könnte sein, dass Jens diverse Argumente gegen Gleichstellungspolitik anbringt wie: das ist alles politisch gesteuert, Männer haben nichts mehr zu sagen und Frauen werden bevorzugt. Oder er nimmt Bezug auf bestimmte Frauen in Führungspositionen, die seiner Meinung nach nicht gut führen. Hier sollte sich die Führungskraft bereits im Vorfeld Argumente zurechtlegen, eventuell in Abstimmung mit der Gleichstellungsbeauftragten. Frauen sind immer noch zahlreichen strukturellen Benachteiligungen in Beruf und Gesellschaft ausgesetzt, welche eine spezifische Förderung rechtfertigen. Nicht zuletzt profitieren auch Männer von mehr Gleichstellung. Wenn traditionelle Muster in Frage gestellt werden, gewinnen Männer an Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten: Es gibt weniger Druck als Allein-/Hauptverdiener, mehr Zeit für Kinder und Familie, eine bessere Work-Life-Balance usw.
 - ❖ In einem nächsten Schritt sollte erfragt werden, was Jens braucht, um zu seiner bisherigen Arbeitsmotivation zurückzufinden. Sicherlich benötigt er eine für ihn attraktive Perspektive. Was verbindet er mit einer Führungsposition? Hat er Freude am Steuern, Entscheiden und Bestimmen? Eventuell könnte er in die Projektarbeit einsteigen, die Leitung von Arbeitsgruppen übernehmen oder sich im Personalrat engagieren. Hier wäre es möglich, dass Jens seine Einstellung zum Thema Steuern und Lenken unter Beweis stellt und in einem späteren Auswahlverfahren überzeugend im Sinne des Arbeitgebers darstellen kann.

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Jens weiter schlechte Stimmung verbreitet und seine Arbeitsunzufriedenheit anhält? Welche Risiken sind damit verbunden?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn es gelingt, Jens zu motivieren, sein bisheriges Engagement fortzusetzen und die Entscheidung zu akzeptieren?
- ❖ Jens destruktives Verhalten kann dazu führen, dass sich nicht nur die Stimmung in seinem Team verschlechtert, sondern sich die negativen Effekte auf das weitere Arbeitsumfeld ausweiten. Es könnte ein Konflikt mit Koalitionsbildung, Solidarisierung und Polarisierung entstehen – ein Klima, das Frauenförderung und Gleichstellungsmaßnahmen extrem abträglich ist. Davon abgesehen besteht die Gefahr, dass Jens nachlassende Arbeitszufriedenheit zu geringerer Leistung führt.
- ❖ Wenn es umgekehrt gelingt, Jens „einzufangen“ und ihn zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zurückzubringen, behält die Organisation einen Leistungsträger, der idealerweise bereit ist, auch ohne (derzeitige) Führungsfunktion verantwortungs- und anspruchsvolle Aufgaben wahrzunehmen.

Hintergrundinformationen zu Einstellungen von Männern zur Gleichstellungspolitik finden sich in dem Bericht des Bundesforums Männer (2023). Ein Programm zum Umgang mit antifeministischen Haltungen findet sich bei der Heinrich-Böll-Stiftung (2019).

Fall 6: Tisch eindecken, Protokoll führen und Spülmaschine einräumen – Immer Aufgaben von Frauen?

In Ihrem Team arbeiten grundsätzlich alle gut zusammen. Allerdings fällt Ihnen auf, dass Frauen und Männer unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Bei Besprechungen führt immer eine der Kolleginnen das Protokoll. Außerdem übernehmen die Frauen die organisatorischen Vorbereitungen wie Kaffee kochen, den Tisch eindecken usw. Auch beim Aufräumen gehen die Kolleginnen tüchtig zur Hand, während die Kollegen in den Feierabend starten oder herausstellen, dass sie einen wichtigen oder dringenden Fall zu bearbeiten haben. Was die ungeliebte Aufgabe Spülmaschine betrifft, „opfern“ sich im Alltag zwei Kolleginnen, die sich – eher mit wenig Lust – darum kümmern.

Wenn bestimmte Konzepte auszuarbeiten sind, zum Beispiel für neue Arbeitsabläufe, dann sind es vor allem die Frauen, die sich engagieren. Allerdings werden die Ergebnisse aus diesen Arbeitsgruppen bei den Besprechungen immer von den Männern präsentiert und es wirkt so, als sei dies deren Verdienst.

Für das anstehende Sommerfest geht eine Liste herum, auf der sich alle für bestimmte Aufgaben eintragen sollen. Ein Blick auf die Liste zeigt, dass sich die drei Herren im Team bei „Technikangelegenheiten“ eingetragen haben, wobei Ihnen die Phantasie fehlt, sich vorzustellen, was damit gemeint sein könnte und was drei Personen diesbezüglich bewerkstelligen sollen.

Die Aufteilungen nach Geschlecht gehen Ihnen auf die Nerven. Sie wollen dies im Team ansprechen.

Genderanalyse

- Was sind genderspezifische Besonderheiten im Team?
- Wo und wie zeigen sich Genderaspekte?
- ❖ In dem betreffenden Team ist das „Doing Gender“ sehr ausgeprägt. Frauen und Männer verhalten sich entsprechend geschlechtstypischen Mustern. Ob dies den Teammitgliedern bewusst ist, ist fraglich. Bislang hat niemand Handlungsbedarf angemeldet. Die eingespielten Muster regeln unausgesprochen und diskussionsfrei den Alltag und bestätigen die traditionelle Ordnung der Geschlechter.
- ❖ Das Doing Gender hat zur Folge, dass Frauen vor allem die mit ihrer Rolle assoziierten Tätigkeiten ausführen wie Protokoll schreiben und sie dafür sorgen, dass Kaffee gekocht und aufgeräumt wird. Sie machen die fachliche Hintergrundarbeit und haben offenbar kein Problem damit, dass die Ergebnisse von ihren männlichen Kollegen „verkauft“ werden. Männer hingegen sind durch die Rolle des Vortrags von Ergebnissen beruflich präsenter, vielleicht werden sie sogar als erfolgreicher oder leistungsorientierter in dem Team wahrgenommen. Während die Aufgaben von Frauen an „Care“ erinnern, haben die Aufgaben der Männer Aufgaben- und Leistungsbezug. Bei den Vorbereitungen auf das Sommerfest wird ihnen Technikaffinität zugeschrieben.
- ❖ Das Ungleichgewicht kann dazu führen, dass Männer bessere Aufstiegschancen als Frauen haben. Es könnte auch sein, dass manche Kolleginnen (und Kollegen?) die Ungleichheiten als ungerecht erleben und sie dies ärgert.

Gesprächs- und Handlungsstrategien

- Wann und wie können Sie Ihre Beobachtungen ansprechen?
- Mit welchen Reaktionen rechnen Sie? Wie können Sie darauf antworten?

- ❖ Die Beobachtungen können Thema bei einer Teambesprechung sein und sollten als solche von der Führungskraft auf die Tagesordnung gesetzt werden. Sie sollten dann zunächst beschreibend, das heißt ohne Bewertung wiedergegeben werden. Anschließend werden die Teammitglieder nach ihrer Sicht der Dinge befragt. Dabei kann es passieren, dass als erste Reaktion ein Kichern oder Lachen die Runde macht. Die Teammitglieder können das praktizierte Doing Gender zwar nicht von der Hand weisen, finden dies jedoch komisch und vielleicht sogar nützlich im Alltag, weil es zu keinen Diskussionen kommt. Wichtig ist, dass bei dieser Abfrage alle und nicht nur Männer oder bestimmte Teammitglieder zu Wort kommen, denn sonst würde sich das Doing Gender erneut wiederholen.
- ❖ In einem nächsten Schritt sollte die Führungskraft ihre Sorge über die gelebte Praxis herausstellen und dabei Ungerechtigkeiten aufdecken: Warum kümmern sich ständig die Frauen darum, dass es allen bei den Besprechungen gut geht? Warum sorgen sie anschließend für Ordnung? Wie fühlen sie sich, wenn sie diese Aufgabe übernehmen, während Männer bereits wieder am Arbeitsplatz sind oder in den Feierabend starten? Wie geht es den Frauen dabei, wenn die männlichen Kollegen ihre Ergebnisse präsentieren und den Erfolg für sich verbuchen? Diese Fragen verstehen sich als rhetorisch und verlangen in der Situation nicht unbedingt nach einer Antwort. Die Führungskraft muss damit rechnen, dass die Teammitglieder das Verhalten anerkennen, aber die geschlechtsspezifischen Aufteilungen nicht als ungerecht, sondern als normal und alltäglich betrachten. Die Kolleginnen könnten auch sagen „Ist doch schnell gemacht...“.
- ❖ Es kann überlegt werden, ob die Führungskraft für das Ansprechen des Doing Gender im Team die Gleichstellungsbeauftragte hinzuzieht. Sie kann ggf. nochmals herausstellen, dass die praktizierten Verhaltensmuster geschlechtstypisch sind und Ungerechtigkeiten beinhalten. Ferner kann sie Argumente beisteuern, die gelebte Praxis zu hinterfragen.
- ❖ Das erste Ansprechen hat zum Ziel, das Team für das Doing Gender zu sensibilisieren. Es ist davon auszugehen, dass die Aufgaben künftig ggf. mit einem anderen Bewusstsein beibehalten und kommentiert werden. Vielleicht fühlen sich die Männer bei den Schreib- und Aufräumarbeiten künftig stärker in der Pflicht.
- ❖ Sollte es nicht gelingen, einen Reflexionsprozess auszulösen, könnte die Führungskraft konkrete Anordnungen treffen: dass das Protokoll reihum verfasst wird, es Pläne für die Vor- und Nachbereitung von Dienstbesprechungen gibt und die Kolleginnen explizit aufgefordert werden, Arbeitsgruppenergebnisse vorzustellen.

Fallstricke

- Was passiert, wenn alles so bleibt wie bisher? Welche Risiken sind damit verbunden?
 - Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn es Ihnen gelingt, dass die Aufgaben im Team überdacht werden?
-
- ❖ Wenn alles so bleibt wie bisher, setzt sich das Doing Gender im Team fort. Frauen und Männer wird die Möglichkeit genommen, gewohnte Rollen zu durchbrechen, sich in neuen Rollen zu erproben und damit potenzielle Stärken und Interessen zu erkennen. Tendenziell werden die Männer als aufgaben- und die Frauen als beziehungsorientiert wahrgenommen, was zu Fehleinschätzungen und Nachteilen von Frauen bei der beruflichen Entwicklung führen kann.
 - ❖ Werden die Rollen im Team erfolgreich überdacht, wird es zunächst zu Verunsicherungen und Irritationen im Alltag kommen. Die Teammitglieder werden sich fragen: Darf ich das jetzt noch machen oder sollte das auch mal Frauen- bzw. Männeraufgabe sein? Die Suche nach einer Neuordnung sollte mit Humor, Spaß und Freude angegangen werden. Das Durchbrechen des Doing Gender muss nicht bedeuten, dass jetzt alles kategorisch anders laufen muss. Vielmehr gilt es, die bisherigen Strukturen zu erweitern, was heißt, dass alle Geschlechter potenziell alle Aufgaben ausführen können.

**Fall 7: „Nach dem Mutterschutz komme ich zurück – und zwar in Vollzeit!“
Irritationen über eine schwangere Kollegin**

Heute ist Teambesprechung. Teamleitung und Teammitglieder sitzen zusammen. Mit dabei ist die hochschwangere Steffi, die ihr erstes Kind erwartet und in zwei Wochen in Mutterschutz gehen wird. In informellen Gesprächen war Steffi einer Antwort ausgewichen, wie lang sie plant, in Elternzeit zu gehen. Sie sagte stets: „Wir haben uns noch nicht festgelegt.“

Nunmehr stellt ein Teammitglied an Steffi mit forderndem Unterton die Frage, ob sie sich jetzt mal entschieden habe, schließlich müsse das Team wissen, woran es ist und planen können. Steffi antwortet mit: „Nach dem Mutterschutz komme ich zurück – und zwar in Vollzeit!“ Diese Antwort löst in der Gruppe große Irritation aus. Eine Kollegin fragt, wie sie denn meine, ihr Kind zu versorgen. Daraufhin sagt Steffi: „Mein Mann nimmt die Elternzeit. Das haben wir so entschieden.“

In den nächsten Tagen wird hinter Steffis Rücken über sie gesprochen: Wie das denn mit dem Stillen laufen wird, wie man das seinem Kind antun könne und überhaupt, dass sie eine „Rabenmutter“ sei.

Als Führungskraft ist es Ihr Ziel, zum einen das negative Gerede über Steffi abzustellen und für mehr Akzeptanz ihrer Lebensweise zu sorgen. Zum anderen wollen Sie mit Steffi ihre spezifischen Vereinbarkeitsbedarfe klären.

Genderanalyse

- Was sind genderspezifische Besonderheiten in der Lebenssituation von Steffi?
 - Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
- ❖ Steffi befindet sich in einer absolut frauenspezifischen Lebenslage: Sie ist hochschwanger und erwartet in wenigen Wochen ein Kind. Ungewöhnlich ist, dass Steffi offenbar lange eine Entscheidung über die Aufteilung von Berufs- und Sorgearbeit nach der Geburt ihres Kindes hinausgezögert und (oder) nicht im Team kommuniziert hat. Damit verbindet sich die Frage, wie lang ihre Elternzeit ist und mit welchem Stellenumfang sie anschließend an den Arbeitsplatz zurückkehrt.
 - ❖ Genderuntypisch ist, dass Steffi und ihr Mann entschieden haben, dass Steffi keine Elternzeit beansprucht und nach dem gesetzlichen Mutterschutz in Vollzeit ihre Arbeit wieder aufnimmt. Stattdessen wird der Vater in Elternzeit gehen und hauptsächlich die Versorgung des Kindes übernehmen. Die Aufteilung von Berufs- und Sorgearbeit folgt nicht traditionellen Mustern und in einer von nur sehr wenigen Eltern praktizierten Form. Wenn traditionelle Muster durchbrochen werden, dann oft in der Weise, dass beide Elternteile in Teilzeit tätig sind.

Handlungsstrategien

- Was hat die Irritationen und Gespräche im Team ausgelöst? Wie denken Sie persönlich über Vollzeitmütter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter und über Mütter mit kurzen Elternzeiten?
 - Wie würden Sie sich in dem Fall im Team positionieren?
 - Wie könnten Sie Ihren Unmut darüber äußern, dass hinter Steffis Rücken geredet wird? Mit welchen Reaktionen rechnen Sie?
 - Welche weiteren Schritte werden Sie ergreifen, um die Akzeptanz von Steffi sicherzustellen und sie bei der Vereinbarkeit zu unterstützen?
-
- ❖ Steffi löst mit ihrer Ankündigung einen Gender Trouble aus. Vermutlich ist sie sich dessen bewusst und dies war möglicherweise der Grund, weshalb sie die Kommunikation ihres Erwerbsumfangs nach der Geburt des Kindes so lange hinausgezögert hat.
 - ❖ Es ist anzunehmen, dass für das von Steffi geplante Lebensmodell im unmittelbaren Arbeitsumfeld keine Vorbilder existieren. Das Team kann sich einfach nicht vorstellen, dass eine Mutter einen acht Wochen alten Säugling einen ganzen Arbeitstag lang durch eine andere Person betreuen lässt. Die von Steffi anvisierte Mutterrolle weicht vom Mutterbild der Kolleginnen und Kollegen ab und entspricht nicht den Vorstellungen von einer „guten“, fürsorglichen, sich aufopfernden und ganz auf die Versorgung ihres Kindes bezogenen Person.
 - ❖ Die Führungskraft sollte sich selbst hinterfragen, welche Emotionen Steffis Ankündigung bei ihr auslöst. Bei Irritationen oder ablehnenden Haltungen sollte sie sich selbst reflektieren und sich beispielsweise über nicht konventionelle Formen, Elternschaft zu leben, informieren (z. B. Familienberatungsstellen, Gleichstellungsbeauftragte).
 - ❖ Gegenüber dem Team sollte sich die Führungskraft klar positionieren und erklären, dass sie Steffis Lebensmodell respektiert und alles tun wird, um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherzustellen. Die Leitung kann ihre Freude darüber ausdrücken, dass Steffi das Team weiterhin verstärkt und alle damit von ihrer Erfahrung profitieren.
 - ❖ Im persönlichen Gespräch mit Steffi sollte geklärt werden, was sie von ihrem Arbeitgeber benötigt oder erwartet. Die Mitarbeiterin sollte ggf. auf ein Familienbüro hingewiesen werden. Es kann mir ihr und ihrem Mann gemeinsam angeschaut und möglicherweise im Hinblick auf die Erfordernisse optimiert werden. Gut wäre im Vorfeld zu wissen, ob Steffi plant, das Kind am Arbeitsplatz zu versorgen (Stillen, Abpumpen und Ähnliches), damit der Arbeitsprozess entsprechend ausgerichtet werden kann (Stillpausen usw.).
 - ❖ In dem Getuschel hinter Steffis Rücken können Irritationen, Unvertrautheit und Verunsicherungen zum Ausdruck kommen. Die Kolleginnen und Kollegen können aufgefordert werden, Fragen zu dem Thema auf Zettel zu schreiben, die eingesammelt werden. Führungskraft und Steffi entscheiden gemeinsam, ob und ggf. auf welche Fragen sie antworten. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass sich Steffi für ihre Entscheidung rechtfertigen muss. Aber vielleicht helfen Information und Aufklärung, um manche der Irritationen und Verunsicherungen abzubauen. Es kann auch sondiert werden, inwieweit das Team bereit ist, Steffi in ihrer neuen Lebenssituation als berufstätige Mutter zu unterstützen, indem ihr mit Offenheit und Respekt begegnet wird und das Team eventuelle Anpassungen in den Arbeitsprozessen mitträgt.

Fallstricke

- Was passiert, wenn die Führungskraft nicht auf die Irritationen im Team reagiert? Welche Risiken sind damit verbunden?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn die oben skizzierte Strategie aufgeht?
- ❖ Wenn die Führungskraft nicht auf die ablehnende Reaktion von Steffis Entscheidung im Team reagiert, bedeutet dies, dass das Verhalten toleriert oder die Vorbehalte sogar gestützt werden. Voraussichtlich werden Steffi und ihrem Mann nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im Alltag viele Vorurteile begegnen. Es besteht die Gefahr, dass die jungen Eltern am gesellschaftlichen Druck zerbrechen und in traditionelle Lebensweisen wechseln, obwohl diese nicht ihren ursprünglichen Interessen und Plänen entsprachen.
- ❖ Gelingt es, innerhalb der Organisation eine Offenheit und Anerkennung für Steffis Entscheidung und Lebensweise zu schaffen, kann dies ein Signal und Modell für andere Eltern sein, sich für eine partnerschaftliche oder nicht traditionelle Aufteilung von Berufs- und Sorgearbeit zu entscheiden. Für Steffi hat der Plan den Vorteil, dass sie weiterhin voll im Arbeitsprozess bleibt und keine Wiedereingliederung nach einer Auszeit benötigt. Sie kann ihre beruflichen Pläne ohne Unterbrechung weiterverfolgen.

Fall 8: Plötzlich alleinerziehend – Tim wird gefragt, ob er als Mann in der Lage ist, Kinder zu erziehen

Sie beobachten, dass Ihr Mitarbeiter Tim (35 Jahre), der die Funktion des stellvertretenden Teamleiters innehat, komplett durch den Wind ist. Er wirkt fahrig, wenig konzentriert und scheint immer auf dem Sprung, um etwas mit seinen Kindern zu regeln. Sie wissen, dass Tim seit vier Monaten alleinerziehender Vater mit zwei Söhnen im Alter von drei und acht Jahren ist. Seine Frau (Mutter der beiden Kinder) hat sich mit einem anderen Mann ins Ausland abgesetzt. Ihr Aufenthaltsort ist derzeit nicht bekannt.

In einem Gespräch mit Tim erfahren sie, dass er mit der neuen Verantwortung überfordert ist, denn bisher hatte sich die Mutter hauptsächlich um den Haushalt und die Kinder gekümmert. Als ersten Schritt hat er seine Stelle als stellvertretender Teamleiter auf 50 % reduziert. Tim meint: „Die Personalabteilung war davon nicht begeistert und fragte mich, wann ich denn plane, wieder richtig zu arbeiten.“

Durch den Wegfall des Einkommens der Partnerin und den um die Hälfte gekürzten Verdienst kommt Tim finanziell nicht mehr klar. So kann er den Kredit für das vor drei Jahren gebaute Reihenhaus nicht mehr bezahlen. Außerdem hat ihn die Schule des älteren Sohnes neulich zu einem Gespräch gebeten, in dem ihm mitgeteilt wurde, dass das Kind Verhaltensauffälligkeiten zeigt und die Lehrkräfte ein Asperger-Syndrom vermuten. Tim erzählt: „Und dann haben sie mich gefragt, ob ich als Mann überhaupt in der Lage bin, Kinder zu erziehen. Ich solle mal nachdenken, warum meine Frau weggelaufen ist.“

Tim weiß nicht, wo ihm der Kopf steht. Er hat Schlafprobleme und sein Nikotinkonsum hat sich in den letzten Wochen sehr erhöht – ein zusätzlicher Kostenfaktor.

Sie suchen das Gespräch mit Tim, um mehr über seine Unterstützungsbedarfe zu erfahren.

Genderanalyse

- Was sind genderspezifische Besonderheiten in der Lebenslage sowie im Denken und Handeln von Tim? Was ist gendertypisch, was ist genderuntypisch?
 - Inwieweit könnte es von Bedeutung sein, ob das Gespräch von einer Frau oder einem Mann geführt wird?
- ❖ Alleinerziehend zu sein, trifft mehrheitlich auf Mütter und viel seltener auf Väter zu. Nur rund 18 Prozent der 1,7 Millionen Alleinerziehenden in Deutschland sind männlich (Menne & Funcke, 2024, S. 4). Insofern ist Tims Lebenslage genderuntypisch. Es ist offensichtlich, dass er auf ein traditionelles Rollenverständnis gesetzt hatte, bei dem er sich gegenüber der Mutter seiner Kinder nachrangig um die Haus- und Familienarbeit kümmerte. Von heute auf morgen wurde Tim aus seiner bisherigen (Geschlechter)-Ordnung herausgerissen. Nunmehr ist er damit überfordert, ein neues Lebensmodell zu finden bzw. zu praktizieren, bei dem er für die Haus- und Familienarbeit unerwartet und unvorbereitet allein verantwortlich ist.

- ❖ Als alleinerziehender Vater erlebt Tim Anfeindungen von verschiedenen Seiten. In der Schule seiner Kinder wird ihm abgesprochen, ein guter Vater zu sein und Kinder erziehen zu können. Und die Personalabteilung vermittelt ihm die Botschaft, dass er als Teilleistungskraft nicht richtig arbeite und man von ihm als Mann und stellvertretender Teamleiter eine Vollzeittätigkeit erwartet.
- ❖ Ob das Gespräch von einer Frau oder einem Mann geführt wird, könnte einen Unterschied machen, insofern Tim möglicherweise in seiner momentanen Situation kein gutes Bild über Frauen hat und er seine Ressentiments auf eine weibliche Führungskraft übertragen könnte. Wahrscheinlicher ist, dass es eher einen Unterschied macht, ob das Gespräch von einer Person geführt ist, die selbst Kinder hat oder nicht. Möglicherweise hat eine Führungskraft, die selbst die Rolle als Mutter oder Vater kennt, eine stärkere Affinität zu Tims Situation. Aber auch eine Leitungskraft ohne diesen Erfahrungshintergrund ist grundsätzlich in der Lage, sich in Tims Lebenswelt einzufühlen und ihn zu beraten.

Gesprächsstrategien

- Was ist das Gesprächsziel?
- Welche Rückmeldungen geben Sie Tim zu seiner Lebenslage?
- Wie zeigen Sie Empathie für seine neue Lebenssituation?
- Wie ermutigen Sie Tim, sein Leben wieder in den Griff zu bekommen?
Was sind mögliche Unterstützungsangebote und nächste Schritte?
- ❖ Ziel des Gesprächs ist es, mit Tim gemeinsam Wege zu suchen, die ihn in seiner Lebenssituation stabilisieren.
- ❖ Dass sich in den vergangenen Wochen sein Wohlbefinden verschlechtert und sein Auftreten verändert hat, ist offensichtlich. Die Führungskraft sollte hierzu konkrete Rückmeldungen geben, verbunden mit der Botschaft, dass sie sich um ihn sorgt.
- ❖ Anschließend sollten Tims Gefühle und Bedürfnisse in der Situation verbalisiert und herausgearbeitet werden: Durch die Art und Weise, wie die Trennung von seiner Frau ablief, fühlt sich Tim vor den Kopf gestoßen und zurückgewiesen. Mit der momentanen Lage ist er offensichtlich überfordert und er ist gestresst. Tim sucht nach Wegen, wie er seine Rolle als Vater neu definieren und leben kann. Außerdem benötigt er Hilfe bei finanziellen Fragen sowie bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- ❖ Sodann sollte überlegt werden, in welcher Weise der Arbeitgeber Tim bei den genannten Schwierigkeiten unterstützen kann. Bei der Suche nach einem neuen Selbstverständnis als Vater könnte eine Erziehungs- oder Familienberatungsstelle hilfreich sein. In Frage kommt auch, sofern verfügbar, ein Austausch mit einem internen oder externen Väternetzwerk oder mit einer Ansprechperson für Väter in der Organisation. Beim Thema Vereinbarkeit könnte die Gleichstellungsbeauftragte über Angebote informieren und mit Tim gemeinsam sondieren, welche davon in seiner Situation zielführend sind. Klar ist, dass Tim nach einer persönlichen Entlastung sucht – ein Thema, bei dem das betriebliche Gesundheitsmanagement unterstützen kann. Bei der Erarbeitung von Lösungsstrategien sollte zwischen kurz- und mittelfristigen Ansätzen unterschieden werden. Kurzfristiges Ziel ist es, dass Tim psychisch stabilisiert wird und er einen persönlichen Ausgleich findet. Mittelfristig ist die Frage, wie die Vereinbarkeit gelingt.
- ❖ Für finanzielle Entlastung könnte ein Unterhaltsvorschuss sorgen. Manche Mitarbeitende haben Scheu, sich deswegen an die zuständige interne Stelle zu wenden. Hier

sollte Tim ermutigt werden, seine Rechte wahrzunehmen und ihm absolute Vertraulichkeit zugesichert werden. Expertise in Bezug auf (finanzielle) Hilfe für Alleinerziehende haben auch Vereine bzw. Organisationen, die mit dieser Zielgruppe befasst sind.

- ❖ Dass die Personalabteilung Tims Teilzeitantrag negativ kommentierte, könnte mit der Gleichstellungsbeauftragten besprochen werden, die hier intervenieren kann. Offenbar gibt es an dieser Stelle eine Tendenz zum „Doing Gender“.

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Sie die Kategorie „Gender“ nicht berücksichtigen und auf die besondere Lebenssituation von Tim nicht eingehen?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn die skizzierte Gesprächsstrategie aufgeht?
- ❖ Der Fall birgt die Gefahr, in Genderfallen zu tappen und Tim weiterhin die alten Rollen zuzuschreiben. Tim würde dann kein Verständnis für seine neue Situation erfahren mit der Folge, dass er mit seinen Fragen und Problemen allein gelassen wird und sehr wahrscheinlich mit Überlastungssymptomen in den Krankenstand geht.
- ❖ Die Krise hat bei Tim ein Nachdenken ausgelöst und er ist bereit, sein Leben zu ändern. Er könnte ein Vorbild für andere Männer sein, die Vaterrolle aktiver zu leben. Es ist erstrebenswert, dass Tim der Organisation als leistungsfähiger Mitarbeiter erhalten bleibt. Am Beispiel von Tim kann der Arbeitgeber beweisen, dass Vereinbarkeitsangebote auch für Väter gelten und auf deren spezifische Bedürfnisse ausgerichtet werden können.

Erkenntnisse über Väter im öffentlichen Dienst sind im Forschungsbericht „Neue Väter – Gibt es sie? Selbstverständnis und Bedürfnisse von Vätern im öffentlichen Dienst“ (Franzke, 2020) veröffentlicht und [hier](#) abrufbar.

Fall 9: Violeta fühlt sich fremd – Einblicke in die Lebenswelt einer Migrantin

Sie sind Führungskraft und für ein ca. 20 Mitarbeitende umfassendes Team in der Leistungssachbearbeitung verantwortlich. Die große Leitungsspanne erklärt sich mit zahlreichen Teilzeitkräften und einem starken Personalaufbau. Hinzu kam eine hohe Fluktuation, sodass Sie nicht mehr jedes Auswahlverfahren für Ihr Team von Anfang bis Ende verfolgen konnten. Sie vertrauten darauf, dass die Personalabteilung geeignete Personen für die sehr schematisierte Tätigkeit suchte und einstellte.

Seit einem halben Jahr verstärkt Violeta (32 Jahre) Ihr Team. Aus den Bewerbungsunterlagen ging hervor, dass sie vor sieben Jahren für ein Masterstudium in Wirtschaftsrecht von Bulgarien nach Deutschland kam. In dieser Zeit lernte sie ihren deutschen Mann kennen. Mehr wissen Sie über Violeta bislang nicht.

Heute bitten Sie Violeta spontan zu einem Gespräch, weil ihr bei der Aktenbearbeitung ein Fehler passiert ist. Angesichts der ständigen Gesetzesänderungen kommt dies bei den Mitarbeitenden häufig vor, nicht nur bei den neuen. Entsprechende Gespräche gehören zu Ihrem Alltag.

Als Sie Violeta ansprechen, zu Ihnen ins Büro zu kommen, fällt Ihnen auf, dass Violeta unsicher wirkt. Sie bitten die Mitarbeiterin, an Ihrem Beistelltisch Platz zu nehmen. Da Sie unter hohem Zeitdruck stehen, ersparen Sie sich einleitenden Small-Talk, zumal Sie Violeta eigentlich kaum kennen und bislang keine Unterhaltung mit ihr unter vier Augen hatten. Routiniert beginnen Sie mit dem positiven Feedback, dass Sie sich freuen, dass Violeta das Team verstärkt. Anschließend sprechen Sie in wenigen Sätzen den Fehler an. Violeta reagiert mit Entschuldigungen („Entschuldigen Sie, entschuldigen Sie sehr, es war mein Fehler“). Sie sagt mehrfach, dass es ihr sehr leidtut. Mit einem solchen Verhalten haben Sie nicht gerechnet. Sie sind irritiert und wissen nicht, wie die gezeigte Reaktion auf einen alltäglichen Fehler zu verstehen ist. Aufgrund eines wichtigen Anschlusstermins beenden Sie das Gespräch.

Die Begebenheit geht Ihnen weiter durch den Kopf, sodass Sie am nächsten Tag erneut Violeta zu sich bitten. Diesmal haben Sie mehr Zeit für das Gespräch. Sie beginnen mit Fragen zur Einarbeitung und Integration ins Team. Ihnen fällt auf, dass Violeta mit sehr leiser Stimme spricht, sehr introvertiert und schüchtern wirkt und akustisch kaum verstehbar ist. Sie hören geduldig zu. Violeta deutet an, dass ihr Leben in Deutschland nicht leicht ist. Sie fragen sensibel nach und erfahren, dass Violeta ursprünglich Jura in Bulgarien studierte und dort bereits sehr erfolgreich als Wirtschaftsjuristin arbeitete. Dass Sie in Deutschland trotz ihres Abschlusses in einem Beruf tätig ist, bei dem sie ihr akademisches Wissen kaum benötigt, bedeutet für sie einen Rückschlag. Ihre beruflichen Pläne wurden zunichte gemacht. Oft hat sie den Eindruck, dass man ihr als Bulgarin nur Jobs zutraut, die Deutsche nicht machen wollen. Hinzu kommt, dass sie sich fremd fühlt. Sie vermisst das warme Wetter, das gute Essen und den Zusammenhalt in Bulgarien. Die Art der Kommunikation in Deutschland erlebt sie als hart und aggressiv. Im Team findet sie wenig Anschluss, weil alle für sich arbeiten und sie keine Gemeinsamkeiten mit den nicht studierten Kolleginnen und Kollegen sieht. Sie fühlt sich einsam und hat außer ihrem Mann keine Freunde in Deutschland.

Genderanalyse

- Was sind gender-, kultur- und migrationsspezifische Besonderheiten in der Lebenslage, Erwerbsbiografie, im Denken und Handeln der Person?
- Was ist gendertypisch, was ist genderuntypisch?
- ❖ Im Fall von Violeta sind gender-, kultur- und migrationsspezifische Aspekte eng miteinander verbunden. Violetas Karrierestreben erlebt durch Migration einen herben Rückschlag. Sie teilt damit das Schicksal vieler Migrantinnen (und Migranten), für die Migration einen biografischen Einschnitt und beruflichen Absturz bedeutet. Dies ist sowohl gender- als auch migrationstypisch.
- ❖ Violeta leidet unter den ihr entgegengebrachten Fremdbildern, nach denen einer in Deutschland lebenden Frau aus Bulgarien allenfalls Hilfsarbeiten zugetraut oder zugeschrieben werden. Dies kann ein Grund für ihr verschüchtertes Auftreten sein. Ein weiterer Grund könnte das in Teilen von Osteuropa verbreitete Muster sein, im beruflichen Umfeld weniger auf direkte Konkurrenz, sondern Anpassung und sich Einfügen ins Team zu setzen. Ziel ist es, mit allen gut anzukommen. Selbstmarketing und sich auf Kosten anderer durchzusetzen sind weniger üblich und können aus osteuropäischer Perspektive befremdlich wirken. Vorgesetzten wird großer Respekt entgegengebracht. Sie sind Autoritäten, aber auch Helfer und Unterstützer bei Problemen, nicht nur beruflicher Art. Einen Fehler so direkt aufgezeigt zu bekommen wie in diesem Fallbeispiel, kann auf Violeta sehr verletzend wirken. Das Auftreten der Führungskraft kann ihr Angst machen, vielleicht fürchtet Violeta sogar, ihren Job zu verlieren.
- ❖ Offenbar befindet sich Violeta in einem Kulturschock: Sie durchläuft eine Identitätskrise, fühlt sich verloren und fremd. Hauptgrund für ihren Aufenthalt in Deutschland scheint der Ehemann zu sein. Vermutlich macht sich Violeta jeden Tag darüber Gedanken, ob es richtig war und ist, für die Ehe die Strapazen der Migration auf sich zu nehmen.

Gesprächsstrategien

- Wie kann die Führungskraft auf die Informationen über Violeta reagieren?
- Welche weiteren Schritte sind hinsichtlich der Personalführung von Violeta denkbar? Inwiefern berücksichtigen Sie hier gender-, kultur- und migrationsspezifische Aspekte?
- Welche übergeordneten Erkenntnisse kann die Führungskraft aus den Gesprächen mit Violeta ziehen?
- ❖ Empfehlenswert ist, dass die Führungskraft die Selbstöffnung von Violeta als Vertrauensbeweis würdigt und sie ihr mit viel Empathie begegnet. Die Führungskraft erhält Einblicke in die Lebenswelt einer Migrantin, die im beruflichen Kontext oft verschlossen bleibt.
- ❖ Die Führungskraft kann sich für die akademische Bildung und die beruflichen Vorerfahrung interessieren und überlegen, ob der Arbeitgeber für dieses Profil einen Arbeitsplatz mit mehr Verantwortung und höherer Eingruppierung bereithält oder sich Violeta in eine Tätigkeit entwickeln kann, die stärker ihren Vorstellungen entspricht. Zuvor sollte Violeta nach ihren beruflichen und persönlichen Zielen befragt werden. Eventuell kann ihr ein Coaching bei einer Standort- und Zielbestimmung helfen.
- ❖ Daneben sollte sich die Führungskraft – auch proaktiv – für Gespräche anbieten, wenn Violeta Hilfe braucht oder es ihr nicht gut geht. Die Führungskraft sollte sich dabei bewusst sein, dass sie nur bedingt direkte Lösungen beisteuern kann und sie gegenüber

gesellschaftlichen Strukturen und Erwartungen machtlos ist. Doch auch Zuhören und Interesse für die Lebenswelt einer Migrantin zu zeigen, können positive Signale aussenden.

- ❖ Besteht zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin ein starkes Arbeitsbündnis, kann überlegt werden, ob und ggf. wie Violeta in einem selbstsicheren Auftreten unterstützt wird. Dies mag Violeta befremdlich vorkommen, ist jedoch für die westliche Arbeitswelt ein unerlässliches Erfolgskonzept. Hier würde sich eine Teilnahme an Kommunikations- und Rhetorikseminaren anbieten.
- ❖ Die Führungskraft kann am „Fall“ Violeta viel lernen. Sie wird sensibilisiert für die Lebenslage (hoch)qualifizierter Migrantinnen in Deutschland und kultursensible Personalführung. In einer Einwanderungsgesellschaft wird Violeta bestimmt nicht die erste und einzige Person mit (osteuropäischer) Migrationserfahrung im Team bleiben. Möglicherweise gibt die Situation Anstoß, dass die Führungskraft ihren auf Effizienz ausgerichteten sachlichen Kommunikationsstil überdenkt und um stärker beziehungsorientierte Elemente erweitert.

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Sie die Kategorie „Gender“ in der Personalführung nicht berücksichtigen? Welche Folgen hätte dies für Violeta und die weitere Zusammenarbeit mit ihr?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn die oben skizzierte Handlungsstrategie aufgeht?
- ❖ Ohne die Kategorie „Gender“ ist ein Fallverstehen von Violeta ausgeschlossen. Es braucht Wissen und Sensibilität für die Lebenslagen und besonderen Erfahrungen von Arbeitsmigrantinnen, denen gesellschaftlich bestimmte Rollen und berufliche Grenzen zugewiesen werden. Gleichzeitig ist kulturspezifisches Wissen über Arbeitswelten und Führung im internationalen Kontext hilfreich.
- ❖ Handelt die Führungskraft gender- und kultursensibel, kann dies zu einem starken Arbeitsbündnis zwischen Violeta und Leitungskraft führen. Violeta wird sich vermutlich zu einer der loyalsten, leistungsstärksten und engagiertesten Mitarbeitenden im Team entwickeln. Vielleicht kann Violeta der Führungskraft auch Interpretationshilfen und Hintergrundinformationen bei kulturspezifischen Mustern von Kundinnen und Kunden liefern. Hier bietet sich die Chance für wechselseitige Unterstützung und partnerschaftliches Lernen.

Fall 10: Aylin – erste Frau in einem Männerteam

Aylin ist 22 Jahre und wechselt nach Abschluss ihrer Ausbildung und erster Berufserfahrung im Handwerk zu einer Kommunalverwaltung. Sie verspricht sich davon eine geringere Mobilität und später einmal eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Entscheidung fiel ihr nicht leicht, denn in ihrem Ausbildungsbetrieb gab es ein sehr offenes, wertschätzendes und vertrauensvolles Arbeitsklima. Die Inhaberin war eine Frau, die Gesellen überwiegend Männer. Die Zusammenarbeit mit der Chefin und den „Jungs“ empfand Aylin als super.

In dem Team, in das Aylin beim neuen Arbeitgeber kommt, haben bisher nur Männer gearbeitet. Bis auf einen sind die Kollegen Ü50 und arbeiten seit Jahrzehnten in der Kommune. Eigentlich war ein Mann für die Stelle, für welche schwer geeignetes Personal zu finden ist, vorgesehen, doch der sprang kurzfristig ab, sodass Aylin nachrückte. Die neue Kollegin weiß davon aber nichts.

In dem Arbeitsbereich sind sexistische Sprüche an der Tagesordnung. So werden Gedanken über nackte Frauen ausgesprochen und es wird der Standpunkt vertreten, dass Frauen viel zu schwach sind für den Job, den sie in ihrem Team ausüben. Es ist auch schon vorgekommen, dass ein Kollege Aylin eine Aufgabe lang und breit erklärte und ihr unterstellte, dass sie das nicht wisse und nicht könne. Dabei hat Aylin mehrfach betont, dass sie diese Tätigkeit kennt und ausüben kann. Immer wieder wird sie auch gefragt, ob es für sie nicht die beste Zeit sei, eine Familie zu gründen.

Aylin findet den Umgang befremdlich und frauenfeindlich. Sie berichtet ihrer Führungskraft über ihr Unwohlsein und ihre Erlebnisse.

Genderanalyse

- Was sind genderspezifische Besonderheiten in der Lebenslage, Erwerbsbiografie, im Denken und Handeln von Aylin?
- Was ist gendertypisch? Was ist genderuntypisch?
- ❖ Aylin hat einen männerdominierten handwerklichen Beruf gelernt und sich damit bewusst über die oft geschlechtstypische Berufswahl hinweggesetzt. Vermutlich ist sie hochmotiviert und bringt großes Interesse für diesen Beruf mit.
- ❖ Bei ihrem vorherigen Arbeitgeber war genderuntypisch, dass der Betrieb von einer Frau geleitet wurde. Der ehemaligen Chefin gelang es, ein offenes, Frauen akzeptierendes Klima zu schaffen.
- ❖ Gendertypisch ist das Motiv für Aylins Wechsel zu einer Kommune: Sie verspricht sich mehr Sesshaftigkeit und im Falle einer Familiengründung bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit.
- ❖ Das Team ist auf die Aufnahme der ersten Kollegin nicht vorbereitet. Aylin kommt für die männlichen Kollegen unerwartet. Sie halten an ihren bisherigen Gewohnheiten fest, frauenfeindliche Sprüche abzugeben. Bisher hat sich niemand darüber beklagt. Auch die Führungskraft hat dies offenbar toleriert oder sogar mitgespielt. Das Team testet Aylins fachliche Kompetenzen und ihre Integrationsfähigkeit in die teambezogene Subkultur. Dabei findet ein Doing Gender statt: Das heißt, Aylin wird in bestimmte, den Kollegen bekannte weibliche Rollen gesteckt wie die einer potenziellen Mutter und Frau im besten gebärfähigen Alter. Frauen sind ihrer Meinung nach für die von ihnen ausgeübten handwerklichen Tätigkeiten nicht oder wenig geeignet. Sie unterstellen zudem, dass Frauen aufgrund mangelnder Körperkraft nicht in der Lage sind, schwere Arbeit zu verrichten. Dass ein männlicher Kollege aus einer Perspektive der Überlegenheit Aylin unnötigerweise eine Aufgabe lang und breit erklärt, wird als Mansplaining bezeichnet. Aylin stellt all die stereotypen Annahmen der Männer über Frauen in Frage. Ihr Auftreten führt zu Verunsicherung und der Notwendigkeit, den Umgang miteinander neu zu gestalten.

Gesprächsstrategien

- Welche Interessen hat die Organisation bzw. Führungskraft?
Was ist das Gesprächsziel?
- Wie reagieren Sie auf das von Aylin Berichtete?
- Wie unterstützen Sie Aylin, sich in dem neuen Team zurechtzufinden?
- Wie kann es Ihnen gelingen, einen klischeefreien und akzeptierenden Umgang im Team zu schaffen?
- Welche konkreten Schritte empfehlen Sie?
- ❖ Öffentliche Arbeitgeber haben das Ziel, Chancengleichheit zu leben. Das impliziert, dass Führungskräfte dazu beitragen, die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Beschäftigten mit unterschiedlichen Vielfaltsmerkmalen zu fördern.
- ❖ Aylins Beobachtungen und Erlebnisse sollten mit großer Sorge aufgenommen werden. Keinesfalls darf ihr der Eindruck vermittelt werden, dass sie sich dem bisherigen Umgang anpassen und die ihr entgegengebrachten Vorurteile und Verhaltensweisen hinnehmen oder aushalten muss. Vielmehr muss die Aufnahme von Aylin der überfällige

Anstoß dafür sein, die sexistischen Sprüche abzustellen und sich in Gleichberechtigung zu üben.

- ❖ Die Führungskraft sollte Aylin klarmachen, dass die Umgangsweisen nicht akzeptabel sind und sie das Ziel hat, diese zu unterbinden. Aylin könnte gefragt werden, welchen Umgang sie sich wünscht und ob dies ggf. in einer Teambesprechung verdeutlicht wird. Darüber hinaus könnte Aylin eine Mentorin zur Seite gestellt und sie mit einem Coaching unterstützt werden. Auch die Gleichstellungsbeauftragte kommt als Ansprechperson und Begleiterin in Betracht.
- ❖ Ein moderierter Teamtag könnte dafür sorgen, dass der Aufgabenbereich herausarbeitet, welche Form des Umgangs wünschenswert ist und was nicht mehr toleriert wird. Übungen zum Unconscious Bias können zum Erkennen vorurteilsbehafteter Einstellungen führen. Es könnten bereits vorhandene Vielfaltsmerkmale und deren Chancen deutlich gemacht werden. Daran anschließend werden die Perspektiven von (mehr) Frauen im Team herausgestellt. Wichtig ist, die neuen Umgangsweisen im Alltag zu erproben. Gleichberechtigung wird sicherlich nicht sofort funktionieren, aber ein reflektierter Umgang trägt dazu bei, dass die Teamkultur sich verändert. Die Gleichstellungsbeauftragte kann diesen Veränderungsprozess mit begleiten und unterstützen.
- ❖ Die genannten Impulse sollten mit der Aufnahme von weiteren Frauen in das Team flankiert werden. Erst wenn Frauen nicht mehr markiert sind, reduziert sich die Gefahr des Doing Gender nachhaltig und sie müssen sich im Alltag nicht mehr erklären. Die Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern in der früheren Männerdomäne wird selbstverständlicher und partnerschaftlicher.

Fallstricke

- Was würde passieren, wenn Sie auf die von Aylin geschilderten Beobachtungen und Erlebnisse nicht reagieren, sondern diese ignorieren?
- Was wäre das Beste, das passieren könnte, wenn es gelingt, Aylin ins Team aufzunehmen und ein frauenfreundliches Klima zu schaffen?
- ❖ Werden Aylins Beobachtungen und Erlebnisse ignoriert, wird sich Aylin nicht verstanden fühlen mit katastrophalen Folgen: Wenn sie sich dauerhaft in dem Team nicht wohlfühlt und dort keine Akzeptanz findet, führt das zu großer Unzufriedenheit, ggf. Krankheit oder Stellenwechsel. Damit wird die Chance verpasst, die etablierte, Frauen abweisende Kultur in dem Team zu ändern. Die Stelle ist ggf. erneut vakant und es scheint unklar, ob sie zeitnah noch einmal besetzt werden kann.
- ❖ Gelingt es, Aylin ins Team aufzunehmen und ein frauenfreundliches Klima zu schaffen, wäre das ein großer Schritt zu mehr Chancengleichheit im Team. Aylin könnte Vorbild und „Botschafterin“ sein, die weitere Frauen aus dem Handwerk und anderen männerdominierten Arbeitsbereichen motiviert, zu einer Kommune zu wechseln. Vermutlich würden auch bestimmte Kollegen, die den Umgang bislang mitgetragen haben, diesen aber nicht gut fanden oder ebenfalls unter der hegemonialen Männlichkeit litten, von mehr Kollegialität im Team profitieren.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die über die Literaturanalyse und Fallsammlung gewonnenen Erkenntnisse geben Aufschluss über Genderaspekte im Alltag einer öffentlichen Verwaltung sowie über die Notwendigkeit von Genderkompetenz bei Führungskräften und weiteren Schlüsselpersonen wie Gleichstellungsbeauftragten, Personalverantwortlichen oder Personalrät/-innen. Entlang der forschungsleitenden Fragen werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

Was ist gleichstellungsorientiertes Denken und Handeln in der Personalführung der öffentlichen Verwaltung?

Gleichstellungsorientiertes Denken und Handeln im Personalmanagement bedeutet, Genderaspekte im Aufgabenspektrum einer Führungskraft zu erkennen und mit diesen gleichstellungsorientiert umzugehen.

Genderkompetenz umfasst:

- die *Bereitschaft*, gleichstellungsorientiert zu handeln,
- *Kenntnisse* über die Lebensbedingungen von Frauen und Männern in Beruf und Gesellschaft,
- *Wissen* über die Inhalte und Wirkung von Geschlechterrollen und -stereotypen,
- *Fähigkeiten zur Analyse* von genderrelevanten Situationen und
- gleichstellungsorientiertes *Handeln* im eigenen Arbeitsfeld unter Anwendung verfügbarer Führungs- und Gleichstellungsinstrumente.

Vorausgesetzt wird die Bereitschaft einer Führungskraft, sich mit eigenen Rollenbildern und Genderaspekten am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen und gendergerechte Mitarbeitergespräche und Problemlösungen gestalten zu wollen.

Genderkompetenz ist ein Teilaspekt moderner Managementqualifikationen. Für die öffentliche Verwaltung können folgende **Schlüsselemente** identifiziert werden:

- Wissen um geschlechtsspezifische Lebenslagen wie die besondere Lebenssituation von Alleinerziehenden, von Menschen mit Fürsorgeverantwortung (Kinder/Pflege) oder Arbeitsmigrantinnen sowie entsprechende Unterstützungsangebote
- Kenntnis von Ausdrucksformen, die durch geschlechtsspezifische Sozialisation und Arbeitserfahrung entstanden sind (z. B. Umgang mit Belastung und Stress, Zeigen bzw. Verbergen von Gefühlen, Kommunikationsstile)
- Ansprechen von Beobachtungen und Sensibilisierung der Mitarbeitenden, wenn Frauen und Männer ihr Denken und Verhalten unbewusst und unhinterfragt an Stereotypen ausrichten (Doing Gender)

- Beratung von Frauen im Hinblick auf ihre berufliche Weiterentwicklung und eine eigene Existenzsicherung
- Beratung und Intervention bei geschlechtsspezifischen Denk- und Handlungsmustern, die zu Ungleichheiten der Geschlechter führen oder diese verstärken (z. B. Selbstunterschätzung von Führungspotenzialen bei Frauen; nicht nein sagen können)
- Beratung und Ermutigung von Mitarbeitenden, Angebote der Frauenförderung und zur Vereinbarkeit zu nutzen
- Argumente und eigene Beiträge zu einer gleichstellungsorientierten Organisationskultur
- Wissen um Ungleichheiten von Frauen und Männern; Intervention bei diskriminierenden Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

Welche Vorteile ergeben sich durch eine Beachtung der Kategorie „Gender“ in der Personalführung?

Genderkompetenz verbindet sich mit zahlreichen Vorteilen für Führungskräfte, das Personalmanagement und die Gesamtorganisation. Diese **Argumente** sprechen dafür:

- Erfüllung von gleichstellungspolitischen Vorgaben und Richtlinien
- Förderung von Chancengleichheit und Gleichstellung im Beruf
- Erfassung und Berücksichtigung der mit geschlechtsspezifischen und geschlechtstypischen Lebenslagen verbundenen Bedürfnisse und (Vereinbarkeits-)Bedarfe
- Überwindung sichtbarer oder bislang unsichtbarer oder wenig bewusster Barrieren
- Freude bei der Suche, beim Aushandeln und Gestalten neuer Arbeitsformen und Rollenmuster
- mehr Gestaltungs- und Handlungsspielräume für Frauen und Männer, jenseits von Klischees und Rollenerwartungen
- mehr Selbstverwirklichung von Potenzialen im Beruf
- höhere Arbeitszufriedenheit
- Vermeidung von Ausfallzeiten oder Kündigung aufgrund von Unzufriedenheit oder Diskriminierung

In den Fallbeispielen kommen die Potenziale zum Ausdruck, die sich mit Gender in der Personalführung verbinden. Sie machen auch die Risiken deutlich, was passiert, wenn die Kategorie „Gender“ in der Personalführung nicht gesehen oder ignoriert wird.

Wie können die Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern, Rollenmuster, Sozialisationserfahrungen und das Herstellen von Geschlecht in der Personalführung in den Blick genommen werden?

Um die Kategorie „Gender“ in den Blick zu nehmen, bieten sich unter anderem folgende **Zugänge** bzw. Formate an:

- Mitarbeitergespräche
- Teambesprechungen
- Abstimmungen mit Gleichstellungsbeauftragten
- Genderworkshops

Dabei kommen unter anderem folgende **Techniken** zum Einsatz:

- Empathisches Zuhören
- Klärendes Nachfragen
- Systemisches Fragen (z. B. hypothetisches Fragen)
- Konstruktives Feedback
- Ich-Botschaften, z. B. um eigene Betroffenheit auszudrücken
- Argumentieren
- Einwandbehandlung

Darüber hinaus kommen die bereits bekannten Instrumente zur Anwendung wie Gleichstellungspläne und Dienstvereinbarungen zu bestimmten Lebenslagen oder Bedarfen (z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie).

Wie lässt sich Genderkompetenz bei Führungskräften fördern?

Genderkompetenz bei Führungskräften lässt sich über folgende **Ansätze** fördern:

- Genderschulungen bzw. Genderseminare
- Integration von Fallbeispielen mit Genderbezug in Führungstrainings
- Kurzbeiträge und Fallbeispiele mit Genderbezug in Führungsworkshops
- Informationen der Gleichstellungsbeauftragten oder externer Expert/innen zu Genderthemen
- Supervision bzw. kollegiale Beratung zu Alltagssituationen, in denen Genderaspekte im Mittelpunkt stehen, z. B. unter Hinzuziehung des Drei-Schritte-Modells (s. Tab. 2 im Kapitel 4)
- Lektüre und Selbststudium, z. B. der hier präsentierten Fallbeispiele

Welche weiteren Themen oder Fallkonstellationen über die in diesem Praxisleitfaden vorgestellt sind möglich?

- Eine Mitarbeiterin ist regelmäßig einmal im Monat krank (Endometriose), die Kolleginnen und Kollegen müssen den Ausfall kompensieren und sind verärgert.
- Eine alleinerziehende Mutter hat ein chronisch krankes Kind und nimmt die maximale Anzahl an Kinderkrank-Tagen, ihre Abwesenheiten belasten das Team.
- Eine Auszubildende möchte die Ausbildung in Teilzeit fortsetzen, weil ihre Mutter psychisch erkrankt ist und sie sich um sie kümmern möchte.
- Eine Mitarbeiterin, die unter Wechseljahres-Symptomen leidet, traut sich die Abschlusspräsentation bei einem Projekt nicht zu, weil sie befürchtet, dann Hitzewallungen zu haben und damit unangenehm aufzufallen.
- Gespräch mit einer essgestörten Mitarbeiterin
- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement offeriert spezielle Sportangebote, die nur von Frauen Ü50 genutzt werden. Kollegen im Team machen sich darüber lustig, sie finden die Gesundheitsangebote lächerlich.
- Doing Gender im Kontext der Führung von Transpersonen

Die genannten Situationen verstehen sich als exemplarisch.

Weitere Forschungsbedarfe ergeben sich zu den Themen:

- Erprobung der konzipierten Fallbeispiele in Führungs- und Genderseminaren
- Untersuchung des Doing Gender an Arbeitsplätzen der öffentlichen Verwaltung über ethnografische Forschung bzw. Beobachtungsstudien
- Entwicklung und Validierung diagnostischer Verfahren zur Erfassung von Genderkompetenz in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung

6. Literatur

Bakan, David (1966). The duality of human existence. An essay on psychology and religion. Rand McNally.

Bem, Sandra L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.

Blickhäuser, Angelika & von Barga, Henning (2006). Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz. Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer.

Boll, Christina, Bublit, Elisabeth & Hoffmann, Malte (2015). Geschlechtsspezifische Berufswahl: Literatur- und Datenüberblick zu Einflussfaktoren, Anhaltspunkten struktureller Benachteiligung und Abbruchkosten. *HWWI Policy*, 90, 12-17.

Bundesforum Männer (2023). Männerperspektiven. Einstellungen von Männern zur Gleichstellung und Gleichstellungspolitik.
<https://maennerperspektiven.de/wp-content/uploads/2023/11/Maennerperspektiven-1.pdf>

Bundesinstitut für Berufsbildung (2020). Definition und Kontextualisierung des Kompetenzbegriffes.
www.bibb.de/de/8570.php

Butler, Judith (1991). Das Unbehagen der Geschlechter. Suhrkamp.

Cadinu, Mara & Galdi, Silvia. (2012). Gender differences in implicit gender self-categorization lead to stronger gender self-stereotyping by women than by men. *European Journal of Social Psychology*, 42(5), 546–551.

Deaux, Kay & LaFrance, Marianne. (1998). Gender. In Daniel T. Gilbert, Susan Fiske & Gardner Lindzey (Hrsg.), *The handbook of social psychology* (4th Ed.) (pp. 788-827). McGraw Hill.

Deutscher Bundestag (2020). Evaluationsgutachten über die Wirksamkeit des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst sowie über den Erfüllungsaufwand und Stellungnahme der Bundesregierung. Drucksache 19/24615.

Eckes, Thomas (1997). Geschlechterstereotype: Frau und Mann in sozial-psychologischer Sicht. Centaurus.

Franzke, Bettina (2014). Genderaspekte in der beschäftigungsorientierten Beratung. Neue Entwicklungen im SGB II und SGB III. wbv.

Franzke, Bettina (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, Bettina (2021). Genderkompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Definition und Umsetzung am Beispiel der beschäftigungsorientierten Beratung. Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW. Nr. 48/2021, 23-31.

www.netzwerk-fgf.nrw.de/fileadmin/media/media-fgf/download/publikationen/netzwerk_fgf_journal_48_f_web.pdf

Franzke, Bettina (2023a). Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung: Chancen, Hürden und Handlungsoptionen. Forschungsbericht.

[/www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Frauen_in_Fuehrungspositionen_Forschungsbericht_2023.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Frauen_in_Fuehrungspositionen_Forschungsbericht_2023.pdf)

Franzke, Bettina (2023b). Female Leadership. Strategien für aufstiegsorientierte Frauen und eine geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Handreichung.

www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Frauen_in_Fuehrungspositionen_Handreichung_2023.pdf

Franzke, Bettina (2024). Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Bonuspunkt des Arbeitgebers oder Bremse bei der Fachkräftesicherung? In Andreas Gourmelon (Hrsg.), Staat ohne Diener? Wege aus der Personalnot (S. 7-30). Rehm.

Franzke, Bettina (2025a). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Strategien für eine pflegesensible Organisations- und Führungskultur.

www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Vereinbarkeit_Beruf_und_Pflege_Handreichung_2025.pdf

Franzke, Bettina (2025b). Alleinerziehende in der öffentlichen Verwaltung. Lebenssituation und Handlungsbedarfe. Forschungsbericht.

www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Alleinerziehende_in_der_oeffentlichen_Verwaltung_Forschungsbericht_2025.pdf

Genderkompetenzzentrum (2012). Gender Kompetenz.

www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.html

Gildemeister, Regine (2019). Doing Gender: eine mikrotheoretische Annäherung an die Kategorie Geschlecht. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung (S. 409-417). Springer.

Gildemeister, Regine & Hericks, Katja (2012). Geschlechtersoziologie – Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen. Oldenbourg.

Hannover, Bettina & Wolter, Ilka (2019). „Geschlechterstereotype: wie sie entstehen und sich auswirken“. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung (S. 201-210). Springer.

Heinrich-Böll-Stiftung (2019). Sichtbar und aktiv: Haltung zeigen! Argumentieren gegen antifeministische Äußerungen. Ein Methodenhandbuch für Trainer*innen.
www.gwi-boell.de/sites/default/files/haltung_zeigen_handbuch_lizenzergaenzung_pdf_16_juli_2019.pdf

Hentschel, Tanja, Heilman, Madeline E. & Peus, Claudia (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes – A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10(11).

Hirschauer, Stefan (2013). „Die Praxis der Geschlechter(in)differenz und ihre Infrastruktur.“ In Julia Graf, Kristin Ideler & Sabine Klinger (Hrsg.), *Geschlecht zwischen Struktur und Subjekt: Theorie, Praxis, Perspektiven* (S. 153-172). Barbara Budrich.

Kindel, Constanze (2025). Wie sich Frau und Mann unterscheiden: Verblüffende Erkenntnisse der Forschung. *Geo*.
www.geo.de/wissen/forschung-und-technik/geschlechterforschung-wie-sich-frau-und-mann-unterscheiden-verblueffende-30179942.html

Kite, Mary E., Deaux, Kay & Haines, Elizabeth L. (2008). Gender stereotypes. *Psychology of women: A handbook of issues and theories*, 2, 205-236.

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

Landeshauptstadt München (2017). Genderkompetenz. Eine Handreichung für Beschäftigte der Stadt München und Interessierte.
https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:aa99c6c3-1b24-4fe3-b3db-9c91c13193d0/Genderkompetenz_2017_Internet.pdf

Landeshauptstadt München (2022). Genderkompetenz ist magic!
https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:23740849-b851-4f14-b4f1-0de85de95d45/Gst-Broschuere_Genderkompetenz_barrierefrei.pdf

Menne, Sarah & Funcke, Antje (2024). Alleinerziehende in Deutschland. Bertelsmann Stiftung.

www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Factsheet_Alleinerziehende_2024.pdf

Metz-Göckel, Sigrid & Roloff, Christine (2002). Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation.

<https://doi.org/10.17877/DE290R-992>

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (2019). INQA-Check „Vielfaltskompetente Verwaltung“. Zukunftsfähig und inklusiv durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Verwaltungen.

www.inqa-check-vielfalt-verwaltung.de/check-vielfalt-verwaltung/daten/mittelstand/pdf/Check_Vielfaltskompetente_Verwaltung.pdf

Schreyögg, Friedel (2014a). Leitfaden zur Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch oder ein Personalfördergespräch.

www.friedel-schreyoegg.de/img/Leitfaden_Beurteilungsgespraech_2014.pdf

Schreyögg, Friedel (2014b). Geschlechtergerecht beurteilen. Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen.

www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht_beurteilen_Arbeitshilfe_2014.pdf

Solga, Heike & Pfahl, Lisa (2009). Doing Gender im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2009/i09-502.pdf>

Spence, Janet T. & Buckner, Camille E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: What do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24(1), 44-62

Thalheim, Susanne (2017). Hintergründe von und Umgang mit Widerständen bei Vermittlung von Genderkompetenz. In Landeshauptstadt München, Genderkompetenz. Eine Handreichung für Beschäftigte der Stadt München und Interessierte (S. 29-36).

https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:aa99c6c3-1b24-4fe3-b3db-9c91c13193d0/Genderkompetenz_2017_Internet.pdf

Villa, Paula-Irene (2019). Sex – Gender: Ko-Konstitution statt Entgegensetzung. In Beate Kortendiek, Birgit Riegraf & Katja Sabisch (Hrsg.), *Handbuch interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 23-33). Springer.

West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.