

# Journal

## Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW

**Das Eigene im Fremden – das Fremde im Eigenen:** Koran und Bibel feministisch-intersektional gelesen

**Fremdheit und Geschlecht:** koloniale Wissensbestände und dekoloniales Denken

**Beunruhigungen** – Sexualisierungen und Fremdenabwehr

**Befremdung – Beunruhigung – Gewaltproduktion.** Männlichkeiten im Kontext Migration

**Fremde Geschlechtermuster?** (Re-)Traditionalisierte Perspektiven aus der Rockabilly-Szene

**Schwarze deutsche ‚Besatzungskinder‘ im Diskurs der Nachkriegszeit** – schulische und berufliche Integration als Eckpfeiler der (sozial)pädagogischen Debatte

**Attachment parenting und die Faszination des Fremden im Spiegel kultureller Mütterbilder**  
**Postkolonialismus**

**Othinging über rassifizierten Sexismus in der sozialen Praxis und in historischer Perspektive**



Bettina Franzke, Anna Kirschbaum

## Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst – eine explorative Studie

### 1 Einleitung

Frauen in Deutschland besetzen trotz gleicher oder sogar besserer Qualifikationen seltener Führungspositionen als Männer. Der Frauenanteil an Führungspositionen lag 2014 im Allgemeinen bei 29 % (Destatis 2016). Die Unterrepräsentanz ist auch im öffentlichen Dienst gegeben. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit geht auf Basis des Mikrozensus von 33 % Frauenanteil an den Führungskräften im öffentlichen Dienst aus. In Ostdeutschland liegt der Frauenanteil bei 45 %, in Westdeutschland bei 29 % (Kleinert 2011). Es muss jedoch nicht nur nach Region, sondern auch nach Arbeitsbereichen und Führungsebenen differenziert werden (vgl. z. B. Schimeta 2012). Beck, Krings und Zeller hielten 2001 für die Inhaberinnen von Führungspositionen in der Verwaltung fest, dass sie vor allem in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Soziales, Familie und Personalwesen sowie in unterstützenden Stabsfunktionen tätig sind.

Der geringe Frauenanteil in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes ist insofern kritisch zu bewerten, als dass er gleichstellungspolitischen Bestrebungen entgegensteht, Geschlechterstereotype zementiert und dazu führt, dass das Führungspotenzial von Frauen nicht ausschöpft wird.

Es stellt sich also die Frage, wie das Führungspotenzial unter den Beschäftigten erkannt und gefördert werden kann. Angesichts des hohen Frauenanteils in vielen Behörden ist eine Betrachtung des Themas aus Gendersicht besonders virulent.

### 2 Karrierehindernisse von Frauen in der öffentlichen Verwaltung

Als Erklärung des geringen und nur langsam steigenden Frauenanteils in Leitungstätigkeiten werden verschiedene Faktoren diskutiert. Die Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) nennt betriebliche Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit einer Karriere mit Sorgearbeit erschweren, aber auch stereotype Rollenbilder in Unternehmen und im öffentlichen Dienst, welche sowohl die Beschäftigten selbst verinnerlicht haben als auch bei Personalentscheidungen anzutreffen seien.

Dafür, dass Frauen auch selbst vor Führungspositionen zurückschrecken, kommen mehrere Gründe in Betracht (vgl. Wippermann 2014). Mitunter fürchten sie, mehr leisten zu müssen als Männer in dergleichen Position, dass sie einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt sind, gegen „männliche Rituale“ ankämpfen und ihre Managementkonzepte verteidigen müssen (S. 9). Zeitknappheit und Belastungsanstieg machen es darüber hinaus noch schwerer, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Vereinbarkeitsfragen scheinen dabei für Mütter mit Führungsaufgaben besonders vordergründig zu sein. Empirisch und in der Alltagserfahrung bestätigt ist, dass mit der Geburt eines Kindes die Sorgearbeit zunimmt und die Arbeitsteilung in der Familie neu ausgehandelt werden muss. Im Ergebnis reduzieren Frauen ihre Erwerbstätigkeit weit häufiger und länger als Männer, bspw. indem sie in Teilzeit arbeiten. In der Folge findet eine Re-Traditionalisierung von Rollen statt, nach der Sorge- und Erwerbsarbeit zwischen den Eltern ungleich aufgeteilt ist (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013).

Teilzeitarbeit kann Frauen an einem beruflichen Aufstieg hindern. Ein spezifisches Hindernis, das sich für Führungsmotivierten Müttern im öffentlichen Dienst stellt, ist der häufig anzutreffende Umstand, dass für Teilzeitarbeit in einer Führungsposition Vollzeitstellen zugrunde liegen, die allenfalls durch zwei geteilt und dann auf 50 %-Basis angeboten werden. Dabei wäre es oftmals für die Mütter selbst und auch für die Arbeitserledigung hilfreicher, zwei 75 %-Stellen zu schaffen.

Mehrere Studien bestätigen die Karrierehindernisse für im öffentlichen Sektor beschäftigte Frauen. In der Fragebogenerhebung von Habermann-Horstmeier (2008) nannten 38 weibliche Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung eine Reihe von persönlichen und strukturellen Faktoren, die Frauen von einem Aufstieg abhalten würden. Für viele Frauen sei der Aufstieg in eine Führungsposition weder ein explizites Berufswahlmotiv noch ein Aspekt der Arbeitszufriedenheit gewesen. Wichtiger seien den Frauen gesellschaftliche Anerkennung sowie persönliche und finanzielle Unabhängigkeit. Ferner werde eine Karriere nicht bewusst geplant. Hinzu kämen die fehlende Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen durch Männer, welche von über der Hälfte der Befragten hervorgehoben wurde, sowie Barrieren bei der Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Verantwortung. Oftmals geschehe die Eingruppierung in die nächsthöhere Dienstaltersstufe nach Dauer der Berufserfahrung oder „weil die Person jetzt dran ist“ (vgl. Habermann-Horstmeier 2008: 51). Der Verdienst sei nicht automatisch an mehr Verantwortung gekoppelt.

Die verschiedenen, hier nur exemplarisch zitierten, Befunde machen deutlich, dass es zwischen dem Wunsch nach mehr Frauen in Führungsaufgaben und der Realität eine große Diskrepanz gibt. Nachfolgend soll den Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst nachgegangen werden, die noch am Beginn ihrer beruflichen Laufbahn stehen.

### **3 Anknüpfungspunkte für die Studie zu Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst**

Ausgangspunkt für die nachfolgende Forschungsarbeit war die sog. Brigitte-Studie „Frauen auf dem Sprung“, die Jutta Allmendinger 2007 und 2009 zu den Lebenskonzepten junger Frauen und Männer durchführte (vgl. Allmendinger/Haarbrücker 2013; Brigitte 2009). 2016 wurden in einem Projekt der FHöV Nachwuchskräfte im öffentlichen Dienst zu ihren Lebensvorstellungen befragt. Die Online-Befragung mit 202 Nach-

wuchskräften im öffentlichen Dienst ergab, dass die Studentinnen und Studenten sehr beziehungs- und familienorientiert sind (vgl. Franke/Axmann/Apel/Assunto/Claßen/Hesselmann/Kirschbaum/Schardt 2016). Vor dem Hintergrund ihrer Werte haben sie sich einen Arbeitgeber gesucht, der ihnen hohe Arbeitsplatzsicherheit und gute Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet. Sie verfolgen mehrheitlich ein Lebensmodell, bei dem familiäre und berufliche Aufgaben in einem gelungenen Ausgleich stehen. Allerdings wären im Falle einer Familiengründung die weiblichen Nachwuchskräfte eher bereit, zugunsten von Kindern beruflich kürzer zu treten und ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

In der gleichen Studie gaben über 60 % der Studentinnen an, dass sie bei der Beurteilung und Beförderung nicht die gleichen Chancen hätten wie ihre männlichen Kollegen. Aus dem quantitativen Ansatz ging nicht hervor, woher die befragten Frauen ihre Überzeugung nehmen: Haben sie schon während der Ausbildung beobachtet, davon gehört oder selbst die Erfahrung gemacht, dass Frauen sogar bei einem öffentlichen Arbeitgeber geringere Aufstiegs- und Beförderungschancen haben als Männer? Oder haben sie Zweifel an der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Allgemeinen und stehen diese ggf. ihren Karriereambitionen entgegen? Vielleicht sehen sie sich aber auch gegenüber den Männern in einer besseren Position.

Die Aussage, dass Frauen keine Chancen auf eine Führungsposition hätten, wurde dagegen von über 70 % der Studentinnen und 90 % der Männer dementiert. Sowohl die Studentinnen als auch die Studenten schreiben sich mehrheitlich Eigenschaften zu, die gemeinhin mit Führungspotenzial assoziiert werden: So halten sie sich für kommunikativ (80 % der Frauen und 75 % der Männer stimmen zu). Ferner gaben sie an, dass sie Aufgaben wirksam und effektiv erledigen (99 % Zustimmung bei den Frauen, 94 % bei den Männern). 82 % der Studentinnen und 89 % der Studenten übernehmen gerne Verantwortung. Allerdings meinen nur 71 % der Frauen im Vergleich zu 83 % der Männer, dass sie sich gut durchsetzen können. Lediglich 48 % der Frauen im Gegensatz zu 62 % der Männer stimmen der Aussage zu, dass sie Konkurrenz anspornen würde. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich diese unterschiedlichen Zuschreibungen von Führungseigenschaften auf die Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst auswirken und dies ein Hemmnis in der Führungsmotivation von Frauen darstellen kann. Den ungeklärten Aspekten aus der quantitativen Online-Befragung sollte in einer explorativen qualitativen Studie nachgegangen werden.

#### 4 Methodik

Es wurden leitfadengestützte qualitative Interviews mit zehn Studentinnen des gehobenen Verwaltungsdienstes geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2016). Die Befragten waren zwischen 20 und 33 Jahre alt (im Durchschnitt 24 Jahre) und verfügten über mindestens eineinhalb Jahre Studien- bzw. Berufserfahrung im öffentlichen Dienst. Drei von ihnen waren Aufsteigerinnen mit langjähriger Berufserfahrung in Behörden. Alle Befragten waren ledig und hatten (noch) keine Kinder. Acht der zehn Interviewten leben in festen Beziehungen, zwei davon in einer gemeinsamen Wohnung mit ihrem Partner. Drei der zehn Frauen denken daran, in den nächsten fünf Jahren ein Kind zu bekommen. Die Berufswahl und Entscheidung für einen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst waren vorrangig an den Motiven eines sicheren Arbeitsplatzes und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf orientiert.

Vor dem Hintergrund des geringen Stichprobenumfangs versteht sich die vorliegende Studie als explorativ.

#### 5 Ergebnisse

##### Erfahrungen im Elternhaus, Vorbilder

In den Elternhäusern der Befragten sind die Mütter entweder nicht berufstätig (n=2) oder nehmen eine schlechtere berufliche Stellung als der Vater ein (n=8). Die Frauen erklären dies damit, dass ihre Mütter aufgrund familiärer Aufgaben eine Auszeit hatten, nur Teilzeit arbeiten bzw. arbeiteten und es ggf. für sie schwierig war, in den Beruf wieder einzusteigen. Fünf der befragten Frauen kommen aus Elternhäusern, in denen der Vater eine Leitungsposition einnimmt bzw. eingenommen hat. Die Mütter zweier Befragter sind in einer stellvertretenden Leitungsaufgabe tätig.

Hinsichtlich der Erfahrungen im Elternhaus stellt Interviewte (I) 2 prototypisch heraus, dass ihr Vater „ordentlich Karriere gemacht [habe], wozu meine Mutter keine Möglichkeiten hatte“ (Elternzeit, viele Jahre Teilzeitarbeit). Und I8 berichtet, wie die beruflichen Ambitionen ihrer Mutter durch familiäre Aufgaben ausgebremst wurden: „Mein Vater ist sehr zufrieden und könnte sich nichts anderes vorstellen. Bei meiner Mutter verlief es nicht so positiv, weil sie vor der Schwangerschaft eine sehr gute Position hatte und als sie zurückgekommen ist, ging es bergab“. Auch I3 spricht die ungleichen Chancen von Mutter und Vater an: „Meine Mama hat es schwer gehabt, nach 19 Jahren wieder in den Beruf zu kommen (...) Mein Vater hat dadurch,

dass er die Karriereleiter komplett hochgeklettert ist, ziemlich viel an Erfahrungen gesammelt“. I5 hat darüber hinaus die Einschätzung ungleicher Entlohnung aus ihrem Elternhaus mitbekommen, wenn sie sagt: „Meine Mama sagt manchmal, dass männliche Kollegen mehr verdienen, obwohl sie die gleiche Arbeit tätigen.“ Fünf der befragten Frauen haben Vorbilder in der Familie (z.B. die Eltern), im Freundeskreis oder in der Freizeit (z.B. Sporttrainerin), die anderen erklären keine Vorbilder zu haben.

##### Führungsaufgaben, Führungseigenschaften und -motivation

Die Studentinnen wurden gefragt, welche Aufgaben sie mit einer Führungsposition verbinden. Am häufigsten nannten sie hier das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die damit verbundene Personalverantwortung. Darüber hinaus sind sich die weiblichen Nachwuchskräfte einig, dass die fachliche Kompetenz in Bezug auf den Aufgabenbereich nicht fehlen darf. Eine Führungskraft sollte wichtige Entscheidungen treffen, auch Personalangelegenheiten wie Aufgabenverteilung, Einarbeitung oder Kündigungen betreffend. Zudem sollte sie Aufgaben delegieren, als Ansprechperson für das Personal fungieren, dabei unter anderem „die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen“ (I5) sowie das Team und die Prozesse steuern. Zusätzlich erachten die Befragten die kommunikative Komponente in einer Führungsposition als besonders wichtige Eigenschaft, um den Informationsaustausch zwischen verschiedenen Ebenen zu sichern. Den größten Unterschied zwischen Fach- und Führungsaufgaben sehen alle Interviewpartnerinnen aber in der Personalverantwortung.

Auf die Frage nach den typischen Eigenschaften von Führungskräften nennen die Befragten eine Reihe von Merkmalen. Häufig wird erwähnt, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und diese auch während des Arbeitsalltags unterstützen sollte. Des Weiteren soll eine Führungskraft nach Meinung der Studentinnen selbstbewusst auftreten, sich durchsetzen können, unangenehme Entscheidungen treffen und objektiv an eine Sache herangehen. Nicht zuletzt zählten Ehrgeiz, Fairness, Zielorientierung, Organisationstalent, Konfliktfähigkeit und fachliche Kompetenz zu den Charaktereigenschaften einer Führungskraft.

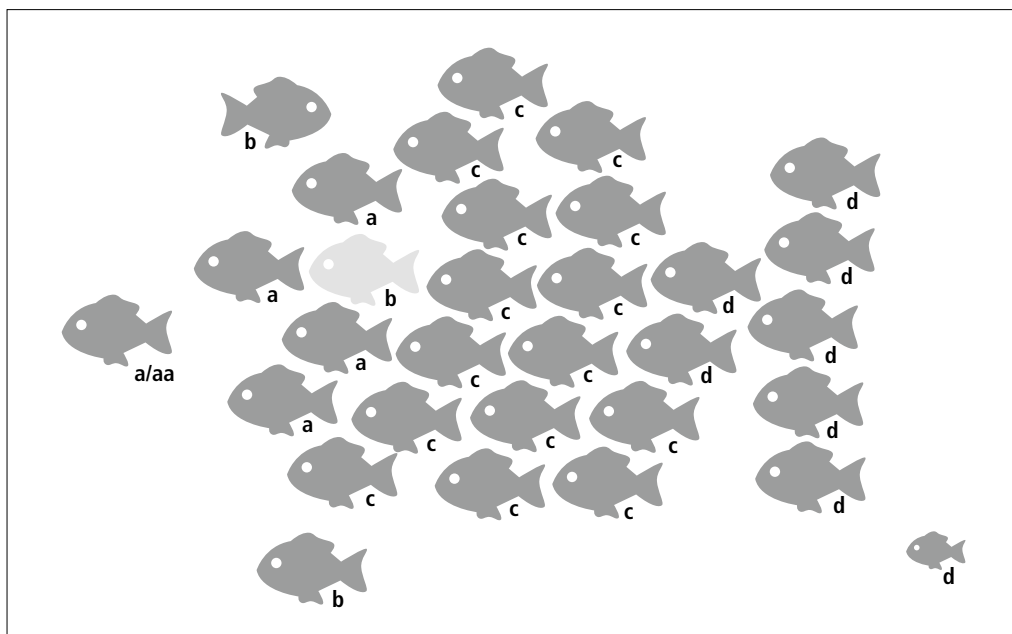
Die Antworten der jungen Frauen auf die Frage, inwieweit diese Eigenschaften eher typisch für Frauen bzw. Männer sind, gehen auseinander. Zwei Studentinnen vertreten die Auffassung, dass die genannten Eigenschaften nicht als frauen- bzw. männerspezifisch zugeordnet werden können. Maßgeblich sei die einzelne

Persönlichkeit, nicht das Geschlecht. Die anderen Studentinnen äußern dagegen die Meinung, dass Männer als selbstbewusster und ehrgeiziger wahrgenommen werden. Ferner hätten Männer ein besseres Durchsetzungsvermögen und würden eher von den Teammitgliedern respektiert (Männer hätten ein „klareres Wertesystem und vielleicht ein bisschen mehr Ehrgeiz“, I1). Frauen hingegen seien einfühlsamer, wodurch sie schneller Probleme erkennen und einen guten persönlichen Draht zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herstellen könnten. Dessen ungeachtet wirke sich die Frauen zugeschriebene Emotionalität nach Einschätzung von zwei Befragten negativ auf das Führungsverhalten aus.

In der Folge würde sich der „Führungsstil der Frauen in Richtung Laissez faire“ entwickeln (I9). Und I2 erklärt: „Frauen sind durch die Einbringung der Emotionalität oftmals nicht so gut für eine Führungsposition geeignet.“

Die Studentinnen wurden auch gefragt, als welche Art von Fisch sie sich innerhalb des in Abbildung 1 wiedergegebenen Fischschwarms sehen (vgl. Brigitte, 2009). Lediglich eine sieht sich als Anführerin (a/aa), zwei sehen sich im vorderen Mittelfeld (a), sechs im Mittelfeld (c) und eine schwimmt zwar mit dem Schwarm, geht aber ihren eigenen Weg (b). Die befragten Frauen betrachten sich also eher als Mitschwimmerinnen denn als Personen, die anführen.

Abbildung 1: Der Fischschwarm. Die Befragten wurden gefragt, welche Position ihnen am ehesten entspricht



Quelle: Brigitte 2009: 17.

Die Hälfte der Befragten hat das Ziel, zu einem späteren Zeitpunkt in einer Führungsposition zu arbeiten, wenngleich nur eine von ihnen mit der Aussage „so hoch wie möglich“ (I1) eine große Klarheit besitzt, während andere zögern, auf die Frage eindeutig zu antworten. So stellen I4 und I5 heraus, dass das Erreichen einer Führungsposition von der Familiengründung abhängt. Die nicht Führungsmotivierten meinen „mein einziges Ziel ist es, einen Job zu machen, der mir Spaß macht“ (I10) oder streben eine Sachbearbeitung mit einer besseren Besoldung an. Beruflich weiterkommen wollen die meisten, einige möchten mehr verdienen oder sich fachlich weiterqualifizieren. Dabei steht die geäußerte Führungsmotivation in keinem Zusammenhang damit, ob Mutter oder Vater eine Führungsposition ausüben bzw. ausgeübt haben.

#### Chancengleichheit bei Beurteilung und Aufstieg in eine Führungsposition, Erfahrung mit möglicher Benachteiligung

Im Gegensatz zu der früheren quantitativen Erhebung (vgl. Franzke et al. 2016) sind die weiblichen Nachwuchskräfte in den qualitativen Interviews der Überzeugung, dass Frauen und Männer in ihrer Behörde gleichermaßen beurteilt werden. Nur I9 meint zu dem Aspekt, ob Frauen und Männer gleich beurteilt werden: „Offiziell ja. Aber es kann durchaus sein, dass hinter den Kulissen bzw. unterbewusst was anderes abläuft.“ I8 hat dagegen das „Gefühl, dass Frauen zumindest in der Ausbildung besser beurteilt werden“.

Die Beurteilung richte sich nach Auffassung der Befragten nur nach der Leistung bzw. dem Ar-

beitsergebnis. Demzufolge habe das Geschlecht keine Auswirkung. Für Frauen und Männer gelten bei Beurteilungen die gleichen Kriterien. Aber auch hier gibt es Einschränkungen: 17 ist davon überzeugt, dass persönliche Beziehungen oder „Vitamin B bei gewissen Dingen eine Rolle spielen“.

Auch bei den Antworten auf die Frage, ob Frauen und Männer die gleichen Chancen auf eine Führungsposition hätten, gibt es die Tendenz zu einem „Ja, aber...“. 15 bringt es auf den Punkt, wenn sie behauptet, dass Frauen und Männer die gleichen Möglichkeiten hätten, doch Frauen „es noch ein bisschen schwerer haben, die Position dann wirklich zu erlangen“. Sechs Befragte behaupten, dass die Chancengleichheit hinsichtlich einer Führungsposition gegeben wäre. Drei zweifeln dies hingegen mit Blick auf die familiären Verpflichtungen von Frauen, gängige Rollenbilder und den eher Männern zugeschriebenen Führungsqualitäten an. 19 spricht von einem „Nachteil“ der Frauen allein aufgrund der „Tatsache, dass sie sich um die Erziehung der Kinder kümmern müssen“. Dementsprechend ist die Chancengleichheit für einige der Befragten nur gegeben, wenn weibliche Nachwuchskräfte keinen Kinderwunsch hätten. 13 erklärt die Überrepräsentanz von Männern in Führungspositionen damit, dass „sie eher die typischen Eigenschaften mitbringen und das in der Gesellschaft anerkannt wird“. 14 ergänzt: „Ich glaube nicht, dass das moderne Rollenbild schon in allen Köpfen angekommen ist“ und spielt damit auf die ungleiche Verteilung von Berufs- und Sorgearbeit in den Familien an. Allerdings befände sich die Stellung der Frau im Berufsleben in einem Wandel. In den kommenden Jahren werde sich der Männerüberhang in der Führungsverantwortung relativieren. Eine Studentin vertritt den Standpunkt, dass es weniger Frauen in Führungspositionen gäbe, aber sie daraus nicht den Schluss zieht, „dass die Chancengleichheit nicht gewährleistet ist“ (12). Eine Befragte sieht sogar die umgekehrte Gefahr, und zwar dass man anpassen müsse, „dass bald die Führungspositionen nicht nur von Frauen besetzt sind“ (110).

Keine der Befragten hat bisher persönliche Erfahrungen mit Benachteiligungen am Arbeitsplatz gemacht. Doch außerhalb des öffentlichen Dienstes sehen sie für Frauen vielfältige Nachteile. Dort würden Männer – auch bei gleicher Qualifikation – bei Stellenbesetzungen und Führungspositionen bevorzugt werden, weil sie nicht schwanger werden können. Die befragten Frauen haben hier offenbar den Berichten in ihrem familiären und freundschaftlichen Umfeld genau zugehört und sich bewusst für einen Arbeitgeber im öffentlichen Dienst entschieden.

Aber auch das aktuelle Umfeld in der derzeitigen Behörde wird von den Frauen ins Visier genommen. So hat eine Befragte registriert, dass eine Kollegin, die nicht selbst, sondern deren Mann in Elternzeit gegangen ist, mit sehr viel Kritik im Freundes- und Bekanntenkreis umgehen musste. Zwar hätten Mütter nach der Elternzeit Anspruch auf eine Stelle mit gleicher Besoldung, doch kam es bei einer Kollegin vor, dass sie auf einer Stelle landete, die nicht ihren Vorstellungen entsprach, was die befragte Studentin mit „quasi als Strafe, dass sie ein Kind bekommen“ habe (18), kommentiert.

### **Bewertung und Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen**

Bis auf eine Ausnahme sind aus Sicht der weiblichen Nachwuchskräfte Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Diese Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen bewerten die befragten Studentinnen sehr unterschiedlich. Das Spektrum ihrer Kommentierungen reicht von „schlecht“ (13), „nicht fair“ (18) und „schade“ (12, 14) über „nicht schlimm“ (11) oder „nicht (...) kritisch“ (110) bis hin zu der Überzeugung, dass das zahlenmäßige Ungleichgewicht gerechtfertigt sei, „wenn Frauen sich um die Erziehung ihrer eigenen Kinder kümmern wollen“ (19).

Die befragten Studentinnen sind sich bewusst, dass Frauen heutzutage über eine sehr gute Bildung bzw. über sehr gute Qualifikationen verfügen, sie nach einer eigenen Existenzsicherung streben und eine hohe Erfolgsorientierung aufweisen, sodass dieses Faktoren ihrer Meinung nach als Erklärung der Unterrepräsentanz auszuschließen sind. Die Rolle der Frau in der Gesellschaft habe sich auch insofern geändert, als dass eine gute Ausbildung und die grundsätzliche Berufstätigkeit von Frauen nicht mehr infrage gestellt werden. Frauen würden sich jedoch noch immer weniger zutrauen und Männer besäßen eher die für Führungsaufgaben typischen Eigenschaften (vgl. Punkt Führungseigenschaften).

Als Erklärung für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen führen die Frauen mehrheitlich an, dass öffentliche Arbeitgeber zwar versuchen, eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten, der Weg in eine Führungsposition bei Müttern mit Familienaufgaben jedoch erschwert sei. Frauen seien durch die Familiengründung gezwungen, eine berufliche Pause einzulegen und ihr berufliches Engagement zu entschleunigen. Männer hingegen können in dieser Zeit ihre Karriere weiter vorantreiben. Infolgedessen besitzen sie im Berufsleben einen deutlichen Vorteil gegenüber Frauen. Die Vereinbarkeit einer Führungsposition mit familiären Aufgaben stellt sich in ihrer Ausbil-

dungsbehörde für vier der zehn Befragten als nicht problematisch dar. Befragte, die diese Auffassung vertreten, weisen auf die guten Möglichkeiten hin, Beruf und Familie gleichzeitig zu leben, bspw. durch Heim-, Gleit- und Teilzeitarbeit, auch in Führungspositionen. Vier andere Befragte geben jedoch zu verstehen, dass eine Führungsposition nur bedingt mit familiären Aufgaben zu vereinbaren sei. Man sollte „klar organisiert sein“ (I1) oder „irgendwo Abstriche“ machen, denn man könne „nicht 100%ig bei der Familienplanung sein, 24/7 für seine Kinder sorgen und gleichzeitig eine 1a Karriere hingehen“ (I3). I4 meint, die Möglichkeiten der Vereinbarkeit seien vom Arbeitgeber abhängig und I10 gibt zu bedenken, man müsse „die Familienplanung und die berufliche Karriere nur in einen zeitlichen Ablauf bekommen“. Zwei Frauen sind sogar der Überzeugung, dass Familie und Führungsposition überhaupt nicht vereinbar wären. I2 begründet dies damit, dass man „nicht auf beides seinen Schwerpunkt setzen“ könne und I8 nimmt an, dass der Arbeitsaufwand in einer Führungsposition steigt. Es sei so, dass man „viel Zeit bei der Arbeit verbringt und seine Familie vernachlässigt“ (I8). Während in Fachpositionen die Vereinbarkeit kein Problem sei, würde sich dies in Führungspositionen als schwierig gestalten.

Einfluss auf die beruflichen Ziele und gelebten Rollen in der Familie nehmen nach Einschätzung aller Studentinnen die im Elternhaus kennengelernten Rollenbilder bei der Aufteilung von Berufs- und Sorgearbeit. Alle Befragten sind in traditionellen oder eher traditionellen Strukturen aufgewachsen, in denen die Mutter zugunsten familiärer Aufgaben zumindest phasenweise beruflich zurückgestellt hat. Dabei scheinen alle Befragten mit dem erfahrenen Modell zufrieden zu sein, unabhängig davon, ob sie die Töchter von Müttern sind, die nicht berufstätig, in Teilzeit oder derzeit in Vollzeit beschäftigt sind. I9 unterstreicht: „Ich habe eher ein traditionelles Rollenbild. Wenn ich ein Kind bekomme, möchte ich ein paar Jahre zuhause bleiben“. Einige der befragten Frauen stellen traditionelle Rollenvorstellungen jedoch in Frage, so sagt I4: „Die traditionellen Rollenbilder sind noch in den Köpfen der Menschen (...) Das Aufbrechen der traditionellen Rollenbilder ist noch im Prozess. Deshalb sind die Frauen im Berufsleben noch nicht so angekommen, wie man es sich vielleicht wünscht“.

#### **Attraktivität von Führungspositionen und Hindernisse eines Aufstiegs**

Der Aufstieg in eine Führungsposition wird von den Befragten unterschiedlich bewertet. Nur drei Interviewpartnerinnen fänden den Aufstieg

in eine Führungsposition uneingeschränkt erstrebenswert. Fünf Befragte sehen eine gewisse Attraktivität, schränken diese jedoch gleich wieder ein. I2 ist insgesamt noch unsicher, I8 weiß nicht, ob sie „den richtigen Charakter“ dafür hat und fürchtet, nicht genug Zeit für die Familie zu haben. I5 will erst einmal herausfinden, „ob sowas für mich wäre“, und I9 möchte ggf. eine Position in einem von ihr bevorzugten Arbeitsbereich. Zwei Studentinnen halten die Vorstellung eines Aufstiegs in eine Führungsaufgabe für nicht attraktiv. Zwei weitere setzen sich keine Grenze nach oben, bis zu der sie aufsteigen möchten. Andere wiederum können sich eine Teamleitung gut vorstellen, doch eine Abteilungsleitung kommt für sie nicht in Frage. Diejenigen, die einen Aufstieg planen, haben dies in den nächsten fünf bis zehn Jahren vor.

Gefragt nach möglichen Hindernissen, die sie von einer möglichen Führungsposition abhalten würden, geben drei Befragte klar zu verstehen, dass sie das Angebot uneingeschränkt annehmen würden. Drei andere Befragte würden einer Führungsposition lediglich unter bestimmten Voraussetzungen zustimmen: Die Familie dürfte nicht darunter leiden, die Position müsse den eigenen Vorstellungen entsprechen oder diese sollte nicht mit zu hohen Belastungen einhergehen („Weil in einer Führungsposition [kann] es psychisch schon mal anstrengend sein“, I10). Vier Studentinnen sehen Hinderungsgründe für eine Führungsposition: I2 kritisiert die „sehr vielen Überstunden“, die man machen müsse, „um das Arbeitspensum zu schaffen“. Sie wäre nicht bereit, dafür weniger Zeit für Familie und Freunde zu haben. I3 schreckt an einer Führungsposition die Verantwortung ab. Sie sagt: „Irgendwann ist vielleicht der Punkt erreicht, wo man selber sagt, dass man so viel Verantwortung nicht mehr übernehmen möchte“. Und I7 zweifelt vor dem Hintergrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen an, „ob die Besoldung die ganze Arbeit und Verantwortung wert ist“.

Die Selbsteinschätzung der weiblichen Nachwuchskräfte, inwieweit sie die persönlichen Voraussetzungen für eine Führungsposition mitbringen, fällt unterschiedlich aus. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = „ich bringe die Voraussetzungen gar nicht mit“ bis 10 = „ich bringe die Voraussetzungen vollständig mit“) liegt das Maximum bei 7,5, das Minimum bei 4,5 Punkten. Der Durchschnittswert der zehn Frauen beträgt 5,8 Punkte. Die Interviewpartnerinnen sind der Auffassung, dass es ihnen an Fachkompetenz und Führungsqualitäten mangelt und sie schreiben die kritische Selbsteinschätzung ihrer geringen Berufserfahrung, der fehlenden Erfahrung mit Führungsaufgaben und bei der

Konflikthandhabung zu. Insbesondere wünschen sich die jungen Frauen ein verstärktes Durchsetzungsvermögen, um sich gegenüber den Teammitgliedern Respekt zu verschaffen („da ich nicht sonderlich groß bin“, I2). I8 hat auch geschlechtsspezifische Zweifel an der Akzeptanz, wenn sie davon spricht „dass Männer von weiblichen Führungskräften nicht so viel halten und dementsprechend den Anweisungen nicht so Folge leisten“. Die Frauen verbuchen aber auch Ressourcen auf ihr Konto, bspw. dass sie nach dem Studium eine gute Fachkompetenz für sich behaupten und sie theoretisch wüssten, wie sich eine Führungskraft zu verhalten hat. Außerdem nennen sie Zielorientierung, Diplomatie, Kommunikation auf Augenhöhe, Kritikfähigkeit und strukturiertes Arbeiten als ihre Stärken.

#### **Maßnahmen zur Förderung von Frauen mit dem Ziel, ihren Anteil an Führungspositionen zu erhöhen**

Konkrete Maßnahmen, die darauf abzielen, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, sind den weiblichen Nachwuchskräften größtenteils nicht bekannt. Die Interviewpartnerinnen sind sich einig, dass die Behörde ihre Maßnahmen in jedem Falle besser kommunizieren sollte. Anlaufpunkte wie das Intranet könnten hierbei als Informationsquelle genutzt werden. Welche Maßnahmen die Behörde zusätzlich ergreifen müsste, damit die Befragten einen beruflichen Aufstieg wagen würden, wurde divergent beantwortet. Drei der Studentinnen benötigen keine weiteren Maßnahmen, da sie einen Aufstieg eigenständig erreichen möchten. Aus den übrigen Antworten lassen sich interessante Ansatzpunkte für den öffentlichen Dienst finden. Für eine Studentin könnte das „Mentoring“ eine wichtige Stütze für die berufliche Entwicklung der jungen Frauen im öffentlichen Dienst sein. Hierbei wären weibliche Führungskräfte, die Kinder haben, als Mentorinnen besonders authentisch. I4 sagt: „Dass man gewisse Optionen genannt bekommt, wie man seinen Arbeitsalltag mit Familie und Karriere gestalten kann.“ I5 schließt sich diesem Vorschlag an, nur dass es hierzu Seminare für Frauen geben sollte, in denen „man Tipps erhält, wie man Familie und Karriere unter einen Hut bringen kann“. Beide Angebote, Mentoring und Seminare, könnten hilfreich sein, um Wege aufzuzeigen, wie die Vereinbarkeit von Familie und einer Führungsverantwortung gestaltet werden kann. Zwei weitere Studentinnen regen Seminare zu mehr Selbstsicherheit und Selbstbehauptung in Beruf an, in denen ihr Durchsetzungsvermögen geschult wird. Eine weitere Maßnahme, die von einer Studentin erwähnt wurde, wäre ein Coaching

zum Thema Personalführung, da eine Führungskraft mit diesem Aufgabenfeld problemlos umgehen können sollte.

## **6 Diskussion**

Im Gegensatz zur früheren Online-Befragung konnte der Befund, dass sich junge Frauen im öffentlichen Dienst bei Beurteilung und Beförderung benachteiligt sehen, in der qualitativen Studie nicht bestätigt werden. Allerdings sehen sie ihre Chancen für einen Aufstieg in eine Führungsposition reduziert. Die Karriereaspirationen der im Grundsatz Führungsmotivierten sind gesenkt – die Frauen fahren quasi mit angezogener Handbremse. Zwar äußert etwa die Hälfte der weiblichen Nachwuchskräfte im Verwaltungsdienst entsprechende Karriereambitionen, doch zweifeln sie schon während ihres Studium an, ob sie den Weg gehen und eine Leitungsaufgabe überhaupt anstreben sollen. Es ist wahrscheinlich, dass die Führungsmotivation bereits in einem sehr frühen Stadium im Berufsweg ausgebremst wird. Dabei sind die Hürden des Aufstiegs in Leitungsaufgaben aus Sicht der befragten Frauen vielfältig:

- ein durch Familienaufgaben geprägter Lebenslauf,
- Probleme bei der Vereinbarkeit einer Führungsposition mit familiären Aufgaben,
- traditionelle Rollenvorstellungen in der Gesellschaft und persönliche, im Elternhaus erprobene Rollenbilder,
- Zweifel an den eigenen Führungsqualitäten.

Trainings zur Förderung von Selbstsicherheit und des Durchsetzungsvermögens, Erfahrungen in der Personalführung, Mentoring und Rollenvorbilder würden die Frauen motivieren, den Weg in eine Führungsposition auch tatsächlich einzuschlagen.

Generell konnte in der vorliegenden Studie festgestellt werden, dass es für etwa die Hälfte der Frauen attraktiv wäre, Karriere zu machen und eine Führungsposition einzunehmen. Die jungen Frauen verfolgen ein Lebensmodell, in dem sie planen, familiäre Aufgaben und einen beruflichen Aufstieg in Einklang zu bringen. Ungeachtet der hier aufgezeigten Hindernisse gibt es auch einige wenige, die keine Barriere sehen und selbstbewusst ihren Weg gehen wollen. Diese Frauen sind aber die Ausnahme. In Bezug auf den Aufstieg in Führungspositionen sieht sich die Mehrheit der weiblichen Nachwuchskräfte nicht chancengleich. Die meisten jungen Frauen im öffentlichen Dienst, die höhere Ziele anstreben, werden durch ihre Zweifel, Unsicherheiten und fehlende Vorstellungen zur



Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben blockiert. Das Führungspotenzial der Frauen scheint vor diesem Hintergrund nicht ausgeschöpft.

An diesem Punkt setzen zahlreiche Handlungsempfehlungen an, über die an anderer Stelle berichtet werden wird.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta & Haarbrücker, Julia (2013). Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012. Discussion Paper. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Zugriff am 01.11.2017 unter: [www.brigitte.de/producing/pdf/brigitte-studie.pdf](http://www.brigitte.de/producing/pdf/brigitte-studie.pdf)
- Beck, Andrea, Krings, Ursula & Zeller, Beate (2001). Exkurs: Verwaltungsreform – eine Chance für Frauen; Frauen – eine Chance für Verwaltungsreform! In Dorothea Assig (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis (S. 179–188). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Brigitte (Hrsg.) (2009). Brigitte-Studie im Krisenjahr: Frauen auf dem Sprung. Das Update – Hefte 1 bis 4 sowie Tabellenanhang. Wissenschaftliche Leitung: Jutta Allmendinger. Hamburg: Gruner+Jahr. Zugriff am 01.11.2017 unter: [www.brigitte.de/producing/pdf/brigitte-studie.pdf](http://www.brigitte.de/producing/pdf/brigitte-studie.pdf)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013). Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Zugriff am 01.11.2017 unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecda/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf>
- Destatis (2016). Frauenanteil in Führungsetagen unverändert bei 29%. Zugriff am 01.11.2017 unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16\\_075\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/03/PD16_075_122.html)
- Franzke, Bettina, Axmann, Ralf, Apel, Claudia, Assunto, Francesca, Claßen, Denis, Hesselmann, Xenia, Kirschbaum, Anna & Schardt, Laura (2016). Chancengleichheit im öffentlichen Dienst. Lebenskonzepte von Verwaltungsstudierenden in NRW und Vätern im LVR. Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW, Nr. 39/2017, S. 35-46. Zugriff am 01.11.2017 unter: [www.professor-franzke.de/pdf/Franzke\\_et\\_al\\_2017\\_Lebenskonzepte\\_Nachwuchskraefte\\_OED.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_et_al_2017_Lebenskonzepte_Nachwuchskraefte_OED.pdf)
- Habermann-Horstmeier, Lotte (2008). Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Verwaltung und Management, 14, 44–54.
- Kleinert, Claudia (2011). Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen. IAB-Kurzbericht 3/2011. Zugriff am 01.11.2017 unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0311.pdf>.
- Mayring, Philipp (2016). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017). Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin. Zugriff am 01.11.2017 unter: [www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf](http://www.gleichstellungsbericht.de/gutachten2gleichstellungsbericht.pdf)
- Schimeta, Julia (2012). Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Zugriff am 01.11.2017 unter: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/09512.pdf>
- Wippermann, Carsten (2014). Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zugriff am 01.11.2017 unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf>

## Kontakt und Information

Prof. Dr. Bettina Franzke  
 Professur für Interkulturelle  
 Kompetenzen und  
 Diversity-Management  
 Fachhochschule für öffentliche  
 Verwaltung NRW  
 Erna-Scheffler-Straße 4  
 51103 Köln  
[bettina.franzke@fhoev.nrw.de](mailto:bettina.franzke@fhoev.nrw.de)  
[www.professor-franzke.de](http://www.professor-franzke.de)

Anna Kirschbaum  
 Absolventin des Bachelor-  
 Studiengangs Kommunal-  
 Verwaltungsdienst der FHGV  
 NRW  
 Landschaftsverband Rheinland  
 (LVR)