

Ochoa Fernández, Esther / Müller, Annette / Greven, Sarah / Vomberg, Edeltraud

Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Führung

*Kurzzusammenfassung der Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung
im Sozial- und Gesundheitswesen und Empfehlungen für eine gender-
sensible Personal- und Organisationsentwicklung*

gefördert vom:

**Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen**



EUROPÄISCHE UNION
Investition in unsere Zukunft
Europäischer Fonds
für regionale Entwicklung

Im Projektverbund mit



Inhalt

1. Einleitung	2
2. Forschungsdesign.....	4
3. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext beruflicher Ziele.....	6
4. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Arbeitsbedingungen	12
5. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen.....	17
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	27
7. Literatur	31

1. Einleitung

Das Gesundheits- und Sozialwesen ist durch einen überdurchschnittlichen Anteil weiblicher Beschäftigter gekennzeichnet. Dieser spiegelt sich jedoch nicht in den Führungsebenen wider (Holst / Busch / Kröger 2012, S. 78; Brader / Lewerenz 2006, S. 2f.). Diesem Phänomen widmet sich das Projekt „PFiF!“, indem es an die Ergebnisse der Studie „FrauKE – Frauen. Karrieren. Entwickeln. Aufstiegs motivation und Aufstiegs wahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen“ anschließt. Im Rahmen der Untersuchung „FrauKE“ wurden auf der Grundlage einer bundesweiten quantitativen Breitenerhebung verschiedene Variablen deutlich, die sich zum einen auf die Aufstiegs motivation, zum anderen auf die Aufstiegs wahrscheinlichkeit von Frauen auswirken (vgl. Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013).¹ Im Projekt „PFiF!“ wurden nun die Variablen, die sich als signifikant herausgestellt haben, vertieft untersucht und daraus erste Empfehlungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung abgeleitet. Die vorliegende Online-Publikation fasst die hier gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Sie ist der erste Teil einer dreiteiligen Veröffentlichung des gesamten Projektes „PFiF!“.²

Grundlage der Untersuchung sind 30 qualitative Einzelinterviews, die in 6 Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens (Krankenhäuser, Pflege- und Sozialeinrichtungen) durchgeführt wurden. An der Befragung nahmen 10 weibliche Fachkräfte mit und ohne erklärte Aufstiegsabsicht sowie 10 weibliche Führungskräfte, die in drei verschiedenen Führungsebenen tätig sind, teil. Sie wurden zu ihren eigenen beruflichen Zielen, ihren Arbeitsbedingungen und ihren Erfahrungen mit Personalentwicklungsinstrumenten befragt. Darüber hinaus wurden 10 männliche und weibliche Personalverantwortliche mit operativer und/oder strategischer Kompetenz zu ihrem beruflichen Handeln interviewt.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich für die gute Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen und für die Bereitschaft der Befragten, uns einen Einblick in ihre Berufsbiografie und in ihre berufliche Praxis zu geben, bedanken. Ohne ihr Engagement wäre es nicht möglich gewesen, die in dieser Online-Publikation dargelegten Forschungsergebnisse präsentieren zu können. Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse und der hier formulierten ersten Empfehlungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung können nun im weiteren Projektverlauf Instrumentarien entwickelt, erprobt und evaluiert werden, die zum Ziel haben, den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu unterstützen. Die Ergebnisse dieses zweiten Projektabschnittes, und zwar die Entwicklung gendersen-

¹ Der vollständige Forschungsbericht ist hier abrufbar:

http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/Forschungsbericht_FrauKE_2013.pdf

² Einen Überblick über die drei Projektabschnitte, deren Ergebnisse jeweils in einer Online-Publikation während der Projektlaufzeit dokumentiert werden, bietet der Projektflyer:

http://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/institute/socon/PFiF/Downloads/PFiF_Flyer.pdf

sibler Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente, werden im Laufe dieses Jahres in einer weiteren Online-Publikation veröffentlicht. In einer dritten Online-Publikation, die in 2015 erscheinen wird, werden die dazu gehörigen Evaluationsergebnisse dargelegt.

Darüber hinaus möchten wir uns auch bei unseren Kooperationspartnerinnen bedanken, die mit uns in einem Projektverbund zusammenarbeiten. Dies ist zum einen von der Allgemeinen Hospitalgesellschaft (AHG) Frau Dr. Petra Kempel, Frau Bianca Welscher, Frau Stefanie Erlbeck und Frau Mona Aicher, und von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM) Frau Dr. Helga Unger. Sie haben die in diesem ersten Projektabschnitt durchgeführte wissenschaftliche Untersuchung beratend unterstützt und stellen nun den Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis im Rahmen des zweiten Projektabschnittes her. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit!

Mönchengladbach im Mai 2014,

Prof. Dr. Edeltraud Vomberg, Dr. Esther Ochoa Fernández, Dr. Annette Müller, Sarah Greven

2. Forschungsdesign

Für die durchgeführte Untersuchung war eine Liste an Forschungsfragen leitend, die an ein theoretisches Modell anknüpft, welches in Anlehnung an Michel Foucault davon ausgeht, dass sich soziale Ungleichheit – und somit auch Geschlechterverhältnisse – in verschiedenen *Dimensionen* entfaltet. Diese Dimensionen werden differenziert in eine epistemische, institutionelle, interaktionale und verinnerlichte Dimension, die in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen (vgl. Kerner 2009, S. 38ff.; Müller 2013, S. 21ff.). Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Theorie, in der die epistemische Dimension als umfassend verstanden wird und alle weiteren Dimensionen sukzessive untergeordnet werden. Auf diese Weise wird die Wirkungsmacht gesellschaftlicher Diskurse deutlich. Diese dürfen aber nicht als starres, determiniertes System missverstanden werden. Von jeder Dimension ausgehend können sich ebenfalls Machtwirkungen entfalten: So kann sich *beispielsweise* eine institutionelle Bedingung, die im gendersensiblen Sinne neu ausgerichtet wird, auf die Handlungsweisen der Akteure (interaktionale Dimension) und somit auch auf ihre Einstellungen (verinnerlichte Dimension) auswirken. Letztlich kann diese Neuausrichtung, die auch von der verinnerlichteten und von der interaktionalen Dimension ausgehen kann, auch ein Anstoß für einen neuen gesellschaftlichen Diskurs sein (epistemische Dimension), der sich zeitversetzt und unter Bedingungen, die diesen Diskurs bestätigen, entfalten kann.

Abbildung 1: Theoretische Grundlage mit Erläuterungen pro Dimension



Pro Dimension ergeben sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verschiedene Forschungsfragen:

Epistemische und verinnerlichte Dimension:

- Welche gesellschaftlichen Diskurse (Episteme) zur Kategorie „Geschlecht“ sind im Datenmaterial erkennbar und in welchen Themenfeldern werden sie in welcher Weise deutlich?
- Lassen sich Themen beziehungsweise Stereotype erkennen, die in den Interviews wiederholt benannt werden und somit als dominante Episteme bezeichnet werden können?
- Welche Episteme werden als sozial konstruiert identifiziert und welche werden als unhinterfragtes Epistem übernommen?

Institutionelle Dimension:

- Welche institutionellen (Arbeits-)Bedingungen tragen vor dem Erfahrungshintergrund der Befragten dazu bei, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind?

Interaktionale Dimension:

- Welche sich wiederholenden Handlungsroutinen und konkreten Begegnungen tragen vor dem Erfahrungshintergrund der Befragten dazu bei, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind?

Dimensionsübergreifend stellt sich die Frage, ob und wenn ja inwiefern, sich das Wechselverhältnis zwischen der epistemischen, der verinnerlichten, der institutionellen Dimension und der interaktionalen Dimension gestaltet. Sind hier Zusammenhänge oder auch Brüche erkennbar?

Der Versuch, die Dimensionen in ihrem Wechselverhältnis, aber dennoch voneinander getrennt zu analysieren, dient dem Anliegen, angemessene Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente zu konzipieren. Die analytische Trennung der Dimensionen gibt Hinweise darauf, ob beispielsweise eher bewusstseinsbildende Gender-Trainings angebracht erscheinen (epistemische und verinnerlichte Dimension), ob strukturelle Bedingungen hinterfragt und verändert werden müssen (institutionelle Dimension) oder ob der konkrete Umgang miteinander reflektiert und möglicherweise neu ausgerichtet werden sollte (interaktionale Dimension). Denkbar wäre auch, eine Kombination der dargestellten Ansätze umzusetzen. Erste Empfehlungen für die Entwicklung gendersensibler Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente werden in dieser Ausgabe formuliert. Eine differenzierte Dokumentation ausgewählter Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente folgt in der zweiten Ausgabe dieser Online-Publikation.

Um den dargestellten Forschungsfragen nachgehen zu können, wurde als Erhebungsmethode das „Problemzentrierte Interview“ nach Witzel (2000) gewählt. Dementsprechend wurde ein Leitfaden entwickelt, der – neben einer offenen Einstiegsfrage – die Liste der Variablen beinhaltet, die sich im Rahmen des

Projektes „FrauKE“ als signifikant herausgestellt hatten. Die Variablen wurden in drei Themenblöcke geordnet: Berufliche Ziele, Arbeitsbedingungen sowie Personalentwicklungsmaßnahmen. Zu jeder Variablen wurden offene Fragen formuliert, die es den Befragten zunächst ermöglichten, ihr subjektives Wissen offen darzulegen. Hierbei konnten sie selbst entscheiden, ob sie die Kategorie Geschlecht im Kontext des jeweiligen Themas reflektieren oder nicht. Erst durch eine das jeweilige Thema abschließende Frage wurden die Befragten explizit, aber dennoch offen auf einen möglichen Zusammenhang des genannten Themas, Führungspositionen und Geschlecht angesprochen. Ziel war es, den Befragten aufgrund der Interviewführung nicht eine Geschlechterreflexivität zu suggerieren, die ihrem Referenzsystem, das heißt ihrer Wahrnehmung und Deutung der Kategorie Geschlecht, nicht entspricht. Auf diese Weise wurde – der oben genannten Forschungsfrage entsprechend – deutlich, ob und wenn ja in welcher Weise und im Hinblick auf welche Dimension die Kategorie Geschlecht bei der Thematik „Frauen in Führungspositionen im Sozial- und Gesundheitswesen“ reflektiert wird oder nicht.

Zur Auswertung der durchgeführten Interviews wurde die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) angewendet.

3. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext beruflicher Ziele

In dem Themenblock zu den beruflichen Zielen bildeten die Aufstiegsmotivation und die Kompetenzen einer idealen Führungskraft zwei Schwerpunkte in den qualitativen Interviews. Zentrales Anliegen dabei war es, herauszufinden, in wie weit sich ein Zusammenhang zwischen der Aufstiegsmotivation beziehungsweise den Kompetenzen einer idealen Führungskraft und der Kategorie Geschlecht auf der Grundlage der erhobenen Daten rekonstruieren lässt.³ Die zentralen Ergebnisse aus den Interviews werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

3.1 Die Bedeutung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen der Argumentation hinsichtlich der Aufstiegsmotivation von Frauen

Aus den Forschungsergebnissen des Projektes „FrauKE“ geht hervor, dass die Instrumente der Arbeitsflexibilität, die in der Gegenwart Frauen zur Verfügung stehen, keinen Einfluss auf ihre Aufstiegsmotivation haben. Jedoch konnte gezeigt werden, dass wenn Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach dem nächsten Karriereschritt antizipieren, deren Aufstiegsmotivation ansteigt. „Diese Ergebnisse zeigen, dass für die Aufstiegsmotivation von Frauen die Möglichkeit der *zukünftigen* Vereinbarkeit während der Ausübung der Leitungsposition von größerer Bedeutung ist, als die in der Gegenwart zur Verfü-

³ Zur Bedeutung des *Rekonstruierens* im Rahmen der qualitativen Sozialforschung: vgl. Przyborski / Wohlrab-Sahr, 2010, S. 26ff.; Strübing 2013, S. 3.

gung stehenden Maßnahmen der Arbeitsflexibilität und Vereinbarkeit“ (Ochoa Fernández/ Wiemer/ Vomberg 2013, S. 52f). Mittels qualitativer Interviews wurden im Projekt „PFiF!“ vertiefende Informationen über die Aufstiegsmotivation von Beschäftigten gewonnen. Damit wurde das Ziel verfolgt, die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Projekt „FrauKE“ bezüglich der Aufstiegsmotivation von Frauen näher zu beleuchten.

Innerhalb der Aufstiegsmotivation wurde überwiegend das Thema *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* erwähnt. Außerdem wurde die Kategorie Geschlecht auch bei diesem Thema am häufigsten reflektiert. Im Rahmen der Erzählungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird deutlich, dass Führungspositionen mit einer vollen Verfügbarkeit und einem hohen Zeiteinsatz in einen argumentativen Zusammenhang gebracht werden. Hier lassen sich unterschiedliche Aspekte differenzieren: Zur Bekleidung von Führungspositionen werden sowohl eine Vollzeitbeschäftigung als auch ein zusätzliches zeitliches Engagement – über die Vollzeitbeschäftigung hinaus – als notwendig erachtet. Darüber hinaus erscheint die Übernahme einer Führungsposition ausschließlich vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen Erwerbstätigkeit möglich zu sein. Hier kristallisiert sich folgendes Epistem heraus: „Führungskräfte müssen voll verfügbar sein.“ Weiterhin wird argumentiert, dass die zeitliche Verfügbarkeit bei Frauen aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Familienarbeit sowohl im zeitlichen Umfang als auch in der Kontinuität geringer als bei Männern sei. An dieser Stelle wird deutlich, dass das Epistem der „vollen Verfügbarkeit“ die Kehrseite des Epistems der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ darstellt. Vor diesem Hintergrund werden die existierenden Rahmenbedingungen als gesetzt angenommen und die Verantwortung für das Gelingen oder Scheitern einer beruflichen Karriere wird den Frauen zugeschrieben. Die epistemische Dimension mit den dargestellten Epistemen der „vollen Verfügbarkeit“ und der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ werden nicht hinterfragt.

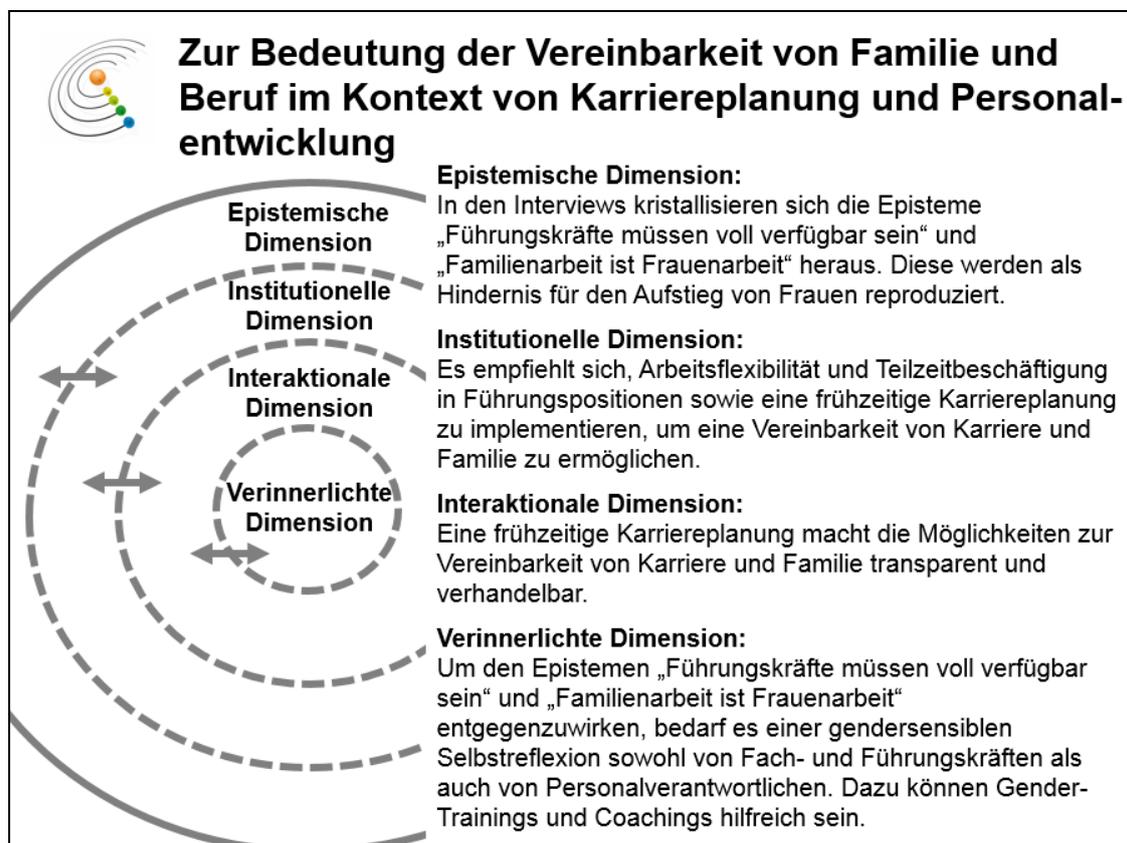
In der institutionellen Dimension werden die Instrumente der Arbeitsflexibilität, der Teilzeit und der frühzeitigen Karriereplanung in Zusammenhang mit der Aufstiegsmotivation sowie mit der Kategorie Geschlecht thematisiert. Die Arbeitsflexibilität wird als ein Anreiz gesehen, eine Führungsposition zu übernehmen. Es wird berichtet, dass die Arbeit einer Führungskraft zeitlich und örtlich flexibler als die Arbeit einer Fachkraft gestaltet werden könne. Jedoch wird argumentiert, dass Unternehmen flexible Führungskräfte vorziehen, die für das Unternehmen voll verfügbar sind, statt denjenigen, die mittels Arbeitsflexibilität Familie und Beruf vereinbaren möchten. Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass sich die Übernahme einer Führungsposition bei Teilzeitbeschäftigung als eher schwierig darstellt. Die Erläuterungen zu der Arbeitsflexibilität und zu der Teilzeitbeschäftigung zeigen die Verankerung der Episteme der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ und der „vollen Verfügbarkeit von Führungskräften“ in der institutionellen Dimension.

Eine *frühzeitige Karriereplanung* wird in der interaktionalen Dimension als ein Instrument gesehen, die berufliche Karriere und die Familienplanung zu vereinbaren. Es wird als wichtig erachtet, die Mitarbeiterinnen darin zu fördern, frühzeitig die Karriere zu planen. Dies könne im Rahmen von Personalgesprächen und kollegialem Mentoring stattfinden. Außerdem könnten mithilfe einer frühzeitigen Karriereplanung sowohl Maßnahmen der Arbeitsflexibilität als auch Phasen der Teilzeitbeschäftigung integriert werden, um den Mitarbeiter/innen Karriere und Familie zufriedenstellend zu ermöglichen.

Insgesamt geht die Thematik „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bei der Frage nach der Aufstiegs motivation von Frauen aus den vorliegenden Interviewdaten deutlich als *diskursiver Schwerpunkt* hervor. Die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ erscheint so als das zentrale Hemmnis für den Aufstieg von Frauen. Das Problem der sozialen Ungleichheit wird in den sozialen Nahraum Familie und Partnerschaft verschoben und privatisiert, was zur Folge hat, dass die Entscheidung der Frauen scheinbar außerhalb des Einflussgebietes eines Arbeitgebers liegt.

Für die Entwicklung von gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten bedeutet dies:

Abbildung 2: Zur Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext von Karriereplanung und Personalentwicklung



- Die Episteme der „vollen Verfügbarkeit von Führungskräften“ und der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ sind zu überdenken, wenn es darum gehen soll, Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen zu fördern.
- Die *Arbeitsflexibilität in Führungspositionen* sowie die *Teilzeitbeschäftigung* sind Instrumente, die für eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Familie eingesetzt werden können. Dabei ist zu empfehlen, von einer Abwertung dieser Instrumente als Abweichung der dominanten Vollzeitbeschäftigung abzusehen und die Karriereentwicklung auch bei Mitarbeiter/innen zu ermöglichen, die auf Teilzeitbasis beschäftigt sind. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Arbeitsflexibilität nicht als ständige Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt sondern als Möglichkeit der Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu handhaben.
- Die Unterstützung einer *frühzeitigen Karriereplanung* ist ein weiteres Instrument, die Vereinbarkeit von Familie und Karriere möglich zu machen. In einer frühzeitigen Karriereplanung kann gemeinsam überlegt werden, wie die Elternzeit und mögliche Zeiten in Teilzeitbeschäftigung zu verzahnen sind, damit die Karriere von Frauen insbesondere bei Anwesenheit von Kindern umgesetzt werden kann. In diesem Zusammenhang kommt der Unterstützung und Stärkung von (zukünftigen) Müttern (und Vätern) eine besondere Rolle zu. Personalgespräche und kollegiales Mentoring können zur Unterstützung und Stärkung der Karriereplanung und -entwicklung von (zukünftigen) Müttern eingesetzt werden.
- Um den Epistemem der „vollen Verfügbarkeit von Führungskräften“ und der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ entgegenzuwirken, bedarf es einer gendersensiblen Selbstreflexion sowohl von Fach- und Führungskräften als auch von Personalverantwortlichen. Dazu können Trainings in Genderkompetenz und Coachings hilfreich sein.

3.2 Die soziale Kompetenz als zentrale Kompetenz von guten Führungskräften

Bei dem Thema „ideale Führungskraft“ wurde mit den qualitativen Interviews eruiert, über welche Kompetenzen aus Sicht der weiblichen Fach- und Führungskräfte sowie der Personalverantwortlichen eine gute Führungskraft verfügen soll und in wie weit sich hier ein Zusammenhang mit der Kategorie Geschlecht rekonstruieren lässt. Das Thema *soziale Kompetenz* wurde am häufigsten genannt und auch am häufigsten mit der Kategorie Geschlecht in Zusammenhang gebracht.

Aus vielen Forschungen geht hervor, dass Merkmale, die Komponenten der sozialen Kompetenz sind, wie Wärme, Expressivität, Empathie oder Gemeinschaftsorientierung eher mit Frauen als mit Männern in Verbindung gebracht werden. Andere Merkmale wie Kompetenz (allgemein) oder Instrumentalität werden jedoch eher Männern zugeschrieben (zum Beispiel Eckes 2010). Eine Erklärung dafür bietet Eagly's Theorie der sozialen Rollen („social role theory of sex differences and similarities“) (Eagly 1987;

Eagly et al. 2000). Nach dieser Theorie werden Frauen und Männern Merkmale zugewiesen, die für ihre sozialen Rollen typisch sind. Aus dem beobachteten Rollenverhalten werden die Eigenschaften der Rolleninhaber abgeleitet. Frauen werden Eigenschaften wie Zuwendung, Empathie oder Expressivität zugewiesen, die sich aus der Hausfrauenrolle ableiten lassen. Männern werden demgegenüber Kompetenz, Autorität und Instrumentalität zugeschrieben. Diese Eigenschaften ergeben sich aus der Ernährerrolle oder aus Berufen, die mit einem höheren Status verbunden sind und traditionell von Männern ausgeübt werden (Eagly et al. 2000, S. 125ff.).

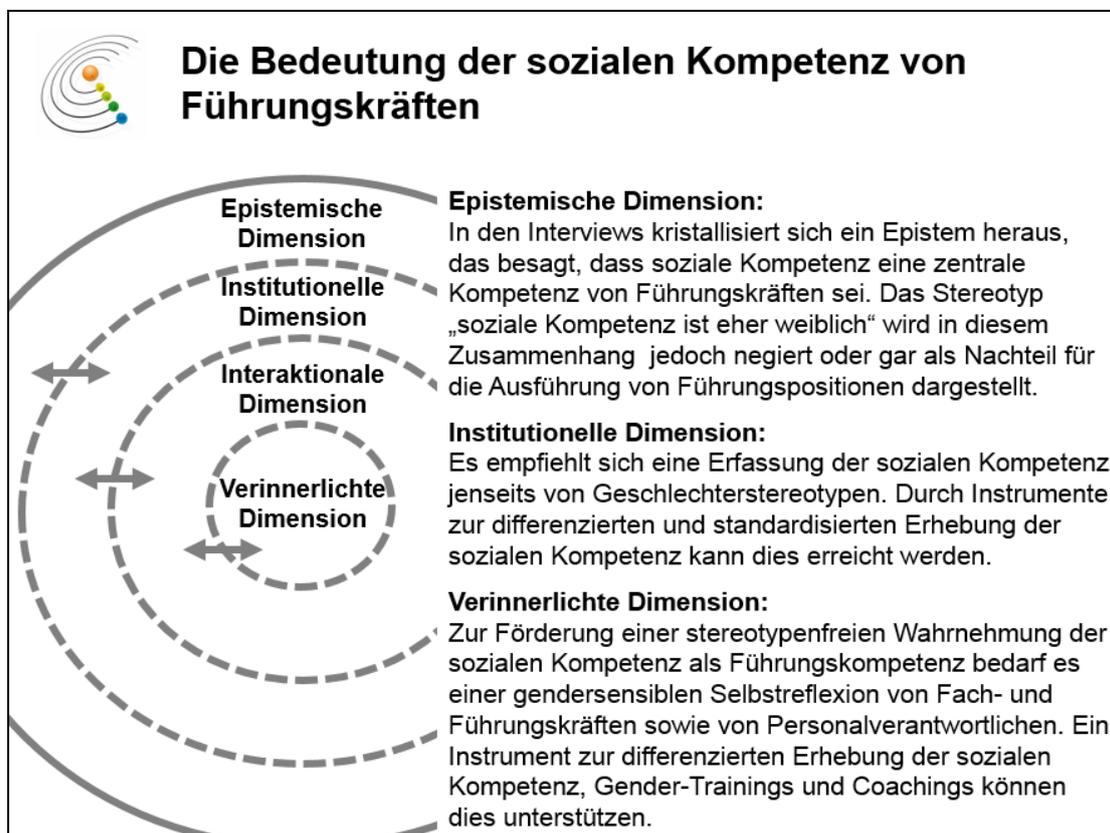
In den Erzählungen im Rahmen der idealen Führungskraft, die sich geschlechterreflexiv auf die sozialen Kompetenzen beziehen, werden jedoch häufig keine Geschlechterunterschiede reproduziert. Die soziale Kompetenz wird zwar als eine zentrale Kompetenz von guten Führungskräften gesehen, sie wird jedoch als geschlechtsneutral rekonstruiert. Zum Einen weist dies auf das Epistem „soziale Kompetenz als zentrale Kompetenz von Führungskräften“ hin. Zum anderen ist hier ein Bruch in der Wahrnehmung von sozialer Kompetenz zu erkennen. Während die Existenz des Stereotyps, „die soziale Kompetenz ist eher eine weibliche Kompetenz“, sich in der wissenschaftlichen Literatur belegen lässt, wird die soziale Kompetenz in den durchgeführten Interviews häufig nicht als typisch weiblich reproduziert, wenn es sich dabei um Führungskompetenz handelt. An dieser Stelle ist die Frage zu stellen, wie es zu dieser Diskrepanz kommt. Die soziale Kompetenz wird in den Interviews in Verbindung mit einer Führungsposition in Zusammenhang gebracht und somit als Führungskompetenz dargestellt. Da Kompetenz und Berufe mit einem höheren Status eher mit Männern verbunden werden, liegt die Vermutung nahe, dass die für die Ausführung einer Führungsposition benötigte soziale Kompetenz nicht als typisch weiblich dargestellt wird.

Alle Befragten, die einen Geschlechterunterschied bezüglich der sozialen Kompetenz herausstellen, reproduzieren das Stereotyp, welches besagt, „Soziale Kompetenz ist eher weiblich“. Bei den Konsequenzen, die jedoch daraus für die Ausführung einer Führungsposition abgeleitet werden, lassen sich Unterschiede feststellen. Auf der einen Seite werden die sozialen Kompetenzen in den Erzählungen als eine positive Voraussetzung von Frauen für die Bekleidung von Führungspositionen dargestellt. Dass Frauen sozial kompetenter als Männer seien, würde sich positiv auf die Personalführung und auf den Umgang mit Kolleg/innen und Klient/innen auswirken. Auf der anderen Seite wird die soziale Kompetenz als ein Nachteil für die Ausführung von Führungspositionen deklariert. In den Erzählungen wird Frauen eher Emotionalität zugeschrieben, während Männern eher Klarheit, Rationalität und Sachlichkeit zugeschrieben wird. Die negativen Konsequenzen, die aus dem Stereotyp der „sozialen Kompetenz als eher weibliche Kompetenz“ abgeleitet werden, erinnern an die Rollenkongruenztheorie. Die Rollenkongruenztheorie („role congruity theory“) (Eagly / Karau 2002) sagt wahrgenommene Inkongruenz zwischen weiblichen Geschlechterrollen und Führungsrollen voraus (Eagly / Karau 2002, S. 575). Die erzeugte mangeln-

de Passung zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und der Führungsrolle trägt einerseits dazu bei, dass Frauen seltener als potenzielle Führungskräfte gesehen werden, andererseits, dass ihr Verhalten als Führungskraft negativer als bei Männern bewertet wird (Eagly / Karau 2002, S. 573). In Zusammenhang mit der sozialen Kompetenz werden Frauen negativer als Männer bewertet, indem ihnen eine übertriebene Emotionalität für die Ausführung von Führungspositionen zugeschrieben wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die soziale Kompetenz aus den Interviews als eine zentrale Kompetenz von guten Führungskräften hervorgeht. Im Zusammenhang mit der Kategorie Geschlecht bildet die soziale Kompetenz ein diskursives Konstrukt, das unterschiedlich gedeutet wird. Daraus lässt sich im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung von gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten folgendes ableiten:

Abbildung 3: Die Bedeutung der sozialen Kompetenz von Führungskräften



- Soziale Kompetenz wird als eine zentrale Kompetenz bei der Ausführung von Führungspositionen erachtet. Dies sollte sowohl bei der Personalauswahl als auch bei der Personalentwicklung von Führungskräften berücksichtigt werden.
- Eine differenzierte und standardisierte Erhebung der sozialen Kompetenz führt dazu, dass die Erfassung sozialer Kompetenz jenseits von Geschlechtsstereotypen erfolgt. Aus diesem Grund sollte die soziale Kompetenz in *konkreten Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung* berücksichtigt werden. Dafür können bereits bestehende Instrumente weiterentwickelt oder neue Instrumente

entworfen werden. Aus diesem Grund wird im Rahmen des Projektes „PFiF!“ ein Profiling-Tool entwickelt, welches es ermöglicht, anhand eines Online-Fragebogens soziale Kompetenzen der Bewerber/innen wie Kommunikations- oder Teamfähigkeit differenziert und systematisch zu erfassen. Das Profiling-Tool kann zur Rekrutierung von Führungskräften und zur Vorbereitung von Personal- und Bewerbungsgesprächen eingesetzt werden.

- Zur Förderung einer stereotypenfreien Wahrnehmung der sozialen Kompetenz als Führungskompetenz bedarf es einer gendersensiblen Selbstreflexion von Fach- und Führungskräften sowie von Personalverantwortlichen. Ein Instrument zur differenzierten Erhebung der sozialen Kompetenz sowie Trainings in Genderkompetenz und Coachings können dies unterstützen.

4. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Arbeitsbedingungen

Im Themenblock zu den Arbeitsbedingungen wurden 7 Themenbereiche erfasst: „Teilzeitbeschäftigung“, „zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität“, „Gehalt/Gehaltserhöhung“, „Dauer der Betriebszugehörigkeit“, „Befristung“, „Kinderbetreuung“ und das Thema „Überstunden“. Im Zuge der Interviewanalyse kristallisierten sich die Themen „Teilzeitbeschäftigung“ und „zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilität“ als Schwerpunktthemen heraus. Folgende geschlechterstereotype Diskurse (Episteme) wurden in diesem Zusammenhang besonders häufig angeführt:

- 1) *Klassische Rollenverteilung*: Die Frau ist zuständig für Kindererziehung, -betreuung, Haushalt und andere familiäre Verpflichtungen. Daraus ergibt sich, dass für Frauen insbesondere die Führungspositionen interessant sind, die entweder in Teilzeit zu realisieren sind oder ein notwendiges Maß an zeitlicher und örtlicher Arbeitsflexibilität ermöglichen. Männern wird demgegenüber maßgeblich die Pflicht der finanziellen Absicherung der Familie zugeschrieben. Aus diesem Grund sind für sie Führungspositionen in Vollzeit in der Regel realisierbar.
- 2) *Unwiderrufliche Kopplung von Führungspositionen an Vollzeitbeschäftigung und flexible Abrufbarkeit*: Von einer leitenden Kraft wird ständige Präsenz und Einsatzbereitschaft, nach Bedarf auch außerhalb der Kernarbeitszeiten, erwartet.

Aus den Ergebnissen des Projekts „FrauKE“ geht hervor, dass die aktuell zur Verfügung stehenden Maßnahmen der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität keinen Einfluss auf die Aufstiegsmotivation von Frauen haben. Wenn Frauen allerdings der Meinung sind, dass sie nach dem nächsten Karriereschritt Privat- und Berufsleben besser vereinbaren können, dann sind sie aufstiegsmotivierter (Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 52f). Somit könnte auch die Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit

für Frauen und Männer, die Familie und Beruf vereinbaren wollen, eine gute Möglichkeit sein, aufzusteigen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den in Kapiteln 3.1 dargestellten Analysen zur Bedeutung von Familie und Beruf im Rahmen der Argumentation hinsichtlich der Aufstiegs motivation von Frauen und ist ein Beleg dafür, dass die beruflichen Ziele von Frauen und ihre Arbeitsbedingungen in einem wechselseitigen und sich gegenseitig bedingenden Verhältnis zueinander stehen: Ändern sich die Arbeitsbedingungen, so ändern sich die beruflichen Ziele von Frauen (und Männern), die Karriere und Familie miteinander vereinbaren wollen.

Im Hinblick auf das Thema Teilzeitbeschäftigung vor der Übernahme einer Führungsposition wurde im Rahmen des Projektes „FrauKE“ jedoch deutlich, dass diese einen negativen Effekt auf die Aufstiegs wahrscheinlichkeit hat: „Auf Teilzeitbasis erwerbstätige Frauen steigen weniger wahrscheinlich im Beruf auf als Frauen, die auf Vollzeitbasis erwerbstätig sind“ (Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 61). Diese Erkenntnisse wurden im Rahmen der in „PFiF!“ durchgeführten qualitativen Leitfadeninterviews näher untersucht. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dargestellt.

Ein zentrales Ergebnis, das sich aus den im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Interviews ergibt, ist, dass die klassische Rollenverteilung und der Anspruch an Führungskräfte, ständig verfügbar zu sein, Frauen den Zugang zu Führungspositionen verwehrt und ihn Männern erleichtert. Aufgrund des einleitend genannten Epistems, Frauen seien für die Familienarbeit zuständig, sind Frauen grundsätzlich häufiger in Teilzeit angestellt. Vor allem Mütter zeigen ein verstärktes Interesse an der Möglichkeit, einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen und sind verstärkt an Stellen mit zeitlicher und örtlicher Arbeitsflexibilität interessiert. Gründe für die Übernahme einer Erwerbstätigkeit auf Teilzeitbasis und das Bestreben nach zeitlicher und örtlicher Arbeitsflexibilität sind demnach meist familiärer Natur, wobei hier insbesondere die Vereinbarung der Berufstätigkeit mit den Aufgaben der Kinderbetreuung und -erziehung ein zentrales Anliegen ist. Oftmals sind gerade Mütter auf flexible Arbeitszeiten und / oder eine Teilzeitbeschäftigung angewiesen, wenn sie nicht auf die Unterstützung privater sozialer Netzwerke zurückgreifen könnten. Deshalb seien sie auch häufiger dazu bereit, in Teilzeit zu arbeiten.

Auffallend selten wird in den Interviews die Möglichkeit erwähnt, die Doppelbelastung von Frauen mit Kindern grundsätzlich zu umgehen, indem auch vermehrt den Vätern die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung eingeräumt und auch von diesen genutzt wird. In den seltenen Fällen, in denen auch Männer Möglichkeiten der Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität in Anspruch nehmen, gehen die Befragten davon aus, dass diesen dennoch ein leichter Zugang zu Führungspositionen gesichert ist, da die durch die vorhandene Flexibilität gewonnene Zeit nicht zugunsten von Familie und Privatleben bereits verbucht ist, sondern auch zum Vorteil des Arbeitgebers genutzt werden kann. Darüber hinaus erwähnen die Befragten, dass Männer eine Teilzeitbeschäftigung in der Regel vorrangig wahrnehmen würden, um

sich beruflich weiter zu entwickeln. Aus den Interviews ging ferner hervor, dass Teilzeitbeschäftigte – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Fach- oder um Führungskräfte handelt – weniger Anerkennung genießen als Vollzeitbeschäftigte. Ist ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nicht nahezu ständig präsent oder für das Unternehmen flexibel abrufbar, wird dies – so die Befragten – vorschnell mit mangelnder Loyalität gleichgestellt.

Aus den Interviews ging ferner hervor, dass eher Frauen ohne familiäre Verpflichtungen die Befähigung zur Ausübung einer Führungsposition zugeschrieben wird und sie daher vonseiten des Arbeitgebers auch eher darin unterstützt werden, die leitenden Positionen zu übernehmen. Diese Tatsache wird durch Aussagen von Fachkräften wie auch von Personalverantwortlichen bestätigt, welche ihre Beobachtung schildern, dass Frauen in leitenden Positionen in der Regel keine oder zumindest keine kleinen Kinder haben, oftmals sogar keine Ehe oder Lebenspartnerschaft führen. Hieran schließt ein weiterer Aspekt an, welcher in den Interviews mehrfach benannt wurde: Frauen, insbesondere Mütter, zeigen erst in fortgeschrittenem Alter ein bekundetes Interesse an beruflicher Weiterentwicklung und streben somit erst nach Abschluss von Elternzeiten einen eventuellen Aufstieg an. In der Zeit, in der Frauen hauptsächlich für die Familienarbeit zuständig sind, nutzen eher Männer die Gelegenheit, ihre Karriere voranzutreiben.

Auch zu der Frage, warum mit einem geringeren Arbeitszeitvolumen die Aufstiegswahrscheinlichkeit sinkt, liefern die vorliegenden Interviewdaten Hinweise. So wurde mehrfach erwähnt, dass der Aufstieg in eine Führungsposition Präsenz erfordere. Als präsent werden aber eher Vollzeitbeschäftigte *und* eher Männer wahrgenommen. Wer öfter präsent ist, ist stärker in sämtliche Geschehnisse involviert. Wer die Präsenzzeit effektiver nutzt und Ergebnisse ausreichend publiziert, punktet auch in Teilzeitanwesenheit häufiger, als solche, die Erfolge eher bescheiden präsentieren. Laut Aussagen von Personalverantwortlichen liegt es Männern deutlich besser als Frauen, ihre Erfolge öffentlich darzustellen. Aus diesem Grund könne sich ein Mann, selbst in einer Teilzeitbeschäftigung, zu jeglichen Führungspositionen leichter Zugang verschaffen, als eine Frau (vgl. hierzu auch Kapitel 3.1 Personalgespräche und Geschlecht).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Teilzeitbeschäftigung die Situation eines gegenseitigen Ausschlusses der Optionen provoziert: Entweder gründet die (zumeist weibliche) Fachkraft eine Familie, oder sie macht Karriere. Eine Verknüpfung beider Optionen erscheint insbesondere für Frauen schwerer als für Männer möglich, was wiederum eine langfristige Unzufriedenheit bei den betroffenen Mitarbeiterinnen verursachen kann. Einige der Personalverantwortlichen sind sich der Existenz der genannten Episteme und der damit verbundenen Umsetzung klassischer Rollenverteilungen durchaus bewusst und stellen auch klar, dass diese die Übernahme von Führungspositionen durch Männer statt durch Frauen indirekt fördern. Auch sie fordern und befürworten moderne Strukturen in den Institutio-

nen, die zum einen gerade Müttern die gewünschte Arbeitsflexibilität ermöglicht, zum anderen aber auch deren Karriere unterstützen. Die Frage, welchen Effekt diese Strukturen auf die beruflichen Ziele von Männern und ihren Wunsch, Familie und Karriere zu vereinbaren, hat, bleibt in den Interviews weitgehend außen vor. Die Interviewpartner/innen fokussieren in diesem Kontext verstärkt die Situation der Frauen, was zum einen dem Forschungsthema geschuldet sein mag, zum anderen aber auch ein Hinweis darauf ist, dass die volle Verfügbarkeit der Männer nicht oder kaum infrage gestellt wird.

Hinsichtlich der Entwicklung von gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten ergeben sich demnach folgende Ansatzmöglichkeiten:

Abbildung 4: Zur Bedeutung von Arbeitsflexibilität und Teilzeitbeschäftigung bei Übernahme einer Führungsposition



- *Führung in Teilzeit und eine Erhöhung der Arbeitsflexibilität:* Laut Aussagen der Befragten sind Führung in Teilzeit und eine erhöhte Arbeitsflexibilität geeignete Instrumente zur Frauenförderung. Sie würden Fachkräfte dazu motivieren, Führungspositionen anzustreben, da sie im Rahmen solcher Arbeitsbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gesichert wüssten. Dass dies funktionieren kann, obschon die betroffenen Frauen Familie haben, belegen Beispiele aus den Befragtengruppen. Ein aus unternehmerischer Sicht zentraler Punkt ist hier die erschöpfende Nutzung des eigenen personellen Kapitals, denn das Personalentwicklungsinstrument der Arbeitsflexibilität sorgt für die Erfassung allen qualifizierten Personals, einschließlich Frauen mit oder mit zukünftig erwartbarer

Familie. Die Möglichkeit, Privatleben und Beruf zufriedenstellend vereinbaren zu können, erhöht zudem die Arbeitsleistung. Schlussendlich führt dies zu mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz, ein positives Arbeitsklima wird gefördert und ein Beitrag zur Burnoutprävention geleistet (vgl. hierzu auch beispielsweise Poulsen 2009). Bei dem Instrument Führung in Teilzeit ist zu berücksichtigen, dass dieses Instrument nicht ausschließlich als „Führung für Frauen“ angeboten wird. Dies könnte zu einer Zementierung der Teilzeitbeschäftigung für Frauen führen. Ein möglicher Ausweg könnte ein Angebot von geschlechtsparitätischer geteilter Führung sein.

- *Aufstieg von Müttern auch in einer späteren Lebensphase*: Müttern die Möglichkeit zu geben, zu einem späteren Zeitpunkt eine erfolgreiche Karriere anzustreben und sie von Arbeitgeberseite darin aktiv zu unterstützen, wird bereits in einigen Unternehmen im Gesundheitswesen als eine mögliche Option fokussiert.
- Vertrauen und Eigenverantwortung sowie Zielvereinbarungen und deren Überprüfung sind notwendige Voraussetzung für das Gelingen der oben genannten Maßnahmen. Besonders zentral ist eine Vertrauensbasis, so die Aussagen von Führungskräften und Personalverantwortlichen. Um diese zu ermöglichen, hätten Personalverantwortliche zum einen die Option, Nachweismöglichkeiten, im Sinne einer Arbeitsergebniskontrolle, zu schaffen und zu systematisieren, zumindest bis sich das System in einer bestimmten Besetzung bewährt hat. Zum anderen können Zielvereinbarungen und kooperativ ausgearbeitete Zeitpläne sowie deren turnusmäßige Kontrolle und Evaluation an dieser Stelle hilfreiche Controlling-Instrumente sein. Unabdingbar bleibt allerdings die Notwendigkeit bestimmter Arbeitshaltungen und Eigenschaften der Mitarbeiter/innen, die flexibel arbeiten. Eigenverantwortlichkeit, Zuverlässigkeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation, im Sinne eines Zeitmanagements, sind bei der Besetzung einer flexibel ausgestalteten Position unerlässlich. Aus diesem Grunde empfiehlt sich an dieser Stelle eine genaue vorherige Prüfung dieser Eigenschaften angesichts einer angestrebten Besetzung oder neuen Ausgestaltung einer solchen Stelle. Dies kann bereits im Bewerbungsgespräch oder aber in einem Personalgespräch mittels Anforderungsprofilen und Bewertungsbögen erfolgen. Das im Rahmen des Projektes „PFiF!“ zu entwickelnde Instrument Profiling-Tool ermöglicht neben der Erfassung sozialer Kompetenz die Erhebung zentraler Schlüsselkompetenzen wie Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung und zur Selbstorganisation. Zusätzlich wären in dieser Hinsicht entsprechende Fortbildungen und insbesondere Coachings hilfreich zum Erwerb und der Erweiterung solcher Schlüsselkompetenzen.

5. Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen

Mit der Frage, welche Bedeutung die Interviewpartner/innen der Kategorie Geschlecht im Kontext von Personalentwicklungsmaßnahmen zuweisen, beschäftigt sich das nun folgende Kapitel. Im Anschluss an das Projekt „FrauKE“ werden hier die Personalentwicklungsmaßnahmen thematisiert, die sich als signifikante Variablen mit einem signifikanten Einfluss auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit erwiesen haben. Insgesamt wurde im Projekt „PFiF!“ klar, dass in den Interviews in diesem Zusammenhang die Kategorie Geschlecht vonseiten der Befragten überwiegend unbeleuchtet blieb. Erst wenn die konkrete Frage nach einem möglichen Zusammenhang zwischen der Kategorie Geschlecht, der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahme und der Übernahme einer Führungsposition von der Interviewerin gestellt wurde, wurden Aussagen dazu getroffen. Die daraus für die Praxis resultierenden Konsequenzen werden in jedem Abschnitt im Rahmen der Empfehlungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung thematisiert.

5.1 Personalgespräche und Geschlecht

Im Projekt „FrauKE“ stellte sich heraus, dass Personalgespräche einen negativen Effekt auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit haben, der höchstsignifikant ist. „Wenn Frauen an Mitarbeitenden-/Entwicklungsgesprächen teilnehmen, sinkt ihre Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu übernehmen“ (Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 60). Das Ziel der Befragung im Rahmen des Projektes „PFiF!“ bestand nun darin, Anhaltspunkte zu eruieren, die den in „FrauKE“ herausgestellten negativen Effekt erhellen können. Insgesamt wurde deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen der Kategorie Geschlecht, Personalgesprächen und der Übernahme einer Führungsposition sehr selten von den Befragten selbst aufgegriffen wurde. Erst auf Nachfrage äußerten sich einige dazu.

In den Interviews, in denen die Kategorie Geschlecht im Kontext von Personalgesprächen reflektiert wurde, zeigt sich wiederholt das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“, das auch im Kontext weiterer Personalentwicklungsmaßnahmen häufig reproduziert wurde. Die Befragten berichteten von ihrer Erfahrung, dass sich Frauen in Personalgesprächen nicht offensiv als potenzielle Führungskräfte inszenieren, wenn es um die Übernahme einer Führungsposition geht, und daher auch nicht als solche wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund werden von den Befragten Personalgespräche als potenzielles Instrument zur Steigerung der Aufstiegsmotivation und -wahrscheinlichkeit gesehen, vorausgesetzt, der oder die Personalverantwortliche erkennt die Tendenz einer möglicherweise überzogenen Selbstkritik. Bleibt diese Tendenz, die hier und an anderer Stelle deutlich herausgestellt wird, unerkannt, werden Geschlechterdifferenzen bewusst oder unbewusst reproduziert, was den im Projekt „FrauKE“ konstatiert

ten negativen Effekt auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit erklären kann. Weitere Erklärungen konnten im vorliegenden Datenmaterial nicht ausgemacht werden.

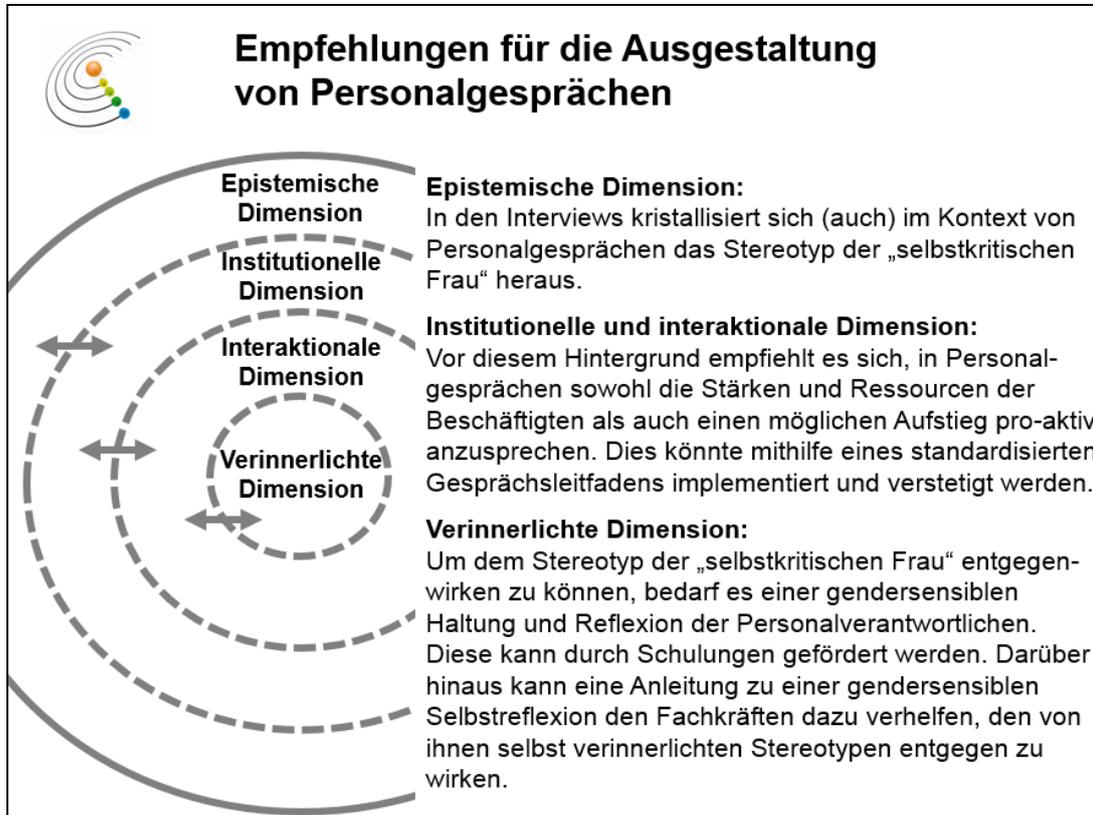
Ein zentrales Moment dieser Argumentation ist jedoch, dass Frauen auf diese Weise zugeschrieben wird, sie seien durch ihr Verhalten selbst dafür verantwortlich, dass sie nicht in eine Führungsposition aufsteigen: Weil sie „zu selbstkritisch“ seien, steigen sie nicht auf. Der Fokus liegt im Rahmen dieser Argumentation deutlich auf der verinnerlichten Dimension. Ein *ausschließlicher* Fokus auf diese verinnerlichte Dimension ist jedoch – möchte man Frauen in Führungspositionen nachhaltig fördern – nicht ausreichend. Lediglich in einem Interview wurde von einer befragten Fachkraft mit erklärter Aufstiegsabsicht die interaktionale und die institutionelle Dimension reflektiert, die einen Einfluss darauf hat, ob Personalgespräche ein Instrument zur Förderung des Aufstiegs von Frauen sind oder nicht. So berichtet sie, dass ihr erklärtes Ziel, eine Führungsposition zu übernehmen, im Personalgespräch nicht verfolgt wurde. Stattdessen wurde es aus Sicht der befragten Fachkraft „*umgelenkt*“. Dies erlebte sie als klare Strategie ihres Arbeitgebers: Sie hat den Eindruck von ihrem Arbeitgeber als „*unternehmerisches Risiko*“ wahrgenommen zu werden, da sie Mutter ist. Aus diesem Grund käme sie nicht für eine Führungsposition infrage. Dies verweist auf die zentralen Episteme, die bereits im Kontext der beruflichen Ziele und der Arbeitsbedingungen thematisiert wurden, nämlich, dass Frauen für die Familienarbeit zuständig seien und eine Führungskraft voll verfügbar sein muss.

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

- In standardisierten Gesprächsleitfäden, wie sie in den befragten Unternehmen zum überwiegenden Teil eingesetzt werden, sollten (neben weiteren Aspekten) vor dem Hintergrund des Stereotyps der „selbstkritischen Frau“ auch die Stärken und Ressourcen der Beschäftigten fokussiert werden.
- Darüber hinaus sind Personalgespräche gendersensibel zu gestalten. Denn auch wenn Frauen direkt auf ihre Stärken angesprochen werden, bleibt die im Interviewmaterial rekonstruierte Tendenz bestehen, dass Frauen ihre Kompetenzen eher unter- als überschätzen oder zumindest so wahrgenommen werden. Dies erfordert von allen Beteiligten eine gendersensible Haltung: Auf der einen Seite ist eine Anleitung für eine gendersensible Selbstreflexion der Fachkräfte in der Vorbereitung des Personalgespräches hilfreich, welche sie ermutigt ihre Kompetenzen adäquat einzuschätzen. Auf der anderen Seite sollten die Vorgesetzten regelmäßig dahingehend geschult werden, Personalgespräche gendersensibel zu gestalten, indem sie das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ bewusst hinterfragen, anstatt es unbewusst zu reproduzieren.
- Das Thema Aufstieg sollte vom Vorgesetzten / von der Vorgesetzten im Personalgespräch immer proaktiv in den konkreten und möglichen Schritten angesprochen werden. Dies könnte durch einen Vermerk in einem standardisierten Gesprächsleitfaden implementiert werden.

- Darüber hinaus ist die Thematik „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ kritisch und aktiv zu bearbeiten. Damit verknüpfte Stereotype im Hinblick auf die Aufteilung der Familienarbeit sind kritisch zu reflektieren.

Abbildung 5: Empfehlung für die Ausgestaltung von Personalgesprächen



5.2 Coaching und Geschlecht

Im Rahmen des Projektes „FrauKE“ stellte sich heraus, dass Coaching-Maßnahmen eine positive Wirkung auf die Karriere von Frauen haben (vgl. Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 60). Diese positiven Effekte thematisieren im Rahmen des Projektes „PFiF!“ auch die befragten Fach- und Führungskräfte sowie die Personalverantwortlichen unter Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht. Während Führungskräfte und Personalverantwortliche hierbei Coachings jedoch ausschließlich für Führungskräfte fokussieren, erachten alle Fachkräfte ein Coaching auch für Fachkräfte als sinnvoll. De facto würden sie für Fachkräfte aber selten angeboten. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass Coachings nur in seltenen Fällen umgesetzt werden, um die Aufstiegsmotivation und die Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen zu erhöhen, obwohl es ein geeignetes Instrument zur Förderung von Frauen in Führungspositionen ist. Eine Möglichkeit für Fachkräfte besteht nichtsdestotrotz darin, die Initiative außerhalb ihrer Arbeitszeit zu ergreifen und die anfallenden Kosten selbst zu übernehmen. Dies setzt jedoch zeitliche und finanzielle Ressourcen voraus.

Im Vergleich zu Personalgesprächen wurde insgesamt deutlich, dass die Kategorie Geschlecht im Kontext von Coachings häufiger reflektiert wurde. Aus Sicht der Befragten, die sich zum Zusammenhang von Coachings und Geschlecht geäußert haben, dienen Coachings insbesondere dazu, das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern. Dies geschieht durch

1. die Möglichkeit, Selbstzweifel im Hinblick auf die eigene Aufstiegsmotivation zu überwinden,
2. die Möglichkeit, zu beraten, wie sich Karriere und Familie vereinbaren lassen,
3. die Bewusstwerdung und gegebenenfalls den Erwerb männlich-konnotierter Verhaltensweisen,
4. die Reflexion und Entwicklung eines eigenen Führungsverständnisses sowie
5. die Reflexion der Zusammenarbeit im Leitungsteam.

In allen Varianten wurden geschlechterstereotype Verhaltensweisen im Interview benannt, die auf der Tatsache fußen, dass Führungspositionen häufiger von Männern übernommen werden und sich vor diesem Hintergrund eine männlich dominierte Führungskultur etabliert hat.

Wie unter Punkt 1 deutlich wurde, wurde auch hier wiederum das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ reproduziert. In Coachings hätten Frauen die Möglichkeit, ihre Aufstiegsmotivation zu festigen und ihr Anliegen dahingehend dem Arbeitgeber gegenüber deutlicher zu vertreten. Das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ wird in diesem Kontext auch als Kompetenz dargestellt: Frauen seien demnach eher in der Lage, Beratung anzunehmen, während Männer diese als bedrohlich empfinden könnten.

Punkt 2 weist darauf hin, dass es vor dem Hintergrund der Episteme, Frauen seien für die Familienarbeit und Männer für die Karriere zuständig, notwendig erscheint, selbst aktiv Modelle zu entwickeln, mit denen Familie und die Übernahme einer Führungsposition vereinbart werden können. Ein Coach kann diesen Prozess begleitend unterstützen.

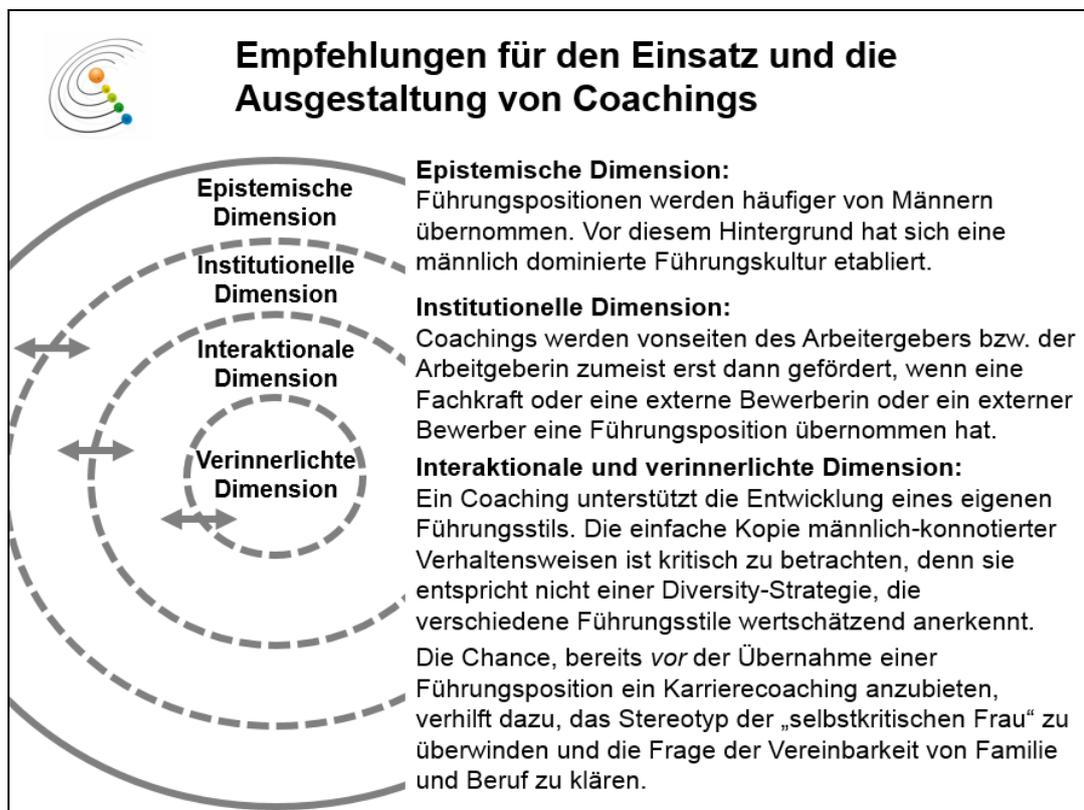
Punkt 3 weist auf die Bedeutung von männlichen Vorbildern in Coachings hin. Diese thematisieren auch Ochoa Fernández, Wiemer und Vomberg in ihrem Forschungsbericht „FrauKE“. Die Anwesenheit eines männlichen Vorbildes beeinflusst, so die Autorinnen, die Wahrscheinlichkeit, im Beruf aufzusteigen, positiv. In Anlehnung an Krell formulieren sie hier die Vermutung, dass Coaching-Maßnahmen teilweise inhaltlich so angelegt sind, dass Frauen Führungsstrategien vermittelt werden, die Männern zugeschrieben werden. Ziel dieser Coaching-Programme ist es, Frauen in die Lage zu versetzen, sich in einer männlich dominierten Führungskultur durchzusetzen. In solchen Maßnahmen erlernen Frauen „Spielregeln“ (Krell 2001, S.114 zitiert nach Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S.17), welche nicht in Frage gestellt werden. Im Rahmen des Projektes „PFIF!“ berichten zwei Interviewpartnerinnen von ihren Erfahrungen mit diesem Ansatz. Die Strategien, die ihnen dort vermittelt wurden, bezogen sich zum einen auf die Diskussions- und Argumentationsstrategien sowie auf ihre körperliche und stimmliche Inszenie-

rung. Ziel all dieser Strategien war es, männlich-konnotierte Verhaltensweisen zu übernehmen. Mit Männlichkeit assoziieren diese und auch weitere Informantinnen in diesem Zusammenhang „Anerkennung“, „Dominanz“ und „Respekt“, Weiblichkeit hingegen – so in einem Fall – mit einem „Hühnerhaufen“. Von männlichen Vorbildern erhoffen sich die Befragten Modelle, die ihnen zeigen, wie sie sich verhalten müssen, um in ihrem beruflichen Umfeld als kompetent und aufstiegsorientiert wahrgenommen zu werden.

Die Argumentation der Befragten, die sich auf die Punkte 4 und 5 beziehen, baute ebenfalls darauf auf, dass Führungspositionen eher von Männern wahrgenommen werden. So könnten Frauen in Coachings lernen, weiblich-konnotierte Glaubenssätze, die mit einer Führungsposition nicht vereinbar seien, wie beispielsweise bei allen beliebt sein zu wollen, überwinden (Pkt. 4). Auch männliche Führungskräfte können von Coachings profitieren, da sie hier ihr Handlungsrepertoire erweitern können. In diesem Zusammenhang wurde von zwei Befragten, die Sensibilisierung für die kollegiale und gleichberechtigte Zusammenarbeit in Leitungsteams benannt (Pkt. 5).

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

Abbildung 6: Empfehlungen für den Einsatz und die Ausgestaltung von Coachings



- Ein Coaching kann Führungskräfte darin unterstützen, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern, um einen eigenen Führungsstil zu entwickeln, den sie authentisch vertreten möchten. Damit dies gelingt, erscheint es sinnvoll, die Kategorie Geschlecht zu thematisieren, sie zu hinterfragen und einen eigenen Standpunkt zu entwickeln.
- Die einfache Kopie männlich-konnotierter und ebenfalls stereotyper Verhaltensweisen, die auf Dominanz und Hierarchie ausgerichtet sind, ist kritisch zu betrachten, denn sie entspricht nicht einer Diversity-Strategie, die verschiedene Führungsstile wertschätzend anerkennt und die Unternehmen positiv bereichert.
- Darüber hinaus besteht die Chance eines Coachings darin, weiblichen Fachkräften, die für eine Führungsposition geeignet sind, bereits vor der Übernahme einer Führungsposition ein Karrierecoaching anzubieten, um das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ zu überwinden und die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu klären. Weibliche Führungskräfte können sich darüber hinaus in einem Karrierecoaching auf einen weiteren Aufstieg vorbereiten.

5.3 Fortbildungen in „Management und BWL“ und Geschlecht

Die Untersuchung „FrauKE“ hat gezeigt, dass Fort- und Weiterbildungen in „Management und BWL“ die einzigen sind, die einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit des Aufstiegs zeigen: „je mehr Fort-/ Weiterbildungen in betriebswirtschaftlichen und Management-Themen Frauen besucht haben, desto wahrscheinlicher steigen sie im Beruf auf“ (vgl. Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 58). In den im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Interviews stellte sich heraus, dass ein Großteil der Befragten einen Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einem Geschlecht und der Teilnahme an Fortbildungen in Management und BWL teilzunehmen, wahrnimmt.

Als besonders markantes Ergebnis wurde deutlich, dass das Themengebiet „Management und BWL“ als eine Domäne für Männer angesehen wird und dass sich daraus eine Hürde für Frauen ergibt, an Fort- und Weiterbildungen in diesem Bereich teilzunehmen. Erklärungen für die wahrgenommene geschlechtsspezifische Präferenz suchen die Befragten bei den Frauen selbst. So wird auch hier das stereotype Bild der „selbstkritischen Frau“ reproduziert: Frauen schreiben sich selbst und anderen Frauen zu, an ihren Kompetenzen in diesem Bereich zu zweifeln. Auf diese Weise wird auch hier wiederum die verinnerlichte Dimension fokussiert. Lediglich eine Befragte führt zur Erklärung Sozialisationseffekte heran, indem sie ihre Erfahrungen, die sie in Deutschland gesammelt hat, mit den Erfahrungen aus ihrem Herkunftsland vergleicht.⁴ Vor diesem Hintergrund kommt sie zu dem Schluss, dass das Interesse für die

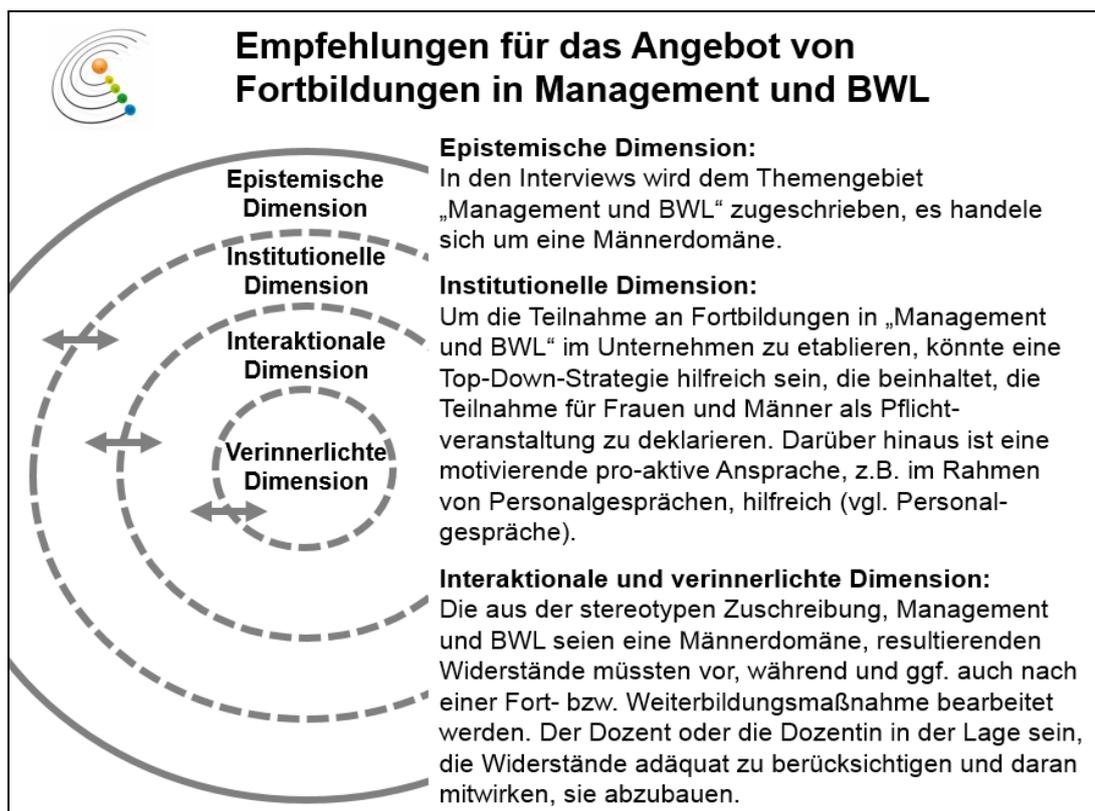
⁴ Das Herkunftsland wird aus Gründen der Anonymität nicht namentlich genannt.

Themenfelder „Management und BWL“ je nach natio-ethno-kultureller Zugehörigkeit variieren kann.⁵ Sie fokussiert also nicht ausschließlich die verinnerlichte Dimension – in dem Sinne, dass die Ursache bei den Frauen selbst zu suchen sei, und sie sich nicht zutrauen, sich dieses Themenfeld erfolgreich aneignen zu können – sondern bezieht weitere Aspekte mit ein, die die Erwerbsbeteiligung von Frauen insgesamt betrifft.

Aufgrund der dargestellten Zuschreibungen ergeben sich bei Frauen Widerstände, denen sich Personalverantwortliche aktiv stellen sollten (institutionelle und interaktionale Dimension). Um dieses Ziel zu erreichen, schlägt eine befragte Personalverantwortliche mit strategischer Kompetenz zwei Methoden vor. Zum einen würde sie Fort- und Weiterbildungen als „Pflichtveranstaltungen“ institutionalisieren, an denen alle Führungskräfte, die ein Budget zu verwalten und zu verhandeln haben, teilnehmen müssen. Zum anderen würde sie den Dozenten beziehungsweise die Dozentin entsprechend auswählen. Es sollte eine Person sein, die die Widerstände kennt und in der Lage ist, ihnen angemessen zu begegnen.

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

Abbildung 7: Empfehlungen für das Angebot von Fortbildungen in Management und BWL



⁵ Da die Begriffe national, kulturell oder auch ethnisch jeweils zu kurz greifen, wird hier in Anlehnung an Mecheril (2003) der Begriff natio-ethno-kulturell verwendet. Er berücksichtigt sowohl sämtliche transnationale Phänomene und auch die ethnischen und kulturellen Selbst- und Fremdzuschreibungen, die nicht als statisch, sondern als dynamisch zu verstehen sind.

Die Zuschreibung, das Themengebiet „Management und BWL“ sei eine Männerdomäne, bedarf der Reflexion. Die daraus resultierenden Widerstände müssten vor, während und gegebenenfalls auch nach einer Fort- beziehungsweise Weiterbildungsmaßnahme bearbeitet werden.

- Dies beinhaltet zum einen eine motivierende Ansprache, zum Beispiel im Rahmen von Personalgesprächen. Um die Teilnahme an solchen Fortbildungen im Unternehmen zu etablieren, könnte eine Top-Down-Strategie hilfreich sein, die beinhaltet, die Teilnahme für Frauen und Männer als Pflichtveranstaltung zu deklarieren.
- Zum anderen sollte der Dozent oder die Dozentin in der Lage sein, die Widerstände adäquat zu berücksichtigen und daran mitwirken, sie abzubauen.

5.4 Stellvertretung von Führungskräften und Geschlecht

Im Projekt „FrauKE“ konnte nachgewiesen werden, dass Frauen, die eine Führungskraft bereits vertreten haben, eher aufsteigen, als Frauen, die keine Führungsposition vertreten haben. Die Chance, die Tätigkeiten einer Führungskraft stellvertretend zu übernehmen und sich in dieser Position zu behaupten, beeinflusst demnach die Wahrscheinlichkeit im Beruf aufzusteigen positiv (vgl. Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 60). In den im Projekt „PFiF!“ durchgeführten Interviews wurde ebenfalls von den Befragten in der Möglichkeit, eine Stellvertretungsposition wahrzunehmen, die Chance gesehen, dass Frauen ihre Führungskompetenzen erproben und unter Beweis stellen können. Dem oder der Personalverantwortlichen obliegt dann die Aufgabe, ein aufrichtiges Feedback zu geben und mit der Beschäftigten eine klare Entscheidung dahingehend zu treffen, ob ein Aufstieg in eine Führungsposition sinnvoll ist oder nicht.

Aus den Interviewdaten geht in diesem Zusammenhang deutlich hervor, dass auch hier erneut das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ reproduziert wird: Frauen gehen, so die Befragten, nicht per se davon aus, dass sie in der Lage seien, eine Führungsposition zu übernehmen. Aus diesem Grund hilft ihnen – so die Argumentation – eine Erprobungsphase, die ihnen durch die Übernahme einer Stellvertretungsposition ermöglicht wird. Die Gelegenheit, die Position der Stellvertretung einzunehmen, bietet demnach die Chance, Fachkräfte – Frauen wie Männer –, die ihre Potenziale und Fähigkeiten kritisch einschätzen, zu fördern. Sechs Befragte stellten im Interview jedoch explizit heraus, dass die Stellvertretung von Führungskräften in ihren Unternehmen nicht als Personalentwicklungsmaßnahme verstanden und umgesetzt wird.

Ferner wurde in diesem Zusammenhang aber auch deutlich, dass die Thematik „Stellvertretung von Führungskräften“ Anlass bietet, gesellschaftliche Positionen, die sich aufgrund der Kategorie Geschlecht manifestieren, zu reproduzieren. So seien eher Frauen bereit, eine Position als Stellvertreterin zu übernehmen und sie scheuen gleichzeitig, die volle Verantwortung zu übernehmen. Eine Frau sei darüber

hinaus eher bereit, sich vertreten zu lassen, während ein Mann sich eher davor scheue, in zweiter Reihe zu stehen. In diesem Zusammenhang reflektieren und problematisieren die Befragten, dass Frauen in der Position als Stellvertreterin verbleiben und sie diese Erfahrung und Referenz nicht nutzen (können oder wollen), um von dieser weiter aufzusteigen.

Insgesamt stellte sich in den Interviews heraus, dass circa die Hälfte der Befragten im Hinblick auf die Möglichkeit, eine Führungsposition zu vertreten, der Geschlechtszugehörigkeit der Person, die vertritt oder die sich vertreten lässt, eine Bedeutung zuschreiben. Im Vergleich zu den anderen Personalentwicklungsmaßnahmen kann zu dieser Thematik also ein hohes Maß an Geschlechterreflexivität konstatiert werden.

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

Abbildung 8: Empfehlungen für die Stellvertretung von Führungskräften als Personalentwicklungsmaßnahme



- Die Möglichkeit, die Position der Stellvertreterin zu übernehmen, sollte nicht Anlass bieten, Frauen als nachrangige Führungskräfte zu sehen, sondern eine Übernahme dieser Position bewusst als Vorbereitung auf einen möglichen Karriereschritt zu nutzen.
- Die Position der Stellvertreterin oder des Stellvertreters einzunehmen, bietet Möglichkeiten, die eigenen Führungskompetenzen zu erproben, sie weiterzuentwickeln und unter Beweis zu stellen. Diese sind durch ein nicht auf Stereotypen basierendes, aufrichtiges Feedback zu begleiten.

5.5 Berufliche Netzwerke und Geschlecht

Berufliche Netzwerke zeigen einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, im Beruf aufzusteigen. „Dabei sind ausschließlich die Netzwerke zum unteren Management signifikant [...]. Vor dem Hintergrund, dass Frauen eher Leitungspositionen im unteren Management besetzen [...], scheint dies ein plausibles Ergebnis zu sein“ (vgl. Ochoa Fernández / Wiemer / Vomberg 2013, S. 61). Anders als in den vorangegangenen Abschnitten, zeigt sich im Kontext der Erzählungen zu beruflichen Netzwerken, dass der überwiegende Teil der codierten Interviewpassagen der Kategorie „geschlechterreflexiv“ zugeordnet wurden.

So wurde wiederholt das Stereotyp des gut vernetzten Mannes reproduziert. Es beinhaltet die Annahme, dass Männer im Vergleich zu Frauen besser „netzwerken“ können. In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise die Erfahrung dargelegt, dass Frauen in Netzwerken ihre Themen weniger nach strategisch ausgewählten Kriterien platzieren. Männer suchen sich hingegen Themen, mit denen sie sich in Netzwerken gut präsentieren können. Ferner fungieren – so die Befragten – Männer in Netzwerken als so genannte „Steigbügelhalter“, die sich gegenseitig den Weg zum beruflichen Aufstieg ebnen. Im Kontext einer ähnlichen Argumentation kommt ein Befragter zu dem Schluss, dass Frauen gut vernetzt seien, wenn es um den kollegialen Austausch gehe; wenn es um „Macht“ ginge, seien sie nicht gut vernetzt. Darüber hinaus wurde problematisiert, dass Frauen an männerdominierten Netzwerken nicht oder nur selten teilnehmen. Während Männer bereits im Studium damit beginnen, Netzwerke zu bilden, entwickle sich eine homosoziale Gruppe, die Frauen ausschließe beziehungsweise von der sich Frauen ausgeschlossen fühlen.

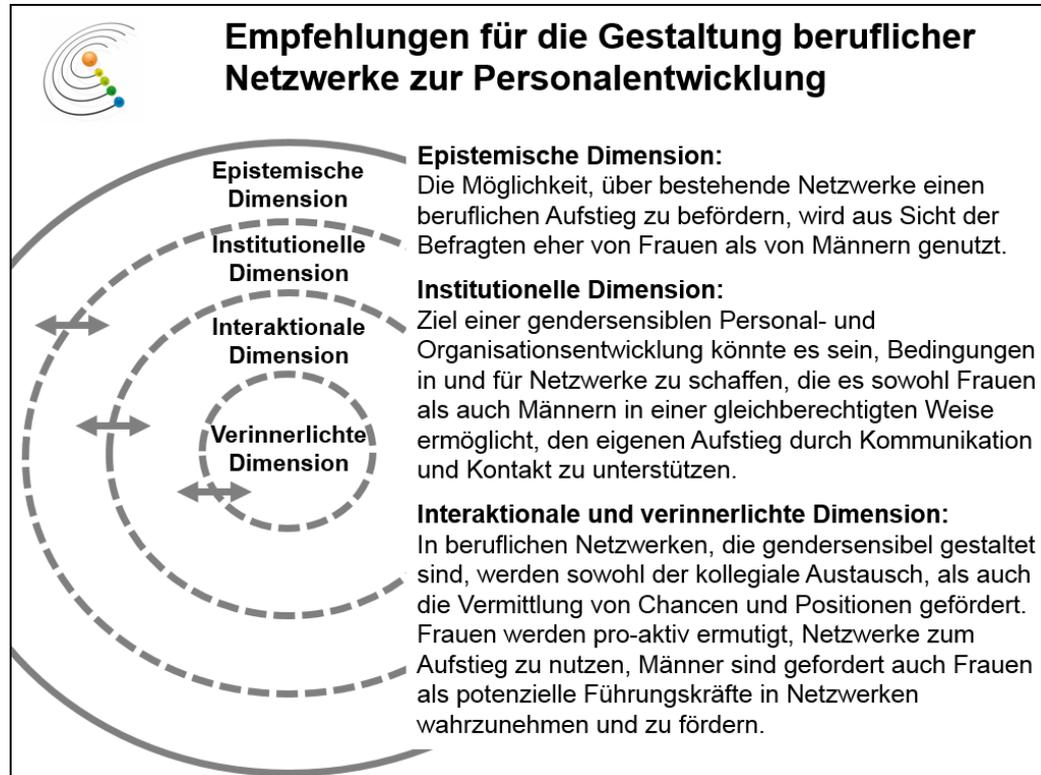
Vor diesem Hintergrund werden von einigen Befragten Frauennetzwerke als Instrument der Frauenförderung thematisiert, bewertet werden sie jedoch ambivalent. Zum einen dienen sie aus Sicht der Befragten, vor allem dem kollegialen Austausch und der gegenseitigen Bestärkung hinsichtlich der beruflichen Weiterentwicklung, zum anderen werden sie nicht ausreichend zum Aufstieg genutzt.

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

- Die Möglichkeit, über bestehende Netzwerke einen beruflichen Aufstieg zu befördern, wird aus Sicht der Befragten eher von Frauen als von Männern genutzt. Ziel einer gendersensiblen Personal- und Organisationsentwicklung könnte es sein, Bedingungen in und für Netzwerke zu schaffen, die es sowohl Frauen als auch Männern in einer gleichberechtigten Weise ermöglicht, den eigenen Aufstieg durch Kommunikation und Kontakt zu unterstützen. Das kann durch einen kollegialen Austausch, aber auch durch die Vermittlung von Chancen und Positionen geschehen.
- In beruflichen Netzwerken, die gendersensibel gestaltet sind, werden sowohl der kollegiale Austausch, als auch die Vermittlung von Chancen und Positionen gefördert. Frauen werden pro-aktiv

ermutigt, Netzwerke zum Aufstieg zu nutzen, Männer sind gefordert auch Frauen als potenzielle Führungskräfte in Netzwerken wahrzunehmen und zu fördern.

Abbildung 9: Empfehlungen für die Gestaltung beruflicher Netzwerke zur Personalentwicklung



6. Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Online-Publikation sind die wesentlichen Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews des Projektes „PFiF!“ zusammengefasst. Mit den Interviews sollte herausgefunden werden, inwieweit die Befragten die Kategorie Geschlecht im Rahmen des Aufstiegs von Frauen thematisieren. Dafür wurden die signifikanten Variablen des Projektes „FrauKE“ in die folgenden thematischen Blöcke eingeordnet: Berufliche Ziele, Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsmaßnahmen. Zur Untersuchung der Geschlechterungleichheit wurde an ein theoretisches Modell angeknüpft, das vier Dimensionen differenziert: epistemische, institutionelle, interaktionale und verinnerlichte Dimension. Ein zentrales Anliegen der Untersuchung ist es, angemessene Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente zu konzipieren und umzusetzen. Erste Empfehlungen wurden in dieser Online-Publikation dem Praxisfeld zugänglich gemacht und anhand verschiedener Schaubilder illustriert.

Im Rahmen des thematischen Blocks „Berufliche Ziele“ kristallisieren sich zwei Themen von besonderer Bedeutung heraus: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen der Argumentation hinsichtlich der Aufstiegsmotivation von Frauen sowie die soziale Kompetenz als zentrale Kompetenz von guten

Führungskräften. Im Kontext der Erzählungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde zum einen das Epistem der „vollen Verfügbarkeit von Führungskräften“ und zum anderen das Epistem der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ deutlich. Auf der einen Seite wird argumentiert, dass in Führungspositionen eine volle Verfügbarkeit notwendig sei, auf der anderen Seite wird die zeitliche Verfügbarkeit bei Frauen aufgrund der ihnen zugeschriebenen Zuständigkeit für die Familienarbeit geringer als bei Männern eingeschätzt. Diese Episteme werden nicht hinterfragt. Dies führt dazu, dass die Rahmenbedingungen als unveränderbar dargestellt werden. Den Frauen wird hier die Verantwortung für ihren Aufstieg zugeschrieben und damit die Geschlechterungleichheit privatisiert. Im Laufe der Interviews wird jedoch deutlich, dass in der institutionellen Dimension Maßnahmen wie Arbeitsflexibilität oder Teilzeit ergriffen werden können, um die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf zu ermöglichen. Darüber hinaus wird in der interaktionalen Dimension eine frühzeitige Karriereplanung als ein Instrument gesehen, die Karriereplanung von Frauen auch bei Vorhandensein einer Familie zu fördern. Dies kann im Rahmen von Personalgesprächen oder kollegialem Mentoring stattfinden. In der verinnerlichten Dimension ist eine gendersensible Selbstreflexion aller Beteiligten – Fachkräfte, Führungskräfte und Personalverantwortliche – notwendig, um den Epistemem der „vollen Verfügbarkeit bei Führungskräften“ und der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ entgegenzuwirken. Dazu können beispielsweise Trainings in Genderkompetenz oder Coachings hilfreich sein.

Beide Episteme, die sich unter den beruflichen Zielen herauskristallisiert haben, kamen auch in dem Themenblock zu den Arbeitsbedingungen zum Tragen. Die klassische Rollenverteilung und der Anspruch der vollen Verfügbarkeit an Führungskräfte kommen Männern zugute, während sie Frauen den Zugang erschwert. Insbesondere Mütter würden Interesse an einer Teilzeitbeschäftigung und an zeitlicher und örtlicher Arbeitsflexibilität zeigen. In den Interviews wird selten thematisiert, den Vätern eine Teilzeitbeschäftigung zu ermöglichen. Im Gegensatz dazu reproduzieren die Befragten die Teilzeitbeschäftigung bei Männern als eine Möglichkeit, sich beruflich weiter zu entwickeln. Damit geht einher, dass insbesondere Frauen ohne familiäre Verpflichtungen, die Übernahme von Führungsrollen zugeschrieben wird und sie auch darin unterstützt werden. Frauen mit Kindern würden sich eher im fortgeschrittenen Alter für die Übernahme von Führungspositionen interessieren. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich – neben den möglichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere – in der interaktionalen Dimension Mitarbeiterinnen und insbesondere Müttern die Möglichkeit zu geben, gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt eine Karriere anzustreben. In der institutionellen Dimension kann die Implementierung von Teilzeit und Arbeitsflexibilität in Führungspositionen Frauen motivieren, eine Führungsposition anzustreben. Durch Zielvereinbarungen sowie durch ergebnisorientierte Arbeitsbeurteilung könnte die Implementierung von Teilzeit und Arbeitsflexibilität erreicht werden. In diesem Zusammenhang sind in der interaktionalen und verinnerlichten Dimension Fähigkeiten wie Eigenverantwortlichkeit,

Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Fähigkeit zur Selbstorganisation zu fördern. Das im Rahmen des Projektes „PFiF!“ zu entwickelnde Instrument (Profiling-Tool) ermöglicht die Erfassung zentraler Schlüsselkompetenzen für Führungspositionen wie Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung und zur Selbstorganisation. Dieses Instrument kann für die Rekrutierung von Führungskräften eingesetzt werden.

Bei dem Thema „ideale Führungskraft“ innerhalb der beruflichen Ziele wurde das Epistem „soziale Kompetenz als zentrale Kompetenz von Führungskräften“ deutlich. In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass im Gegensatz zu dem in vielen Forschungen bestätigten Stereotyps, welches besagt, „soziale Kompetenz ist eher weiblich“, häufig keine Geschlechterunterschiede reproduziert werden. Hier liegt die Vermutung nahe, dass in diesem Zusammenhang die soziale Kompetenz mit Führungskompetenz gleichgestellt wird, und daher als geschlechterneutral wahrgenommen wird. Die Befragten, die einen Geschlechterunterschied herausstellen, reproduzieren das Stereotyp der „sozialen Kompetenz als eher weibliche Kompetenz“ dabei jedoch nicht oder legen es für Frauen sogar negativ aus. Frauen wird in diesem Zusammenhang eher zu viel Emotionalität zugeschrieben, während Männern Klarheit, Rationalität und Sachlichkeit zugeschrieben wird. Dies erinnert an die Rollenkongruenztheorie: aufgrund der erzeugten mangelnden Passung zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und der Führungsrolle werden Frauen zum einem negativer als Männer bewertet und zum anderen seltener als potenzielle Führungskräfte gesehen (Eagly / Karau 2002, S. 573). Für die Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumentarien ist vor diesem Hintergrund in der institutionellen Dimension eine differenzierte und standardisierte Erhebung der sozialen Kompetenz empfehlenswert, die unabhängig von Geschlechterstereotypen erfolgt. Das im Projekt „PFiF!“ zu entwickelnde Profiling-Tool ermöglicht die systematische Erhebung sozialer Kompetenzen. In der verinnerlichten Dimension bedarf es für eine stereotypenfreie Wahrnehmung der sozialen Kompetenz als Führungskompetenz einer gendersensiblen Selbstreflexion von Fach- und Führungskräften sowie von Personalverantwortlichen. Ein Instrument zur differenzierten Erhebung der sozialen Kompetenz sowie Trainings in Genderkompetenz und Coachings können dies unterstützen.

Bei den Personalentwicklungsinstrumenten wurden differenzierte Ergebnisse je nach Instrument dargestellt. Hier wurde deutlich, dass innerhalb der Personalentwicklungsinstrumente das Stereotyp der „selbstkritischen Frau“ besonders häufig reproduziert wurde. Im Kontext von Personalgesprächen, Coachings, Fort- und Weiterbildung in Management und BWL, Stellvertretung von Führungskräften sowie beruflichen Netzwerken wird auf diese Weise Frauen die Verantwortung zugeschrieben, nicht in eine Führungsposition aufzusteigen. Damit wird ausschließlich die verinnerlichte Dimension fokussiert, jedoch nicht die institutionelle, die interaktionale oder die epistemische Dimension. Eine Hinterfragung gesellschaftlicher Diskurse (Episteme), institutioneller Bedingungen und Interaktionen in Unternehmen

findet zwar in Ansätzen statt, die Befragten kommen jedoch in ihren Argumentationslinien immer wieder auf die verinnerlichte Dimension, also den Anteil, den die Frau selbst leisten, zurück. Frauen seien demnach weitestgehend selbst dafür verantwortlich, dass sie nicht aufsteigen. Vor diesem Hintergrund müssen Personalentwicklungsmaßnahmen gendersensibel erfolgen und in institutionelle Bedingungen und Interaktionen eingebettet sein, die Frauen fördern. Dies kann beispielsweise bei den Personalgesprächen durch die Schulung von Vorgesetzten stattfinden. Im Rahmen von Coachings wird deutlich, dass Coachings insbesondere der Erweiterung des Handlungsrepertoires dienen. Hier wird das Stereotyp der „Selbstkritischen Frau“ nicht nur negativ sondern auch positiv dargestellt: Frauen sind eher als Männer bereit, Beratung anzunehmen. Coachings können ebenfalls zur Entwicklung von Modellen dienen, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Darüber hinaus kann das eigene Führungsverständnis sowie die Zusammenarbeit in Leitungsteams reflektiert und weiterentwickelt werden. Weiterhin werden männlich-konnotierte Verhaltensweisen vermittelt, die Frauen in die Lage versetzen sollen, sich in einer männlich dominierten Kultur durchzusetzen. Dies entspricht jedoch nicht einer Diversity-Strategie, die verschiedene Führungsstile als Bereicherung für das Unternehmen betrachtet.

Fort- und Weiterbildungen in Management und BWL werden von den Befragten als eine Domäne für Männer angesehen. Dies stellt eine Hürde für Frauen dar. Um dem entgegenzuwirken, könnten diese Fortbildungen als Pflichtveranstaltung sowohl für Frauen als auch für Männer deklariert werden und die Dozent/innen könnten so ausgewählt werden, dass sie die Widerstände angemessen berücksichtigen und daran mitwirken, sie abzubauen. Bei der Stellvertretung von Führungskräften ist zu berücksichtigen, dass Frauen nicht in diesen Positionen verbleiben sollten, sondern die Übernahme dieser Position als Karriereschritt sehen. Dies erfordert ein gendersensibles Feedback durch den oder die Personalverantwortliche/n.

Aus diesen Ergebnissen werden nun im zweiten Schritt des Projektes „PFiF!“ unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente abgeleitet, die sich in unterschiedlichen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens sowie bei unserem Verbundpartner AHG in der Entwicklung und Umsetzung befinden. Dieser Prozess wird von der GOM begleitet. Darüber hinaus wird auf Seiten der Hochschule ein Profiling-Tool entwickelt, das zur gendersensiblen Auswahl und Förderung von Mitarbeiterinnen dient. Dieses Profiling-Tool kann sowohl zur Vorbereitung von Personal- und Bewerbungsgesprächen als auch für die Auswahl von Führungskräften eingesetzt werden. In der nächsten Online-Publikation werden die dargestellten Maßnahmen beschrieben sowie ihre Relevanz vor dem Hintergrund der Interviewergebnisse näher erläutert.

7. Literatur

- Brader, Doris; Lewerenz, Julia (2006): Frauen in Führungspositionen – An der Spitze ist die Luft dünn. IAB Kurzbericht – Aktuelle Analyse aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nr. 2/24.2.2006. Verfügbar: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf> [27/08/2013].
- Eagly, Alice H. (1987): Sex differences in social behaviour. A social-role interpretation. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, Alice H.; Karau, Steven J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: Psychological Review 109 (3), S. 573–598.
- Eagly, Alice H.; Wood, Wendy; Diekmann, Amanda B. (2000): Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: Eckes, Thomas B; Trautner, Hanns M. (Hrsg.): The Developmental Social Psychology of gender, S. 123-174.
- Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype: von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie (S. 178-189). 3. erweiterte und durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001 – 2010. DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65. Verfügbar: http://www.career-women.org/dateien/dateien/diwkompakt_2012_065.pdf [27/08/2013].
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz
- Mecheril, Paul (2003): Prekäre Verhältnisse – Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Münster u.a.: Waxmann
- Müller, Annette (2013): Celebrate Diversity!? Zum theoretischen Zusammenhang von Differenzen und Macht und dessen Bedeutsamkeit für die empirische Forschung / Celebrate Diversity!? The theoretical dependency of differences and power and its significance on empirical research. In: Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies. 4(1). S. 21-28.
- Ochoa Fernández, Esther; Wiemer, Anita; Vomberg, Edeltraud (2013): Frauen. Karrieren. Entwickeln - Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption und Ergebnisse einer quantitativ empirischen Studie in sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Organisationen in Deutschland. 1. Aufl. Hrsg. v. Edeltraud Vomberg und Ann-Maire Krewer. Mönchengladbach (SO.CON - Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung, 3).
- Ochoa Fernández, Esther (im Erscheinen): Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen: Lebensformen, Einstellungen und Personalentwicklung von Frauen im Gesundheits- und Sozialwesen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis – SuB (1/ 2014).

Poulsen, Irmhild (2009): Burnoutprävention im Berufsfeld Sozialer Arbeit: Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch. München u.a.: Oldenbourg

Strübing, Jörg (2013): Qualitative Sozialforschung -Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(1), Art. 22, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> [02.02.2013].