

FACHHOCHSCHULE LUDWIGSBURG
**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG
UND FINANZEN**

**Aufstiegsbarrieren und Ansätze zu deren Vermeidung
für Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen
Verwaltung in Baden-Württemberg - Befragung von
weiblichen Studierenden der Hochschule für
öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg**

DIPLOMARBEIT

zur

Erlangung des Hochschulgrades

Diplom – Verwaltungswirtin (FH)

im

Studienjahr 2009 / 2010

vorgelegt von

Anja Manuela Siegel

Erstgutachter: Prof. Dr. Norbert Schäfer
Zweitgutachter: Prof. Dr. Peter-Paul Alber

Inhaltsverzeichnis

I.	Abbildungsverzeichnis	VI
II.	Verzeichnis der Anlagen	VII
III.	Zusammenfassung	IX
1.	Einführung.....	1
1.1	Demographische Entwicklung	2
1.2	Wertewandel	2
1.3	Zielsetzung.....	3
2	Führung	4
2.1	Begriffsbestimmung Führung	5
2.2	Begriffsbestimmung Führungskraft	5
2.3	Führungsaufgaben.....	6
2.3.1	Motivationstheorie von Maslow	7
2.3.2	Menschenbilder nach der X-Y-Theorie von McGregor	8
2.4	Anforderungen an Führungskräfte	9
2.5	Begriffsabgrenzung Führungsverhalten und Führungsstil.....	10
2.6	Führungsmodelle	12
3	Gesetzliche Grundlagen zur Gleichstellung.....	13
4	Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Frauen.....	16
4.1	Bildung.....	17
4.2	Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland und Baden-Württemberg.....	19
4.3	Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst	20
4.4	Frauenerwerbstätigkeit in der öffentlichen Verwaltung	21

5	Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung	22
5.1	Karriereentwicklung/ Karriereplanung	23
5.2	Karrierehindernisse	24
5.2.1	Sozialisation von Geschlechtsrollen	25
5.2.2	Geschlechterstereotype	25
5.2.3	Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen	26
5.2.4	Selbstdarstellung und Selbstwertgefühl	26
5.2.5	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	28
5.2.6	Minderheitenstatus der Frau	29
5.2.7	Teilzeitarbeitsplätze	30
5.3	Führungsverhalten von Frauen	30
5.3.1	Karrieremotivation weiblicher Führungskräfte	30
5.3.2	Kompetenzen und Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte	31
5.3.3	Weiblicher Führungsstil	32
6	Untersuchung	34
6.1	Untersuchungshypothesen	34
6.2	Darstellung der Methodik	35
6.2.1	Stichprobe und Durchführung	35
6.2.2	Fragebogenkonstruktion	36
6.3	Darstellung der Ergebnisse	37
6.3.1	Persönliche Daten	37

6.3.2	Problembewusstsein- Überprüfung Hypothese 1	38
6.3.3	Karrierewunsch- Überprüfung Hypothese 2.....	39
6.3.4	Familienplanung- Überprüfung Hypothese 3	40
6.3.5	Aufstiegsbarrieren- Überprüfung Hypothese 4	42
6.3.6	Führungseigenschaften- Überprüfung Hypothese 5	45
6.4	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	47
6.4.1	Problembewusstsein- Hypothese 1	48
6.4.2	Karrierewunsch- Hypothese 2	49
6.4.3	Familienplanung- Hypothese 3.....	49
6.4.4	Aufstiegsbarrieren- Hypothese 4	50
6.4.5	Führungseigenschaften- Hypothese 5.....	51
7	Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen	52
7.1	Frauenförderung.....	52
7.2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	53
7.2.1	Staatliche Maßnahmen	54
7.2.1.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	54
7.2.1.2	Öffentliche Kinderbetreuung.....	55
7.2.2	Maßnahmen des Arbeitgebers öffentliche Verwaltung	56
7.2.2.1	Flexible Arbeitszeitmodelle	56
7.2.2.2	Kinderbetreuung.....	58
7.3	Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen	59

7.4	Teilzeitarbeitsplätze	61
8	Fazit/ Ausblick	62
IV.	Anlagen.....	X
VII.	Literaturverzeichnis	XXXVIII
	Erklärung nach §26 III APrORv gD	XLIX

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1- Bedürfnispyramide nach Maslow	8
Abbildung 2 - Johari-Fenster	27
Abbildung 3 - Probandinnen nach Fachrichtungen	38
Abbildung 4 - Problembewusstsein	38
Abbildung 5 - Wichtigkeit beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen.....	39
Abbildung 6 - Zutrauen einer Führungsposition	40
Abbildung 7 - Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung	41
Abbildung 8 - Kinderwunsch und Karrierestreben.....	42
Abbildung 9 - Aufstiegsbarrieren	43
Abbildung 10 - Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit.....	44
Abbildung 11 - Führungseigenschaften.....	45
Abbildung 12 - Geschlechtsspezifische Wertung der Führungseigenschaften	46

Hinweis:

Im nachfolgenden Text wurde teilweise nur die männliche Form verwendet. Dies dient der Vereinfachung des Leseflusses und soll keine Diskriminierung darstellen. Die Ausführungen gelten selbstverständlich auch für weibliche Personen.

II. Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1 - Lissabon-Strategie, Deutsche Rentenversicherung Bund.....	X
Anlage 2 - Bericht der Kommission zur Gleichstellung.....	XI
Anlage 3 - Frauen und Männer im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg nach Umfang der Beschäftigung	XII
Anlage 4 - Mutterschutz und Elternzeit in Europa 2001/2002.....	XIII
Anlage 5 - Elternzeittypen im 1. Und 2. Lebensjahr in West- und Ostdeutschland 2003	XIV
Anlage 6 - Frauenanteil bei den Funktionsstellen in den Obersten Landesbehörden	XV
Anlage 7 - Frauenanteil bei den Funktionsstellen im nachgeordneten Bereich .	XVI
Anlage 8 - Alter der Probandinnen.....	XVII
Anlage 9 - Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen - Problembewusstsein in den verschiedenen Studiengängen.....	XVII
Anlage 10 - Hauptgründe für eine Unterrepräsentanz in den verschiedenen Studiengängen	XVIII
Anlage 11 - Berufsziele nach Vollendung des derzeitigen Studiums in den verschiedenen Fachrichtungen	XIX
Anlage 12 - Lebensvorstellung in den verschiedenen Studiengängen	XX
Anlage 13 - Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung mit dem Partner .	XXI
Anlage 14 - Wichtigkeit beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen – Aufteilung nach Studiengängen	XXI
Anlage 15 - Zutrauen in einer Führungsposition zu arbeiten – Aufteilung nach Studiengängen	XXII

Anlage 16 - Bedingungen für das Zutrauen einer Führungsposition.....	XXII
Anlage 17 - Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts in den verschiedenen Studiengängen	XXIII
Anlage 18 - Ort der Benachteiligungen	XXIII
Anlage 19 - Art der Benachteiligungen	XXIV
Anlage 20 - Aufstiegsbarrieren aufgeteilt nach Studiengängen	XXIV
Anlage 21 - Führungspositionen in Teilzeit	XXV
Anlage 22 - Aufteilung der Elternzeit – Ergebnisse der verschiedenen Studiengänge	XXV
Anlage 23 - Geschlecht des Vorgesetzten	XXVI
Anlage 24 - Zuordnung der Eigenschaften - Rentenversicherung	XXVII
Anlage 25 - Zuordnung der Eigenschaften - Finanzverwaltung.....	XXVIII
Anlage 26 - Zuordnung der Eigenschaften - Innenverwaltung	XXIX
Anlage 27 - Zuordnung der Eigenschaften - Master	XXX
Anlage 28 - Fragebogen	XXXII

III. Zusammenfassung

Die im Februar 2010 aufgekommene Diskussion der EU-Kommission zur Strategie EU-2020 verdeutlicht einmal mehr die Notwendigkeit, die vorhandenen Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen zu überdenken. Schwerpunkt dieser Arbeit war es herauszufinden, worin die Ursachen für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen liegen könnten. In der Erhebung sollte eine Tendenz der Haupthinderungsgründe entwickelt und die bereits bestehenden Frauenfördermaßnahmen, Erweiterungen dieser Maßnahmen und neue Ansätze zur Vermeidung der gefundenen Aufstiegsbarrieren aufgezeigt werden. Vorab wird über eine Begriffsbestimmung festgelegt, was unter Führung bzw. einer Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung zu verstehen ist. Über verschiedene Statistiken konnte eine deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in den oberen und obersten Führungspositionen der Verwaltung festgestellt werden. Als Ursache konnten weder ein mangelndes Bildungsniveau, noch ein weiblicher Führungsstil oder fehlende gesetzliche Grundlagen zur Gleichstellung festgestellt werden. Vielmehr sind verschiedene Aufstiegsbarrieren ausschlaggebend. Hinderungsgründe hierfür können auf unterschiedliche Ursachen in Form von inneren Barrieren, Hindernissen seitens der Organisation und den Einfluss äußerer Faktoren zurückgeführt werden. Die gewichtigsten Hinderungsgründe werden in dieser Arbeit aufgezeigt, ihre praktische Relevanz in der Untersuchung überprüft und mögliche Lösungsalternativen erörtert. Als Haupthinderungsgründe konnten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen und Teilzeitarbeitsplätze bestimmt werden, für welche entsprechende Ansatzpunkte zur Vermeidung bzw. bereits bestehende Frauenfördermaßnahmen angeführt werden. Insbesondere die Ausweitung der Kinderbetreuung auf alle Altersgruppen und in Form einer Ganztagesbetreuung, flexible Arbeitszeitmodelle und die Einflussnahme in den Sozialisationsprozess zur Veränderung des traditionellen Rollenbildes spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Nur wenn ein Umdenken in der Gesellschaft erfolgt, welches zu einer Gleichstellung im familiären Bereich führt, kann eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Arbeitsleben erreicht werden.

1. Einführung

Immer häufiger begegnet man in der heutigen Zeit Begriffen wie Gender Mainstreaming, Gleichstellung und Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Erwerbsleben. Überall in Europa ist der Frauenanteil an Erwerbstätigen geringer als der Männeranteil. Ebenso ist der Anteil von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung deutlich niedriger als der Männeranteil (DRESSEL, 2005). Die Gleichstellungspolitik der europäischen Gemeinschaften hat sich in den letzten Jahren mit Nachdruck diesem Thema angenommen und hierdurch nicht nur eine größere Sensibilisierung in den Mitgliedstaaten bewirkt, sondern auch bedeutende rechtliche Schritte in die Wege geleitet, um eine Gleichstellung der Frau im Erwerbsleben zu forcieren. In der Lissabon-Strategie der Europäischen Union wurde unter anderem eine Erhöhung des Frauenanteils auf 60% festgesetzt (Deutsche Rentenversicherung Bund, s. Anlage 1). Auch in der erst kürzlich aufkommenden Diskussion zur neuen Strategie EU-2020 wird die Gleichstellung von Mann und Frau als unabdingbare Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum angesehen (Bericht der Kommission, s. Anlage 2). Der demographische Wandel und der Wertewandel bedingen, dass man den künftigen gesellschafts- und sozialpolitischen Herausforderungen mit flexiblen Lösungen begegnet. Dies erfordert, die bisherigen Strukturen, die das Erwerbsleben bestimmt haben, einer kritischen Überprüfung dahingehend zu unterziehen, ob sie geeignet sind, die vor uns liegenden Aufgaben zu bewältigen. Der demographische Wandel, mit dem eine immer älter werdende Gesellschaft einhergeht, wird an die Familien neue Aufgaben herantragen. Der Staat wird immer weniger in der Lage sein, gewisse Leistungen der Daseinsvorsorge selbst anbieten zu können und muss hierbei künftig verstärkt auf die Einbeziehung des Familienverbundes – insbesondere im Pflegebereich – rekurrieren. Gleichzeitig ist seit Jahren erkennbar, dass sich die frühere Ein-Verdiener-Ehe immer mehr zu einer Doppel-Verdiener-Ehe bei einer niedrigeren Kinderzahl hin entwickelt hat. Um diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen, müssen den Beschäftigten insgesamt neue flexible Arbeitsmodelle angeboten werden, die den gewandelten Anforderungen gerecht werden. Hieß es früher, sich für das Erwerbsleben oder Kinder zu entscheiden, wird die Frage der Zukunft lauten: Wie kann eine Familie

den erforderlichen Doppelverdienst mit der Kinderbetreuung und ggf. Pflegeleistungen für ältere Familienmitglieder vereinbaren?

1.1 Demographische Entwicklung

Der demographische Wandel stellt die Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Seit den 1990er Jahren tritt der demographische Wandel vermehrt in der öffentlichen Diskussion auf (MÜLLER, 2007). Die Bevölkerungszahl in Deutschland wird in den kommenden Jahren zunehmend schrumpfen und altern. Dies ist unter anderem auf die steigende Lebenserwartung, die niedrigen Kinderzahlen und einen Geburtenrückgang zurückzuführen (MÜNZ, 2007). Seit 2003 werden pro Frau in Deutschland nur noch 1,4 Kinder geboren. Diese Entwicklung fällt in den Bundesländern und zwischen den Regionen bzw. Gemeinden unterschiedlich stark aus (MÜLLER, 2007). Generell wird von einem Rückgang der Bevölkerungszahl ausgegangen, was im Jahr 2008 in Baden-Württemberg erstmals eingetreten ist. Dies führt wiederum zu einem Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. In nächster Zeit wird die Zahl der Erwerbspersonen in Baden-Württemberg zunächst nicht unter dieser Tendenz leiden, da es aufgrund verkürzter Schul- und Studienzeiten (Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge) zum einen zu einem Anstieg der Erwerbsbeteiligung jüngerer Menschen und zum anderen durch das erhöhte Rentenalter zu einem Anstieg der Erwerbsbeteiligung älterer Menschen kommen wird. Dennoch wird sich auch in Baden-Württemberg der demographische Wandel bemerkbar machen und ein Fachkräftemangel kann sich abzeichnen (BRACHAT-SCHWARZ, 2009). Möglichkeiten solchen negativen Entwicklungen entgegen zu wirken liegen unter anderem in der Erhöhung der Frauenerwerbsquote (MÜNZ, 2007). Aufgrund des demographischen Wandels und dem damit verbundenen zukünftigen Fachkräftemangel wird man insbesondere in der Wirtschaft, aber auch in der öffentlichen Verwaltung auf das Führungspotenzial von Frauen zurückgreifen müssen (DRESSEL, 2005).

1.2 Wertewandel

In den letzten Jahrzehnten hat sich in Deutschland ein Wertewandel abgezeichnet. Dabei haben sich die Motive und Erwartungen hinsichtlich einer Erwerbstätigkeit entscheidend geändert. Während die Pflicht- und Akzeptanzwerte an Bedeutung

verloren, nahm das Streben nach Selbstverwirklichung zu (BECKER, 2002). In der öffentlichen Verwaltung hat dieser Wertewandel sowohl bei den Mitarbeitern, als auch bei den Bürgern stattgefunden. Die Bürger forderten zunehmend qualitativ bessere Leistungen, während die Mitarbeiter sich selbst entfalten wollten. Wegen der hierarchischen Strukturen in der Verwaltung konnten die neuen Forderungen der Mitarbeiter nach Selbständigkeit, Initiativekraft, Kreativität und Teamgeist nicht umgesetzt werden. Eine verstärkte Kunden- und Mitarbeiterorientierung in der öffentlichen Verwaltung war unabdingbar, um die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen zu können und führte zu Verwaltungsreformen (HOPP, 2008). Da Frauen trotz formaler Gleichstellung und aktiver Frauenförderung in Führungs- und Leitungsfunktionen in der öffentlichen Verwaltung unterrepräsentiert sind, ist hier ein bisher noch ungenutztes Potenzial vorzufinden (BECK, 2001). Gerade im Rahmen des ständigen Wandels in der öffentlichen Verwaltung, der mittlerweile fast zum Normalfall geworden ist (HOPP, 2008), sollte auf Frauen zurückgegriffen werden, da sie einerseits die Mehrheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bilden und somit auf ihr Potenzial nicht verzichtet werden kann und da sie eventuell in Positionen, in denen sie bisher seltener oder gar nicht vertreten sind, notwendige Veränderungen für die öffentliche Verwaltung herbeiführen könnten (BECK, 2001).

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, ob bei weiblichen Studierenden ein Problembewusstsein über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung besteht und wo sie mögliche Hinderungsgründe hierfür sehen. Im Rahmen einer eigenen Erhebung bei den Studentinnen der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg soll geklärt werden, ob junge Frauen Führungspositionen anstreben und es ihnen wichtig ist beruflich voranzukommen oder ob sie eventuell derzeit andere Schwerpunkte in ihrer Lebensplanung setzen. Es soll eine Tendenz der Haupthinderungsgründe für Frauen in Führungspositionen ermittelt und anhand dessen Ansatzpunkte zur Vermeidung dieser aufgezeigt werden.

2 Führung

„Seit Menschen in Gruppen zusammenleben und gemeinsame Ziele haben, gibt es Führung“. Innerhalb einer Gruppe, insbesondere am Arbeitsplatz, in der Familie oder auch in anderen Bereichen, wo Menschen zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles zusammenfinden, ist es erforderlich, dass eine Person die Initiative ergreift und damit eine Führungsfunktion übernimmt (ROSNER, 1991, p.64). Führung ist somit ein unvermeidbarer Prozess, der für die Stabilität und Überlebensfähigkeit von sozialen Systemen sorgt (BISANI, 1990). Wenn bestimmte Ziele und Aufgaben in einer Organisation nicht mehr von einer Person allein erledigt werden können, weil sie deren Arbeitskraft übersteigen, ist die Erreichung nur in einer Gemeinschaft möglich und macht damit Führung notwendig. Die verschiedenen Aufgaben müssen auf mehrere Personen delegiert werden, die wiederum von einer Person geführt werden müssen, um den optimalen Erfolg erreichen zu können (ROSNER, 1991).

In der öffentlichen Verwaltung, die überwiegend hierarchisch strukturiert ist, ist Führung unverzichtbar. Nur durch Verteilung der Aufgaben kann der komplexe Aufgabenbereich der Verwaltung abgedeckt werden (HOPP, 2008). In der öffentlichen Verwaltung hat man in den letzten drei Jahrzehnten durch verschiedene Reformprozesse versucht den Veränderungen in der Gesellschaft gerecht zu werden und Führung zu modernisieren (MAUCH, 1999). So sind gerade in Baden-Württemberg in den letzten beiden Jahrzehnten mit dem Sonderbehördeneingliederungsgesetz (1994) und dem Verwaltungsstrukturreformgesetz (2005) zwei Reformprozesse vollzogen worden, deren Ziel es war, vor allem die Aufgabengabenverlagerung nach unten hin zum Bürger und die Schaffung schlagkräftiger Einheiten, durch die Bündelung von Aufgaben auf einer Ebene in einem Amt zu erreichen. Während man vor noch nicht allzu langer Zeit unter dem Begriff der Führung die notwendige Ausführung von Anordnungen seitens des Vorgesetzten verstanden hat, versteht man heute darunter eher einen Anstoß zum selbständigen Handeln (TILLMANN, 1994). Dieses wiederum macht es erforderlich, Aufgaben zur selbständigen Erledigung von oben nach unten zu übertragen und den nachgeordneten Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse einzuräumen.

2.1 Begriffsbestimmung Führung

Aus der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition des Begriffs Führung erkennen, da es sich um ein vielschichtiges Themengebiet handelt und es nur schwer möglich ist, alle einwirkenden Aspekte in einer Definition zu erfassen. Die verschiedenen Definitionsansätze werden von bestimmten Blickrichtungen und Perspektiven beeinflusst (MAUCH, 1999) und erfassen immer nur bestimmte Einzelercheinungen (BISANI, 1990). Eine Eingrenzung des Begriffs ist daher erforderlich. Diese erfolgt durch die verschiedenen Wissenschaftsgebiete, welche den Begriff der Führung unter verschiedenen Gesichtspunkten unterschiedlich bewerten und einsetzen. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob sich der Führungsbegriff auf die Gestaltung von Unternehmen oder die Beeinflussung von Personen bezieht (BEA 2005). Im Folgenden soll ausschließlich der Begriff der Personalführung untersucht werden. *„Unter Personalführung ist richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten von Mitarbeitern zur Erfüllung der Verwaltungsaufgaben zu verstehen“* (MARBURGER, 1993, S.30).

Personalführung in diesem Sinne kann auf verschiedene Art und Weise ausgeführt werden, wobei sie insbesondere von der Organisationsform des Betriebs bzw. der Verwaltungsorganisation und deren Zielen determiniert wird. Sie kann dabei auch auf der Ausübung von Macht beruhen, die zur Erreichung von bestimmten Zielen einer Organisation oder ihrer Teilnehmer eingesetzt wird (ROSNER, 1991/MAUCH, 1999). In der öffentlichen Verwaltung steht, anders als in der Wirtschaft, nicht die Gewinnerzielung, sondern die Befriedigung der Bedürfnisse der Einwohner im Vordergrund (WOLDT, 1994). Gesetzlich ist dies für die Gemeinden in §1 Abs. 2 GemO oder in § 1 Abs. 1 LKrO geregelt. Für das Land lässt sich dies aus den allgemeinen Grundsätzen der Verfassung von Baden-Württemberg und dem Grundgesetz (GG), insbesondere aus Art. 20 GG, herleiten.

2.2 Begriffsbestimmung Führungskraft

Führungskräfte sind diejenigen Personen in einer Organisation, die Personal- und Sachverantwortung tragen. Ihnen obliegt die Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen und die Erreichung der Ziele, die in ihrem Verantwortungsbereich liegen (BECKER, 2002). Es ist zu unterscheiden in Führungskräfte der

unteren, mittleren und oberen Führungsebene (BISANI, 1990). Eine genaue Abgrenzung der Führungsebenen ist nicht möglich, da unterschiedliche Definitions- und Differenzierungskriterien herangezogen werden (BECKER, 2002).

In der öffentlichen Verwaltung, die in Baden-Württemberg grundsätzlich einen dreigliedrigen Aufbau aufweist, sind Führungskräfte zum einen den Verwaltungsaufbau betreffend - unterschieden nach unteren, höheren und obersten Verwaltungsbehörden im Sinne des Landesverwaltungsgesetzes und zum anderen Behörden bezogen zu betrachten. Führungskraft im Allgemeinen ist jede Person, die mit Führungsaufgaben vertraut ist und andere Personen hinsichtlich ihres Handelns oder Verhaltens bzw. in Bezug auf die Zielerreichung beeinflussen kann. Führungskräfte können, abhängig von der Verwaltungsgröße, beispielsweise Bereichs-, Gruppen-, Abschnitts-, Stellen-, Amts-, Referats- und Abteilungsleiter sein. Ebenfalls Führungskräfte sind Personen mit höheren Stellen als den oben genannten (MARBURGER, 1993).

Die Besoldungsgruppe selbst ist für das Innehaben einer Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung nicht allein aussagekräftig; entscheidend ist vielmehr das jeweilige Aufgabenfeld. So üben grundsätzlich alle gehobenen Beamten von kleineren Gemeinden Führungsaufgaben aus, während Referenten in Ministerien, die sich im höheren Dienst befinden, oft nur die Sachbearbeitung obliegt.

2.3 Führungsaufgaben

Eine detaillierte Auflistung der einzelnen Führungsaufgaben ist kaum möglich. Charakteristisch für das Aufgabenspektrum einer Führungsperson sind die vielen verschiedenen Tätigkeiten und das spontane Reagieren auf die jeweilige Problemsituation. (HOPP, 2008). Hauptaufgabe der Führungskraft ist damit ganz allgemein gesehen die Lösung von Problemen, die sich aus der jeweiligen Situation heraus ergeben. Der Führende sollte sich bei der Komplexität der zu erledigenden Aufgaben auf die Aufgabe selber, die Mitarbeiter und die situationsabhängigen Rahmenbedingungen konzentrieren (ROSNER 1991). Dabei sollten die Ziele der Organisation immer im Auge behalten werden. Die Ziele einer Organisation setzen sich aus den Organisationszielen selbst und den Individualzielen zusammen. Organisationsziel der öffentlichen Verwaltung ist, wie oben bereits erwähnt, die

Bedürfnisbefriedigung der Kunden, also der Bürger. Individualziele sind die Ziele der Mitarbeiter. Zwischen den Organisationszielen und Individualzielen können Konflikte auftreten (WOLDT, 1994). Diese gilt es zu beseitigen, indem die Führungskraft versucht, durch Mitarbeitermotivation einen Einklang zwischen den beiden Zielen herzustellen.

Das menschliche Handeln wird zu 95% durch Motivation gesteuert (BROICHAUS, 1994), da die Aussicht auf Bedürfnisbefriedigung dem Menschen einen Antriebsgrund zum Handeln liefert (WOLDT, 1994). In der öffentlichen Verwaltung ist das Personal die wichtigste Ressource. Die Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter ist deshalb von großer Bedeutung (HOPP, 2008). Es gibt verschiedene Motivationstheorien, wie die von Maslow oder Herzberg, die beschreiben auf welcher Grundlage die Motivation von Mitarbeitern erfolgen kann. Dargestellt werden soll im Folgenden lediglich die Bedürfnispyramide von Maslow.

2.3.1 Motivationstheorie von Maslow

Bei der Bedürfnispyramide von Maslow handelt es sich um eine der bekanntesten Motivationstheorien (HOPP, 2008). Nach seiner Theorie bestehen zwei Hauptarten an Bedürfnissen, die das menschliche Handeln beeinflussen: die Defizit- oder Mangelbedürfnisse und sogenannte Wachstumsbedürfnisse (BISANI, 1990). Nach Maslow untergliedern sich die Bedürfnisse eines Menschen in fünf Bereiche, die aus der nachfolgenden Grafik ersichtlich werden. Nur wenn die Bedürfnisse der hierarchisch unteren Ebene erfüllt werden, kommen die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe zum Vorschein (MARBURGER, 1993). Das heißt, nur wenn die Defizit- und Mangelbedürfnisse befriedigt wurden, strebt der Mensch nach Selbstverwirklichung (BISANI, 1990).

Die Bedürfnispyramide nach Maslow stellt zwar eine praxisorientierte Erklärung menschlichen Handelns dar, ist jedoch auch umstritten (WOLDT, 1994). Die Kritik besteht in dem Aufzeigen von Problemen und den fehlenden Lösungsansätzen (BISANI, 1990).

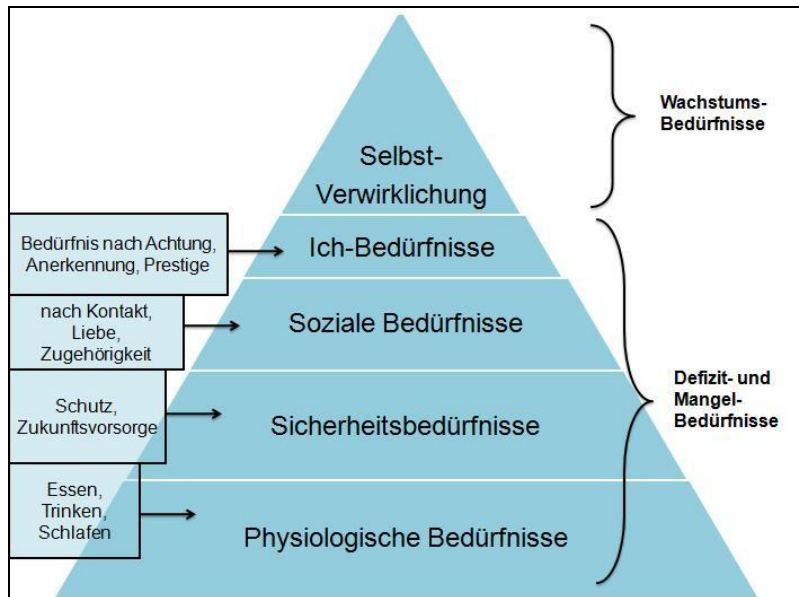


Abbildung 1- Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: vgl. BISANI, 1990, p.76

Aus der Motivationstheorie von Maslow folgt für die Personalführung, dass der Führende das gesamte Umfeld seines Mitarbeiters kennen und in seinem Führungsverhalten umsetzen sollte. Dies zu erreichen ist nur dadurch sicherzustellen, dass sich die Führungsperson nicht nur Aufgaben bezogen mit seinem Mitarbeiter austauscht, sondern auch erkennt - z.B. über Mitarbeitergespräche -, wo Defizite im persönlichen Bereich bestehen können, die sich negativ auf die Aufgabenerledigung auswirken.

2.3.2 Menschenbilder nach der X-Y-Theorie von McGregor

„Menschenbilder sind vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit glauben lokalisieren zu können“ (HOPP, 2008, S.294). Ihre Funktion besteht darin, verschiedene Menschentypen auf wenige Grundformen zu reduzieren und einzelne Personen diesen, in Menschenbildern zusammengefassten Gruppen zuzuordnen. Menschenbilder und Motivationstheorien haben Einfluss auf den Führungsstil und das Führungsverhalten des Führenden (BECKER, 2002/ HOPP, 2008). Die Führungskraft versucht dabei in der Regel die Mitarbeiter zu klassifizieren und sie in ein Menschenbild einzuordnen, um sie dann, dieser Kategorie entsprechend, für die zu erledigende Aufgabe zu motivieren. Die Einteilung der Mitarbeiter mit Hilfe von Menschen-

bildern erleichtert es den Führungskräften, das jeweilige Verhalten der Geführten zu erkennen (BISANI, 1990).

Das Menschenbild nach McGregor beschreibt zwei entgegengesetzte Menschentypen der Theorie X und der Theorie Y. Die Theorie X besagt, dass der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und die Arbeit meidet. Menschen müssen deshalb kontrolliert und geführt werden. Durch Strafandrohung sollen Organisationsziele erreicht werden (BISANI, 1990). Nach der Theorie Y lehnen Menschen Arbeit nicht schon von Anfang an ab. Den Mitarbeitern soll mehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle zur Erreichung der Ziele zugespielt werden. Bei dieser Theorie stehen die Ich-Bedürfnisse und die Selbstverwirklichungsbedürfnisse im Vordergrund. Der Mensch sucht nach Verantwortung und ist dadurch leistungsbereit. Nach McGregor ist nur das Menschenbild nach der Theorie Y für die Führungspraxis von Bedeutung (HOPP, 2008). Angelehnt an die Grundthese, dass Aufgabe der Führung ist, die Organisations- mit den Individualzielen in Einklang zu bringen, müsste der Führende unter Anlehnung an die Menschenbilder nach der X-Y-Theorie bestrebt sein, möglichst viele Menschentypen nach der X-Theorie so zu überzeugen, dass sie motivationsbereit nach mehr Eigeninitiative und Selbstverwirklichung streben, um sie zuletzt dem Menschentypen der Y-Theorie zuordnen zu können.

2.4 Anforderungen an Führungskräfte

Unter Anforderungen an Führungskräfte werden die notwendigen menschlichen Voraussetzungen verstanden, die mit einer Stelle einher gehen und erfüllt werden sollen (BECKER 2002). Es gibt kein allgemein gültiges Anforderungsprofil für Führungskräfte. Die Anforderungen an Vorgesetzte differieren je nach Aufgabe und hierarchischer Führungsposition (HARTKOPF, 1983). Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung sind seit jeher sehr komplex. In den vergangenen Jahren ist insbesondere durch den Einfluss der EU festzustellen, dass Vorgänge zunehmend rechtlich schwieriger und damit arbeits- und zeitintensiver geworden sind. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung werden auch die Vielschichtigkeit der Führungsaufgaben und die gestiegenen Anforderungen an die Führungskräfte deutlich. Die öffentliche Verwaltung sieht sich neben einer Aufgabensteigerung vor

der Herausforderung, dass die Verknappung von finanziellen und sachlichen Ressourcen auch Auswirkungen auf den Personalkörper, insbesondere durch Stellenkürzungen haben. Führungskräfte müssen diesen Tendenzen dadurch begegnen, dass sie alte Aufgabenbereiche neu organisieren, auf die Mitarbeiter verteilen und die technischen Mittel in den Verwaltungsablauf integrieren (HARTKOPF, 1983). Schließlich werden Führungskräfte nicht zuletzt wegen der finanziellen Rahmenbedingungen neben Führungs- weiterhin auch Sachaufgaben in der Verwaltung zu erledigen haben.

Angesichts der komplexen Anforderungen, denen sich Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung gegenüber sehen, sollten sie über einige Grundvoraussetzungen verfügen, um der Führungsaufgabe gerecht zu werden. Neben der fachlichen Qualifikation, sollte sie über politisches Verständnis verfügen und die Bürger in den Mittelpunkt ihres Verwaltungshandelns stellen (HARTKOPF, 1983).

2.5 Begriffsabgrenzung Führungsverhalten und Führungsstil

In der heutigen Zeit gibt es viele verschiedene Führungsstile. Führungsstile jeder Art wirken sich unterschiedlich auf die Einstellung der Mitarbeiter aus. Sie können positiv beeinflussen oder demotivieren bzw. Ablehnung erzeugen. Erkennbar wird dies an der Reaktion des Mitarbeiters und dem Zielerreichungsgrad des Verwaltungshandelns. Welcher Führungsstil der optimale ist, hängt von den Organisationszielen, der zu erledigenden Aufgabe, der jeweiligen Situation, der Einstellung und dem persönlichen Umfeld der Mitarbeiter sowie dem Selbstverständnis des Führenden ab (Rosner, 1991).

Die Begriffe Führungsverhalten und Führungsstil werden entweder synonym oder mit anderer Bedeutung verwendet (BECKER, 2002). Nachfolgend soll die differenzierte Bedeutung der beiden Begriffe dargelegt werden. Führungsverhalten beschreibt die Art und Weise, wie Führungsaufgaben in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und der zu bewältigenden Aufgabe erledigt werden (MARBURGER, 1993). Das Führungsverhalten wird durch die Orientierung an einem bestimmten Führungsstil und durch die Persönlichkeit der Führungsperson beeinflusst (BISANI, 1990). Das Führungsverhalten erfasst außer der hierarchischen Führung, die durch den nächsten bzw. nächsthöheren Vorgesetzten erfolgt, auch

die laterale Führung und Führung von unten. Laterale Führung erfolgt durch gleichrangige Kollegen, während Führung von unten durch nachgeordnete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgeführt wird (BECKER, 2002).

Führungsstil beschreibt das Auftreten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, insbesondere wie sie durch ihr Verhalten die Menschen um sich herum steuern (MARBURGER, 1993). Der Führungsstil wird von der jeweiligen Organisation, der Einstellung des Vorgesetzten und von einer persönlichen Grundeinstellung des Führenden gegenüber dem Mitarbeiter bestimmt und tritt unabhängig von der Situation immer wiederkehrend auf (BISANI, 1990/ BECKER, 2002/ BROICHHAUS, 1994). Führungsstile sind die verschiedenen Verhaltensformen der Vorgesetzten (BEA, 2005), die sich lediglich auf die hierarchische Führung beziehen (BECKER, 2002). Grundsätzlich bestehen zwei Führungsstilarten, aus denen sich die anderen Führungsstile entwickelt haben. Es handelt sich um den autoritären und den kooperativen Führungsstil. Werden beide Stile kombiniert angewandt, wird von situativen Führungsstilen gesprochen (MARBURGER, 1993). Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch die alleinige Entscheidungsfällung des Vorgesetzten (HOPP, 2008) und durch ein klares Über- und Unterordnungsverhältnis, das mit einer persönlichen Distanz zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter einhergeht (BROICHHAUS, 1994). Die Führungskraft trägt allein die Gesamtverantwortung (ROSNER, 1991). Im Mittelpunkt steht somit einzig die Aufgabenerledigung, während der Mensch selbst hier nicht zum Tragen kommt (MARBURGER, 1993). Die Geführten erfüllen ihre Aufgaben aus einem Pflichtgefühl heraus und aus Angst vor Sanktionen, nicht jedoch aufgrund ihrer Motivation. Signifikant für den kooperativen Führungsstil ist die Einbeziehung des Mitarbeiters in die Verantwortung für die Aufgabenbewältigung. Die gegenseitige Anerkennung von Vorgesetztem und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ist eines der wichtigsten Bestandteile (HOPP, 2008). Die Geführten erfüllen ihre Aufgaben, um Anerkennung seitens des Vorgesetzten zu erhalten und dadurch ihr Bedürfnis nach Anerkennung zu befriedigen (MARBURGER, 1993).

2.6 Führungsmodelle

Führungsmodelle werden auch als Führungskonzepte oder Führungsprinzipien bezeichnet (BEA, 2005) und stellen Richtlinien für den Ablauf von Führung dar (BROICHHAUS, 1994). Die jeweiligen Führungsmodelle werden durch den jeweiligen Führungsstil und das Verhalten des Vorgesetzten kreiert (BEA, 2005), in denen sich verschiedene Ansichten der Umsetzung von Führung widerspiegeln. Bei den Führungsmodellen ist zu unterscheiden, ob sie sich auf die Unternehmen oder die Mitarbeiter beziehen. Unternehmensbezogen sind die Management-by-Konzepte (BECKER, 2002), die lediglich Teilaspekte der Führung erfassen (TILLMANN, 1994). Mitarbeiterbezogen sind unter anderem das Bipolare Kontinuum nach Tannenbaum/ Schmidt, das Verhaltensgitter von Blake/ Mouton, der 3-D-Ansatz von Reddin und das Führungsmodell nach Hersey/ Blanchard (BECKER, 2002).

Führungsmodelle versuchen Verhaltenshinweise für Führung zu liefern (HOPP, 2008). Sie werden meist unterschieden in eindimensionale und mehrdimensionale Führungsstilmodelle. Eindimensionale Modelle bestehen aus einem Gegensatzpaar mit zwei Polen, wie das Bipolare Kontinuum nach Tannenbaum/ Schmidt. Je stärker der eine Führungsstil ausgeprägt ist, desto weniger Bedeutung findet der andere. Charakteristisch für mehrdimensionale Führungsstilmodelle ist die Einbeziehung mehrerer Beurteilungskriterien (BROICHHAUS, 1994). Bei dem Verhaltensgitter handelt es sich um eine zweidimensionale Theorie. Das Verhaltensgitter besteht aus den beiden Faktoren Mitarbeiterorientierung bzw. Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung (HOPP, 2008). Bei dem 3-D-Ansatz von Reddin und dem Führungsmodell von Hersey/ Blanchard handelt es sich um situative Führungsmodelle, die außer der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung als weiteren Aspekt die situativen Rahmenbedingungen mit berücksichtigen (HOPP, 2008). Das Bipolare Kontinuum nach Tannenbaum/ Schmidt erfasst lediglich die Verteilung von Entscheidungsaufgaben. Da die moderne Verwaltung sehr komplex ist, sollten sich Führungskräfte eher an mehrdimensionalen Führungsmodellen orientieren, da hierbei unter anderem auch situative Rahmenbedingungen mit einbezogen werden (HOPP, 2008).

3 Gesetzliche Grundlagen zur Gleichstellung

Die Umsetzung der Gleichstellung von Mann und Frau geht auf einen langwierigen Veränderungsprozess in der Gesellschaft und die darauffolgenden gesetzlichen Anpassungen zurück. Neue Frauenbewegungen, Frauengruppen in Gewerkschaften, Frauenverbände und Frauenbeauftragte leiteten Ansätze zu Gesetzesänderungen in die Wege, woraufhin Frauenförderpläne in verschiedenen Bereichen in Angriff genommen wurden (CORNELISSEN, 2005). Zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Grundgesetzes war eine gesetzliche Gleichstellung von Männern und Frauen noch nicht realisiert. Es gab Rechte, die Frauen vorenthalten wurden oder sie einschränkten. Insbesondere im Bereich des Familienrechts bestanden Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts. Diese Gesetzestexte sind heute überwiegend abgeschafft (SCHMIDT, 2009). Art. 3 Abs. 2 Satz 1 GG regelt die Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Der Staat soll die Umsetzung der Gleichberechtigung fördern. Nach Absatz 3 dieser Vorschrift sind keine Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts erlaubt.

Nachdem die Gleichstellungsproblematik in den vergangenen Jahrzehnten verstärkt in den Fokus der Europäischen Union gekommen ist, hat die gesetzliche Gleichstellung eine intensive Beachtung gefunden. Auf der Grundlage verschiedener EG-Richtlinien sah sich der deutsche Gesetzgeber verpflichtet, die europäischen Vorgaben in nationales Recht umzusetzen. Als Markstein auf dem Weg zur Gleichstellung ist dabei das Gender Mainstreaming zu sehen, das seit 1996 in den Art. 2, 3, 13 und 141 des Amsterdamer Vertrags rechtlich als verbindliches Leitprinzip der europäischen Gleichstellungspolitik festgeschrieben wurde. Gender Mainstreaming kann als Geschlechtergleichstellung in Form von Querschnitts- oder als Gemeinschaftsaufgabe angesehen werden (KRELL, MÜCKENBERGER, 2008). Im Jahr 2000 wurde Gender Mainstreaming in der Politik und in der Verwaltung in Deutschland eingeführt. In Baden-Württemberg bildet das Chancengleichheitsgesetz die Grundlage für Gender Mainstreaming in der öffentlichen Verwaltung. Ziel von Gender Mainstreaming ist die Gleichstellung der Geschlechter in allen Bereichen. Es handelt sich um eine Aufforderung an die Spitze einer Verwaltung, an der Gleichstellung mitzuarbeiten. Im § 2 ChancenG BW

3. Gesetzliche Grundlagen zur Gleichstellung

werden alle Beschäftigten, vor allem jene in einer Leitungs- oder Vorgesetztenfunktion dazu aufgerufen an der Verwirklichung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen mitzuwirken (VON SCHWANENFLUG, 2009). Gender Mainstreaming ergänzt die Gleichstellungspolitik, kann diese jedoch nicht ersetzen (KRELL, MÜCKENBERGER, 2008).

Der Amsterdamer Vertrag und die auf ihm beruhenden sekundärrechtlichen EG-Richtlinien verpflichten die Mitgliedstaaten ihre Regelungen und Programme bezüglich der Benachteiligung eines Geschlechts zu überprüfen (CORNELISSEN, 2005) und ggf. abzuändern. Mit dem Inkrafttreten des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) am 18.08.2006 wurden drei Richtlinien der Europäischen Union (RL 2000/43/EG, RL 2000/78/EG und RL 2002/73/EG) für Deutschland gesetzlich verpflichtend umgesetzt. Insbesondere die RL 2002/73/EG soll vor Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts schützen und die Gleichbehandlung von Männern und Frauen bezüglich des Zugangs zu Beschäftigung, Berufsbildung und beruflichem Aufstieg verwirklichen (SCHLEUSENER, 2007). Mit der Umsetzung dieser Richtlinien im AGG ist die gesetzliche Gleichstellung von Mann und Frau in Deutschland vollzogen. Das AGG greift für Beschäftigte gem. § 7 Abs. 1 AGG. Unter Beschäftigte fallen nach § 6 Abs. 1 AGG Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen, Auszubildende und arbeitnehmerähnliche Personen. In Abschnitt 5 des AGG ist die Sonderregelung für öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse geregelt. Das Gesetz findet nach § 24 AGG auch für Beamtinnen und Beamte Anwendung.

Für die öffentliche Verwaltung gibt es spezielle Regelungen in Bundes- und Ländergesetzen zur Gleichstellung von Frauen und Männern. Diese unterstützen unter anderem die Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Personalauswahl für neu zu besetzende Stellen oder Beförderungsdienstposten. Dadurch soll unter anderem der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden. Nach Art. 33 Abs. 2 GG und § 9 BeamtStG sind Beamte und Beamtinnen entsprechend ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zu ernennen. Das Geschlecht darf hierbei nicht berücksichtigt werden (§ 9 BeamtStG). § 9 Abs. 1 ChancenG BW legt fest, dass mindestens genauso viele Männer wie Frauen zu Vorstellungsges-

3. Gesetzliche Grundlagen zur Gleichstellung

sprächen eingeladen werden sollen, sofern Frauen in diesem Bereich unterrepräsentiert sind und genügend Bewerbungen vorliegen. Ebenfalls ist der Frauenanteil in Fällen der Unterrepräsentanz bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu erhöhen (§ 10 Abs. 1 ChancenG BW).

In der öffentlichen Verwaltung wurden des Weiteren gesetzliche Quoten bei der Gremienbesetzung eingeführt. Diese aktive Frauenförderpolitik gilt als positive Maßnahme zur Förderung der Gleichstellung und ist nach Art. 141 IV EGV und § 5 AGG ausdrücklich erlaubt. § 12 Abs. 1 des ChancenG BW regelt eine Besetzung von Gremien zu gleichen Anteilen mit Frauen und Männern (VON SCHWANENFLUG, 2009). Zusätzlich regelt § 16 Abs. 1 ChancenG BW die Bestellung einer Beauftragten für Chancengleichheit in jeder Dienststelle, die 50 oder mehr Beschäftigte hat. Beauftragte auf Bundes-, Länder- und Kommunalenebene haben die Aufgabe, die Verwaltung zu koordinieren und Minderheitsgruppen zu unterstützen, die sich aufgrund unterschiedlicher Gründe nicht selbst behaupten und ihre Rechte in vollem Umfang wahrnehmen können (MAYER, 2000).

Der gesetzliche Rahmen in Deutschland garantiert für Männer und Frauen gleichen Zugang zu allen Ämtern und Positionen. Damit sind die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen dafür gegeben, dass auch Frauen grundsätzlich sämtliche Führungspositionen bekleiden und deren Aufgaben ausfüllen können.

4 Entwicklung der Erwerbstätigkeit von Frauen

Heute ist die Anzahl der erwerbstätigen Frauen in Deutschland immer noch geringer als die Anzahl der männlichen Erwerbstätigen (DRESSEL, 2005). Seit dem Bestehen der Bundesrepublik Deutschland haben sich die Lebensverhältnisse der Menschen stark verändert. Neben gravierenden Rechtsänderungen - z.B. durch die Familienrechtsreform (beginnend mit dem Gleichberechtigungsgesetz vom 18. Juni 1957) - (KULLER, 2004) hat sich in Folge eines steigenden Wertewandels die Situation der Frau in der Gesellschaft deutlich verbessert. Eine wesentliche Folge war unter anderem die verbesserte Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben. Ebenso hat die Eherechtsreform im Jahr 1976 einen entscheidenden Teil zur Verbesserung der Erwerbsbeteiligung von Frauen beigetragen (CORNELISSEN, 2005). Bis zu dieser Reform war die Frau nach dem Familienprinzip der sog. Versorger-Ehe der 50er Jahre im Wesentlichen auf eine Tätigkeit im Haushalt beschränkt. Diese Benachteiligung der Frau wird u.a. auch daran deutlich, dass das Arbeitsverhältnis einer Ehefrau von ihrem Ehemann gekündigt werden konnte. Mit der Eherechtsreform gab es einen großen Schritt in Richtung Gleichberechtigung der Frau. So wurde die Frau insbesondere in der Familie gleichberechtigt, aus der „väterlichen Gewalt“ wurde die „elterliche Sorge“ und vor allem das Recht der Frau erwerbstätig zu sein in § 1356 Abs. 1 BGB festgeschrieben (REFF, 2006).

Hinsichtlich der Erwerbstätigkeit von Frauen in den neuen und den alten Bundesländern kann eindeutig eine unterschiedliche Entwicklung festgehalten werden. Die Anzahl erwerbstätiger Frauen war lange Zeit im Osten Deutschlands höher als im Westen (DRESSEL, 2005). Die Unterschiede sind größtenteils auf das in der ehemaligen DDR verfolgte politische Ziel der Erwerbsbeteiligung von Frauen zur Beseitigung von Geschlechterungleichheit und Beseitigung eines Arbeitskräftemangels zurückzuführen. Das „Ein-Ernährer-Modell“ im Westen und die traditionellen Ansichten bezüglich des Frauen- und Familienleitbildes dürften mit ursächlich dafür gewesen sein, dass die Erwerbstätigkeit der Frauen im Westen niedriger war als im Osten (BOTHFELD, 2005). Mittlerweile ist die Erwerbstätigenquote von Frauen zwischen Ost und West weitgehend ausgeglichen (DRESSEL, 2005).

Der folgende Teil setzt sich mit den geschlechtsspezifischen Veränderungen im Bereich Bildung und Erwerbsbeteiligung auseinander. Insbesondere soll die Beschäftigtenverteilung in der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg dargestellt werden. Die Abschnitte Bildung und Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland stützen sich auf den Gender Datenreport des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, sowie den WSI Frauen Datenreport.

4.1 Bildung

In Europa hat sich in den letzten 30 Jahren das Bildungsniveau erheblich verbessert. Neben dem gewandelten und ausgereiften Schulsystem wurde auch die Diskrepanz der höchsten Bildungsabschlüsse zwischen weiblichen und männlichen Personen verringert (STÜRZER, 2005). Betrachtet man das Bildungsniveau aller Altersgruppen in Deutschland, so ist nach wie vor bei Männern ein höherer Bildungsstand vorzufinden. Dies trifft allerdings nicht mehr für unter 30-jährige Frauen zu. Mittlerweile haben junge Frauen die lange Zeit bestehenden Benachteiligungen in Bezug auf die Bildung überwunden und erzielen bessere Bildungsergebnisse als ihre männlichen Mitstreiter (THIEL, 2005).

In der heutigen Zeit treten immer weniger Jungen und Mädchen ohne einen Schulabschluss ins Berufsleben ein. Derzeit besuchen mehr Mädchen als Jungen das Gymnasium, während an Hauptschulen die Anzahl der männlichen Schüler überwiegt (STÜRZER, 2005). Aufgrund der Teilnahme Deutschlands an internationalen Schulleistungstests konnten geschlechtsspezifische Diskrepanzen in der Leistung festgestellt werden (STÜRZER, 2005). Die Differenzen waren in den Folgeschulen höher als in der Grundschule. Es ist davon auszugehen, dass die Persönlichkeits- und Leistungsentwicklung von Mädchen und Jungen durch die Sozialisation von z.B. Lehrmaterialien und durch Lehrer bzw. Lehrerinnen beeinflusst wird. Die verschiedenen Einflüsse haben Auswirkung auf das Selbstvertrauen von Schülern und Schülerinnen (THIEL, 2005).

Die berufliche Ausbildung gliedert sich in die Bereiche duale Ausbildung, bestehend aus einem praktischen Abschnitt und begleitendem Berufsschulunterricht und berufliche Vollzeitschulen ohne Praxis. Weibliche Personen haben aufgrund ihrer guten Bildungsabschlüsse gute Chancen in der schulischen Ausbildung. An-

ders sieht es bei der dualen Berufsausbildung aus. Junge Frauen haben mehr Schwierigkeiten einen betrieblichen Ausbildungsplatz zu erhalten als Männer (THIEL, 2005). 2004 war der überwiegende Teil der Berufseinsteiger in der betrieblichen Ausbildung männlich. Sie machten einen Anteil von 79% aus. Eine betriebliche Ausbildung ermöglicht innerbetriebliche Weiterbildungen, während dies bei einer rein schulischen Ausbildung meist nicht gewährleistet ist (STÜRZER, 2005). Die Berufswahl von Frauen und Männern ist stark geschlechtsspezifisch. Etwas mehr als die Hälfte der Frauen, hingegen weniger als ein Drittel der Männer wählen unter den zehn von Frauen bzw. von Männern am meisten besetzten Ausbildungsberufen (STÜRZER, 2005).

Die Anzahl der Studienanfänger und Studienanfängerinnen hat zugenommen. Seit 1980 haben Frauen ihren Anteil an Studienplätzen verdoppelt, während die Anzahl der männlichen Studenten um fast die Hälfte stieg. 2002 waren erstmals mehr Frauen als Studieneinsteigerinnen erfasst als Männer. Diese Zahl variiert jedoch jährlich und es ist davon auszugehen, dass die Studienbeteiligung von weiblichen und männlichen Personen relativ ausgeglichen ist (STÜRZER, 2005). Wie bei der Wahl des Ausbildungsplatzes ist die Wahl des Studienplatzes ebenfalls geschlechtsspezifisch geprägt (THIEL, 2005). Obwohl die Anzahl der weiblichen und männlichen Studienanfänger heute relativ ausgeglichen ist, sind Frauen in höheren Positionen von akademischen Laufbahnen nach wie vor unterrepräsentiert (STÜRZER, 2005).

Ein wichtiger Aspekt für Erwerbstätige und deren Chancen ist, dass sie ihr durch Schule, Berufsausbildung oder Studium erworbenes Wissen durch stete Weiterbildung nicht nur auf dem ursprünglichen Level halten, sondern ihre Fähigkeiten erweitern und an innovative Änderungen anpassen. Lebenslanges Lernen in Form von Weiterbildung wird deshalb immer wichtiger. Unter die berufliche Weiterbildung fallen Fortbildungen, Umschulungen und die Einarbeitung am Arbeitsplatz (THIEL, 2005). Gerade bei den Weiterbildungsmaßnahmen wird eine nach wie vor bestehende Geschlechterdifferenz sichtbar. So haben an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen in Westdeutschland 73% der Männer und lediglich 62 % der Frauen teilgenommen. Die Gründe für die geringere Beteiligung von Frauen an

Weiterbildungsmaßnahmen sind vielschichtig. Auffallend ist jedoch, dass häufiger Vollzeitbeschäftigte an Weiterbildungen teilnehmen als Teilzeitbeschäftigte (STÜRZER, 2005).

Die Ausbildung der Frauen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verbessert. Augenscheinlich lässt sich dies an den beinahe identischen Zahlen der Studienabschlüsse von Frauen und Männern festmachen. Die fehlende Befähigung von Frauen kann hiernach in jedem Fall nicht als Grund für deren Unterrepräsentanz in Führungspositionen angeführt werden.

4.2 Frauenerwerbstätigkeit in Deutschland und Baden-Württemberg

Frauen sind in ganz Europa zu einem geringeren Teil erwerbstätig als Männer (DRESSEL, 2005). 2003 lag die Anzahl der erwerbstätigen Frauen in Deutschland bei 58,8% (EU-Durchschnitt: 56%) und die Zahl der erwerbstätigen Männer bei 70,6% (EU-Durchschnitt: 72,5%) Von 1991 bis 2004 hat die weibliche Erwerbstätigenquote zugenommen, während die der Männer abgenommen hat (DRESSEL, 2005). Die Erwerbstätigenquote misst den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre) an der Bevölkerung. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Erwerbstätigkeit regelmäßig oder gelegentlich ausgeübt wird. Personen, die z.B. wegen Krankheit, Sonder-Urlaub oder Elternzeit ausfallen, werden ebenfalls erfasst (BOTHFELD, 2005). Mit einzubeziehen sind auch Teilzeitbeschäftigungen und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, die häufig von Frauen ausgeübt werden (DRESSEL, 2005). Flexiblere Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit oder geringfügige Beschäftigung haben in den letzten Jahren zugenommen und die Erwerbsbeteiligung von Frauen deutlich erhöht. In Deutschland sind 2004 43% der beschäftigten Frauen in Teilzeit tätig gewesen. Im Vergleich hierzu sind dies bei den Männern nur 7%. Geringfügig beschäftigt waren im Jahr 2004 2,7 Millionen Erwerbstätige, wovon 76% weiblich waren. Feststellbar ist somit zwar eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, nicht jedoch eine Steigerung des Umfangs der Erwerbsarbeitszeit (DRESSEL, 2005).

Auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland ist eine Geschlechtersegregation vorzufinden. Es wird von einer horizontalen Segregation gesprochen, die die Beschäftigten in Männer und Frauen trennt und von einer vertikalen Segregation, die die unter-

schiedliche hierarchische Ebene von Frauen und Männern beschreibt. Die horizontale Segregation ermöglicht eine geschlechtsspezifische Einteilung in die verschiedenen Beschäftigungssektoren (DRESSEL, 2005). In Deutschland macht der Dienstleistungssektor 70% der Beschäftigung aus (BOTHFELD, 2005). In diesem Bereich überwiegt der Frauenanteil mit 8 von 10 Frauen. Dagegen ist nur jeder zweite Mann in diesem Sektor tätig. In den Dienstleistungssektor fällt unter anderem der öffentliche Dienst. Frauen sind hier mit fast 70% vertreten. In der öffentlichen Verwaltung beschränkt sich der Frauenanteil auf 43% (DRESSEL, 2005). Die vertikale Segregation macht den niedrigeren Anteil von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen sowohl in der Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung deutlich. In der öffentlichen Verwaltung ist die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zwar höher, aber dennoch geringer als die der Männer (DRESSEL, 2005).

4.3 Dienst- und Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes können in die Gruppen Beamte bzw. Beamtinnen und Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen eingeteilt werden (BEGANDER, SCHWERTBERGER, 1995). Ebenfalls unter den öffentlichen Dienst fallen Richter bzw. Richterinnen und Soldaten bzw. Soldatinnen. Auf diese wird jedoch nicht näher eingegangen. Der Unterschied der verschiedenen Beschäftigtengruppen besteht in einem unterschiedlichen Rechte- und Pflichtenverhältnis gegenüber dem öffentlichen Arbeitgeber bzw. Dienstherrn. Beamte und Beamtinnen stehen nach Art. 33 Abs. 4 GG, § 3 Abs. 1 BeamtStG in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis und nehmen gem. § 3 Abs. 2 BeamtStG hoheitsrechtliche Aufgaben wahr (BEGANDER, SCHWERTBERGER, 1995). Das Beamtenrecht besteht aus Bundes- und Landesrecht.

Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen stehen in einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis. Sie werden aufgrund eines Arbeitsvertrages eingestellt. Die Rechte und Pflichten richten sich nach dem BGB, sowie nach Arbeits- und Sozialversicherungsgesetzen (BEGANDER, SCHWERTBERGER, 1995). Es gilt somit das allgemeine Arbeitsrecht und die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst.

4.4 Frauenerwerbstätigkeit in der öffentlichen Verwaltung

Im Jahr 2008 waren in Baden-Württemberg 520 900 Personen im öffentlichen Dienst beschäftigt. Die Frauen machten dabei einen Beschäftigtenanteil von 58% aus. Zum öffentlichen Dienst werden die Beschäftigten des unmittelbaren (Beschäftigte bei Land und Kommunen inklusive Eigenbetriebe, Krankenhäuser, Zweckverbände) und des mittelbaren (Sozialversicherungsträger, rechtlich selbständige Einrichtungen und Universitätskliniken) öffentlichen Dienstes hinzugezählt. Im Kommunalbereich waren 2008 61% der Beschäftigten weiblich. In den Landesbehörden lag der Frauenanteil bei 54%. Die Zahl der Beamtinnen liegt mit (108.800) zahlenmäßig zwar über der Anzahl der Beamten (107.900), in Relation zu der Beschäftigtenverteilung ergeben sich jedoch ein Männeranteil von 49% und ein Frauenanteil von 36% im Beamtenverhältnis.

Die Teilzeitbeschäftigung ist wie bei der allgemeinen Erwerbsbeteiligung, auch im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren gestiegen. So konnte im Jahr 2008 eine Teilzeitbeschäftigung von 37% verzeichnet werden. Teilzeitarbeit wird dabei überwiegend von Frauen ausgeübt (85%). Das heißt ungefähr jede zweite Frau und jeder 7. Mann arbeiten im öffentlichen Dienst in Teilzeit. In höheren Laufbahngruppen sinkt der Frauenanteil im Vergleich zur Anzahl der weiblichen Beschäftigten. Im gehobenen Dienst sind 37% der Männer und 36% der Frauen beschäftigt. Im höheren Dienst liegt der Männeranteil bei 25%, während der Frauenanteil lediglich bei 12% liegt (MICHEL, 2009).

5 Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung

Obwohl sich in den letzten Jahren die Erwerbsbeteiligung von Frauen deutlich erhöht hat und sich die Berufsqualifikation unter den Geschlechtern immer mehr angleicht, sind Frauen in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert (STATISTISCHES LANDESAMT BW, http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Statistik_AKTUELL/803409007.pdf, 2009). Eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungs- und Entscheidungsfunktionen liegt sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst vor (BECK, 2001). Im Jahr 2007 befanden sich in Baden-Württemberg 189.000 Männer und nur 52.000 Frauen in einer Führungsposition, was einem Frauenanteil von 22% entspricht. Bezogen auf ganz Deutschland liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit 23% etwas höher (STATISTISCHES LANDESAMT BW, 2009).

In der öffentlichen Verwaltung zählen zu den Führungspositionen Stellen mit einer zugewiesenen Leitungsfunktion. Vergleicht man die verschiedenen Verwaltungsebenen der Landesverwaltung, so lässt sich feststellen, dass bei den obersten Landesbehörden (§ 7 LVG) und den Regierungspräsidien (§ 11 LVG) Führungsaufgaben in der Regel ab der Funktion des stellvertretenden Referatsleiters bestehen; diese Stellen sind mit Beamten des höheren Dienstes oder vergleichbaren Angestellten besetzt. Demgegenüber bestehen bei den Landratsämtern und Stadtkreisen (§ 15 LVG), also auf der unteren staatlichen Verwaltungsebene, Führungsaufgaben insbesondere auch schon bei Amtsleitungen, also Stellen, die regelmäßig von Beamten des gehobenen Dienstes oder vergleichbaren Angestellten besetzt sind. Bei den meisten Gemeinden werden die Führungsaufgaben von Beamten des gehobenen Dienstes oder vergleichbaren Angestellten wahrgenommen. Dies rührt vor allem daher, dass Gemeinden bis zu 10.000 Einwohner nach der Stellenobergrenzenverordnung (StOGVO) nur Stellen bis A14 ausweisen dürfen (§ 6 StOGVO), hiervon aber nur wenig Gebrauch gemacht wird.

Der Frauenanteil in den Funktionsstellen der obersten Landesbehörden und im nachgeordneten Bereich fällt in den verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich stark aus. Der Frauenanteil war in den obersten Landesbehörden und in den nachgeordneten Bereichen im Jahr 2004 mit je 29% und 40% im Sozialministerium am

höchsten. Frauen sind in der B-Besoldung und somit in den oberen und obersten Führungspositionen unterrepräsentiert. Am 30.06.2004 befanden sich zwei Frauen in B6, eine Frau in B4 und neun Frauen in der Besoldungsgruppe B3. Auch in der A-Besoldung ist der Frauenanteil umso geringer, je höher die Besoldungsgruppe ist. Im Jahr 2004 waren 15% der Frauen in A16, 17,5% in A15, 28% in A14 und 42% in A13 besoldet. Einen Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst haben von 11 Beschäftigten 30% der Frauen geschafft. Bei einem Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst lag der Frauenanteil von den insgesamt 59 beförderten Beschäftigten lediglich bei 15%. Zur Führungsakademie im höheren Dienst wurde von 56 Beschäftigten ein Frauenanteil von 34% abgeordnet (MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES BW, <http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/fm7/1442/BILANZBERICHT%202000-2004.pdf>, 2005). Der Frauenanteil in Führungspositionen hat sich in den Jahren 2000-2004 insgesamt erhöht. Dennoch besteht weiterhin eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung.

5.1 Karriereentwicklung/ Karriereplanung

Unter Karriere versteht man den beruflichen Werdegang eines Menschen. Meist wird darunter ein Aufstieg in vertikaler oder diagonaler Richtung innerhalb einer oder zwischen mehreren Organisationen verstanden. Karriere beinhaltet in manchen Begriffsauffassungen auch Abwärtsbewegungen und Seitwärtsbewegungen wie z.B. Versetzungen (SCHULTE-FLORIAN, 1999). Für eine erfolgreiche Karriereentwicklung im Sinne eines Aufstiegs ist es wichtig, diese bereits im Voraus zu planen. Eine langfristige Planung ermöglicht Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu erkennen und Alternativlösungen zu wählen. Während Männer sich bereits sehr früh dazu entscheiden, beruflich erfolgreich sein zu wollen, treffen Frauen diese Entscheidung erst sehr spät. Eine eindeutige Entscheidung für eine berufliche Weiterentwicklung erfolgt häufig erst 10 Jahre nach Berufsbeginn (ASSIG, MÜHLENS, 1993). Die Studie von HABERMANN-HORSTMEIER bestätigt, dass Frauen ihre Karriere oftmals nicht planen. Lediglich 33% der befragten weiblichen Führungskräfte gaben an, die Karriere bewusst geplant zu haben. Vor allem im Bereich der öffentlichen Verwaltung war die Anzahl der Frau-

en sehr gering, die ihren beruflichen Aufstieg in eine Führungsposition bewusst geplant und darauf hingearbeitet haben (HABERMANN-HORSTMEIER, 2007). Diese späte Festlegung der Karriereplanung dient oftmals der Vermeidung einer Interessenkollision von Familienplanung und beruflichem Werdegang (ASSIG/MÜHLENS, 1993). Die Karriereentwicklung von Frauen geht somit mit der individuellen Lebensplanung einher.

Während Männer nur sehr selten ihr Berufsleben unterbrechen, trifft dies bei Frauen etwas häufiger zu, da sie Kinder oder Familienangehörige betreuen. Dennoch ist heute für viele Frauen die Ausübung einer Erwerbstätigkeit eine Selbstverständlichkeit (WIEGAND, 1995). Verschiedene Studien haben ergeben, dass der Beruf für Frauen und Männer den gleichen Stellenwert hat und es keine Unterschiede in der Einstellung zur beruflichen Karriere gibt. Dabei war die Definition des beruflichen Erfolgs bei den Geschlechtern ebenfalls sehr ähnlich. Insbesondere Frauen mit Kindern zeigten einen starken Aufstiegswillen (WUNDERER, 1997). Die späte Entscheidung für eine Karriere bremst Frauen oftmals in ihren Aufstiegschancen und bietet ihnen möglicherweise weniger Alternativen als dies bei Männern der Fall ist.

5.2 Karrierehindernisse

In einer männlich geprägten Domäne, wie es jene der Führung nach wie vor ist, können verschiedene Barrieren auftreten, die Frauen an einem beruflichen Aufstieg in eine Führungsposition hindern. Hindernisse können in Form von inneren Barrieren, Hindernissen seitens der Organisation bzw. des Arbeitgebers/Dienstherrn und durch den Einfluss äußerer Faktoren auftreten (WIEGAND, 1995). Der Aufstieg weiblicher Beschäftigter in Führungspositionen wird unter anderem durch ein männlich definiertes Führungskräfteprofil, die überwiegende Alleinverantwortung der Frau für die Familie und Geschlechterstereotype verursacht. Männer fühlen sich in ihrer Domäne der Führung durch erfolgreiche Frauen bedroht und reagieren oft mit bewussten oder unbewussten Abwehrreaktionen (BECK, 2001). Nachfolgend werden überwiegend jene Hindernisse genannt, welche in der empirischen Erhebung berücksichtigt wurden.

5.2.1 Sozialisation von Geschlechtsrollen

Sozialisation beschreibt alle Phasen, die ein Mensch durchläuft um in der Gesellschaft zu einer handlungsfähigen Persönlichkeit heranzuwachsen (WIEGAND, 1995). Bereits im frühen Kindesalter und in der Jugend wird die Geschlechtersozialisation durch Einflüsse in der Erziehung geprägt. Regeln seitens der Eltern oder Erzieher werden in die Persönlichkeit eines Menschen miteinbezogen und bleiben das ganze Leben lang erhalten. Ein Mensch wird somit vor allem in seiner Herkunftsfamilie geformt (DOBNER, 2001). Diese geschlechtsspezifischen Behandlungen haben Einfluss auf das spätere Selbstverständnis und bestimmen die Erwartungen anderer an Frauen und Männer (WIEGAND, 1995). Zwar ist die Geschlechterdifferenzierung nicht mehr so stark wie früher, dennoch ist sie vorhanden (DOBNER, 2001). Erwünschte Charaktermerkmale werden bei Kindern gefördert, während versucht wird, unerwünschte Eigenschaften durch die Erziehung zu vermeiden. Durch diese Steuerung der geschlechtsspezifischen Sozialisation werden Mädchen und Jungen oftmals unterschiedlich behandelt. Selbst wenn die Eltern versuchen eine Ungleichbehandlung zu unterlassen, kann diese trotzdem bewusst oder unbewusst durch andere Erzieher außerhalb des familiären Bereichs erfolgen (WIEGAND, 1995). Die Sozialisation von Geschlechterrollen wird dann zu einer Aufstiegsbarriere für Frauen, wenn sie aufgrund bestimmter Rollenerwartungen und Rollenzuweisungen in der Gesellschaft in ihrer beruflichen Karriere zurückstecken müssen oder in bestimmten Positionen nicht anerkannt werden.

5.2.2 Geschlechterstereotype

Unter Stereotypen werden typische Eigenschaften und Kompetenzen verstanden, die mit einer bestimmten Personengruppe in Verbindung gebracht werden (SCHUBERT, 2001/ WIEGAND, 1995). Sie stellen eine komplexe Form von Vorurteilen dar und sind für die Alltagsbewältigung notwendig, da sie das Leben vereinfachen, indem sie es nach bestimmten Kriterien ordnen (REGNET, 1997). Es besteht jedoch die Gefahr einer zu starken Verallgemeinerung von Merkmalen und Verhaltensweisen (SCHUBERT, 2001). Die Annahme von gruppenspezifischen Eigenschaften kann aufgrund von Selbststereotypen oder Fremdstereotypen

entstehen (REGNET, 1997). Oftmals handelt es sich um äußerlich sichtbare Merkmale wie z.B. das Geschlecht. Es erfolgt eine Unterscheidung der Gruppen Frauen und Männer. Das Abbild von Frauen ist oftmals behaftet mit Merkmalen wie Fürsorge für andere, Personen- bzw. Beziehungsorientierung, Emotionalität und Entscheidungsschwäche. Männer hingegen werden mit Eigenschaften wie Konkurrenzfreudigkeit, Sach- bzw. Objektorientierung, Aggressivität und Entscheidungsfreudigkeit in Verbindung gebracht (SCHUBERT, 2001). Diese Geschlechtsstereotypisierung steuert die Erwartungen und das Verhalten von Menschen und wirkt als Aufstiegsbarriere für Frauen (WIEGAND, 1995), da beispielsweise viele Menschen davon ausgehen, dass männliche Eigenschaften eher mit Führungseigenschaften übereinstimmen (REGNET, 1997). Diese Stereotype sind meist sehr starr. Durch die Stereotypisierung erfolgt eine Abgrenzung nach unten, die das eigene Selbstwertgefühl steigert (SCHUBERT, 2001).

5.2.3 Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen

Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen gehen oft einher mit den oben erwähnten Geschlechterstereotypen. Vorurteile beschreiben in Bezug auf Frauen die Erwartungen über ihre Fähigkeiten und ihr Verhalten (ASSIG, MÜHLENS, 1993). Empirische Erhebungen sprechen meist gegen eine eindeutige Zuordnung von Eigenschaften aufgrund des Geschlechts (SCHUBERT, 2001). Frauen werden aufgrund von Vorurteilen anders wahrgenommen als Männer und gleiches Handeln wird anders bewertet. Vorurteile können Frauen in ihrer Karriere und in ihren Aufstiegsmöglichkeiten hemmen (ASSIG, MÜHLENS, 1993), wenn ihr Handeln als negativ empfunden wird.

5.2.4 Selbstdarstellung und Selbstwertgefühl

Ein selbstbewusstes Auftreten und eine gute Selbstdarstellung sind wichtige Voraussetzungen, um in Führungspositionen aufsteigen und auftretende Konflikte erkennen und bewältigen zu können. Die Selbstsicherheit nimmt mit steigendem Wissen über eigene Verhaltensweisen in bestimmten Situationen zu. Dies kann mit Hilfe des Johari-Fensters veranschaulicht werden, welches die Fremd- und Selbsterkenntnis darstellt. (DOBNER, 2001).

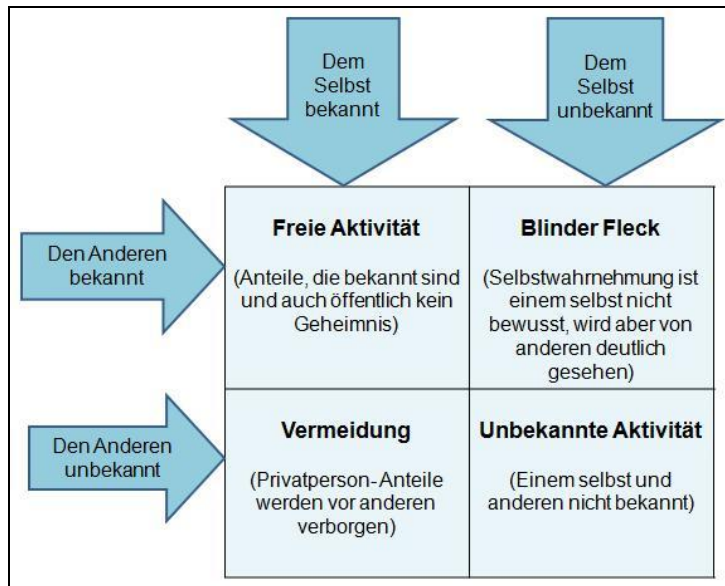


Abbildung 2 - Johari-Fenster

Quelle: vgl. DOBNER, 2001, p.59

Frauen erwarten viel seltener einen beruflichen Aufstieg bzw. die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen als Männer (REGNET, 1997). Ein Aufstieg wird von Frauen häufig auf Glück zurückgeführt. Männer hingegen begründen eine Aufwärtsbewegung oftmals mit Ehrgeiz und ihrem eigenen Können bzw. ihren Fähigkeiten. Das Selbstvertrauen und die Sicherheit der Männer steigen, während Frauen oft zu Selbstunterschätzung neigen. Ebenfalls besteht die Meinung, Frauen würden sich selbst nur mangelhaft darstellen. Die Annahme, es würde deshalb nur ein geringes Durchsetzungsvermögen bestehen geht oft mit der mangelhaften Selbstdarstellung einher (DOMSCH, 1990). Zwar beweisen Ergebnisse der Untersuchung von Wunderer und Dick, dass Frauen aus Sicht der Führungskräfte selbst, als auch aus Sicht der Mitarbeiter durchaus vergleichbar gut wie Männer in der Lage sind, sich selbst darzustellen, dennoch handelt es sich bei der weiblichen Selbstdarstellung und dem Selbstbewusstsein häufig um Aufstiegsbarrieren für Frauen. Die Umfrage erfasst lediglich das Auftreten von sich bereits in Führungspositionen befindlichen Männern und Frauen, nicht jedoch jenes von Personen, die noch in solche Positionen gelangen möchten. Es ist möglich, dass Frauen eventuell sogar selbstsicherer auftreten müssen, um in eine vergleichbare Position wie ihre männlichen Kollegen gelangen zu können (WUNDERER, 1997).

5.2.5 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen, die gestiegene Konsumbedürfnisse, höhere Lebenshaltungskosten sowie einer Zunahme der Zahl alleinerziehender Mütter mit sich brachten, erfolgt eine Abwendung der Bevölkerung vom Ein-Ernährer-Modell. Immer mehr verheiratete Mütter streben nach einer Erwerbstätigkeit während der Kinderphase. Verglichen mit der tatsächlichen Erwerbsbeteiligung dieser Frauen kann jedoch festgestellt werden, dass Realität und die genannten Präferenzen nicht übereinstimmen (BRUUN, 2007). 2005 waren 90% der Mütter in den alten Bundesländern nicht erwerbstätig, obwohl nur 6% ihren Beruf wegen der Kindererziehung aufgeben wollten (RUMP, 2008). Das Vorhandensein von Kindern scheint in Deutschland Frauen in der Ausübung einer Erwerbstätigkeit einzuschränken. In Westdeutschland ist dies überwiegend auf ein fehlendes Kinderbetreuungsangebot und ungünstige Arbeitszeiten zurückzuführen. Da die Kinderbetreuung sowie die Betreuung pflegebedürftiger Familienangehöriger heute immer noch überwiegend von Frauen geleistet wird, bedeutet dies für Frauen oftmals die Entscheidung zwischen Familie und Beruf bzw. Karriere (DRESSEL, WOLF, 2005). Dadurch wird das Erwerbsleben von Frauen häufiger unterbrochen bzw. eine Erwerbstätigkeit nur in Teilzeit ausgeübt. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen ist am größten, wenn die Kinder schon etwas älter sind und die aktive Familienphase nicht mehr im Mittelpunkt steht (DRESSEL, 2005). Die Erwerbsbeteiligung von Frauen ohne Kinder ist in ganz Europa um 11,6% höher als die Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kindern unter 12 Jahren. Mit zunehmendem Alter der Kinder steigen die Anzahl der erwerbstätigen Mütter und der Umfang der Erwerbstätigkeit (BOTHFELD, 2005). Gründe für die geringere Erwerbstätigkeit von Müttern sind unter anderem auf die Steuer- und Versicherungsvergünstigungen des deutschen Sozialstaates zurückzuführen, die Familien mit verheirateten Ehepartnern durch Steuervergünstigungen unterstützen. Ein Verzicht auf eine Erwerbsarbeit gestaltet sich dann als attraktiv, wenn die Kinderbetreuungskosten und die Einstufung in eine höhere Steuerklasse das Einkommen so stark mindern, dass fraglich ist, ob sich eine Erwerbstätigkeit der Frau noch lohnt (DRESSEL, 2005). Vor allem die Erwerbsbeteiligung der Mütter mit Kindern unter 3 Jahren ist sehr gering. Grund ist das Fehlen öffentlicher Kinderbe-

treuungsangebote in diesem Bereich (BRUUN, 2007). In Baden-Württemberg lag die Betreuungsquote der unter 3-Jährigen im Jahr 2008 lediglich bei 13,7% und somit unter dem Bundesdurchschnitt von 17,8% (STRANTZ, 2009).

5.2.6 Minderheitenstatus der Frau

Frauen in Führungspositionen stellen eine Minderheit dar. Dies trifft insbesondere auf die höheren Führungsebenen zu. Minderheiten werden in der Regel stärker beobachtet. Vorteilhaft ist das nicht notwendige sichtbar machen guter Leistungen. Im Gegenzug werden schlechte Leistungen selten übersehen (WIEGAND, 1995). Fehler einer einzelnen Person in einer Minderheitengruppe werden oft zu stark verallgemeinert. Das bedeutet, dass Frauen in Führungspositionen häufig aufgrund von möglichen Fehlern oder Missgeschicken einer einzelnen weiblichen Führungskraft allgemein als inkompetent gesehen werden (WUNDERER, 1997). Die Wahrnehmung wird verfälscht und verhindert eine positive Darstellung von weiblichen Führungskräften (ASSIG, BECK, 2001). Wunderer und Dick heben als weitere negative Konsequenzen des Minderheitenstatus von Karrierefrauen einen Anpassungsdruck und einen erschwerten Zugang zu informellen Netzwerken hervor. Oftmals müssen sich Frauen an männliche Werte und Verhaltensmuster anpassen um beruflich weiterzukommen, Akzeptanz zu erfahren und eine Ausgrenzung zu vermeiden. Die beiden aufgeführten Annahmen bestätigen sich in den Ergebnissen der Untersuchung von Wunderer und Dick. Danach besteht ein gewisser Anpassungsdruck für Frauen in Führungspositionen, wobei dieser sich in Grenzen hält und im Laufe der Zeit abnimmt. Es wird auch dargelegt, dass der Zugang zu informellen Systemen für Männer leichter ist als für Frauen (WUNDERER, 1997). Der Grund für die Anpassung an männliche Verhaltensweisen ist überwiegend in einem Abwehrmechanismus gegenüber Benachteiligungen und Ausgrenzungen zu sehen. Allerdings ist ein solcher Anpassungsvorgang vielfach mit einer Schädigung des Selbstwerts und einer Isolation seitens anderer Frauen verbunden (ASSIG, 2001). Der Minderheitenstatus von Frauen in Führungspositionen wirkt als Karrierehindernis, da es zum einen an Vorbildern mangelt und zum anderen gerade wegen der geringen Frauenanzahl wenig Vergleichsmöglichkeiten bestehen und Fehlleistungen schnell als grundsätzliche weibliche Unfähigkeit ausgelegt werden. Eine weitere Konsequenz des Minderheitenstatus kann in

der eventuell fehlenden Unterstützung oder Behinderung eines Aufstiegs von Frauen seitens der weiblichen Vorgesetzten liegen (WIEGAND, 1995). Die Untersuchung von Wunderer und Dick zeigt eine durchaus kritischere Einstellung weiblicher Vorgesetzter gegenüber Frauen auf (WUNDERER, 1997).

5.2.7 Teilzeitarbeitsplätze

Teilzeitarbeit ist sowohl auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt als auch in der öffentlichen Verwaltung ein überwiegend von Frauen gewähltes und ausgeführtes Arbeitszeitmodell. Teilzeitarbeit meint die Reduktion der Wochenarbeitszeit. Teilzeitarbeit ermöglicht zwar einerseits die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, dennoch kann die Verkürzung der Arbeitszeit als Karrieresackgasse wirken (WIEGAND, 1995). Die Besetzung von Führungspositionen mit Teilzeitkräften erfordert eine umfangreiche Organisation und Planung (VEDDER, 2008). Die herrschende Meinung ist der Überzeugung, dass Führungspositionen zeitlich nicht flexibilisierbar sind (WIEGAND, 1995) und sich deshalb Führungspositionen und Teilzeitarbeit ausschließen (JOERGER, 1989). Da gerade in der öffentlichen Verwaltung die überwiegende Zahl der Teilzeitkräfte weiblich ist, können Teilzeitarbeitsplätze insbesondere für Frauen aufstiegshemmend wirken.

5.3 Führungsverhalten von Frauen

Führungsverhalten beschreibt die Verhaltensweisen von Führungskräften im Zusammenhang mit einer bestimmten Aufgabe und Situation (MARBURGER, 1993). Im Folgenden soll zunächst dargelegt werden, was Frauen dazu motiviert eine Karriere anzustreben. Es soll außerdem erörtert werden, inwiefern sich das Führungsverhalten bzw. der Führungsstil und die Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten von männlichen und weiblichen Führungskräften unterscheiden.

5.3.1 Karrieremotivation weiblicher Führungskräfte

Das Verhalten des Menschen wird durch seine Ziele und Motive sowie durch Anreize aus der Umwelt bestimmt. Ein Motiv ist ein Beweggrund für menschliches Verhalten und wird als Mangelerscheinung empfunden. Damit der Mensch handelt, muss er wissen, dass ein bestimmtes Verhalten den Mangelzustand beseitigen kann (BISANI, 1990). Unter Karrieremotivation versteht man den Wunsch

nach beruflichem Aufstieg und die persönlichen Bemühungen, die zur Erreichung dieses Wunsches eingesetzt werden (SCHULTE-FLORIAN, 1999). Mögliche Karriereziele können die Ausweitung von Verantwortung und Eigenständigkeit, die Übernahme interessanter Tätigkeiten, die Erreichung von Macht, Einfluss, Autorität, Status und Einkommen sein. Von den Mitarbeitern werden bei der Verfolgung von Karrierezielen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. In Bezug auf die weibliche Motivation stellt sich die Frage, was die Beweggründe für Frauen sind, eine Karriere bzw. eine Führungsposition anzustreben. Es gibt bisher sehr wenig empirische Untersuchungen bezüglich der Gemeinsamkeiten und Differenzen in der Karrieremotivation von Männern und Frauen. Eine eindeutige Zuordnung von männlichen und weiblichen Karrieremotiven kann deshalb nicht erfolgen (SCHULTE-FLORIAN, 1999). In jenen Untersuchungen, die zu diesem Thema durchgeführt wurden, konnten keine Unterschiede in der beruflichen Motivation und in der Rangfolge dieser Motive zwischen Frauen und Männern festgestellt werden (DOMSCH, 1990/ WIEGAND, 1995). Frau Dr. HABERMANN-HORSTMEIER hat in ihrer Studie 300 Frauen in Führungspositionen gefragt, was das Wichtigste ist, was ihnen der Beruf ermöglichen sollte. Am häufigsten genannt wurden dabei finanzielle und persönliche Unabhängigkeit, das Sammeln neuer Erkenntnisse und Wissen und Selbstverwirklichung (HABERMANN-HORSTMEIER, 2007). Eine direkte Zuordnung von weiblichen Karrieremotiven kann nicht erfolgen, da die Motivation stark von individuellen Zielen geprägt wird.

5.3.2 Kompetenzen und Fähigkeiten weiblicher Führungskräfte

Durch Geschlechterstereotype werden Kompetenzen und Fähigkeiten Männern oder Frauen zugeordnet. Mit Frauen werden häufig Kompetenzen und Fähigkeiten wie Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Teamorientierung, Intuition, Kooperationsfähigkeit, -bereitschaft und langfristiges und vernetztes Denken in Verbindung gebracht. Allerdings gibt es einige Untersuchungen, die Aussagen über typisch weibliche und männliche Eigenschaften ins Wanken bringen. Ergebnisse testpsychologischer Befunde zeigen geringe Unterschiede in den Persönlichkeitsprofilen weiblicher und männlicher Führungskräfte auf. Auch die Untersuchung von WUNDERER und DICK konnte keine besonderen Eigenschaften

und Kompetenzen von Frauen hervorheben. Auf Führungskräfte treffen Geschlechterstereotype seltener zu, als auf den Rest der Bevölkerung (WUNDERER, 1997). Kompetenzen und Fähigkeiten können zumindest bei Führungskräften nicht dem einen oder anderen Geschlecht zugeordnet werden, da sich weibliche Führungskräfte, zumindest in der Vergangenheit, häufig an männliche Verhaltensmuster angepasst haben, um anerkannt zu werden (WUNDERER, 1997).

5.3.3 Weiblicher Führungsstil

Die Literatur ist sich uneinig darüber, ob überhaupt ein sogenannter weiblicher Führungsstil existiert oder ob es sich bei diesem Begriff lediglich um einen Mythos handelt, welcher auf den Vorstellungen von Weiblichkeit beruht (SPIESS, 2000). Auch empirische Untersuchungen liefern unterschiedliche Befunde. Einerseits gibt es Meinungen und Ergebnisse, die feststellen, dass es keine Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Führungsverhalten gibt bzw. die Gemeinsamkeiten gegenüber den Unterschieden überwiegen. Dies bestätigt auch die Untersuchung von WUNDERER und DICK, in welcher Personalexperten und Personalexpertinnen sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Erfahrungen bezüglich des Führungs- und Kooperationsverhaltens ihrer Vorgesetzten befragt wurden. Die meisten Ergebnisse bestätigen nicht, dass Frauen anders führen (WUNDERER, 1997).

Andere wiederum sind der Überzeugung, Differenzen zwischen weiblichen und männlichen Führungsstilen erkennen zu können. Hierbei kann eine Unterscheidung in zwei Auffassungen getroffen werden. Entweder führen Frauen schlechter oder sie führen besser als Männer. Soweit einzelne Studien ergeben haben, dass weibliche Führungskräfte schlechter führen, wird dies insbesondere damit begründet, dass Frauen kleinlich seien, alles so persönlich nehmen und nicht delegieren würden (KRELL, 2008). Die Aussage Frauen würden besser führen kann laut KRELL, genauso wie die zuvor getroffene Ansicht des schlechter Führens, auf den Minderheitenstatus von Frauen in Führungspositionen zurückgeführt werden. Durch die Ausnahmesituation dieser Führungsfrauen werden sie besonders beachtet und Unterschiede in ihrem Verhalten leicht überbewertet (KRELL, 2008). Verschiedene Studien kamen bei ihren Befragungen zu den Ergebnissen,

dass Frauen alle Führungsanforderungen wie z.B. Planen, Beurteilen, Kommunikation, Entschlusskraft, Delegationsfähigkeit und Integrationskraft besser erfüllen (ASSIG, BECK, 2001) und somit die besseren Führungskräfte sind.

Häufig wird von einer „veränderten Führungspersönlichkeit“ (SPIESS, 2000) bzw. von neuen Führungsanforderungen gesprochen, die zunehmend mit weiblichen Eigenschaften übereinstimmen würden. Hierzu wirft Krell zunächst einmal die Frage auf, ob überhaupt von einer Veränderung im Führungsbereich gesprochen werden kann. Durch die Erwähnung unterschiedlicher Untersuchungen, welche zu verschiedenen Zeitpunkten andere Ergebnisse bieten, legt sie dar, dass ein zeitgemäßer Führungsstil fraglich ist, sich in den Führungsanforderungen nicht unbedingt etwas geändert hat und das Geschlecht bei Anforderungen und Kompetenzen von je her mit einbezogen wurde. Sie zeigt auf, dass dennoch einige Stimmen einen Wandel im Führungsbereich bestätigen (KRELL, 2008).

SPIESS führt Meinungen auf, die die Gefahr der Festlegung eines weiblichen Führungsstils in der Zuordnung bestimmter Eigenschaften sehen. Problematisch wird die Verallgemeinerung gesehen, da sich nur eine Minderheit von Frauen in Führungspositionen befindet. Die Geschlechterstereotype bestehen weiterhin. Es werden lediglich „weibliche“ Eigenschaften nicht mehr wie früher als Schwächen, sondern als Stärken ausgelegt. Andere gehen sogar einen Schritt weiter, indem sie sagen, die Gesellschaft würde durch ihren Einfluss die Grundlage für einen anderen Führungsstil von Frauen schaffen (SPIESS, 2000).

Es wird deutlich, wie gespalten die Meinungen der Autoren hinsichtlich eines weiblichen Führungsstils sind. Ein eindeutig weiblicher Führungsstil kann nicht nachgewiesen werden. Nach SCHAUFLER müssen Frauen in Führungspositionen ihren eigenen Führungsstil entwickeln. Führungsrichtlinien sollen hierbei als Rahmen dienen. Da es sich bei Führungsstilen immer um Mischformen handelt, werden sie durch die Persönlichkeit des einzelnen Menschen beeinflusst und ergeben eine individuelle Führungsweise. Um seinen eigenen Führungsstil zu finden ist es wichtig, sich über die Motive für die Berufswahl, die Beweggründe für die Karriereentscheidung und die eigenen Möglichkeiten und Grenzen bewusst zu werden (SCHAUFLER, 2000).

6 Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist die Darlegung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. Es soll überprüft werden, ob ein Wunsch seitens weiblicher Studierender besteht in eine Führungsposition zu gelangen und inwiefern das Selbstbewusstsein bzw. ein Kinderwunsch das Karrierestreben beeinflussen. Hierzu wurden 5 Hypothesen aufgestellt. Abschließend sollen Ansatzpunkte zur Vermeidung von Karrierehindernissen diskutiert werden.

6.1 Untersuchungshypothesen

Hypothese 1:

H0: Es besteht ein Problembewusstsein weiblicher Studierender hinsichtlich der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung.

H1: Es besteht kein Problembewusstsein weiblicher Studierender hinsichtlich der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung.

Hypothese 2:

H0: Junge Frauen wollen in Führungspositionen

H1: Junge Frauen wollen nicht in Führungspositionen

Hypothese 3:

H0: Ein Kinderwunsch schließt ein Karrierestreben nicht aus.

H1: Ein Kinderwunsch schließt ein Karrierestreben aus.

Hypothese 4:

H0: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird als stärkstes Aufstiegshindernis für Frauen angesehen.

H1: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird nicht als stärkstes Aufstiegshindernis für Frauen angesehen.

Hypothese 5:

H0: Führungseigenschaften werden weiblichen Personen zugeordnet.

H1: Führungseigenschaften werden nicht weiblichen Personen zugeordnet.

6.2 Darstellung der Methodik

Zum Thema Frauen in Führungspositionen liegen verschiedene Umfragen, vor allem aus dem Bereich der Wirtschaft vor. Die 2007 veröffentlichte Studie „Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen“ von Frau Dr. Habermann-Horstmeier erfasst eine Stichprobe von 300 Frauen aus unterschiedlichsten Aufgabenbereichen, unter anderem auch 38 weibliche Personen aus der öffentlichen Verwaltung, die sich bereits in Führungspositionen befinden. Auch diverse andere Studien beschäftigen sich mit Frauen, die sich bereits in Führungspositionen befinden. Da das Ziel meiner Untersuchung unter anderem darin bestand, herauszufinden ob junge Frauen überhaupt Führungspositionen anstreben und worin eventuelle Gründe bestehen, warum sie von einem Berufsaufstieg absehen, habe ich eine Primärerhebung durchgeführt, um gezielt die oben aufgeführten Hypothesen in Bezug auf weibliche Studierende zu überprüfen.

6.2.1 Stichprobe und Durchführung

Die durchgeführte Untersuchung erfasst aus zeitlichen Gründen keine Grundgesamtheit. Der befragte Personenkreis wurde mittels eines Stichprobeverfahrens ausgewählt. Die Stichprobe wurde einer bewussten Quotenauswahl unterzogen. Die Untersuchung sollte sich lediglich an weibliche Studierende richten, um einerseits eine Tendenz hinsichtlich der Lebens- und Karriereplanung junger Frauen zu erhalten und andererseits Karrierehindernisse speziell aus der Sicht von Frauen zu erfahren. Die empirische Erhebung wurde an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg durchgeführt. Die Hochschule setzt sich aus den beiden Bereichen Fakultät 1 (Management und Recht) und Fakultät 2 (Steuer- und Wirtschaftsrecht) zusammen. Derzeit befinden sich an der Hochschule die Studierenden des letzten Jahrgangs des Diplomstudiengangs und die Studierenden des seit März 2008 eingeführten Bachelorstudiengangs. Die Fakultät 1 der Hochschule besteht aus den Fachrichtungen Rentenverwaltung, Finanzverwaltung und Innenverwaltung. Der Bereich der Fakultät 2 beinhaltet die Steuerverwaltung.

Befragt wurden die weiblichen Studierenden des Diplomstudienganges der Fakultät 1. Auf eine Erhebung im Steuerbereich wurde verzichtet, da sich der Ablauf des Studiums stärker von den anderen Fachrichtungen unterscheidet und in andere

Ausbildungsabschnitte eingeteilt ist. Es wurde lediglich der Diplomstudiengang befragt, da der Berufseinstieg näher liegt als bei den Studentinnen des derzeitigen Bachelorstudiengangs. Der untersuchte Personenkreis umfasste 200 Studentinnen. Die Umfrage wurde über die AG-Fächer und teilweise persönlich in den AG-en verteilt und auch getrennt nach AG-en wieder eingesammelt, um eine Einteilung entsprechend der verschiedenen Fachrichtungen durchführen zu können. An der Erhebung beteiligten sich 157 Personen, was einem Rücklauf von insgesamt 78,50% entspricht. Bei getrennter Betrachtung der Fachrichtungen lässt sich in der Rentenverwaltung ein Rücklauf von 93,10%, in der Finanzverwaltung ein Rücklauf von 80,95% und in der Innenverwaltung eine Teilnahme von 74,82% verzeichnen.

Zusätzlich wurden die Studentinnen des Masterstudiengangs (M.A. European Public Administration) in die Untersuchung miteinbezogen. Grund hierfür ist, dass die Studierenden explizit auf Führungspositionen vorbereitet werden. Es soll dargelegt werden ob Unterschiede zwischen dem Master- und Diplomstudiengang bzw. den verschiedenen Fachrichtungen bestehen. Der Rücklauf beträgt im Masterstudiengang 81,82% und ist in den oben erwähnten 200 ausgeteilten Fragebögen bereits integriert.

Bevor der Fragebogen ausgeteilt wurde, wurde ein Pretest durchgeführt. Aufgrund dessen wurden Änderungen in Bezug auf die Verständlichkeit des Fragebogens durchgeführt. Es wurde vorgegeben, wie anzukreuzen und zu korrigieren ist und wie bei entsprechender Antwortauswahl weiter vorzugehen ist, das heißt es wurde auf die nachfolgend zu beantwortenden Frage verwiesen.

6.2.2 Fragebogenkonstruktion

Die Befragung wurde mittels Fragebogen durchgeführt um einen möglichst großen Personenkreis miteinbeziehen zu können und ein hinreichend repräsentatives Ergebnis zu erhalten. Der Fragebogen enthielt 17 Fragen und kann in 6 Hauptbereiche eingeteilt werden. Im ersten Teil wurden persönliche Angaben eingefordert. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit dem Problembewusstsein der Studentinnen über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. In einem dritten Abschnitt sollte herausgefunden werden

wie die Karriere- und Lebensplanung, sprich die Zukunftsplanung von weiblichen Studierenden aussieht und ob sie eine Führungsposition anstreben. Der vierte Teil zielt auf die Hinderungsgründe in Bezug auf einen beruflichen Aufstieg ab und im fünften Kapitel wird auf die Anforderungen an Führungseigenschaften eingegangen. Im letzten Abschnitt konnten die weiblichen Studierenden ihre Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten mitteilen. In einer anschließenden grafischen Darstellung in Form einer Skala, bei welcher nur die Eckpunkte vorgegeben waren, konnten die Probandinnen die Eigenschaften als eher männlich, geschlechtsneutral oder eher weiblich einordnen. Die Fragebögen wurden den AG-en gesammelt ausgeteilt und auf ausdrücklichen Wunsch auch gesammelt zurückgegeben. Dadurch war mir eine nach Fachrichtungen spezifische Auswertung möglich.

6.3 Darstellung der Ergebnisse

Bei der Auswertung der Ergebnisse wurden überwiegend absolute Werte verwendet. Prozentuale Werte wurden lediglich herangezogen, um einen Vergleich zwischen den Ergebnissen der verschiedenen Studiengänge und Fachrichtungen zu ermöglichen. Die Fragebögen wurden teilweise nicht vollständig ausgefüllt oder es wurden zu viele Kreuze bei den Fragen mit Mehrfachwahl gesetzt. Diese Fragebögen wurden nicht aussortiert, sondern lediglich die nicht beantworteten Fragen als solche kenntlich gemacht. Ein Vergleich der Studiengänge wurde nur herangezogen, wenn es auffällige und relevante Unterschiede gab. Bei der Auswertung der Fragen wurde bereits eine Zuordnung zu den entsprechenden Hypothesen vorgenommen.

6.3.1 Persönliche Daten

Von den 200 ausgeteilten Fragebögen konnte ein Rücklauf von 157 verzeichnet werden. Beim Diplomstudiengang haben von 189 Befragten 148 an der Umfrage teilgenommen. Beim Masterstudiengang trifft dies auf 9 Personen zu. Abbildung 3 verdeutlicht die genaue Verteilung der teilnehmenden Studentinnen in den verschiedenen Fachrichtungen.

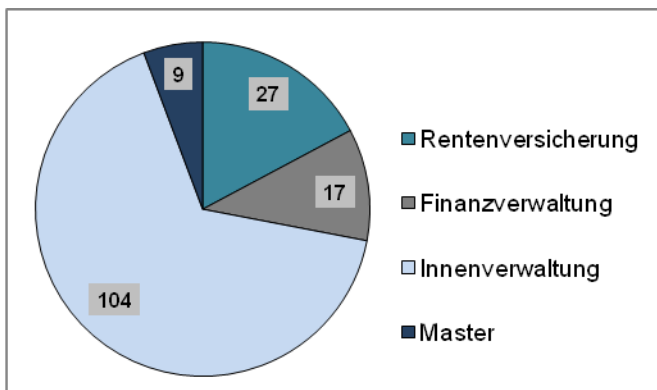
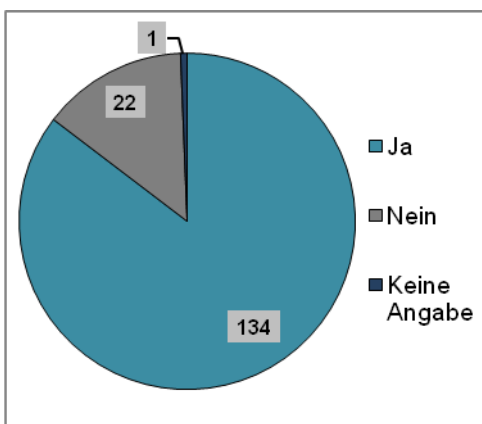


Abbildung 3 - Probandinnen nach Fachrichtungen

Bei einer Klassifizierung des Alters der weiblichen Studierenden konnte festgestellt werden, dass der überwiegende Teil zwischen 20 und 23 Jahren alt war. Die Probandinnen verfügten größtenteils über die allgemeine Hochschulreife.

6.3.2 Problembewusstsein- Überprüfung Hypothese 1



Von den gesamt 157 abgegebenen Antworten bejahten 134 eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Dies entspricht 85,35%. Nur 22 weibliche Studierende verneinten dies (14,01%).

Abbildung 4 - Problembewusstsein

Die Grafik legt eindeutig dar, dass die Nullhypothese der ersten Hypothese bejaht werden kann. Es besteht ein Problembewusstsein weiblicher Studierender hinsichtlich der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. Mehr als 3/4 der Probandinnen sind sich dessen bewusst. In der Rentenversicherung ist dieses Problembewusstsein mit 93 % besonders stark ausgeprägt. Die Fachrichtung der Innenverwaltung liegt mit 83% in dem Problembewusstsein am niedrigsten.

6.3.3 Karrierewunsch- Überprüfung Hypothese 2

Das Untersuchungsziel Karrierewunsch sollte Aufschluss darüber geben, ob die weiblichen Studierenden einen schnellen beruflichen Aufstieg anstreben und ob sie sich zutrauen in einer Führungsrolle zu agieren. Die Beurteilung der Frage 8 sollte zunächst Aufschluss darüber geben, wie wichtig es für die Studierenden ist, beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen.

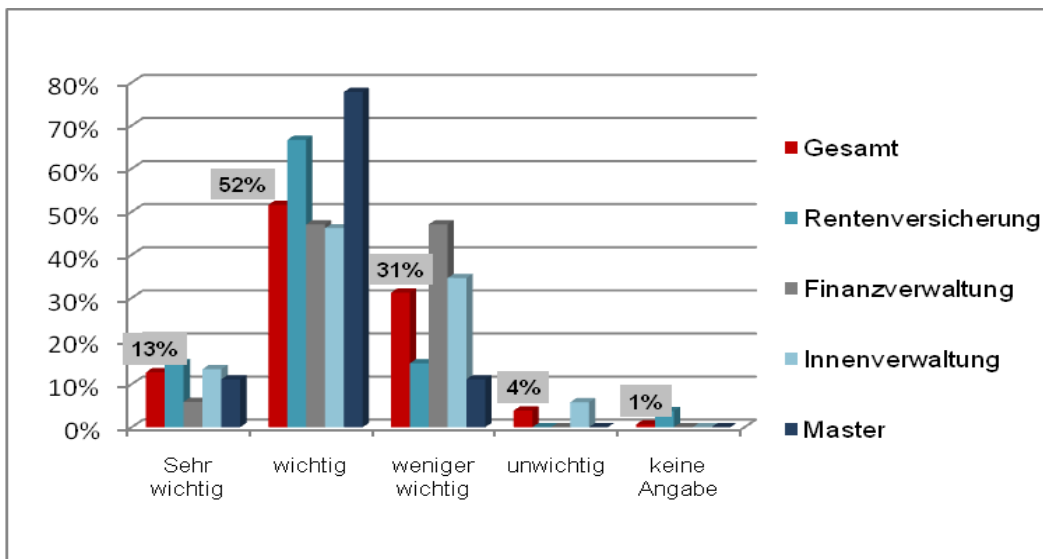
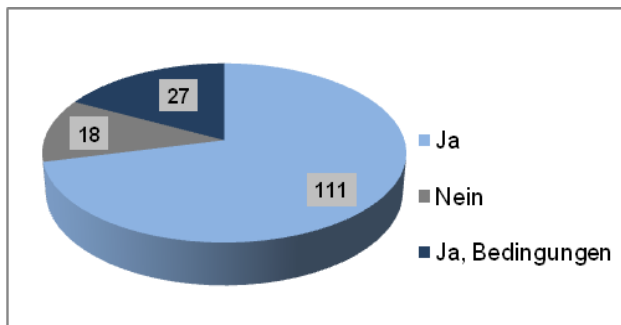


Abbildung 5 - Wichtigkeit beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen

Für den überwiegenden Teil der Studierenden ist der berufliche Aufstieg am Arbeitsplatz wichtig. Lediglich 35 % der Teilnehmerinnen gaben an, dies sei ihnen weniger wichtig bzw. unwichtig. Auffällig ist hierbei die unterschiedliche Gewichtung innerhalb der jeweiligen Studiengänge. Insbesondere die Probandinnen des Masterstudiengangs und der Rentenversicherung sprechen sich sehr für die Wichtigkeit des beruflichen Aufstieges aus.



In Frage 9 sollte erörtert werden, inwiefern sich die Studierenden eine Führungsrolle später generell zutrauen würden.

Abbildung 6 - Zutrauen einer Führungsposition

Der größte Teil der Studierenden (88%) traut es sich zu später einmal in einer Führungsposition zu arbeiten. Hiervon gaben 17 % an, sich eine Führungsposition nur unter bestimmten Bedingungen zuzutrauen. Am häufigsten wurde hierbei mit 9 Nennungen aufgeführt, dass die Frauen die Übernahme einer Führungsrolle von einer vorhergehenden, mehrjährigen Berufserfahrung abhängig machen würden.

Hypothesenprüfung Hypothese 2

Aufgrund der Ergebnisse die die Fragen 8 und 9 ergaben, kann die Nullhypothese, dass junge Frauen in Führungspositionen wollen, bejaht werden. Die Mehrzahl der Probandinnen gab an, es sei ihnen sehr wichtig oder wichtig beruflich schnell voranzukommen und eine Führungsposition zu erreichen. Die Ergebnisse weisen zwar beachtliche Unterschiede zwischen den einzelnen Fachrichtungen auf, jedoch ist in jedem der Studiengänge eine eindeutige Tendenz hin zur Führungsposition zu erkennen.

6.3.4 Familienplanung- Überprüfung Hypothese 3

Es sollte untersucht werden, wie die individuelle Familienplanung der Studierenden aussieht und ob ein gegebenenfalls bestehender Kinderwunsch einem Karrierestreben bzw. der Karriereplanung entgegensteht. In Frage 7 wurden die Studierenden nach ihren Vorstellungen hinsichtlich der späteren Familienplanung bzw. einem möglichen Kinderwunsch befragt. 92% wünschen sich ein Leben mit Partner und Kind/ Kindern. 5% stellen sich ihr Leben mit Partner, jedoch ohne Kinder vor.

Ziel von Frage 7.1 war es, herauszufinden wie sich die Befragten die Rollenverteilung bei der Kindererziehung vorstellen.

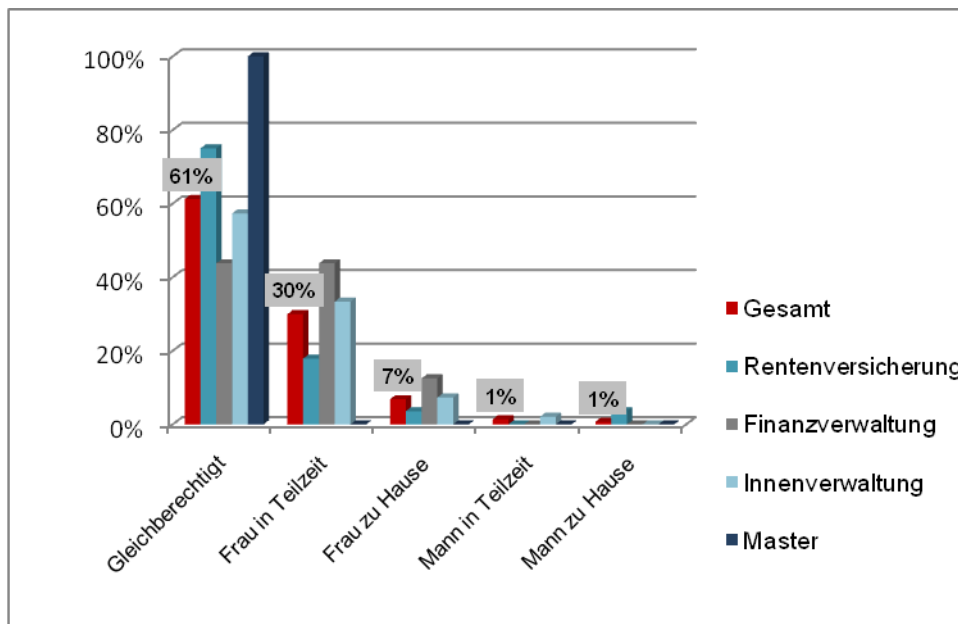


Abbildung 7 - Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung

Auffällig ist hierbei zunächst der Masterstudiengang, welcher sich zu 100 % für eine gleichberechtigte Aufteilung der Kindererziehung ausspricht. Auch die anderen Studiengängen stimmten weitgehend für eine gleichberechtigte Aufteilung. Interessant ist das Ergebnis allerdings, wenn man die Rolle der Frau mit der Rolle des Mannes vergleicht. So sprechen sich deutlich mehr dafür aus, dass die Frau in Teilzeit oder gar ganz zu Hause bleiben soll (37 %), als dass dem Mann diese Rolle zugeteilt wird (2 %).

In Frage 6 sollte nun noch untersucht werden, was die Studentinnen nach Abschluss ihres jetzigen Studiums anstreben. Die meisten der Befragten streben einen Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung an (77%). Auffällig ist, dass eine Hausfrauentätigkeit für keine der Befragten in Betracht kommt. Zwar wurde diese Antwort von einer Person angekreuzt, allerdings mit dem Kommentar, zu 50% einen Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung ausüben zu wollen.

Überprüfung Hypothese 3

Um die Hypothese 3 überprüfen zu können, wurden lediglich die Fragebögen mit Kinderwunsch in Betracht gezogen. Bei diesen Fragebögen wurde die Frage 8 erneut ausgewertet.

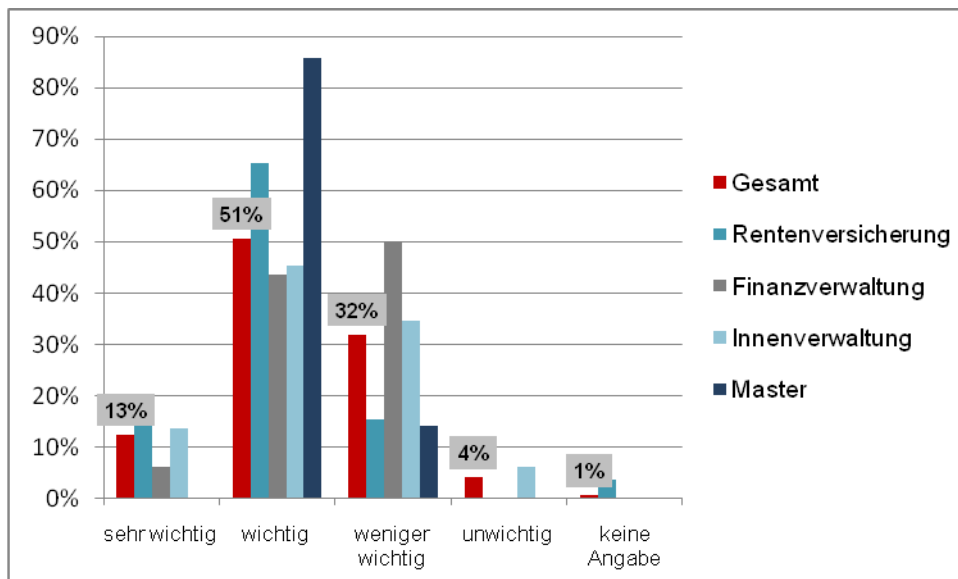


Abbildung 8 - Kinderwunsch und Karrierestreben

Weiblichen Studierenden, die einen Kinderwunsch aufzeigten, war das Erreichen von Führungspositionen überwiegend wichtig. Lediglich in der Finanzverwaltung lag mit 50% die Aussage weniger wichtig über der Aussage wichtig. Werden die Angaben wichtig und sehr wichtig in den verschiedenen Fachrichtungen zusammengerechnet, überwiegt auch in der Finanzverwaltung die Wichtigkeit gegenüber der Unwichtigkeit. Die Nullhypothese, ein Kinderwunsch würde einem Karrierewunsch nicht entgegen stehen, kann somit bestätigt werden. Die Kindererziehung soll dabei überwiegend gleichberechtigt stattfinden.

6.3.5 Aufstiegsbarrieren- Überprüfung Hypothese 4

Untersuchungsziel war es, herauszufinden welche Hinderungsgründe und Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen auftreten können. In Frage 5.1 sollten die Befragten zwischen unterschiedlichen Ursachen wählen, welche ihrer Meinung nach am ehesten zu einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen führen.

Frage 5.1 war eine Anschlussfrage an Frage 5, welche 134 Studierende beantworteten. Die drei relevantesten Haupthinderungsgründe, die sich ergaben, waren die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf (86%), Vorurteile gegenüber Frauen (57%) und Teilzeitarbeitsplätze (39%).

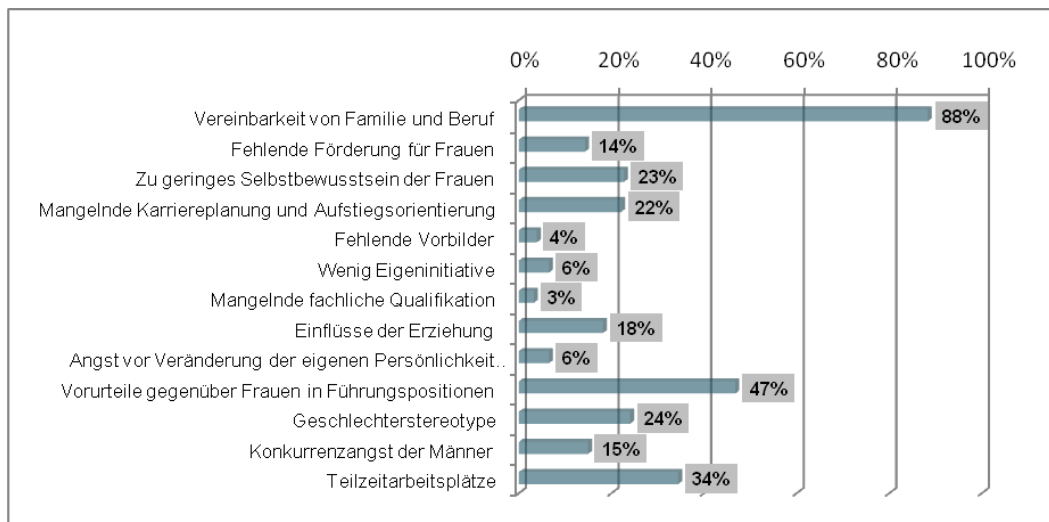


Abbildung 9 - Aufstiegsbarrieren

Frage 11 überschneidet sich insoweit mit Frage 5.1, da bei beiden Fragen die gleiche Zielsetzung sowie derselbe Antwortenkatalog angewandt wurden. Jedoch wurde bei Frage 11 der gesamte Personenkreis der Probandinnen befragt, während bei der Frage 5.1 lediglich die 134 Personen antworteten, die bei Frage 5 auch ein Problembewusstsein hinsichtlich der Unterrepräsentanz von Frauen anerkannten. Die Unterschiede in den Ergebnissen von Frage 5.1 und 11 sind nur gering. Meist weichen sie nur um 1-2 % voneinander ab. Lediglich der Punkt „Vorurteile“ wurde nur noch mit 47 % gewichtet, was eine relativ hohe Abweichung darstellt. An der Reihenfolge der Hinderungsgründe gibt es im Gesamtergebnis keine Änderungen zwischen Frage 5.1 und 11. Lediglich bei Frage 5.1 gab es in den verschiedenen Studiengängen eine Abweichung. In der Finanzverwaltung stellte hier nicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern die Vorurteile gegenüber Frauen den Haupthinderungsgrund dar. In Frage 11 ändert sich dies jedoch und die stärkste Aufstiegsbarriere wird, wie in den anderen Fachrichtungen, in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen.

In Frage 10 sollten die Studentinnen sich zu selbst erlebten Benachteiligungen äußern. Die Umfrage zeigte auf, dass 113 (72%) Studentinnen und somit die Mehrzahl der Befragten bisher keine Benachteiligungen aufgrund ihres Geschlechts erfahren haben. 21 Studierende gaben an, selbst solche Benachteiligung-

gen erlebt zu haben. Die restlichen 23 haben solche Benachteiligungen in ihrem Umfeld beobachten können.

Frage 10.1 sollte Aufschluss über den Ort dieser erfahrenen Benachteiligungen geben. Die meisten Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts konnten im Bereich der Praxisphase während des Studiums festgestellt werden (43%).

Frage 10.2 zielt auf die Art der erfahrenen Benachteiligung ab. Diese waren überwiegend (57%) in einem geringeren Zutrauen oder in Form von abwertenden Bemerkungen (41%) zu sehen.

Desweiteren sollte unter dem Untersuchungsziel Aufstiegsbarrieren untersucht werden, ob Teilzeitstellen einem möglichen Aufstieg in Führungspositionen erschweren bzw. behindern (Frage 12).

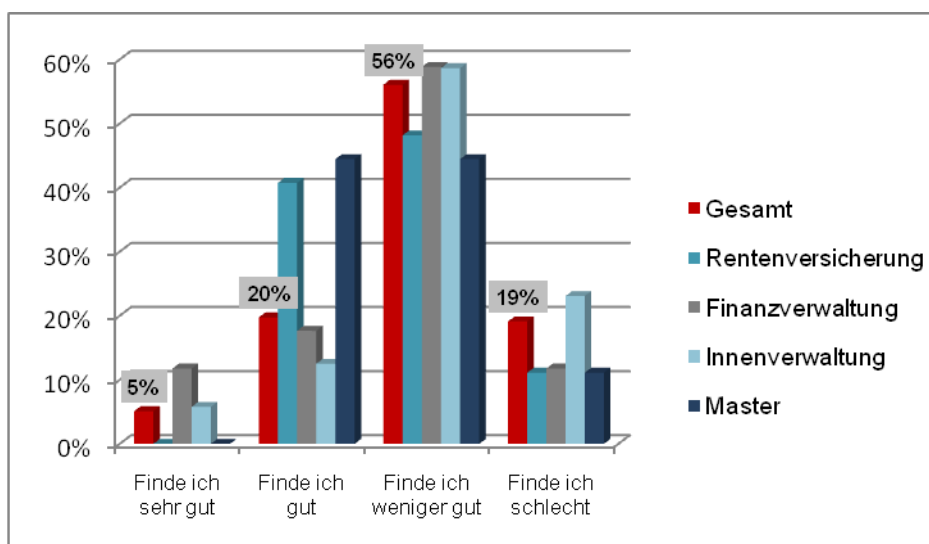


Abbildung 10 - Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit

Die meisten Befragten äußerten sich negativ gegenüber einer Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit (75%). Die größte Ablehnungshaltung kann in der Rentenverwaltung vorgefunden werden.

Überprüfung Hypothese 4

Die Nullhypothese, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stelle den Haupthinderungsgrund für Frauen in Führungspositionen dar, trifft zu. Sowohl in Frage 5.1, als auch in Frage 11 ergaben sich in der Gesamtauswertung bei der Auf-

stiigsbarriere Vereinbarkeit von Familie und Beruf die meisten Nennungen. Auch zwischen den verschiedenen Fachrichtungen kann die Nullhypothese befürwortet werden. Neben diesem Hinderungsgrund wurden auch Vorurteile und Teilzeitarbeit häufig genannt.

6.3.6 Führungseigenschaften- Überprüfung Hypothese 5

Im letzten Untersuchungsziel sollten die Befragten Charaktereigenschaften bewerten, die sie für besonders relevant für die Ausübung einer Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung hielten. Anschließend sollte untersucht werden, ob sich diese Eigenschaften eher Männern oder Frauen zuordnen lassen. Frage 15 sollte zunächst die wichtigsten Eigenschaften für eine Führungsrolle in der öffentlichen Verwaltung hervorheben.

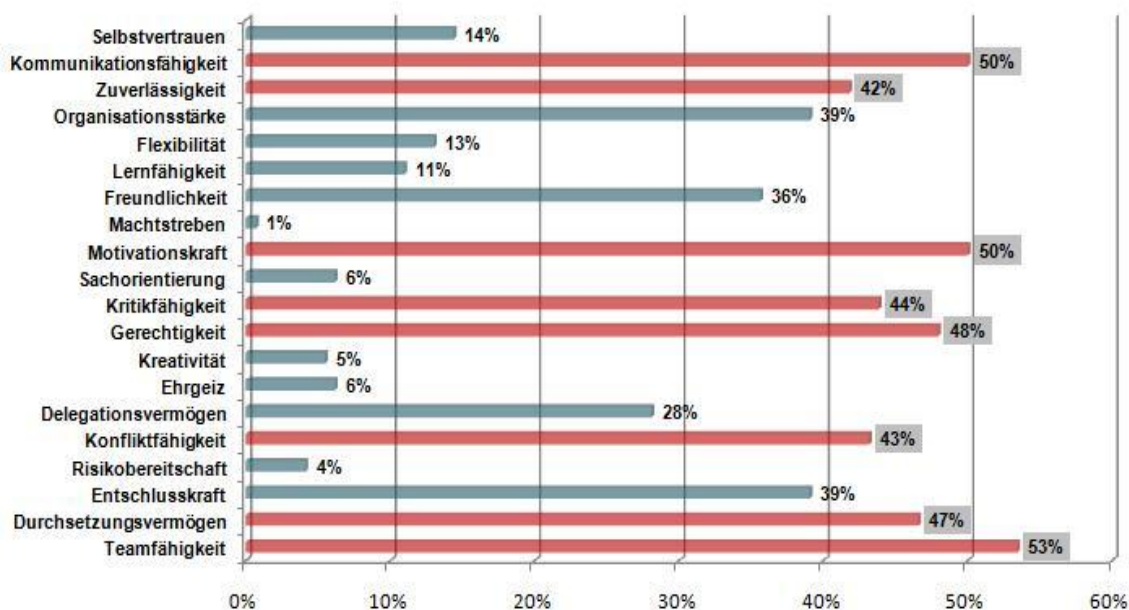


Abbildung 11 - Führungseigenschaften

Weibliche Studierende nannten als wichtigstes Merkmal bzw. wichtigste Eigenschaft, die eine Führungsperson in der öffentlichen Verwaltung aufweisen sollte, Teamfähigkeit mit 53%. Dicht danach mit jeweils 50% folgten Kommunikationsfähigkeit und Motivationskraft. Gerechtigkeit (48%), Durchsetzungsvermögen (47%), Kritikfähigkeit (44%), Konfliktfähigkeit (43%) und Zuverlässigkeit (42%) wurden ebenfalls sehr häufig genannt. Diese 8 genannten Eigenschaften bilden

eine Art Anforderungsprofil der Probandinnen an die Eigenschaften einer Führungskraft.

In Frage 16 erfuhren diese Merkmale eine geschlechtsspezifische Wertung.

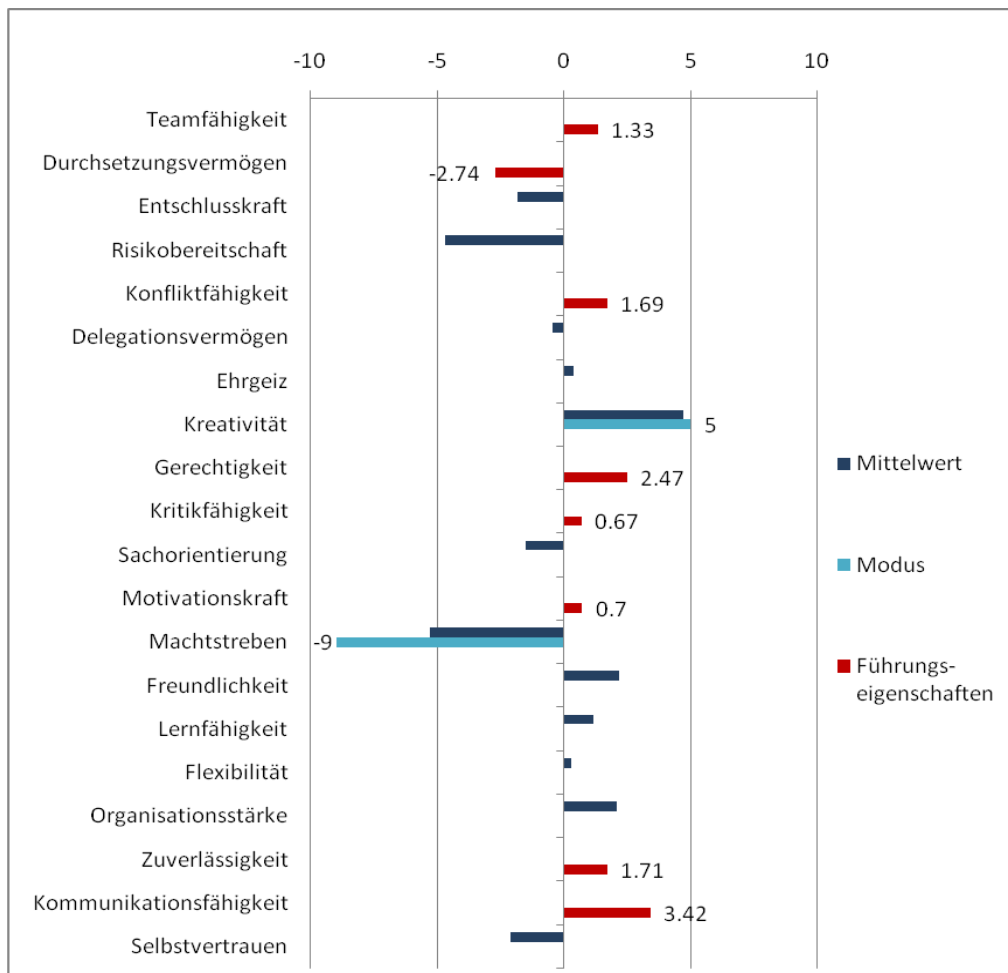


Abbildung 12 - Geschlechtsspezifische Wertung der Führungseigenschaften

Für die Gesamtauswertung wurden Mittelwerte herangezogen. Hierfür wurde eine Skala, ausgehend von dem Mittelpunkt Neutral, mit jeweils 10 Skaleneinheiten nach links (männlich) und 10 Skaleneinheiten nach rechts (weiblich) herangezogen. Die männliche Skalenseite wurde dabei mit Minuszahlen versehen, während die weibliche Seite in Pluszahlen eingeteilt wurde. Die 8 am häufigsten genannten notwendigen Führungseigenschaften aus Frage 15 wurden mit den Mittelwerten aus den Ergebnissen der Frage 16 verglichen. Aufgrund der alleinigen Betrachtung der Mittelwerte, bei denen, mit Ausnahme der Sachorientierung in der Finanzverwaltung, kein einziges Mal der Wert 0 bzw. neutral herauskam,

kann festgestellt werden, dass die im Fragebogen aufgeführten Merkmale nicht geschlechtsneutral sind.

Überprüfung Hypothese 5

Die Nullhypothese, dass Führungseigenschaften als eher weiblich klassifiziert werden, kann bejaht werden. Von den 8 aufgrund von Frage 15 herausgefundenen relevantesten Eigenschaften, ordnen die Befragten 7 als eher weiblich ein. Auffällig ist jedoch, dass der Modus bei den meisten Eigenschaften neutral ist und damit zu keiner geschlechtsspezifischen Klassifizierung tendiert. Lediglich bei den Merkmalen Kreativität (Modus: 5) und Machtstreben (Modus: -9) konnte eine Abweichung festgestellt werden. Diese beiden Werte scheinen in jedem Fall geschlechtsabhängig zu sein. Diese Eigenschaften wurden jedoch auch nur zu geringen Teilen mit den Anforderungen an eine Führungskraft in Verbindung gebracht (Kreativität: 5% und Machtstreben: 1%).

6.4 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Hauptziele der Untersuchung, herauszufinden ob ein Problembewusstsein über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung besteht und worin die Haupthinderungsgründe hierfür liegen, konnten in der Darstellung der Ergebnisse dargelegt werden. Im Diskussionsteil stehen die Interpretation der Ergebnisse und das Suchen nach Ursachen und Gründen für die Ergebnisse im Vordergrund. Bei der Interpretation soll insbesondere auf die Hypothesen und damit die Bereiche Problembewusstsein, Zukunftsplanung, Karrierehindernisse und Führungseigenschaften eingegangen werden. Vorweg ist zu erwähnen, dass in der Umfrage lediglich Frauen, nicht jedoch Männer befragt wurden. Es ist davon auszugehen, dass sich bei einigen Fragen wie z.B. jener nach den Karrierehindernissen oder den Anforderungen an Führungskräfte und die nachfolgende Zuordnung dieser Eigenschaften ein anderes Ergebnis ergeben hätte, wenn Männer miteinbezogen worden wären. Vor allem was die Ablehnung oder Anerkennung der Männer von Frauen in Führungspositionen betrifft, ist der Fragebogen nur unzureichend. Des Weiteren handelt es sich bei dem befragten Personenkreis größtenteils um sehr junge Frauen. Der überwiegende Teil gab an, zwischen 20 und 23 Jahren alt zu sein. Diese Frauen befinden sich derzeit noch im

Studium und können hinsichtlich vieler Karrierehindernisse lediglich eine Vermutung anstellen bzw. über die Erfahrungen, die sie von Frauen in Führungspositionen mitbekommen haben, sprechen.

6.4.1 Problembewusstsein- Hypothese 1

In der Nullhypothese 1 wurde von einem Problembewusstsein weiblicher Studierender über die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung ausgegangen. Diese Annahme konnte in der Darstellung der Ergebnisse bestätigt werden. Knapp 85% der 157 Teilnehmerinnen bestätigten eine solche Unterrepräsentanz. Solch ein hohes Problembewusstsein könnte einerseits auf die Diskussion in der Öffentlichkeit und den Medien und andererseits auf Erfahrungen der Studierenden in ihrer Praxisphase zurückzuführen sein. Schon seit Jahren steht die Gleichberechtigung von Frauen und Männer zur Debatte. In letzter Zeit hat dies enorm zugenommen und wird auch öffentlich diskutiert. Einen entscheidenden Teil dazu haben Gesetzesänderungen, wie die Einführung des AGG, beigetragen. Vor allem im öffentlichen Dienst ist der Begriff Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte bekannt. Durch die Einführung solcher Maßnahmen wird der Bevölkerung vermittelt, dass ein gewisser Handlungsbedarf besteht, um einen mangelhaften Zustand zu verbessern.

In Frage 17 meines Fragebogens wurde um Mitteilung über Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten gebeten. 10 weibliche Studierende antworteten, sie hätten bisher keine Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten gemacht bzw. keine weiblichen Vorgesetzten gehabt. 71 der Befragten gaben keine Antwort. Es ist davon auszugehen, dass überwiegend aus dem Grund keine Angabe gemacht wurde, da bisher keine Erfahrungen gemacht wurden. Insgesamt scheinen mehr als die Hälfte (52%) nie mit einer weiblichen Führungsperson in Verbindung gestanden zu haben. Aus diesem Grund ist anzunehmen, dass viele der weiblichen Studierenden diese Praxiserfahrung auf die tatsächliche Anzahl von Frauen in Führungspositionen umgelegt haben.

6.4.2 Karrierewunsch- Hypothese 2

Die Nullhypothese 2, junge Frauen würden in Führungspositionen wollen, konnte mit Hilfe der Umfrage ebenfalls bestätigt werden. Ein mangelndes Selbstbewusstsein scheint einem Karrierestreben nicht entgegen zu stehen, da die meisten angaben, sich eine Führungsposition zuzutrauen. Allerdings kann mit dieser Hypothese lediglich der Wunsch nach einer beruflichen Karriere, nicht jedoch die tatsächliche Planung und Verfolgung dieses Zieles bestätigt werden. Des Weiteren werden die meisten Personen, wenn sie direkt nach ihrem Selbstbewusstsein gefragt werden, angeben, dass sie sich eine entsprechende Position zutrauen. Fraglich ist jedoch, ob bei einer zukünftigen Karriereentscheidung die Befragten dieses Selbstbewusstsein auch umsetzen. diese Position. Einige gaben an, sich eine Führungsposition nur unter bestimmten Bedingungen zuzutrauen. Am häufigsten genannt wurde dabei die mehrjährige Berufserfahrung. Frauen wollen sich in ihrem Aufgabenbereich sicher fühlen und auskennen, bevor sie sich an neue Herausforderungen heranwagen. Ob dies bei jungen Männern anders aussieht, kann nicht überprüft werden. Das Selbstbewusstsein weiblicher Studierender scheint relativ groß zu sein, doch ist fraglich ob dies im Laufe des Berufslebens erhalten bleibt.

Zwar gaben viele Frauen an, es wäre ihnen wichtig beruflich schnell voranzukommen, jedoch sinkt dieser Anteil bei der Angabe sehr wichtig. Daraus kann geschlossen werden, wie auch die Studie von Dr. Habermann-Horstmeier belegt, dass viele Frauen ihre Karriere eher nicht bewusst planen. In der Studie von Habermann-Horstmeier haben lediglich 1/3 ihre Karriere bewusst geplant.

6.4.3 Familienplanung- Hypothese 3

Die Nullhypothese 3, ein Kinderwunsch würde ein Karrierestreben nicht ausschließen, konnte ebenfalls bejaht werden. Insgesamt 63% der Probandinnen mit Kinderwunsch gaben an, es sei ihnen sehr wichtig oder wichtig beruflich schnell voranzukommen und eine Führungsposition zu erreichen. Wird nur die Antwort sehr wichtig in Betracht gezogen, kann nur noch ein Anteil von insgesamt 13% verzeichnet werden. Frauen streben zwar nach einer Karriere und wünschen sich beruflichen Erfolg, jedoch scheinen sie dies nicht bewusst zu planen. Zwischen

dem Karrierestreben von Frauen mit Kinderwunsch und ohne Kinderwunsch kann keine Abweichung in der Wichtigkeit von beruflich schnellem Vorankommen festgestellt werden. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass von den 156 Frauen die eine Angabe bei Frage 8 gemacht haben, 144 und somit der überwiegende Teil einen Kinderwunsch aufwiesen.

6.4.4 Aufstiegsbarrieren- Hypothese 4

Wie erwartet ergab sich als Haupthinderungsgrund für Frauen in Führungspositionen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies kann auch in anderen Studien, unter anderem der von Dr. Habermann-Horstmeier, bestätigt werden. Aufgrund einiger Veränderungen in der Gesellschaft stellt für immer mehr Frauen eine Erwerbstätigkeit eine Selbstverständlichkeit dar. Jedoch arbeiten sehr viele Frauen, vor allem in der öffentlichen Verwaltung, in Teilzeit. Eine Teilzeitstelle mindert eventuell die Möglichkeiten an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen (STÜRZER, 2005). Außerdem werden Führungspositionen häufiger in Vollzeit zur Verfügung gestellt. Die Chancen von Frauen auf Führungspositionen sinken aufgrund der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Teilzeitarbeit bietet zwar einerseits die Möglichkeit, trotz Kinder weiter zu arbeiten, wie aufgezeigt behindert es aber auch das berufliche Vorankommen.

In der empirischen Erhebung ergaben sich als stark gewichtete Hindernisse zusätzlich Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen und wie bereits erwähnt die Teilzeitarbeit. Menschen halten oft an alten Traditionen und Gegebenheiten fest. Um Veränderungen anzunehmen, bedarf es einem langwierigen Prozess. Von je her war Führung eine männliche Domäne. Nach und nach stiegen die Erwerbsbeteiligung von Frauen und ihr Fordern von Führungspositionen. Männer versuchen über Vorurteile ihre eigene Position zu sichern. Über die Vorurteile, die oftmals eng mit Geschlechterstereotypen einhergehen, erfolgt eine Abgrenzung des männlichen Geschlechts gegenüber dem weiblichen (SCHUBERT, 2001). Vorurteile dienen somit in gewisser Weise der Absicherung von Männern und der Steigerung ihres eigenen Selbstbewusstseins, was wiederum zu einer besseren Selbstdarstellung führt.

In der Studie von Dr. Habermann-Horstmeier ergaben sich als stärkste Hinderungsgründe außer der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf das traditionell geprägte Rollenbild in Deutschland, welches mit einer Bevorzugung von Männern in Führungspositionen einhergeht und die Eigenschaften von Frauen in einer typisch männlichen Domäne. Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse im Vergleich zu der eigenen Untersuchung sind darauf zurückzuführen, dass in der Studie eine offene Frage gestellt wurde, während bei der eigenen Erhebung zwischen 13 verschiedenen Hinderungsgründen bis zu 5 gewählt werden konnten. In dieser Aufzählung war eine eventuelle Bevorzugung von Männern nicht erwähnt.

6.4.5 Führungseigenschaften- Hypothese 5

Die Nullhypothese Führungseigenschaften werden eher weiblichen Personen zugeordnet, hätte auch umgekehrt formuliert werden können. Führungseigenschaften werden männlichen Personen zugeordnet. Bei der Aufstellung der Hypothese wurde davon ausgegangen, dass führungsrelevante Eigenschaften eher mit dem eigenen Geschlecht verbunden werden. Durch die Bestätigung der Nullhypothese kann eine Aufstiegsbarriere in den Führungseigenschaften aus der Untersuchung heraus nicht bestätigt werden. Die Studie von Dr. Habermann-Horstmeier weist jedoch gerade weibliche Eigenschaften als Hinderungsgrund für Frauen in Führungspositionen auf, da diese in einer Männergesellschaft nicht anerkannt werden. Begründet können die unterschiedlichen Ergebnisse der beiden Untersuchungen zum einen in der in der eigenen Umfrage beschränkten Angabe von Merkmalen. Zum anderen werden die weiblichen Eigenschaften in der Studie von Dr. HABERMANN-HORSTMEIER nicht speziell auf Führungseigenschaften bezogen, sondern allgemeiner gehalten. Hätten Männer die Fragen 15 und 16 beantwortet hätte sich eventuell ein anderes Ergebnis herausgestellt.

7 Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

Eines der Ziele dieser Arbeit war es, herauszufinden, worin die Hauptaufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen liegen. Aus der Erhebung konnten drei Schwerpunkte herauskristallisiert werden. Diese bestanden in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen und in Teilzeitarbeitsplätzen. In diesem Abschnitt sollen Ansatzpunkte zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen dargestellt werden. Sowohl seitens des Gesetzgebers, als auch seitens des Arbeitgebers bestehen oftmals bereits Frauenfördermaßnahmen. Diese Maßnahmen waren bisher jedoch nicht ausreichend, da nach wie vor eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen vorzufinden ist. Es sollen bereits bestehenden Fördermaßnahmen und eventuell notwendige Erweiterungen dieser Maßnahmen bzw. neue Ansatzpunkte aufgezeigt werden. Der Schwerpunkt wird auf die drei Haupthindernisse gelegt, die sich in der Untersuchung ergaben.

7.1 Frauenförderung

Frauenförderung ist ein Thema, welches zunehmend in Politik und Gesellschaft diskutiert wird (MOHNEN-BEHLAU, 1993). Verantwortlich hierfür ist unter anderem der Wandel der sich in der Gesellschaft vollzieht. Die Menschen suchen nach Wegen, die eine Vereinbarung des Arbeitslebens mit den privaten Interessen und denen der Familie ermöglichen. Werte wie das Streben nach Selbstverwirklichung gewinnen an Bedeutung. Weitere Promotoren, die die Frauenförderung vorangetrieben haben und es auch heute noch tun, liegen in der demographischen Entwicklung, einem künftigen Qualifikationsmangel und auftretenden Problemen bei der Sicherung des deutschen Sozialsystems. Neue Herausforderungen im Bereich des Umweltschutzes und in Form neuer Technologien und Arbeitsweisen fordern das Einschlagen neuer Wege und treiben die Frauenförderung voran. Frauenpolitik und die daraus resultierende Frauenförderung soll die Chancengleichheit der Frau in der Gesellschaft verbessern (MEIXNER, 1993). Es soll hierdurch insbesondere zu einer Erhöhung des Frauenanteils am Erwerbsleben,

speziell im Bereich der Führungs- und Leitungsfunktionen, kommen (MOHNEN-BEHLAU, 1993).

7.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellte sich nicht nur in der eigenen Untersuchung, sondern auch in vielen anderen Studien als Haupthindereungsgrund für Frauen in Führungspositionen heraus. Die familienfreundliche Gestaltung der öffentlichen Verwaltung ist gerade im Zuge des demografischen Wandels und einem damit verbundenen Fachkräftemangel ein entscheidender Faktor, um neue Fachkräfte zu gewinnen, bereits vorhanden Fachkräfte zu binden und das Potenzial der Beschäftigten zu aktivieren (KGST, 2009). Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestaltet sich somit nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für den Arbeitgeber als vorteilhaft.

In der Politik werden positive Ansätze diskutiert, wie ein besserer Ausgleich von Familie und Beruf herbeigeführt werden könnte. Diese Ansätze gilt es umzusetzen. Einerseits sind die erforderlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Fördermittel durch die Gesetzgeber in Bund und Länder bereitzustellen; andererseits dürfen sich auch die Arbeitgeber nicht den Möglichkeiten verschließen und sind aufzufordern, betriebliche Möglichkeiten auszuloten und umzusetzen. Nach wie vor übernehmen meistens Frauen die Verantwortung, wenn es um die Kinderbetreuung oder die Pflege von pflegebedürftigen Familienangehörigen geht. Aufgrund der nach wie vor verbesserungswürdigen Rahmenbedingungen sehen sich Frauen oft nicht in der Lage, Familie und Beruf zu vereinbaren, mit der Folge, dass nur ein Berufsausstieg oder die Verkürzung der Arbeitszeit in Betracht kommt. In der heutigen Zeit zeigen immer mehr Männer ein größeres Interesse an der Familie und erklären sich dazu bereit, neben der Erwerbstätigkeit unterstützende Aufgaben im Familienbereich wahrzunehmen. Aufgrund dessen ist es wichtig, nicht nur Frauen, sondern ebenso Männer zu unterstützen, um dadurch eine Entlastung von Frauen im Privatbereich zu fördern. Vor dem Hintergrund einer zunehmend alternden Bevölkerung spielt die Betreuung pflegebedürftiger Familienangehöriger, neben der Kinderbetreuung, eine immer wichtigere Rolle (DRESSEL, CORNELISSEN, 2005).

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

Vorteilhafte Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen in der Ausweitung des Kinderbetreuungsangebotes für alle Altersgruppen, einer Berufsrückkehrgarantie für Beschäftigte, die während der Elternzeit ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen haben, einer individuellen Besteuerung der Erwerbseinkünfte von Eltern und in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die die unterschiedlichen familiären Situationen berücksichtigen (DRESSEL, CORNELISSEN, 2005). Nachfolgend sollen bereits bestehende Fördermaßnahmen, Erweiterungen bzw. Ausbaumöglichkeiten dieser Maßnahmen und neue Ansatzpunkte, die seitens des Gesetzgebers und seitens des Arbeitgebers zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen, dargelegt werden.

7.2.1 Staatliche Maßnahmen

Staatliche Maßnahmen zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen einerseits in der Gewährung von Transferzahlungen und steuerlichen Vergünstigungen für Familien, andererseits in Form eines öffentlichen Kinderbetreuungsangebotes.

7.2.1.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Frauenförderung seitens des Staates findet insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf statt. Die Familienpolitik beinhaltet Transferzahlungen und steuerliche Vergünstigungen für Familien. Die wohl bekanntesten Leistungen sind das Mutterschaftsgeld, Kindergeld und das Elterngeld für ab dem 01.01.2007 geborene Kinder. Oftmals wird Kritik an der großzügigen Förderung der Familien in Deutschland durch Steuer- und Transfervergünstigungen geübt, da für den Zweitverdiener in einer Ehe, sofern diese über einer geringfügigen Teilzeit liegt, hohe Grenzbelastungen anfallen (EICHHORST, 2007). Als Ansatzpunkt zur Vermeidung einer Benachteiligung von Zwei-Verdiener-Ehen wird eine individuelle Besteuerung der Erwerbseinkünfte von Eltern vorgeschlagen (EICHHORST, 2007/ DRESSEL, CORNELISSEN, 2005).

Sowohl Beschäftigte als auch Beamtinnen haben einen Anspruch auf Mutterschutz. Für Arbeitnehmerinnen greift das Mutterschutzgesetz. Für die Beamtinnen des Landes Baden-Württemberg, der Gemeinden und der Landkreise gilt die Ar-

beitszeit- und Urlaubsverordnung. Über den Mutterschutz hinaus besteht ein Anspruch auf Elternzeit für alle Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des 3. Lebensjahres des Kindes (§40 Abs.2 AzUVO, §15 Abs.2 BEEG). 1992 wurde für die 3-jährige Elternzeit ein Kündigungs- (§18 BEEG) bzw. Entlassungsschutz (§45 AzUVO) eingeführt. Des Weiteren wurde ein Anspruch auf Teilzeitarbeit während der Elternzeit (§42 AzUVO, §15 Abs.4 BEEG) eingeführt und die gemeinsame Inanspruchnahme der Elternzeit beider Elternteile ermöglicht. In den skandinavischen Ländern Dänemark, Schweden, Norwegen und Finnland wurden Anreize für Väter zur Inanspruchnahme der Elternzeit geschaffen, in dem ein zusätzlicher Vaterschaftsurlaub eingeführt wurde. Eine solche Regelung gibt es in Deutschland bisher noch nicht. Bisher wird in Deutschland die Elternzeit noch überwiegend von Frauen in Anspruch genommen (DRESSEL, CORNELISSEN, 2005). Auch in Deutschland sollten Anreize für Väter geschaffen werden, die ihre Beteiligung an der Elternzeit steigern.

7.2.1.2 Öffentliche Kinderbetreuung

Wie bereits unter dem Hinderungsgrund Vereinbarkeit von Familie und Beruf dargelegt wurde, würden viele Mütter gerne ihre Erwerbstätigkeit ausweiten. Dies scheitert vor allem im Westen Deutschlands oftmals an mangelnden Ganztagesbetreuungen. Kinder unter 6 Jahren werden in Deutschland überwiegend von den Eltern betreut, da für eine umfassende Ganztagesbetreuung der Kinder bisher nicht genug Kapazitäten vorhanden sind. In skandinavischen Ländern hingegen fällt die Kinderbetreuung größtenteils in den Verantwortungsbereich von Institutionen. Die Erwerbsbeteiligung von Müttern liegt in diesen Ländern höher als in Deutschland (DRESSEL, CORNELISSEN, 2005).

Ein mangelndes Angebot ist in Deutschland im Bereich der Kleinkindbetreuung bis zur Vollendung des 3. Lebensjahres vorzufinden. In Baden-Württemberg betrug die Kleinkindbetreuung von Kindern von 0 bis unter 3 Jahre 11,5%. Davon befanden sich ungefähr 23% in einer Ganztagesbetreuung von über 7 Stunden. Im Kindergartenalter liegt die Betreuungsquote in Baden-Württemberg mit 94% deutlich höher. Jedoch auch hier befinden sich nur 10% der Kinder in einer Ganztages-

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

gesbetreuung (STATISTISCHES LANDESAMT BW, http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Pressemitt/Pressehefte/Pflege_und_Kinderbetreuung.pdf, 2009). Hinzu kommt, dass für Schulkinder Horte und Ganztageschulen nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen. Um eine gleichberechtigte Teilhabe von Müttern und Vätern am Erwerbsleben und an Führungspositionen gewährleisten zu können, ist eine Erweiterung des öffentlichen Kinderbetreuungsangebotes notwendig (DRESSEL, CORNELISSEN, 2005).

Eine gesetzliche Änderung in Bezug auf die Kleinkindbetreuung wird bereits geplant. Zum 1. August 2013 soll die frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder Kindertagespflege als Rechtsanspruch eines jeden Kindes ab dem vollendeten ersten Lebensjahr eingeführt werden. Das Land Baden-Württemberg hat eine finanzielle Beteiligung an den Betriebskosten der Kleinkinderbetreuung zugesagt (STRANTZ, 2009). Um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu unterstützen, sollten die Ganztageschulen sowie die ganztägige Betreuung in Kindergärten ausgeweitet werden.

7.2.2 Maßnahmen des Arbeitgebers öffentliche Verwaltung

Der öffentliche Dienst übt hinsichtlich des Faktors familienfreundlicher Arbeitgeber eine Vorbildfunktion aus. Andere Arbeitgeber sollen zum Handeln angeregt werden. Ein familienfreundlicher Arbeitgeber ermöglicht Frauen und auch Männern Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren und dadurch eher eine Führungsposition ausüben zu können, ohne dabei die Familie vernachlässigen zu müssen. Zu dieser Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf tragen unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle und die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung bei (KGST, 2009).

7.2.2.1 Flexible Arbeitszeitmodelle

Gerade für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind flexible Arbeitszeitmodelle für die Beschäftigten sehr wichtig. Oftmals sind die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen nicht sehr flexibel. Die Führungskräfte sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeiten und Pausen dementsprechend anpassen zu können. Viele öffentliche Verwaltungen verfügen bereits über flexib-

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

le Arbeitszeitmodelle. Diese gestalten sich sehr unterschiedlich. Es können z.B. starre Gleitzeitmodelle, flexible Gleitzeitmodelle mit Servicezeiten oder Vertrauensarbeitszeitmodelle bestehen. Es existieren Modelle mit freien Pausenregelungen, die den Beschäftigten mehr Flexibilität einräumen (KGST, 2009). Starre Dienstpläne schreiben vor, dass die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit täglich in einer Woche erbracht werden muss. Bei dem Vertrauensarbeitszeitmodell hingegen wird nur noch die zu erledigende Arbeitsaufgabe vorgeschrieben. Der Arbeitnehmer kann seine Arbeitszeit selbst festlegen. Zwischen diesen beiden Extremen bestehen auch Modelle wie Gleitzeitregelungen mit fester Kernarbeitszeit. In der Regel können Zeitguthaben und Zeitschulden in den nächsten Monat übertragen werden (GEBERT, 2001). Eine Behörde sollte ihr Arbeitszeitmodell so flexibel wie möglich gestalten, um Eltern Handlungsspielraum einzuräumen.

Die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten ist für viele Beschäftigte eine wichtige Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sowohl Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen, als auch Beamten bzw. Beamtinnen haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit zu reduzieren und in Teilzeit zu arbeiten. Wie bei der Arbeitszeitgestaltung gibt es auch bei Teilzeitstellen sehr verschiedene Regelungen (KGST, 2009). Gerade in Bezug auf Führungspositionen dient die Verringerung der Arbeitszeit nur dann der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn dies in der Praxis umsetzbar ist und die Teilzeitstellen möglichst flexibel gestaltet werden können.

Eine besondere Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist die Telearbeit. Telearbeit erfasst ebenfalls eine bestimmte Arbeitsform. Die Tätigkeit wird außerhalb der Dienststelle ausgeübt, es besteht allerdings eine telekommunikationstechnische Anbindung an die Dienststelle. Telearbeit kann in die beiden Formen Telearbeit von zu Hause aus oder alternierende Telearbeit unterschieden werden. Bei der alternierenden Telearbeit wird zwar auch von zu Hause aus gearbeitet, der Arbeitsplatz in der Dienststelle bleibt jedoch erhalten und wird teilweise genutzt. Dadurch bleibt der Kontakt zur Dienststelle erhalten. Es handelt sich hierbei um die meist genutzte Form der Telearbeit. Durch Telearbeit kann der Beruf besser in die Familie integriert werden und ermöglicht Telearbeitern eine bessere Arbeits-

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

flexibilisierung (GEBERT, 2001). Meiner Meinung nach ist die permanente Telearbeit für Führungskräfte weniger geeignet, da die auszuführende Tätigkeit größtenteils an einen anderen Ort außerhalb der Behörde verlagert wird und der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen verloren geht. Die alternierende Telearbeit könnte eventuell für Führungskräfte in Betracht gezogen werden. Dies würde nur dann Sinn machen, wenn die Stelle in Vollzeit besetzt wäre und die Führungsaufgaben direkt in der Verwaltung ausgeübt werden würden. Lediglich die Sachaufgaben könnten auf den dezentralen Arbeitsplatz verlagert werden.

7.2.2.2 Kinderbetreuung

Wie bereits dargelegt wurde, ist das öffentliche Kinderbetreuungsangebot oft unzureichend. Aufgrund dessen ist ein weiterer Handlungsbedarf auf Seiten des Arbeitgebers notwendig. Der Arbeitgeber kann die Kinderbetreuung unterstützen, indem er entweder für eine regelmäßige oder eine punktuelle Kinderbetreuung sorgt (KGST, 2009). Dabei kann die regelmäßige Kinderbetreuung durch die Einrichtung eigener Betriebskindergärten bzw. -tagesstätten erfolgen. Dies eignet sich jedoch nur bei größeren Behörden oder der Kooperation mit einem anderen Arbeitgeber und ist meist mit hohen Kosten verbunden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Belegplätze in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen für die Beschäftigten zu organisieren, Tagespflegepersonen zu vermitteln und diesen gegebenenfalls Räume für die Betreuung zur Verfügung zu stellen. Der Arbeitgeber kann ebenfalls einen Zuschuss zur Kinderbetreuung beisteuern. Bei der punktuellen Betreuung handelt es sich lediglich um einen vorübergehenden Bedarf. Es geht darum, in Notfallsituationen den Beschäftigten eine Kinderbetreuung anbieten zu können. Über ein Eltern-Kind-Büro sollen jederzeit Betreuungspersonen vermittelt werden können, die in einer Ausnahmesituation einspringen. Dabei kann es sich um ehemalige Beschäftigte handeln, die sich hierfür bereit erklären, um ehrenamtliche Personen oder Notfallbetreuungsplätze in städtischen Einrichtungen (KGST, 2009). In Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Führungskräften spielt insbesondere das Vorhandensein von Betreuungspersonen während der Arbeitszeit eine wichtige Rolle.

7.3 Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen

In der Umfrage ergab sich sowohl aus Frage 5.1 mit 57% als auch aus Frage 11 mit 47%, dass Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen den zweitstärksten Hinderungsgrund für Frauen in Führungspositionen darstellen. Im Theorieteil wurden Vorurteile und Geschlechterstereotype getrennt als Aufstiegsbarrieren aufgeführt. Vorurteile beschreiben die Erwartungen über die Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Frauen (ASSIG, MÜHLENS, 1993). Geschlechterstereotype hingegen stellen eine komplexere Form von Vorurteilen dar. Es ist jedoch schwierig die beiden Begriffe strikt voneinander zu trennen. Es wird vermutet, dass für viele Probandinnen kein direkter Unterschied zwischen den beiden Begriffen ersichtlich war. Diese Stereotypen bzw. Vorurteile können oftmals ein Hindernis im Aufstieg der Frauen darstellen, da sie bei einer Entscheidung über äquivalent qualifizierte Personen den Ausschlag für eine Ablehnung einer Frau liefern können. Man spricht bei der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen von der sogenannten „gläsernen Decke“. Je höher die hierarchische Ebene einer Verwaltung, desto seltener finden sich Frauen in diesen Positionen (SCHUBERT, 2001).

Geschlechterstereotype und Vorurteile sind relativ starr und lassen sich nur schwer verändern, da sie zur Vereinfachung von Entscheidungen im Alltag von Menschen herangezogen werden, um diesen einen gegebenenfalls zusätzlichen Informationsaufwand zu ersparen (SCHUBERT, 2001). In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, um diese vorhandenen Geschlechterstereotype bei Entscheidungen abzumildern bzw. abzubauen. SCHUBERT und LITTMANN-WERNLI führen als Ansatzpunkt die Individualisierung der Personalpolitik auf. Ziel soll sein, die individuellen Qualitäten einer Person, unabhängig vom Geschlecht, zu betrachten. Dies kann über externe Anreize außerhalb oder innerhalb einer Organisation erfolgen. Äußere Anreize werden über Statistiken geschaffen, die einen Mangelzustand aufdecken. Solche Maßnahmen werden in der heutigen Zeit schon weitestgehend in Form von Gender- bzw. Bilanzberichten des Bundes und der Länder umgesetzt. Die Möglichkeit innerhalb eines Unternehmens besteht in der Veranlassung von Führungskräften und Vorgesetzten zu einer Informati-

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

onsbeschaffung bezüglich eines Individuums. Problematisch wird es, wenn ein Mann und eine Frau mit gleichen Qualifikationen sich auf eine Stelle bewerben und die Personalverantwortlichen nicht mehr über Geschlechterstereotype eine Vereinfachung der Personalauswahl heranziehen können. Die Entscheidungsfindung wird um einiges komplexer (SCHUBERT, 2001).

Weitere Maßnahmen zur Verminderung von Geschlechterstereotypen bzw. Vorurteilen bestehen in der aktiven Gleichstellungsförderung durch Veränderung der Rahmenbedingungen z.B. in Bezug auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch sollte innerhalb einer Behörde ein konsequentes Gleichstellungscontrolling betrieben werden, in dem Soll-Vorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen z.B. in Leitbildern getroffen werden. Durch einen Soll-Ist-Vergleich sollen Fortschritte hervorgehoben werden und weitere Maßnahmen zur Erreichung des gesetzten Zieles eingeleitet werden (SCHUBERT, 2001). Solche Konzepte sind nur erfolgsversprechend, wenn ohne Nachlass an der Umsetzung der Ziele gearbeitet wird und bei Erreichung des Zieles Maßnahmen getroffen werden, die eine rückläufige Entwicklung verhindern.

WUNDERER und DICK haben aus ihren Untersuchungen ebenfalls Ansatzpunkte zur Förderung der Chancengleichheit abgeleitet. Sie schlagen vor Geschlechterstereotype und Vorurteile durch Einflussnahme in den Sozialisationsprozess zu mindern. Mit Hilfe von Öffentlichkeitsarbeit bzw. Werbung soll in das Selbstverständnis der Menschen eingegriffen werden und durch die Vermittlung eines neuen Rollenverständnisses das traditionelle Rollenkonzept verändert werden. Außerdem könnte eine Erweiterung beruflicher Perspektiven durch die Öffnung von Berufszweigen, in denen Frauen weniger repräsentiert sind, erfolgen (WUNDERER, 1997). Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung befinden sich meist in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Soziales, Familie, im Personalwesen oder in unterstützenden Stabsfunktionen (BECK, 2001). Positionen aus Bereichen, die oben nicht genannt wurden, sollten attraktiver für Frauen gestaltet werden. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre, schon sehr früh in den Sozialisationsprozess einzugreifen und diesem entgegen zu wirken, indem in Kindergärten und Schulen eine geschlechtsneutrale Erziehung erfolgt. Die Lehrpläne müssten

hierfür entsprechend ausgestaltet und geeignete Lehrkräfte ausgewählt werden, um Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts weitestgehend zu verhindern. Zusätzlich ist die Einführung von Projekten sinnvoll, die an dem traditionellen Rollenverständnis Veränderungen herbei führen können. Abzuzielen ist hierbei nicht nur auf das öffentliche Leben, sondern auch die gleichberechtigte Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung (WUNDERER, 1997). Kritisch anzumerken ist die tatsächliche Umsetzung solcher Projekte. Sie können nur dann Erfolg haben, wenn kontinuierlich an einer Vermittlung eines geänderten Rollenverständnisses gearbeitet wird und auch die Eltern in einer geschlechtsneutralen Erziehung ohne Vorurteile gegenüber dem anderen Geschlecht mitwirken.

7.4 Teilzeitarbeitsplätze

Laut den Ergebnissen der Umfrage empfanden von den 157 Probandinnen 34% Teilzeitarbeitsplätze als Aufstiegsbarriere für Frauen. In der Studie von Dr. Habermann-Horstmeier sagten 30%, dass eine Teilzeittätigkeit grundsätzlich der Karriere schadet. Der überwiegende Teil der Befragten glaubt, eine Teilzeittätigkeit von länger als einem Jahr schadet der Karriere. Nur vorübergehende Teilzeittätigkeiten von weniger als einem Jahr scheinen kein oder nur ein geringes Aufstiegs Hindernis darzustellen (HABERMANN-HORSTMEIER).

In der Umfrage wurde nicht gefragt, inwiefern Teilzeitarbeit einen Hinderungsgrund darstellt. Teilzeitarbeit könnte als Aufstiegsbarriere angesehen werden, weil nach wie vor viele die Meinung haben, Führungspositionen und Teilzeit wären nicht miteinander vereinbar. Dies bestätigen die Ergebnisse der eigenen Erhebung. 56% der Probandinnen finden die Besetzung einer Führungsposition mit einer Teilzeitkraft weniger gut und 19% der weiblichen Studierenden finden dies sogar schlecht. Es gibt keine Statistiken, die die Zahl teilzeitarbeitender Führungskräfte getrennt auflisten. Deshalb ist es sehr schwierig eine Aussage darüber zu treffen, wie viele Behörden in Bezug darauf bereits einen Versuch gestartet haben. Gesetzlich ist in §14 Abs.1 ChancenG BW ein ausreichendes Angebot an Teilzeitarbeitsplätze, auch im Führungsbereich, zu schaffen. Aus dem Bilanzbericht des Landesgleichberechtigungsgesetzes für die Jahre 2000-2004 kann geschlossen werden, dass Teilzeit bei Führungskräften langsam häufiger auftritt. Die

7. Ansätze zur Vermeidung von Aufstiegsbarrieren für Frauen in Führungspositionen

Teilung einer Leitungsposition ist mit hohen Anforderungen an die betroffene Person und das Führungsumfeld verbunden und erfordert eine sorgfältige Planung. Eine Möglichkeit Teilzeitarbeit als Hinderungsgrund zu mindern, wäre die verstärkte Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit. Über Zielvereinbarungen innerhalb der Behörden könnte eine Erhöhung des Anteils von Teilzeitkräften in Führungspositionen festgelegt werden. Der sachbearbeitende Teil der Stelle müsste delegiert werden, um nur noch die Führungsaufgaben wahrnehmen zu können oder die Stelle müsste zwischen zwei oder mehreren Führungskräften geteilt werden (KGST, 2009). Eine gute Planung und die Mithilfe aller Beteiligten sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen von in Teilzeit besetzten Führungspositionen. Es ist auch möglich, einer Mitarbeiterin, die bisher keine Führungsaufgaben ausübte, einen Anteil an Führungsaufgaben zu überlassen, damit diese sie erproben und Erfahrungen sammeln kann und als Nachwuchsführungskraft trainiert werden kann (KGST, 2009).

8 Fazit/ Ausblick

Die Problematik der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung konnte in dieser Arbeit deutlich aufgedeckt werden. Gründe hierfür können nicht in einem mangelnden Bildungsniveau von Frauen oder einem eventuell schlechteren Führungsstil gesehen werden. Das Bildungsniveau von Frauen hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen und mittlerweile erzielen Frauen oftmals sogar bessere Bildungsabschlüsse als Männer. Auch ein weiblicher Führungsstil, welcher Frauen als die besseren oder schlechteren Führungskräfte darstellt, konnte nicht nachgewiesen werden. Dennoch besteht eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, die auf verschiedene Hinderungsgründe wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen und Teilzeitarbeit als Karrieresackgasse, zurückzuführen sind. Diese Problematik wird in der heutigen Zeit zunehmend in den Medien und in der Politik diskutiert. Es wurden Gesetzesänderungen herbei-

geführt und Frauenfördermaßnahmen umgesetzt. In der öffentlichen Verwaltung bestehen Zusatzmaßnahmen zu den allgemeinen Rechtsgrundlagen, die die Chancengleichheit von Männern und Frauen fördern und die Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Bereichen oder Positionen beheben sollen. Trotz gesetzlicher Gleichstellung konnte die faktische Gleichstellung von Mann und Frau bisher in der Praxis noch nicht erreicht werden. Um die nach wie vor bestehenden Hürden für Frauen zu beseitigen, sind weitere Maßnahmen notwendig. Diese werden überwiegend in der Ausweitung eines Kinderbetreuungsangebotes auf alle Altersgruppen und in Form von Ganztagesbetreuungen und der flexiblen Arbeitszeitgestaltung auch in Führungspositionen gesehen.

Es ist jedoch auch zu beachten, dass eine vollständige Gleichstellung von Männern und Frauen im Beruf nur dann erfolgen kann, wenn ein Umdenken in der Gesellschaft erfolgt und im Privatbereich zunehmend eine Aufteilung von Hausarbeit und Kinderbetreuung erfolgt. Vor allem im Westen Deutschlands erfordert die Chancengleichheit von Frauen und Männern gerade in Bezug auf die Ausübung einer Erwerbstätigkeit oder Führungsposition der Frau die geistige Erneuerung des bisherigen stringenten Rollenverständnisses innerhalb der Familie. Um dies zu fördern, sind vor allem die Arbeitgeber, sei es in der öffentlichen Verwaltung oder in der Privatwirtschaft, aufgerufen, Modelle anzubieten, die eine Erwerbstätigkeit von Frauen neben der Kinderbetreuung nicht mehr per se in Frage stellen. Gerade für den Arbeitgeber öffentliche Verwaltung sind die Möglichkeiten gegeben, nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Neuere Entwicklungen zeigen, dass Männern eine aktive Familienphase immer wichtiger ist. Im Zuge des demographischen Wandels wird es in der Zukunft vermehrt zu einem Fachkräftemangel kommen. Die öffentliche Verwaltung kann über den Faktor familienfreundlicher Arbeitgeber um Fachkräfte werben bzw. diese halten. Das Führungspotenzial von Frauen wurde bisher noch relativ wenig genutzt. Eine gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen ist somit nicht nur im Interesse der Frauen, sondern auch im Interesse des Arbeitgebers, um ungenutztes Potenzial in den Verwaltungsablauf integrieren zu können und darüber zumindest ansatzweise einem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Die Anzahl der Frauen in Führungspositionen hat sich in den letzten Jahren bereits deutlich verbessert. Auch in Zukunft wird sich der Frauenanteil in Führungspositionen zunehmend erhöhen. In der öffentlichen Verwaltung ist der Frauenanteil im Vergleich zu anderen Beschäftigungssektoren relativ hoch. Betrachtet man die zunehmenden Zahlen weiblicher Studierender und die Tatsache, dass an den Verwaltungshochschulen Kehl und Ludwigsburg der überwiegende Teil der Studenten weiblich ist, wird deutlich, dass immer mehr Frauen die Qualifikation für eine Führungsposition erreichen werden.

Frauenfördermaßnahmen und Gleichstellungsgesetze stoßen häufig auf politische und verfassungsrechtliche Kritik, da die Gefahr der „umgekehrten Diskriminierung“ besteht. Insbesondere die Einführung sogenannter gesetzlicher Quoten, die die Unterrepräsentanz von Frauen in bestimmten Positionen beheben sollen, werden als heikel angesehen (SCHMIDT, 2009). Frauenförderung zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung ist derzeit noch notwendig; gleichwohl ist auch in der öffentlichen Verwaltung dieses Ziel vor dem Hintergrund der Besetzung von Stellen nach Leistung und Befähigung zu berücksichtigen. Es muss deshalb darauf geachtet werden, dass Frauenfördermaßnahmen nicht zu weit gehen. Die Frauen sind nach den aufgezeigten Erkenntnissen den Männern von den schulischen Leistungen und auch in sonstiger Hinsicht gleichwertig. Sie bedürfen deshalb keines Schutzrahmens, der es nur Frauen ermöglicht, bestimmte Führungspositionen wahrzunehmen. Vielmehr wäre es ein bedeutender Schritt, wenn die Arbeitgeber den Frauen mit der Offenheit eine Führungsposition zutrauen, die für Männer als selbstverständlich empfunden wird.

IV. Anlagen

Anlage 1 – Lissabon-Strategie, Deutsche Rentenversicherung Bund

Deutsche Rentenversicherung Bund, Stand 24.02.2010

<http://www.deutsche-rentenversicherung->

[bund.de/nm_11818/SharedDocs/de/Inhalt/02__Rente/06__ausland__rente/05__eu__sozialpolitik/lissabon__strategie.html](http://www.deutsche-rentenversicherung-bund.de/nm_11818/SharedDocs/de/Inhalt/02__Rente/06__ausland__rente/05__eu__sozialpolitik/lissabon__strategie.html)

Deutsche Rentenversicherung
Rente
Rente mit 67
Berufsgruppen
Vor der Rente
Rentenbeginn- und Rentenhöhenrechner
Leistungen
Rente und Scheidung
Riester-Rente
Rentensteuer
▼ Ausland und Rente
Grundlagen

Die Lissabon-Strategie

Im März 2000 gaben die europäischen Staats- und Regierungschefs der EU das Ziel vor, bis 2010 zum "wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt" zu werden. Die "Lissabon-Strategie", wie man sie seitdem allgemein nennt, besteht im Grunde aus einer Vielzahl sich gegenseitig beeinflussender Reformen. Die Maßnahmen eines Mitgliedstaats, so der Ansatz, gewinnen an Durchschlagskraft, wenn sie mit den anderen Mitgliedstaaten der EU abgestimmt werden. Im Bereich des Sozialschutzes führte die Lissabon-Strategie insbesondere zur Einführung des [Verfahrens der offenen Methode der Koordinierung \(OMK\)](#) in den Gebieten "soziale Eingliederung" und "Alterssicherung". Damit sollte ein wesentliches Ziel der Strategie, nämlich die angestrebte Modernisierung der Sozialschutzsysteme der Mitgliedstaaten, unterstützt werden. Im Bereich der Beschäftigungspolitik wurde das ehrgeizige Ziel vorgegeben, bis 2010 eine deutliche Erhöhung der Beschäftigungsquoten insbesondere bei Frauen und älteren Arbeitnehmern zu erreichen. So soll die Quote der beschäftigten Frauen EU-weit auf 60 Prozent und der Beschäftigten im Alter von 55 bis 64 Jahren EU-weit auf 50 Prozent erhöht werden.

Anlage 1 - Lissabon-Strategie, Deutsche Rentenversicherung Bund

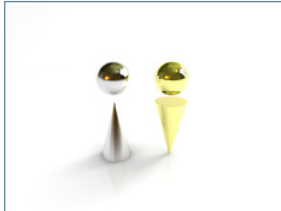
Anlage 2 – Bericht der Kommission zur Gleichstellung

Bericht der Kommission, Stand 24.02.2010

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=89&newsId=660>

Bericht der Kommission: Gleichstellung ist Teil der Lösung zur Überwindung der Krise

18/12/2009



Einem heute von der Europäischen Kommission angenommenen Bericht zufolge hat die Wirtschaftskrise bei Frauen und Männern für Arbeitsplatzverluste gesorgt.

Für die Frauen ist die Gefahr allerdings größer, dass sie keine neue Stelle finden, und auf dem Arbeitsmarkt sind sie insgesamt in einer schwächeren Position. Unabhängig von der derzeitigen Krise unterstreicht die Kommission in ihrem für die Frühjahrstagung des Europäischen Rates bestimmten Bericht über die Gleichstellung von Frauen und Männern, dass weiterhin große Herausforderungen zu bewältigen sind, und sie fordert, dass in der künftigen Strategie der EU für Wachstum und Beschäftigung der geschlechts-spezifischen Dimension stärker Rechnung getragen werden muss.

Der jährliche Bericht der Europäischen Kommission über die Gleichstellung von Frauen und Männern veranschaulicht, dass der allgemeine Trend zwar eindeutig in Richtung einer gerechteren Ausrichtung der Gesellschaft und des Arbeitsmarktes geht, dass die Beseitigung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten jedoch nur langsam vorankommt. Zwischen Männern und Frauen gibt es nach wie vor Unterschiede in Bezug auf Beschäftigungsquoten, Entgelt, Arbeitszeit, Führungspositionen, Armutsrisiko und Übernahme von Betreuungsaufgaben. Bei der Beschäftigung der Frauen konnten allerdings zwischen 1998 und 2008 erhebliche Fortschritte verzeichnet werden: So stieg die Beschäftigungsquote der Frauen in dieser Zeit um 7,1 Prozentpunkte auf 59,1 %. Allerdings wurde dieser positive Trend durch die Wirtschaftskrise unterbrochen.

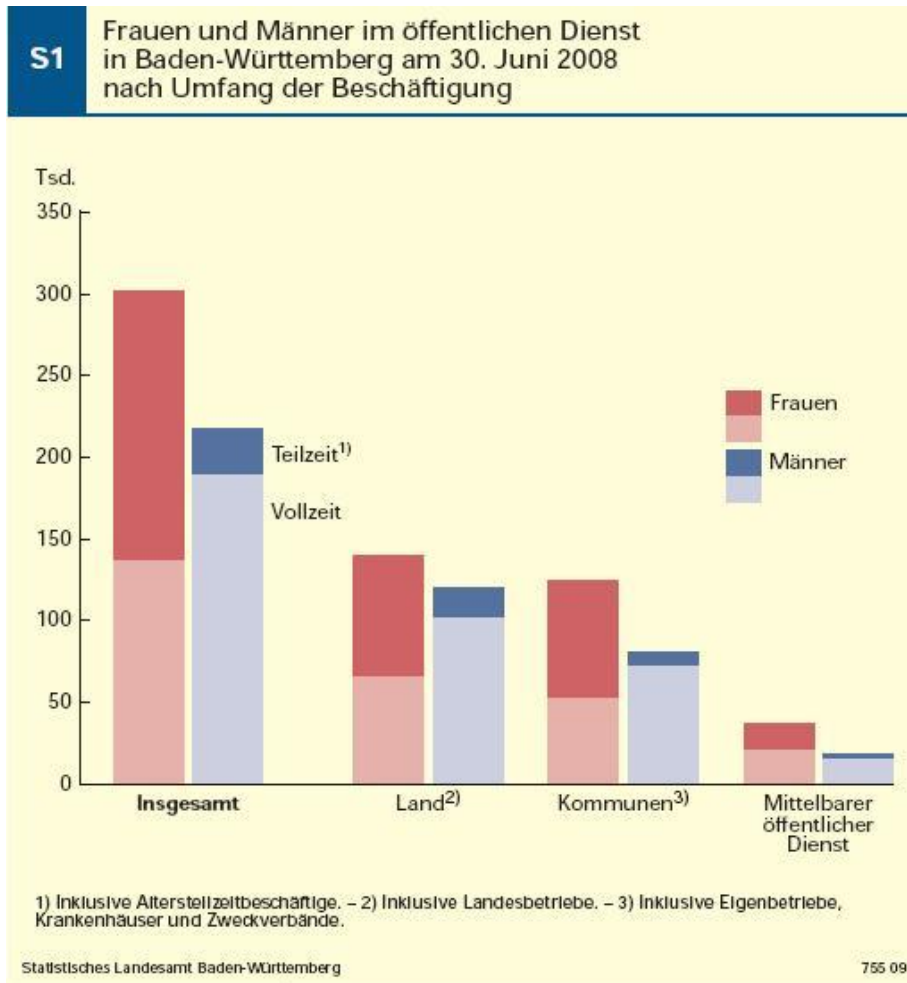
Zwar ist die Arbeitslosenquote bei Frauen weniger stark angestiegen als bei Männern (Frauen: von 7,4 % im Mai 2008 auf 9 % im September 2009; Männer: von 6,4 % auf 9,3 % im gleichen Zeitraum), mittlerweile nehmen beide Quoten jedoch mit gleicher Geschwindigkeit zu, und in 12 EU-Mitgliedstaaten ist die Arbeitslosenquote der Frauen nach wie vor höher als die der Männer. Somit besteht das Risiko einer verzögerten Auswirkung auf die Frauen, da sich die Arbeitsplatzverluste, die zunächst vor allem Männerdomänen wie die Industrie und das Baugewerbe betrafen, nun auch auf andere Branchen ausdehnen, in denen ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern herrscht, sowie auf den öffentlichen Sektor, wo mehr Frauen beschäftigt sind.

Die Rezession stellt für die Beschäftigung und die Gleichstellung von Frauen sowohl eine Chance als auch eine potenzielle Bedrohung dar. Gleichstellung ist eine unabdingbare Voraussetzung für Wachstum, Beschäftigung und sozialen Zusammenhalt, und ist deshalb als Bestandteil des Lösungsansatzes zur Überwindung der Krise zu betrachten. Auf einer von der schwedischen Ratspräsidentschaft veranstalteten Ministertagung wurde die Notwendigkeit unterstrichen, die Geschlechterdimension in der Strategie „EU 2020“ zu stärken, insbesondere angesichts der Tatsache, dass einer kürzlich veröffentlichten Studie zufolge die Beseitigung der geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Beschäftigung zu einer BIP-Steigerung von 15 bis 45 % führen könnte.

Im Bericht der Kommission wird darüber hinaus deutlich gemacht, dass ein hochwertiger Arbeitsplatz die beste Garantie gegen Armut und soziale Ausgrenzung ist, und dass in Zeiten einer Rezession besonders auf benachteiligte Gruppen geachtet werden muss. Ferner sollten Maßnahmen, die sowohl Frauen als auch Männern die Vereinbarung von Beruf und Familie erleichtern und mehr Frauen die Aufnahme einer Beschäftigung ermöglichen, als langfristige Investition und nicht als kurzfristiger Kostenfaktor gesehen werden.

Anlage 2 - Bericht der Kommission zur Gleichstellung

Anlage 3 – Frauen und Männer im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg nach Umfang der Beschäftigung



Anlage 3 - Frauen und Männer im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg nach Umfang der Beschäftigung

Quelle: MICHEL, Nicole- Stat. Monatsheft 9/2009

Anlage 4 – Mutterschutz und Elternzeit in Europa 2001/ 2002

Tabelle 5.5: Mutterschutz und Elternzeit in Europa 2001/2002

Land	Dauer des Mutterschutzes vor + nach der Geburt	Dauer der Elternzeit
Belgien	7 Wochen + 8 Wochen	3 Monate (oder 6 Monate als Teilzeit)
Dänemark	4 Wochen + 24 Wochen (zusätzlich 2 für Väter)	10 Wochen (zusätzlich 2 für Väter)
Deutschland	6 Wochen + 8 Wochen	36 Monate
Frankreich	6 Wochen + 10 Wochen (zusätzlich 3 Tage für Väter)	36 Monate
Großbritannien	18 Wochen bis max. 40 Wochen	13 Wochen davon max. 4 Wochen pro Jahr
Irland	4 Wochen + 4 Wochen, 14 Wochen insgesamt	14 Wochen
Italien	8 Wochen + 12 Wochen	10 Monate (11 Monate wenn der Vater 3 Monate nimmt)
Niederlande	4 Wochen bis 6 Wochen + 10 Wochen bis 12 Wochen, 16 insgesamt	13 Wochen in Stunden berechnet
Norwegen	12 Wochen + 39 Wochen bis 49 Wochen (zusätzlich 4 für Väter)	42 bis 52 Wochen (zusätzlich 4 für Väter)
Österreich	8 Wochen + 8 Wochen	24 Monate
Portugal	16 Wochen insgesamt	6 Monate
Finnland	17 Wochen, 5 Wochen (zusätzlich 1 Woche für Väter)	6 Monate (zusätzlich 2 Wochen für Väter)
Schweden	12 Wochen (zusätzlich 2 Wochen für Väter)	18 Monate (480 Tage) (zusätzlich 2 Monate für Väter)
Spanien	16 Wochen insgesamt	36 Monate

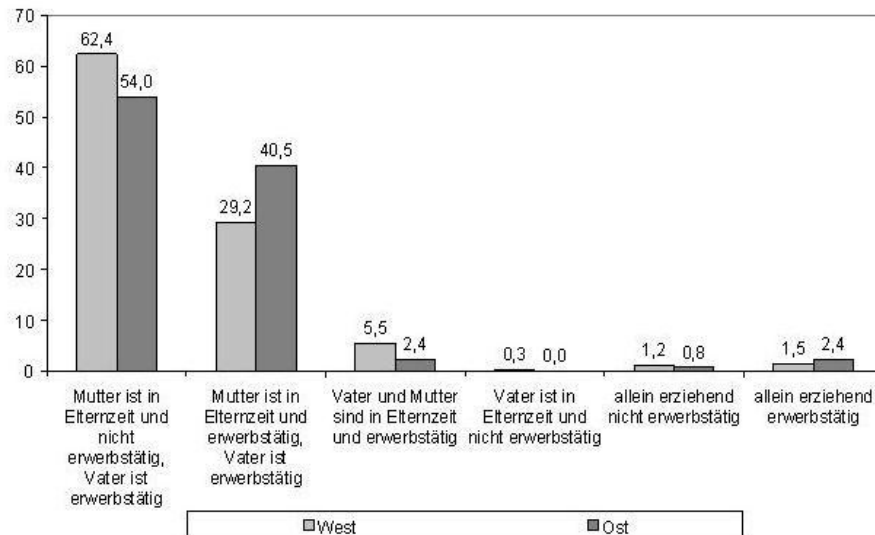
Anmerkung: Stand meist 2002; ohne Sonderregelungen; Angaben für Niederlande, für Kinder, die nach dem 1. Januar 1995 geboren wurden. In Dänemark wird zum Elternurlaub noch ein Kinderbetreuungsurlaub von 13 bis 26 Wochen gewährt, der mit 60 Prozent des Arbeitslosengeldes vergütet wird, in Schweden zusätzlicher, unbezahlter Urlaub.
Quelle: Adema 2001; Plantenga u.a. 2002 in Döge u.a. 2003

Anlage 4 - Mutterschutz und Elternzeit in Europa 2001/2002

Quelle: DRESSEL, CORNELISSEN, WOLF: Gender Datenreport - Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 2005, p.311

Anlage 5 – Elternzeittypen im 1. Und 2. Lebensjahr in West- und Ostdeutschland 2003

Abbildung 5.23: Elternzeittypen im 1. und 2. Lebensjahr¹ in West- und Ostdeutschland 2003 (in %)²



1 Die Regelungen zur Gestaltung der Elternzeit sehen vor, dass bis zu 12 Monate der Elternzeit auf einen späteren Zeitpunkt übertragen werden können. Diese Regelung gilt maximal bis zur Vollendung des 8. Lebensjahres des Kindes. Da diese Regelung über die Verwendung des 3. Elternzeitjahres seit 2001 in Kraft ist, sind verlässliche Aussagen über die Verwendung des 3. Elternzeitjahres erst ab 2009 möglich.

2 Die Prozentangaben beziehen sich auf die Haushalte, in denen mindestens eine Person Elternzeitananspruch hat und die Elternzeit in Anspruch genommen wird.

Datenbasis: Repräsentativbefragung 2003, n = 530

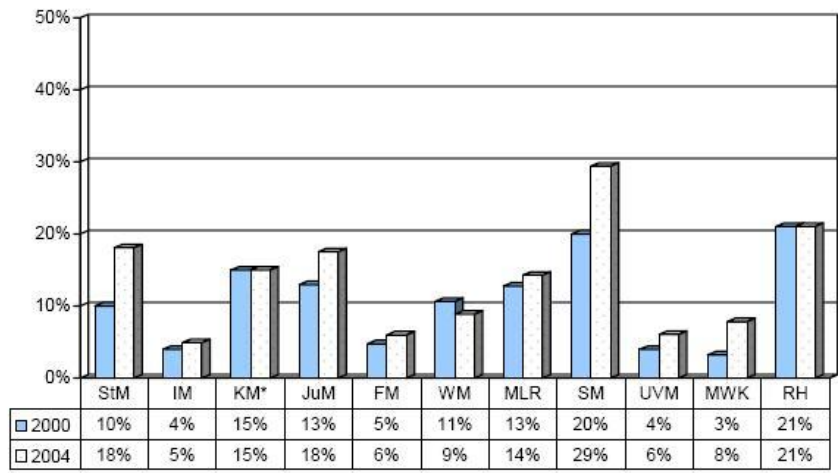
Quelle: BMFSFJ 2004a: 27

Anlage 5 - Elternzeittypen im 1. Und 2. Lebensjahr in West- und Ostdeutschland 2003

Quelle: DRESSEL, CORNELISSEN, WOLF: Gender Datenreport - Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 2005, p.314

Anlage 6 – Frauenanteil bei den Funktionsstellen in den Obersten Landesbehörden

Abb. 18: Frauenanteil bei den Funktionsstellen in den Obersten Landesbehörden



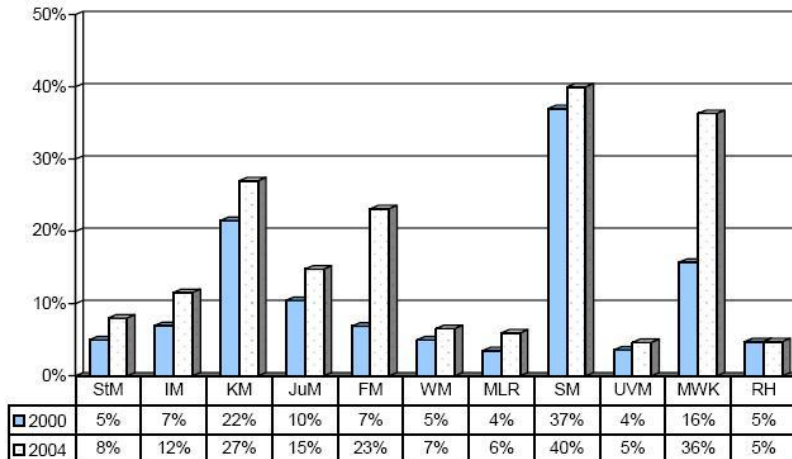
*Quelle: Erhebung aus den Geschäftsverteilungsplänen ohne Berücksichtigung der Zentralstellen *Ohne Berücksichtigung der stellvertretenden Abteilungsleiter im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport*

Anlage 6 - Frauenanteil bei den Funktionsstellen in den Obersten Landesbehörden

Quelle: Ministerium für Arbeit und Soziales BW: Landesgleichberechtigungsgesetz – Bilanzbericht 2000 – 2004, 2005, p.24

Anlage 7 – Frauenanteil bei den Funktionsstellen im nachgeordneten Bereich

Abb. 19: Frauenanteil bei den Funktionsstellen im nachgeordneten Bereich



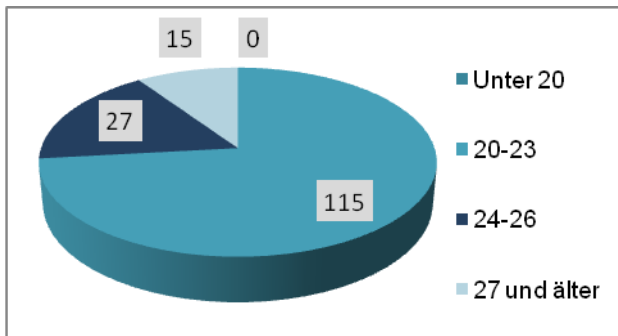
Quelle: Erhebungen der Ressorts

Anlage 7 - Frauenanteil bei den Funktionsstellen im nachgeordneten Bereich

Quelle: Ministerium für Arbeit und Soziales BW: Landesgleichberechtigungsgesetz - Bilanzbericht 2000-2004, 2005, p.25

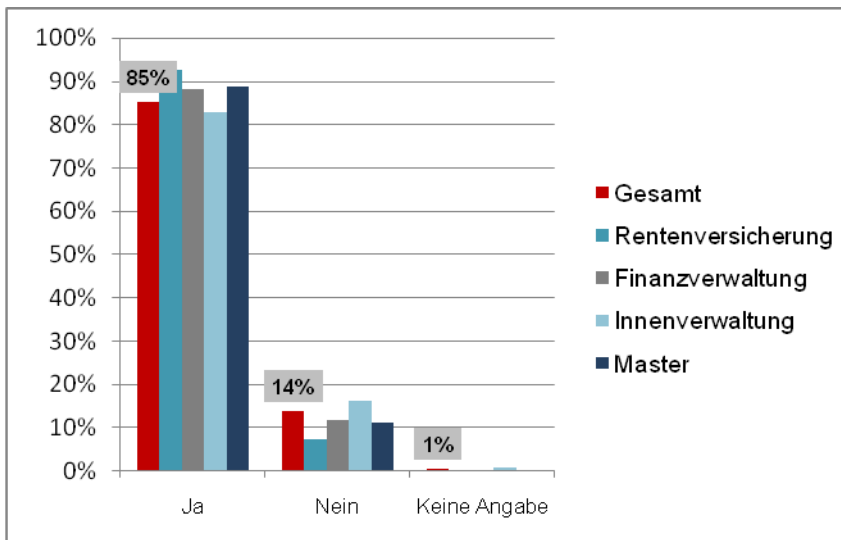
Grafiken Untersuchung

Anlage 8 - Alter der Probandinnen (Frage 2):



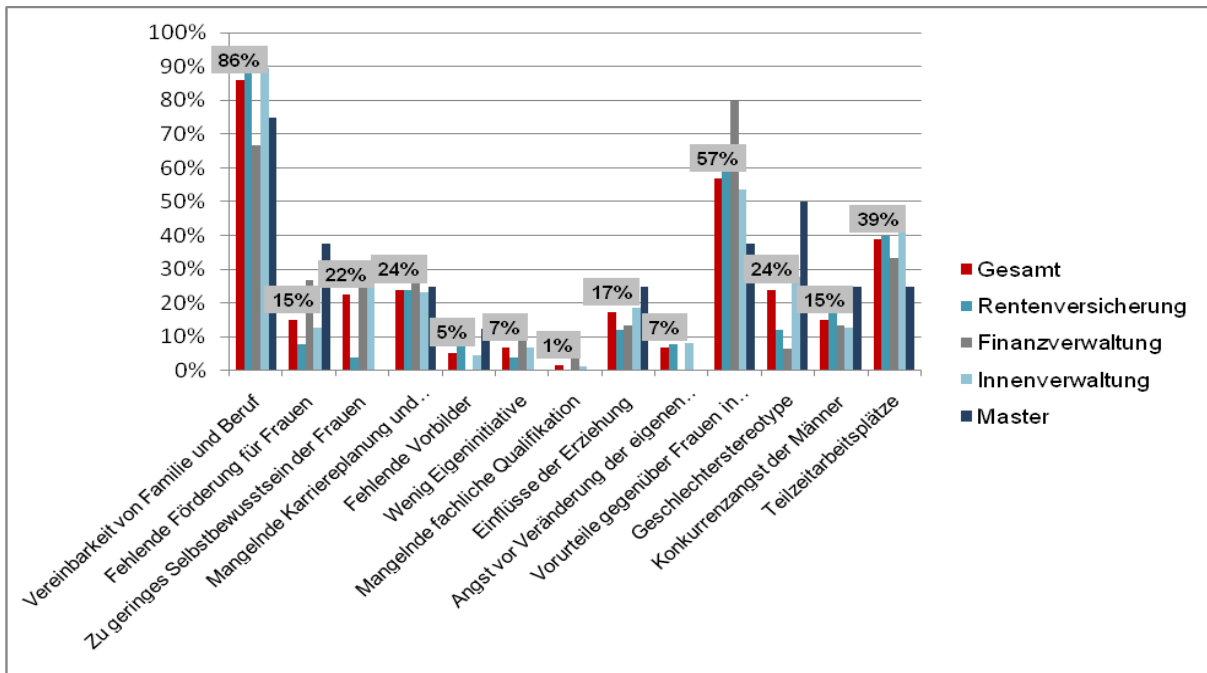
Anlage 8 - Alter der Probandinnen

Anlage 9 - Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen - Problembewusstsein in den verschiedenen Studiengängen (Frage 5):



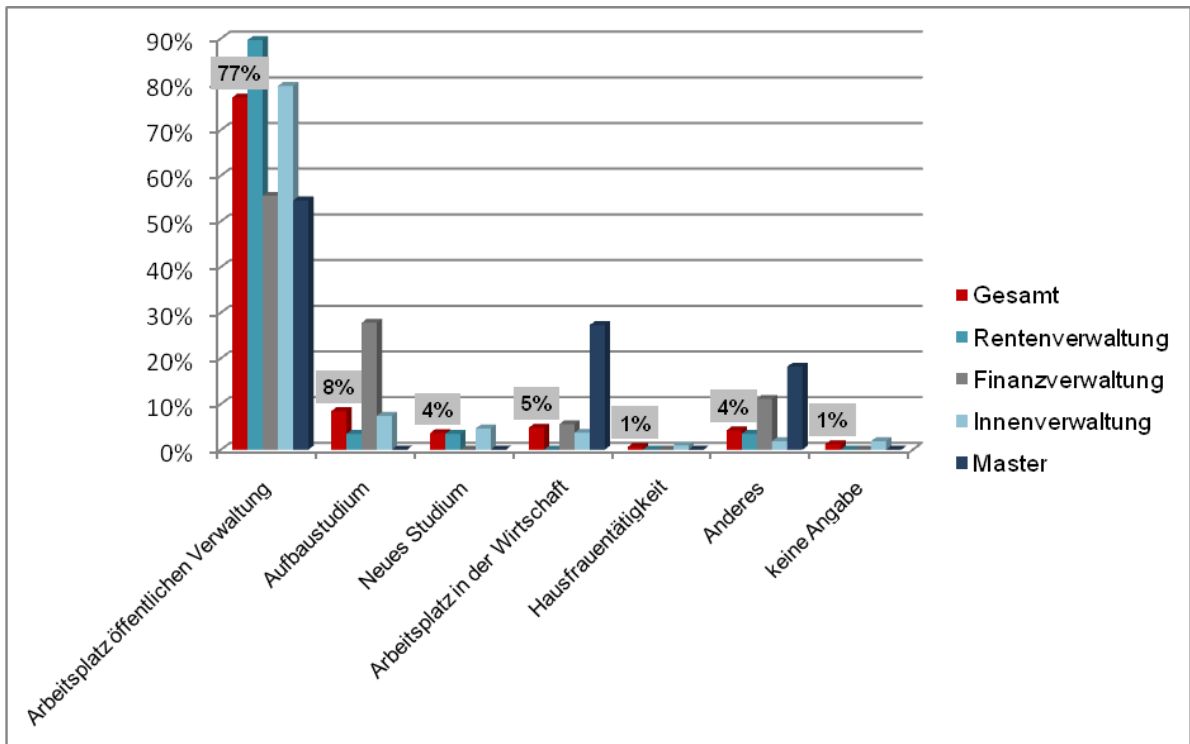
Anlage 9 - Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen - Problembewusstsein in den verschiedenen Studiengängen

Anlage 10 - Hauptgründe für eine Unterrepräsentanz in den verschiedenen Studiengängen (Frage 5.1):



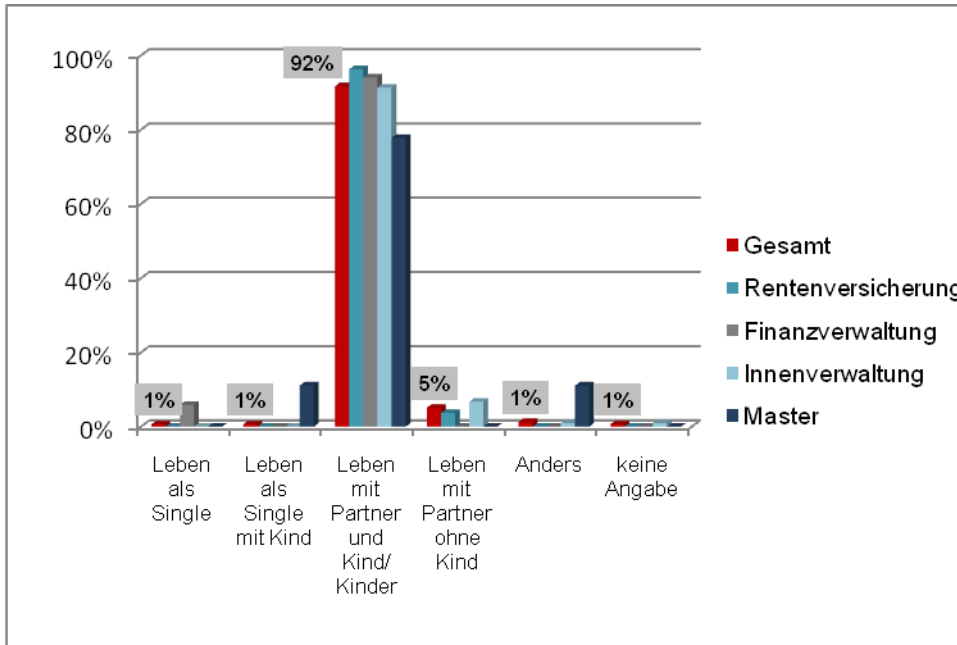
Anlage 10 - Hauptgründe für eine Unterrepräsentanz in den verschiedenen Studiengängen

Anlage 11 - Berufsziele nach Vollendung des derzeitigen Studiums in den verschiedenen Fachrichtungen (Frage 6):



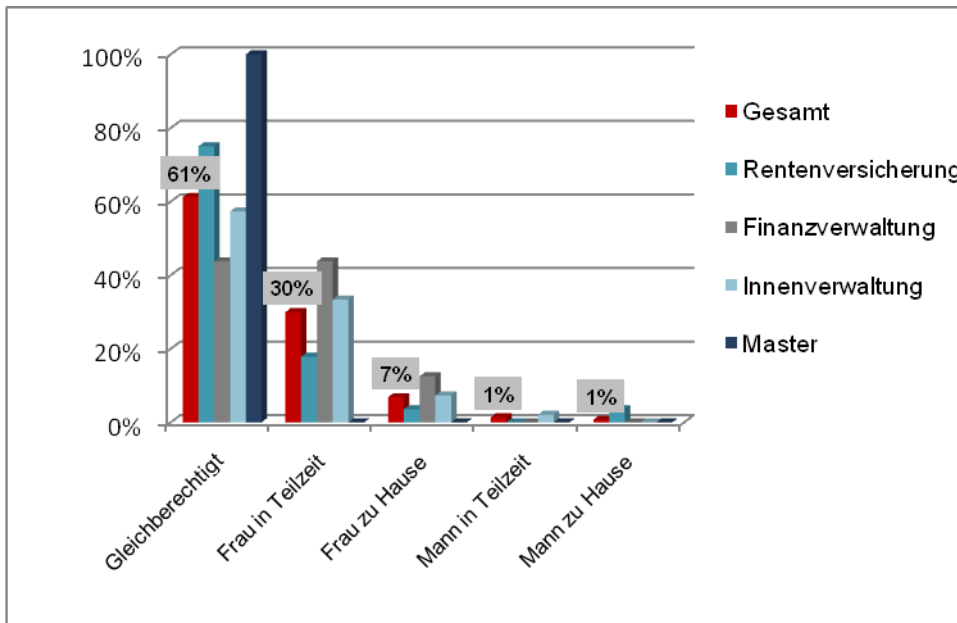
Anlage 11 - Berufsziele nach Vollendung des derzeitigen Studiums in den verschiedenen Fachrichtungen

Anlage 12 - Lebensvorstellung in den verschiedenen Studiengängen (Frage 7):



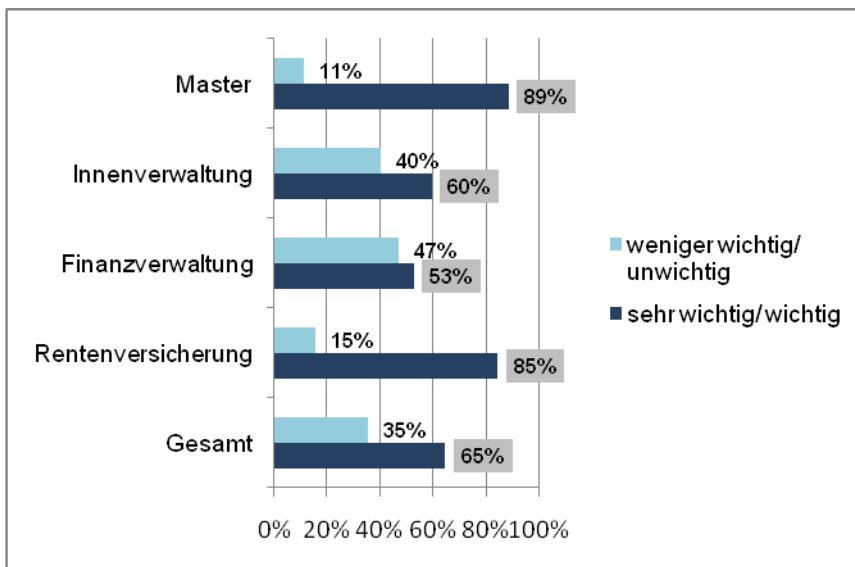
Anlage 12 - Lebensvorstellung in den verschiedenen Studiengängen

Anlage 13 - Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung mit dem Partner (Frage 7.1):



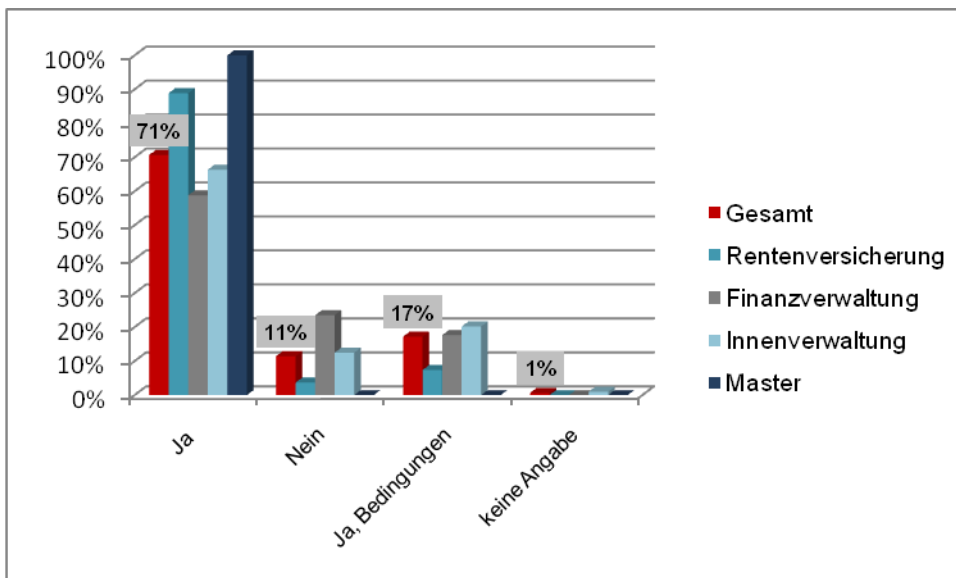
Anlage 13 - Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung mit dem Partner

Anlage 14 - Wichtigkeit beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen – Aufteilung nach Studiengängen (Frage 8)



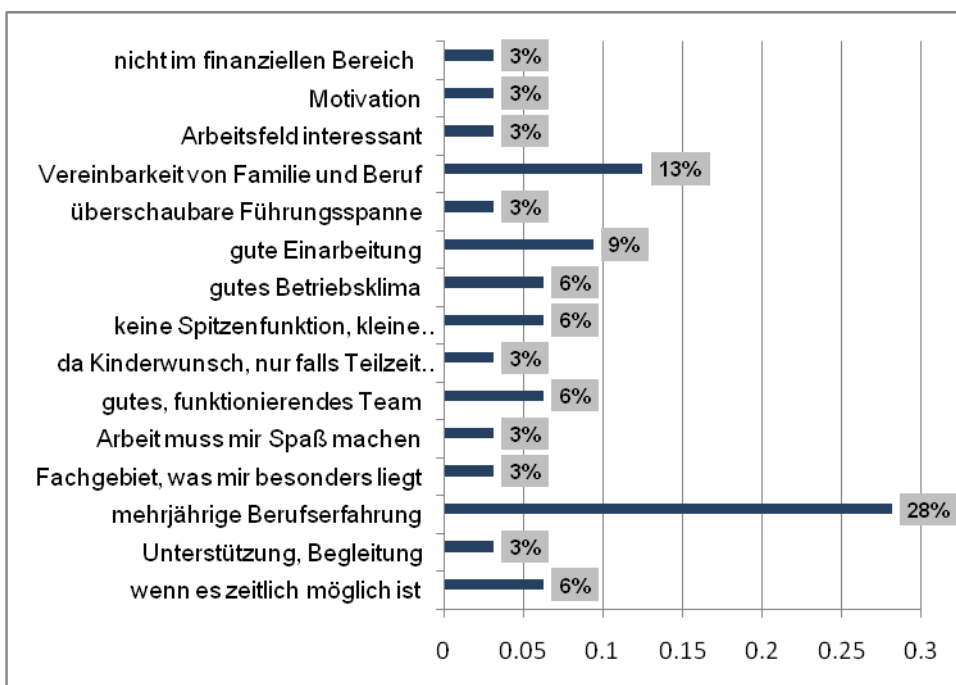
Anlage 14 - Wichtigkeit beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen – Aufteilung nach Studiengängen

Anlage 15 - Zutrauen in einer Führungsposition zu arbeiten – Aufteilung nach Studiengängen (Frage 9):



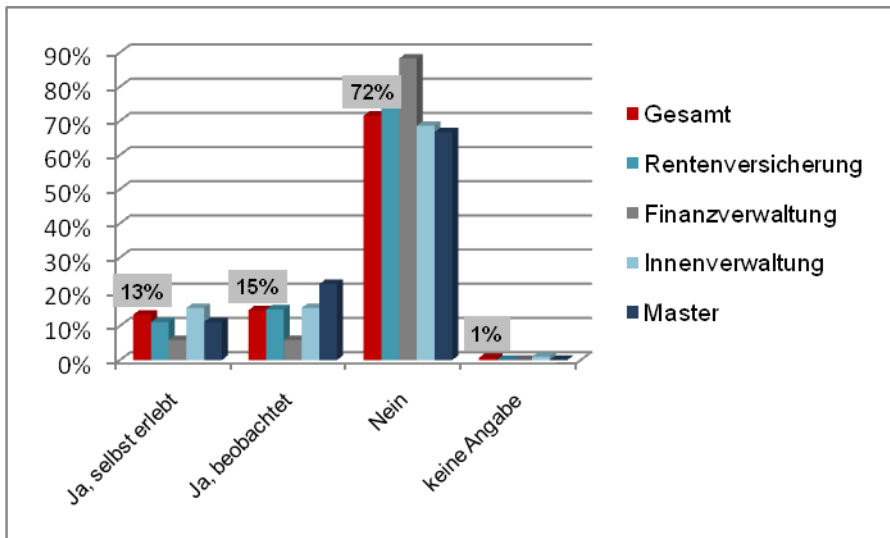
Anlage 15 - Zutrauen in einer Führungsposition zu arbeiten – Aufteilung nach Studiengängen

Anlage 16 - Bedingungen für das Zutrauen einer Führungsposition



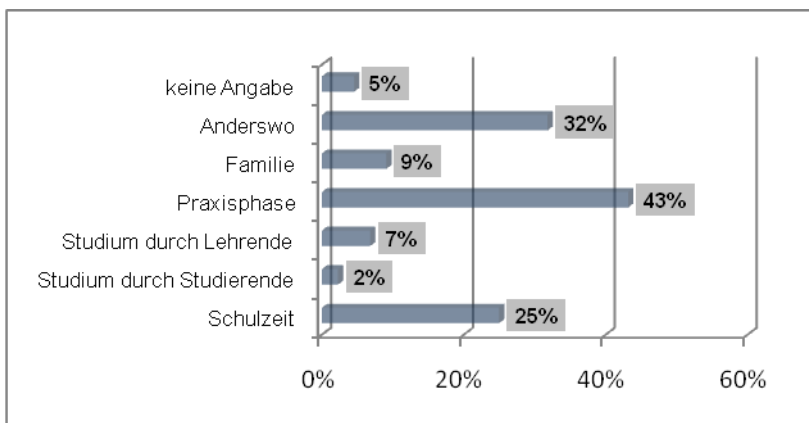
Anlage 16 - Bedingungen für das Zutrauen einer Führungsposition

Anlage 17 - Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts in den verschiedenen Studiengängen (Frage 10):



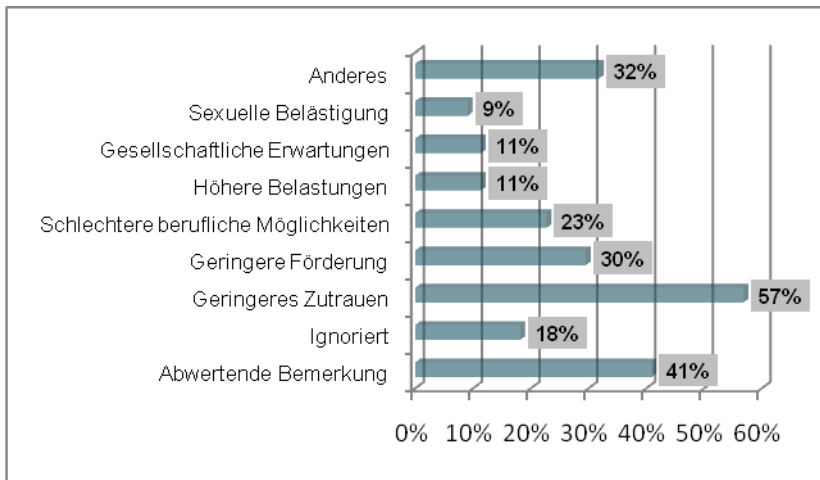
Anlage 17 - Benachteiligungen aufgrund des Geschlechts in den verschiedenen Studiengängen

Anlage 18 - Ort der Benachteiligungen (Frage 10.1):



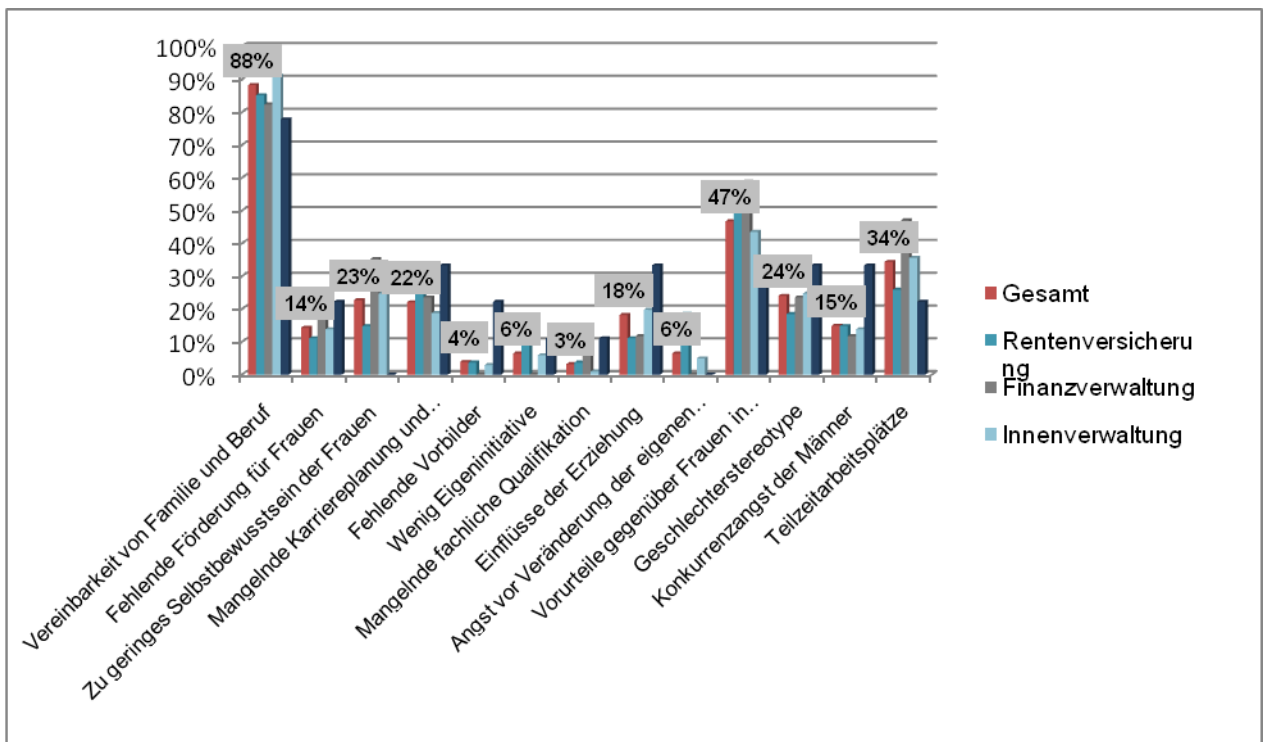
Anlage 18 - Ort der Benachteiligungen

Anlage 19 - Art der Benachteiligungen (Frage 10.2):



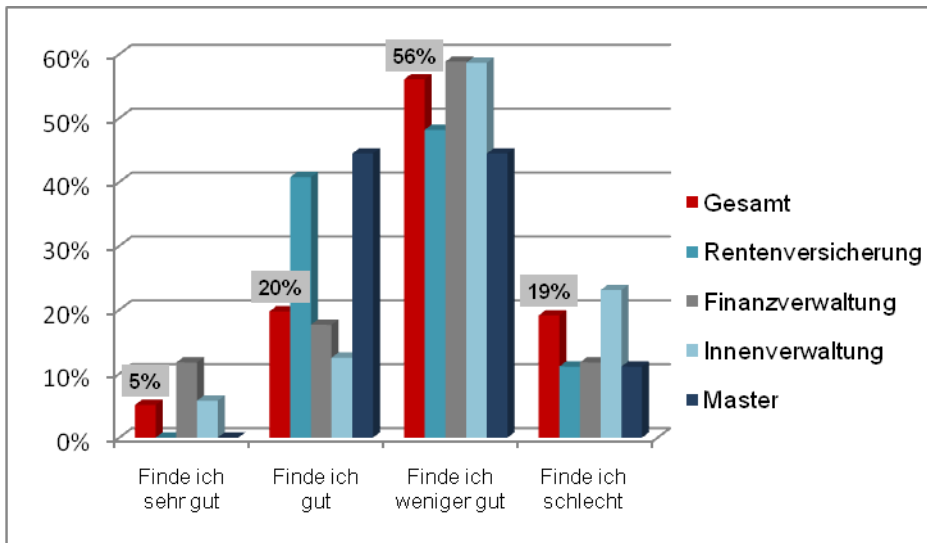
Anlage 19 - Art der Benachteiligungen

Anlage 20 - Aufstiegsbarrieren aufgeteilt nach Studiengängen (Frage 11):



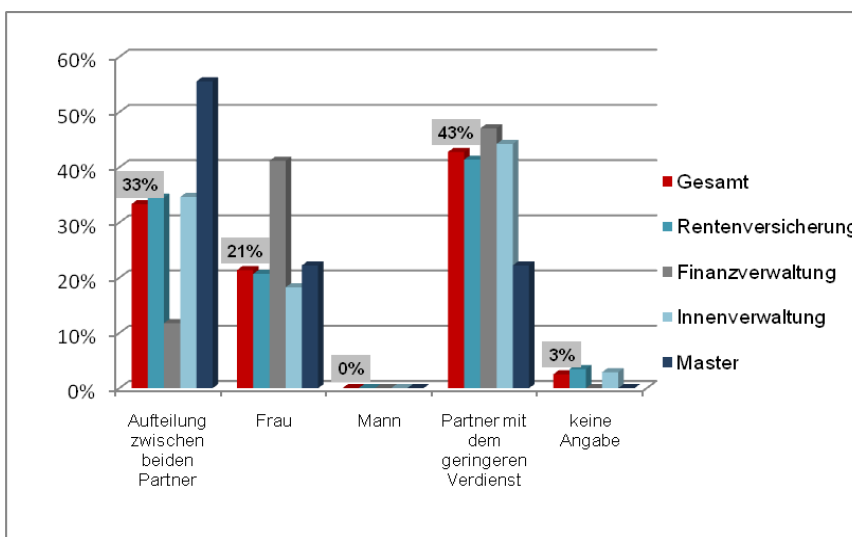
Anlage 20 - Aufstiegsbarrieren aufgeteilt nach Studiengängen

Anlage 21 - Führungspositionen in Teilzeit (Frage 12)



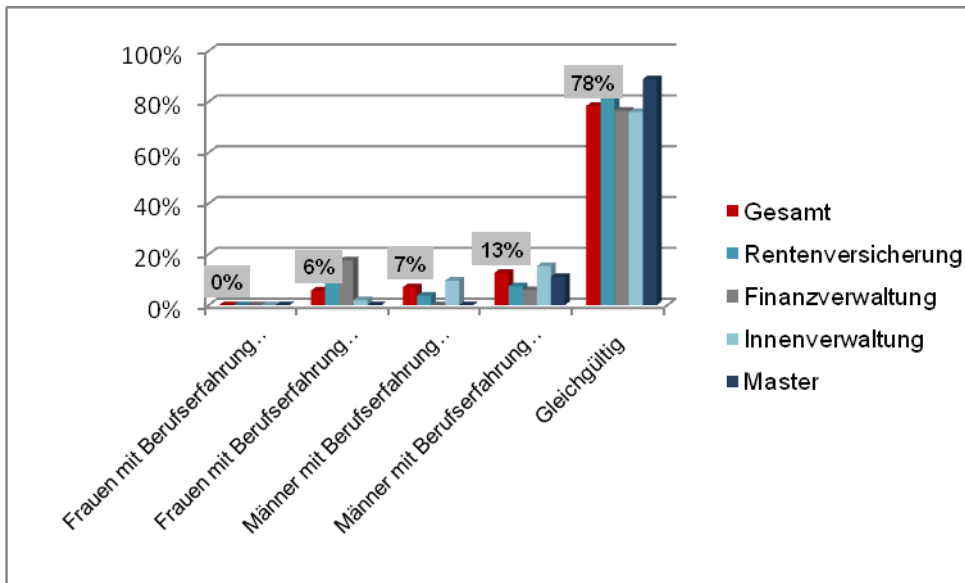
Anlage 21 - Führungspositionen in Teilzeit

Anlage 22 - Aufteilung der Elternzeit – Ergebnisse der verschiedenen Studiengänge (Frage 13):



Anlage 22 - Aufteilung der Elternzeit – Ergebnisse der verschiedenen Studiengänge

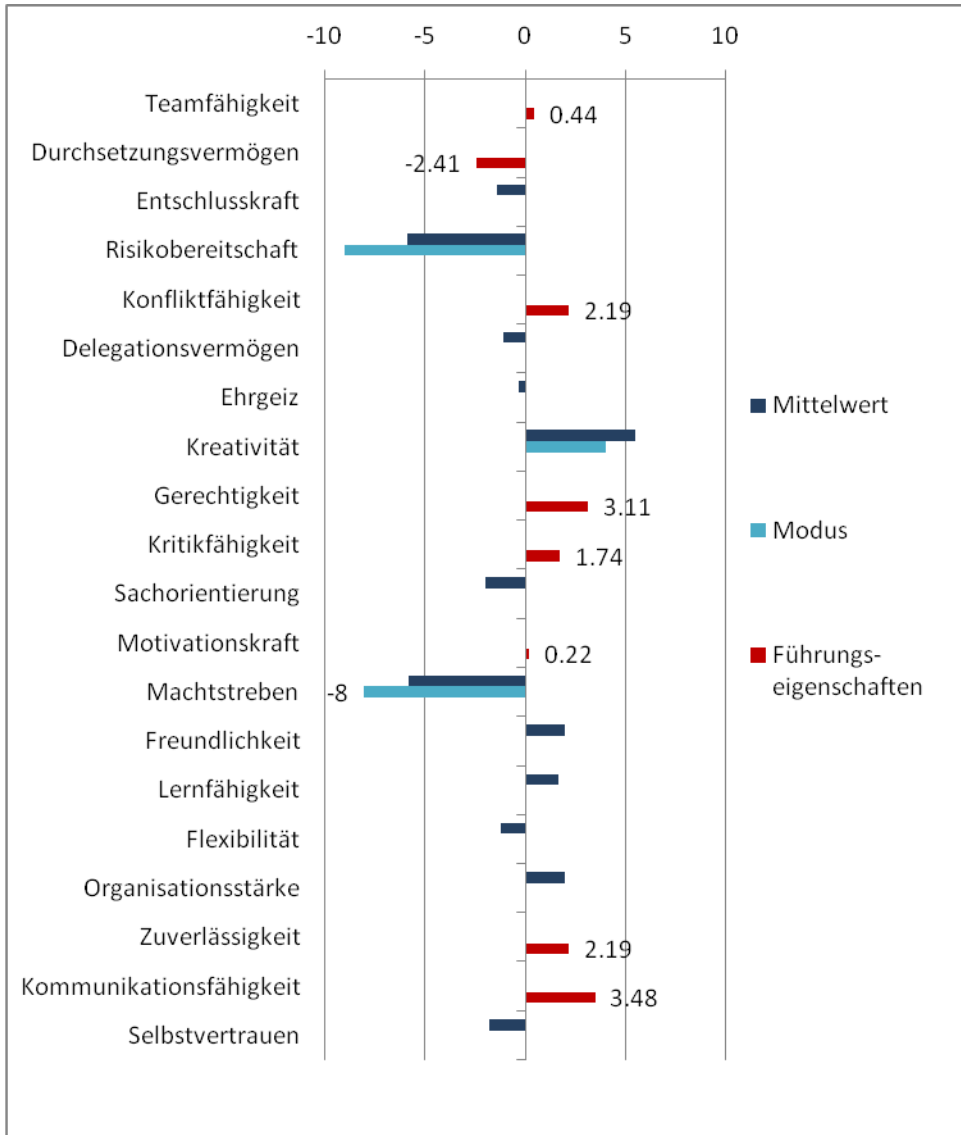
Anlage 23 - Geschlecht des Vorgesetzten (Frage 14):



Anlage 23 - Geschlecht des Vorgesetzten

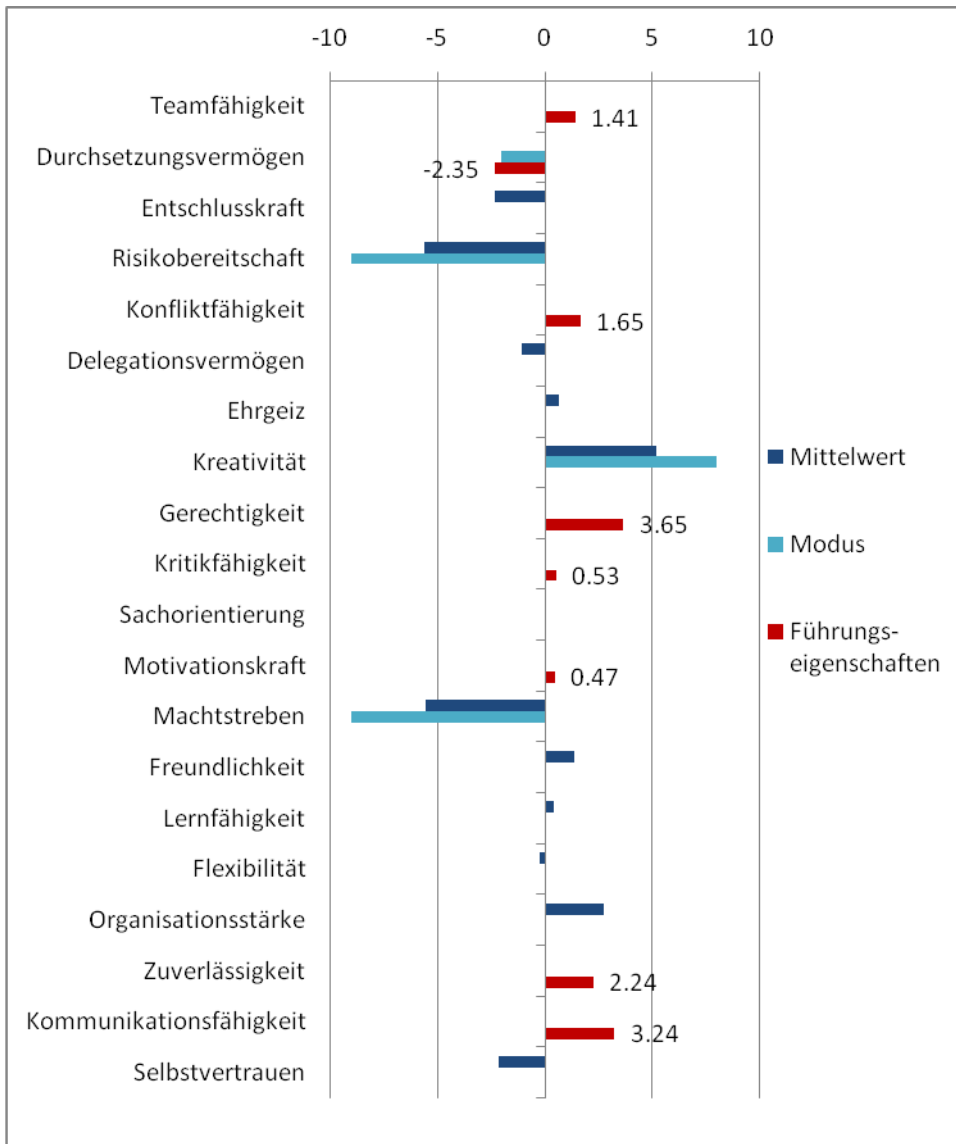
Anlage 24 - Zuordnung der Eigenschaften - Rentenversicherung

(Frage 16):



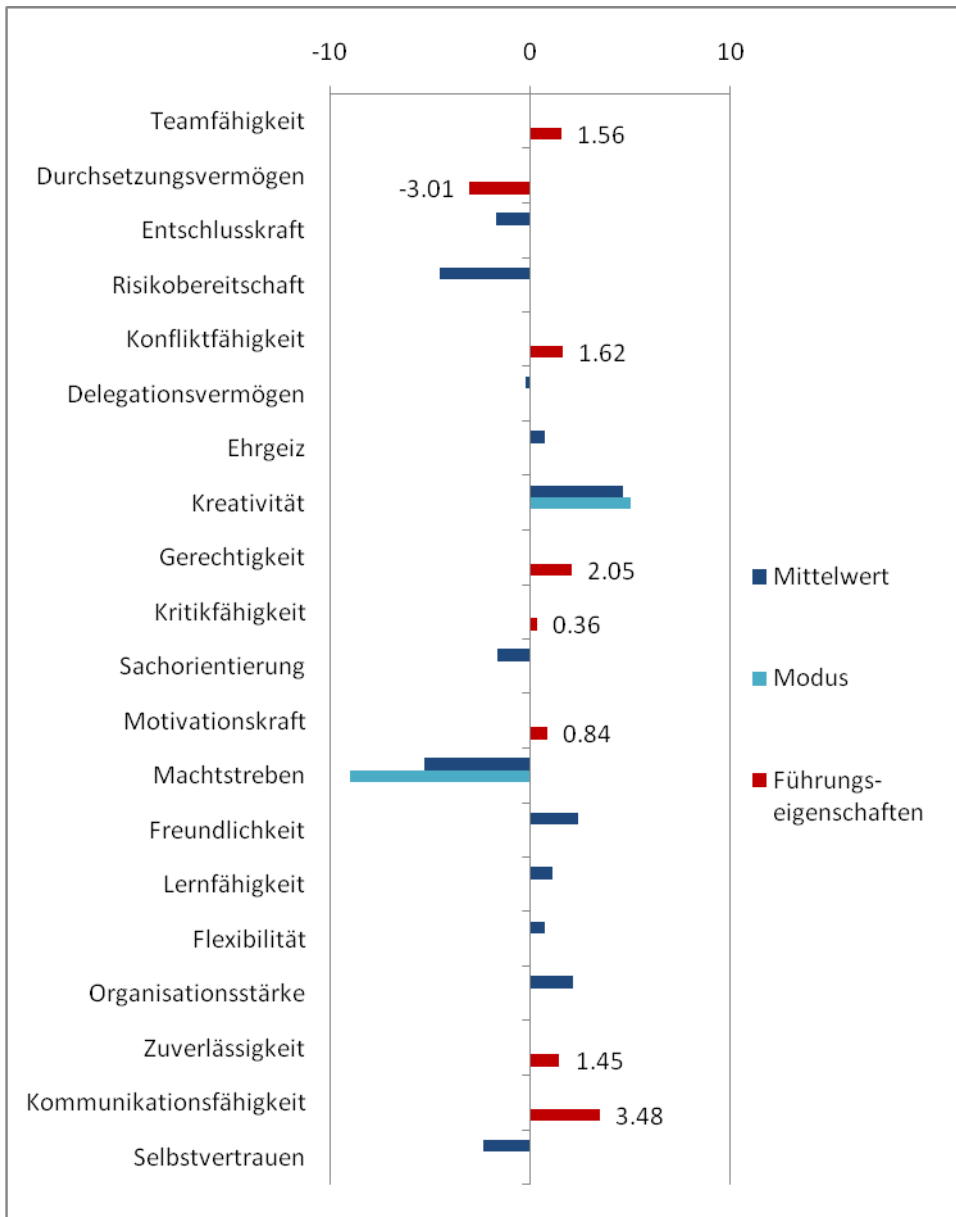
Anlage 24 - Zuordnung der Eigenschaften - Rentenversicherung

Anlage 25 - Zuordnung der Eigenschaften - Finanzverwaltung



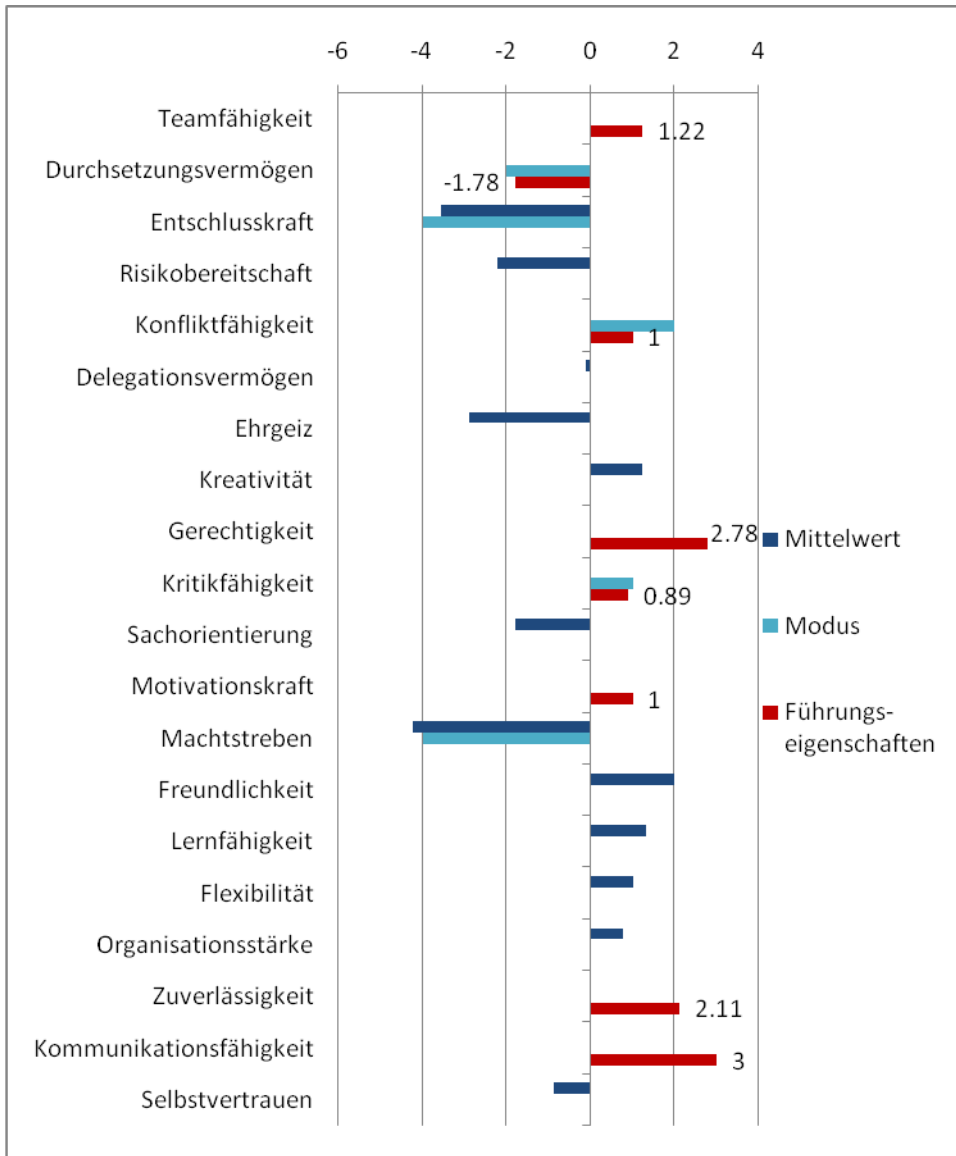
Anlage 25 - Zuordnung der Eigenschaften - Finanzverwaltung

Anlage 26 - Zuordnung der Eigenschaften - Innenverwaltung



Anlage 26 - Zuordnung der Eigenschaften - Innenverwaltung

Anlage 27 - Zuordnung der Eigenschaften - Master



Anlage 27 - Zuordnung der Eigenschaften - Master

Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten (Frage 17)

Frage 17: Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten	
keine Angabe	71
bisher keine Erfahrung bzw. keine weibliche Vorgesetzte	10
gute Erfahrung (sehr gute Erfahrung)	27
nicht akzeptiert und respektiert (von Männern)	11
keine schlechten Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten	3
kein Unterschied zur männlichen Führungskraft festgestellt	14
Mehr Kritik an männlichen Führungskräften	1
bringt neue Gedankensätze in die "Männerebene", andere Betrachtungsweise/ Blickwinkel	1
bei Kollegen und Kolleginnen beliebt, akzeptiert, respektiert	19
zu wenig weibliche Führungskräfte in der Verwaltung tätig	4
hohes Fachwissen und gute Arbeitsleistung	2
erkennbare Unterschiede zwischen männl. und weibl. Vorgesetzten	1
weibliche Führungskraft war Respektperson, hatte Durchsetzungsvermögen	2
Kolleginnen sind eher negativ auf Frauen in Führungspositionen zu sprechen	2
nichts Auffälliges	1
weibl. Führungskräfte sind oft ungerecht gegenüber weibl. Kolleginnen	2
weibliche Führungskraft in Teilzeit- totales Chaos, Kind bei der Arbeit	1
positive Erfahrung (z.B. einfühlsam, flexibel, geduldig) - nur eine Nennung	17
negative Erfahrung (z.B. zickig, Konkurrenz, Machtmissbrauch, zu gefühlsorientiert)	12

Anlage 28 - Fragebogen

**Fragebogen für die Diplomarbeit zum Thema:
Frauen in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung**

Bearbeitungshinweise:

Markieren Sie so:
Korrektur:

1. Welchem Studiengang gehören Sie an?

Diplom Master

2. Wie alt sind Sie?

Unter 20 Jahre 20 – 23 24 – 26 27 und älter

3. Welchen Schulabschluss haben Sie?

Hochschulreife Fachhochschulreife sonstiger gleichwertiger Bildungsstand

4. Haben Sie bereits ein anderes Studium absolviert?

Ja (weiter bei 4.1) Nein

4.1. Wenn „Ja“, welcher Fachrichtung entspricht das Studium?

5. Sind Frauen Ihrer Meinung nach in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung unterrepräsentiert?

Ja (weiter bei 5.1) Nein

5.1. Wenn „Ja“, worin liegen Ihrer Meinung nach die Hauptgründe hierfür?
(mehrere Nennungen möglich, höchstens jedoch 5)

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur schwer möglich
 - Fehlende Förderung für Frauen
 - Zu geringes Selbstbewusstsein der Frauen
 - Mangelnde Karriereplanung und Aufstiegsorientierung
 - Fehlende Vorbilder
 - Wenig Eigeninitiative
 - Mangelnde fachliche Qualifikation
 - Einflüsse der Erziehung
 - Angst vor Veränderung der eigenen Persönlichkeit durch neugewonnene Macht
 - Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen
 - Geschlechterstereotype
 - Konkurrenzangst der Männer
 - Teilzeitarbeitsplätze
-

6. Was streben Sie momentan hinsichtlich Ihrer zukünftigen Berufskarriere nach Vollendung Ihres derzeitigen Studiums an?

- Arbeitsplatz in der öffentlichen Verwaltung
- Aufbaustudium (z.B. Masterstudiengang)
- Neues, vom derzeitigen Studiengang unabhängiges Studium
- Arbeitsplatz in der Wirtschaft
- Hausfrauentätigkeit
- Anderes

7. Welche Vorstellung haben Sie von Ihrem Leben?

- Leben als Single ohne Kind
- Leben als Single mit Kind
- Leben mit Partner und Kind / Kinder (*weiter bei 7.1*)
- Leben mit Partner ohne Kind
- Anders

7.1 Vorausgesetzt Sie haben sich in der vorherigen Frage für ein „Leben mit Kindern und Partner“ entschieden, wie wollen Sie die Hausarbeit und Kindererziehung mit Ihrem Partner teilen?

- Gleichberechtigte Aufteilung der Hausarbeit und Kindererziehung mit dem Partner
- Die Frau soll in Teilzeit arbeiten
- Die Frau soll zuhause bleiben
- Der Mann soll in Teilzeit arbeiten
- Der Mann soll zuhause bleiben

8. Wie wichtig ist es Ihnen, beruflich schnell voranzukommen und Führungspositionen zu erreichen?

- Sehr wichtig Wichtig Weniger wichtig Unwichtig

9. Trauen Sie es sich zu in einer Führungsposition zu arbeiten?

- Ja
 - Nein
 - Ja, unter bestimmten Bedingungen
Unter welchen Bedingungen: _____
-

10. Haben Sie schon einmal Benachteiligungen aufgrund Ihres Geschlechts erfahren oder beobachtet?

- Ja, selbst erlebt (*weiter bei 10.1 und 10.2*)
 Ja, beobachtet (*weiter bei 10.1 und 10.2*)
 Nein

10.1. Wenn „Ja“, wo sind Sie den Benachteiligungen aufgrund Ihres Geschlechts begegnet?

- Schulzeit
 Studium durch Studierende
 Studium durch Lehrende
 Ausbildung/Beruf/Praxisphase während des Studiums
 Familie
 Anderswo

10.2. Welcher Art waren die Benachteiligungen aufgrund Ihres Geschlechts?
(*mehrere Nennungen möglich*)

- Abwertende Bemerkung
 Ignoriert
 Geringeres Zutrauen
 Geringere Förderung
 Schlechtere berufliche Möglichkeiten
 Höhere Belastungen
 Gesellschaftliche Erwartungen
 Sexuelle Belästigung
 Anderes

11. Was hemmt Ihrer Meinung nach die Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen (*Es sind mehrere Nennungen möglich, höchstens jedoch 5*)

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur schwer möglich
 Fehlende Förderung für Frauen
 Zu geringes Selbstbewusstsein der Frauen
 Mangelnde Karriereplanung und Aufstiegsorientierung
 Fehlende Vorbilder
 Wenig Eigeninitiative
 Mangelnde fachliche Qualifikation
 Einflüsse der Erziehung
 Angst vor Veränderung der eigenen Persönlichkeit durch neugewonnene Macht
 Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen
 Geschlechterstereotype
 Konkurrenzangst der Männer
 Teilzeitarbeitsplätze

12. Was halten Sie davon, Führungspositionen mit Teilzeitkräften zu besetzen?

- Finde ich sehr gut Finde ich gut Finde ich weniger gut Finde ich schlecht

13. Wie stehen Sie zu der Aufteilung der Elternzeit?

- Beide Partner sollten sich die Elternzeit aufteilen
Die Frau sollte die Elternzeit in Anspruch nehmen
Der Mann sollte die Elternzeit in Anspruch nehmen
Der Partner mit dem geringeren Verdienst sollte die Elternzeit in Anspruch nehmen
-

14. Bevorzugen Sie als Vorgesetzte eher Frauen oder Männer?

- Frauen mit Berufserfahrung unter 10 Jahren
Frauen mit Berufserfahrung über 10 Jahren
Männer mit Berufserfahrung unter 10 Jahren
Männer mit Berufserfahrung über 10 Jahren
Gleichgültig

15. Welche der folgenden Merkmale sollte eine Führungsperson in der öffentlichen Verwaltung Ihrer Meinung nach aufweisen? (Es sind mehrere Nennungen möglich, höchstens jedoch 6)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Teamfähigkeit | <input type="checkbox"/> Sachorientierung |
| <input type="checkbox"/> Durchsetzungsvermögen | <input type="checkbox"/> Motivationskraft |
| <input type="checkbox"/> Entschlusskraft | <input type="checkbox"/> Machtstreben |
| <input type="checkbox"/> Risikobereitschaft | <input type="checkbox"/> Freundlichkeit |
| <input type="checkbox"/> Konfliktfähigkeit | <input type="checkbox"/> Lernfähigkeit |
| <input type="checkbox"/> Delegationsvermögen | <input type="checkbox"/> Flexibilität |
| <input type="checkbox"/> Ehrgeiz | <input type="checkbox"/> Organisationsstärke |
| <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Zuverlässigkeit |
| <input type="checkbox"/> Gerechtigkeit | <input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit |
| <input type="checkbox"/> Kritikfähigkeit | <input type="checkbox"/> Selbstvertrauen |

16. Welche der folgenden Eigenschaften würden Sie als eher männlich, welche als eher weiblich einstufen? (Bitte setzen Sie für jede Eigenschaft ein Kreuz auf der Skala zwischen männlich, neutral und weiblich)

	<i>Männlich</i>	<i>Neutral</i>	<i>Weiblich</i>
Teamfähigkeit	←————— ————→		
Durchsetzungsvermögen	←————— ————→		
Entschlusskraft	←————— ————→		
Risikobereitschaft	←————— ————→		
Konfliktfähigkeit	←————— ————→		
Delegationsvermögen	←————— ————→		
Ehrgeiz	←————— ————→		
Kreativität	←————— ————→		
Gerechtigkeit	←————— ————→		
Kritikfähigkeit	←————— ————→		
Sachorientierung	←————— ————→		
Motivationskraft	←————— ————→		
Machtstreben	←————— ————→		
Freundlichkeit	←————— ————→		
Lernfähigkeit	←————— ————→		
Flexibilität	←————— ————→		
Organisationsstärke	←————— ————→		
Zuverlässigkeit	←————— ————→		
Kommunikationsfähigkeit	←————— ————→		
Selbstvertrauen	←————— ————→		

17. Welche Erfahrungen haben Sie selbst mit weiblichen Vorgesetzten gemacht bzw. wie waren die Einstellungen Ihrer Kollegen und Kolleginnen gegenüber der weiblichen Führungskraft?

.....

.....

.....

VII. Literaturverzeichnis

ASSIG, Dorothea/ MÜHLENS, Erdtrud: Teil II: Frauen und Karriereentwicklung - Hinterm Horizont geht's weiter in: MOHNEN-BEHLAU, Elgin/ MEIXNER, Hanns-Eberhard (Hrsg.): Frauenförderung in Verwaltung und Wirtschaft -Gleichstellung der Frau im Beruf, 2. Überarbeitete Auflage, Berlin, 1993, (p.114-142)

ASSIG, Dorothea: Coming in – mehr Frauen in Führungspositionen und was Unternehmen dafür tun, in: ASSIG Dorothea (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen – Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Auflage, München, 2001

ASSIG, Dorothea: Die Vision einer von Frauen und Männern gemeinsam gestalteten Arbeitswelt – der Beginn einer neuen Wirtschaftsethik, in: ASSIG Dorothea (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen – Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Auflage, München, 2001

BEA, Franz Xavier: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2 Führung, 9. Auflage, Stuttgart, 2005, (p. 1- 13)

BECK, Andrea/ KRINGS, Ursula/ ZELLER, Beate: Exkurs: Verwaltungsreform - eine Chance für Frauen; Frauen - eine Chance für Verwaltungsreform in: ASSIG, Dorothea (Hrsg.), Frauen in Führungspositionen - Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Auflage, München, 2001, (p.179-188)

BECKER, Fred: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, München, 2002

BEGANDER, Elke/ SCHWERTBERGER, Sybille: Berufsbezogene Weiterbildung: Gleichstellungsarbeit für Frauen - Kommunalpolitik und Verwaltung, Band 2 - Gleichstellungsarbeit in der Kommune, Deutsches Institut für Fernstudienforschung an der Universität Tübingen; Tübingen; 1995

- BISANI, Fritz:** Personalführung, 3. neu überarbeitete Auflage, Erstes Kapitel: Personalführung, Heusenstamm, 1990, (p.1-4; 21-30; 60-85; 104-123; 128-157)
- BOTHFELD, Silke:** Arbeitsmarkt, Kapitel 3, in: WSI Frauendatenreport – Handbuch zur wirtschaftlichen Situation von Frauen, Berlin, 2005
- BRACHAT-SCHWARZ, Werner:** Der demografische Wandel - Auswirkungen auf die künftige Entwicklung der Erwerbspersonenzahl in Baden-Württemberg in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 12/2009, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.), 2009
- BROICHHAUS, Petra:** Organisationsbedingte Faktoren als Einflüsse auf die persönliche Leistung und deren Beeinflussungsmöglichkeiten auf Führung, in: Führung in der Verwaltung, BERNDT, Günter (Hrsg.), Lübeck, 1994, (p.69-107)
- BRUUN, Alexandra:** Kinderbetreuung - Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kapitel 4: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Saarbrücken, 2007, (p.26-49)
- CORNELISSEN, Waltraud:** Gender Datenreport, 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland (2. Fassung); im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt; 2005
Download unter: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf>
- DOBNER, Elke:** Frauen in Führungspositionen, in: EKKEHARD, Crisand (Hrsg.), Arbeitshefte Führungspsychologie; Band 43, Heidelberg, 2001

DOMSCH, Michel / **REGNET**, Erika: Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, in: Weibliche Fach- und Führungskräfte – Wege zur Chancengleichheit, Band 19, Stuttgart, 1990

DRESSEL, Christian/ **WOLF**, Karin/ **CORNELISSEN**, Waltraud: Kapitel 5: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in: Gender Datenreport, 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Fassung, **CORNELISSEN** Waltraud (Hrsg.), im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt, 2005

Download unter: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf>

DRESSEL, Christian: Gender Datenreport, 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Fassung, **CORNELISSEN** Waltraud (Hrsg.), im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt; 2005

Download unter: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf>

EICHHORST, Werner/ **KAISER**, Lutz/ **THODE**, Eric/ **TOBSCH**, Verena: Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich - Zwischen Paradigma und Praxis, Gütersloh, 2007, (p.55-93; 113-122)

GEBERT, Hermann/ **HEUPEL**, Bettina/ **SCHALL**, Dr. Konrad: Flexible Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Dienst, 1. Auflage, München, 2001

- HABERMANN-HORSTMEIER**, Lotte: Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen - Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement, Schriftenreihe Band I, Villingen-Schwenningen, 2007
- HARTKOPF**, Günter: Anforderungen an Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Regensburg, 1983
- HARTMANN**, Andreas: Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskraft und des Mitarbeiters, in: BERNDT, Günter (Hrsg.), Führung in der Verwaltung, Lübeck, 1994, (p.149-170)
- HOPP**, Helmut/ GÖBEL, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung - Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3.Auflage, Stuttgart, 2008 (p.1-44; 219-316)
- JOERGER**, Gernot/ SEEL, Heidemarie: Führungspositionen in Behörden und öffentlichen Betrieben auch für Teilzeitbeschäftigte - Eine Diskussion, die kommen wird und muß in: Diskussionspapiere Fachhochschule für öffentliche Verwaltung- Kehl Nr. 89-6, Kehl, 1989
- KGST**: Arbeitgeber Kommune – Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit, Bericht Nr. 3/2009, Köln, 2009
- KRELL**, Getraude/ MÜCKENBERGER, Ulrich/ TONDORF, Karin: Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung in: Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen - Rechtliche Regelungen-Problemanalysen-Lösungen, 5. Auflage, KRELL, Getraude (Hrsg.), Wiesbaden, 2008 (p.97-114)

KRELL, Getraude: „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“. Ideologiekritik und Diskursanalyse in: Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen - Rechtliche Regelungen- Problemanalysen- Lösungen, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, KRELL, Getraude (Hrsg.), Wiesbaden, 2008, (p.319-328)

KULLER, Christiane: Familienpolitik im föderativen Sozialstaat – Die Formierung eines Politikfeldes in der Bundesrepublik 1949 – 1975, München, 2004, (p.60-78)

MARBURGER, Horst / **MARBURGER**, Dietmar: Personalführung in der Verwaltung, 1.Auflage, Sankt Augustin, 1993 (p.11-67)

MAUCH, Siegfried: Zielorientiertes Führen - Ein Umsetzungsmodell für die öffentliche Verwaltung - Eine alternative Wegbeschreibung zu mehr Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung, in: HILL, Hermann; KLAGES, Helmut (Hrsg.), Stuttgart, 1999 (p.23-25; 139-151; 167-173)

MEIXNER, Hanns-Eberhard: Organisatorische und personalpolitische Weichenstellungen einer Frauenförderung in: MOHNEN-BEHLAU, MEIXNER (Hrsg.), Frauenförderung in Verwaltung und Wirtschaft - Gleichstellung der Frau im Beruf – Gleichstellungsbeauftragte, 2. Überarbeitete Auflage, Berlin, 1993, (p.180-202)

MICHEL, Nicole: Eine „Beschäftigungsdomäne der Frauen“ - Der öffentliche Dienst in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 9/2009

MOHNEN-BEHLAU: Frauenförderung als gesellschaftspolitische Herausforderung in: MOHNEN-BEHLAU, MEIXNER (Hrsg.), Frauenförderung in Verwaltung und Wirtschaft - Gleichstellung der Frau im Beruf – Gleichstellungsbeauftragte, 2. Überarbeitete Auflage, Berlin, 1993

- MÜLLER**, Bernhard: Wachstum und Schrumpfung in Deutschland - Trends, Perspektiven und Herausforderungen in: ZILLERS, Horst/ KESSEN, Stefan (Hrsg.), Wie gestalten wir Veränderungen? - Herausforderungen für die Kommunen durch den demographischen Wandel, Frankfurt am Main, 2007
- MÜNZ**, Rainer: Demographische Entwicklung in Deutschland- Konsequenzen für die soziale Sicherung in: ZILLERS, Horst/ KESSEN, Stefan (Hrsg.), Wie gestalten wir Veränderungen? - Herausforderungen für die Kommunen durch den demographischen Wandel, Frankfurt am Main, 2007
- NEUBERGER** Oswald: Führen und Geführt werden, 5. Auflage, Stuttgart, 1995 (p.1-39; 107-110; 177-196)
- REFF**, Tobias: Familienpolitik – ein kurzer Überblick, 1. Auflage, Norderstedt, 2006, (p.4-7)
- REGNET**, Erika: Frau im Beruf – Stereotype und Aufstiegsbarrieren, in: Frauen im Management, WUNDERER / DICK (Hrsg.), Darmstadt, 1997, (p.241–265)
- ROSNER**, Ludwig: Führungslehre - Grundlagen und Anwendungen - Führungspsychologie, Persönlichkeitsanalyse, Motivation und Konfliktlösung, Ehningen bei Böblingen, 1991, (p.64-96)
- RUMP**, Jutta/ EILERS, Silke/ GROH Sibylle: Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Modeerscheinung oder ökonomische Notwendigkeit, Kapitel II Vereinbarkeit von Beruf und Familie- Der Blick auf die Gesellschaft und Arbeitsmarkt, KREMIN-BUCH, Beate/ UNGER, Fritz (Hrsg.), Sternenfels, 2008, (p.11-31)

SCHAUFLER, Birgit: Frauen in Führung! - Von Kompetenzen die erkannt und genutzt werden wollen, 1. Auflage, Bern, 2000

SCHLEUSENER, Aino/ **SUCKOW**, Jens/ **VOIGT**, Burkhard: AGG- Kommentar zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, Luchterhand, 2007

SCHMIDT: Erfurter Kommentar, Rn 85-87, 10. Auflage, Artikel 3 GG, (beck-online) 2009

SCHUBERT, Renate/ **LITTMANN-WERNLI**, Sabina: Stereotype in Unternehmen - Barrieren für Frauen in: Frauen in Führungspositionen/ Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, 1. Auflage; **ASSIG**, Dorothea (Hrsg.), München, 2001, (p.23-47)

SCHULTE-FLORIAN, Gabriele: Determinanten der Karriere - Eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten, Kapitel II: Karriere als Aufstieg in Führungspositionen, München, 1999, (p.7-30, 108-141)

SPIESS, Gesine: Frauen in Führungspositionen - Eine Neupositionierung der Geschlechter zwischen Anpassung und Widerstand, Deutscher Städtetag; DST-Beiträge zur Frauenpolitik; Reihe L, Heft 5, Köln und Berlin, 2000

STRANTZ, Cosima: Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege/ Bausteine der Kindertagesbetreuung in Baden-Württemberg in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 5/2009

STÜRZER, Monika: Bildung, Ausbildung und Weiterbildung; in: Gender Datenreport, 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, 2. Fassung, **CORNELISSEN** Waltraud (Hrsg.), im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren Frauen

und Jugend; erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e.V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt; 2005

Download unter: <http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument,property=pdf,bereich=genderreport,sprache=de,rwb=true.pdf>

THIEL, Anke: WSI Frauendatenreport - Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen, Kapitel 2: Bildung, 2005, (p.57-107)

TILLMANN, Ursula: Management-by-Techniken als Möglichkeit, in: BERNDT, Günter (Hrsg.), Führung in der Verwaltung, Lübeck, 1994, (p.219-237)

VEDDER, Günther/ **VEDDER**, Margit: Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen)... in: Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, KRELL, Getraude (Hrsg.), Wiesbaden, 2008, (p.427-442)

VON SCHWANENFLUG, Noreen: Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Verwaltung und die Bedeutung gesetzlicher Quoten bei der Gremienbesetzung in: KommJur 2009 Heft 4,121, (beck-online)

WIEGAND, Heike: Berufstätigkeit und Aufstiegschancen von Frauen - Eine (nicht nur) ökonomische Analyse; **BARTLING**, Hartwig/ **ZOHLNHÖFER**, Werner/ **HAMM**, Walter/ **DIEDERICH**, Helmut (Hrsg.), Berlin, 1995

WOLDT, Kathrin: Organisationsziele und Individualziele als Kontextfaktoren und Konfliktfelder bei der Arbeitserfüllung, in: BERNDT, Günter (Hrsg.), Führung in der Verwaltung, Lübeck, 1994, (p.17-31)

WUNDERER, Rolf / DICK, Petra: Frauen im Management, Darmstadt, 1997,
(p.5–203)

Gesetzesliteratur

AGG - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

AzuVO - Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung Baden-Württemberg

BeamtStG - Beamtenstatusgesetz

BGB - Bürgerliches Gesetzbuch

BEEG - Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

ChancenG - Chancengleichheitsgesetz Baden-Württemberg

EG-Richtlinien

GemO - Gemeindeordnung

GG - Grundgesetz

LVG - Landesverwaltungsgesetz Baden-Württemberg

LKrO - Landkreisordnung Baden-Württemberg

StOGVO - Stellenobergrenzenverordnung Baden-Württemberg

TzBfG - Teilzeit- und Befristungsgesetz

EGV - Vertrag zur Gründung der europäischen Gemeinschaft

Internetquellen

MINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES BW (Baden-Württemberg): Bilanzbericht Landesgleichberechtigungsgesetz, in: Frauen AKTIV Baden-Württemberg, 2005, <http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/>, <http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/fm7/1442/BILANZBERICHT%202000-2004.pdf>

STATISTISCHES LANDESAMT BW (Baden-Württemberg): Statistik Aktuell; Ausgabe 2009: Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in Baden-Württemberg; <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/>; http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/Statistik_AKTUELL/803409007.pdf

STATISTISCHES LANDESAMT BW (Baden-Württemberg): Pflegebedürftige, Kinderbetreuung und Lebenserwartung 2008 in Baden-Württemberg in: Presseheft 1/2009, Stuttgart, 2009, http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Pressemitt/Pressehefte/Pflege_und_Kinderbetreuung.pdf

Erklärung nach §26 III APrORv gD

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Oberndorf, 27.02.2010

Anja Siegel, Verfasserin