

Chancengleichheit im Aufstieg?

Welche Faktoren fördern und hemmen Frauen,
eine Führungsposition zu erreichen?

Eine Analyse mit Fokus auf die obere Führungsebene
in Organisationen der Sozialen Arbeit,
dargestellt an der Freien Wohlfahrtspflege

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie
am Fachbereich 1: Erziehungswissenschaften/
Fachbereich 5: Erziehungswissenschaften
der Universität Koblenz-Landau

Vorgelegt

am 21. März 2014
von Edeltraud Botzum

Referent: Professor Dr. Theo Hülshoff
Korreferent: Professor Dr. Peter Nenniger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1 Einleitung	10
1.1 Problemstellung	10
1.2 Forschungsinteresse	12
1.3 Ausgangshypothesen	14
1.4 Forschungsstand	15
1.5 Aufbau der Arbeit	18
1.6 Methodisches Vorgehen	19
A Frauen und Führung in der Sozialen Arbeit	21
2 Frauen und Führung	21
2.1 Führung	21
2.1.1 Begriffsklärung	21
2.1.2 Wandel im Führungsverständnis	23
2.2 Blick in relevante Forschungsansätze	26
2.2.1 Frauen- und Geschlechterforschung	26
2.2.2 Führungsforschung	28
2.2.3 Betriebspädagogische Forschung	30
2.3 Berufliche Situationen und Karrieren von Frauen	31
2.3.1 Erwerbstätigkeit und fachliche Qualifikation	31
2.3.2 Vergütung	33
2.3.3 Stellung in der Berufshierarchie	34
2.3.4 Einflussfaktoren auf den Karriereverlauf	36
2.4 Aufstiegsbarrieren weiblicher Karrieren	38
2.4.1 Persönliche Hemmnisse	40

2.4.1.1 Berufsbiografische Brüche	40
2.4.1.2 Fehlende Karriereplanung bzw. -ambivalenzen	41
2.4.1.3 Angst vor Verlust des ethischen Anspruchs	41
2.4.1.4 Fokus für die vorliegende Untersuchung	43
2.4.2 Hemmnisse im gesellschaftlichen Kontext	44
2.4.2.1 Geschlechtsspezifische Stereotype und Rollenambivalenz	44
2.4.2.2 Rollenmuster	46
2.4.2.3 Konkurrenzverhalten	47
2.4.2.4 Fokus für die vorliegende Untersuchung	47
2.4.3 Unternehmensstrukturelle Hemmnisse	48
2.4.3.1 Gläserne Decke	48
2.4.3.2 Gläserne Wand	49
2.4.3.3 Männerdominierte Netzwerke	50
2.4.3.4 Drehtür-Effekt	51
2.4.3.5 Hemmnisse in Organisationen der Sozialen Arbeit	51
2.4.3.6 Fokus für die vorliegende Untersuchung	52
2.5 Strategien in Organisationen zur Realisierung von Chancengleichheit im Aufstieg	53
2.5.1 Begriffsklärungen	54
2.5.2 Gesetzliche Grundlagen	55
2.5.3 Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung	56
2.5.4 Work-Life-Balance	57
2.5.5 Gender Mainstreaming	58
2.5.6 Diversity Management	59
2.6 Nutzen aus der Umsetzung von Chancengleichheit	60
2.6.1 Ökonomischer Nutzen	61
2.6.2 Gender-Aspekte als Teil der Corporate Governance	61
2.7 Zusammenfassung	62
3 Soziale Arbeit und Führung	63

3.1	Begriffsklärung Soziale Arbeit -----	63
3.1.1	Soziale Arbeit als Frauenberuf -----	63
3.1.2	Erwerbssituation von Beschäftigten in der Sozialen Arbeit -----	64
3.1.3	Berufliche Situation von Frauen in der Sozialen Arbeit -----	65
3.1.4	Stellung der Freien Wohlfahrtspflege in der Sozialen Arbeit ---	67
3.2	Profil der Freien Wohlfahrtspflege -----	68
3.2.1	Selbstverständnis der Wohlfahrtsverbände -----	68
3.2.2	Organisationsaufbau und Gliederung der Verbände -----	69
3.2.3	Angebot und Leistungen -----	70
3.2.4	Beschäftigtenstruktur/ Präsenz von Frauen -----	71
3.2.5	Skizzierung der sechs Spitzenverbände -----	72
3.2.5.1	Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband -----	72
3.2.5.2	Deutscher Caritasverband -----	73
3.2.5.3	Deutsches Rotes Kreuz -----	73
3.2.5.4	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland -----	74
3.2.5.5	Arbeiterwohlfahrt -----	74
3.2.5.6	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband -----	75
3.3	Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit -----	75
3.3.1	Verständnis von Führung in der Sozialen Arbeit -----	76
3.3.2	Genderaspekte und Führung in der Sozialen Arbeit -----	77
3.3.3	Geschlechterhierarchien in der Sozialen Arbeit -----	79
3.4	Zusammenfassung -----	79
B	Forschungsprojekt „Analyse von Gelingens- und Verhinderungsfaktoren für Frauen zum Erreichen einer Position in der oberen Führungsebene“: Methoden und Ansätze zur Durchführung der empirischen Untersuchung -----	80
4	Forschungsplanung -----	80
4.1	Eingrenzung und Präzisierung des Untersuchungsgegenstands -----	80

4.1.1 Fragestellung	80
4.1.2 Hypothesen	84
4.2 Methodenwahl	85
4.2.1 Terminologische Klärung	86
4.2.2 Methodologische Einordnung	90
4.2.3 Interviewform: ExpertInneninterview nach Meuser/ Nagel	92
4.2.4 Erhebung: Durchführung der Interviews	94
4.2.5 Transkription und Datenschutz	96
4.2.6 Auswertung und Interpretation	96
4.3 Untersuchungsgruppe	98
4.3.1 Interviewpartnerinnen und -partner: Definition als ExpertIn	98
4.3.2 Zugang und Kontaktabahnung	100
4.3.3 Statistische Daten zu den interviewten Personen	101
4.4 Zusammenfassung	102
5 Forschungsverlauf und -ergebnisse	103
5.1 Entwicklung und Darstellung der Kategorien	105
5.1.1 Auszug der Reduktionstabelle zu mc1 Organisationsstruktur	105
5.1.2 Auszug der Reduktionstabelle zu mc2 Kompetenzen	108
5.1.3 Auszug der Reduktionstabelle zu mc3 Unterstützung	112
5.1.4 Auszug der Reduktionstabelle zu mc4 Hemmende Faktoren	113
5.1.5 Auszug Reduktionstabelle mc5 Institutionelle Unterstützung	116
5.1.6 Auszug Reduktionstabelle mc6 Unternehmenskultur	120
5.2 Besonderheiten in der Organisationsstruktur (mc1)	122
5.3 Fördernde und hemmende Faktoren auf individueller Ebene	127
5.3.1 Aufstiegskompetenzen als Schlüsselqualifikation (mc2)	127
5.3.2 Förderliche Unterstützungs- und Hilfsangebote (mc3)	133
5.3.3 Hemmende Faktoren (mc4)	135

5.4 Fördernde und hemmende Faktoren auf organisationaler Ebene --	140
5.4.1 Fördernde organisatorische Rahmenbedingungen (mc5) ----	140
5.4.2 Hemmende Unternehmenskultur (mc6) -----	148
5.5 Visualisierte Gesamtaussage zur Ergebnisdarstellung -----	150
5.5.1 Durchbruch der gläsernen Decke -----	150
5.5.2 Fördernde und hemmende Faktoren als Gegenpole -----	152
5.6 Zusammenfassung -----	153
6 Schlussfolgerungen -----	153
Literaturverzeichnis -----	159

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Grafische Darstellung der Forschungsfrage	11
Abbildung 2 Wandel der Ansätze in der Führungsforschung	29
Abbildung 3 Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Deutschland	32
Abbildung 4 Hochqualifizierte der 30- bis 34-jährigen Erwerbspersonen	32
Abbildung 5 Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement, Deutschland	35
Abbildung 6 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Branchen in %	36
Abbildung 7 Arbeitsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege	71
Abbildung 8 Untersuchungspläne in der qualitativen Sozialforschung	87
Abbildung 9 Datenerhebungsverfahren	88
Abbildung 10 Datenaufbereitung	89
Abbildung 11 Datenauswertung	89
Abbildung 12 Altersangaben in Prozent	101
Abbildung 13 Familienstand	101
Abbildung 14 Arbeitszeit	102
Abbildung 15 Dauer der Beschäftigung in der jetzigen Organisation	102
Abbildung 16 Dauer der Beschäftigung in der derzeitigen Position	102
Abbildung 17 Zusammenfassender Forschungsrahmen	103
Abbildung 18 Besondere Organisationsstrukturen (mc1)	126
Abbildung 19 Aufstiegskompetenzen von Frauen (mc2)	133
Abbildung 20 Persönliche Unterstützungsmechanismen (mc3)	135
Abbildung 21 Hemmende Faktoren (mc4)	140
Abbildung 22 Institutionelle Unterstützung (mc5)	148
Abbildung 23 Hemmende Unternehmenskultur (mc6)	150
Abbildung 24 Fördernde und hemmende Faktoren zum Erreichen einer Führungsposition der oberen Ebene	151
Abbildung 25 Fördernde und hemmende Faktoren als Gegenpole	152
Abbildung 26 Hauptkategorien (mc1-mc6)	153
Abbildung 27 Kompetenzbündel karriereorientierter Frauen	157
Abbildung 28 Bündel institutioneller Erfolgsfaktoren	158

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Entwicklungsmaßnahmen	57
Tabelle 2 Ausgewählte Wettbewerbsvorteile	61
Tabelle 3 ExpertInneninterview als qualitatives Verfahren in der empirischen Sozialforschung	92
Tabelle 4 Interessenrichtungen des ExpertInneninterview	93
Tabelle 5 Transfer der Gelingensfaktoren des ExpertInneninterviews	96
Tabelle 6 Übersicht der interviewten Personen	104
Tabelle 7 Unterkategorienbildung mc1 (Auszug)	108
Tabelle 8 Unterkategorienbildung mc2 (Auszug)	112
Tabelle 9 Unterkategorienbildung mc3 (Auszug)	113
Tabelle 10 Unterkategorienbildung mc4 (Auszug)	115
Tabelle 11 Unterkategorienbildung mc5 (Auszug)	120
Tabelle 12 Unterkategorienbildung mc6 (Auszug)	121
Tabelle 13 Besondere Organisationsstrukturen (mc1)	126
Tabelle 14 Aufstiegskompetenzen von Frauen (mc2)	132
Tabelle 15 Persönliche Unterstützungsmechanismen (mc3)	135
Tabelle 16 Hemmende Faktoren (mc4)	139
Tabelle 17 Institutionelle Unterstützung (mc5)	147
Tabelle 18 Hemmende Unternehmenskultur (mc6)	149

Abkürzungsverzeichnis

BAGFW	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege
BGBI	Bundesgesetzblatt
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Mc	Main category (Hauptkategorie)
NEXT	nurses' early exit study (Studie über Ursachen, Umstände und Folgen des vorzeitigen Berufsausstiegs aus dem Pflegeberuf)
NPO	Non-Profit-Organisation
PO	Profit-Organisation
QM	Qualitätsmanagement
Sc	Subcategory (Unterkategorie)
SHL	Saville and Holdsworth Limited (Unternehmen für Talentbewertungslösungen)
TNS	Taylor Nelson Sofres (Institut für Markt- und Meinungsforschung)
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
ZAUG	Zentrum Arbeit und Umwelt Gießen

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Mehr Frauen in die Führungsetage“ – Diese Aussage findet sich bei Diskussionen zum Thema Führungskräfte­mangel, bei Debatten zum Thema Frauenquote, aber auch bei Ausführungen zum Thema Diversity Management. Gerade in höheren beruflichen Positionen¹ (hohes Einkommen, Macht, Prestige, Verantwortung) herrscht eine Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. In Studien werden als Gründe der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten, mangelnde berufliche Vorbildung, familienbedingte Unterbrechungen, klassische Arbeitsaufteilung oder die stärkere Zuschreibung von Führungskompetenz bei Männern genannt, die als karrierehindernde Faktoren häufig in Wechselwirkung untereinander stehen.

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird aus diesem Grund wissenschaftlich untersucht, wo, bezogen auf Organisationen in der Sozialen Arbeit, Gründe und Hindernisse für die Unterrepräsentanz liegen und mit welchen Möglichkeiten der Frauenanteil in Führungspositionen erhöht werden kann. In diesem Zusammenhang soll auch deutlich werden, wie ein „Mehr“ an Frauen in Führungspositionen Organisationen positiv beeinflussen und weiterentwickeln kann.

Untersuchungsgegenstand soll demnach die Analyse förderlicher und hemmender Faktoren im Erreichen einer Leitungsposition von Frauen sein. Der besondere Fokus ist dabei auf die obere Führungsebene in Organisationen der Sozialen Arbeit gerichtet, im Besonderen auf die Freie Wohlfahrtspflege.

Ziel ist darüber hinaus v. a. die Darstellung von Handlungsimplicationen zur Förderung weiblicher Karrieren in der Sozialen Arbeit als Beitrag zur besseren Nutzung weiblichen Know-Hows.

Hieraus resultieren die Leitfragen:

¹ In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Fokus auf die erste Führungsebene, d. h. Vorstand und Geschäftsführung

Welche biografischen und institutionellen Faktoren fördern und hemmen den Aufstieg weiblicher Führungskräfte in die obere Führungsebene?

Welche Faktoren zeigen sich aus Sicht der Frauen, welche aus Sicht der Personalentscheiderinnen und -entscheider?

Welche Lösungswege ergeben sich zur Anhebung des Frauenanteils in der oberen Führungsebene?

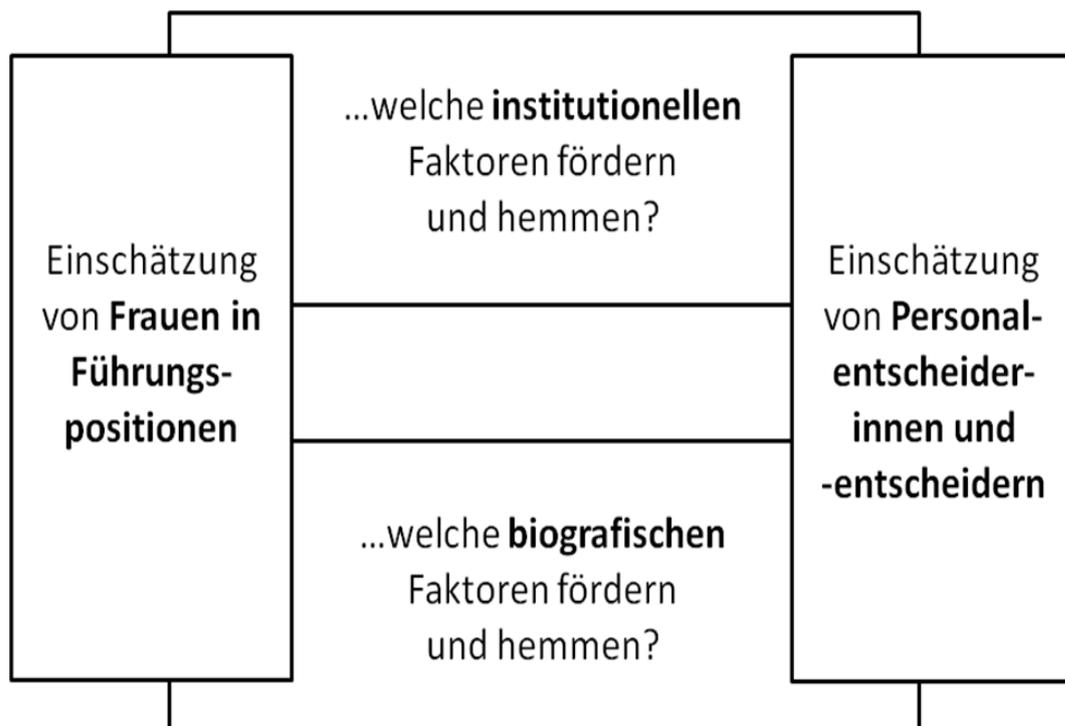


Abbildung 1 Grafische Darstellung der Forschungsfrage

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen der Arbeit sollen aus Sicht von Frauen in Führungspositionen, als auch aus dem Fokus von Personalentscheiderinnen und -entscheidern, zum einen Gründe für die geringe Präsenz in Führungspositionen und zum anderen mögliche Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils erhoben werden. Neben der Frage, welchen Einfluss bzw. welche Auswirkungen das Geschlecht auf Karriereverläufe hat, werden weitere Faktoren, von denen eine Karriere abhängig sein kann, mit fördernder, als auch mit hemmender Wirkung erforscht und dargestellt.

1.2 Forschungsinteresse

Als Ansatz und Motiv, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, finden sich unterschiedlichste Hintergründe und Grundlagen. So sei zunächst das Einbringen aller „personengebundenen Wissensbestandteile“², unabhängig von z. B. Geschlecht, genannt. Wenn Mitarbeitende als bedeutsam für den Unternehmenserfolg angesehen werden, dann sollten ein optimaler Einsatz und eine bestmögliche Entwicklung selbstverständlich sein.

Studien zeigen einen hohen Anteil an gut ausgebildeten Frauen (z. B. BMFSFJ³, IAB-Betriebspanel⁴), eine weitere Untersuchung über die Führungskompetenz von z. B. SHL weist mehr führungsstarke Frauen (jede 12.) als Männer (jeder 17.) auf.⁵ Diese Ergebnisse spiegeln sich jedoch nicht in der nur geringen Anzahl von Frauen in höheren Führungspositionen wieder, mit der Folge, dass diese Ressource damit ungenutzt bleibt. Bei einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung werden hierdurch – im engen Sinne – Ressourcen nicht oder nicht optimal genutzt, und auch der ökonomische Erfolg des Unternehmens unter Umständen reduziert, da das Potential nicht in vollem Umfang ausgeschöpft wird.

Es zeigt sich des Weiteren, dass Führungskräfte aufgrund des verändernden Führungsverständnisses auch über veränderte, neue, sogenannte weiche Faktoren (wie Sozialkompetenz, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Intuition)⁶ verfügen sollten.

Auch hieraus erklärt sich das erhöhte Forschungsinteresse an Frauen für Führungspositionen (und damit an der vorliegenden Untersuchung), da

² Jaeger, Burkhard (2004): Humankapital und Unternehmenskultur. Ordnungspolitik für Unternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag, S. 1.

³ BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): 2. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. 2. Auflage. Berlin.

⁴ Fischer, Gabriele et al. (2009): Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2008. Nürnberg.

⁵ Vgl. SHL Deutschland GmbH (2012): Talentanalyse-Tool. Online verfügbar unter www.shl.com/de/news-item/press_releases/Aktuelle-SHL-Analyse-zeigt-es-gibt-mehr-Frauen-mit-Fuehrungsqualitaeten.

⁶ Vgl. Schaufler, Birgit (2000): Frauen in Führung. Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern: Huber, S. 16.

diese Attribute geschlechtsrollenstereotyp eher Frauen zugeordnet werden.

Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag leisten, wie Frauen in Verbänden und Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege der Zugang zu Führungspositionen erleichtert werden kann, da die Annahme, dass sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen prozentual zu dem Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft widerspiegelt, nicht bestätigen lässt.

Dieser Aspekt findet sich auch in der Politik zur Gleichbehandlung der Geschlechter wieder. Organisationen vernachlässigen Potential, wenn sie Frauen, die gut ausgebildet sind, nicht die Möglichkeiten geben, beruflich aufzusteigen. Gerade in der Sozialen Arbeit ist der Anteil der Frauen (bei der Wahl des Studienfachs und in der Beschäftigtenstruktur) sehr hoch. Dennoch kehrt sich diese Verhältnismäßigkeit, vor allem bei den höheren Führungspositionen wie Vorstände, Geschäftsführungen, Aufsichtsgremien um. Obwohl im Bereich Soziale Arbeit überwiegend Frauen beschäftigt sind, finden sich in den Leitungspositionen wesentlich mehr Männer. Sollte es darüber hinaus auch angesichts einer gesetzlich verankerten Gleichstellung von Mann und Frau tatsächlich nicht möglich sein, dass Frauen, persönliches Karriereinteresse, erforderlicher (Weiter-) Bildungshintergrund und soziale Kompetenzen vorausgesetzt, auch in leitenden, führenden und lenkenden Positionen zu finden sind?

Weitere, für die vorliegende Studie allerdings zu weit gehende Interessenlagen könnten auch darin begründet sein, konkret weibliche Beiträge in Bezug auf Führungsstile und -methoden zur erfolgreichen Unternehmenspolitik zu diskutieren.

Es soll des Weiteren noch erwähnt sein, dass es sich im Folgenden, vor allem bei der Darstellung „männlicher“ oder „weiblicher“ Aspekte, lediglich um Tendenzen handelt und keine pauschale Geschlechter-Beurteilung abgegeben werden soll. Es geht um verallgemeinerte Beschreibungen, wohl wissend, dass sich diese traditionellen Eigenschaften und Verhaltensweisen so starr nicht mehr trennen lassen.

1.3 Ausgangshypothesen

In der vorliegenden Studie sollen zwei Zielgruppen und damit zwei unterschiedliche Sichtweisen eruiert werden. Neben der Selbsteinschätzung von Frauen⁷, welche Faktoren sie, biografisch und institutionell gesehen, als förderlich bzw. hemmend im Erreichen einer Führungsposition bewerten, werden auch an Personalentscheidungen Beteiligte⁸ nach Gelingens- bzw. Hinderungsfaktoren befragt.

Ein mögliches Ergebnis der Selbsteinschätzung der Frauen könnte sein, dass sie eine andere Einstellung zu Führung und Leitung haben bzw. derzeit ein eher männlich vorherrschendes Führungsverständnis bzw. das mit Führungspositionen besetzte Verständnis für Frauen nicht als anstrebenenswert erscheint. Es sollte jedoch Frauen möglich sein beruflich aufzusteigen, ohne sich an die männlich geprägten Vorstellungen von Führung anpassen zu müssen bzw. demgegenüber könnte dadurch, dass traditionsgemäß viele Frauen in der Sozialen Arbeit tätig sind, ein Führungsverständnis vorherrschen, welches der gesellschaftlichen Codierung von „typisch weiblich“ nahe kommt. Trotzdem finden sich nur wenige Frauen in Führungspositionen.

Als mögliche Erklärung aus Organisationssicht (vertreten durch die befragten Personalentscheiderinnen und -entscheider) könnten vorhandene Geschlechtsrollenstereotype (Verhaltensstrategien, Eigenschaften) bei der Rekrutierung und Auswahl potentieller Führungskräfte und ggf. auch bei der Beurteilung der Arbeit bzw. Planung der weiteren Karriere ausschlaggebend sein.

Neben diesem eher männlich attribuierten Bild bzw. Verständnis einer Führungskraft als vorherrschendes Vorurteil gegenüber Frauen können aber auch strukturelle Faktoren in der Organisation bedeutsam sein. Eine

⁷ Frauen, die eine Führungsposition der oberen Ebene (z. B. Vorstand, Geschäftsführung) inne haben.

⁸ Männer sowie Frauen (z. B. Personalabteilung, Prokura, Geschäftsführung).

Untersuchung von Kanter⁹ fand heraus, dass bestehende Minoritäten kaum Möglichkeit haben, die Situation selbst zu ändern.

Bezogen auf den vorliegenden Fall von Frauen in Führungspositionen tendieren ggf. Männer dazu, Macht und Privilegien an die weiter zu geben, die ihnen ähnlich sind. Die Differenzen zwischen den Geschlechtern, die sich z. B. in der Persönlichkeit, in persönlichen Werthaltungen oder Einstellungen wieder finden, werden als Unsicherheit erlebt. Diese „männliche Strategie der Machterhaltung“¹⁰ erlebt inzwischen jedoch eine Änderung, da ein Paradigmenwechsel im Führungsverständnis stattgefunden hat. Auch zeigt sich in gemischtgeschlechtlichen Teams die Stärke der Frau.¹¹

Ein möglicher Handlungsimpuls zur ausgewogeneren Besetzung von Männern und Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit könnte das Einnehmen einer geschlechtsneutralen Haltung sein, um Ungleichheiten zu kompensieren. Dies gilt ggf. bzw. besonders mit dem Blick darauf, welche Werte und Normen in Führungspositionen vorherrschen. Auch die Frage, wer an der Spitze einer Organisation steht und damit auch die Gesellschaft beeinflusst, sollte bezogen auf die Gestaltung einer vorurteilsfreien Unternehmenskultur bedacht werden.

1.4 Forschungsstand

Bei der Recherche nach aktuellen Studien zum Thema Frauen und Führung fällt auf, dass die meisten Untersuchungen eher allgemein (z. B. Fraunhofer Institut¹²) bzw. bezogen auf Bereiche wie Privatwirtschaft (z. B.

⁹ Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and women of the corporation. New York: BasicBooks.

¹⁰ Schaufler (2000), a.a.O., S. 17.

¹¹ Vgl. Mägli, Rene (2009): Warum Frauen erfolgreich Führungspositionen besetzen. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership. Mit Frauen in die Führung. Bern: Haupt, S. 235 ff.

¹² Fraunhofer ZV (Hg.) (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte - Ergebnisse einer Untersuchung in neun großen Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

DIW¹³), Politik (z. B. Kienbaum¹⁴) oder Mittelstand (z. B. Commerzbank¹⁵) gehalten sind. Untersuchungen im Dienstleistungssektor finden sich z. B. in der Erwachsenenbildung¹⁶ oder Altenpflege¹⁷. Neben dieser eher branchenspezifischen Einteilung stellen die Studien als Untersuchungsgegenstand mögliche Korrelationen von Biografie/ Persönlichkeit und Karriere bzw. die grundsätzliche Situation von Frauen in Führungspositionen dar. Auch werden weibliche und männliche Führungsstile gegenübergestellt. Weitere Untersuchungen gibt es zu geschlechtsspezifischen Einkommensunterschieden.

Bisherige Forschungen messen meist an dem vorherrschenden, eher männlich geprägten Führungsstil bzw. an Frauen, die sich, um bestehen zu können, dem männlichen Stil angepasst haben. Weibliche Potentiale werden vernachlässigt. Bringen aber Frauen ihren weiblichen Erfahrungshorizont in den Beruf mit ein, können neue Impulse (Diversity) folgen, welche auch für die Organisation positive Folgen mit sich bringen (z. B. höherer wirtschaftlicher Erfolg, mehr Innovationen, besseres Betriebsklima), (vgl. z. B. Ernst & Young¹⁸, BMFSFJ¹⁹).

Im Vergleich zu den vorhandenen Studien zu Industrieunternehmen und/oder der Privatwirtschaft zeigt sich allerdings der besondere Forschungsbedarf im sozialen Bereich. Sicherlich lassen sich auch Ansätze aus bereichsübergreifenden Studien heranziehen. Die Besonderheit und den Bezug zur Sozialen Arbeit jedoch lassen diese missen. Die Verknüpfung ver-

¹³ DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001-2010. Berlin.

¹⁴ Kienbaum Management Consultants (2012): Frauen – Macht – Regierung. Eine Studie über den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Bundesregierung 2012. Berlin.

¹⁵ TNS Infratest im Auftrag der Commerzbank AG (2011): Frauen und Männer an der Spitze. So führt der deutsche Mittelstand. Frankfurt.

¹⁶ Sauer-Schiffer, Ursula (2000): Biografie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster: Waxmann.

¹⁷ Borutta, Manfred; Giesler, Christiane (2006): Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege. Eine sozialpsychologische und systemtheoretische Analyse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

¹⁸ Ernst & Young GmbH (2012): Mixed Leadership - Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance. Stuttgart.

¹⁹ BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin.

schiedener Ansätze und Theorien aus der Führung-, Frauen-, Geschlechterforschung ist sehr hilfreich.

Der Bezug zur Sozialen Arbeit stellt das besondere Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung dar. Dabei geht es weniger darum, Ähnlichkeiten und/ oder Unterschiede zwischen den Geschlechtern herauszuarbeiten, als vielmehr im Kontext der Sozialen Arbeit Frauen in Führungspositionen wie Organisationen (Personalentscheiderinnen und -entscheider) zum Aspekt der Präsenz von weiblichen Führungskräften zu befragen, Brücken und Barrieren im Erreichen einer Führungsposition zu erforschen, um daraus Impulse und Handlungsweisen zu generieren.

Gegen Ende der 90er Jahre bis heute erscheint zunehmend Fachliteratur über Frauen in Führungspositionen und über Männer in der Erziehungs-, Betreuungs- und Beratungsarbeit. Dabei geht es sowohl um Beschreibungen von untypisch weiblichen wie männlichen Handlungs- und Wahrnehmungsmustern, als auch um kritische Reflexionen der Reproduktion bzw. des Abbaus von eingefahrenen Machtverhältnissen.²⁰

Cloos/ Züchner untersuchten den Aspekt der ungleichen geschlechtsspezifischen Verteilung in der Kinder- und Jugendhilfe (ausgenommen hiervon ist das Arbeitsfeld Kindertageseinrichtungen, in dem zum einen 97 Prozent Frauen beschäftigt sind und sogar der Anteil weiblicher Führungskräfte bei 94 Prozent liegt).²¹ Sie kommen zu dem Ergebnis, dass „je niedriger die formale Qualifikation [...] und je geringer die Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche sind, desto mehr Frauen finden sich in diesen Positionen.“²²

Albert berichtet von ähnlichen Ergebnissen in den beiden Wohlfahrtsverbänden Deutscher Caritasverband und Diakonisches Werk der Evangeli-

²⁰ Vgl. Hasenjürgen, Brigitte (2012): Soziale Arbeit - Profession und Gender. Arbeitsbibliographie. Münster.

²¹ Vgl. Cloos, Peter; Züchner, Ivo (2012): Das Personal der Sozialen Arbeit. Größe und Zusammensetzung eines schwer zu vermessendes Feldes. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 947.

²² Cloos; Züchner (2012), a.a.O., S. 948.

schen Kirche Deutschland. Er bezieht sich dabei auch auf Trommer und deren erste quantitative Bestandsaufnahme von Frauen in leitenden Positionen kirchlicher Wohlfahrtsverbände.²³

Frauen sind an der Basis vertreten, weniger im Vorstand oder in der Geschäftsführung. Die Geschlechterdiversität auf Ebene der Fach- und Hilfskräfte findet sich nur selten in Leitungspositionen wieder, mit der Folge einer asymmetrischen Geschlechterverteilung. Frauen für Führungspositionen zu fördern bzw. führende Frauen in ihrer Kompetenz zu bestätigen und zu begleiten scheint erforderlich und die weiter- und tiefergehende Auseinandersetzung unterstreicht ebenfalls das vorliegende wissenschaftliche Forschungsinteresse.

Dass die mangelnde Präsenz der Frauen in Leitungs- und Führungspositionen nicht an mangelnden Führungskompetenzen liegt, bestätigen die Praxis und auch zahlreiche wissenschaftliche Forschungsergebnisse (z. B. SHL Deutschland GmbH²⁴). Dieses inzwischen gewachsene Bewusstsein in Bezug auf die Potentiale von Frauen für leitende Aufgaben haben Organisationen mittlerweile teilweise erkannt, und damit die Chance, diese als neue potentielle Führungskräfte zu qualifizieren.

Dieser Aspekt, warum sich das Einsetzen beider Geschlechter als Führungskräfte lohnt und damit ein „Mehr“ an Frauen, wird noch im weiteren Verlauf der Arbeit (Kapitel 2.6) ausführlicher dargelegt.

1.5 Aufbau der Arbeit

In der theoretischen Ausarbeitung (A) werden im Rahmen des ersten Themenkomplexes Frauen und Führung (Kapitel 2) bspw. geschlechtsspezifische Aspekte von Führungsverhalten besprochen (2.1), Bezugnehmende Ergebnisse der Führungsforschung sowie der Frauen- und Geschlechterforschung aufgezeigt (2.2) und berufliche Situationen und Karri-

²³ Vgl. Albert, Martin (2005): Sozialmanagement und Gender Mainstreaming. Neue Aspekte für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit: Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete 54 (8), S. 289 ff.

²⁴ SHL Deutschland GmbH (2012), a.a.O.

eren von Frauen dargestellt (2.3). Einfluss- und Erfolgsfaktoren weiblicher Karrieren, mögliche Aufstiegsbarrieren (biografisch konstruiert, gesellschaftlich sozialisiert, organisationsstrukturell, 2.4) und Strategien zur Realisierung von Chancengleichheit im Aufstieg werden beschrieben (2.5). Der erste Themenkomplex endet mit der analytischen Betrachtung des Nutzens dieser Chancengleichheit (2.6).

Der zweite Themenkomplex geht konkret auf den Bereich Soziale Arbeit ein, beleuchtet den Begriff Frauenberuf, die berufliche Situation von Frauen in der Sozialen Arbeit (3.1), die Freie Wohlfahrtspflege (3.2), das hier vorherrschende Verständnis von Führung und geht im Abschluss auf Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit (3.3) ein.

Neben Faktoren, die Frauen möglicherweise einen Führungsaufstieg erschweren, werden auch Möglichkeiten von Organisationen bei der Unterstützung von Karrieren der Frauen beleuchtet. Die Untersuchung legt ihren Schwerpunkt hier auf die Organisationen der Sozialen Arbeit und die Führungspositionen des oberen Managements.

Im sich anschließenden Teil (B) erfolgt die Darstellung des Forschungsprojekts und des Forschungssettings, der Forschungsergebnisse (5), als auch der daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen (6).

1.6 Methodisches Vorgehen

Vor der Felduntersuchung stand zunächst eine breit angelegte Fachliteratur-Recherche. Es erfolgte eine theoretische Analyse nach Sichtung und Aufarbeitung relevanter einschlägiger Literaturbeiträge zu den Themenbereichen „Frauen und Führung“, „Weibliche Karrieren“, „Führung und Soziale Arbeit“. Neben der Auswertung von vorhandenem Datenmaterial (Sekundäranalyse) wurde auch an wissenschaftlichen Seminaren und Kongressen mit obengenannten Inhalten teilgenommen.

Um ein möglichst umfangreiches und multiperspektivisches Datenmaterial (Stichwort: Dichte Beschreibung, siehe Kapitel 4.2) zu erhalten, werden

nach dem Prinzip der Triangulation (gleichberechtigter Einbezug quantitativer und qualitativer Zugänge im Untersuchungsdesign, siehe Kapitel 4.2.2) - im Rahmen der Dissertation - quantitative und qualitative Methoden miteinander kombiniert. Durch diese systematische Methoden-Triangulation wird eine möglichst dichte Beschreibung des Forschungsgegenstandes erreicht. Einer zunächst quantitativen Erfassung der Präsenz von Frauen in Führungspositionen folgt anschließend die Einschätzung der Befragten zu Barrieredeterminanten und Handlungsimplicationen. Diese werden über qualitative Tiefeninterviews ausgearbeitet.²⁵ Der Diskurs als Leitmethode steht dabei im Mittelpunkt.²⁶

Im Analyseverfahren wurde sich dem Ansatz der Praxisforschung angelehnt. Dieser Ansatz der qualitativen Sozialforschung eignet sich, da er sich dadurch auszeichnet, dass zum Beispiel gemeinsam mit den in der Praxis tätigen Fachkräften geforscht wird. Dies erhöht zum einen die Akzeptanz der Forschungsergebnisse in der Praxis, zum anderen wird ein weiterer wichtiger Aspekt der Praxisforschung berücksichtigt: der Wille zur Veränderung und Verbesserung eines Zustands.

Durch diese Vorgehensweise zeigt sich die Stärke der Methode darin, dass sie die Möglichkeit eröffnet, gemeinsame Probleme und deren Ursachen selbst zu definieren, um Lösungsstrategien zu entwickeln.

²⁵ Vgl. Moser, Heinz (2001): Einführung in die Praxisforschung. In: Hug, Theo (Hg.): Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag. Hohengehren, S. 322.

²⁶ Vgl. Munsch, Chantal (2012): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 1180.

A Frauen und Führung in der Sozialen Arbeit

2 Frauen und Führung

2.1 Führung

2.1.1 Begriffsklärung

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Definitionen des Begriffs Führung. Wunderer bezeichnet damit „alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.“²⁷ Häufig findet sich auch eine Unterscheidung in die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Führung (Unternehmensführung, Personalführung, Verwaltungsführung).²⁸

In der vorliegenden Arbeit wird Führung im Sinne der personenbezogenen, auf Mitarbeitende ausgerichtete Leitungsaufgabe verstanden und schließt sich damit dem Verständnis von Merten an, der Führung als „sozialen Beeinflussungsprozess, in dem eine Person (als Führende) versucht, andere Personen (als Geführte) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu bewegen“²⁹, definiert.

Die definitorische Abgrenzung zu ähnlichen ggf. auch synonym verwendeten Begriffen wie Leitung, Management oder Leadership ist für die nachfolgenden Ausführungen kaum von Belang. Daher wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Darstellung verzichtet und die Begriffe sind im Nachfolgenden als synonym zu verstehen. Andererseits ist es erforderlich, das Verständnis von Führung in der Sozialen Arbeit, und damit auch in der

²⁷ Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Auflage. Köln: Luchterhand, S. 204.

²⁸ Vgl. z. B. Kansteiner-Schänzlin, Katja (2002): Personalführung in der Schule. Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Schulleitung. Bad Heilbrunn/ Obb: Klinkhardt, S. 21.

²⁹ Merten, Olaf (1999): Aspekte der Personalführung und Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen. In: Imker, Henning; Albinus, Martin (Hg.): Social management. Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controllings in Nonprofit-Organisationen. Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft 37, S. 11.

Freien Wohlfahrtspflege, zu erörtern. Dies geschieht zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit (Kapitel 3.3.1).

Ähnlich dem Begriff Führung findet sich keine einheitliche Definition für den der Führungsposition. Meist liegt Personal- und/ oder Sach- bzw. Budgetverantwortung vor, und nur vom Status, ggf. vom Einkommen und der Hierarchie im Organigramm lässt sich ableiten, ob die Position in der ersten, zweiten oder dritten Führungsebene angesiedelt ist.³⁰

Im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehen Führungspositionen in der ersten, oberen Ebene, das heißt Geschäftsleitung oder Hauptabteilung, Vorstand oder Aufsichtsgremium. Nicht betrachtet werden Führungspositionen in der zweiten, mittleren Ebene (in der Regel Führungskräfte der den Hauptabteilungen nachgeordneten Abteilungen) sowie in allen weiteren untergeordneten Ebenen.

Neben den Frauen in Positionen der ersten Führungsebene werden in der vorliegenden Untersuchung auch die an der Besetzung dieser Positionen beteiligten Personen in den Blick genommen.

Analog zu Führung und Management existiert neben dem Begriff der Führungskraft noch der des Managers, der Managerin. Im Folgenden wird, auch aus dem Gedanken der geschlechtergerechten Sprache heraus, die neutrale Form Führungs- oder Leitungskraft genutzt. Dies erscheint auch deshalb unproblematisch, da sich das englische Wort manager damit geschlechtsneutral übersetzen lässt.³¹

Für die vorliegende Untersuchung wird mit der Bezeichnung Führungs- oder Leitungskraft eine Position verbunden, die über Personal- und/ oder Sachverantwortung verfügt.

³⁰ Vgl. Hadler, Antje (1995): Frauen & Führungspositionen. Prognosen bis zum Jahr 2000. Eine empirische Untersuchung betrieblicher Voraussetzungen und Entwicklungen in Großunternehmen. Frankfurt am Main, Wien u. a.: Lang. S. 100.

³¹ Vgl. Nerge, Sonja (1993): Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin: Ed. Sigma. S. 69 f.

2.1.2 Wandel im Führungsverständnis

Im traditionellen Führungsverständnis herrschten männlich geprägte Attribute (z. B. Selbstbewusstsein, Ehrgeiz, Zielstrebigkeit) vor. Dies führte dazu, dass Frauen als führungsunfähig galten – und ihnen dadurch Führungspositionen vielfach verwehrt blieben.³² Diese „männliche Strategie der Machterhaltung“³³ erlebt inzwischen jedoch einen Wandel, da einerseits Untersuchungen zeigen, dass Führungskompetenzen geschlechtsunabhängig vorhanden sind³⁴ und sich andererseits die Stärke von Frauen in Leitungspositionen in gemischtgeschlechtlichen (Führungs-) Teams bzw. in Unternehmen, die ihre stark hierarchisierte Führung ändern, zeigt.³⁵

Aufgrund des verändernden Führungsverständnisses werden auch veränderte, neue, so genannte weiche Faktoren wie Sozialkompetenz, Flexibilität, Kommunikations- und Teamfähigkeit und auch Intuition wichtiger.³⁶

Eine aktuelle Studie aus der Sozialen Arbeit beschäftigt sich mit den veränderten Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte.³⁷ Hier werden etwa 500 (Online-)Stellenanzeigen für Führungskräfte der Sozialen Arbeit auf Anforderungen betreff fachlicher bzw. betriebswirtschaftlicher Kompetenzen hin analysiert.

Die vorliegende Arbeit geht nun der Frage nach, welche Faktoren den Zugang zu Führungspositionen fördern und welche hemmend wirken. Auf-

³² Vgl. Differenztheorie nach Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius. S. 783 ff.

³³ Schaufler (2000), a.a.O., S. 17.

³⁴ Vgl. z. B. Krumpholz, Doris (2004): Einsame Spitze. Frauen in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 153 ff.

³⁵ Vgl. z. B. Szebel-Habig, Astrid (2009): Mixed Leadership. Eine Nutzen-Kosten-Betrachtung. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership. Mit Frauen in die Führung. Bern: Haupt, S. 81 sowie Wippermann, Carsten (2013): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. 5. Auflage. Rostock: Publikationsversand der Bundesregierung, S. 9.

³⁶ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 16.

³⁷ Vgl. Kowol, Uli (2010): Veränderte Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte der Sozialen Arbeit? Online verfügbar unter http://www.fh-dortmund.de/de/ftransfer/medien/fo_b11/Kowol.pdf.

grund der geringen Frauenanzahl stehen hierbei insbesondere die Führungspositionen des oberen Managements im Vordergrund der Untersuchung (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat). Originär ist, dass die Erhebung Organisationen der Sozialen Arbeit, im Besonderen der Freien Wohlfahrtspflege fokussiert.

An dieser Stelle muss jedoch auch festgehalten werden, dass die zuvor aufgezeigte Entwicklung eines Paradigmenwechsels im Führungsverständnis erst in den Anfängen ist. Die Orientierung an der eher männlichen Erwerbsbiografie (bruchlose, vollzeitliche Berufstätigkeit) in den oberen Führungsebenen ist nach wie vor dominant.³⁸ Außerberufliche Interessen sollten nicht vorhanden, oder zumindest den beruflichen Interessen deutlich untergeordnet werden.

Auch wenn sich empirisch kaum Belege für geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten finden lassen,³⁹ dürfen dennoch in diesem Zusammenhang traditionelle Geschlechterrollenzuweisungen und -zuschreibungen nicht außer Acht gelassen werden, da sich hieran, bewusst oder unbewusst, Erwartungen (Geschlechterstereotype) knüpfen. Dies zeigt sich zum Beispiel auch bei der unterschiedlichen Interpretation gleicher Verhaltensweisen.

Da sich hierzu eine ausführliche Diskussion im weiteren Verlauf der Arbeit (Kapitel 2.4.2.1) findet, werden im Folgenden der Vollständigkeit halber lediglich einige, in Verbindung mit Führung zumeist als männlich bzw. weiblich konnotierte, Verhaltensweisen dargestellt. Dies soll aufzeigen, dass die fehlende Präsenz von Frauen in Führungspositionen nicht mit fehlender Kompetenz erklärt werden kann.

³⁸ Vgl. Bartz Schiefer, Katrin (2005): Mutterschaft auf Führungsebene - eigentlich kein Problem. Von gegenseitigem Vertrauen und der richtigen Position zum richtigen Zeitpunkt: eine empirische Studie zum "Schwangerschaftsrisiko". Zürich, Chur: Rüegger, S. 26.

³⁹ Vgl. Merchel, Joachim (2010): Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2. Auflage. Weinheim, München: Juventa-Verlag, S. 76.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass stereotype Zuschreibungen sowohl für männliche als auch für weibliche Verhaltensweisen existieren. Dabei werden Dominanz, Durchsetzung und Aufgabenorientierung als erwartetes Persönlichkeitsprofil für Führungspositionen meist eher Männern zugeschrieben. Sozialer Ausgleich, Kommunikation und Mitarbeiterorientierung werden eher als weibliche Führungsqualitäten verstanden.⁴⁰ Auch bringen Frauen Talente und Fähigkeiten aus ihrer Biografie mit, die als wertvolle und nützliche Ressource im beruflichen Alltag umgesetzt werden können. Hier können die Entwicklung unkonventioneller Lösungsmöglichkeiten, Flexibilität und gedankliche Unabhängigkeit, kreativitätsfördernde Eigenschaften und hohe Innovationspotentiale, als auch das Vorhandensein eines ausgeprägten persönlichen Stressmanagements herausgestellt werden.⁴¹

Den gewinnbringenden Einsatz weiblicher Persönlichkeit in einer eher männlich geprägten Arbeitskultur zeigt eine Augsburger Studie⁴² auf. In Kapitel 2.6 wird dargelegt, welchen weiteren Nutzen Unternehmen von einer größeren Einbindung von Frauen in Führungspositionen haben. Dieses neue Bewusstsein um Potentiale und Führungskompetenz von Frauen für leitende Aufgaben haben Unternehmen erkannt. Das macht sie zu neuen potentiellen Führungskräften.⁴³ Sicherlich zeigt sich hier auch ein Resultat der Frauenbewegung, Akzeptanz, Chancengleichheit und Selbstbestimmung erreicht zu haben.

Im Folgenden sei kurz der als weiblich bezeichnete Führungsstil skizziert, der sich durch eher Frauen zugeschriebenen Eigenschaften, wie Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Beachten sozialer Belange auszeichnet. Dieser ist nicht als besser oder schlechter, sondern lediglich als anders zu beurteilen bzw. zu bewerten und weist zunächst individuelle, in einem zweiten Schritt ggf. auch geschlechtsspezifische, Unterschiede auf.

⁴⁰ Vgl. Merchel (2010), a.a.O., S. 77.

⁴¹ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 20 ff.

⁴² Vgl. Macha, Hildegard; Klinkhammer, Monika (2000): Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.

⁴³ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 13.

Der sogenannte weibliche Führungsstil zeigt sich als eher netzartige Führung, die einen flexiblen Einsatz von Kompetenzen und Interessen ermöglicht und ist durch den daraus folgenden zentraleren Teamcharakter weniger hierarchisch gestaltet. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beachtung der sozialen Beziehungen innerhalb der Mitarbeitenden und der Aufmerksamkeit diesen gegenüber, welche sich im persönlichen Kontakt zeigt. Ebenfalls mit dem weiblichen Führungsstil gefördert werden Eigenschaften wie Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Die eher höhere Wahrnehmungsfähigkeit von Frauen, als auch das sozialisationsbedingte Erlernen von Konfliktumgangsstrategien, offeriert ein höheres Repertoire an Klärungs- und Konfliktdeeskalationsmöglichkeiten.⁴⁴

Die vorliegende Arbeit weist daher auf einen weiteren gewichtigen Gesichtspunkt hin. Es sollte Frauen möglich sein beruflich aufzusteigen, ohne sich an die männlich geprägten Vorstellungen von Führung anpassen zu müssen.⁴⁵ Gegebenenfalls könnte der Fokus sogar darauf liegen, wie unterschiedliche Potentiale, Einstellungen und Verhaltensweisen beider Geschlechter gewinnbringend in die Organisation eingebracht werden können.

2.2 Blick in relevante Forschungsansätze

2.2.1 Frauen- und Geschlechterforschung

Als Vertreterin der frauenbezogenen Management-Forschung kann zum Beispiel Bischoff⁴⁶ genannt werden, die in ihren Untersuchungen „Wer führt in (die) Zukunft“ aus den Jahren 1986, 1991, 1998, 2003 und 2010 Biografie und Persönlichkeit mit Management und Erfolg zueinander in Verhältnis setzt. Neben der bereits erwähnten Kanter⁴⁷ beschäftigen sich

⁴⁴ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 20 ff.

⁴⁵ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 168 f.

⁴⁶ Bischoff, Sonja (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland; die 5. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.

⁴⁷ Kanter (1977), a.a.O.

Preuss⁴⁸ und Højgaard⁴⁹ ebenfalls mit der Situation von Frauen im Beruf ganz allgemein und im Management. Sie zeigen geschlechtsspezifische Unterschiede vor allem Status, Lohn, Ausbildung betreffend auf und suchen Gründe in strukturellen Vorbedingungen. Aspekte zu geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und Arbeitsmarkt finden sich z. B. bei Veith⁵⁰, zur Präsenz von Frauen in Führungspositionen bei Krell⁵¹. Studien aus dem sozialen Bereich beschäftigen sich u. a. mit einem frühzeitigen Ausstieg von Beschäftigten aus der Pflegebranche⁵², weitere Untersuchungen stellen den Wiedereinstieg und Möglichkeiten der Vereinbarkeit⁵³ in den Mittelpunkt ihrer Analysen.

Als grundsätzliches Dilemma ist diesbezüglich festzuhalten, dass bisherige Forschungen überwiegend an dem zumeist noch eher vorherrschenden männlichen Führungsstil messen bzw. an den Frauen, die sich, um bestehen zu können, eher männliche Attribute angeeignet haben, wodurch weibliche Eigenheiten verloren gegangen sind. So wurden vor allem Unternehmerinnen und Selbständige untersucht, die freien Führungsspielraum hatten.⁵⁴ Als neueres Forschungsinteresse zeigt sich inzwischen aber immer häufiger auch in Bezug auf Führung, dass Frauen ihren weiblichen Erfahrungshorizont in den Beruf einbringen können, woraus neue und notwendige Impulse folgen können.⁵⁵

⁴⁸ Preuss, Eva (1986): Die Frau im Management. Vorurteile, Fakten und Erfahrungen. Stand der Forschung und Ergebnisse einer Untersuchung der Managerin in der Schweiz. St. Gallen.

⁴⁹ Højgaard, Lis (1990): Vil kvinder lede? Et spørgsmål om fornyelse. Kopenhagen: Ligestillingsrådet.

⁵⁰ Veith, Monika (1988): Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/ Main, New York: Campus.

⁵¹ Krell, Gertraude im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (2009): Chancengleichheit in Spitzenpositionen. Berlin.

⁵² NEXT-Studie (nurses' early exit study), vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2005): Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

⁵³ Vgl. z. B. BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a): Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg. Berlin.

⁵⁴ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 19.

⁵⁵ Vgl. Wippermann (2013), a.a.O., S. 9 sowie Kapitel 2.6.

2.2.2 Führungsforschung

In der Führungsforschung ging man zunächst davon aus, dass lediglich Personen, die über bestimmte angeborene Eigenschaften verfügen, Führungskraft werden können (sog. **Trait Approach**⁵⁶, engl., personalisierter Ansatz). Stogdill entwickelte aus seinen Studien folgende fünf Führungseigenschaften:

- Befähigung (z. B. Intelligenz, Urteilskraft, sprachliche Gewandtheit)
- Leistung (z. B. Arbeitsleistung, Wissen)
- Verantwortung (z. B. Selbstvertrauen, Angriffslust)
- Teilnahme (z. B. Kontaktfähigkeit, Einsatzwille, Anpassungsfähigkeit)
- Status (z. B. sozioökonomische Position, soziale Lage)

Die Ergebnisse nach dem Trait Approach wurden allerdings schnell als unbefriedigend angesehen. Inzwischen kann dieser Ansatz auch als überholt betrachtet werden, da man heute weiß, dass Eigenschaften erlernbar sind.

Ende der 1940er Jahre wendete man sich daher stärker einem verhaltenorientierten Ansatz (**Behavior Approach**) zu. Hier lag die Annahme zugrunde, dass eine erfolgreiche Führung sich nicht durch angeborene Eigenschaften, sondern durch bestimmte Verhaltensweisen (z. B. Mitarbeiter- oder Aufgabenorientierung) darstellt.

Neben Tornow/ Pinto⁵⁷ lassen sich hier auch die Feldexperimente von Lewin/ Lippitt/ White⁵⁸ nennen, die untersuchten, inwieweit sich das Führungsverhalten eines Gruppenleiters auf das Verhalten der Gruppenteilnehmer (und damit auf das soziale Klima bzw. die Gruppenatmosphäre)

⁵⁶ Vgl. z. B. Bass, Bernard M.; Stogdill, Ralph M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.

⁵⁷ Tornow, Walter W.; Pinto, Patrick R. (1976): The development of a managerial job taxonomy, a system for describing, classifying, and evaluating executive positions. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

⁵⁸ Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1938): Experimental studies in social climates of groups. Iowa: University of Iowa.

auswirkt, woraus drei Führungsstile (demokratisch, autokratisch, laissez-faire) entwickelt wurden.

Wird die Perspektive auf die Führungskraft und nicht auf die Geführten gelegt, steht der **Power-Influence Approach** im Vordergrund, nach welchem Macht und Einfluss der Führungskraft untersucht werden.⁵⁹

In dem anschließend, bis zu Beginn der 1980er Jahre, in den Fokus gerückten **Situational Approach** (engl., situativer Ansatz) stand nunmehr, neben Eigenschaften und Verhalten, die Führungssituation im Blickpunkt (u. a. Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, organisationales Setting).⁶⁰

Seitdem steht mit dem **Integrative** (engl., einbeziehend) **Approach** ein Ansatz im Mittelpunkt der Forschungen, der die bereits genannten Ansätze verbindet und die unterschiedlichen Schwerpunkte (Eigenschaften, Verhalten, Situation) berücksichtigt.⁶¹

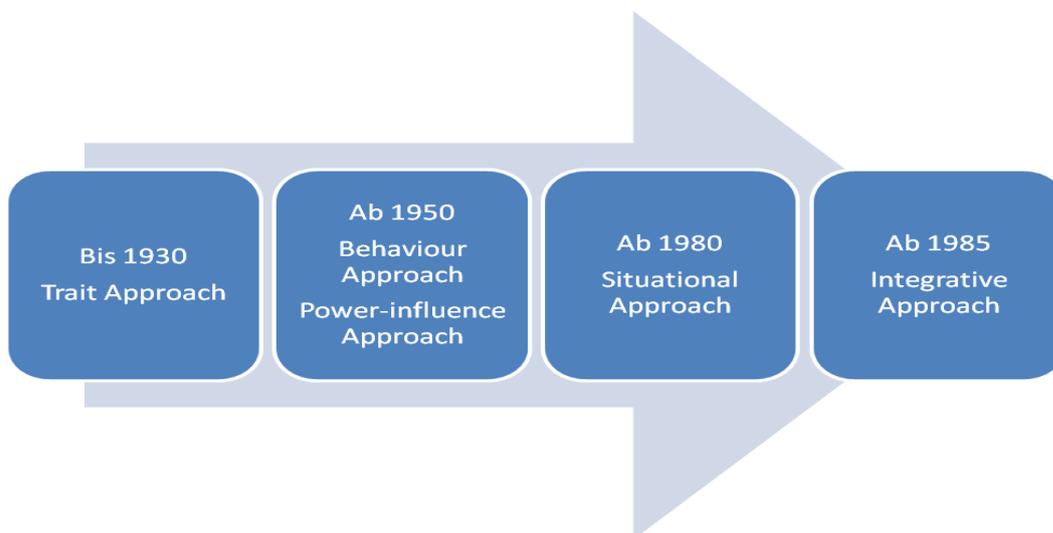


Abbildung 2 Wandel der Ansätze in der Führungsforschung

Quelle: Eigene Darstellung

⁵⁹ Vgl. Dörr, Stefan (2008): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 10.

⁶⁰ Vgl. Jung, Hans (2010): Personalwirtschaft. 9. Auflage. München: Oldenbourg, S. 419.

⁶¹ Vgl. Hunt, James G. (1999): Transformational/ charismatic leadership's transformation of the field. In: The Leadership Quarterly 10 (2), S. 129 ff.

Die Führungsforschung beschränkte sich allerdings, aufgrund fehlender Frauen in Führungspositionen, lange Zeit auf Männer,⁶² so dass zunächst kaum Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften erhoben wurden – dafür aber zwischen führenden und nicht-führenden Personen.⁶³ Dies mag auch an einer Anpassung der wenigen weiblichen Führungskräfte an die männliche Dominanzkultur in den Führungsetagen liegen.⁶⁴

Die Abgrenzung vom typisch Weiblichen schien angebracht bzw. vielmehr erforderlich, um in der Männerwelt bestehen zu können. Hieraus folgt auch eine Loyalität den männlichen Normen und Vorurteilen gegenüber, und ein Blick für das weibliche Potential im Bereich der Führung war nicht möglich. Mit dem oben dargestellten erwähnten Wandel in der Führungsforschung und im Führungsverständnis gewinnen nun auch soft skills wie Kommunikations-, Integrations- und Delegationsfähigkeit ebenso innovatives Denken, Entscheidungsfreudigkeit oder strategisches Planen an Bedeutung.⁶⁵

Steigende Unternehmensergebnisse, verbunden mit einer höheren Arbeitszufriedenheit in Unternehmen mit Frauen in Leitungspositionen untermauern des Weiteren die Forderung nach mehr führenden Frauen.

2.2.3 Betriebspädagogische Forschung

Führen kann als soziale Beeinflussung, als pädagogische Aufgabe bezeichnet werden, vor allem wenn es, wie in Kapitel 2.1 für die vorliegende Arbeit definiert, verstanden wird. Hier dient die Führungskraft als Initiator von Lern- und Entwicklungsprozessen. Die Einordnung der vorliegenden

⁶² Vgl. Henn, Monika (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Auflage. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag, S. 28.

⁶³ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 17 f.

⁶⁴ Vgl. Henn, Monika (2010): Wenn Frauen in Führung gehen. Was können Politik und Wirtschaft tun, um von weiblichen Kompetenzen zu profitieren? In: ApothekenManager 63 (1), S. 12 ff.

⁶⁵ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 18.

Untersuchung in einen betriebspädagogischen Kontext⁶⁶ ermöglicht die Auseinandersetzung mit der Lebenswirklichkeit in den untersuchten Organisationen.

Auf dieser Grundlage können Instrumente und Konzepte entwickelt werden, die sich positiv auf die Unternehmenskultur und damit auch auf die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden auswirken. Weitere Felder der Betriebspädagogik – und damit auch mögliche Gegenstände betriebspädagogischer Forschung (z. B. Organisations- und Personalentwicklung, betriebliche Aus- und Weiterbildung) werden ebenfalls berührt.

2.3 Berufliche Situationen und Karrieren von Frauen

2.3.1 Erwerbstätigkeit und fachliche Qualifikation

Die Erhebung des Statistischen Bundesamtes ergab, dass im Jahr 2011 in Deutschland knapp 38 Millionen Menschen (76 Prozent) erwerbstätig waren. Dies entspricht, im Vergleich zum Jahr 2001 mit 69 Prozent (und knapp 35 Millionen Menschen), einer Steigerung von sieben Prozentpunkten. Die Steigerung ist auch auf die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen (von 62 Prozent im Jahr 2001 auf 71 Prozent im Jahr 2011) zurückzuführen.⁶⁷

Dennoch sind Frauen (siehe Abb. 3 Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht) in allen Altersgruppen seltener erwerbstätig als Männer. Eine deutliche Abweichung ist in den Altersgruppen von 30 bis 40 zu erkennen, was die Zeit der Familienphase vermuten lässt.⁶⁸

⁶⁶ Die Betriebspädagogik wiederum wird als Teildisziplin der Erziehungswissenschaften angesehen (vgl. z. B. Pflüger, Niels (2008): Einführung in die Betriebspädagogik. Grundbegriffe, Geschichte, Ziele und Tätigkeitsfelder. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand, S. 7), was die Einreichung der Dissertation im Fachbereich Erziehungswissenschaften erklärt.

⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, S. 6.

⁶⁸ Vgl. ebenda.

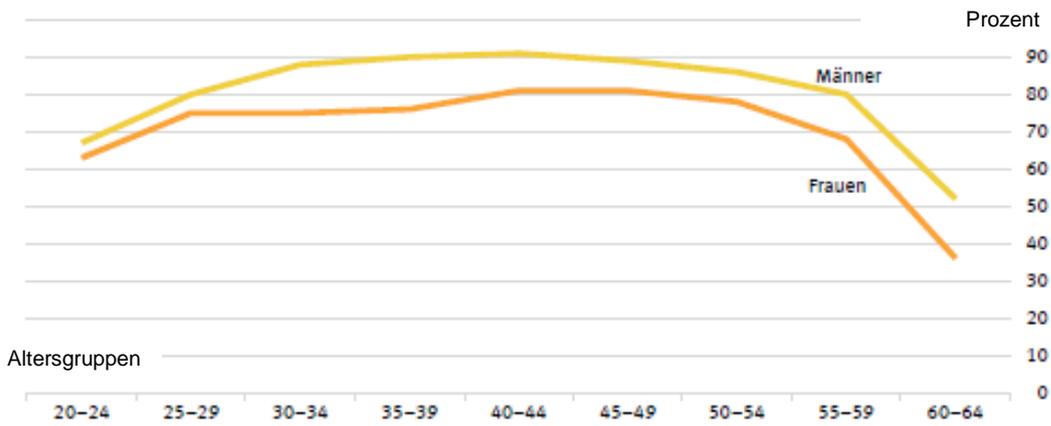


Abbildung 3 Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Deutschland 2011

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012, S. 6

Bezogen auf das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit (Führungspositionen der obersten Ebene: Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat) scheint es erforderlich, auch das Qualifikationsniveau in den Blick zu nehmen.

Wie der untenstehenden Abbildung zu entnehmen ist, zeigt sich seit 2007 unter den 30- bis 34-jährigen Erwerbspersonen in Deutschland ein höherer weiblicher Anteil mit Hoch- bzw. Fachschulabschluss (35 Prozent gegenüber 31 Prozent bei den Männern).⁶⁹

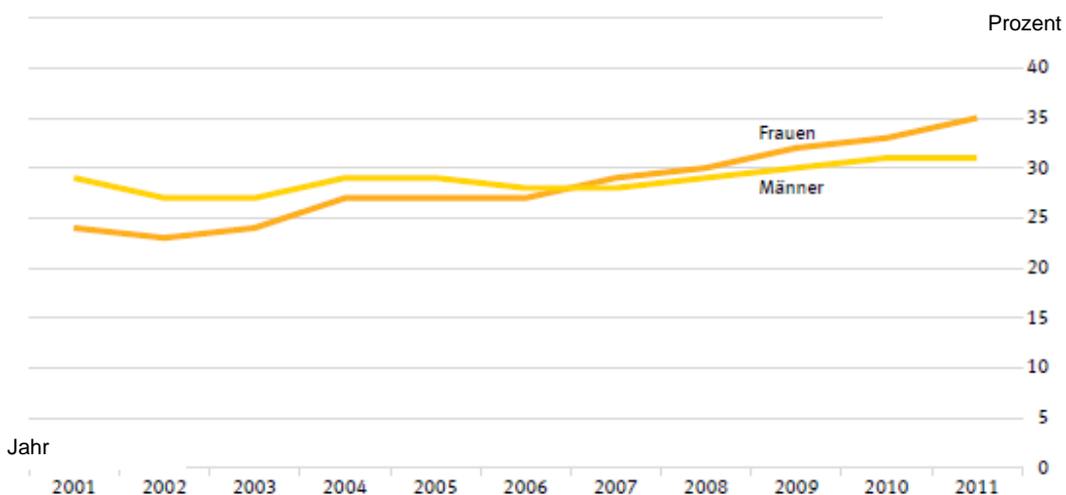


Abbildung 4 Hochqualifizierte der 30- bis 34-jährigen Erwerbspersonen

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012, S. 19

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 18.

Frauen sind inzwischen fachlich gleich, teils sogar besser qualifiziert als Männer und das bedeutet auch eine Chance. Die Untersuchung von Højgaard zeigte auf, dass Frauen bei Führungsstellen, die fachlich qualifiziert (und nicht kulturell führungsdefiniert) besetzt werden sollten, höhere Chancen hatten, eingestellt zu werden. Wo aber eine männliche geprägte Arbeitsplatz- bzw. Führungskultur vorherrschte und damit auch eine kulturell geprägte Vorstellung von Führungsqualifikationen, wurden Frauen benachteiligt.⁷⁰

2.3.2 Vergütung

Trotz einer vorhandenen Lohngleichheitsrichtlinie⁷¹ finden sich in der Entlohnung der geleisteten Arbeit geschlechtsspezifische Unterschiede. Unabhängig von dem Grundsatz, dass „bei gleicher Arbeit oder bei einer Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, die Beseitigung jeglicher Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Bezug auf sämtliche Entgeltbestandteile und -bedingungen“⁷² stattfinden soll, kommen aktuelle Studien zu anderen Ergebnissen. Bei einem Anteil von 30 Prozent weiblicher Führungskräfte liegt die Lohnlücke in Deutschland bei 22,3 Prozent.⁷³

Ungünstig könnte sich in diesem Punkt der Umstand auswirken, dass teilweise das Gehalt zwar tariflich vorgegeben ist, in der Regel aber noch individueller Verhandlungsspielraum besteht. Dies vor allem bei den hier im Rahmen der Studie in den Fokus genommenen Führungspositionen der oberen Ebene. Geschlechtsstereotyp gedacht sind Männer in diesem Punkt verhandlungsgeschickter – bzw. ihnen wird eine deutlich bessere Ausgangslage zugesprochen, wenn die Organisation sie gewinnen möchte. So wird z. B. eine Ortsungebundenheit zumindest Männern eher zugestanden als Frauen (und hier besonders Müttern). Neben dem Erklä-

⁷⁰ Vgl. Højgaard (1990), a.a.O., S. 11 ff.

⁷¹ Vgl. Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen. Straßburg: Amtsblatt der Europäischen Union, S. 2 ff.

⁷² Nerge (1993), a.a.O., S. 92.

⁷³ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Gleiche Arbeit, ungleicher Lohn? Zahlen und Fakten zu Entgeltungleichheit in Deutschland und Europa. Berlin. S. 13.

lungsmuster einer schwächeren Verhandlungskompetenz bei Frauen spielen auch subjektive geschlechtsrollenstereotype Einstellungen der Verhandlungspartner von Organisationsseite eine Rolle, die die Maxime eines gleichen Entgelts für gleiche Leistung zu vernachlässigen scheinen.

Gegebenenfalls zeigt sich hier aber auch eine klassische Frauenfalle, wenn sie gleiche Leistung für weniger Geld anbieten. Teilweise finden sich diese Unterschiede zum Beispiel auch in Zusatzvergütungen bzw. im Angebot eines Dienstwagens. Vor allem der Aspekt der Zusatzvergütung lässt ggf. die Einkommensschere noch weiter auseinander gehen. In der Regel werden diese Vergütungen nicht in das Jahreseinkommen mit einberechnet. Männern werden allerdings in der Regel häufiger und in höherem Umfang Zusatzvergütungen gewährt.⁷⁴ Des Weiteren wird teilweise Stillschweigen über die Höhe des Gehalts vereinbart.

Darüber hinaus scheint neben der Frage, wie sich Fähigkeiten im Management vergleichen lassen, auch die Einstellung, das Einkommen von Frauen als Zusatzverdienst zu sehen, vor zu herrschen.

Weitere Ausführung zu Einkommensunterschieden finden sich bei Krumpholz⁷⁵, auch sei auf die contec Vergütungsstudie⁷⁶ hingewiesen, die sich speziell mit Führungskräften in der Sozialwirtschaft beschäftigt.

2.3.3 Stellung in der Berufshierarchie

Trotz leicht steigender Prozentzahlen sind Frauen in den höheren Hierarchieebenen noch immer unterrepräsentiert. Im Top-Management lag der Anteil der weiblichen Führungskräfte bei knapp 11 Prozent, im mittleren Management bei knapp 29 Prozent (siehe Abb. 5 Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement deutscher Unternehmen).

⁷⁴ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 99 f.

⁷⁵ Vgl. Krumpholz (2004), a.a.O., S. 19 ff.

⁷⁶ Moos, Gabriele; Bode, Sara; Hornung, Julia (2010): contec Vergütungsstudie. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Bochum: contec.

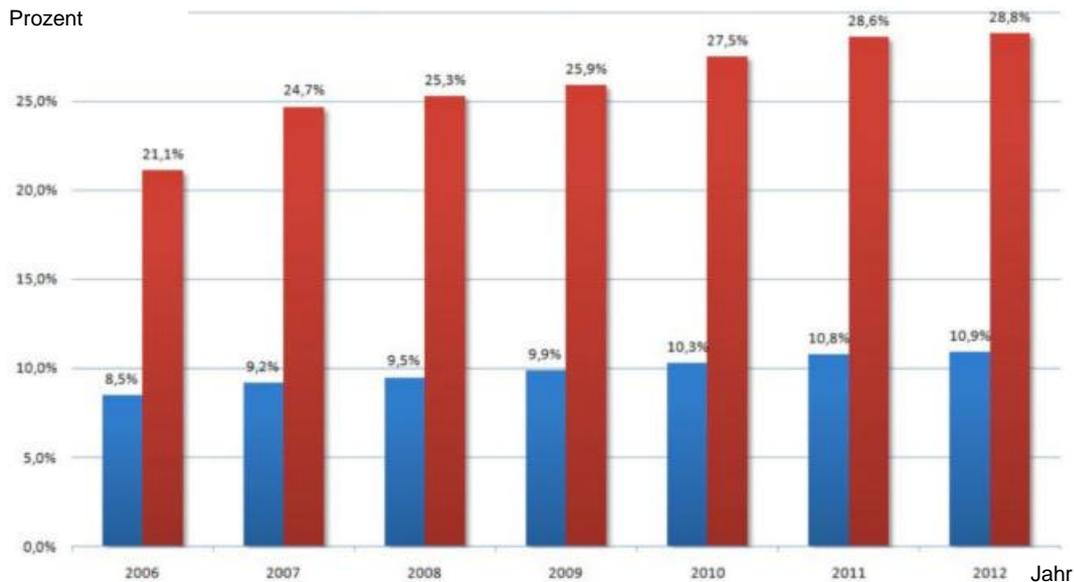


Abbildung 5 Frauenanteil im Top- und Mittelmanagement deutscher Unternehmen

Quelle: Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, 2012, S. 8



Neben diesem als vertikale geschlechtsspezifische Segregation bezeichneten Phänomen lässt sich der Arbeitsmarkt auch horizontal (in bestimmte Berufe/ Arbeitsbereiche) geschlechtsspezifisch teilen. Damit ist nicht nur gemeint, dass Frauen – rollenstereotyp – eher (unbezahlte) Arbeiten im Haus- und Familienbereich zugeschrieben werden und Männern dagegen professionalisierte Lohnarbeit. Frauen scheinen eher Arbeitsplätze in den unteren Hierarchieebenen vorbehalten zu sein.⁷⁷

Auch in aktuellen Statistiken zeigt sich noch immer, dass Arbeitnehmerinnen an der Basis vertreten sind, seltener in Top-Positionen (siehe z. B. Abb. 6 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Branchen in %). Eine Schlussfolgerung, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen sich prozentual zu dem Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft widerspiegelt, lässt sich danach nicht ziehen. Aus dieser Erkenntnis heraus ist auch das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit begründet, Möglichkeiten zu eruieren, Frauen für Führungspositionen zu fördern und führende Frauen in ihrer Position zu halten.

⁷⁷ Vgl. auch Nerge (1993), a.a.O., S. 14 ff.

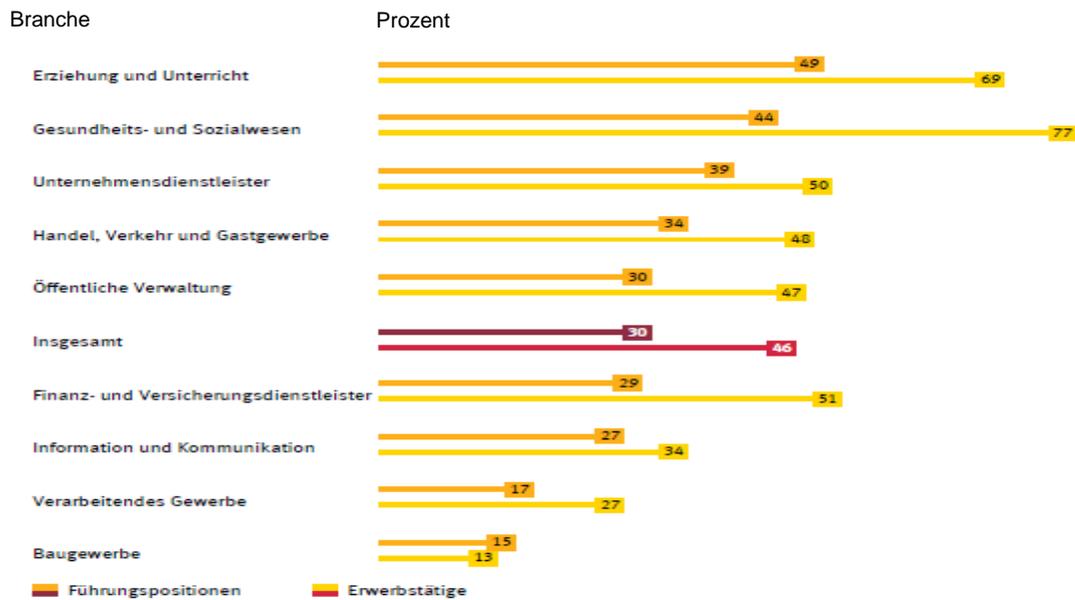


Abbildung 6 Anteil weiblicher Führungskräfte nach Branchen in %

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012, S. 27

Ein weiterer Aspekt zur Geschlechterverteilung in bestimmten Berufssparten könnte ein möglicher Zusammenhang zwischen Sozialprestige und Einkommenshöhe sein. Das Berufsbild des Sekretärs zum Beispiel hat Prestige und Einkommen eingebüßt, nachdem es verstärkt von Frauen ausgeübt wurde.⁷⁸

Ebenfalls wird deutlich, dass sich für Frauen Aufstiegschancen in kleinen Betrieben leichter realisieren lassen, ggf. auch, weil dort meist flachere Hierarchien herrschen. Auch dieser Aspekt und das Vorherrschen überwiegend flacher Hierarchien in Organisationen der Sozialen Arbeit (siehe auch Kapitel 2.4.3.5) verstärkte das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit, warum in der Freien Wohlfahrtspflege nur wenige Frauen in hohen Positionen vertreten sind.

2.3.4 Einflussfaktoren auf den Karriereverlauf

Frauen, die eine berufliche Karriere anstreben, haben es ungleich schwerer als Männer. Trotz des hohen Frauenanteils in sozialen Organisationen

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 144.

sind sie in Führungspositionen keine Selbstverständlichkeit.⁷⁹ Es zeigt sich, dass karriererelevante Einflussfaktoren nicht nur in den Frauen selbst liegen, sondern vielmehr auch systemrelevante Faktoren das Zustandekommen bzw. den Verlauf weiblicher Karrieren in hohem Maße mitbestimmen.⁸⁰

Insbesondere scheinen geschlechtsspezifische Aspekte eine nicht unerhebliche Rolle zu spielen – woraus sich auch das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung generiert. Neben dem gesellschaftlichen, organisationalen Bezugsrahmen beeinflussen auch individuelle, biografische Entwicklungen den Verlauf einer Karriere.

Angesichts der Karrierehindernisse, die im weiteren Verlauf genauer erläutert werden, finden sich auch karrierefördernde Faktoren weiblicher Karrieren. Neben einem hohen Anteil an Eigeninitiative spielen auch Netzwerke eine große Rolle.⁸¹ Auch staatliche Programme wie z. B. eine Politik zur Gleichbehandlung der Geschlechter und/ oder Frauenförderpolitik wirken unterstützend.

Karrieremotivation vorausgesetzt, zeigen Untersuchungen, dass ein Zerbrechen oder Nichtzustandekommen einer Ehe bzw. Partnerschaft sich ebenfalls positiv auf eine weibliche Karriere auswirken kann.⁸² Hier lässt sich ein Zusammenhang zur sogenannten Double-Career-Problematik finden.⁸³

⁷⁹ Vgl. Büchi, Lee; Haldner, Barbara (2005): Frauen der Sozialen Arbeit in Führungspositionen. Themen, mit welchen sich Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen müssen. Rubigen: Ed. Soziothek, S. 4.

⁸⁰ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. VII.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 135.

⁸² Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 47 bzw. Cornelißen, Waltraud; Rusconi, Alessandra; Becker, Ruth (Hg.) (2011): Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

⁸³ Der von Rapoport/ Rapoport (1969) geprägte Begriff „Dual-Career-Couple“ bezeichnet Paare, in denen beide Partner einen beruflichen Aufstieg anstreben (Rapoport, Rhona; Rapoport, Robert N. (1969): The dual career family. A variant pattern and social change. In: Human relations 22 (1), S. 3–30), siehe auch Kapitel 2.4.1.1.

Ein Aufbrechen der patriarchalen Organisationskultur, damit verbunden ein vorurteilsfreies Verhalten von (männlichen) Kollegen und Vorgesetzten im beruflichen, aber auch weniger starre Geschlechtsstereotype (Aufteilung der Haus- und Familienarbeit, Ganztagsbetreuungsmöglichkeiten) im privaten Umfeld, unterstützen Karrierevorhaben. Als weitere Fördermöglichkeiten werden Karriereberatung und spezielle Trainingsprogramme, Angebote zu Job-Sharing bzw. flexible Arbeitszeiten gesehen.⁸⁴

Es lässt sich aus bisherigen Studien festhalten, dass das, was der Karriere von Frauen förderlich ist, wenig betrachtet ist, weil es noch zu selten zum Untersuchungsgegenstand gehört. Auch hier zeigt sich wieder das vorliegende Forschungsinteresse an Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit und die Analyse unterstützender Maßnahmen weiblicher Karrieren, um deren Know-How besser nutzen zu können. Ziel ist es, karrierefördernde Faktoren und Karrierehindernisse zu erforschen und darüber hinaus entsprechende Handlungsimplicationen darzustellen.

2.4 Aufstiegsbarrieren weiblicher Karrieren

Strukturell bedingte Nicht-Vereinbarkeit von Karriere und Familie, mangelnde Motivation, Scheu vor Verantwortung, wesentlich von Männern geprägte und auf Alleinherrschaft ausgelegte Unternehmenskultur und -strukturen sind mögliche Erklärungen für die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen. Sie lassen sich auf individuellen, gesellschaftlichen und politischen Ebenen finden,⁸⁵ jedoch auch kulturelle Barrieren und psychische Hemmnisse halten bewusst oder unbewusst von dem Erreichen einer Führungsposition ab.

Im Folgenden werden mögliche Aspekte aufgeführt, die Erklärungen für die geringe Präsenz an Frauen in Führungspositionen liefern können. Die Gründe dafür sind teilweise durchaus bekannt – was allerdings nicht bedeutet, dass auch Lösungen zur Überwindung derselben bereits entwickelt wurden.

⁸⁴ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 51.

⁸⁵ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 9.

Die zusammengetragenen möglichen Begründungen basieren auf empirischen Studien, die sich mit dem Themenbereich „Präsenz von Frauen in Führungspositionen“ beschäftigt haben. Dabei werden vor allem Studien aus der Privatwirtschaft herangezogen. Die im zweiten Teil der Arbeit dargestellten Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege lässt ggf. eine Aussage zu, inwieweit die dargelegten Barrieren übertragbar sind und damit branchenunabhängig auftreten.

Im Bereich der Sozialen Arbeit fallen fehlende Frauen in Führungspositionen deswegen besonders auf, da die weiblich Beschäftigten einen Anteil von 80 Prozent ausmachen.⁸⁶ Dieser Anteil jedoch kehrt sich ins Gegenteil um, je höher die berufliche Position angesiedelt ist. Geschlecht erscheint hier demnach als inkludierendes bzw. exkludierendes Merkmal aufzutreten. Daher stehen in der vorliegenden Untersuchung geschlechtsspezifische Selektionsmechanismen in Organisationen als Forschungsinteresse im Vordergrund.

In den folgenden Abschnitten wird versucht, neben verallgemeinerbaren Aspekten, die Besonderheiten der Sozialen Arbeit mit einzubeziehen, da in der vorliegenden Untersuchung speziell diese Branche analysiert wird.

Es sei ebenfalls noch erwähnt, dass im Folgenden ein Ordnungsversuch in drei Sparten unternommen wird (individuell, gesellschaftlich, institutionell), welcher versucht, die verschiedenen Aspekte anschaulicher darzustellen. Davon unberührt bleibt der Gesichtspunkt, dass die Grenzen teilweise fließend sind oder sich einzelne Faktoren auch gegenseitig bedingen.

Darüber hinaus soll es bei den dargestellten Hemmnissen nicht darum gehen, dass jede Frau grundsätzlich dazu gebracht werden sollte, eine Führungskarriere anzustreben. Vielmehr soll ein Überblick gegeben werden, welche möglichen Themen und Schwierigkeiten Frauen, die sich eine Karriere vorstellen können, begegnen. Diese Betrachtungsweisen dürfen

⁸⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009): Arbeitsmarkt 2008. Nürnberg. S. 85.

nicht außer Acht gelassen werden, dennoch sind vielfältige Faktoren, die auch in Wechselwirkung zueinander stehen, wie strukturelle Bedingungen, mit in den Blick zu nehmen.⁸⁷ In der vorliegenden Studie wurden daher sowohl persönlich-biografische als auch organisational-strukturelle Faktoren untersucht.

2.4.1 Persönliche Hemmnisse

2.4.1.1 Berufsbiografische Brüche

Familienbedingte Unterbrechungen der Berufsbiografie (aufgrund eines Kinderwunsches oder der Versorgung pflegebedürftiger Angehörige) stellen für Frauen einen Karriereknick dar, da die derzeitige Gesellschaft noch immer nicht darauf ausgerichtet ist, Frauen mit Familie und Karriereambitionen zu fördern.⁸⁸

Andererseits ergibt sich aus diesem, als zunächst erschwerend wahrgenommenen Umstand auch ein Potential, das gerade Anforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden, nahe kommt: das Entwickeln von innovativen Lösungsstrategien wie Organisationsgeschick und Improvisationstalent als auch das Suchen nach unterstützenden Alternativen (z. B. Partner).⁸⁹

Hier zeigt sich jedoch noch immer häufig die bereits erwähnte sogenannte Dual Career Problematik (siehe Kapitel 2.3.4). Frauen, die Karriere machen wollen, sehen sich nicht nur in ihrer Rolle als Ehefrau und Mutter. Jedoch werden sie in Partnerschaften seltener unterstützt, als sie selbst stützen.⁹⁰ Auch das derzeitig mögliche Ehegattensplitting in Form der Kombination der Steuerklassen III und V fördert die Benachteiligung erwerbstätiger Frauen zusätzlich.

⁸⁷ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 38.

⁸⁸ Vgl. Bartz Schiefer (2004), a.a.O., S. 18.

⁸⁹ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 23.

⁹⁰ Vgl. Dienst-Loth, Daniela (2003): Karriereorientierung als Lebensmuster in der Biografie von Frauen. Eine rekonstruktive Analyse. Hamburg: Kovac, S. 18.

2.4.1.2 Fehlende Karriereplanung bzw. -ambivalenzen

Als weitere mögliche Ursache für fehlende weibliche Führungskräfte wird das persönliche Selbstkonzept von Frauen erwähnt.⁹¹ Dies findet sich sowohl im Selbstbild, der Selbsteinschätzung und der Selbstdarstellung wieder. Frauen stellen demnach ihre eigene Kompetenz in Frage und schätzen sich geringer qualifiziert ein. Dem weiblichem Rollenbild folgend suchen sie Begegnungen auf eher partnerschaftlicher Ebene, so dass beispielsweise Fachwissen abgeschwächt wird.⁹²

Aufgrund der aufbrechenden sozialisationsbedingten traditionellen Geschlechtsrollendefinitionen verliert dieser Gesichtspunkt zunehmend an Bedeutung. Auch liegt in der folgenden Untersuchung der Fokus auf Frauen mit Karriereambitionen, dennoch sollte auf die Bedeutung dieses Umstands hingewiesen werden.

Veith weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Erklärung für die mangelnde Präsenz von Frauen in Leitungspositionen nicht in der fehlenden Karrieremotivation zu suchen sei.⁹³ Stattdessen wählen karrierebewusste Frauen, wenn sie sich z. B. aufgrund ihrer fehlenden kontinuierlichen Berufsbiografie mit Problemen beim Aufstieg in einem Unternehmen konfrontiert sehen, den Weg der Selbständigkeit.⁹⁴ Auch weitere Studien können die Annahme, dass Frauen weniger erfolgsorientiert sind, nicht bestätigen.⁹⁵

2.4.1.3 Angst vor Verlust des ethischen Anspruchs

Es finden sich weitere Hemmnisse, die überwiegend in der weiblichen Psyche so auch im Auftreten von Frauen begründet sind. Diese innerpsychischen Barrieren sind eher geschlechtsspezifisch zugeschriebene Normen und Verhaltensregeln: Macht und Ansehen, das Anstreben einer Po-

⁹¹ Vgl. z. B. Büchi; Haldner (2004), a.a.O., S. 59.

⁹² Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 36 f.

⁹³ Vgl. Veith (1988), a.a.O., S. 127.

⁹⁴ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 130.

⁹⁵ Vgl. Schaufler (2000) a.a.O., S. 9.

sition in einer Hierarchie, das Sichern des eigenen Status, der Umgang mit einer dominanzorientierten Kultur oder das Beherrschen anderer Menschen werden eher mit Männern verknüpft. Kontakte, Bindungen und Beziehungen werden instrumentalisiert, um weiter aufzusteigen. Die weibliche Kultur ist demgegenüber beziehungsorientiert aufgebaut. Weibliche Werte und Verhaltensmuster nehmen Beziehung, Bindung, Verbundenheit, Vertrauen und Vertrautheit in den Mittelpunkt.⁹⁶

Den Aspekt, wie Frauen mit Macht umgehen, untersuchten u. a. auch Büchi und Haldner.⁹⁷ Demnach erschwert Frauen „Macht“ aus unterschiedlichen Gründen den Weg in eine Führungsposition. Zunächst wird für eine Leitungsposition – und damit auch als Qualifikationen für diese Stelle – Durchsetzungskraft und Führungskraft erwartet. Dies wiederum sind Zuschreibungen an das männliche Geschlecht bzw. entspricht Vorstellungen an einen „männlichen Lebenszusammenhang“⁹⁸. So zeigt sich dieses Hindernis als so lange vorhanden, bis ein gesellschaftlicher Wertewandel stattgefunden hat.

Führung und Leitung als „zielorientierte Einflussnahme“⁹⁹ meint auch, dass Führungskräfte Macht ausüben. Macht, als ein wesentlicher Faktor von Führung, wird auch in der Literatur zur Steuerung von sozialen Organisationen thematisiert.¹⁰⁰ Der Umgang damit (hier vor allem die Auseinandersetzung von Frauen damit), findet sich auch in der Geschlechter- bzw. Frauenforschung. Auf potentielle Führungsfrauen in sozialen Organisationen trifft dieser Aspekt demnach zweifach: Zunächst aus dem Verständnis von Führung und Leitung in der Sozialen Arbeit und auch aus der Frauenforschung. Die Bedeutung von Macht und die eigene Einstellung dazu lassen sich nicht ausblenden, jedoch ist das konträre Verhältnis der Geschlechter dazu ein weiterer Ansatzpunkt, die ungleiche Verteilung von Führungspositionen zu erklären.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 35 f.

⁹⁷ Vgl. Büchi; Haldner (2004), a.a.O., S. 46.

⁹⁸ Nerge (1993), a.a.O., S. 186.

⁹⁹ Wunderer (2007), a.a.O., S. 204.

¹⁰⁰ Vgl. Merchel (2010), a.a.O., S. 113 ff.

Zu einer weiteren Interpretation kommen die Ergebnisse einer Augsburger Studie von Macha¹⁰¹. Eine Führungsposition ist auch eine Machtposition. Von Männern oftmals als Herrschaft verstanden, definieren Frauen sie für sich eher mit Verantwortung und Einfluss. Das zeigt, dass sie weniger Schwierigkeiten im Umgang damit haben, denn es geht ihnen eher um die Interpretation, Ausgestaltung und Ausübung derselben. Hiernach verstehen Frauen Macht als Verantwortung, auch als Möglichkeit der positiven Einflussnahme auf Menschen und Abläufe zur Veränderung und Sicherung der Weiterentwicklung. Es geht weniger darum über, sondern für andere Macht auszuüben.

Des Weiteren scheint es verkürzt, das Verhalten und die Einstellungen von Frauen als ausschließliche Gründe heranzuführen, wenn es um die Frage nach fehlender Präsenz von Frauen in Führungspositionen geht.¹⁰² Auch aus diesem Grund liegt der Fokus der vorliegenden Untersuchung zusätzlich auf den strukturellen Barrieren, mit denen sich karriereorientierte Frauen konfrontiert sehen (berufliche geschlechtsspezifische Segmentation bzw. Segregation).

2.4.1.4 Fokus für die vorliegende Untersuchung

Bezugnehmend auf die bisherigen Ausführungen scheint es, dass Frauen gerade mit ihren Verhaltensmustern, die sie daran hindern, Führungspositionen einzunehmen, sich als Ideal-Besetzung empfehlen. Ihr Verständnis und Umgang mit Macht, ihre Einstellung, wenig Wert auf Statussymbole zu legen, Beziehungen füreinander zu nutzen und den Schwerpunkt auf inhaltliche Arbeit zu legen, lassen sie jedoch in einer männlich geprägten Arbeitskultur als schwach erscheinen. Fehlende persönliche Kontakte von Frauen, mangelnde Kenntnisse und Erfahrungen, falsche Ausbildung oder mangelnde berufliche Weiterbildung können neben von Frauen selbst aufgebaute Schranken wie mangelndes Selbstvertrauen, Durchhaltevermögen und Bereitschaft zur Karriere ebenfalls aufgeführt werden. Inwieweit

¹⁰¹ Z. B. Macha, Hildegard (1998): Frauen und Macht - die andere Stimme in der Wissenschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 22/23, S. 12 ff. sowie Macha; Klinkhammer (2000), a.a.O., S. 176 ff.

¹⁰² Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 16.

diese Tendenzen in Organisationen der Sozialen Arbeit ebenfalls zum Vorschein kommen, soll weiter erforscht und in der vorliegenden Untersuchung dargestellt werden.

2.4.2 Hemmnisse im gesellschaftlichen Kontext

2.4.2.1 Geschlechtsspezifische Stereotype und Rollenambivalenzen

Die Bedeutung von Rollenzuschreibungen hat auch Auswirkungen auf den Kontext Arbeit (Wahl des Berufes und der Position). Noch immer werden häufig gesellschaftskonforme Rollen übernommen und Frauen arbeiten in typischen Frauenberufen (sozialer Bereich, Dienstleistungssektor).¹⁰³ Bezogen auf Karrieremöglichkeiten ziehen sie horizontale Wege (u. a. Fachweiterbildungen) vertikalen Schritten (z. B. Leitungsweiterbildung) vor.¹⁰⁴ Führungsfunktionen werden vorwiegend von Männern wahrgenommen, die an den traditionellen Machtverhältnissen festhalten.¹⁰⁵ Diese geschlechtshierarchische Arbeitskultur wird auf das noch immer überwiegend vorherrschende Wirtschafts- und Geschlechterverständnis zurückgeführt, das hierarchisierende Zuschreibungen verinnerlicht hat und eine männerdominierte Berufswelt weiterführen lässt.¹⁰⁶

Geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen werden häufig als Ursprung der meisten Karrierehemmnisse genannt.¹⁰⁷ Geschlechterstereotypen beschreiben dabei ein Muster von Merkmalen, die Männern oder Frauen, allein aufgrund ihrer Geschlechterzugehörigkeit, innerhalb einer bestimmten Kultur zugeschrieben werden (Verständnis und Emotionalität bei Frauen, Dominanz und Zielstrebigkeit bei Männern).¹⁰⁸ Diese Zuschreibungen

¹⁰³ Vgl. Bujnoch, Sabine (2008): Frauen in Führungspositionen in der sozialen Arbeit. Linz: Ed. Pro Mente, S. 47.

¹⁰⁴ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. 149.

¹⁰⁵ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 9.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 37.

¹⁰⁷ Vgl. z. B. Bartz Schiefer (2004), a.a.O., S. 11.

¹⁰⁸ Vgl. Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 178 sowie Bartz Schiefer (2004), a.a.O., S. 15.

münden in Erwartungen und Vorstellungen über das jeweilige geschlechtsspezifische Verhalten: die Geschlechterrollen.

Rollentheoretische Aspekte lassen sich über verschiedene Zugänge erklären (bspw. sozialisationstheoretisch).¹⁰⁹ Demnach prägen Erfahrungen und Erwartungen das Verhalten von Menschen, deren Ideale, Werte und Normen. Kinder werden als Mädchen und Jungen in diese Rollen hineingeboren und erlernen über die Erziehung die jeweils geltenden kulturellen Stereotype. Während als kulturell geprägtes Männerbild wie Stärke, Entschlossenheit, Überlegenheit, Leistungswille, Konkurrenzdenken, logisch-analytisches Denken, Beherrschung und Kontrolle von Gefühlen weitergegeben werden, gelten Passivität, Zurückhaltung, Gehorsam, Wohlverhalten, Unterordnung, Emotionalität, Mitgefühl und Fürsorglichkeit als weibliche Attribute und Fähigkeiten.

Für die Analyse von Unterschieden zwischen den Geschlechtern gibt es ebenfalls verschiedene Zugänge. In der vorliegenden Untersuchung sollen v. a. mögliche rollenspezifische Zuschreibungen im Hinblick auf Karriere im Vordergrund stehen. Die durchgeführten Interviews sollen dabei Aufschluss darüber geben, inwieweit sich Geschlechterstereotype und die damit einhergehenden Rollenzuschreibungen auf den Karriereverlauf auswirken.

Der weibliche Geschlechtsrollenstereotyp ist mit den beschriebenen Attributen wie emotional, weich etc. verbunden. Dies passt nicht zu den Attributen, die in der Regel Führung und Leitung zugesprochen werden, wie Macht oder Einfluss bzw. Stärke und Dominanz. Diese Schere zwischen den Zuschreibungen an Frauen z. B. zum Führungsverhalten wird umso größer, je höher die Führungsposition angesiedelt ist. Neben diesen Persönlichkeits- bzw. Verhaltenszuschreibungen finden sich auch sichtbare Attribute wie zum Beispiel Kleidung, wodurch – auch im beruflichen Kontext – Frauen eher in ihrer Frauenrolle, als in der Berufsrolle wahrgenommen werden.¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 28 ff.

¹¹⁰ Vgl. Krumpholz (2004), a.a.O., S. 119 ff.

In diesem Zusammenhang sei der von Kanter geprägte Begriff token¹¹¹ erwähnt. Kanter geht davon aus, dass Angehörige einer Minderheit in einer Gruppe (Anteil von weniger als 15 Prozent) zunächst lediglich auf ihr Minderheiten-Merkmal (Geschlecht, Alter, Hautfarbe) reduziert werden. Bezogen auf eine Frau in einer führenden Position bedeutet es, dass selbst der Versuch, weibliche Attribute (sowohl im Verhalten, als auch in der äußeren Erscheinung) abzulegen, dieses psychologische Problem nicht ausräumt und zunächst lediglich die Geschlechtsrolle wahrgenommen wird. Eine Konsequenz, die sich aus diesem Minderheiten-Dasein ergibt, ist die fehlende Reflexionsmöglichkeit. Des Weiteren richtet sich ein besonderer Fokus auf die Minderheit und weist damit auf die Gefahr hin, dass Allianzen aufgebaut werden, die dieser verwehrt bleibt.

Dass sich tradierte geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen als hindernder Einflussfaktor auf die Karriere von Frauen auswirken, wurde sowohl in der Forschung, als auch in der Literatur bereits ausführlich herausgestellt. Gleichwohl sich vielfach spezifische Aspekte gegenseitig bedingen, zeigt sich ein bedeutendes Hemmnis in der Zuweisung tradierter geschlechtsspezifischer Rollen von Mann und Frau bei Elternschaft.¹¹² Weniger im Fokus standen hierbei biologisch begründete Unterschiede bzgl. Intelligenz und die im Laufe des Lebens erworbenen Kompetenzen und Verhaltensmuster.¹¹³

Folge der Stereotypisierung der Geschlechterrollen kann sein, dass auch Frauen selbst ihre Eignung bezweifeln (siehe Kapitel 2.4.1). Die geringe Anzahl an Rollen-Vorbildern trägt hierzu ebenfalls bei.¹¹⁴

2.4.2.2 Rollenmuster

Frauen in Führungspositionen sind nicht nur, aber auch im privaten Bereich mit stereotypen Rollenmustern konfrontiert. Die Verhaltenserwartun-

¹¹¹ englisch für Merkmal, vgl. Kanter (1977), a.a.O., S. 206 ff.

¹¹² Vgl. hierzu z. B. auch Bartz Schiefer (2005), a.a.O., S. 15 ff.

¹¹³ Vgl. z. B. Schaufler (2000), a.a.O., S. 20.

¹¹⁴ Vgl. Bartz Schiefer (2005), a.a.O., S. 18.

gen, die mit einer Führungsposition verknüpft sind, bringen sie in einen Konflikt mit ihrer Berufs- und Geschlechterrolle.¹¹⁵ Gleichzeitig erwerben Frauen in der Auseinandersetzung mit ihren multiplen Rollenanforderungen eine hohe Handlungskompetenz, indem sie sich immer wieder mit den meist unterschiedlichen Bedingungen und Strukturen ihrer beruflichen und familialen Rolle an- und einpassen müssen.¹¹⁶ Dieser Konflikt wird unterstützt durch das Phänomen des Mehrdeutigkeitsversagens (engl. ambiguity failures). Hier wird versucht, anstelle der Übernahme einer eindeutigen Rolle im Umgang miteinander, so mehrdeutig wie möglich aufzutreten. Dies tritt u. a. dann auf, wenn die eingenommene Rolle von (z. B. geschlechtsstereotypen) Verhaltenszuschreibungen und/ oder -erwartungen abweicht.¹¹⁷

2.4.2.3 Konkurrenzverhalten

Konkurrenzdenken als mögliches Hindernis für Frauen beim Erreichen einer Führungsposition tritt in zweierlei Hinsicht auf: zum einen in Form von Konkurrenzangst der Männer, welche eine neue Konkurrentengruppe befürchten und diese durch Ausgrenzung von Frauen abzuwenden versuchen.¹¹⁸ Aber auch Frauen können untereinander Abwehrverhalten zeigen, wenn anstelle einer vielleicht zunächst vermuteten Solidarität inter-feminine Konflikte zum Tragen kommen.¹¹⁹

2.4.2.4 Fokus für die vorliegende Untersuchung

Ein Forschungsinteresse dieser Arbeit liegt darin, hemmende und fördernde Faktoren zu ermitteln. Diese können auch im gesellschaftlichen Kontext und dadurch tradierte Rollenbilder entstehen. Darüber hinaus zeigen sich auch Konkurrenzangst der Männer und männlicher Unwille, Privile-

¹¹⁵ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 37.

¹¹⁶ Vgl. Büchi; Haldner (2004), a.a.O., S. 52 ff.

¹¹⁷ Vgl. Baecker, Dirk (2003): Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 132 ff.

¹¹⁸ Vgl. Bartz Schiefer (2005), a.a.O., S. 18.

¹¹⁹ Vgl. Büchi; Haldner (2004), a.a.O., S. 65 ff.

gien abzugeben, als mögliche Barrieren. Im Fokus dieser vorliegenden Untersuchung soll im Hinblick auf die Besonderheiten der Sozialen Arbeit (konkret: der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege) auch untersucht werden, inwieweit sich eine statistische Diskriminierung wieder findet, indem spezifische Merkmalsausprägungen einer Gruppe auf einzelne Personen einer Gruppe übertragen werden.

2.4.3 Unternehmensstrukturelle Hemmnisse

2.4.3.1 Gläserne Decke

Als glass ceiling (engl., gläserne Decke) wird die unsichtbare Barriere beschrieben, die v. a. Frauen am beruflichen Aufstieg hindert. Der Begriff ist Ausdruck eines informellen Regelsystems, das in Organisationen als Aufstiegsschwelle auftreten kann.¹²⁰ Der Begriff wurde in den 1980er Jahren in den USA geprägt und geht darauf zurück, dass Frauen mit guten und hohen Qualifikationen theoretische Aufstiegschancen haben und damit den Weg nach oben zwar „sehen“, sie letztendlich aber nicht durchkommen und ihr Ziel nicht erreichen. Dabei beschreibt vor allem die gläserne Decke den Zustand, dass selbst leistungsfähige Frauen (bzw. allgemein Minderheiten) lediglich bis zu einer bestimmten hierarchischen Position befördert werden, der Sprung von der mittleren in die oberste Führungsebene jedoch verhindert wird. Die hochqualifizierten weiblichen Kolleginnen stoßen hier an die sogenannte gläserne Decke.

Dieses Ergebnis wurde im Jahr 1987 erstmals von Morrison, White und van Velsor¹²¹ präsentiert – und seitdem in weiteren Studien bestätigt. „[S]elbstverständliche Akzeptanz und wohlwollende[n] Gefühle“¹²² werden Frauen – als Minderheit im Management – nicht entgegengebracht. Männer bleiben, dem Ähnlichkeitsprinzip folgend, unter sich. Frauen bleibt der Zugang zu ihren Bündeln, beruflichen und karriererelevanten Netzwerken

¹²⁰ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. 136.

¹²¹ Morrison, Ann M.; White, Randall P. (1987): *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

¹²² Assig, Dorothea; Beck, Andrea (1996): *Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit.* München: Vahlen, S. 166.

und zu den Positionen im Top-Management, überwiegend verwehrt. Männliche Vorgesetzte fördern folglich männliche Mitarbeiter: Durch Old-Boys-Network bleiben Frauen ausgegrenzt und ausgeschlossen.¹²³

Als weiterer Aspekt wird bei Frauen eine familienbedingte Fluktuation angenommen – anstelle erstens über Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nachzudenken bzw. zweitens hiermit einhergehend Modelle der Work-Life-Balance (geschlechterübergreifend) zu entwickeln. Des Weiteren fehlen weibliche Vorbilder, die ein Aufbrechen der Geschlechterstereotypen ermöglichen würden. Auch heute lässt sich die gläserne Decke noch immer als einer der Hauptgründe für die fehlende weibliche Präsenz heranziehen.

Diese aus der Systemtheorie entwickelte Erklärung versucht die ungleiche Geschlechterverteilung auf Führungs- und Leitungsebene zu erklären, wenn in unteren Hierarchieebenen mehr Frauen zu finden sind, als anteilig in den höheren. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus dem bereits dargestellten Mehrdeutigkeitsversagen (siehe Kapitel 2.4.2.2), welches eine gläserne Decke erwarten lässt.¹²⁴

2.4.3.2 Gläserne Wand

Während die gläserne Decke als Phänomen vertikaler Segregation beschrieben werden kann, tritt die gläserne Wand als horizontaler geschlechtsbezogener Selektionsmechanismus¹²⁵ bereits auf unteren hierarchischen Ebenen auf. Gemeint sind, übertragen auf den Themenbereich des Erreichens einer Führungsposition, damit unsichtbare Zugangshemmnisse zu strategisch zentralen Organisationsbereichen, von welchen aus Positionen der höheren Führungsebene erreicht werden können.¹²⁶ Es lässt sich feststellen, dass Frauen häufig bereits an den glass walls schei-

¹²³ Vgl. Neuberger (2002), a.a.O., S. 381 f.

¹²⁴ Vgl. Baecker (2003), a.a.O., S. 134.

¹²⁵ Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern in unterschiedlichen Berufen.

¹²⁶ Vgl. Ohlendieck, Lutz (2003): Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 180 ff.

tern, da sie meist in peripheren Arbeitsbereichen beschäftigt, demgegenüber Männer eher zentralen Aufgabenfeldern zugeordnet sind.

Organisationen sind historisch in der Führung und karriererelevanten Bereichen männlich besetzt, wodurch diese in den Organisationen sichtbarer sind - und durch die Vertretung nach außen, auch dort. Das Aufbrechen der erwähnten Segmentierungen bringt den von Butler¹²⁷ geprägten Begriff des gender trouble (engl., Unbehagen der Geschlechter) mit sich, der aus der (historisch) relativ neuen Konkurrenzsituation zwischen Männern und Frauen herrührt. Die horizontale Segregation stützt demnach eine Männerzentriertheit in aufstiegsrelevanten Bereichen und erschwert damit Frauen die Anerkennung ihrer Fähigkeiten und Leistungen.¹²⁸ Vielleicht wählen auch daher Frauen immer häufiger den Weg in die Selbständigkeit.

2.4.3.3 Männerdominierte Netzwerke

Geschlecht als Inklusions- bzw. Exklusionskriterium zeigt sich auch bei der Bedeutung von Netzwerken, die eine relevante Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen spielen können. Dabei scheint es weniger relevant, ob es sich um intra- oder interorganisationale Netzwerke handelt. Vor allem informale Netzwerke sind lange eingeübte Männerdomänen und bilden sich aufgrund stereotyper Selbstähnlichkeit weiter, da dies Unsicherheiten bei den Netzwerkmitgliedern vermindert. Dieses von Simon als Klonungseffekte beschriebene Phänomen zeigt sich häufig auch bei der Nachbesetzung von Führungspositionen, wenn versucht wird, Führungskräfte nach dem eigenen Bild zu schaffen, was Sicherheit und Berechenbarkeit mit sich bringt – allerdings auch fehlende Innovation zur Folge haben kann.¹²⁹

¹²⁷ Butler, Judith (1990): Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity. New York: Routledge.

¹²⁸ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 31.

¹²⁹ Vgl. Simon, Fritz B. (2005): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 170.

Durch männerdominierte Netzwerke werden männerdominierte Arbeitskulturen und Strukturen geschaffen, aus denen heraus Anpassungen der beruflichen mit privaten Anforderungen wie räumlich-zeitliche Flexibilität nicht deutlich werden.¹³⁰ Demgegenüber ermöglichen Unternehmen, die bereit sind, die vorhandenen Machtstrukturen zu verändern, mit Gender-Management eine Chancengleichheit.¹³¹

2.4.3.4 Drehtür-Effekt

Das Phänomen der revolving doors (engl., Drehtür) beschreibt, wenn in Führungspositionen Frauen zwar paritätisch eingesetzt werden, häufiger als männliche Führungskräfte allerdings mit befristeten Verträgen, was zur Folge hat, dass diese die Organisation auch schneller wieder verlassen.¹³² In diesem Zusammenhang stellt auch Haubl dar, dass als weitere Erklärung für den Drehtür-Effekt weniger private Lebensplanung, als vielmehr unternehmenskulturelle Gründe herangezogen werden können. Häufig wechseln Frauen auch hier in die Selbständigkeit.¹³³

2.4.3.5 Hemmnisse in Organisationen der Sozialen Arbeit

Strukturelle Unterschiede und Probleme scheinen sich (ähnlich wie Einkommensunterschiede) zu Ungunsten der Frauen zu verfestigen. Gründe dafür bei den Frauen selbst zu suchen (persönliche Hemmnisse, siehe Kapitel 2.4.1) kann als Lösung und Umgang damit nicht genügen. Stattdessen ist es notwendig, die strukturellen Bedingungen in den Unternehmen genauer zu untersuchen. Wie bereits gezeigt wurde, liegt es nicht an mangelnder Qualifikation, wodurch Frauen eine Karriere in Führungspositionen verwehrt werden könnte. Frauen, die sich grundsätzlich vorstellen können, in Führungspositionen aufzusteigen, scheitern vielmehr an strukturellen Begebenheiten, welche den Einklang von Beruf und Familie (z. B.

¹³⁰ Vgl. Bartz Schiefer (2004), a.a.O., S. 18.

¹³¹ Vgl. Ley, Ulrike; Kaczmarczyk, Gabriele (2013): Führungshandbuch für Ärztinnen. Gesunde Führung in der Medizin. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 24.

¹³² Vgl. Krumpholz (2004), a.a.O., S. 19.

¹³³ Vgl. Haubl, Rolf; Daser, Bettina (2007): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 84.

Kinderfrage) und die Einstellung des Partners hierzu (Stichwort: Dual Career Problematik) mit einschließt.¹³⁴

Der Blick auf die Unternehmensstrukturen scheint auch deswegen sinnvoll, da zum Beispiel biografische Aspekte in Zusammenhang mit Frauenkarrieren bereits untersucht wurden.¹³⁵ Aufgrund derartiger Untersuchungen wurden bereits organisationsstrukturelle Programme und Strategien entwickelt, die eine berufliche Karriere von Frauen ermöglichen sollten. Diese werden im folgenden Kapitel theoretisch erörtert und stellen – im weiteren Verlauf der Analyse – das praktische Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit dar, welche sich auf Organisationen der Sozialen Arbeit fokussiert.

In Organisationen der Sozialen Arbeit vermischen sich formale und informale Strukturen.¹³⁶ Wie im Verlauf der Arbeit noch ausgeführt wird, lassen sich die oben dargestellten Aspekte zwar auf der einen Seite nicht ohne weiteres auf Verbände der Freien Wohlfahrtspflege übertragen, da zum einen andere Hierarchiestrukturen und ein anderes Führungsverständnis vorherrschen. Auf der anderen Seite werden hier gesellschaftlich verfestigte Rollenerwartungen und -zuschreibungen ebenso wirksam. Insbesondere betrifft dies die Aufstiegschancen in die obere Führungsebene, bei denen Frauen auch im Sektor der Sozialen Arbeit auf geschlechtsspezifische Asymmetrien stoßen.

2.4.3.6 Fokus für die vorliegende Untersuchung

Ausgehend von dem Aspekt, dass sich der prozentuale Anteil der Frauen von der Basis zur Spitze umkehrt, wurden im vorausgehenden Abschnitt geschlechtsbezogene Selektionsmechanismen als mögliche Barrieren beschrieben, die auf die Unternehmensstruktur zurückgeführt werden können. Hierbei wird in eine geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes unterschieden, die sowohl vertikal als auch horizontal festgestellt

¹³⁴ Vgl. Sauer-Schiffer (2000), a.a.O., S. 62.

¹³⁵ Z. B. Dienst-Loth (2003), a.a.O. sowie Sauer-Schiffer (2000), a.a.O.

¹³⁶ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. 138.

werden kann. Vertikale geschlechtsspezifische berufliche Segregation meint dabei, dass Männer und Frauen hierarchisch unterschiedliche Positionen besetzen (und der Frauenanteil mit steigendem Niveau sinkt), die horizontale Dimension teilt die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder des Arbeitsmarktes in Frauen- und Männerberufe. Damit wird die Verschiedenheit in der Kategorie Geschlecht zu Ungleichheit.¹³⁷ Auch diese unternehmensstrukturellen Faktoren, die Frauen unterstützen oder hemmen, eine Führungsposition der oberen Ebene zu erreichen, stehen daher im Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung. Dazu können z. B. mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu starre Strukturen in Unternehmen (z. B. Wechsel in andere Unternehmen oder auf andere Positionen) oder Vorurteile gegenüber Frauen gezählt werden.

2.5 Strategien in Organisationen zur Realisierung von Chancengleichheit im Aufstieg

Begründungen für eine Gleichbehandlung der Geschlechter zeigen sich bspw. in rechtlicher, wirtschaftlicher und fachlicher Hinsicht.¹³⁸ Vor allem bezogen auf stereotype Organisationsstrukturen ist das vorliegende Forschungsinteresse auch darin verortet, einen Beitrag zu leisten, Anknüpfungspunkte und Anregungen für eine Realisierung von Chancengleichheit zu erhalten, auch um gesellschaftlich traditionelle Einstellungen und Haltungen gegenüber Frauen aufzubrechen.

Betriebliche Maßnahmen zur Frauenförderung als freiwillig initiierte Programme leisten dabei einen wichtigen Beitrag, die Chancengleichheit für Frauen zu verbessern. Neben unternehmerischen Ansatzpunkten wie Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Job-Sharing und Ganztagsbetreuungsmöglichkeiten für Kinder spielen auch sozialpolitische Anreize für eine aktive Frauenförderung eine zentrale Rolle, wie Maßnahmen zur Chancen-

¹³⁷ Vgl. Krumpholz (2004), a.a.O., S. 13 oder Dienst-Loth (2003), a.a.O., S. 189.

¹³⁸ Vgl. Spogis, Veronika (2003): Strategien für die Chancengleichheit. Möglichkeiten von Weiterbildung am Beispiel weiblicher Führungskräfte. Münster: Seim, S. 13 ff.

gleichheit im Erwerbsleben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.¹³⁹

Dabei lassen sich nach Krell vier Handlungsfelder zur Realisierung von Chancengleichheit finden, die neben dem (1) Zugang zu und in Führungspositionen, auch den (2) Abbau von Diskriminierung in der Entgeltpolitik, (3) Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die (4) Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und -motivation bei Führungskräften beinhalten.¹⁴⁰

2.5.1 Begriffsklärungen

Die Begriffe Frauenförderung, Gleichstellungspolitik und Chancengleichheit werden sowohl in der Literatur, als auch im Sprachgebrauch überwiegend synonym verwendet. Für den Verlauf der Arbeit soll jedoch zunächst eine genauere Klärung folgen.

Während bei Frauenförderung der Fokus ausschließlich auf dem weiblichen Geschlecht liegt und die Maßnahmen lediglich die Bedingungen von Frauen zu verbessern suchen bzw. Frauen unterstützen, wird von gleichstellungspolitischen Maßnahmen gesprochen, wenn dadurch grundsätzliche Diskriminierungen beseitigt oder gleiche Teilhabe verwirklicht werden soll.¹⁴¹ Der Begriff hat sich von der Bezeichnung Frauenpolitik hin zur Gleichstellungspolitik entwickelt. Die Kernaufgabe, Chancengleichheit zu ermöglichen bzw. zu sichern, bezieht sich damit auf beide Geschlechter.

Der Begriff Chancengleichheit im Titel der Dissertation wurde in diesem Kontext bewusst gewählt. Das Erreichen von Chancengleichheit wird in

¹³⁹ Vgl. z. B. BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Chancengleichheit im Erwerbsleben. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html>.

¹⁴⁰ Vgl. Krell, Gertraude (2011): Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Bettina (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 4 ff.

¹⁴¹ Vgl. Klein, Uta (2011): Gleichstellungspolitik. In: Ehlert, Gudrun; Funk, Heide; Stecklina, Gerd (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim/ Bergstraße: Juventa, S. 183.

der vorliegenden Arbeit als Ziel angesehen. Den Weg dorthin ermöglicht die Gleichstellungspolitik, welche in dieser Untersuchung vor allem Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung betrachten wird. Dies würde sich umkehren, wenn eine verstärkte männliche Basis in der Sozialen Arbeit im Blickpunkt der Forschung stehen würde.

Gender Mainstreaming und Diversity Management sind dabei Konzepte, die in der Personalentwicklung zum Einsatz kommen, um Chancengleichheit zu realisieren. Diese sind in der Regel umfassender und als Querschnittsaufgabe angelegt¹⁴² und werden daher im weiteren Verlauf (Kapitel 2.5.5 und 2.5.6) noch genauer betrachtet.

2.5.2 Gesetzliche Grundlagen

Die Gleichberechtigung von Mann und Frau ist als verfassungsrechtlicher Grundsatz in Artikel 3, Absatz 2 Grundgesetz¹⁴³ verankert. Demnach ist der Staat verpflichtet, die Durchsetzung der Gleichberechtigung zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken.

Auch im Bürgerlichen Gesetzbuch¹⁴⁴ ist die Gleichbehandlung von Männern und Frauen bis zum Jahre 2006 in den Paragraphen 611a Geschlechtsbezogene Benachteiligung, 611b Arbeitsplatzausschreibung und 612 Vergütung geregelt, bis durch das Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung¹⁴⁵ das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz¹⁴⁶ eingeführt und die

¹⁴² Vgl. Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim: Juventa, S. 93.

¹⁴³ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 11. Juli 2012 (BGBl. I S. 1478). Berlin: Deutscher Bundestag.

¹⁴⁴ Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. September 2013 (BGBl. I S. 3642). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

¹⁴⁵ Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung vom 14. August 2006, BGBl. I, Nr. 39, S. 1897. Berlin: Bundesregierung.

¹⁴⁶ Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

geregelten Verbote geschlechtsbezogener Unterschiede dorthin übertragen werden.

Auf europäischer Ebene findet sich ebenfalls der Grundsatz der Gleichbehandlung von Frauen und Männern. So wird bereits 1957 der Grundsatz der Entgeltgleichheit bei gleichwertiger Arbeit in Artikel 141 EG¹⁴⁷ festgehalten, eine Reihe von EU-Richtlinien im Bereich der Gleichstellungspolitik, wie z. B. die Richtlinie 76/207/EWG Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg und in Bezug auf die Arbeitsbedingungen¹⁴⁸ folgen.

Diese Richtlinien scheinen jedoch in der praktischen Umsetzung, ähnlich wie gesetzlich verankerte geschlechterbezogene Quotenregelungen bei der Besetzung von Gremien und Stellen, nur bedingt erfolgsversprechend. Sollte des Weiteren die Motivation für Chancengleichheit nicht eher freiwillig, denn aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen erfolgen?

2.5.3 Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung

Die Übernahme von Führungsaufgaben und Leitungsverantwortung sollte mit Bildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf die Führungsrolle als auch einer Begleitung einhergehen. Bezogen auf die Weiterbildung für Führungspositionen findet sich häufig ein defizitärer Blick und der Schwerpunkt liegt in Vermittlung von Techniken und Anwendungen, fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten, die für die jeweilige Position erforderlich sind und weniger in der Förderung der Persönlichkeit.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft vom 25. März 1957, durch Artikel 2 Nr. 1 des Vertrags von Lissabon vom 13. Dezember 2007 umbenannt in Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Luxemburg: Europäische Union.

¹⁴⁸ Richtlinie 76/207/EWG des Rates vom 9. Februar 1976 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen. Brüssel: Europäische Gemeinschaft.

¹⁴⁹ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 39 f.

Bezogen auf die oben erwähnten Aufstiegsbarrieren weiblicher Karrieren scheint es dem gegenüber sinnvoll, Themen der persönlichen Entwicklung zu betrachten, die auch eine frauenspezifische Perspektive beinhalten und sich nicht an der überwiegend vorherrschenden männlichen Norm orientieren.

Hölzle stellt in diesem Zusammenhang eine Übersicht von Entwicklungsmaßnahmen dar, die sie in die Kategorien „in den Arbeitsplatz hinein (into)“, „am Arbeitsplatz (on)“, „im Umfeld des Arbeitsplatzes (near)“ und „außerhalb des Arbeitsplatzes (off)“ unterscheidet.¹⁵⁰ Tabelle 1 Entwicklungsmaßnahmen zeigt für jede Kategorie Umsetzungsbeispiele auf. Je nach Bedarf können Maßnahmen verschiedener Kategorien miteinander kombiniert werden.

Lernort, -zeitpunkt	Beispielhafte Maßnahmen
Into (hinein)	Einarbeitung, Mentoring, Patenschaften, Trainee
On (am)	Fördergespräche, Job-Sharing, Auslandseinsatz
Near (Umfeld)	Supervision, Coaching, kollegiale Beratung
Off (außerhalb)	Fernunterricht, externer Erfahrungsaustausch

Tabelle 1 Entwicklungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hölzle, 2006, S. 75 f.

2.5.4 Work-Life-Balance

Es gibt eine Vielzahl an Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (engl. Work-Life-Balance, ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben). Hier spielt vor allem Flexibilität eine Rolle (bei der Gestaltung der Arbeitszeit, aber auch bei der Verteilung von Arbeitsabläufen und dem Arbeitsort). Auch eine Bewusstheit gegenüber familienunterstützenden Angeboten und innovative Ansätze wirken sich hier aus. Neben personalpolitischen Maßnahmen finden sich auch Ansätze, die institutionellen Rahmenbedingungen und Organisationskultur betreffend. Stets lässt sich hierbei auch ein Nutzen für die Organisation ableiten. Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit

¹⁵⁰ Vgl. Hölzle (2006), a.a.O., S. 75 f.

müssen Frauen und Männer gleichermaßen einbeziehen und ansprechen. Regelungen sollten daher geschlechts- und statusneutral angeboten werden.¹⁵¹

2.5.5 Gender Mainstreaming

In der englischen Sprache existieren für das Wort Geschlecht zwei Begriffe. Gender meint dabei das sozial konstruierte, kulturell bedingte Geschlecht, sex das biologische, natürlich vorgegebene. Während das biologische Geschlecht (sex) vererbt wird, sind Aspekte des sozialen Geschlechts (gender), wie Geschlechtsrollen, -zuschreibungen, erlernt und damit veränderbar.¹⁵² Aus dem Englischen übersetzt bedeutet Mainstream Hauptrichtung. Gender Mainstreaming lässt sich damit als Gleichstellungsorientierung oder Berücksichtigung von Gleichstellungsfragen beschreiben.

Gender Mainstreaming gilt sowohl als Grundsatz wie auch als Methode, geschlechtsspezifische Ansätze einzubringen, um eine Gleichstellung von Männern und Frauen als Leitprinzip und Querschnittsaufgabe zu fördern.¹⁵³ Es hebt sich von der nur auf Frauen fokussierten Frauenförderung ab, da es mit der Berücksichtigung und Integration von Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit auf organisationsstruktureller, als auch auf individueller Ebene weiter greift.¹⁵⁴

Im Jahr 1985 wurde Gender Mainstreaming auf der dritten UN-Weltfrauenkonferenz in Nairobi als Strategie der Gleichstellungspolitik vorgestellt. Zehn Jahre später diskutierte die Konferenz in Peking die Forderung, „die Geschlechterfrage zur Handlungsleitlinie allen politischen Handelns“¹⁵⁵ zu machen, erneut. Gender Mainstreaming wurde, nach einer ersten Ver-

¹⁵¹ Vgl. ebenda, S. 95 f.

¹⁵² Vgl. ebenda, S. 26 f. sowie auch Krumpholz (2004), a.a.O., S. 40.

¹⁵³ Vgl. Hounker-Wagner, Adelheid (2000): ProFil - Frauen in Leitung. Ein Trainingsleitfaden. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 4.

¹⁵⁴ Vgl. Struthmann, Sandra (2013): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer, S. 116 f.

¹⁵⁵ Bujnoch (2008), a.a.O., S. 15.

pflichtung im Jahr 1996, in den Amsterdamer Verträgen vom 01. Mai 1999 im öffentlichen Bereich der EU-Staaten verbindlich eingeführt.¹⁵⁶ Mit dem Konzept Gender Mainstreaming wurden Maßnahmen zur Gleichstellungspolitik weiterentwickelt und ergänzt.

Neben Gender Mainstreaming findet sich mit Diversity Management eine weitere Strategie zur Realisierung von Chancengleichheit, wobei sich Diversity Management vor allem in der Privatwirtschaft wieder findet, wohingegen Gender Mainstreaming überwiegend im öffentlichen Dienst umgesetzt wird. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die Privatwirtschaft stärker auf Programme zum Erreichen eines wirtschaftlichen Vorteils achtet und Studien eine höhere Produktivität, eine bessere Außenwirkung und damit eine Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs durch Diversity Management bestätigen.¹⁵⁷ Dem gegenüber könnte die oben erwähnte europarechtliche Verankerung von Gender Mainstreaming das erhöhte Auftreten im öffentlichen Sektor erklären.

Beide Konzepte sind präventiv, integrativ und als Querschnittsaufgabe angelegt. Sie sollten als Aufgabe der obersten Leitungsebene betrachtet werden.¹⁵⁸

2.5.6 Diversity Management

Diversity wird mit Vielfalt übersetzt und Diversity Management meint im organisationalen Kontext die bewusste Einbindung und Nutzung der Vielfältigkeit der Beschäftigten. Vielfalt meint dabei nicht nur Unterschiede in Bezug auf Geschlecht, sondern auch auf z. B. Lebenserfahrung, Nationalität, Religion, Ausbildung, Einstellungen, Werte.¹⁵⁹ Für die vorliegende

¹⁵⁶ Vgl. Zander, Margherita; Hartwig, Luise; Jansen, Irma (2006): *Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7.

¹⁵⁷ Vgl. z. B. Europäische Kommission (2005): *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften oder Business Case Report (2008): *Wirtschaftlicher Erfolg durch Diversity Management: Empirische Studien, Praxisbeispiele, Strategien*. Köln: Ungleich Besser Diversity Consulting.

¹⁵⁸ Vgl. Hölzle (2006), a.a.O., S. 93 f.

¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 27 f.

Forschungsarbeit steht das Diversity-Merkmal Geschlecht in Bezug auf Führungspositionen im Fokus. Der Begriff Gender diversity (engl., geschlechtsspezifische Vielfalt) als Bestandteil von Diversity Management meint dabei, geschlechtliche Parität in Organisationen bewusst zu fördern und lässt so die enge Verzahnung von Gender und Diversity erkennen.

Diversity Management als personalpolitische Strategie wird in den USA bereits seit den frühen 1990er Jahren umgesetzt. Unterschiede und Ähnlichkeiten werden als Potential gesehen, nicht nur akzeptiert und wertgeschätzt, sondern im Sinne des Unternehmens positiv umgesetzt und (ökonomisch) genutzt.¹⁶⁰ Es soll dabei unterstützen, das Potential von Vielfalt in die Organisation zu integrieren, um förderliche Bedingungen zu schaffen. Die Bedeutung von Vielfalt, und im Kontext der vorliegenden Arbeit insbesondere die Berücksichtigung des Diversity-Merkmals Geschlecht in der Besetzung von Führungspositionen, wird durch den demografischen und Wertewandel bedeutsamer. Damit zielt Diversity Management auch auf einen Wandel der Organisationskultur.¹⁶¹

2.6 Nutzen aus der Umsetzung von Chancengleichheit

Es konnte in den bisherigen Ausführungen aufgezeigt werden, dass es Frauen gibt, die gewillt, motiviert und fähig sind, Führungspositionen auszufüllen – auch unabhängig davon, ob/ dass eine Doppelbelastung von Beruf und Familie gesehen und auch genannt wird. Bietet gegebenenfalls genau diese Gebundenheit auch Vorteile für die Organisation? Zeigt das nicht auch eine nur bedingt große Wechselbereitschaft des Arbeitsplatzes? Lohnt sich dann nicht gerade ein Investieren in die Personalentwicklung weiblicher Führungskräfte? Zentrales Anliegen der vorliegenden Untersuchung soll daher auch sein, Wege aufzuzeigen, wie Organisationen ihre vorhandenen weiblichen Ressourcen nutzen können.

¹⁶⁰ Vgl. Keil, Marion; Amershi, Badrudin; Holmes, Stephen (2007): Trainingshandbuch Diversity Management. Wien: Carl Überreuter, S. 8.

¹⁶¹ Vgl. Krell, Gertraude; Sieben Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Bettina (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 159 ff.

2.6.1 Ökonomischer Nutzen

Gerade in Organisationen der Sozialen Arbeit ist die Beschäftigtenstruktur sehr heterogen. Angelehnt an den oben erwähnten Diversity-Aspekt, der auch das Merkmal Geschlecht in führenden Positionen beinhaltet, lassen sich folgende mögliche Wettbewerbsvorteile übertragen:

Aspekt	Argument
Kostenvorteile	Respekt und Integration führen zu optimaler Nutzung der vielfältigen Potenziale.
Kreativität	Größere Perspektivenvielfalt führt langfristig zu tragfähigeren Lösungen.
Personal	Chancengleichheit erleichtert die Rekrutierung und erhöht die Personalbindung und -motivation.
Marketing	Eine größtmögliche Beschäftigtenvielfalt ermöglicht die Berücksichtigung unterschiedlichster Kundeninteressen.
Flexibilität	Bereitschaft zur Umsetzung innovativer Ideen findet sich eher in heterogen zusammengesetzten Organisationen.

Tabelle 2 Ausgewählte Wettbewerbsvorteile

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Krell/ Sieben, 2011, S. 161 ff.

2.6.2 Gender-Aspekte als Teil der Corporate Governance

Corporate (engl., Unternehmens-) Governance (engl., Steuerung) lässt sich, da die wörtliche Übersetzung zu kurz greift, besser mit „Regeln guter Unternehmensführung“¹⁶² beschreiben. Der von der Regierungskommission veröffentlichte Deutsche Corporate Governance Kodex richtet sich an den Vorstand und Aufsichtsrat deutscher börsennotierter Gesellschaften.¹⁶³ Er benennt bei der Besetzung von Führungspositionen, neben der Zusammensetzung des Vorstands unter Beachtung von Diversity-Aspekten insbesondere die Berücksichtigung von Frauen.¹⁶⁴

¹⁶² Wittig, Jan (2009): Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch für Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 643

¹⁶³ Vgl. Regierungskommission (2013): Deutscher Corporate Governance-Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013. Frankfurt: Deutsches Aktieninstitut e.V., S. 2.

¹⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 7 ff.

Dass sich Chancengleichheit lohnt, zeigen empirische Studien.¹⁶⁵ Neben der Verbesserung des Images werden hier die Gewinnung und Bindung von hoch qualifizierten Beschäftigten ebenso angeführt wie die Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit des Personals (siehe auch Tab. 2 Ausgewählte Wettbewerbsvorteile). Chancengleichheit wird demnach nicht mehr nur unter moralischen und humanitären Gesichtspunkten als sinnvoll erachtet, sondern kann, neben der rechtlichen Verankerung, auch als ökonomischer und Wettbewerbsvorteil erkannt werden.

2.7 Zusammenfassung

In Kapitel 2 wurden zunächst relevante Begriffe geklärt und der Wandel im Führungsverständnis dargelegt. Mit einem anschließenden Blick in die Frauen- und Geschlechterforschung, Führungs- und betriebspädagogische Forschung wurden für das Thema relevante Ansätze betrachtet und bisherige, aktuelle Ergebnisse vorgestellt. Es folgte eine Darstellung der beruflichen Situationen und Karrieren von Frauen, der Erwerbstätigkeit, der fachlichen Qualifikation, ihrer Stellung in der Berufshierarchie und auch Aspekte hinsichtlich der Vergütung. Ebenfalls wurden Einflussfaktoren auf den Karriereverlauf analysiert.

Die anschließend aufgezeigten Aufstiegsbarrieren wurden in persönliche, gesellschaftliche und unternehmensstrukturelle Hemmnisse unterteilt. Einen weiteren Schwerpunkt setzten die beschriebenen Strategien in den Organisationen zur Realisierung von Chancengleichheit im Aufstieg. Zu der begrifflichen Einordnung wurden hier auch gesetzliche Grundlagen dargestellt, bevor Instrumente der Personalpolitik, Work-Life-Balance, Gender Mainstreaming und Diversity Management vorgestellt wurden. Es folgte die Darstellung, welcher Nutzen aus der Umsetzung von Chancengleichheit für Organisationen bisher entstehen konnte bzw. für die Zukunft angestrebt werden sollte.

¹⁶⁵ Z. B. Europäische Kommission (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Brüssel oder Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; Baumgarten, Pascal (2007): Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Paris: McKinsey & Company.

3 Soziale Arbeit und Führung

3.1 Begriffsklärung Soziale Arbeit

In Deutschland entwickelte sich Soziale Arbeit in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Hieran beteiligten sich neben dem Staat auch die konfessionelle und private Wohlfahrtspflege. Zunächst entstanden als Armenfürsorge und aus der Frauenbewegung, wurden Begriffe wie Wohlfahrtspflege und Fürsorge, später Sozialarbeit/ Sozialpädagogik für die Bezeichnung der neuen Hilfestrukturen individuell ausgerichteter Unterstützung und Erziehungsformen genutzt.¹⁶⁶ Inzwischen hat sich mit dem Begriff Soziale Arbeit eine Bezeichnung durchgesetzt, die Beratung, Erziehung, Fürsorge, Hilfe, Pflege von Menschen zur Unterstützung bei der Integration in die Gesellschaft meint, um einen Beitrag zur Ermöglichung eines würdevollen Lebens zu leisten.¹⁶⁷

3.1.1 Soziale Arbeit als Frauenberuf

Ausgehend von dem Gebot der christlichen Nächstenliebe finden sich Anfänge der Sozialen Arbeit in der organisierten Armen- und Krankenpflege der Kirchen.¹⁶⁸ Mit der Industrialisierung erweitern sich die Hilfestellungen um die Bereiche der Jugend- und Gemeindepflege. Die ersten sozialen Verbände (spätere Wohlfahrtsverbände) entstehen. Weitere Tätigkeitsfelder wie Kinderbewahranstalten, Kleinkinderschulen und Kindergärten kommen hinzu. Das Elberfelder System¹⁶⁹ als kommunales Konzept zur Armutsbekämpfung kommt im Jahre 1853 zum Tragen.¹⁷⁰ Weitere soziale und regionale Umstrukturierungen im Verlauf der Industrialisierung erfor-

¹⁶⁶ Vgl. Hering, Sabine (2011): Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Ehlert, Gudrun; Funk, Heide; Stecklina, Gerd (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim: Juventa, S. 159.

¹⁶⁷ Vgl. Müller, Wolfgang C. (2013): Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 758 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Breidenbach, Sonja (2000): Frauen gestalten soziale Arbeit. Soziale Arbeit zwischen geistiger Mütterlichkeit und Professionalität. Münster: Lit, S. 3.

¹⁶⁹ Bemerkenswert ist, dass dieser parallel laufende Zweig der Armutsbewältigung ausschließlich von Männern (ehrenamtlich) ausgeübt wurde. Frauen verfügten nicht über die hierfür erforderlichen Bürgerrechte (vgl. ebenda, S. 4).

¹⁷⁰ Vgl. ebenda.

dem zusätzliche Maßnahmen. Sowohl mit dem von Bismarck im Jahre 1922 eingeführten Reichswohlfahrtsgesetz, als auch der Fürsorgeverpflichtungsordnung von 1924, wird soziale Sicherung zur gesellschaftlichen Aufgabe und in die öffentliche Verwaltung eingegliedert.¹⁷¹

Soziale Hilfen der öffentlichen Armenpflege – als Erwerbsarbeit – bleiben zunächst Männern vorbehalten. Dennoch wird deutlich, dass auch Frauen die Entwicklung der Sozialen Arbeit prägten. Überwiegend Frauen aus dem gehobenen Bürgertum engagierten sich – sowohl in der konkreten Hilfeerbringung, als auch in der Qualifikation und Koordination derselben. Ebenso im Sinne der Emanzipation bzw. mit dem Versuch des Zugangs zu Bürgerrechten, die bisher nur den Männern vorbehalten waren.

In diesem Zusammenhang spielt auch der Begriff der geistigen Mütterlichkeit eine Rolle, mit dem weibliche Eigenschaften, wie Fürsorglichkeit und Empathie, als unverzichtbare Grundlage des beruflichen Handelns in der sozialen Arbeit formuliert wurden.¹⁷² Es wurde davon ausgegangen, Frauen eine besondere Eignung für soziale Aufgaben zuzusprechen.¹⁷³ Diese weiblichen Kompetenzen für die soziale Arbeit förderten eine gesellschaftliche Codierung der Geschlechterunterschiede. Soziale Arbeit als Frauenberuf wird auch als eine Folge der Frauenbewegung wahrgenommen.¹⁷⁴

3.1.2 Erwerbssituation von Beschäftigten in der Sozialen Arbeit

Zahlen über Beschäftigte, die ausschließlich die Soziale Arbeit, dafür aber alle dort beschäftigten Berufsgruppen, aufzeigen, liegen nach den derzeit erhobenen Daten nicht vor. So erfolgt zunächst eine Annäherung über Zahlen des Statistischen Bundesamtes bzw. der Agentur für Arbeit. Relativ genaue Zahlen finden sich für die Freie Wohlfahrtspflege, die in der vorliegenden Untersuchung im Fokus steht.

¹⁷¹ Vgl. ebenda, S. 5.

¹⁷² Vgl. Scherr, Albert (2012): Männer als Adressatengruppe und Berufsgruppe in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 563 ff.

¹⁷³ Vgl. Breidenbach (2000), a.a.O., S. 7.

¹⁷⁴ Vgl. Bujnoch (2008), a.a.O., S. 19.

Nach dem Mikrozensus waren im Jahr 2011 in der Berufsgruppe Soziale Berufe (86) 1.914.000 Menschen beschäftigt, knapp 84 Prozent waren weiblich.¹⁷⁵ Diese Zahlen berücksichtigen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Erzieherinnen und Erzieher als auch Altenpflegerinnen und Altenpfleger. Die Bundesagentur für Arbeit fasst in ihrem Arbeitsmarktbericht zu dem gleichen Jahr das Gesundheits- und Sozialwesen zusammen und zählt 3.586.588 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.¹⁷⁶ Die Frauenquote bleibt mit 80,3 Prozent ähnlich hoch. Hier zeigen sich auch hohe Teilzeitanteile (im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen knapp 42 Prozent bei den Frauen gegenüber 18 Prozent bei Männern).¹⁷⁷ Lediglich die Führungspositionen werden vergleichsweise häufig von Männern besetzt. In diesem Zusammenhang wird auch von einem glass escalator (engl., gläserne Rolltreppe) gesprochen, womit der Umstand beschrieben wird, dass Männer in Organisationen der Sozialen Arbeit von nicht erkennbaren Aufstiegsmechanismen profitieren,¹⁷⁸ während Frauen (in von Männern dominierten Bereichen) eher ausgeschlossen werden (Stichwort „glass ceiling“, siehe Kapitel 2.4.3.1).

Neben hauptamtlichem Personal ist die Soziale Arbeit auch gekennzeichnet durch eine hohe Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gerade Verbände der freien Wohlfahrtspflege werden häufig im ehrenamtlichen Kontext geführt (ehrenamtlicher Vorstand).

3.1.3 Berufliche Situation von Frauen in der Sozialen Arbeit

Bereits von Beginn an spielten Frauen in der Sozialen Arbeit, vor allem in karitativen Diensten, eine große Rolle. Noch vor der bürgerlichen Frauenbewegung Mitte des 19. Jahrhunderts engagierten sich überwiegend Frauen ehrenamtlich, teilweise auch angestellt, in allen Hilfebereichen der

¹⁷⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012a): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland. Wiesbaden, S. 30.

¹⁷⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012): Arbeitsmarkt 2011. Nürnberg, S. 14.

¹⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 165 bzw. S. 140.

¹⁷⁸ Vgl. Williams, Christine L. (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. In: Social Problems, Volume 39, S. 253 ff.

Sozialen Arbeit. Vor allem unverheiratete Frauen und Witwen nutzten die Möglichkeit zur Ausbildung in einer anerkannten Erwerbstätigkeit. Neben der Ausführung einer sinnvollen Beschäftigung war auch die Verpflichtung zum Dienst am Nächsten (während der Kriegszeiten als Unterstützung der Männer an der Front) Motivation für die freiwillige Hilfe und Fürsorge.¹⁷⁹

Mit der bürgerlichen Frauenbewegung setzen Qualifizierungsbemühungen durch soziale Frauenschulen ein und damit ein Streben nach beruflicher Anerkennung des ehrenamtlichen Einsatzes und nach einem Zugang zu Bildungschancen und -stätten.¹⁸⁰ 1893 gründeten sich die „Mädchen- und Frauengruppen für soziale Hilfsarbeit“¹⁸¹. Aus diesen entwickelten sich im weiteren Verlauf, angestoßen von u.a. Alice Salomon und weiteren Frauen in der ganzen Welt¹⁸², Ausbildungen, sogar Frauenschulen. Alice Salomons Engagement machte sie zu der Protagonistin sozialberuflicher Ausbildung.¹⁸³

Auch wenn Soziale Arbeit sich traditionell als Domäne des Frauenberufs erweist – und sich weitestgehend auch weiter entwickelt, sinkt der Frauenanteil. Dies zeigt sich nicht nur in der Rangfolge der Ausbildungs- bzw. akademischen Berufe von fast 100 Prozent Kinderpflegerinnen (über Erzieherinnen und Erzieher, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Pädagoginnen und Pädagogen, Psychologinnen und Psychologen) hin zu einem Anteil von 42 Prozent Sonderschullehrerinnen. Auch mit beruflicher Position und Aufgabe findet sich eine geschlechtsspezifische Segregation und die Geschlechterverteilung zwischen Grundberuf und Führungspositi-

¹⁷⁹ Hier vor allem in den während der Kriegszeiten gegründeten vaterländischen Frauenvereinen und im Nationalen Frauendienst, vgl. Breidenbach (2000), a.a.O., S. 5.

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 3 ff.

¹⁸¹ Ebenda, S. 6.

¹⁸² Jane Addams (Chicago), Mary Richmond (Baltimore), Henrietta Barnett/ Octavia Hill (London)

¹⁸³ Vgl. Wendt, Wolf Rainer (2012): Helfertraining und Akademisierung - Grundlinien der Ausbildungsgeschichte. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1032 f.

on verschiebt sich. So sind Frauen eher in beratenden, denn in leitenden Tätigkeiten zu finden.¹⁸⁴

3.1.4 Stellung der Freien Wohlfahrtspflege in der Sozialen Arbeit

Die Doppelstruktur von freier und staatlicher Fürsorge entstand Ende des 19. Jahrhunderts, nachdem auf der einen Seite im Rahmen staatlicher Sozialpolitik die Sozialversicherungen eingeführt wurden und auf der anderen Seite fürsorgerische Hilfe für die Personengruppen, die hierdurch nicht abgesichert waren (z. B. Frauen und Kinder) zum Tragen kamen.¹⁸⁵ Inzwischen wird Soziale Arbeit in Deutschland von staatlichen (öffentlichen), frei-gemeinnützigen (Non-Profit-Organisationen) und frei-gewerblichen (privaten) Trägern (Profit-Organisationen) erbracht. Während der Begriff „frei“ die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Verbände verdeutlicht, liegen den öffentlichen Trägern gesetzliche Bestimmungen zugrunde.¹⁸⁶ Gemäß des Subsidiaritätsprinzips nehmen öffentliche Träger nur dann soziale Aufgaben wahr, wenn diese nicht von freien Trägern übernommen werden.¹⁸⁷

Die Freie Wohlfahrtspflege wird dem Dritten Sektor zugerechnet und befindet sich damit in einer intermediären Position zwischen den formellen (Markt und Staat), als auch informellen (Familie, Netzwerke) Sektoren.¹⁸⁸ Kennzeichen der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege ist ihre Multifunktionalität, was bedeutet, dass sie einerseits als Interessenverband bestimmte Werte vertreten, auf der anderen Seite sozialwirtschaftlicher Leistungserbringer sind.¹⁸⁹ Die Vielfalt der Handlungsfelder sowie Ansätze und

¹⁸⁴ Vgl. Cloos; Züchner (2012), a.a.O., S. 946 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Hering (2011), a.a.O., S. 159.

¹⁸⁶ Vgl. Horcher, Georg (2009): Das System sozialer Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch für Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 219.

¹⁸⁷ Vgl. Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2008): Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 113 ff.

¹⁸⁸ Vgl. Bauer, Rudolph (2013): Wohlfahrtsverbände. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 1019.

¹⁸⁹ Vgl. Dahme; Wohlfahrt (2013), a.a.O., S. 127.

Methoden sozialer Arbeit spiegelt sich auch in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege wider.¹⁹⁰

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind nicht nur wichtige Akteure im frei-gemeinnützigen Feld Sozialer Arbeit,¹⁹¹ sie halten auch die meisten Arbeitsplätze in der Sozialen Arbeit vor und sind damit maßgeblich größter Arbeitgeber im gesamten Wirtschaftsleben in Deutschland. Diese Relevanz als Träger von Sozialer Arbeit begründet auch die besondere Beschäftigung mit der Freien Wohlfahrtspflege im Rahmen der vorliegenden Untersuchung.

3.2 Profil der Freien Wohlfahrtspflege

3.2.1 Selbstverständnis der Wohlfahrtsverbände

Zurückgehend auf die historische Entwicklung der Wohlfahrtspflege waren die ersten Aufgaben der Wohlfahrtsverbände weniger von sozialpolitischen Vorstellungen getragen, sondern eher geprägt von der Umsetzung „christlicher Liebes- und Missionstätigkeit“¹⁹². Dieses Hauptaugenmerk verlief sich im Laufe der Zeit, einerseits weil weitere, nicht christlich verankerte Verbände, entstanden, und andererseits, weil sich das Aufgabenfeld im Rahmen der Umsetzung sozialgesetzlicher Aufgaben und durch den Aufbau sozialer Einrichtungen verbreiterte. Kooperation und Koordination mit dem Staat wurde in diesem Kontext immer bedeutsamer. Gleichwohl wird durch die Bezeichnung „Frei“ noch immer die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit von diesem verdeutlicht.¹⁹³

Auch wenn die Traditionen bzw. die Motivation zur Gründung der einzelnen Verbände unterschiedlich sind, haben sie ein gemeinsames Ziel: Die

¹⁹⁰ Vgl. BAGFW (2002): Die Freie Wohlfahrtspflege. Profil und Leistungen. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 38.

¹⁹¹ Vgl. Boeßenecker, Karl-Heinz; Vilain, Michael (2013): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 25 f.

¹⁹² Boeßenecker; Vilain (2013), a.a.O., S. 34.

¹⁹³ Vgl. ebenda, S. 32 f. (die Betonung dieser Freiheit/ Freiwilligkeit zeigt sich auch in der Großschreibung von „Frei“).

Verbesserung von Lebenslagen. Unabhängig von Herkunft, Religion und sozialer Stellung soll jede und jeder dabei unterstützt werden, ein menschenwürdiges Leben führen zu können. Neben dem Angebot von konkreten Diensten und Leistungen für Hilfebedürftige verstehen sich die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege auch als Anwalt für Menschen und Not, indem sie auf soziale Probleme aufmerksam machen und diese in die öffentliche Diskussion einbringen.¹⁹⁴

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege treten für die gemeinnützige Organisation sozialer Arbeit ein (Gemeinnützigkeitsprinzip). Ziel des Handelns ist demnach nicht eine Gewinnmaximierung (wie bei frei-gewerblichen/ privaten Trägern), sondern „das Prinzip des Mehr-Nutzens für den Hilfeempfänger und für die Gesellschaft“¹⁹⁵.

3.2.2 Organisationsaufbau und Gliederung der Verbände

Die Wohlfahrtsverbände waren von Beginn an eigenständig organisiert, daher frei von staatlicher Beeinflussung, wenn auch finanziell von diesem unterstützt.¹⁹⁶ Die Gründung der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege im heutigen Verständnis (Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland, Deutscher Caritasverband, Deutsches Rotes Kreuz, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband) begann ab Mitte des 19. Jahrhunderts¹⁹⁷. Zur besseren Koordination der Arbeit schlossen sich die Verbände in der Deutschen Liga der Freien Wohlfahrtsverbände (heutige Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege) zusammen.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Vgl. BAGFW (2002), a.a.O., S. 30 ff.

¹⁹⁵ ebenda, S. 39.

¹⁹⁶ Vgl. Boeßenecker; Vilain (2013), a.a.O., S. 34.

¹⁹⁷ 1848: Central-Ausschuss für die Innere Mission der Deutschen Evangelischen Kirche, 1866: Vaterländische Frauenvereine vom Roten Kreuz, 1897: Caritasverband für das katholische Deutschland, 1917: Zentralwohlfahrtsstelle der deutschen Juden, 1919: Arbeiterwohlfahrt, 1924: Fünfter Wohlfahrtsverband (später: Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband), vgl. Bauer (2013), a.a.O., S. 1020 sowie Horcher (2009), a.a.O., S. 225.

¹⁹⁸ Vgl. Moos, Gabriele; Klug, Wolfgang (2009): Basiswissen Wohlfahrtsverbände. München: Reinhardt/ UTB, S. 43.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege formulierte folgende Kriterien eines Spitzenverbandes:¹⁹⁹

- Er ist im gesamten Bundesgebiet tätig.
- Seine Angebote erstrecken sich auf den gesamten Bereich der Sozialen Arbeit.
- Er und die ihm zugehörigen Organisationen, Unternehmen und Verbände haben eine gemeinsame ideelle Zielsetzung.
- Neben fachlich qualifizierter Arbeit sind auch Verwaltungsstrukturen gewährleistet.

Die Wohlfahrtsverbände sind nach einem regionalen und lokalen System gegliedert (Orts-, Stadt-, Kreis-, Bezirks-, Landes-, Bundesverbände). Diese föderalistische Struktur bezieht sich neben den erwähnte Gliederungen auch auf ihre Mitgliedsorganisationen, die ebenfalls überwiegend rechtlich selbständig agieren.²⁰⁰

Bei der Durchführung der vorliegenden Untersuchung in den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege wurden diese unterschiedlichen Organisationsformen wie deren Gliederungsebenen berücksichtigt (Jugendorganisationen und Fachverbände bzw. eigenständige überregionale Wohlfahrtsorganisationen oder Unternehmen).²⁰¹

3.2.3 Angebot und Leistungen

Mit ihren vielfältigen und unterschiedlichen Einrichtungen und Diensten sind die Wohlfahrtsverbände ein wichtiger Anbieter sozialer Dienstleistungen.²⁰² Die breite Angebotspalette lässt sich in folgende Bereiche unterscheiden:²⁰³

¹⁹⁹ Vgl. BAGFW (1985): Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege - Aufgaben und Finanzierung. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 12.

²⁰⁰ Vgl. Horcher (2009), a.a.O., S. 224.

²⁰¹ Siehe auch Tabelle: Übersicht der interviewten Personen, Kapitel 5.

²⁰² Vgl. BAGFW (2002), a.a.O., S. 43.

²⁰³ Vgl. Bauer (2013), a.a.O., S. 1022.

- Familien- bzw. generationsspezifische Angebote (z. B. Kinder- und Jugendhilfe, Altenhilfe)
- Angebote zur sozialen Integration bzw. Resozialisierung (soziale Gefährdetenhilfe, Hilfe für Personen in besonderen Lebenslagen)
- Angebote und Dienste im Gesundheitswesen und in der Rehabilitation (Gesundheits- und Behindertenhilfe)
- Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Weitere Hilfen.

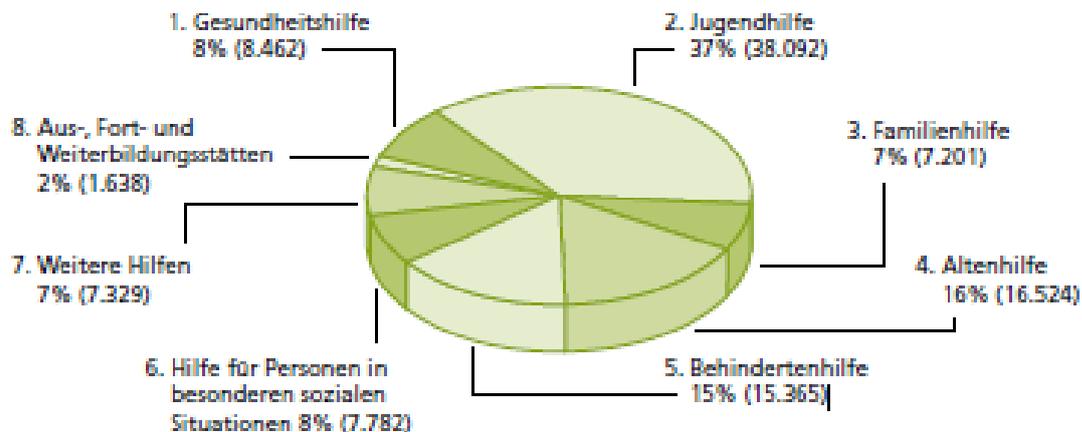


Abbildung 7 Arbeitsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege

Quelle: BAGFW, 2009, S. 15

Ziel ist, die Lebenslagen der Menschen durch sozialpolitisches Handeln und durch Einbringen der Interessen von Benachteiligten zu verbessern.²⁰⁴ Angebot und Leistung beziehen sich dabei nicht nur auf die Bundesrepublik Deutschland, sondern finden sich auch in der internationalen Zusammenarbeit mit ausländischen Partnerorganisationen wieder.²⁰⁵

3.2.4 Beschäftigtenstruktur/ Präsenz von Frauen

In den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege finden sich die Merkmale der Beschäftigtenstruktur der Sozialen Arbeit wieder: Ein hoher Anteil

²⁰⁴ Vgl. Horcher (2009), a.a.O., S. 224.

²⁰⁵ Vgl. BAGFW (2002), a.a.O., S. 34 f.

weiblicher Beschäftigte und Teilzeitbeschäftigte.²⁰⁶ Der gleichen Quelle (aus dem Jahr 2002) lässt sich entnehmen, dass „Teilzeiterwerbstätigen durchaus auch die Übernahme von Führungsaufgaben möglich [ist]“²⁰⁷. Es wird weiter ebenfalls festgestellt, dass „Teilzeitbeschäftigung die adäquate Form [ist], um Erwerbstätigkeit und familiäre Verpflichtungen zu verbinden“²⁰⁸.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde daher erfragt, inwieweit die Kombination von Teilzeit bzw. flexiblen Arbeitszeitmodellen, familiären Aufgaben auch unter der Berücksichtigung von individuellen Lebensplannungen in den untersuchten Organisationen entsprochen wird.

Neben der Erwerbsarbeit spielen auch freiwilliges und ehrenamtliches Engagement eine große Rolle.²⁰⁹

3.2.5 Skizzierung der sechs Spitzenverbände

3.2.5.1 Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband

Der Bezeichnung Diakonie leitet sich vom griechischen Begriff „diakonia“ ab, welches mit „Dienst am hilfsbedürftigen Nächsten“ übersetzt werden kann. Die Diakonie Deutschland als Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirchen bietet soziale Dienste und kommt damit ihrem Auftrag der tätigen Nächstenliebe im Sinne des Gründers Johann Hinrich Wichern nach, aus christlicher Verantwortung zu helfen. Etwa 450.000 Personen sind hauptamtlich beschäftigt und stellen in gut 28.000 Einrichtungen etwa 988.000 Betten/ Plätze zur Verfügung. Knapp 40 Prozent sind teilstationäre Angebote, es folgen Beratungsstellen, stationäre Angebote, Selbsthilfegruppe und Bildungsstätten. Bezogen auf die Praxisfelder stellt die Jugendhilfe mit ebenfalls knapp 40 Prozent den größten Anteil dar. Hier folgen Hilfen für Menschen in besonderen sozialen Situationen, Altenhilfe, Behindertenhilfe, Krankenhilfe, Familienhilfe sowie sonstige Hilfen. Zusammen mit

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 144 ff.

²⁰⁷ Ebenda, S. 146.

²⁰⁸ Ebenda.

²⁰⁹ Vgl. BAGFW (2002), a.a.O., S. 148.

Brot für die Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst bildet die Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. Der derzeitige Vorstand des Evangelischen Werkes ist mit drei Frauen und drei Männern besetzt.²¹⁰

3.2.5.2 Deutscher Caritasverband

Das lateinische Wort caritas wird im Deutschen mit Nächstenliebe übersetzt. Der Deutsche Caritasverband stellt dabei den Wohlfahrtsverband der römisch-katholischen Kirche dar, der im Jahr 1897 von Lorenz Werthmann gegründet wurde. Der Grundgedanke christlicher Nächstenliebe gegenüber Menschen in Not zeigt sich auch im Leitspruch des Verbandes Not sehen und handeln. In knapp 25.000 Einrichtungen und Dienste arbeiten knapp 560.000 Beschäftigte und dies v. a. in der Gesundheitshilfe, Kinder- und Jugendhilfe sowie Altenhilfe. Mit etwa 1,5 Millionen Betten/ Plätze ist der Deutsche Caritasverband der größte Wohlfahrtsverband in Deutschland. Die Pflege und Betreuung von Menschen in stationären Einrichtungen stellt mit knapp 63 Prozent dabei den Schwerpunkt dar, gefolgt von Tageseinrichtung mit etwa 20 Prozent.²¹¹

3.2.5.3 Deutsches Rotes Kreuz

Das Deutsche Rote Kreuz als weiterer Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege bietet humanitäre Hilfe, Katastrophenschutz und Rettungsdienste. Zu Einrichtungen und Diensten des Gesundheitswesens stellen neben Kranken- und Altenpflege auch Kinder-, Jugend- und Familienhilfe weitere Aufgabenbereiche dar. Mit der Gründung des heutigen Internationalen Komitees vom Roten Kreuz legte im Jahr 1863 Henry Dunant den Grundstein, auch nationale Rotkreuz-Gesellschaften zu schaffen. Das Deutsche Rote Kreuz ist damit Teil der Internationalen Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung. Neben der Umsetzung des humanitären völkerrechtlichen Auftrags in bewaffneten Konflikten gehören auf internationaler Ebene ein zentraler Suchdienst, Hilfseinsätze nach Naturkatastrophen und

²¹⁰ Vgl. Diakonie Deutschland (2014): Über uns. Online verfügbar unter www.diakonie.de.

²¹¹ Vgl. Caritas in Deutschland (2014): Die Caritas. Online verfügbar unter www.caritas.de.

die Entwicklungszusammenarbeit zu seinen Aufgaben. Knapp 143.000 Menschen sind hier hauptamtlich beschäftigt.²¹²

3.2.5.4 Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

Als Dachverband der jüdischen Gemeinden und Landesverbände in Deutschland basiert die Arbeit der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland, gegründet im Jahr 1917 u. a. von Bertha Pappenheim, auf dem jüdischen Gebot Zedaka, welches mit Wohltätigkeit übersetzt werden kann. Neben Projekten für spezifische Zielgruppen bündeln sich im Sozialreferat und Jugendreferat die Tätigkeitsschwerpunkt des Verbandes. Neben jüdischer Sozialarbeit mit Überlebenden des Holocaust sind Integrationsförderung und Migrationsberatung, wie die Arbeit mit jüdischen Menschen im Alter und Menschen mit Behinderung wichtige Tätigkeitsfelder. Im Jugendreferat werden in den jüdischen Gemeinden Angebote der integrativen Jugendarbeit umgesetzt, dies zum Beispiel mit organisierten Familienseminaren, aber auch Fortbildungen für Multiplikatoren in jüdischen Einrichtungen.²¹³

3.2.5.5 Arbeiterwohlfahrt

Im Jahr 1919 gründete Marie Juchacz den Hauptausschuss für Arbeiterwohlfahrt in der SPD mit dem Ziel, Arbeiterinnen und Arbeitern in Not Hilfe anzubieten. Auch die Arbeiterwohlfahrt ist einer der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland und setzt sich im Sinne eines gesellschaftspolitischen Selbstverständnisses dafür ein, soziale Probleme zu bewältigen. In der Arbeiterwohlfahrt sind ca. 173.000 Menschen in über 14.000 Einrichtungen und Diensten hauptamtlich beschäftigt. Die Angebote reichen von Gesundheit/ Alter/ Behinderung, Migration/ interkulturelle Öffnung bis hin zu Kinder/ Jugendliche/ Frauen und Familie. Darüber hinaus verfügt die Arbeiterwohlfahrt über eine Akademie. Der dreiköpfige Vorstand ist derzeit mit zwei Frauen und einem Mann besetzt. Die Arbeiterwohlfahrt hat mit dem Jugendwerk einen eigenständigen Kin-

²¹² Vgl. Deutsches Rotes Kreuz (2014): Über uns. Online verfügbar unter www.drk.de.

²¹³ Vgl. Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (2014): ZWST - Über uns. Online verfügbar unter www.zwst.org.

der- und Jugendverband. Es übernimmt u. a. in politischen Diskussionen die Interessenvertretung für Kinder und Jugendliche.²¹⁴

3.2.5.6 Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Der Name des Verbandes leitet sich von dem Wort *paritas* (lateinisch, Gleichheit) ab, steht zugleich für das Selbstverständnis des Verbandes, dem Prinzip einer Gleichwertigkeit und damit auch für soziale Gerechtigkeit verbunden mit Chancengleichheit. Als größtem Dachverband von Selbsthilfe-Initiativen im Bereich Gesundheit und Soziale Arbeit finden sich im Paritätischen über 10.000 eigenständige Initiativen und Organisationen, welche ein vielfältiges Angebot an sozialen Diensten und Einrichtungen ermöglichen. Durch die Pluralität der Mitgliederverbände zeigt sich ein breites Spektrum Sozialer Arbeit, das neben dem zunächst historisch begründeten Krankenhausbereich auch Hilfen für Menschen mit Behinderung (z. B. Sozialverband VdK), Notfallrettung und Erste-Hilfe-Ausbildung (z. B. Arbeiter-Samariter-Bund), Beratung für Sexualpädagogik (z. B. Pro Familia) oder Kinderschutz und -rechte (z. B. Deutscher Kinderschutzbund) beinhaltet.²¹⁵

3.3 Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit

Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung sollen Erkenntnisse aus dem Themenbereich Frauen in Führungspositionen, die derzeit noch überwiegend aus dem Profit-Bereich vorliegen, im Feld Soziale Arbeit auf Übertragbarkeit überprüft werden, um ein tieferes Verständnis für die geschilderte Lage entwickeln zu können. Der Bereich Soziale Arbeit steht diesbezüglich noch am Anfang, da bisher keine hinreichende Erklärung für die Verschiebung der Geschlechterverteilung zwischen Grundberuf und Leitungsstellen gefunden werden konnte.

²¹⁴ Vgl. AWO Bundesverband e.V. (2014): Wir über uns. Online verfügbar unter www.awo.org.

²¹⁵ Vgl. Der Paritätische Gesamtverband (2014): Verband. Online verfügbar unter www.der-paritaetische.de.

3.3.1 Verständnis von Führung in der Sozialen Arbeit

Das Verständnis von Führung und Leitung, wie zu Beginn dargestellt, lässt sich zunächst einmal nicht vollständig auf die Soziale Arbeit übertragen. Als formale Hierarchie betrachtet und verknüpft mit Macht und herausgehobener Position wurde die Bedeutung hier lange Zeit nicht gesehen, auch, um den vorherrschenden Gedanken von Teamarbeit und Partizipation nicht zu gefährden.²¹⁶ Dennoch fallen auch in Organisationen der Sozialen Arbeit personen- als auch strukturbezogene Aufgaben an, die zu den Leitungsfunktionen gezählt werden.²¹⁷

In ihrer Studie von 2006 halten Borutta und Giesler fest, dass Karrieren im Non-Profit-Sektor (dazu zählt die Freie Wohlfahrtspflege) anders verlaufen als in wirtschaftlich-profitorientierten Unternehmen.²¹⁸ Neben der Besonderheit, dass sowohl hauptamtlich Beschäftigte, als auch ehrenamtlich Engagierte mitwirken, zeichnen sich gerade die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege durch eine jeweils eigene Weltanschauung bzw. Ideologie aus.²¹⁹

Führung wird mit Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen und Leistungsbereitschaft verbunden. Nach neuerem Verständnis, und dies vor allem in der Sozialen Arbeit, mittlerweile auch mit Kooperation, Kommunikation und Teamfähigkeit. So lassen sich – sofern man geschlechtsstereotyp argumentieren möchte – männliche und weibliche sozialisationsbedingte Zuschreibungen finden.²²⁰ Diese Aspekte sollen im folgenden Kapitel genauer untersucht werden.

²¹⁶ Vgl. Merchel (2010), a.a.O., S. 8 ff.

²¹⁷ Vgl. ebenda, S. 32 ff.

²¹⁸ Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde der Aspekt von Besonderheiten für Frauen in ihrer beruflichen Situation und Karriere im Non-Profit-Sektor im Vergleich zu z. B. Karrieren von Frauen in Wirtschaftsunternehmen berücksichtigt.

²¹⁹ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. 73.

²²⁰ Vgl. Sauer-Schiffer (2000), a.a.O., S. 62 f.

3.3.2 Genderaspekte und Führung in der Sozialen Arbeit

In den meisten Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit zeigt sich ein zahlenmäßiges Übergewicht von weiblich Beschäftigten.²²¹ Wie bereits dargestellt, ist dieser Punkt durch die Partizipation von Frauen bei der Entstehung des Wohlfahrtssystems auch historisch gewachsen.²²² Neben der geschichtlichen Entwicklung der Sozialen Arbeit können des Weiteren gesellschaftspolitische Veränderungen, die bürgerliche Sozialreform und die bürgerliche Frauenbewegung erwähnt werden. Aufbauend auf die Arbeit im 19. Jahrhundert konstituierten sich die sozialen Dienstleistungsberufe überwiegend spezifisch weiblich und wiesen bereits 1925 einen mit siebzig Prozent hohen Frauenanteil auf.²²³ Gleichzeitig sind Frauen in deutlich weniger Berufen und Branchen vertreten als Männer, arbeiten damit weniger in klassischen Frauenberufen (knapp ein Drittel), als Männer in klassischen Männerberufen (knapp zwei Drittel).²²⁴

Bestimmte Merkmale als auch Eigenschaften zur Differenzierung von Frauenberuf und Männerberuf spiegeln sich vor allem in dem Aspekt wider, wie stark die Tätigkeit mit Männlichkeit bzw. Weiblichkeit assoziiert wird. So können als Beispiele für weiblich dominierte Berufe jene mit dem Erfordernis von Familiennähe, sozialer Kompetenz oder gesellschaftlich zu erbringende Tätigkeiten (personennahe Dienstleistung, Pflege, Erziehung, Hauswirtschaft) genannt werden. Dadurch entsteht eine geschlechtsspezifische Hierarchisierung zwischen Frauen- und Männerarbeit, die Tätigkeiten beschreibt, welche beide Geschlechter beruflich erbringen. Dabei wird deutlich, dass der Status der Frauentätigkeiten nicht hoch und damit nicht erstrebenswert für Männer ist.

²²¹ Vgl. Zander (2006), a.a.O., S. 8.

²²² Vgl. Hering, Sabine (2006): Differenz oder Vielfalt? — Frauen und Männer in der Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Zander, Margherita (Hg.): *Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19.

²²³ Sogenannte Männer- bzw. Frauenberufe sind Berufe mit einem Beschäftigtenanteil von mehr als 70 Prozent eines Geschlechts, auch horizontale geschlechtsspezifische Segregation, vgl. Krumpholz (2004), a.a.O., S. 13.

²²⁴ Vgl. Rabe-Kleberg, Ursula (1993): *Verantwortlichkeit und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe*. Bielefeld: Kleine, S. 128.

Neben dieser Typisierung von Berufen aufgrund geschlechtsbezogener quantitativer Beschäftigtenzahlen ist von der Differenz aufgrund des Aspekts unterschiedlicher Einkommen eher abzuraten, da diese auch in Berufen mit annähernd gleichem Anteil vorzufinden sind.²²⁵

Zu der dargestellten horizontalen beruflichen Segregation findet sich in der Berufsstruktur auch eine vertikale Verschiedenheit, was bedeutet, dass berufliche Aufgaben nach Aspekten wie Einkommen und Wertschätzung hierarchisiert werden.²²⁶ Auffällig sind auch hier geschlechtsspezifische Unterschiede. Allerdings stellt Wetterer in diesem Zusammenhang ebenfalls fest, dass eine Geschlechtersegregation aufgrund eigenschaftstheoretischer Ansätze nicht nur in Frauenberufen, sondern ebenso in gemischtgeschlechtlichen Berufen vorhanden ist.²²⁷

In diesem Zusammenhang sei das (bereits 1977) von Kanter beschriebene Token-Konzept nochmals kurz erwähnt.²²⁸ Mit token ist ein Personenkreis mit gleichem Merkmal²²⁹ gemeint, welches jedoch bei nur ca. 15 Prozent innerhalb der Gesamtgruppe auftritt.²³⁰ Im vorliegenden Fall lässt sich das beispielsweise auf die in der Basis Sozialer Arbeit beschäftigten Männer und umgekehrt auf Frauen in Führungspositionen übertragen.

Geschlechtsspezifische Aspekte von Leitungsverhalten lassen sich dabei ebenfalls vor allem auf geschlechtsspezifische Zuschreibungen, bewusst oder implizit, zurückführen, die auch dann wirken, wenn keine grundsätzlichen Unterschiede im Leitungsstil festgestellt werden können. So stehen männlich geprägten Stereotypen wie Dominanz und Aufgabenorientierung hier sozialem Ausgleich und Mitarbeiterorientierung, einem eher weiblich typisierten Geschlechtsrollenhintergrund, gegenüber.²³¹

²²⁵ Vgl. Borutta; Giesler (2006), a.a.O., S. 79 ff.

²²⁶ Vgl. Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. "Gender at work" in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 49.

²²⁷ Vgl. ebenda, S. 81 ff.

²²⁸ Vgl. Kanter (1977), a.a.O., S. 209.

²²⁹ Token, engl., Symbol, Merkmal.

²³⁰ Der Personenkreis der überwiegenden Teilgruppe wird als Dominants bezeichnet.

²³¹ Vgl. Merchel (2010), a.a.O., S. 75 ff.

3.3.3 Geschlechterhierarchien in der Sozialen Arbeit

In den vorangegangenen Ausführungen wurde sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Basis dargestellt, dass sich eine grundsätzlich quantitativ einseitige Geschlechterverteilung (wie der hohe Frauenanteil im Bereich der Sozialen Arbeit) nicht automatisch auf alle hierarchischen Positionen übertragen lässt. Auch lässt sich daraus keine egalitäre Aufteilung von Führungspositionen ableiten. Vielmehr zeigt sich hier die klassische Arbeitsteilung, dass Frauen in der pädagogischen Arbeit und Männer in leitenden Aufgaben tätig sind.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Faktoren für Frauen im Erreichen einer Führungsposition förderlichen und hinderlichen Einfluss haben. Dabei wurde besonderen Fokus auf organisationale als auch individuell-biografische Aspekte gelegt.

3.4 Zusammenfassung

Kapitel 3 stellte den Bezug zu der gewählten Branche (Soziale Arbeit) dar. Ausgehend von der geschichtlichen Entwicklung wurden die Wurzeln Sozialer Arbeit und der Weg zur Institutionalisierung dargestellt. Soziale Arbeit zeigte sich von Beginn als Bereich, in welchem sich, aus unterschiedlichen Gründen, vor allem Frauen engagierten. So wurde auch der Begriff der geistigen Mütterlichkeit geprägt. Die heutige Erwerbssituation und Beschäftigtenstruktur zeigt noch immer ein ähnliches Bild. Neben einem hohen Anteil an ehrenamtlicher Tätigkeit charakterisiert auch Teilzeitbeschäftigung die Soziale Arbeit, damit auch die Freie Wohlfahrtspflege als Teil derselben.

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind als frei-gemeinnütziger Träger in allen Praxisfeldern Sozialer Arbeit anzutreffen. So stellen sie hier, wie auch im gesamten Wirtschaftsleben in Deutschland, den größten und maßgeblichen Arbeitgeber. Auch das Verständnis von Führung, Genderaspekte und die im Fokus der durchgeführten Untersuchung liegenden Geschlechterhierarchien wurden in Kapitel 3 erläutert.

B Forschungsprojekt „Analyse von Gelingens- und Verhinderungsfaktoren für Frauen zum Erreichen einer Position in der oberen Führungsebene“: Methoden und Ansätze zur Durchführung der empirischen Untersuchung

4 Forschungsplanung

4.1 Eingrenzung und Präzisierung des Untersuchungsgegenstands

4.1.1 Fragestellung

Im Rahmen der Dissertation soll die Frage beantwortet werden, welche Faktoren Frauen dabei unterstützen, eine Position der oberen Führungsebene in der Freien Wohlfahrtspflege zu erreichen und welche Faktoren hemmend wirken. Geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Präsenz von Frauen in Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit werden aufgezeigt und verdeutlicht. In diesem Zusammenhang sind zunächst Gründe für die mangelnde Präsenz von Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu erörtern. Des Weiteren sind Aspekte, wie Führungs- und Leitungspositionen bzw. Organisationsstrukturen ausgestaltet sein müssen, damit sie für Frauen attraktiv und erstrebenswert erscheinen, von Bedeutung.

Wie sich Arbeitnehmerinnen in der Sozialen Arbeit selbst sehen und wie sie begründen, dass sie weniger in Führungspositionen vertreten sind, wird durch die Befragung von Frauen, die eine Führungsposition inne haben, beantwortet. Daraus lässt sich ableiten, welches Verständnis von Führung und Leitung in der sozialen Arbeit vorherrschen müsste, damit ein größerer Anteil an Frauen Führungs- und Leitungspositionen übernehmen will und sich dabei eben nicht an die weitgehend männliche Norm angleicht, sondern die weiblichen Eigenheiten, die für Führung qualifizieren (z. B. soft skills), gewinnbringend einbringen kann. Auch hierzu ist die

Erhebung mit der Frage, welche Besonderheiten sich für Frauen in ihrer beruflichen Situation und Karriere im Non-Profit-Sektor ergeben, hilfreich.

Der Anteil der beschäftigten Frauen in der Sozialen Arbeit ist mit 80 Prozent verhältnismäßig hoch.²³² Das Statistische Bundesamt bestätigt diesen hohen Anteil in den sozialpflegerischen Berufen (Klassifikationsnummer 86) im Jahr 2008 mit insgesamt 1 169 630 Beschäftigten, wovon etwa 83 Prozent Frauen waren.²³³ Bei Kindergärtner/innen bzw. Kinderpfleger/innen (Klassifikationsnummer 864) liegt der Anteil sogar bei knapp 96 Prozent, bei Sozialarbeiter/innen bzw. Sozialpädagogen/innen bei ca. 75 Prozent.²³⁴

Ausgehend von diesem hohen Anteil, finden sich Frauen in Führungs- und Leitungspositionen demgegenüber in einer weitaus niedrigeren Anzahl. Dort sind sie mit weniger als 50 Prozent unterrepräsentiert.²³⁵ Albert stellt in diesem Zusammenhang fest, dass „[j]e höher die Gremien angesiedelt sind, desto weniger sind Frauen vertreten“²³⁶. Als mögliche Gründe werden u. a. die vorherrschend männliche Formulierung des Führungsbegriffs, eine sozialisationsbedingte Abwehr von Frauen gegenüber Macht und negative Konnotationen zu Macht angeführt.²³⁷

Im vorliegenden Forschungsprojekt werden Führungsfrauen und Personalentscheiderinnen und -entscheider von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege unterschiedlicher Ebenen (Kommune, Land, Bund), Mitglieder, Fachverbände, Gesellschaften (z. B. Unternehmen) von Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege befragt.

²³² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2009), a.a.O., S. 9.

²³³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel, S. 92.

²³⁴ Vgl. ebenda.

²³⁵ Vgl. Cloos; Züchner (2012), a.a.O., S. 948 sowie Merchel, Joachim (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. 3. Auflage. Weinheim, München: Juventa-Verlag, S. 98.

²³⁶ Albert (2005), a.a.O., S. 292.

²³⁷ Vgl. Büchi; Haldner (2005), a.a.O., S. 4.

Im Rahmen der Selbsteinschätzung der Führungsfrauen soll erhoben werden, was diese in ihrer Biografie als hemmende, was als fördernde Faktoren bezogen auf ihr Erreichen der Position im oberen Management einschätzen. Bei der Auswertung der Interviews soll herausgefunden werden, ob sich hier gemeinsame Lebens- und/ oder Arbeitszusammenhänge erkennen lassen und wie eine soziale Organisation eine Berufstätigkeit im Management gelingend gestalten kann. Dies erfordert auch einen Blick auf die institutionelle Ebene, was förderlich und was hinderlich zum Erreichen der Führungsposition war. Das Bild der Organisation wird auch mögliche strukturelle Ungleichheiten wie Benachteiligungen oder Aufstiegsbarrieren berücksichtigen.

Im Rahmen der Organisationswahrnehmung betrachten Personalentscheiderinnen und -entscheider die Organisation und stellen dar, welche Strukturen und Begebenheiten ihrer Meinung nach Frauen im Erreichen einer Position im oberen Management fördern bzw. hindern (Selbstbild der Organisation). Neben der Organisationskultur beurteilen diese auch, welche Hindernisse bzw. fördernde Faktoren sie im Hinblick auf die Biografie der Frauen sehen.

Weiterführende Fragestellungen, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht abschließend beantwortet werden können, dienen der Erforschung, ob die Präsenz von Frauen in Führungspositionen Auswirkungen nach außen hat und ob der von ihnen praktizierte Führungsstil gewinnbringender für Unternehmen ist. Interessant wäre auch zu betrachten, ob ein Mehr an Frauen in Leitungspositionen mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einhergeht. Weitere durchaus spannende Fragen beziehen sich auf die Ausgestaltung der Arbeitsplatzkultur und auf das Führungskultur-Verständnis, welches durch die vorherrschende männliche Dominanz Frauen wenig Spielraum lässt.²³⁸ Dem zugrunde liegt die Annahme, die aus der Studie von Lis Højgaard²³⁹ entwickelt wurde, dass eine weniger männliche Dominanz bezogen auf alle arbeitsplatzkulturellen

²³⁸ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 54 ff.

²³⁹ Højgaard (1990), a.a.O.

Elemente Frauen größere Chancen einräumt, in Führungspositionen zu gelangen. Dies würde den Rahmen der Arbeit jedoch sprengen.

Ebenfalls verzichtet wird auf eine Diskussion kultureller Normen und Werte zur Veränderung gesamtgesellschaftlicher Rahmenbedingungen oder Rekrutierung von Führungskräften bzw. des bereits erwähnten männlichen Karrieremodells. Im Fokus stehen stattdessen Überlegungen zum Abbau geschlechtsspezifischer Diskriminierungen.

Gleichwohl diese Aspekte nicht in der vorliegenden Studie untersucht werden, sind sie auch Grundlage für das Forschungsinteresse. Unternehmen erkennen aus wirtschaftlichen Gründen und aufgrund sich neu stellenden Anforderungen den Einbezug von Frauen auf der Ebene des Managements an. Die Untersuchung geht mit den aktuellen Entwicklungen einher, nach welchen – auch bedingt durch den demografischen Wandel – ein Führungskräfte­mangel zu erwarten ist. Qualifizierte Frauen als potentielle Führungskräfte in den Blick zu nehmen ist daher für die Organisationen nicht nur notwendig. Angesichts von Untersuchungen zu Diversity Management zeigt sich, dass sich eine Mischung der Geschlechter grundsätzlich – und damit auch in Führungspositionen – für das Unternehmen lohnt. Neben Schlagworten wie Chancengleichheit wird auch Diversity inzwischen als „ökonomisch absolut sinnvoll“²⁴⁰ angesehen. Unternehmen nutzen die Unterschiede im Wahrnehmen, Bewerten und Verhalten von Menschen unterschiedlichen Geschlechts (aber auch ethnischer Kulturen oder Altersstufen) für sich. Hier setzt auch die Gender Perspektive an.²⁴¹

Um die bereits erwähnten, und im Fokus stehenden, fördernden und hemmenden Faktoren zu analysieren, wurden zwölf Experteninterviews geführt²⁴² und diese qualitativ ausgewertet. Das ExpertInneninterview ist hierfür die geeignete Methode. Der Fokus liegt auf der Erforschung persönlicher, individuell-biografischer und organisational-systemrelevanter

²⁴⁰ Kutzschenbach, Claus von (2011): Frauen - Männer - Management. Führung und Team neu denken. 3. Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 10.

²⁴¹ Vgl. ebenda, S. 10 f.

²⁴² Vgl. zur Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner sowie Definition als ExpertIn: Kapitel 4.3.1.

Einflussfaktoren, die auf einen Karriereverlauf wirken bzw. diesen prägnant mitbestimmen können. Ziel der Untersuchung ist es daher, oben genannte Faktoren zu analysieren, um daraus Handlungsimplicationen ableiten zu können. Daneben wurde in den theoretischen Ausführungen der aktuelle Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen dargelegt und in einen Zusammenhang mit Organisationen und Einrichtungen der Sozialen Arbeit gebracht. Die alleinige Auswertung dieser bereits erlangten Forschungserkenntnisse ermöglicht jedoch nicht die Beantwortung der im Fokus stehenden Fragestellung.²⁴³

Ausdrücklich nicht soll es um einen Vergleich von männlichen und weiblichen Führungsstilen gehen bzw. ob einer oder welcher von beiden „besser“ ist. Statt dessen soll vielmehr – aus der Sicht der Frauen – untersucht werden, mit welchen Barrieren und Hemmnissen Frauen in Bezug auf Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit konfrontiert werden und mit welchen Ansatzpunkten diese überwunden werden können. Es geht demnach darum, Brücken und Barrieren zu identifizieren und Ansatzpunkte zur Unterstützung zu finden.

4.1.2 Hypothesen

Im Folgenden werden Hypothesen dargestellt, die aus den bereits erfolgten theoretischen Darstellungen entwickelt wurden. Es werden dabei die zentral bedeutsamen Hypothesen aufgeführt, um eine thematische Fokussierung der vorliegenden Dissertation zu erreichen. Der Schwerpunkt wird auf mögliche einschränkende, institutionelle Faktoren gelegt, mit welchen Frauen beim Erreichen einer Führungsposition der ersten Ebene konfrontiert werden, als auch auf Handlungsstrategien im Umgang damit bzw. zur Veränderung dieser.

1 Trotz gleicher Bildung und gleicher Präsenz auf dem Arbeitsmarkt herrscht eine geschlechtsspezifische Diskriminierung vor, die sich z. B. in einer geschlechtsspezifischen Segmentierung des Arbeitsmarktes, ge-

²⁴³ Vgl. Forschungsstand: Kapitel 1.4.

schlechtsspezifischen Segregation im oberen Management und in patriarchalem Denken zeigt.

2 Organisationsstrukturen bewirken eine geschlechtsspezifische Segregation in höheren Berufspositionen. Die Wahrnehmung einschränkender Organisationsstrukturen kann zu einem Dialog zwischen Frauen und Organisation führen. Frauen in Führungspositionen können mithilfe ihrer Macht und Einflussmöglichkeiten Organisationsstrukturen verändern.

3 Es wird vermutet, dass nicht die einschränkenden institutionellen Faktoren modifiziert werden, sondern Frauen sich formellen und informellen Organisationsstrukturen anpassen, um eine Führungsposition der oberen Ebene zu erreichen.

4 Der Aufbau eines weiblichen Bezugssystems unter Frauen in hierarchisch unterschiedlichen Führungspositionen stärkt die Arbeitnehmerinnen und erhöht die Anerkennung bei Mitarbeitenden. Neben der gegenseitigen Stärkung der Netzwerkmitglieder werden so auch Rollenvorbilder sichtbar.

4.2 Methodenwahl

Erkenntnisgewinn ist stets auch abhängig von der angewendeten Methode. Um verlässliche Forschungsergebnisse zu erzielen, müssen sich Forschungsmethode und Forschungsziele entsprechen. Dieses aufeinander Passen bestimmt das Gütekriterium der Stimmigkeit.²⁴⁴ Die Auswahl der Forschungsmethoden sollte daher in engem Bezug auf die erarbeitete Fragestellung erfolgen.²⁴⁵ Neben der Frage, ob eine Längs- oder Querschnittstudie umgesetzt werden soll, muss auch der Aspekt der Übertragbarkeit (steht eher die Repräsentativität oder der Charakter einer Zufallsstichprobe im Vordergrund) berücksichtigt werden. Auch sollte die Frage geklärt sein, ob und inwieweit ein Vergleich mit anderen Fällen erfolgen soll.

²⁴⁴ Vgl. Moser, Heinz (2012): Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung. 5. Auflage. Freiburg/ Breisgau: Lambertus, S. 18.

²⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 49.

Angesichts der Komplexität des Forschungsgegenstands wie auch der Individualität der einzelnen Gesprächspartnerinnen und -partner wurde der Ansatz der qualitativen Forschung gewählt, dem eine erkenntnistheoretische, theoriegeleitete Auseinandersetzung zum Verständnis der Vielschichtigkeit und ihren Wechselwirkungen vorangestellt wird. Ziel ist es, relevante Einzelfaktoren herauszuarbeiten, um einen möglichen Zusammenhang zu konstruieren. Die Beantwortung der aufgeführten Fragestellungen erfolgte in zwei Schritten:

Zunächst wurde im Rahmen einer Sekundäranalyse vorhandenes Datenmaterial theoriegeleitet, im Hinblick auf die dargestellte Forschungsfrage untersucht und ausgewertet. Dabei geht es im Sinne einer *thick description*²⁴⁶ (engl., dichte Beschreibung) um das erste Ziel einer Forschung: Eine möglichst dichte Beschreibung des Forschungsgegenstandsbereichs zu erreichen. Diese ist erforderlich, um eine differenzierte Theorieentwicklung zu ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um das Sammeln von Fakten, sondern vielmehr auch um Bedeutungen und Beziehungen, die in deren Kontext stehen.²⁴⁷

Danach folgte eine Primäranalyse durch die eigene Befragung relevanter Expertinnen und Experten. Hierbei ist zu bemerken, dass bei qualitativen Erhebungen subjektive Erfahrungen, das Selbstverständnis, wie auch der theoretische Hintergrund durch Erarbeiten der Theorie und in diesem Zusammenhang stehende Bedeutungszuweisungen nicht gänzlich auszuschließen sind.

4.2.1 Terminologische Klärung

In der empirischen Sozialforschung gibt es sowohl qualitative als auch quantitative Herangehensweisen. In der vorliegenden Untersuchung lie-

²⁴⁶ Der Begriff der „dichten Beschreibung“ wurde 1973 von dem amerikanischen Ethnologen Geertz eingeführt (z. B. Geertz, Clifford (1973): *The interpretation of cultures. Selected essays.* New York: Basic Books) und später von dem amerikanischen Soziologen Denzin zu dem heutigen Verständnis weiterentwickelt (z. B. Denzin, Norman K. (2001): *Interpretive interactionism.* 2nd edition. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications).

²⁴⁷ Vgl. Moser (2001), a.a.O., S. 321 f. sowie Moser (2012), a.a.O., S. 23 f.

gen qualitativ-interpretative Techniken im Vordergrund. Quantitative Methoden spielen eine nur untergeordnete Rolle.

Im Forschungstypus lassen sich in der qualitativen Sozialforschung folgende Designs unterscheiden:

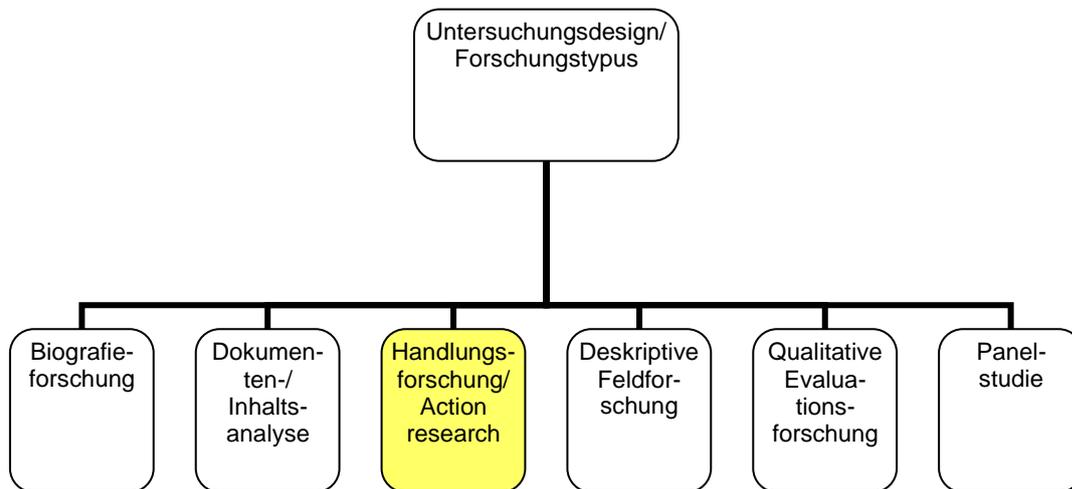


Abbildung 8 Untersuchungspläne in der qualitativen Sozialforschung

Quelle: Eigene Darstellung

Die vorliegende Untersuchung lehnt sich dabei am stärksten an die Konzeption der Handlungs- bzw. Praxisforschung an, da sie nicht nur an einem konkreten Problem direkt ansetzt, sondern auch eine Praxisveränderung als Ergebnis vorsieht und die Beforschten in die Erarbeitung mit einbezieht. Auch aus diesem Grund haben der Prozess und die daraus resultierenden Ergebnisse ein hohes Maß an Umsetzungs- und Anwendungsorientierung mit dem Ziel, die Praxis zu verändern.

Der Ansatz der Praxisforschung soll dabei helfen, „einen distanzierten Blick auf die Praxis zu gewinnen und das Handeln zu klären“²⁴⁸. In der vorliegenden Dissertation sollen unter den Prämissen des Praxissystems (der untersuchten Einrichtung) die Probleme des Systems (geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen) erforscht werden, um Maßnahmen und damit mögliche Ansatzpunkte im Unternehmen darstellen zu können, diesen Problemen zu begegnen.

²⁴⁸ Moser (2012), a.a.O., S. 6.

Die Daten hierfür werden durch eine Befragung erhoben. Auch im Rahmen der Datenerhebung finden sich verschiedene konkrete Untersuchungsverfahren und Techniken, die in der folgenden Abbildung zusammengefasst dargestellt werden:

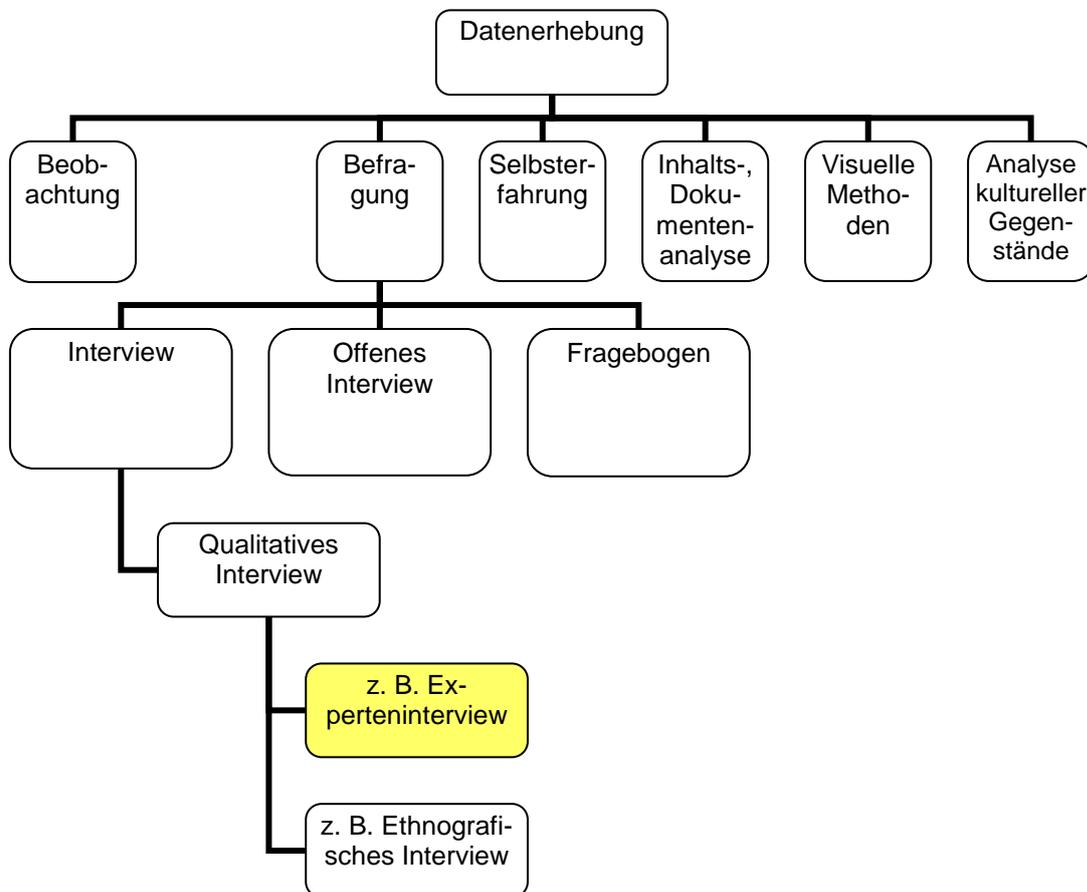


Abbildung 9 Datenerhebungsverfahren

Quelle: Eigene Darstellung

Qualitative Interviews spielen eine große Rolle in der qualitativen Forschung. Dabei unterscheidet man Verfahrensweisen wie fokussiert, narrativ, problemzentriert, diskursiv oder Experteninterview. Eine Abgrenzung dieser Ansätze lässt sich, nach Blaumeiser anhand der Kriterien Strukturiertheit/ Standardisierung, Antwortvorgaben/ -formulierung, Aktivierung/ Fokussierung etc. darstellen.²⁴⁹

²⁴⁹ Vgl. Blaumeiser, Heinz (2001): Einführung in die qualitative Sozialforschung. In: Hug, Theo (Hg.): Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, S. 40 f.

Für die vorliegende Untersuchung wurde der verbale Zugang im Rahmen eines halbstrukturierten Interviews gewählt, das dem ExpertInneninterview nach Meuser/ Nagel am nächsten kommt.

Für die Datenaufbereitung und -auswertung finden sich ebenfalls unterschiedliche Herangehensweisen:

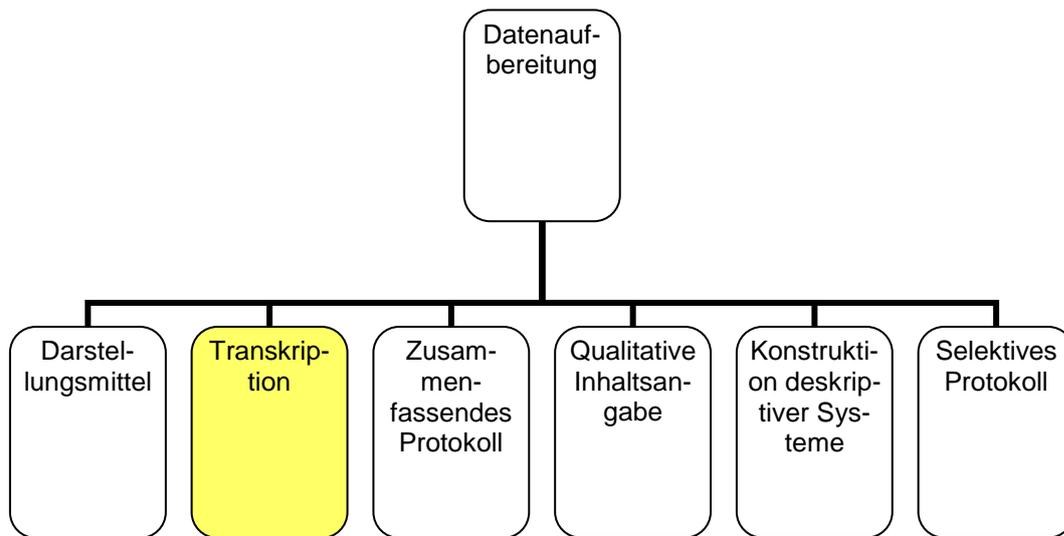


Abbildung 10 Datenaufbereitung

Quelle: Eigene Darstellung

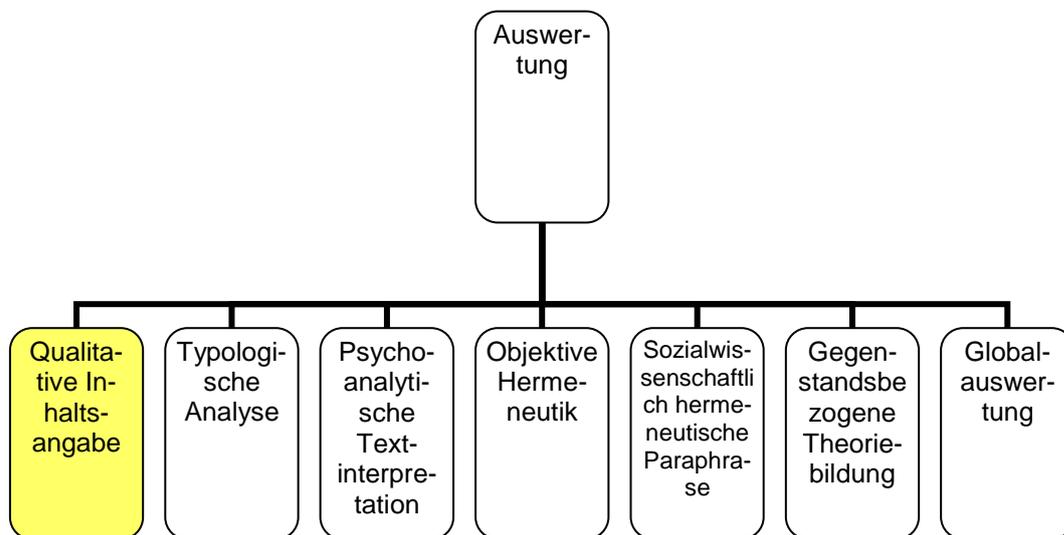


Abbildung 11 Datenauswertung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vorgehensweise und Schritte der Aufbereitung, sowie Auswertung der erhobenen Daten in der vorliegenden Untersuchung, folgen ebenfalls der von Meuser/ Nagel vorgeschlagenen Herangehensweise.

4.2.2 Methodologische Einordnung

In der empirischen Sozialwissenschaft werden Daten mithilfe von Beobachtung, Befragung und Experiment erhoben. Die Frage nach der Präsenz von Frauen in Führungspositionen in der obersten Führungsebene in Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege wird zunächst über die Gegenüberstellung der statistischen Verteilung der männlichen bzw. weiblichen Anteile in den oberen Führungspositionen und der Führungsebene insgesamt beantwortet.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wird nun untersucht, welche Faktoren dafür zuständig sind, damit Führungspositionen erreicht oder nicht erreicht werden. Im Blick stehen dabei v. a. branchenspezifische (Non-Profit-Bereich), biografisch-intrapersonale, als auch institutionell-organisationsstrukturelle Faktoren. Dieses spezifische Wissen um die genannten Faktoren kann als „ExpertenInnenwissen“²⁵⁰ bezeichnet werden. Und genau hier liegen der besondere Fokus und das Erkenntnisinteresse. Aus diesem Grund lässt sich die geringere Eignung anderer Interviewverfahren (z. B. narrativ, biografisch) herleiten, gleichwohl auch Ansätze des episodischen Interviews erkennbar sind.

In der Forschung findet sich auch der ursprüngliche Ansatz der sozialwissenschaftlichen Frauenforschung wieder, welche Frauen in den Vordergrund der Betrachtung stellt. Dem gegenüber steht zum Beispiel die frauenbezogene Managementforschung, für die unternehmerische Bedürfnisse zentral sind²⁵¹ (ist weiblicher Führungsstil gewinnbringend? Sind Frauen in Führungspositionen ein Investitionsrisiko? o. ä.).

Der Schwerpunkt dieser Studie liegt jedoch darauf zu erforschen, welche Faktoren Frauen den Zugang zu Positionen im oberen Management ermöglichen bzw. hemmen und inwieweit z. B. Veränderungen der traditionellen Rollenvorstellungen (innerhalb der Biografie von Frauen) und die

²⁵⁰ Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2010): Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Juventa-Verlag, S. 459.

²⁵¹ Vgl. Nerge (1993), a.a.O., S. 12 f.

vorherrschenden Strukturen in der Organisation gestaltet sein müssen, um gegenwärtige ungleiche Verteilungen verändern zu können.

Der wissenschaftliche Mehrwert liegt darin, dass die Selbsteinschätzung erfolgreicher Frauen mit der Analyse von hemmenden und fördernden Faktoren der Einschätzung von Verantwortlichen der Organisation gegenüber gestellt wird. Daher muss der gesamte Organisationszusammenhang betrachtet werden. Zur Erhebung der Daten werden demnach zum einen Frauen befragt, die sich in einer Führungsposition befinden, als weitere Zielgruppe werden Personalentscheiderinnen und -entscheider interviewt.

Strategisch und methodisch wird zur Erhebung und Auswertung verbaler Daten dem Experteninterview nach Meuser/ Nagel gefolgt. Die Fragestellung macht es notwendig, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Aus diesem Grund werden als Expertinnen und Experten Führungsfrauen wie Personalentscheiderinnen und -entscheider ausgewählt und nach ihrer Selbsteinschätzung befragt. Nicht unberücksichtigt bleibt in diesem Zusammenhang, dass sich durchaus subjektive Erfahrungen, Einstellungen und Werte in den gegebenen Antworten wiederfinden. Die Interpretation des erhobenen verbalen Materials erscheint dennoch der Forschungsfrage angemessen und als Methode geeignet, um die Erkenntnisinteressen forschungspraktisch umsetzen zu können.

Einhergehend mit der qualitativen Befragung wurde im Sinne des Methodemix, der Triangulation das Forschungsvorhaben mit z. B. Dokumentenanalysen kombiniert. Unter Triangulation wird die Kombination unterschiedlicher Forschungsinstrumente verstanden. Dadurch wird erreicht, dass der Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird, was wiederum eine möglichst dichte Beschreibung (thick description) ermöglicht. Auch werden durch dieses Prinzip unterschiedliche Zugänge zu dem Forschungsgegenstand eröffnet. Als Beispiel sei hier die Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen genannt.²⁵² Neben der methodischen Triangulation existiert die theoretische Triangulation.

²⁵² Vgl. Moser (2001), a.a.O., S. 322 sowie Moser (2012), a.a.O., S. 20.

4.2.3 Interviewform: ExpertInneninterview nach Meuser/ Nagel

Für die Untersuchung wird zur Datenerhebung das Instrument der qualitativen Befragung gewählt. Über Tiefeninterviews sollen Einstellungen, Vorstellungen und Erfahrungen deutlich gemacht werden, die mit eher quantitativ gehaltenen Fragebogen wenig qualitativ aussagekräftig sind. Die Interviews dienen der Beantwortung gezielter Fragestellungen und können gleichzeitig weitere Erklärungsansätze eröffnen.

Das ExpertInneninterview nach Meuser/ Nagel ist eine spezielle Anwendungsform der Befragung, welche, neben Beobachtung und Experiment, zu den drei klassischen Methoden der empirischen Sozialforschung gehört.²⁵³ Das gewählte ExpertInneninterview gehört zu den leitfadengestützten offenen Interviews,²⁵⁴ wodurch sich ein gewisser Grad an Standardisierung und damit auch eine Vergleichbarkeit der Antworten ergibt.

In Abgrenzung zu biografisch-narrativen Interviews ermöglicht diese thematische Vorstruktur den ExpertInnen, ihnen als kompetenter Gesprächspartner zu begegnen. Anwendung findet das ExpertInneninterview auch in der Eliteforschung oder in Frauen- und Geschlechterstudien.²⁵⁵ In der vorliegenden Arbeit wurde es im Rahmen eines Methodenmix eingesetzt.

Methoden empirischer Sozialforschung: Befragung, Beobachtung, Experiment
Befragung: Beispiel Leitfaden-Interviews
Leitfaden-Interview: Beispiel ExpertInneninterview

Tabelle 3 ExpertInneninterview als qualitatives Verfahren in der empirischen Sozialforschung

Quelle: Eigene Darstellung

²⁵³ Vgl. Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 457.

²⁵⁴ Vgl. Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 214.

²⁵⁵ Vgl. Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2010): ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 376 f.

In der Theorie zunächst wenig diskutiert, findet das ExpertInneninterview inzwischen immer mehr Einsatz. Von Meuser/ Nagel werden für den Bereich der pädagogischen Forschung folgende vier Interessenrichtungen vorgestellt:

Entscheidungs- maxime Pro- grammgestalter	Erfahrungswissen aus Handlungsroutine	Neues Wissen aus innovativen Projekten	Wissen über Bedingungen
---	---------------------------------------	--	-------------------------

Tabelle 4 Interessenrichtungen des ExpertInneninterview

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meuser/ Nagel, 2013, S. 457

Durch Verortung der Fragestellung im betriebspädagogischen Kontext kann dieser Bereich nicht unberücksichtigt bleiben und so lassen sich in der vorliegenden Untersuchung vor allem „das Erfahrungswissen und die Faustregeln, wie sie sich aus der alltäglichen Handlungsroutine [...] herauskristallisieren [sowie] [...] das Wissen über die Bedingungen, die zu systematischen Fehlern und verkrusteten Strukturen führen“²⁵⁶ als Fokus herausstellen. Durch die beiden Richtungen lässt sich ebenfalls die Entscheidungen für die beiden Säulen „Führungsfrauen“ und „PersonalentscheiderInnen“ begründen.

Die gewählte Interviewform ermöglicht einen hohen Grad an Offenheit und Dialog innerhalb des Forschungsprozesses und ist der Fragestellung gegenüber als angemessen zu beurteilen. Der entwickelte Leitfaden gibt den Gesprächen Struktur und erlaubt eine höhere Vergleichbarkeit der ausgewerteten Aussagen.

Inhaltlich basiert der „flexibel zu handhabende[...]“²⁵⁷ Leitfaden auf den Themenbereichen:

- Förderliche bzw. hemmende Faktoren in der Biografie der Führungsfrau
- Förderliche bzw. hemmende Faktoren in den Unternehmensstrukturen
- Unterschiede zwischen Non-Profit- und Profit-Bereich

²⁵⁶ Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 457.

²⁵⁷ Ebenda, S. 459.

Daraus lässt sich der explorative Charakter dieses Erhebungsinstruments erkennen, verbunden mit der Intention, einen „Entdeckungszusammenhang“²⁵⁸ ableiten zu können.

Auch in Bezug auf die Erforschung von Karriereverläufen wird das ExpertInneninterview eingesetzt. Das Ziel der Analyse von institutionellen und biografischen Faktoren, wie auch die Darstellung von Handlungsimplicationen lässt sich geradezu ideal mit dem Zweck des ExpertInneninterviews verbinden, um „den Wirkungszusammenhang von allgemeinen gesellschaftlichen Strukturvorgaben, betrieblich-organisatorischen Kontextbedingungen und individuellen Optionen zu erschließen und zukünftige Steuerungsaufgaben abzuschätzen“²⁵⁹.

4.2.4 Erhebung: Durchführung der Interviews

Der Leitfaden der ExpertInneninterviews wurde theoriegeneriert entwickelt.²⁶⁰ Auch wenn durch den Leitfaden eine gewisse Struktur vorgegeben war, waren die Fragen offen und erzählgenerierend formuliert. Letzteres vor allem bei den Gesprächen mit den Führungskfrauen. Während diese zunächst nach individuellen, biografischen Faktoren und anschließend nach organisationalen, strukturellen Aspekten befragt wurden, kehrte sich diese Reihenfolge bei den Interviews mit den Personalentscheiderinnen und -entscheidern um. Hier entfiel die Frage nach dem eigenen beruflichen Werdegang.

Die Frage nach dem beruflichen Karriereverlauf sollte mögliche Aspekte einer Karriereplanung, aber auch Erfolge, Brüche und Schwierigkeiten zeigen. Während individuelle Faktoren im sozialen Umfeld (aufgrund beruflicher und privater Sozialisation), Rollenzuweisung oder Vorbilder gefunden werden sollten, musste auch die Arbeitskultur betrachtet werden, um zu verdeutlichen, inwieweit ungeschriebene Spielregeln oder eine Orientierung an patriarchalen Traditionen als einschränkende Organisations-

²⁵⁸ Ebenda, S. 458.

²⁵⁹ Ebenda.

²⁶⁰ Vgl. Kapitelbereich A: Frauen und Führung in der Sozialen Arbeit.

strukturen wirken können. Darüber hinaus spielten neben dem Umgang mit Macht die Rollenakzeptanz als auch Maßnahmen zur Chancengleichstellung eine Rolle.

Den Leitfaden nicht als starres Gerüst, sondern vielmehr als flexible Stütze zu nutzen, ist kennzeichnend für das ExpertInneninterview.²⁶¹ Dieses Mittel der thematischen Vorstrukturierung unterscheidet die gewählte Methode z. B. vom narrativen Interview.²⁶² Auch ermöglicht der Leitfaden eine inhaltliche Vorbereitung der Interviewperson und erlaubt nicht nur eine leichtere Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews, sondern hilft auch, die zentralen Themen des Interviews nicht aus dem Blick zu verlieren. Dabei darf diese Stütze nicht als starres Schema gesehen werden, vielmehr sollen (als Hintergrundkontrolle) die erzählgenerierend formulierten Fragen unterstützen, thematisch relevante Einschätzungen, Alltagstheorien und Betriebswissen an die Oberfläche zu bringen.

Die Interviews fanden im Umfeld der Interviewten statt und dauerten zwischen 30 Minuten bis zwei Stunden. Der Leitfaden und ein Kurzfragebogen zu statistischen Daten wurde den Befragten vor dem Interviewtermin zugesandt. Als hilfreich erwies sich bei der Durchführung des Interviews die Berücksichtigung von Elementen der themenzentrierten Interaktion, was bedeutet, dass Ereignisse (Störungen) zugelassen wurden, um damit die Flexibilität des Leitfadens hervor zu heben. Dies gilt vor allem bei „unerwartete[n] Themendimensionierungen der Experten“²⁶³.

Um diese teils auch aktiv zu initiieren, wurden die Leitfragen bewusst offen und erzählgenerierend formuliert, wodurch möglich wurde, „dass Wissen und Erfahrungen der Expertinnen möglichst umfassend in das Interview einfließen“²⁶⁴.

²⁶¹ Vgl. Meuser; Nagel (2010), a.a.O., S. 377 f.

²⁶² Vgl. Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 464.

²⁶³ Ebenda, S. 465.

²⁶⁴ Ebenda.

In der folgenden Tabelle zeigen sich zusammengefasst zum einen die Gelingensfaktoren des Experteninterviews, als auch der Übertrag auf die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Forschung.

Gelingensfaktoren	Übertrag
Leitfaden als Themenkomplex	Besonderheiten NPO, biografische und organisationale Faktoren
Institutions- bzw. funktionsbezogenes Wissen	Bereich der Freien Wohlfahrtspflege bzw. Positionen der oberen Führung
Non-direktive Interviewführung	Erzählgenerierende Fragestellung

Tabelle 5 Transfer der Gelingensfaktoren des ExpertInneninterviews

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meuser/ Nagel, 2013, S. 465

4.2.5 Transkription und Datenschutz

Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewten aufgezeichnet (Diktiergerät) und anschließend wörtlich transkribiert. Sowohl die Audio-Datei als auch die anschließende Transkription konnten auf Wunsch angefordert werden. Gemäß des Bundesdatenschutzgesetzes²⁶⁵ sind die Daten zu wissenschaftlichen Zwecken erfragt und verarbeitet worden. Dies zeigt sich auch in den anonymisierten Passagen der Interviews. Neben der Anonymität wurde eine Datenmaskierung (Datenverschlüsselung) vorgenommen und Vertraulichkeit zugesichert.

Die Transkription wird (nach Meuser/ Nagel) bereits zum ersten Schritt der Auswertung²⁶⁶ gezählt. Weitergehende Ausführungen sind daher auch im folgenden Kapitel zu finden.

4.2.6 Auswertung und Interpretation

ExpertInnenwissen lässt sich nicht einfach abfragen,²⁶⁷ vielmehr muss es aus den Äußerungen rekonstruiert werden. Hierbei steht weniger eine

²⁶⁵ Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

²⁶⁶ Vgl. folgendes Kapitel 4.2.6 Auswertung und Interpretation.

²⁶⁷ Vgl. Meuser; Nagel (2010), a.a.O., S. 377.

Einzelfallanalyse im Vordergrund, sondern „thematische[...] Einheiten, [...] inhaltlich zusammengehörige[...], über die Texte verstreute[...] Passagen“²⁶⁸.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden die, bereits im Vorfeld, grob strukturierten fünf Themenbereiche aus dem Interviewleitfaden (Besonderheiten NPO, fördernde biografische, hemmende biografische, fördernde institutionelle, hemmende institutionelle Faktoren) herangezogen. Zentrale Passagen wurden diesem theoriegeleiteten Themensystem zugeordnet, auch wurde ein neuer Bereich (Ansatzpunkte) ergänzt, um Material zu diesem Aspekt gesondert bearbeiten zu können.

Durch die Ordnung des Datenmaterials nach diesen erarbeiteten Gesichtspunkten wurde es möglich, das Material strukturiert zu analysieren. Die Auswertung erfolgte aufgrund der beiden Säulen der Führungsfrauen als auch Personalentscheiderinnen und -entscheider.

In einem nächsten Schritt wurden die Interviews dieser beiden Säulen in Beziehung zueinander gesetzt und verglichen. Die Textinterpretation folgte dabei einem hermeneutisch-analytischen Verfahren.

Zusammenfassend lässt sich der Vorgang der Auswertung in folgende sechs Schritte gliedern:

- Themenorientierte Transkription
 - Paraphrasierung
 - thematische Übersicht
- } Ebene der einzelnen Interviews
-
- thematischer Vergleich
 - Konzeptualisierung und Begriffsbildung
 - Einbindung in theoretische Diskurse
- } Ebene zwischen den Interviews

²⁶⁸ Ebenda, S. 378.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden demnach zunächst die Gesprächsaufzeichnungen transkribiert, im Anschluss der Text im Sinne einer ersten Verdichtung in thematische Sequenzen unterteilt und daraufhin über textnahe Hauptüberschriften zusammengestellt. Es folgte die Zusammenführung aller Interviews, der sich eine Verallgemeinerung der getroffenen Aussagen anschloss. Den Abschluss bildet die Einbindung in die eingangs erörterten theoretischen Diskurse.

4.3 Untersuchungsgruppe

4.3.1 Interviewpartnerinnen und -partner: Definition als ExpertIn

Das so genannte Sampling beschreibt die Zusammensetzung der zu untersuchenden Gruppe. Diese kann sowohl theoretisch oder zielgerichtet erfolgen, sollte aber bewusst getroffen werden. Das theoretische Sampling meint in diesem Zusammenhang, dass die Forschenden aufgrund erster erhobener Daten über die zu untersuchende Gruppe entscheiden. Im zielgerichteten Sampling werden dagegen inhaltliche Kriterien für die Auswahl entwickelt. Dies können sein: Experte, Zufall, Rollenvertreter.²⁶⁹

Für die Datengewinnung wurden Entscheidungsträgerinnen und -träger aus der Freien Wohlfahrtspflege rekrutiert. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen war durch die Forschungsfrage zum einen eingegrenzt, zum anderen weit genug gefasst. Daher war eine weitere Eingrenzung nötig. Diese fand angelehnt an die Strategie des theoretischen Samplings nach Glaser/ Strauss statt. Hier stehen, im Gegensatz zur statistischen Stichprobenziehung, weniger ausschließlich repräsentative Faktoren im Vordergrund.

Entscheidender ist für diese Untersuchung, dass die ausgewählten Fälle neue Erkenntnisse vermuten lassen, bis eine theoretische Sättigung erreicht wird.²⁷⁰ Das Prinzip der Sättigung (Saturation) besagt, dass im Sin-

²⁶⁹ Vgl. Moser (2012), a.a.O., S. 47 f.

²⁷⁰ Vgl. Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung. 3. Auflage. Bern: Huber, S. 53 ff.

ne einer „Stoppregel“²⁷¹ der Forscher zu einem bestimmten Zeitpunkt (wenn neu gesammelte Daten keine spürbare Weiterentwicklung, sondern lediglich ein Stützen der gewonnenen theoretischen Konstrukte darstellen) sein Ergebnis für ausreichend abgesichert betrachtet und die weitere Auswertung seiner Forschungsdaten abbrechen kann.²⁷²

Die befragten Personen stehen als RepräsentantInnen und als Sachverständige für das im Fokus stehende Praxisproblem. Sie verfügen nicht nur über Kenntnisse bezogen auf das erforderliche Fach- und Praxiswissen, sondern sehen aufgrund ihrer Funktion auch organisatorische und kollektive Zusammenhänge. Das Sampling beinhaltet daher neben Frauen in der ersten Führungsebene (im oberen Management: Geschäftsleitung/ -führung, Vorstand, Aufsichtsgremium) auch Personal- bzw. Besetzungsentscheiderinnen und -entscheider.

Die befragten Führungsfrauen, Personalentscheiderinnen und -entscheider besitzen ihre eigene, spezifische Sichtweise. Die Untersuchung wurde bewusst auf diese beiden Säulen gestellt. Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass hier auch Interpretationen des eigenen Lebenswegs bzw. subjektive Einstellungen eingebracht werden.

Der ExpertInnenbegriff ist als solcher nicht eindeutig geklärt. Als ExpertIn wird in der vorliegenden Untersuchung, im Gegensatz zum Begriff Laie (SpezialistIn, Professionelle),²⁷³ bezeichnet, wer über ein erforderliches spezialisiertes Sonderwissen verfügt, um einen Beitrag zu Beantwortung der Forschungsfrage leisten zu können. Dies wurde bereits dargestellt und diskutiert. Das ExpertInneninterview bietet sich an, da es „auf den Wissensvorsprung [zielt], der aus der privilegierten Position der ExpertInnen in diesem Kontext resultiert“²⁷⁴.

²⁷¹ Moser (2001), a.a.O., S. 323.

²⁷² Vgl. ebenda.

²⁷³ Vgl. Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 460.

²⁷⁴ Meuser; Nagel (2010), a.a.O., S. 377.

4.3.2 Zugang und Kontaktabbau

Ein transparenter und nachvollziehbarer Forschungsprozess ist die Grundlage für ein gelingendes Miteinander zwischen Forscher und Beforschten. Daher werden Forschungsziele und -methoden offen gelegt.²⁷⁵ Das Interesse der Beteiligten ist maßgeblich für die Motivation und Bereitschaft, sich in den Forschungsprozess aktiv einzubringen. Die Zusammenarbeit von Forschenden und in der Praxis Tätigen muss, für einen gelingenden Forschungsprozess, bereits bei der Planung beginnen. Dazu zählen unter anderem Informationen über Inhalt, Ziel und Methode des Projektes.²⁷⁶

Bei der Auswahl der zu interviewenden Expertinnen und Experten (stichprobenartig) wurden das Prinzip des theoretischen Samples²⁷⁷ als auch das des maximal bzw. minimal kontrastierenden Vergleichs²⁷⁸ zur Auswahl der einzelnen Personen berücksichtigt. Dies bedeutet, dass nach der Wahl eines ersten Falls weitere, mit wahrscheinlich großen Unterschieden (maximal kontrastierend, zur Berücksichtigung der Feldbreite) und mit einer zu erwartenden ähnlichen Lagerung (minimal kontrastierend, zur Unterstützung bisheriger Ergebnisse) ausgewählt wurden. Teils überschneiden sich diese Vorgehensweisen mit dem sogenannten Schneeballverfahren.

Die Rekrutierung erfolgte zunächst als Kalt-Akquise anhand vorher festgelegter Merkmale. Die Adressen wurden über das Internet recherchiert. Die über dieses selektive Sampling bestimmten (an der Untersuchung teilnehmenden) Personen sollten, möglichst persönlich, von der Wichtigkeit des Forschungsprojektes überzeugt werden. Auch hier zeigt sich wieder die Bedeutung der Transparenz von Zielen und Absichten.

²⁷⁵ Vgl. Steinert, Erika; Thiele, Gisela (2008): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Lang, S. 101.

²⁷⁶ Vgl. Munsch (2012), a.a.O., S. 1181 f.

²⁷⁷ Vgl. auch Strauss, Anselm L. (1987): Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: University Press, S. 38 ff.

²⁷⁸ Vgl. Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 464.

Diese erste Kontaktaufnahme geschah schriftlich oder per Mail mit einer kurzen Skizze des Vorhabens.²⁷⁹ Insgesamt wurden etwa hundert Personen per Mail angefragt. Angeschrieben wurden die Geschäftsstellen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege, ebenso die Mitglieder, Fachverbände und Gesellschaften der Spitzenverbände. In der Regel war es möglich, die Anfrage direkt personenbezogen an die Geschäftsführung zu richten. Falls nicht, wurde über einen telefonischen Erstkontakt das Anliegen mündlich formuliert, verbunden mit der Anfrage, wer als geeignete Interviewperson in Frage kommen könnte.

Der Rücklauf auf diese erste Interviewanfrage betrug etwa fünfzig Prozent. Die Rückmeldungen waren überwiegend positiv - die angefragten Organisationen zeigten sich zumeist interessiert, teils wurde jedoch von einer aktiven Teilnahme (konkret: Interviewzusage) aus beispielsweise zeitlichen Gründen Abstand genommen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit fanden bundesweit zwölf Interviews statt.

4.3.3 Statistische Daten zu den interviewten Personen

Die interviewten Personen waren zwischen 41 und 64 Jahre alt, überwiegend verheiratet oder in Partnerschaft lebend.

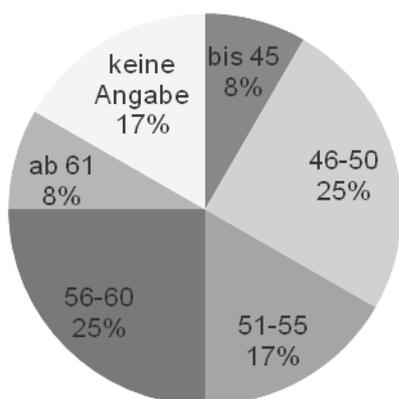


Abbildung 12 Altersangaben in Prozent
Quelle: Eigene Darstellung

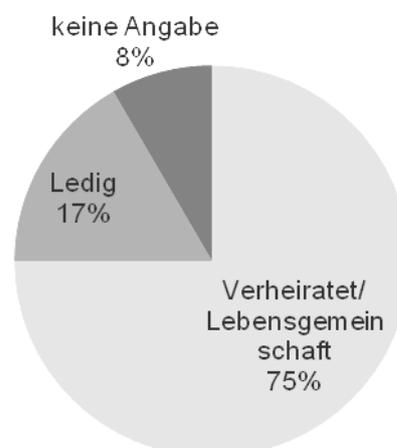


Abbildung 13 Familienstand
Quelle: Eigene Darstellung

²⁷⁹ empfohlen nach Meuser; Nagel (2013), a.a.O., S. 464.

In der Regel lag ein Vollzeit-Vertrag zu Grunde.

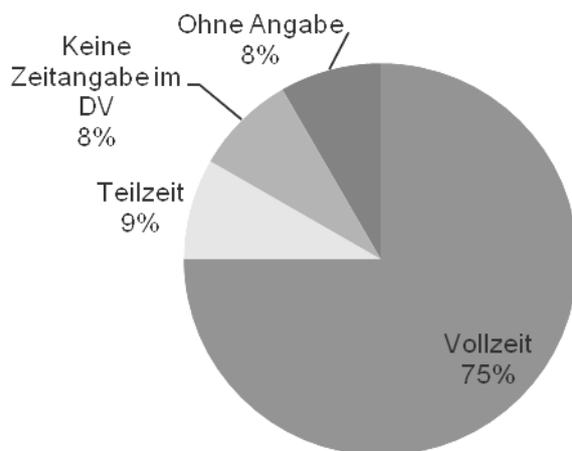


Abbildung 14 Arbeitszeit

Quelle: Eigene Darstellung

Zu einem Drittel arbeiteten die interviewten Personen seit elf bis 15 Jahren in der jetzigen Organisation – auch in der derzeitigen Position.

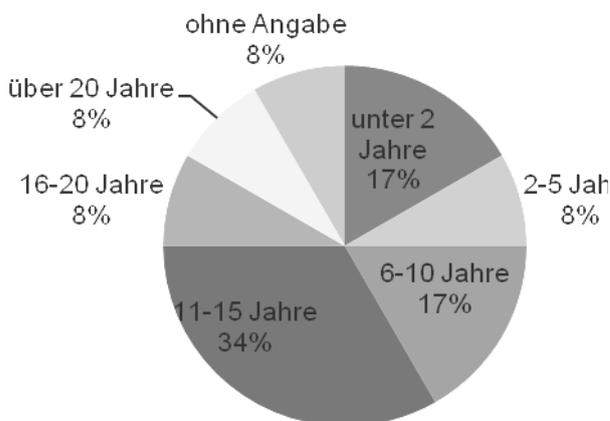


Abbildung 15 Dauer der Beschäftigung

... in der jetzigen Organisation

Quelle: Eigene Darstellung

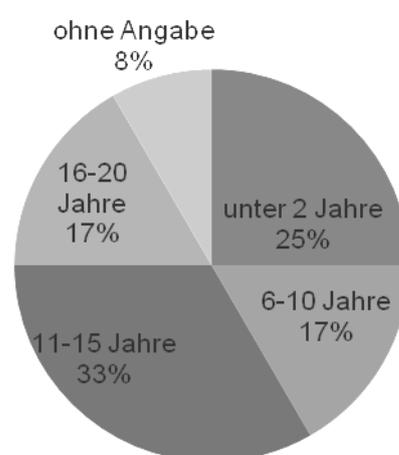


Abbildung 16 ... in der derzeitigen Führungsposition

Quelle: Eigene Darstellung

4.4 Zusammenfassung

Kapitel 4 stellte die Forschungsplanung vor, indem die Fragestellung an der zuvor dargestellten Theorie aufgezeigt und daraus entwickelte Hypothesen aufgeführt wurden. Es erfolgte nach terminologischer Klärung und methodologischer Einordnung in einem weiteren Schritt die Begründung

und Darstellung der ausgewählten Interviewform (ExpertInneninterview nach Meuser/ Nagel). Ebenfalls aufgezeigt wurden die Auswahl und der Zugang zu den interviewten Personen.

Im gesamten Forschungsprozess wurde eine Grundhaltung der Offenheit und Dialogbezogenheit umgesetzt, die sich im Erhebungs- und Auswertungsverfahren wie folgt überblicksartig darstellen lässt:

1. Schritt: Erarbeiten von fundiertem theoretischen Kontext- und Fachwissen im Hinblick auf die Forschungsfrage zu den Themenbereichen „Frauen und Führung“, als auch „Soziale Arbeit und Wohlfahrtspflege“
2. Schritt: Entwickeln von relevanten Themenbereichen aufgrund der erfolgten Literaturlauswertung und Umsetzung in einen Interviewleitfaden
3. Schritt: Expertinnen- und Expertenwahl, Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung
4. Schritt: Durchführung der Interviews zur empirischen Datengewinnung
5. Schritt: Auswertung der Interviews und Interpretation
6. Schritt: Rückbezug zur Praxis. Es bestand durchweg großes Interesse der Expertinnen und Experten an den Ergebnissen der Studie. Der Grad der Verwertbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse soll daher in einem abschließenden Schritt durch geeignete Präsentation hergestellt werden.

Abbildung 17 Zusammenfassender Forschungsrahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Um eine möglichst hohe Anwendbarkeit, Akzeptanz und damit auch einen größtmöglichen Nutzen aus der umgesetzten Untersuchung ziehen zu können, lässt sich ebenfalls festhalten, dass dem Ansatz der Praxisforschung gefolgt wurde.

5 Forschungsverlauf und -ergebnisse

Zunächst wurden Frauen der ersten Führungsebene wie auch Personalentscheiderinnen und -entscheider in den sechs Spitzenverbänden der

Freien Wohlfahrtspflege kontaktiert. Die Zusammenfassung der zwölf interviewten Personen ist in der folgenden Tabelle übersichtlich dargestellt:

Ebene der Organisation	Funktion der Interviewperson	Geschlecht der Interviewperson	Bezeichnung der Organisation
Bund	Präsidentialbereich	Weiblich	Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege
Bund	Personalleitung	Weiblich	Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege
Bund	Vorstand	Weiblich	Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege
Kommunal	Geschäftsführung	Männlich	Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege
Land	Geschäftsführung	Männlich	Jugendbereich eines Mitglieds eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Land	Geschäftsführung	Weiblich	Fachverband eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Land	Geschäftsführung	Weiblich	Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege
Land	Geschäftsführung	Weiblich	Fachverband eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Land	Geschäftsführung	Männlich	Mitglied eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Unternehmen	Vorstand	Weiblich	Mitglied eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Unternehmen	Geschäftsführung	Männlich	Gesellschaft eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege
Unternehmen	Prokura	Weiblich	Gesellschaft eines Spitzenverbands der Freien Wohlfahrtspflege

Tabelle 6 Übersicht der interviewten Personen

Quelle: Eigene Darstellung

5.1 Entwicklung und Darstellung der Kategorien

Die Bildung der Kategorien erfolgte textnah am Datenmaterial (Transkriptionen der Interviews). So wurde die Reduktion relevanter Textpassagen zunächst über die Paraphrasierung bzw. Generalisierung vorgenommen. Aus den hieraus entstehenden 47 Unterkategorien (engl. subcategory, sc) konnten folgende sechs Hauptkategorien (engl. main category, mc) gebildet werden:

- mc1 Organisationsstruktur
- mc2 Kompetenzen
- mc3 Unterstützung
- mc4 Hemmende Faktoren
- mc5 Institutionelle Unterstützung
- mc6 Hemmende Unternehmenskultur

Im Folgenden wird das Vorgehen der Paraphrasierung/ Generalisierung und der Reduktion beispielhaft an einigen Textpassagen der Transkriptionen dargestellt. Die Gesamtergebnisse werden in den folgenden Kapiteln 5.2 bis 5.4 ausführlich dargestellt.

5.1.1 Auszug der Reduktionstabelle zu mc1 Organisationsstruktur

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw6/ 4	<i>Wir haben hier irgendwie nicht genügend Personal</i>	Wir haben hier nicht genügend Personal	nicht genügend
sc1/F: nicht genügend Personal	VzPRSw5/ 1	<i>Gleichzeitig passierte Personalabbau.</i>	passierte Personalabbau	Personalabbau
Personalentscheider	GFm2/ 5	<i>aber wir müssen gerade mal ein paar Aushilfskräfte anheuern.</i>	müssen Aushilfskräfte anheuern	Aushilfskräfte
sc1/P: Ehrenamt	GFm2/ 1	<i>wo durch Ehrenamt Leitung wahrgenommen wird</i>	durch Ehrenamt Leitung wahrgenommen	Ehrenamt
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw9/ 7	<i>Da ist die Hierarchie ja noch stärker von Männern bestimmt aufgrund ihrer Berufung natürlich.</i>	Hierarchie stärker von Männern bestimmt aufgrund Berufung	Hierarchie von Männern
sc2/F: Hierarchie	GFw10/ 2	<i>die Geschäftsführungsstelle, die ich ja relativ neu angetreten hatte und dann gleich in Teilzeit die wahrzunehmen und dann auch so den Gegenwind.</i>	Geschäftsführungsstelle, die ich neu angetreten hatte und gleich in Teilzeit und dann den Gegenwind	Gegenwind

Personalentscheider	GFm2/ 1	<i>sind die Zwänge des Alltages sehr viel größer</i>	Zwänge des Alltages größer	Zwänge
Sc2/P: Zwänge	GFm6/ 7	<i>Sie haben eine Hierarchie in einer Organisation, aber durchaus auch in der Hierarchie interdisziplinäre Kulturen</i>	in Hierarchie interdisziplinäre Kulturen	Hierarchie
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 2	<i>Das war so der Typ Referentin, die dort arbeiteten und immer wenn dann eine dieser älteren Damen, in der Regel, ausschied, wurden in der Regel Männer auch dann als Nachfolge eingestellt.</i>	immer wenn ältere Damen ausschied, wurden Männer als Nachfolge eingestellt	Männer als Nachfolge
Sc3/F: Männer als Nachfolge	GFw9/ 7	<i>weil die Männer einfach den Blick, wenn es um eine Nachfolge geht, schon einen anderen jungen Mann im Blick haben</i>	wenn es um Nachfolge geht, schon anderen Mann im Blick	Mann im Blick
Personalentscheider	GFm6/ 1	<i>Wo sicherlich in den von Ihnen genannten Top Positionen ist nach wie vor der Männeranteil sehr hoch.</i>	in Top Positionen ist Männeranteil sehr hoch	Männeranteil hoch
Sc3/P: Männeranteil hoch	GFm8/ 2	<i>der Männer um sich scharen möchte</i>	Männer um sich scharen möchte	Männer um sich scharen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 5	<i>die männliche Macht und Kommunikationsstrategie ist ungebrochen.</i>	männliche Macht ist ungebrochen.	männliche Macht
Sc4/F: Männliche Macht	GFw9/ 5	<i>eine andere Dynamik und das ist einfach so und es wird so kommen, dass die Männer dann tatsächlich wieder diejenigen sind, die in diesen Führungsgremien dann die Überhand haben werden.</i>	es wird so kommen, dass Männer in Führungsgremien Überhand haben	Überhand haben
Personalentscheider	BLw3/ 9	<i>Ich muss mich mit männlichen Menschen, Argumentationen, im Zweifelsfall Intrigen</i>	mit männlichen Intrigen	männliche Intrigen
Sc4/P: Männliche Intrigen	BLw3/ 9	<i>Ich muss mich mit männlichen Menschen, ... auseinandersetzen oder Anwürfen, Angriffen,</i>	mit männlichen Menschen auseinandersetzen oder Angriffen	Mit männlichen Angriffen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw9/ 1	<i>hatte man doch, ist ja leider immer noch so, aber da war es noch, denke ich, eher zementiert.</i>	ist leider immer noch so, eher zementiert	immer noch zementiert
Sc5/F: Zementiert	VSTw6/ 4	<i>und wenn man wieder von vorne anfangen muss, sich in irgendwelche Geschichten der Regulierung einzuarbeiten,</i>	sich in Geschichten der Regulierung einzuarbeiten	Geschichten der Regulierung
Personalentscheider	GFm6/ 4	<i>Organisationen eher eine konservative Kultur haben und eher das Bewahrende priorisieren</i>	Organisationen eher eine konservative Kultur	konservative Kultur

Sc5/P: Kultur ist mächtig	GFm6/ 8	<i>Kultur, diese Organisation, manches, was nicht gesagt wird und so, ist sowas von mächtig.</i>	Kultur, ist sowas von mächtig.	Kultur ist mächtig
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 10	<i>Männer können, glaube ich, in völlig verrückten Verwaltungen, in chaotischen Organisationen, in rigiden Systemen wie Militär und Schule und Verwaltung, können die wunderbar überleben. Frauen eher nicht.</i>	Männer können, in verrückten Verwaltungen, in chaotischen Organisationen, in rigiden Systemen überleben	Männer überleben
Sc6/F: Strukturen von Männern	GFw11/ 1	<i>dass die Strukturen wesentlich altertümlicher waren, als ich sie kennen gelernt hatte und wesentlich rigider und von Männern dominiert, von Strukturen in die eine Frau überhaupt nicht reinpasst</i>	Strukturen rigider und von Männern dominiert, von Strukturen in die eine Frau nicht reinpasst	Strukturen von Männern dominiert
Personalentscheider	GFm2/ 11	<i>aber die blicken sehr schnell diese Hahnenkampfrituale</i>	blicken Hahnenkampfrituale	Hahnenkampfrituale
Sc6/P: Hahnenkampfrituale	GFm2/ 11	<i>so diese Seilschaften und so Dominanzverhalten in Gremien und so</i>	Dominanzverhalten in Gremien	Dominanzverhalten
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRS 5/ 7	<i>Solange die die Gremien beschicken und da sitzen überall an der Spitze Männer, die verhindern natürlich auch, dass es Quoten gibt.</i>	die Gremien beschicken und da sitzen an der Spitze Männer, die verhindern Quoten	Männer verhindern Quoten
Sc7/F: Männer verhindern Quoten	VzPRS 5/ 4	<i>Wenn man keine Quote hat, dann zumindestens eine Verpflichtung von Personalabteilung und von Gremien zu sagen: ihr müsst euch, ihr müsst mindestens genauso viele Bewerbungen von Frauen wie von Männern vorlegen und sich darum bemühen</i>	zumindestens eine Verpflichtung mindestens genauso viele Bewerbungen von Frauen wie von Männern vorlegen	Zumindestens eine Verpflichtung
Personalentscheider	BLw3/ 8	<i>Frauenquote ist eine Farce</i>	Frauenquote eine Farce	Frauenquote, Farce
Sc7/P: Frauenquote, eine Farce	GFm9/ 2	<i>Abgesehen davon, dass eine Quote unsinnig wäre.</i>	dass Quote unsinnig wäre	Quote unsinnig
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 3	<i>Aber die Vorstände, also die oberste Ebene waren Männer und blieb auch Männer und dann war es so,</i>	waren Männer und blieb auch Männer	blieb Männer
Sc8/F: Männer	GFw9/ 4	<i>gibt jetzt schon viele männliche Geschäftsführer auf dem Bundesgebiet</i>	viele männliche Geschäftsführer auf Bundesgebiet	männliche Geschäftsführer

Personalentscheider	GFm6/ 9	<i>aber Geschäftsführer muss ein Mann sein, ohne es zu sagen.</i>	muss Mann sein, ohne es zu sagen	muss Mann sein
Sc8/P: Traditionell Männer	BLw3/ 1	<i>Führungspositionen auch schon seit jeher traditionellerweise dort eher männlich geprägt.</i>	Führungspositionen traditionellerweise männlich geprägt	Führungspositionen männlich

Tabelle 7 Unterkategorienbildung mc1 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.2 Auszug der Reduktionstabelle zu mc2 Kompetenzen

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 1	<i>dann noch ein Fachpraktikum gemacht, eine Fachschulausbildung gemacht und dann eine Ausbildung als</i>	Fachpraktikum, Fachschulausbildung gemacht und dann Ausbildung	Fachschulausbildung und Ausbildung
Sc9/ F: breite Ausbildung	GFw11/ 6	<i>Ich habe eine ziemlich umfassende Bildung</i>	ziemlich umfassende Bildung	umfassende Bildung
Personalentscheider	GFm8/ 1	<i>dass Frauen inzwischen hervorragend ausgebildet sind</i>	Frauen hervorragend ausgebildet	hervorragend ausgebildet
Sc9/P: Hochkarätige Ausbildung	GFm8/ 2	<i>und auch gewillt sind, sich weiterzubilden.</i>	gewillt, sich weiterzubilden	sich weiterzubilden
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 4	<i>Dann sind Frauen im sozialen Bereich auch geübter in Kommunikation, in Empathie, in Konfliktmanagement, auch im visionären Denken.</i>	Geübter auch im visionären Denken	Geübter
Sc10/F: besonders gut qualifiziert	GFw11/ 4	<i>und das sind zugleich Führungsqualitäten, die in anderen Berufen faktisch dazu erworben werden</i>	das sind zugleich Führungsqualitäten	Führungsqualitäten
Personalentscheider	GFm2/ 8	<i>Und wir gucken deswegen weniger auf die Noten in einem Zeugnis als auf das, was in den Lebensläufen sonst noch an Fähigkeiten oder an Erfahrungen geschildert wird</i>	weniger auf Noten in Zeugnis als auf Fähigkeiten oder Erfahrungen	Erfahrungen
Sc10/P: Fähigkeit und Erfahrung	GFm2/ 8	<i>Viel mehr bereit Ausland zu machen, viel mehr bereit irgendwo ganz einsam oder ganz mitendrin in einem turbulenten Geschehen weg von zu Hause.</i>	bereit Ausland zu machen	Ausland

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc11/F: Intellektuelle Kapazitäten	GfW11/ 7	<i>habe gelernt Beides einsetzen zu können und zwar nicht nur zufällig, sondern auch bewusst und das sage ich jetzt mal so, ich glaube, nein, ich weiß, dass das eine auch meine förderlichsten beruflichen Erfahrungen ist. Das ist eine Art Überraschungsstrategie.</i>	habe gelernt Beides einsetzen zu können und zwar bewusst. Das ist eine Art Überraschungsstrategie	Überraschungsstrategie, bewusst einsetzen
	VSTw6/ 4	<i>einfach, ich sag mal, von der, vom Intellekt und der Intelligenz her ein bestimmtes, bestimmte Voraussetzungen mitbringen muss,</i>	Intellekt und Intelligenz bestimmte Voraussetzungen	Intellekt und Intelligenz
Personalentscheider Sc11/P: geistige Flexibilität	GfM2/ 11	<i>sind Frauen, die heute Leitungspositionen inne haben sehr sehr viel sensibler und durchschauen das</i>	Frauen in Leitungspositionen viel sensibler	viel sensibler
	BLw3/ 2	<i>und in komplexen Sachverhalten unter Umständen alleine zu einer Entscheidung zu kommen</i>	in komplexen Sachverhalten alleine zu einer Entscheidung kommen	zu Entscheidung kommen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc12/F: Geprägt	VSTw/ 1	<i>weil ich von meiner Familie her auch sehr sozial geprägt bin.</i>	von meiner Familie sozial geprägt	sozial geprägt
	VSTw6/ 15	<i>das ist natürlich wiederum so eine Frage der Sozialisation</i>	eine Frage der Sozialisation	Sozialisation
Personalentscheider Sc12/P: Sozialisation	BLw3/ 8	<i>Das sind Bilder, die prägen. Die prägen das Denken, das wird vorgelesen,</i>	Bilder, die prägen	Bilder prägen
	GfM9/ 4	<i>sicher auch durch unsere Kultur, Frauen gelernt haben, mitbekommen haben, sich so stärker als die Männer mit dem sozialen Bereich zu kümmern.</i>	durch Kultur, sich stärker als Männer mit sozialen Bereich kümmern	Kultur
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc13/F: Erarbeiten	GfW11/ 5	<i>Dann habe ich als förderlich gemerkt, dass ich mir alles selbst erarbeiten musste.</i>	Förderlich, dass ich selbst erarbeiten musste	Erarbeiten
	GfW11/ 9	<i>lernen mit anderen Interessen zu organisieren und auch zu lernen, wann ich da nicht mehr mitmache</i>	organisieren und auch zu lernen,	lernen
Personalentscheider	BLw3/ 2	<i>ich muss bereit sein, fachlich mich sehr sehr zu qualifizieren</i>	bereit sein, fachlich zu qualifizieren	bereit

Sc13/P: Durchzu- ziehen	BLw3/ 9	<i>und auch Kind und Beruf unter einen Hut zu brin- gen</i>	auch Kind und Beruf unter einen Hut bringen	unter einen Hut brin- gen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungs- frauen	GFw11/ 5	<i>Das heißt, ich habe ge- lernt sehr viel Kraft, also sehr viel auf die Kraft von Überzeugung, von Wis- sen und von Vernunft zu legen.</i>	auf Kraft von Überzeugung, Wissen und Ver- nunft legen.	Überzeu- gung
Sc14/F: Persönlich- keit	VSTw6/ 5	<i>Also ich bin so, ich bin auch ein dominanter Mensch</i>	Bin dominanter Mensch	dominanter Mensch
Personal- entscheider	GFm6/ 3	<i>Frauen haben einen an- deren Führungsstil, eine andere Sensibilität, oft auch eine sehr hohe soziale Kompetenz.</i>	Frauen haben an- deren Führungsstil	anderen Führungs- stil
Sc14/P: Auftreten	GFm8/ 1	<i>auch so etwas von Sen- sibilität, von der ganzen Einstellung tun sich si- cherlich Frauen oft leich- ter</i>	von der ganzen Einstellung tun sich Frauen leich- ter	Einstellung
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungs- frauen	GFw11/ 5	<i>Also, wir haben es fak- tisch gelernt mit Doppel- belastung, Haushalt, Kinder, Familie, Karriere, Beruf und so weiter um- zugehen und wenn man sowas rechtzeitig lernt, glaube ich, entwickeln sich Kompetenzen, die man anders nicht lernt. Da hängt auch ein be- stimmtes Durchhaltever- mögen mit zusammen und auch eine Anpas- sungsfähigkeit</i>	gelernt mit Dop- pelbelastung, Haushalt, Kinder, Familie, Karriere, Beruf umzugehen. Da hängt auch Durchhaltevermö- gen mit zusammen und Anpassungs- fähigkeit	Doppelbe- lastung, Durch- haltever- mögen Anpas- sungs- fähigkeit
	VSTw6/ 4	<i>das Machbare zu bear- beiten und trotzdem da- mit umgehen zu können, was alles nicht bearbeitet worden ist</i>	Umgehen können, was nicht bearbei- tet worden ist	nicht bear- beitet
Personal- entscheider	BLw3/ 8	<i>Kind und Karriere war für uns völlig selbstverständ- lich.</i>	Kind und Karriere war selbstver- ständlich.	Kind und Karriere
Sc15/P: Kind und Karriere	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungs- frauen	GFw10/ 1	<i>War da sehr engagiert und</i>	War sehr engagiert	sehr enga- giert
Sc16/F: Sehr leis- tungsbereit	VSTw/ 6	<i>Also, ich arbeite sehr viel. Habe das auch im- mer,</i>	ich arbeite sehr viel.	arbeite sehr viel

Personalentscheider	GFm8/ 3	<i>organisieren, dass ich mal ein zwei Stunden länger bleibe</i>	organisieren, ein zwei Stunden länger bleiben	länger bleiben
Sc16/P: Ungewöhnliche Bereitschaft	GFm8/ 7	<i>Frauen, um in Führungspositionen zu gelangen, Einiges mehr mitbringen müssen, als es Männern abverlangt wird.</i>	Einiges mehr mitbringen müssen	mehr mitbringen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRS5/ 2	<i>Das heißt, das würde ich heute als förderlich betrachten, dass ich mich durchsetzen musste</i>	förderlich betrachten, mich durchsetzen musste	durchsetzen musste
Sc17/F: Durchsetzen gelernt	VSTw6/ 5	<i>ich will irgendwo hin und will meinen Willen durchsetzen,</i>	will irgendwo hin und meinen Willen durchsetzen	Willen durchsetzen
Personalentscheider	BLw3/ 7	<i>Das würde ich vergleichen jetzt mit einer männlichen Sozialisation.</i>	vergleichen mit männlichen Sozialisation	männliche Sozialisation
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRS5/ 7	<i>gut, ich arbeite an meiner Kompetenzentwicklung, aber nicht nur weil ich Karriere machen will,</i>	arbeite an meiner Kompetenzentwicklung	arbeite an Kompetenzentwicklung
Sc18/F: Gewisses Selbstbewusstsein	VSTw6/ 16	<i>Mit dem Zutrauen, diesem Zutrauen, dass es schon irgendwie dann gehen wird und dass ich irgendwie in der Lage sein werde,</i>	Mit dem Zutrauen, dass es irgendwie gehen wird	Zutrauen
Personalentscheider	GFm2/ 12	<i>weil die wissen, was sie können und wie gut ihre Arbeit ist und wie sie zugleich auch menschlich überzeugen</i>	weil die wissen, was sie können	wissen was sie können
Sc18/P: Selber zutrauen	BLw3/ 2	<i>dass die ein anderes professionelles Selbstverständnis erworben haben im Laufe ihrer Berufstätigkeit.</i>	anderes professionelles Selbstverständnis erworben	professionelles Selbstverständnis
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 7	<i>Also, im richtigen Moment zu erkennen, wenn sich die Tür öffnet und man zu greifen kann</i>	im richtigen Moment erkennen, wenn sich Tür öffnet und man zu greifen kann	richtigen Moment erkennen
Sc19/F: Chance ergreifen	GFw10/ 1	<i>Vielleicht auch deshalb bekommen, weil ich hier zufällig wieder begegnet bin, einer Frau, bei der ich schon studiert hab, dann hier im Vorstand im Vorsitz war,</i>	Vielleicht deshalb, weil ich zufällig wieder begegnet bin	zufällig

Personalentscheider	GFm6/ 2	<i>welche Mobilität haben Sie etc.</i>	Mobilität haben	Mobilität
Sc19/P: Mobilität	GFm6/ 6	<i>wär ich dann potentiell mobil oder nicht</i>	Potentiell mobil	mobil

Tabelle 8 Unterkategorienbildung mc2 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.3 Auszug der Reduktionstabelle zu mc3 Unterstützung

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc20/F: Mutter organisierte	VSTw/ 2	<i>weil eben der Vater des Kindes noch im Studium war und meine Mutter noch in der Nähe war.</i>	Vater des Kindes im Studium und Mutter in der Nähe	Mutter in der Nähe
	VSTw/ 4	<i>auch dann mein Glück und es kam noch dazu, dass ich im selben Ort, wie meine Mutter wohnte und meine Mutter, die organisierte. Das heißt, er ging dann zur Oma in die Schulkinderbetreuung.</i>	wie meine Mutter wohnte und meine Mutter organisierte.	Mutter organisierte
Personalentscheider Sc20/P: -				
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc21/F: Zuspruch	VzPRS5/ 3	<i>Beides, das Zutrauen meines Vaters und diese Erfahrung hat mir ein gewisses Selbstbewusstsein gegeben.</i>	Zutrauen meines Vaters und Erfahrung hat mir Selbstbewusstsein gegeben.	Zutrauen und Erfahrung
	GFw10/ 2	<i>Faktor, der durchaus förderlich ist oder sein könnte, ist der Zuspruch von außen</i>	förderlich sein könnte, ist Zuspruch von außen	Zuspruch
Personalentscheider Sc21/P: Arbeiten für Lob	BLw3/ 2	<i>Frauen arbeiten für die Ehre</i>	Frauen arbeiten für Ehre	arbeiten für Ehre
	BLw3/ 2	<i>Frauen arbeiten für Lob und wenn sie schon eine Aufgabe angehen,</i>	Frauen arbeiten für Lob	arbeiten für Lob
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc22/F: Mit Partner aushandeln	VzPRS5/ 4	<i>wahrscheinlich einer der wichtigsten überhaupt, dass ich einen Mann habe, der bereit war Hausmann zu werden und die Erziehungsaufgabe zu übernehmen.</i>	Mann bereit, Hausmann zu werden und Erziehungsaufgabe zu übernehmen.	bereit, Hausmann zu werden
	GFw10/ 6	<i>dass sie mal kucken müssen, was habe ich da für einen Partner, was kann ich mit dem wohl aushandeln.</i>	was habe ich für einen Partner, was kann ich aushandeln	Mit Partner aushandeln

Personalentscheider	GFm8/ 4	<i>da bleibt eben der Mann zu Hause</i>	Bleibt Mann zu Hause	Mann zu Hause
Sc22/P: Mann in Mitverantwortung	BLw3/ 5	<i>keine der Frauen nimmt Ihren Mann in Mitverantwortung zum Beispiel.</i>	nimmt Mann in Mitverantwortung	Mann in Mitverantwortung

Tabelle 9 Unterkategorienbildung mc3 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.4 Auszug der Reduktionstabelle zu mc4 Hemmende Faktoren

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc23/F: anstrengend	GFw10/ 3	<i>Also von Vollzeit auf 15 Stunden, die ersten Wochen. Ich dachte zuerst das erste halbe Jahr, solange das Kind noch klein ist und ich voll stille und so und das war der Hammer. Das war irrsinnig anstrengend.</i>	solange das Kind klein ist und ich voll stille. Das war irrsinnig anstrengend.	irrsinnig anstrengend
	VSTw/ 12	<i>Da bin ich Abends um sieben von der Arbeit gekommen und hab dann erstmal noch gekocht und gegessen und dann irgendwie noch zwei Stunden Hausaufgabe mit dem gemacht. Das war dann schon manchmal anstrengend.</i>	Abends von der Arbeit gekommen und gekocht, gegessen und Hausaufgabe mit dem gemacht. Das war schon manchmal anstrengend.	manchmal anstrengend
Personalentscheider Sc23/P: Spagat	GFm6/ 5	<i>für Viele ist das eine strukturelle Beschränkung, diese potentielle und immer Erreichbarkeit.</i>	strukturelle Beschränkung, diese potentielle und immer Erreichbarkeit	immer Erreichbarkeit
	BLw3/ 4	<i>ich habe auch vier Kinder und den Spagat kenne ich sehr gut</i>	habe vier Kinder und den Spagat kenne ich	Spagat
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc24/F: Inkompetenzvermutung	VzPRS5/ 2	<i>Es gab eine konstante Inkompetenzvermutung. Eine konstante Inkompetenzvermutung.</i>	Es gab eine konstante Inkompetenzvermutung	konstante Inkompetenzvermutung
	GFw10/ 1	<i>die sich dann gleich erstmal überlegt haben, ob ich noch Leitung heißen darf und was ich für Kompetenzen habe und also habe ich da schon wieder angeeckt mit der Führungsetage</i>	ich noch Leitung heißen darf und was ich für Kompetenzen habe, angeeckt mit Führungsetage	angeeckt mit Führungsetage
Personalentscheider Sc24/P: -	-			

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 11	<i>Dass die wieder in alte Geschlechterrollen zurückfallen.</i>	in alte Geschlechterrollen zurückfallen	in alte Geschlechterrollen zurückfallen
Sc25/F: Gängige Erwartungshaltung	GFw11/ 10	<i>Was ich bei mir selber als hemmend entdeckt habe und auch bei Anderen vielleicht deswegen besonders gut sehe, das ist so diese Erziehung zur Bescheidenheit.</i>	das ist Erziehung zur Bescheidenheit	Bescheidenheit
Personalentscheider	BLw3/ 8	<i>Das sind Bilder, die prägen. Die prägen das Denken, das wird vorgelesen,</i>	Bilder, die prägen	Bilder prägen
Sc25/P: In sich tragen	BLw3/ 8	<i>und wir wundern uns, dass Frauen immer noch dieses Bild als das Ideal in sich tragen.</i>	Frauen dieses Bild als Ideal in sich tragen	in sich tragen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRS5/ 8	<i>dass Männer grundsätzlich der Meinung sind, sie sind für Besseres geschaffen und einen unheimlichen Bohei um sich machen und Frauen in der Regel sich wohl eher schlecht verkaufen und immer darauf setzen, dass man schon erkennt, wie kompetent sie sind und das findet nicht statt.</i>	Männer der Meinung, sie sind für Besseres geschaffen und Frauen sich eher schlecht verkaufen und darauf setzen, dass man erkennt, wie kompetent sie sind und das findet nicht statt.	Frauen verkaufen sich eher schlecht
Sc26/F: Nicht trauen	VFSw6/ 20	<i>ich hab viel zu hohe Ansprüche an mich,</i>	zu hohe Ansprüche an mich	zu hohe Ansprüche
Personalentscheider	GFm8/ 7	<i>Sie bleiben manchmal unter ihren Möglichkeiten zurück.</i>	bleiben unter ihren Möglichkeiten zurück	unter Möglichkeiten zurück
Sc26/P: Gewisse Scheu	BLw3/ 2	<i>was für Frauen komplett unattraktiv ist.</i>	für Frauen unattraktiv	unattraktiv
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 5	<i>die Mehrheit bin ich sicher, hat ein sehr schwieriges Verhältnis zur Macht und das ist eine Voraussetzung in Führungspositionen gehen zu wollen.</i>	Mehrheit hat schwieriges Verhältnis zur Macht und das ist Voraussetzung in Führungspositionen	schwieriges Verhältnis zur Macht
Sc27/F: Schwieriges Verhältnis zur Macht	GFw11/ 18	<i>Aber was uns selber viel mehr hemmt ist, dass Frauen selber ein nachwachsendes Misstrauen gegen Macht haben und ich glaube nicht, dass es gut Brücken gibt, wenn man da nicht ran geht, wenn Frau da nicht ran geht und das muss man institutionell fördern.</i>	dass Frauen selber nachwachsendes Misstrauen gegen Macht haben und das muss man institutionell fördern	nachwachsendes Misstrauen gegen Macht

Personalentscheider	GFm2/ 11	<i>die Frauen haben eine tiefe Ablehnung einer als männlich empfundenen Führungskultur.</i>	Ablehnung männlicher Führungskultur	Ablehnung männlicher Führungskultur
Sc27/P: Nicht will	BLw3/ 4	<i>dann will sie diese Verantwortung nicht übernehmen.</i>	will Verantwortung nicht übernehmen	Verantwortung nicht übernehmen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 4	<i>Also, Kinder sind nach wie vor ein extremes Hemmnis für Aufstieg.</i>	Kinder sind extremes Hemmnis für Aufstieg	Kinder sind extremes Hemmnis
Sc28/F: Zurückstecken wegen Kinder	GFw10/ 6	<i>Von daher fliegen die Frauen immer wieder raus und das ist ja auch klar.</i>	fliegen Frauen wieder raus	fliegen Frauen wieder raus
Personalentscheider	BLw3/ 7	<i>dann kommt das Kind und das ganze System kippt</i>	kommt Kind und System kippt	System kippt
Sc28/P: Entscheidet sich	GFm9/ 1	<i>sondern dann muss man sich irgendwann mal entscheiden,</i>	muss man sich entscheiden	entscheiden
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw9/ 5	<i>aber Verantwortung zu übernehmen heißt halt manchmal auch einsam zu sein.</i>	Verantwortung übernehmen heißt einsam sein	Einsam
Sc29/F: Einsame Position	GFw10/ 8	<i>sondern es ist ja auch oft eine einsame Position,</i>	es ist eine einsame Position	einsame Position
Personalentscheider	BLw3/ 2	<i>Mit der Führungsposition ist ja verbunden, erstens eine Einsamkeit,</i>	Mit Führungsposition ist verbunden Einsamkeit	Einsamkeit
Sc29/P: Einzige Frau	GFm8/ 7	<i>wenn Sie jetzt in einem Raum mit 20 Männern sitzen und sie wären jetzt die einzige Frau.</i>	20 Männern und einzige Frau	einzige Frau
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc30/F: -				
Personalentscheider	BLw3/ 1	<i>Geld ist für Frauen kein Motiv</i>	Geld für Frauen kein Motiv	Geld kein Motiv
Sc30/P: Nicht für Geld	BLw3/ 2	<i>Frauen arbeiten nicht für Geld.</i>	arbeiten nicht für Geld	nicht für Geld

Tabelle 10 Unterkategorienbildung mc4 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.5 Auszug der Reduktionstabelle zu mc5 Institutionelle Unterstützung

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw10/ 9	<i>Ja, eine Gleichstellung und bewusste Schaffung von Rahmenbedingungen</i>	Gleichstellung	Gleichstellung
Sc31/F: Gleichstellung	GFw10/ 8	<i>wirklich auch eine Institutionalisierung von einer Gleichstellungsstelle oder Frauenförderstelle,</i>	Institutionalisierung einer Gleichstellungsstelle	Institutionalisierung Gleichstellungsstelle
Personalentscheider				
Sc31/P: Gleichstellungsbeauftragte	BLw5/ 1	<i>Wir hatten lange Jahre die Gleichstellungsbeauftragte, die in der Richtung heftig gearbeitet hat und die das,</i>	hatten lange Jahre die Gleichstellungsbeauftragte	Gleichstellungsbeauftragte
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRSw5/ 9	<i>Nichtsdestotrotz muss eine Organisation Personalplanung machen. Definitiv und da tatsächlich eben überlegen, wer ist, wen sollte man fördern,</i>	muss Organisation Personalplanung machen	Personalplanung machen
Sc32/F: Personalplanung	GFw9/ 2	<i>dass aus irgendwelchen Umständen eine Stelle frei wird und dann sagt man: Wollen Sie sich nicht bewerben?</i>	Stelle frei wird und dann sagt man: Wollen Sie sich nicht bewerben?	Wollen Sie sich bewerben
Personalentscheider				
Sc32/P: Persönlichkeitsentwicklung	GFm6/ 3	<i>Persönlichkeitsentwicklung, persönliche Entwicklung</i>	Persönlichkeitsentwicklung	Persönlichkeitsentwicklung
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 4	<i>das ging mit meiner vollen Berufstätigkeit, weil ich eben frühzeitig Kinderbetreuung auch institutionell organisiert hatte mit anderen Frauen zusammen,</i>	frühzeitig Kinderbetreuung auch institutionell organisiert	Kinderbetreuung institutionell organisiert
Sc33/F: Kinderbetreuung	GFw10/ 5	<i>dass das mit der Kinderbetreuung sicherer wäre, wäre natürlich ein ganz wichtiger Faktor</i>	das mit Kinderbetreuung sicherer	Kinderbetreuung
Personalentscheider				
Sc33/P: Innerbetriebliche Kinderbetreuung	GFm2/ 6	<i>Also, um nicht zu sagen einen Betriebskindergarten oder eine KiTa oder sowas oder wir schaffen in zwei größeren Dienststellen so Mutter-Kind-Räume,</i>	schaffen Mutter-Kind-Räume	Mutter-Kind-Räume

	BLw3/ 5	<i>oder je nach dem auch mal ein Kind mitbringen.</i>	auch mal ein Kind mitbringen	Kind mitbringen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc34/F: Schulunterstützende Maßnahmen	GFW11/ 15	<i>Zum Beispiel Ganztagschulen für meine Kinder, dass ich wusste, die sind sozusagen bis 16, 17 Uhr in Arbeitsgemeinschaften, in Sportvereinen und ich habe da nichts für bezahlen müssen.</i>	Ganztagschulen für meine Kinder, bis 16, 17 Uhr in Arbeitsgemeinschaften, in Sportvereinen	Ganztagschulen
	GFW10/ 5	<i>dass nicht so viel verlangt wird vom Elternhaus.</i>	nicht so viel verlangt vom Elternhaus	nicht so viel verlangt
Personalentscheider Sc34/P: -				
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc35/F: von zu Hause arbeiten	VSTw/ 9	<i>flexibel in der Form, dass man eben auch ermöglicht, dass zu Hause gearbeitet wird.</i>	Flexibel ermöglicht, dass zu Hause gearbeitet wird	Flexibel, zu Hause
	GFW11/ 5	<i>Ob ich jetzt meine PC Arbeit Morgens, Mittags, Nachmittags, zu Hause oder hier weg arbeite,</i>	PC Arbeit zu Hause oder hier weg arbeiten	zu Hause
Personalentscheider Sc35/P: Home-Office	GFm6/ 2	<i>Wir haben Heimarbeitsplätze</i>	Heimarbeitsplätze	Heimarbeitsplätze
	BLw3/ 5	<i>Home-Office</i>	Home-Office	Home-Office
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc36/F: Sicherheit	GFW10/ 5	<i>dass man die Frauen nicht dauernd befristen müsste.</i>	Frauen nicht dauernd befristen	nicht dauernd befristen
	GFW10/ 5	<i>Dann natürlich, wenn soziale Arbeit nicht so schlecht bezahlt wäre.</i>	wenn soziale Arbeit nicht schlecht bezahlt	nicht schlecht bezahlt
Personalentscheider Sc36/P: Gelingende Praxis	GFm2/ 10	<i>Lieber dann mit ganz offenen Karten - wir möchten euch sagen, wir können uns vorstellen,</i>	mit offenen Karten - wir möchten euch sagen,	offene Karten
	GFm6/ 3	<i>selbstverständlich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Perspektiven geben.</i>	Mitarbeiterinnen Perspektiven geben.	Perspektiven
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc37/F: Arbeitszeiten	VzPRSw5/ 6	<i>Gut, wir haben gleitende Arbeitszeiten. Das habe ich vorher auch nicht gesagt. Wir haben vollständig gleitende Arbeitszeit.</i>	wir haben gleitende Arbeitszeiten, vollständig gleitende Arbeitszeit.	vollständig gleitende Arbeitszeit
	GFW10/ 5	<i>und wo es möglich ist, denke ich, dass für Vereinbarkeit auch ganz toll flexible Arbeitszeiten sind</i>	für Vereinbarkeit flexible Arbeitszeiten toll	flexible Arbeitszeiten

Personalentscheider	GFm2/ 4	<i>eine Matrix an der Wand in seinem Büro hängen hat über Teilzeitmodelle,</i>	Matrix über Teilzeitmodelle,	Teilzeitmodelle
Sc37/P: Arbeitsrechtregelungen	GFm9/ 5	<i>wird das tatsächlich extra versucht eben durch Teilzeitangebote.</i>	versucht durch Teilzeitangebote.	Teilzeitangebote
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 1	<i>ich habe dort im Übrigen auch das erste Online Modul für Online Studium erarbeitet, zum Thema Gender Mainstreaming und Projektmanagement.</i>	erste Online Modul zum Thema Gender Mainstreaming	Gender Mainstreaming
Sc38/F: Gender-Stelle	VSTw/ 9	<i>dass wir jetzt eine Gender-Stelle kriegen auch in der Organisation. Wir haben zum Beispiel ein Familienbüro. Das heißt, wo Eltern mit ihren Kindern arbeiten können</i>	Gender-Stelle	Gender-Stelle
Personalentscheider	BLw5/ 1	<i>Wir haben bei jeder Vorlage auch die Frage, wie wirkt sich das im Verhältnis Männer Frauen gendermäßig aus,</i>	wirkt sich das im Verhältnis Männer Frauen gendermäßig aus	Verhältnis gendermäßig
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 11	<i>auch einfach mal von Frau zu Frau den Hinweis geben, kuck doch mal auf das oder das, weißt du überhaupt, wie das wirkt bei Männern.</i>	von Frau zu Frau den Hinweis	von Frau zu Frau
Sc39/F: Positive Vorbilder	VSTw/ 7	<i>Das heißt, man braucht mehr positive Vorbilder von Frauen in Leitung.</i>	mehr positive Vorbilder von Frauen in Leitung	positive Vorbilder in Leitung
Personalentscheider	GFm2/ 2	<i>Wo dann die Frage zum Beispiel Führung in Teilzeit oder Führung verteilt auf mehrere Schultern mit Hilfe der positiven Beispiele geerdet werden</i>	mit Hilfe der positiven Beispiele	positive Beispiele
Sc39/P: Positive Beispiele	BLw3/ 4	<i>die dann wiederum Vorbilder sind für andere</i>	die Vorbilder sind für andere	Vorbilder
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VzPRSw5/ 5	<i>Ich glaube, dass man Frauen gezielt coachen muss</i>	Frauen gezielt coachen muss	gezielt coachen
Sc40/F: Gezielt coachen	GFw10/ 2	<i>Also, diese Ermutigung, das habe ich eigentlich öfter im Leben ganz bewusst wahr genommen.</i>	Ermutigung öfter im Leben bewusst wahr genommen	Ermutigung
Personalentscheider	BLw3/ 4	<i>eine Frau in einer Führungsposition, die muss angesprochen werden, aktiv</i>	eine Frau muss angesprochen werden	angesprochen werden
Sc40/P:				

Frauen bitten	GFm8/ 1	wir spezielle Schulungen für Frauen. Wo Frauen auch explizit in Rhetorik	spezielle Schulungen für Frauen	spezielle Schulungen
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 7	dass die Frauen in Leitung in unserem Verband, dass man so ein Netzwerk schafft und aufbaut, bundesweit.	dass Frauen in Leitung ein Netzwerk schafft und aufbaut, bundesweit	Bundesweites Netzwerk
Sc41/F: Netzwerkbildung	GFw10/ 8	Also, eine bewusste Netzwerkbildung	bewusste Netzwerkbildung	Netzwerkbildung
Personalentscheider	GFm2/ 11	weil sie eben dieses subtile Networking und dieses an der richtigen Stelle Dominanz zeigen und so,	dieses subtile Networking	subtile Networking
Sc41/P: Networking	BLw3/ 6	Jede berufstätige Frau mit Kind braucht ein Netzwerk.	Frau mit Kind braucht Netzwerk	Netzwerk
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw9/ 6	oder mehr vielleicht da auch mit Mentorinnenprogrammen da einfach mehr auf den Weg bringen.	mit Mentorinnenprogrammen mehr auf den Weg bringen.	Mentorinnenprogramme
Sc42/F: Programme	GFw11/ 13	wir haben jetzt auch gerade ein Projekt beim Bundesministerium beantragt um zu kucken, wie wir, wie wir junge Frauen halten können in Führungspositionen oder gewinnen können.	Projekt beim Bundesministerium, wie wir junge Frauen halten können in Führungspositionen oder gewinnen	Projekt beim Bundesministerium
Personalentscheider	GFm2/ 9	dass die Wohlfahrtsverbände wegen der nicht so großen personellen Auswahlressourcen vor der Frage stehen, ob sie ein eigenes Nachwuchskräftegewinnungs- und qualifizierungsprogramm fahren,	Wohlfahrtsverbände vor der Frage stehen, ob sie eigenes Nachwuchskräftegewinnungs- und qualifizierungsprogramm fahren	Nachwuchskräftegewinnungsprogramm
Sc42/P: Gewinnungsprogramm	BLw5/ 2	Auf jeden Fall wird in diesem Zusammenhang ja eine perspektivische Betrachtung aus meiner Sicht mehr Sinn machen.	perspektivische Betrachtung mehr Sinn	perspektivische Betrachtung
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 10	Aber wichtig ist einfach auch sozusagen diese Flexibilität für Familie und Beruf herzustellen für Männer und Frauen.	wichtig ist Flexibilität für Familie und Beruf herzustellen für Männer und Frauen	Flexibilität für Familie und Beruf
Sc43/F: Flexibilität	VSTw6/ 9	die haben zum Teil bis zu 60 verschiedene Dienstmodelle	haben bis zu 60 verschiedene Dienstmodelle	60 Dienstmodelle

Personalentscheider	GFm6/ 5	<i>Also, Muster zu unterbrechen ist heute leichter als noch vor fünf oder vor zehn Jahren.</i>	Muster zu unterbrechen ist heute leichter	Muster unterbrechen
Sc43/P: Brücke	GFm9/ 2	<i>Auf der einen Seite durch Kinderbetreuung und auf der anderen Seite durch flexible Möglichkeiten in der Arbeit selber.</i>	Kinderbetreuung und durch flexible Möglichkeiten in der Arbeit	flexible Möglichkeiten
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	VSTw/ 9	<i>versuchen jetzt so ein QM System aufzubauen und ich hätte sozusagen gerne auch, dass wir sowas wie ein Gütesiegel Familienorientierung kriegen.</i>	versuchen QM System aufzubauen und Gütesiegel Familienorientierung kriegen	Gütesiegel Familienorientierung kriegen
Sc44/F: Gütesiegel	VzPRSw5/ 6	<i>wir haben auch eine Zertifizierung als familienfreundliche Einrichtung. Also, man kann das schon extrem familienfreundlich gestalten</i>	Zertifizierung als familienfreundliche Einrichtung. familienfreundlich gestalten	Zertifizierung familienfreundliche Einrichtung
Personalentscheider	GFm2/ 1	<i>vor vier Jahren beschlossen hat mit höheren Einstiegsgehältern anzufangen und die Mitarbeiter früher an die Endstufe heranzuführen als familienfördernde Maßnahme.</i>	Höhere Einstiegsgehälter und früher an Endstufe als familienfördernde Maßnahme	familienfördernde Maßnahme
Sc44/P: Familienfreundlicher Arbeitgeber	GFm9/ 5	<i>mit diesem dieser der familienfreundliche Arbeitgeber</i>	der familienfreundliche Arbeitgeber	familienfreundliche Arbeitgeber

Tabelle 11 Unterkategorienbildung mc5 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

5.1.6 Auszug der Reduktionstabelle zu mc6 Hemmende Unternehmenskultur

	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen	GFw11/ 17	<i>Also, ich glaube, einmal ähnliche Rollenmuster müssen sich ändern, zum Beispiel Erziehungspause.</i>	ähnliche Rollenmuster müssen sich ändern, zum Beispiel Erziehungspause	Rollenmuster ändern
Sc45/F: Rollenzuschreibung	GFw9/ 7	<i>natürlich jetzt in so einem Verband, wo ich arbeite, teilweise noch ein anderes Frauen- und Familienbild vorherrscht.</i>	in einem Verband, teilweise noch ein anderes Frauen- und Familienbild vorherrscht	anderes Frauen- und Familienbild
Personalentscheider	GFm6/ 5	<i>Also, um, wir haben ja alle Bilder im Kopf</i>	haben alle Bilder im Kopf	Bilder im Kopf

Sc45/P: Bilder im Kopf	BLw3/ 5	<i>da ist immer noch so ein altes Rollenverständnis nach wie vor vorhanden.</i>	altes Rollenver- ständnis vorhanden	altes Rollenver- ständnis
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc46/F: Rahmen- bedingun- gen	GFW11/ 10	<i>Männer können, glaube ich, in völlig verrückten Verwaltungen, in chaoti- schen Organisationen, in rigiden Systemen wie Militär und Schule und Verwaltung, können die wunderbar überleben.</i>	in chaotischen Or- ganisationen	chaotische Organisa- tionen
	VFSw6/ 8	<i>Sie müssen dann Rah- menbedingungen, Ge- setze und so weiter ver- ändern und neues durch- setzen</i>	müssen Neues durchsetzen	Neues durchset- zen
Personal- entscheider Sc46/P: Unter- nehmenskul- tur	BLw3/ 3	<i>es muss natürlich auch eine entsprechende Un- ternehmenskultur vor- handen sein</i>	muss entsprechen- de Unternehmens- kultur vorhanden sein	Unterneh- menskultur
	Interview/ Seite	Transkriptionstext	Paraphrasierung/ Generalisierung	Reduktion
Führungsfrauen Sc47/F: Gestalten	GFW11/ 10	<i>Indem sie ein bewusstes Verhältnis zur Macht haben und einfach die Dinge in die Hand neh- men. Dann wird sich das ändern.</i>	bewusstes Verhält- nis zur Macht ha- ben und Dinge in die Hand nehmen	Dinge in die Hand nehmen
	VSTw/ 5	<i>Mensch, das könntest du doch und so und da war mir auch klar, das kann ich auch. So eine Sicher- heit hat man dann auch mit der Zeit und dann muss man eben durch dieses Verfahren durch und es war schon nicht so, dass das sozusagen forciert war.</i>	das könntest du doch und das kann ich auch. Sicherheit hat man mit der Zeit	das kann ich
Personal- entscheider Sc47/P: noch was passieren	GFm2/ 1	<i>noch nicht in ausreichen- dem Maße zum Beispiel auf die Frage der Verein- barkeit von Familie und Beruf vorbereitet.</i>	noch nicht ausrei- chend vorbereitet	nicht vor- bereitet
	GFm6/ 1	<i>in diesen Ebenen natür- lich keine Rücksicht da- rauf genommen.</i>	keine Rücksicht genommen	keine Rücksicht

Tabelle 12 Unterkategorienbildung mc6 (Auszug)

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ergebnisse werden nun in den folgenden Kapiteln 5.2 bis 5.4 ausführlich dargestellt. Teils boten die Interviews passende Aussagen zu den Hauptkategorien. Als Einstieg werden diese Zitate noch vor die Erläute-

rungen zu der jeweiligen Kategorie gestellt. Nach der schriftlich ausformulierten Darstellung der Unterkategorien findet sich neben der Zusammenfassung auch ein visualisierter Überblick, der die Anzahl der Aussagen verdeutlicht.

5.2 Besonderheiten in der Organisationsstruktur (mc1)

„und was ich auch ab einer bestimmten Verbandsgröße wichtig finde, die Frauen haben eine tiefe Ablehnung einer als männlich empfundenen Führungskultur“
(GFm2, S. 11, Personalentscheider)

Aspekte der besonderen Unternehmenskultur und Hierarchie in der Freien Wohlfahrtspflege wurden in der Hauptkategorie mc1 Besondere Organisationsstrukturen zusammengefasst. Bei der Gesamtanzahl der Aussagen zeigt sich, dass es etwas mehr Aussagen von Seiten der Personalentscheiderinnen und -entscheider gibt, gegenüber denen der befragten Führungsfrauen.

Durch Kategorie sc1 wird von den Führungsfrauen zunächst festgestellt, dass z. B. *„hier irgendwie nicht genügend Personal“* (VSTw6, S. 4) vorhanden ist, während die Personalentscheiderinnen und -entscheider feststellen, dass in der Freien Wohlfahrtspflege auch *„durch Ehrenamt Leitung wahrgenommen wird“* (GFm2, S. 1).

Die Debatte um zu wenig Personal findet sich u. a. im Bereich der Kindertagesstätte.²⁸⁰ Insgesamt stehen bei den sofort zu besetzenden offenen Stellen die sozialen Berufe mit 57.000 Stellen nur noch hinter den Ingenieurberufen (mit 69.000 Stellen).²⁸¹ Auch der Aspekt der ehrenamtlichen Leitungsstrukturen und die damit verbundenen Herausforderungen sind ein besonderes Merkmal der Sozialen Arbeit.²⁸²

²⁸⁰ Vgl. z. B. Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Berlin: Der Paritätische - Gesamtverband.

²⁸¹ Vgl. Heckmann, Markus; Kettner, Anja; Rebien, Martina (2009): Einbruch in der Industrie - soziale Berufe legen zu. Offene Stellen im IV. Quartal 2008. In: IAB-Kurzbericht (11), S. 1 ff.

²⁸² Vgl. Merchel (2009), a.a.O., S. 121 ff.

Ein weiterer Gesichtspunkt wird durch die Aussagen der Führungsfrauen deutlich, dass *„im kirchlichen Bereich [...] die **Hierarchie ja noch stärker von Männern bestimmt [ist] aufgrund ihrer Berufung natürlich.**“* (GFw9, S. 7) und aus Sicht der Personalentscheiderinnen und -entscheider *„**die Zwänge des Alltages sehr viel größer [sind]**“* (GFm2, S. 1) (vgl. Kategorie sc2).

Eine exemplarische Erhebung, die sich auf dogmatische Grundlagen stützt, zeigt deutlich, dass vor allem in kirchlichen Verbänden die Führungspositionen von Männern (z. B. Priestern) besetzt sind, je höher die Hierarchieebene ist.²⁸³ Daneben finden sich mit Faktoren wie ökonomischen Zwängen und Wettbewerb weitere Besonderheiten in der Organisationsstruktur.²⁸⁴

In Kategorie sc3 ist aus Sicht der Führungsfrauen zu erkennen, dass *„in der Regel **Männer [...] als Nachfolge eingestellt [wurden]**“* (VSTw, S. 2). Die Wahrnehmung der Personalentscheiderinnen und -entscheider wird in diesem Punkt in der Aussage nachvollziehbar, dass *„**sicherlich in den von Ihnen genannten Top Positionen [...] nach wie vor der Männeranteil sehr hoch [ist].**“* (GFm6, S. 1)

Den Effekt, dass Personalverantwortliche vor allem in Spitzenpositionen zumeist Personen einstellen, die ihnen ähneln,²⁸⁵ findet sich demnach auch in Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege wieder. So erklärt sich ein hoher Männeranteil in Führungspositionen auch durch überwiegend männlich besetzte Personalentscheiderstellen.

Des Weiteren ist aus Sicht der Führungsfrauen *„**die männliche Macht und Kommunikationsstrategie [...] ungebrochen**“* (GFw11, S. 5). Dies be-

²⁸³ Vgl. Casel, Gertrud; John, Ottmar; Keul, Hildegund; Ruffing, Andreas (2004): Frauen in verantwortlichen Positionen in bischöflichen Ordinariaten und diözesanen Einrichtungen. Bonn, S. 77.

²⁸⁴ Vgl. Behr, Karin (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim: Juventa-Verlag, S. 5.

²⁸⁵ Vgl. Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt/ Main: Campus, S. 118 f.

schreiben die Personalentscheiderinnen und -entscheider in sc4 *„mit männlichen Menschen, Argumentationen, im Zweifelsfall Intrigen“* (BLw3, S. 9).

Geschlechtsspezifische Unterschiede die Kommunikation betreffend beschreibt Knaths²⁸⁶ wie folgt: Während Frauen netzwerkorientiert kommunizieren, stehen bei einer männlichen Kommunikation neben Status vor allem auch die Abgrenzung zu niedrigeren Hierarchieebenen im Vordergrund.

In sc5 finden sich Aspekte der Führungsfrauen, dass *„es noch, denke ich, eher zementiert [war]“* (GFw9, S. 1). Nach Meinung der Personalentscheiderinnen und -entscheider erweist sich, dass *„Kultur, diese Organisation, manches, was nicht gesagt wird und so, ist sowas von mächtig. Mächtiger als manchmal das, was gesagt wird“* (GFm6, S. 8).

Zementierte Strukturen (traditionelle geschlechterbezogene Rollenerwartungen, informelle und unausgesprochene Hierarchien) könnten hiernach neben fehlenden Frauen in Führungspositionen fehlende Männer in der Familienarbeit erklären. Auch sie finden sich in Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege als organisationsstrukturelles Vorkommnis wieder.

Aussagen aus den Interviews mit den Führungsfrauen zeigen in sc6, *„dass die Strukturen [...] von Männern dominiert [werden], von Strukturen, in die sozusagen, in die eine Frau überhaupt nicht reinpasst“* (GFw11, S. 1) und Personalentscheiderinnen und -entscheider unterstreichen eine *„als männlich empfundene[...] Führungskultur. [...] diese Hahnenkampfrituale und [...] wer da wem gerade die Trittleiter hält“* (GFm2, S. 11).

Hier wiederholt sich ein Bild, das beispielsweise auch in der Medizin vorherrscht:²⁸⁷ Die von Männern festgelegten Strukturen sind von klassischen männlichen Berufsbiografien abgeleitet und so treten des Weiteren rituali-

²⁸⁶ Vgl. Knaths, Marion (2012): Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen. 9. Auflage. München: Piper, S. 15 f.

²⁸⁷ Vgl. Ley; Kaczmarczyk (2013), a.a.O., S. 33.

sierte männliche Verhaltensweisen in den Führungsebenen (zur Machterhaltung)²⁸⁸ als Strukturelement auf.

Die Einschätzung der Führungsfrauen, dass „[s]olange die die Gremien beschicken und da sitzen überall an der Spitze **Männer**, die **verhindern** natürlich auch, dass es **Quoten** gibt“ (VzPRS5, S. 7) wird durch die Aussagen der Personalentscheiderinnen und -entscheider (in sc7) bestätigt („**Frauenquote ist eine Farce**“, BLw3, S. 8).

Eine negative Beurteilung einer Frauenquote von Männern lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass diese dadurch eine Benachteiligung ihrerseits befürchten.²⁸⁹ Auch grundsätzlich werden Programme zur Realisierung der Chancengleichheit (z. B. Gender Mainstreaming) teilweise als „Farce stetiger Bürokratisierung“²⁹⁰ gesehen.

Die perspektivische Einschätzung und Beurteilung aus dem Blickwinkel der Führungsfrauen zeigt in sc8, dass „**die Vorstände, also die oberste Ebene [...] Männer [waren] und blieb auch Männer und dann war es so**“ (VSTw, S. 3). Die Aussagen der Personalentscheiderinnen und -entscheider „**aber Geschäftsführer muss ein Mann sein, ohne es zu sagen**“ (GFm6, S. 9) tragen zu einer weiteren Verdeutlichung bei.

In Verbindung mit Kategorie sc8 lässt sich abschließend durch die Hauptkategorie mc1 ein traditionell männlich geprägtes Bewusstsein auf der Führungsebene als organisationsstrukturelles Merkmal in Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege erkennen und belegen.

²⁸⁸ Vgl. Wagner, Harald (Hg.) (2002): Hoch begabte Mädchen und Frauen. Begabungsentwicklung und Geschlechterunterschiede. Tagungsbericht. 2. Auflage. Bad Honnef: Bock, S. 5.

²⁸⁹ Vgl. Göddertz, Silke; Rauschnabel, Philipp A.; Ivens, Björn S. (2011): Frauenquoten – eine Geheimwaffe im War for Talent? In: bdvb aktuell 114, S. 11.

²⁹⁰ Kraml, Barbara (2008): Gender Budgeting in Wien Meidling. Ein Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit öffentlicher Haushalte? Frankfurt am Main, Bern: P. Lang, S. 7.

mc1: Besondere Organisationsstruktur					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc1/F	Nicht genügend Personal	6	sc1/P	Ehrenamt	8
sc2/F	Hierarchie	9	sc2/P	Zwänge	8
sc3/F	Männer als Nachfolge	6	sc3/P	Männeranteil hoch	7
sc4/F	Männliche Macht	15	sc4/P	Männliche Intrigen	15
sc5/F	Zementiert	7	sc5/P	Kultur ist mächtig	22
sc6/F	Strukturen von Männern	6	sc6/P	Hahnenkampfrituale	7
sc7/F	Männer verhindern Quoten	7	sc7/P	Frauenquote, eine Farce	4
sc8/F	Männer	4	sc8/P	Traditionell Männer	10
Gesamtanzahl Aussagen F: 60			Gesamtanzahl Aussagen P: 81		

Tabelle 13 Besondere Organisationsstrukturen (mc1)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den Kategorien sc1 bis sc8 grundsätzlich ähnliche Schwerpunkte bei den Führungsfrauen als auch bei den Personalentscheiderinnen und -entscheidern gesetzt werden. Dies wird vor allem bei den Kategorien sc1 (Nicht genügend Personal/ Ehrenamt), sc2 (Hierarchie/ Zwänge), sc3 (Männer als Nachfolge/ Männeranteil hoch), sc4 (männliche Macht/ männliche Intrigen) und sc6 (Strukturen von Männern/ Hahnenkampfrituale) deutlich sichtbar. Große Unterschiede und einen starken Fokus der Personalentscheiderinnen und -entscheider zeigen die Kategorien sc5 (Kultur ist mächtig) und sc8 (Traditionell Männer), eine leichte Differenz weist sc7 (Männern verhindern Quoten) auf, die neben der bereits erwähnten sc2 die einzigen Kategorien sind, in denen häufiger Aussagen von Führungsfrauen getroffen werden.

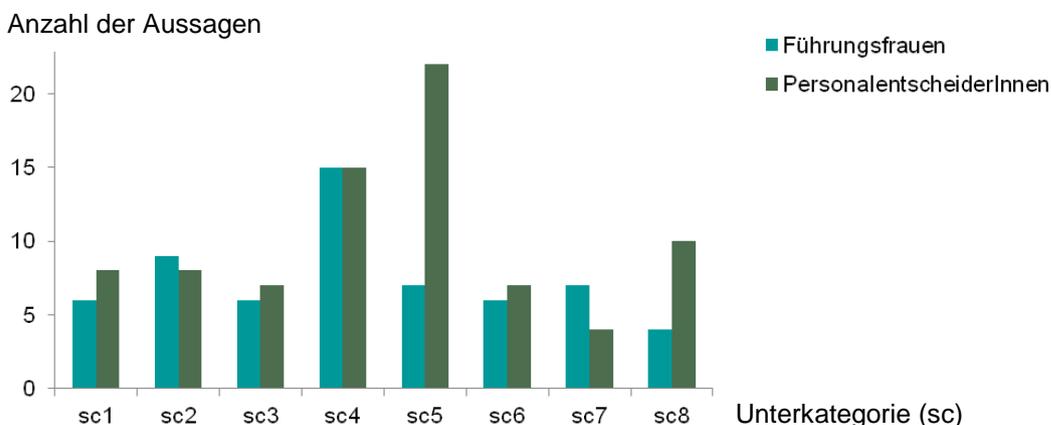


Abbildung 18 Besondere Organisationsstrukturen (mc1)

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Fördernde und hemmende Faktoren auf individueller Ebene

5.3.1 Aufstiegskompetenzen als förderliche Schlüsselqualifikation

(mc2)

„[...] denn daraus [...] kann man sehr genau sehen, die Frau kann alles erreichen, wenn sie kompetent sind und wenn sie einfach ihre Sache machen und sich auf die Sache konzentrieren und professionell auftreten und genauso heißt es auch hier in der Überschrift. Diese drei, sind, Moment, hier ist irgendwo, sie sind, uneitel, unaufgeregt, aber gewitzt und das würde ich jeder Frau mit auf den Weg geben.“ (Interview BLw3, S. 12, Personalentscheiderin)

Auf die Frage, welche Faktoren in der Biografie von Frauen das Erreichen einer Position in der Top-Führungsebene fördern, kamen sowohl von den Führungsfrauen selbst, aber auch von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern insgesamt die meisten Aussagen. Der direkte Vergleich erbrachte auffällig mehr an Ansatzpunkten bei den interviewten Führungsfrauen. Hieraus konnte die Hauptkategorie „Kompetenzen“ entwickelt werden.

Die Relevanz der Ausbildung (sc9) zeigt sich sowohl bei den Führungsfrauen (*„eine breite Ausbildung und eine Freude am lebenslangen Lernen“* GFW11, S. 9), als auch bei den PersonalentscheiderInnen (*„auf jeden Fall eine gute hochkarätige Ausbildung“* BLw5, S. 4 oder *„hervorragend ausgebildet“* GFm8, S. 1).

Dass der Anteil von hochqualifizierten Frauen gegenüber Männern zunimmt, wurde bereits in Kapitel 2.3.1 dargestellt. Erkennbar ist, dass sich ab 2007 unter den 30 bis 34 Jährigen prozentual mehr weibliche Hochqualifizierte finden. Als hochqualifiziert werden Personen, die über einen Abschluss einer Hochschule bzw. Fachschule verfügen, bezeichnet.²⁹¹

Darüber hinaus zeigte sich mit Unterkategorie sc10, dass neben einer guten Qualifikation und unter Berücksichtigung der Selbsteinschätzung der Führungsfrauen (*„Die Frauen sind in unserem Bereich besonders gut qualifiziert“* GFW11, S. 3) auch *„auf das, was in den Lebensläufen sonst*

²⁹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), a.a.O., S. 19.

noch an **Fähigkeiten** oder an **Erfahrungen** geschildert wird“ (GFm2, S. 8) von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern geachtet wird.

Ausbildung als Erfolgsfaktor, hier vor allem ein Studium als Einstieg in Führungspositionen der ersten Leitungsebene, wird als Grundvoraussetzung von Frauen häufiger erfüllt als von Männern.²⁹² Die Studie von Bischoff zeigt ebenfalls die Relevanz von berufsorientierten Aktivitäten (wie Praktika – im Rahmen der Interviews wurden Freiwilligendienste angesprochen, z. B. GFm2 – ggf. auch ungewöhnliche Berufsbiografien) und von Sprachkenntnissen.²⁹³

Ebenso wurde durch Kategorie sc11 aufgezeigt, dass neben „**Intellekt und der Intelligenz**“ (VSTw6, S. 4) auch „im weitesten Sinne eine **geistige Flexibilität**“ (BLw5, S. 4) („und auch komplexe Sachverhalte zu durchdringen“ BLw3, S. 2) als förderliche Kompetenz angesehen wird.

Dies wird auch in einer weiteren Studie²⁹⁴ nachgewiesen, in der sowohl fachliche Kompetenz, als auch Flexibilität im Denken und Argumentieren, mit 73 bzw. 68 Prozent von Frauen als wichtige Erfolgsfaktoren in Führungspositionen genannt werden. Neben kognitiver Intelligenz, vernetztem und ganzheitlichem Denken gilt auch emotionale Intelligenz als Schlüssel-fähigkeit weiblicher Führungskräfte.²⁹⁵

Die Rolle der Prägung („Das heißt, es geht also ganz viel über **Prägung und von daher auch, wenn man an den Rollenbildern arbeiten will und an der Vermutung, dass Frauen nichts Anderes können, als zu Hause zu arbeiten**“ VzPRS, S. 10) und der Sozialisation („Aber ich denke so, bei den Themen, die wir so ansprechen, da müssen wir ganz früh anfangen. Also, eigentlich schon bei der **Sozialisation im Kindergarten**. Also, ich sehe das so“ BLw3, S. 8) finden sich in der Kategorie sc12 wieder.

²⁹² Vgl. Bischoff (2010), a.a.O., S. 56.

²⁹³ Vgl. ebenda, S. 88.

²⁹⁴ Vgl. Wippermann (2013), a.a.O., S. 39 ff.

²⁹⁵ Vgl. z. B. Gehrig, Nicole (2013): Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte. Eine empirische Analyse. Lüneburg.

Im Rahmen der Sozialisation werden Persönlichkeitsmerkmale erworben.²⁹⁶ Damit hat die erlebte Sozialisation eines jeden auch Auswirkung auf berufliche Handlungskompetenzen. Bezogen auf Erreichen und Ausfüllen von Führungspositionen können im Rahmen dieser Untersuchung vor allem soziale Kompetenzen, die aus einer weiblichen Sozialisation resultieren bzw. eher Frauen zugeordnet sind, als förderlich betrachtet werden.

Des Weiteren wird die Selbstkompetenz gestärkt und *„als förderlich g[b]emerkt, dass ich mir alles selbst erarbeiten musste“* (GFw11, S. 5), was sich auch durch die Sichtweise der Personalentscheiderinnen und -entscheider bestätigen lässt (*„und dann ist es von den Verdienstmöglichkeiten her von dem, wie man bisher so seinen Werdegang her hatte, für den Mann einfach leichter, das grade durchzuziehen“* GFm9, S. 1) (vgl. Kategorie sc13).

Das eigenständige Erarbeiten des beruflichen Wegs deutet neben vorhandener Lernkompetenz auch auf Durchhaltevermögen als weitere bedeutsame Schlüsselqualifikation hin, die erforderlich ist, um eine Führungsposition zu erreichen.

Ebenfalls zeigte sich mit Kategorie sc14 und *„dass die Persönlichkeit eigentlich etwas ist, was das Ausschlaggebende ist, ob jemand in so eine Funktion kommt oder nicht“* (VSTw6, S. 4) die Selbsteinschätzung der Führungsfrauen, ähnlich der Einschätzung der Personalentscheiderinnen und -entscheider (*„Also, ich glaube am nachhaltigsten sind Veränderungen durch ein entschiedenes Auftreten der betreffenden Persönlichkeiten, sprich der Frauen selber zu erreichen.“* GFm2, S. 11).

Persönlichkeit (wie beispielsweise Charakter und Auftreten) ist auch in der Studie von Bischoff²⁹⁷ ein Merkmal erfolgreichen Führungsverhaltens. Dies geben mit 33 Prozent die weiblich und mit 28 Prozent die männlich

²⁹⁶ Vgl. Schaufler (2000), a.a.O., S. 28.

²⁹⁷ Vgl. Bischoff (2010), a.a.O., S. 220.

Befragten an. Diese Erkenntnis um Kompetenz und Persönlichkeit spricht darüber hinaus für eine interne Rekrutierung von Führungskräften.

Der Aspekt Doppelbelastung oder, wie einige Führungsfrauen ausdrücken, dass „*Frauen auch geübt waren in diesem Balance zwischen Beruf und Familie*“ (GFw11, S. 4), zeigt sich in der Aussage der Personalentscheiderinnen und -entscheider, dass „*Kind und Karriere [...] für uns völlig selbstverständlich [war]*“ (BLw3, S. 8) in Kategorie sc15.

Die Relevanz, auch insbesondere den Nutzen familienbezogener Kompetenzen (z. B. Organisationsfähigkeit, Gelassenheit) und damit deren positive Auswirkung auf das Ausfüllen einer Führungsposition weist eine Studie, die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung²⁹⁸ durchgeführt wurde, nach.

In Kategorie sc16 zeigt sich, nach Selbsteinschätzung der Führungsfrauen, als förderlich, wenn diese „*deutlich sagen, ich bin sehr leistungsbereit*“ (VzPRS5, S. 7). Die Sicht der Personalentscheiderinnen und -entscheider bestätigt dies, da sie „*auch in puncto ... Bereitschaft jetzt, ungewöhnliche ... ja ... Kombinationen von [...] zeitlicher Art*“ (BLw5, S. 5) erwarten.

Darüber hinaus zeigt sich bei Bischoff²⁹⁹ auch die Bereitschaft aufstiegsorientierter Frauen, einen karrierebedingten Umzug in Kauf zu nehmen. Dies gilt für Frauen mit und ohne familiäre Bindung.

Von Seiten der Führungsfrauen zeigt sich als weiterer förderlicher Faktor die Kompetenz, dass „*ich [...] auch gelernt [habe, mich] durchzusetzen und mich auf der anderen Seite auch anzupassen, aber nicht opportunistisch zu sein*“ (GFw11, S. 6). Hier kann aus der Perspektive der Personalentscheiderinnen und -entscheider „*eine[...] männliche[...] Sozialisation*“ (BLw3, S. 7) gegenübergestellt werden (Kategorie sc17).

²⁹⁸ Bertelsmann Stiftung (2010): Karriere(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh.

²⁹⁹ Vgl. Bischoff (2010), a.a.O.

Das Vorhandensein männlich dominierter Unternehmensstrukturen konnte in mc1 bereits festgestellt werden. Um eine Führungsposition zu erreichen, ist neben dem Anpassen auch ein Durchsetzen³⁰⁰ sowohl gegen den Widerstand von Männern, aber auch gegen weibliche Mitbewerberinnen erforderlich. Damit sind auch die Umsetzung von Aspekten einer eher männlich geprägten Sozialisation (Machtspiele oder „Willen zu siegen“³⁰¹) gemeint.

Dass „*auch ein gewisses Selbstbewusstsein*“ (VzPRS5, S. 3) nach Meinung der Führungsfrauen sich förderlich auswirkt, beschreiben in Kategorie sc18 die Personalentscheiderinnen und -entscheider damit, dass „*das [...] oft ja auch der Weg von Frauen [ist], die machen das, was sie sich selber zutrauen.*“ (BLw3, S. 9)

Neben dem Zu- und Vertrauen anderer ist demnach auch das eigene Bild und Selbstkonzept von entscheidender Bedeutung.³⁰² Die Kompetenz, Dinge selbst zu erarbeiten erfordert Selbstbewusstsein und Stärke. Selbstbewusstsein sorgt für Durchsetzungsvermögen, das sich in entsprechender Verbindung zu z. B. sc13 (Erarbeiten/ Durchziehen) setzen lässt.

Während des Weiteren die Einschätzung der Führungsfrauen darin liegt, dass „*das Geheimnis [...] eigentlich darin [liegt] Chancen zu ergreifen*“ (GFw11, S. 7), wird von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern betont, dass Faktoren wie „*Mobilität [...] einschränkend wirken können*“ (GFm6, S. 2) (vgl. Kategorie sc19).

Abschließend zeigt sich, dass Erkennen von Chancen und das daraus resultierende Ergreifen von Initiativen grundlegende Kompetenzen sind, um eine Führungsposition erreichen zu können. Das bedeutet, sich mutig

³⁰⁰ Vgl. Straumann, Leila D.; Hirt, Monika; Müller, Werner R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen. Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 129.

³⁰¹ Raunecker, Renate (2001): Berufliche Neuorientierung von Frauen im mittleren Lebensalter: Grin, S. 34.

³⁰² Vgl. Dettmer, Susanne; Bühnen, Astrid; Kaczmarczyk, Gabriele (2006): Karriereplanung für Ärztinnen. Heidelberg: Springer, S. 65.

und aktiv auch dann zu bewerben, wenn die Stellenanforderungen der eigenen Einschätzung nach nicht zu 100 Prozent erfüllt werden.³⁰³

mc2: Aufstiegskompetenzen von Frauen					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc9/F	Breite Ausbildung	8	sc9/P	Hochkarätige Ausbildung	11
sc10/F	Besonders gut qualifiziert	19	sc10/P	Fähigkeit und Erfahrung	6
sc11/F	Intellektuelle Kapazitäten	7	sc11/P	Geistige Flexibilität	14
sc12/F	Geprägt	14	sc12/P	Sozialisation	11
sc13/F	Erarbeiten	15	sc13/P	Durchzuziehen	11
sc14/F	Persönlichkeit	19	sc14/P	Auftreten	36
sc15/F	Geübt in Balance	17	sc15/P	Kind und Karriere	1
sc16/F	Sehr leistungsbereit	15	sc16/P	Ungewöhnliche Bereitschaft	11
sc17/F	Durchsetzen gelernt	10	sc17/P	Männlichen Sozialisation	1
sc18/F	Gewisses Selbstbewusstsein	8	sc18/P	Selber zutrauen	8
sc19/F	Chancen ergreifen	7	sc19/P	Mobilität	2
Gesamt-Anzahl Aussagen F: 139			Gesamt-Anzahl Aussagen P: 112		

Tabelle 14 Aufstiegskompetenzen von Frauen (mc2)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass vor allem in den Kategorien sc10 (Besonders gut qualifiziert), sc15 (Geübt in Balance), sc17 (Durchsetzen gelernt) und sc19 (Chancen ergreifen) deutlich mehr Schwerpunkte von den Führungsfrauen als den Personalentscheiderinnen und -entscheider gesetzt werden. Demgegenüber sind die Kategorien sc11 (Geistige Flexibilität) und vor allem sc14 (Auftreten) hier deutlich herausragend. Nahezu ähnlich bzw. gleich gewichtig zeigen sich die Anzahl der Aussagen in den Kategorien sc9 (breite Ausbildung/ hochkarätige Ausbildung), sc12 (Geprägt/ Sozialisation), sc13 (Erarbeiten/ Durchzuziehen), sc16 (Sehr leistungsbereit/ Ungewöhnliche Bereitschaft), als auch sc18 (Gewisses Selbstbewusstsein/ Selber zutrauen).

³⁰³ Vgl. Jasper, Gerda (2011): Frauenkarrieren in Unternehmen - Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, S. 8.

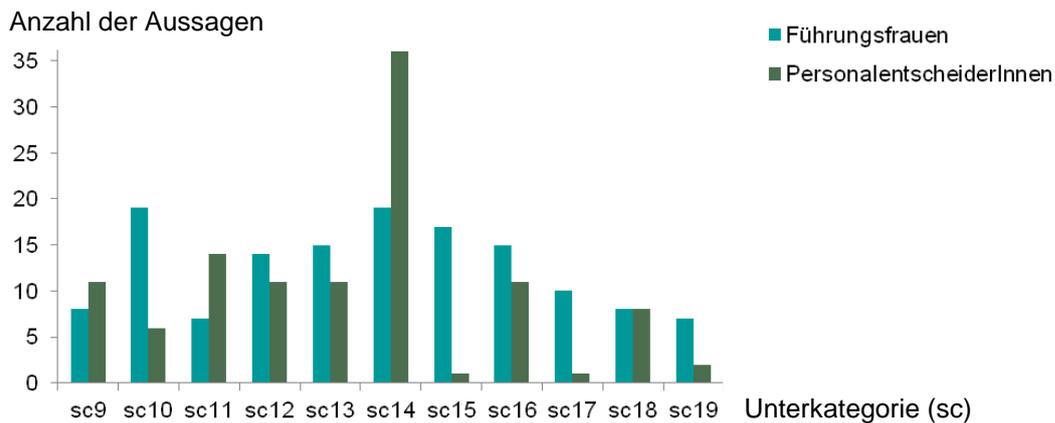


Abbildung 19 Aufstiegskompetenzen von Frauen (mc2)

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.2 Förderliche Unterstützungs- und Hilfsangebote (mc3)

Neben Kompetenzen, die Frauen beim Erreichen einer Führungsposition förderlich sind, konnten ebenfalls Unterstützungs- und Hilfsangebote im persönlichen privaten Bereich aus den Aussagen der Führungsfrauen und Personalentscheiderinnen und -entscheidern entnommen werden, die in der Hauptkategorie mc3 Persönliche Unterstützungsmechanismen zusammengefasst wurden.

Die Bedeutung der Rolle der Mutter findet sich lediglich in den Aussagen der Führungsfrauen, die als fördernd einschätzen, *„dass ich im selben Ort, wie meine Mutter wohnte und meine Mutter, die organisierte. Das heißt, er [Sohn, Anmerkung der Verfasserin] ging dann zur Oma in die Schulkinderbetreuung“* (VSTw, S. 4). In diesem Zusammenhang wird auch *„eine sehr starke Mutter“* (VzPRS5, S. 4) wie *„meine Mutter [...] die gepusht hat“* (VSTw6, S. 13) als hilfreich erwähnt (vgl. Kategorie sc20).

Die Relevanz familiärer Hilfe (besonders der Mutter) sieht auch Ziegler.³⁰⁴ Hier stellen sich neben der Kinderbetreuung der emotionale Rückhalt als Unterstützung und erforderlich im Erreichen einer Führungsposition heraus.

³⁰⁴ Vgl. Ziegler, Judith (2002): Zwischen Karriere und Familie. Eine Untersuchung über österreichische Führungskräfte. Wien: WUV-Verlag, S. 176.

Aus Sicht der Führungsfrauen wird in sc21 als Hilfsangebot empfunden, wenn „*es [...] jemanden [gab], der wohl der Meinung war, dass sei mir zuzutrauen*“ (VSTw6, S. 3). Dies zeigt sich auch in Aussagen, dass „*Zuspruch von außen*“ (GFw10, S. 2) und „*Zutrauen [...] in meine Fähigkeiten*“ (VzPRS5, S. 3) geschätzt werden. Von Seiten der Personalentscheidung lässt sich der Aspekt des unterstützenden Zuspruchs in der Aussage finden, dass „*Frauen [...] für die Ehre, für Lob [arbeiten]*“ (BLw3, S. 2).

Ermutigung als Unterstützung hilft Frauen für den Aufstieg in vor allem höhere Führungspositionen.³⁰⁵ Diese These lässt sich mit Kategorie sc19 (Chancen ergreifen) in Beziehung setzen, kompetente Frauen zu bestärken, Angebote für sich wahrzunehmen. Dies könnte zum Beispiel in Form von Coaching geschehen.

Die Rolle des Partners benennen in sc22 sowohl die Führungsfrauen („*was kann ich mit dem [Partner, Anmerkung der Verfasserin] wohl **aus-handeln***“ GFw10, S. 6, „*Mann, der alles mitträgt*“ VzPRS5, S. 4, „*Mann [...] der [...] die Kinder versorgt*“ VSTw6, S. 17) und auch die Personalentscheiderinnen und -entscheider („*nimmt ihren **Mann in Mitverantwortung***“ BLw3, S. 5, „*bleibt eben der Mann zu Hause*“ GFm8, S. 4) als einen weiteren Gesichtspunkt von Unterstützung aus dem privaten Umfeld.

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird für Männer selbstverständlicher und diese wollen Verantwortung übernehmen.³⁰⁶ Neben familiärer Hilfsbereitschaft zeigt sich hier auch partnerschaftlicher Beistand als relevanter fördernder Faktor.

³⁰⁵ Vgl. Wippermann (2013), a.a.O., S. 10.

³⁰⁶ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2010), a.a.O., S. 15.

mc3: Persönliche Unterstützungsmechanismen					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc20/F	Mutter organisierte	6	sc20/P		0
sc21/F	Zuspruch	7	sc21/P	Arbeiten für Lob	2
sc22/F	Mit Partner aushandeln	7	sc22/P	Mann in Mitverantwortung	5
Gesamt-Anzahl Aussagen F: 20			Gesamt-Anzahl Aussagen P: 7		

Tabelle 15 Persönliche Unterstützungsmechanismen (mc3)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend zeigt die Hauptkategorie mc3, dass Aussagen zu Unterstützungs- und Hilfsangeboten aus dem persönlichen Bereich eher von Führungsfrauen, als von Personalentscheiderinnen und -entscheidern genannt werden. Dies gilt vor allem für die Kategorie sc20 (Mutter organisierte) und in sc21 (Zuspruch). Beinahe in Gleichgewicht sind die Antworten in der Kategorie sc22 (Mit Partner aushandeln/ Mann in Mitverantwortung).

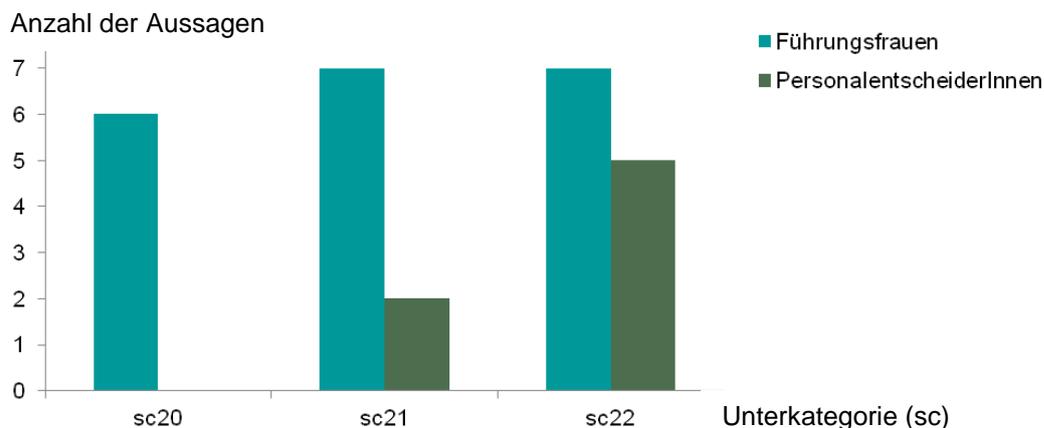


Abbildung 20 Persönliche Unterstützungsmechanismen (mc3)

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.3 Hemmende Faktoren (mc4)

„dass ich Ablehnung erfahre und dass ich die falsche Entscheidung treffe, dafür verantwortlich gemacht werde. Das ist ein Risiko, dem stellen sich Frauen grundsätzlich nicht so sehr gerne“ (BLw3, S.11, Personalentscheiderin)

Neben den bereits dargestellten Ergebnissen zu förderlichen Kompetenzen und Unterstützungsangeboten wurden auch Faktoren erforscht, die –

aus dem biografisch-individuellen Kontext heraus – als hemmend im Erreichen einer Führungsposition eingeschätzt werden. Diese zeigen sich in der folgenden Hauptkategorie mc4.

Als deutliches Hemmnis zeigt sich in sc23 bei den Führungsfrauen, wenn *„ich abends um sieben von der Arbeit gekommen [bin] und hab dann erst mal noch gekocht und gegessen und dann irgendwie noch zwei Stunden Hausaufgabe mit dem gemacht. Das war dann schon manchmal **anstrengend**“* (VSTw, S. 12). Aussagen wie *„eine sehr stressige Zeit“* (GFw10, S. 2) oder *„wo man einen ewig langen Atem braucht“* (VSTw6, S. 8) stützen diesen Aspekt. Dies wird auch aus dem Blickwinkel der Personalentscheidenden und -entscheider wahrgenommen, da *„ich [...] auch vier Kinder [habe] und den **Spagat** kenne ich sehr gut“* (BLw3, S. 4) und lässt sich auf *„eine strukturelle Beschränkung, diese potentielle und Immer-Erreichbarkeit“* (GFm6, S. 5) beziehen.

Sind Frauen karriereorientiert und haben Familie, stehen sie vor der Herausforderung, ihre Rolle als Frau und Mutter mit dem Beruf zu vereinbaren. Das Ausfüllen dieser Doppelrolle und die damit verbundene zeitliche Beanspruchung werden durch den Beruf als anstrengend empfunden.

Darüber hinaus findet sich bei den Führungsfrauen als weiterer hemmender Faktor *„eine konstante **Inkompetenzvermutung**. Eine konstante Inkompetenzvermutung“* (VzPRS5, S. 2) (vgl. sc24). Dieser Gesichtspunkt findet sich auch in der Aussage, dass *„die [...] überlegt haben [...] was ich für Kompetenzen habe und also habe ich da schon wieder angeeckt mit der Führungsetage“* (GFw10, S. 1).

Teils werden Verhaltensweisen, die eher weiblichen Rollenstereotypen entsprechen, wie sozial oder bescheiden, als inkompetentes Verhalten gedeutet.³⁰⁷ Ebenso zeigen sich geschlechterbezogene Unterschiede in der Kompetenzzuschreibung, wenn z. B. Misserfolge bei Männern eher an

³⁰⁷ Vgl. Oakley, Judith G. (2000): Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. In: Journal of Business Ethics, 2000 (27), S. 323.

der jeweiligen Situation, bei Frauen jedoch an fehlender Kompetenz gemessen werden.³⁰⁸

„[A]uch die **gängige Erwartungshaltung**“ (GFw10, S. 7) wird mit sc25 aus der Perspektive der Führungsfrauen als hemmend eingeschätzt, was sich auch in Aussagen wie „**diese Erziehung zur Bescheidenheit [...] zum weiblichen Pflichtbewusstsein**“ (GFw11, S. 10) oder „**weil man sagte: Ja, wieso sie sind doch verheiratet. Sie haben doch einen Partner**“ (GFw9, S. 1) wiederfindet. Dieser Aspekt ist auch bei den befragten Personalentscheiderinnen und -entscheider festzustellen („**wir wundern uns, dass Frauen immer noch dieses Bild als das Ideal in sich tragen**“ BLw3, S. 8).

Bewusste und unbewusste Bilder über Charaktereigenschaften von Männern oder Frauen steuern nicht nur das eigene Verhalten, sondern auch eine geschlechtsstereotype Wahrnehmung. Dies wiederum prägt den Umgang mit Männern und Frauen, wie die eigene Vorstellung nach geschlechtertypisierenden Zuschreibungen.

Als weiteren Hemmfaktor nennen die Führungsfrauen in sc26, falls „**die Frauen [...] es sich nicht zu[trauen] und deshalb gehen die Männer halt da rein**“ (GFw9, S. 5). Auch „**[sind] die Selbstdarstellungsfähigkeiten von Männern [...] eindeutig höher**“ (VzPRS5, S. 8). Dieser Ansicht wird von den Personalentscheiderinnen und -entscheider zugestimmt, dass Frauen „**eine gewisse Scheu haben**“ (GFm8, S. 7) und sie „**[ihr] Selbstbild über eigene Fähigkeiten [unterschätzen]**“ (GFm2, S. 11).

Mangelndes Zutrauen, als auch das Unterschätzen der eigenen Fähigkeiten kann ebenso verhindern, sich auf Stellen zu bewerben, da potentielle Mitbewerberinnen und -bewerber als stärker eingeschätzt werden. Auch hier wird die Wirkung einer geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibung deutlich.

³⁰⁸ Vgl. auch Goldberg-Paradigma nach Goldberg, Philip (1968): Are women prejudiced against women? In: Trans-action 5 (5), S. 28-30.

Darüber hinaus wirkt sich „*ein sehr schwieriges Verhältnis zur Macht*“ (GFw11, S. 5) nach Beurteilung der Führungsfrauen hinderlich aus, was das Erreichen einer Führungsposition betrifft. Die Personalentscheiderinnen und -entscheider benennen in sc27, dass „*sie [die Frau, Anmerkung der Verfasserin] diese Verantwortung nicht übernehmen [will]*“ (BLw3, S. 4).

Deutlich wird, dass für Frauen Verständnis und Umgang mit Macht negativ besetzt ist. Daher wählen sie eher den Begriff Verantwortung, wodurch sich auch ein unterschiedliches Ausfüllen einer Führungsposition von Männern und Frauen erklären ließe.³⁰⁹

Auch ein „*Zurückstecken [...] wegen der Kinder*“ (GFw10, S. 6) ist für die Führungsfrauen „*nach wie vor [als] extremes Hemmnis für Aufstieg*“ (VSTw, S. 4). Dieser Aspekt ist in sc28 auch bei den Personalentscheiderinnen und -entscheidern zu finden („*dann entscheidet die sich für Kind und Familie*“ BLw3, S. 4 oder „*[fällt] Entscheidungen für eine Pause der Familie zuliebe*“ BLw5, S. 5).

Dass Kinder bzw. Familie als Hemmnis empfunden werden und jede zweite Frau (51 Prozent) sich dadurch gegen einen beruflichen Aufstieg entscheidet, zeigt auch eine Studie von TNS-Emnid im Auftrag der Bertelsmann Stiftung.³¹⁰

Die Erfahrung, dass „*es [die Führungsposition, Anmerkung der Verfasserin] [...] ja auch oft eine einsame Position [ist]*“ (GFw10, S. 8) wird von den Führungsfrauen ebenso wahrgenommen („*heißt [...] auch einsam zu sein*“ GFw9, S. 5), wie von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern („*Mit der Führungsposition ist ja [...] eine Einsamkeit [verbunden]*“ BLw3, S. 2, „*die einzige Frau*“ GFm8, S. 2) (vgl. sc29).

³⁰⁹ Vgl. Allmendinger, Jutta (2009): Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen. München: Pantheon.

³¹⁰ Bertelsmann Stiftung (2010a): Doppelbelastung von Familie und Beruf stoppt Frauen-Karrieren. Online verfügbar unter http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-110B060D-98F28B27/bst/xcms_bst_dms_31978_31979_2.pdf.

Vor allem junge Frauen verbinden mit einer hohen Führungsposition Einsamkeit.³¹¹ Dabei spielt es weniger eine Rolle, ob es sich dabei um flache oder steile Hierarchien handelt.³¹²

Darüber hinaus merken die Personalentscheiderinnen und -entscheider als weiteren hinderlichen Faktor in sc30 an, „*dass Frauen nicht vom Geld motiviert sind*“ (BLw3, S. 2).

Bei Frauen beeinflussen nach außen gerichtete Motivatoren (Geld und Status mit 13 Prozent hinter Macht mit 25 Prozent) wenig den Anspruch und das Verfolgen eines beruflichen Aufstiegs. Stattdessen sind vor allem Spaß und Begeisterung für die Arbeit (94 Prozent) und persönlicher Ehrgeiz (63 Prozent) relevante Motive.³¹³

mc4: Hemmende Faktoren					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc23/F	Anstrengend	16	sc23/P	Spagat	5
sc24/F	Inkompetenzvermutung	5	sc24/P		0
sc25/F	Gängige Erwartungshaltung	14	sc25/P	In sich tragen	4
sc26/F	Nicht trauen	15	sc26/P	Gewisse Scheu	14
sc27/F	Schwieriges Verhältnis zur Macht	5	sc27/P	Nicht will	5
sc28/F	Zurückstecken wegen Kinder	10	sc28/P	Entscheidet sich	9
sc29/F	Einsame Position	9	sc29/P	Einziges Frau	4
sc30/F		0	sc30/P	Nicht für Geld	4
Gesamt-Anzahl Aussagen F: 74			Gesamt-Anzahl Aussagen P: 45		

Tabelle 16 Hemmende Faktoren (mc4)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass hemmende Faktoren auf biografisch-individueller Ebene tendenziell eher von den Führungsfrauen als von Personalentscheiderinnen und -entscheidern genannt wurden. Besonders deutlich zeigt sich das in den Kategorien sc23 (Anstrengend) so-

³¹¹ Vgl. Allmendinger (2009), a.a.O., S. 101.

³¹² Vgl. ebenda, S. 49.

³¹³ Vgl. Stahl, Gabriele; Mühlhng, Nicole (2010): Deutschlands Chefinnen. Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen. Frankfurt am Main, S. 14.

wie sc25 (Gängige Erwartungshaltung), aber auch in Kategorie sc29 (Einsame Position). Ähnlich bzw. gleich viele Aussagen finden sich in den Kategorien sc26 (Nicht trauen/ Gewisse Scheu), sc27 (Schwieriges Verhältnis zur Macht/ Nicht will) und auch sc28 (Zurückstecken wegen Kinder/ Entscheidet sich). Ausschließlich Aussagen der Führungsfrauen finden sich in der Kategorie sc24 (Inkompetenzvermutung), Aussagen der Personalentscheiderinnen und -entscheider lediglich in Kategorie sc30 (Nicht für Geld).

Anzahl der Aussagen

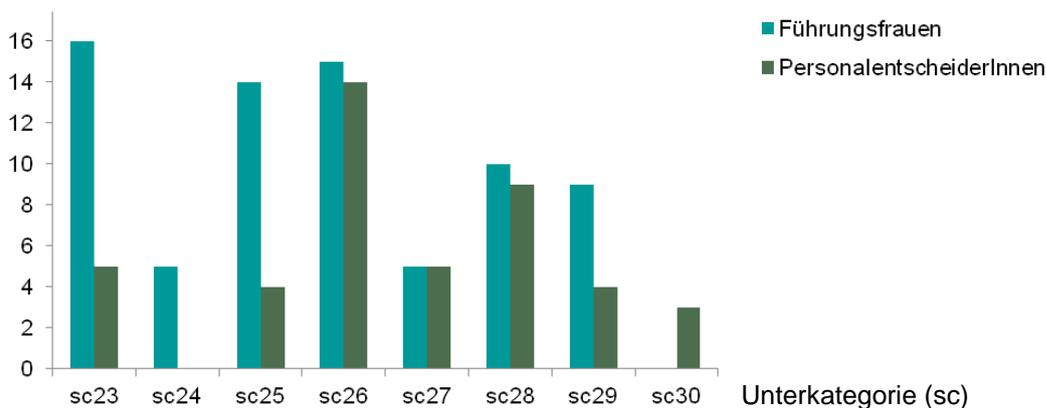


Abbildung 21 Hemmende Faktoren (mc4)

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Fördernde und hemmende Faktoren auf organisationaler Ebene

5.4.1 Fördernde organisatorische Rahmenbedingungen (mc5)

„...dass wir uns auch nach den Wünschen und Erfordernissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten und deswegen brauchen wir nicht irgendwo Zertifikate oder sonstige Dinge. Das sind Dinge, die bei uns einfach eine Selbstverständlichkeit darstellen“ (GFm8, S. 2, Geschäftsführer).

Antworten auf die Frage, welche institutionellen Ansatzpunkte für das Erreichen einer Führungsposition der oberen Ebene als unterstützend wahrgenommen werden, können in den folgenden 14 Unterkategorien dargestellt werden.

Die Führungsfrauen weisen auf einen fördernden institutionellen Faktor „eine **Gleichstellung** und bewusste Schaffung von Rahmenbedingungen“ (GFw10, S. 9) hin. So „hat die Gleichstellungsbeauftragte eingehakt“ (VzPRSw5, S. 3) oder „man möchte eine gewisse Gleichberechtigung herstellen“ (GFw9, S. 4). Dies findet sich in Kategorie sc31 auch bei den Personalentscheiderinnen und -entscheidern. Es wird auch deutlich gemacht, dass „lange Jahre die **Gleichstellungsbeauftragte** [...] in der Richtung heftig gearbeitet hat und [...] beeinflusst hat, dass das ein Punkt ist, der bei allen gegenwärtig ist“ (BLw5, S. 1).

Die Bedeutung eines gleichstellungspolitischen Engagements als Beispiel für gleichstellungspolitische Maßnahmen und vor allem auch als eine interne Institutionalisierung des Gleichstellungsauftrags dokumentiert eine Studie der Europäischen Kommission³¹⁴.

Darüber hinaus „muss eine Organisation **Personalplanung** machen. Definitiv und da tatsächlich eben überlegen, wer ist, wen sollte man fördern“ (VzPRSw5, S. 9). Dies könnte sich auch darin äußern, indem „ich angerufen worden [bin]“ (VSTw6, S. 2), „und dann sagt man: Wollen Sie sich nicht bewerben?“ (GFw9, S. 2). Die Aussagen der Personalentscheiderinnen und -entscheider ergänzen und erweitern dies mit „Fort- und Weiterbildung [...] Ich glaube, **Persönlichkeitsentwicklung**, persönliche Entwicklung und berufliche, in vielen, also auch in Leitungs-Positionen“ (GFm6, S. 3) (vgl. sc32).

Die Verankerung einer bewussten und strategischen Personalplanung, in der die Chancengleichheit von Frauen und Männern berücksichtigt wird (z. B. Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten an Stellenbesetzungsverfahren, vgl. sc31), findet sich auch in gesetzlichen Regelungen³¹⁵. Über eine strategische Personalentwicklung lassen sich darüber hinaus Frauen in eine betriebliche Karriereplanung einbeziehen.

³¹⁴ Europäische Kommission (2006): Best practices for even gender distribution in the 25 MS in the domain of Information Society. Study final report. DG-INFSo. Luxemburg.

³¹⁵ z. B. Hessisches Gleichberechtigungsgesetz.

Die Führungsfrauen schätzen ebenfalls als fördernden Faktor, wenn „*das mit der **Kinderbetreuung** sicherer wäre, wäre natürlich ein ganz wichtiger Faktor*“ (GFw10, S. 5). Diese Wahrnehmung spiegelt sich in sc33 auch in den Antworten der Personalentscheiderinnen und -entscheidern wider, die „*eine [den Wohlfahrtsverband betreffenden, anonymisiert von der Verfasserin] **innerbetriebliche Kinderbetreuung** [schaffen]*“ (GFm2, S. 6) (vgl. auch „*Betriebskindergärten*“ GFm9, S. 3).

Betriebsnahe bzw. betrieblich geförderte Kinderbetreuung nutzt dabei auch den Unternehmen, da durch eine zeitliche und psychische Entlastung die Möglichkeit zu höherem Engagement und gesteigerter Qualität besteht. Dass sich Förderprogramme zur betrieblichen Kinderbetreuung auch für den Staat lohnen, zeigen weitere Studien.³¹⁶

Es schließen sich (mit sc34) Aussagen der Führungsfrauen über institutionelle Unterstützung an, „*dass nicht so viel verlangt wird vom Elternhaus. **Schulunterstützende Maßnahmen**, sag ich jetzt mal so*“ (GFw10, S. 5), wie „*[z]um Beispiel Ganztagschulen*“ (GFw11, S. 15).

Demnach sind auch Ganztagschulen eine Betreuungsmöglichkeit, um karriereorientierte und aufstiegsbereite Frauen zu unterstützen.

Ein weiterer förderlicher Faktor zeigt sich in den Interviews der Führungsfrauen, „*dass man eben auch ermöglicht, dass **zu Hause gearbeitet wird*** (VSTw, S. 9). Dieser Aspekt wird in sc35 auch bei den Personalentscheiderinnen und -entscheidern deutlich („*ein halbes Jahr **Heimarbeit**. Das können wir organisieren. Wenn es das hergibt, machen wir es*“ GFm6, S. 6).

Auch die Alternative eines Telearbeitsplatzes/ die Möglichkeit zum Home-Office kann Frauen helfen. In diesem Aspekt zeigt sich auch die Relevanz der Unterstützung durch die Vorgesetzten.

³¹⁶ z. B. Anger, Christina; Plünnecke, Axel; Tröger, Michael (2009): Renditen der Bildung. Investitionen in den frühkindlichen Bereich. Studie im Auftrag der Wissensfabrik. Unternehmen für Deutschland e.V. Ludwigshafen sowie Bertelsmann Stiftung (2008): Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Gütersloh.

Weniger Befristung und damit, „eine andere **Sicherheit** weitergeben [können], vertraglich“ (GFw10, S. 5) würde das Erreichen einer Leitungsposition nach Aussage der davon betroffenen Frauen ebenfalls erleichtern. Hinzu kommt in sc36, dass nach Meinung der Personalentscheiderinnen und -entscheider „das Beste ist, dass man **gelingende Praxis schafft**“ (GFm2, S. 2) und z. B. „**Perspektiven geben**“ (GFm6, S. 3).

Um Frauen dauerhaft in Unternehmen beschäftigen zu können, bedarf es dem Aufzeigen beruflicher Aufstiegsperspektiven, ein weiterer wichtiger Ansatz in Verbindung mit sc32.

Als institutionelle Unterstützung erweisen sich auch „**gleitende Arbeitszeiten** [...] **Wir haben vollständig gleitende Arbeitszeit**“ (VzPRSw5, S. 6). Diese Ansicht wird von der Personalentscheidung geteilt, was sich durch deren Aussagen in sc37 belegen lässt, „**indem man vielleicht auch dafür sorgt, dass Leute, die die gleiche Denkrichtung wie man selber verfolgt, in die entsprechenden **Arbeitsrechtsregelungsgremien entsandt werden****“ (GFm2, S. 2). Als weitere Beispiele werden „**Arbeitszeitkonten**“ (GFm6, S. 7) und „**verschiedene Teilzeitmodelle**“ (GFm8, S. 2) genannt.

Mit einer Initiative zu familienbewussten Arbeitszeiten erhalten Unternehmen staatliche Unterstützung für flexible Arbeitszeitmodelle, die u. a. Mütter höhere Karrierechancen ermöglichen sollen.³¹⁷

Ebenso wird von den Führungsfrauen mit sc38 gefordert, „**dass wir jetzt eine **Gender-Stelle** kriegen auch in der Organisation. Wir haben zum Beispiel ein Familienbüro. Das heißt, wo Eltern mit ihren Kindern arbeiten können**“ (VSTw, S. 9). Wie wichtig gerade Gender-Aspekte für die berufliche Weiterentwicklung von Frauen sind, wird auch durch die Einschätzung der Personalentscheiderinnen und -entscheider unterstrichen, wenn sie „**bei jeder Vorlage auch die Frage [haben], wie [...] sich das im Verhältnis Männer Frauen **gendermäßig** aus[wirkt]**“ (BLw5, S. 1).

³¹⁷ Vgl. BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Unternehmen Kinderbetreuung. Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung. 3. Auflage. Berlin, Rostock.

Auch Gender Management hat das Ziel, Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition zu begleiten. In diesem Kontext zeigt sich mit Hilfe betrieblicher Maßnahmen wie Karriereplanung und -entwicklung auch hier eine Verbindung zu sc32. Darüber hinaus spielt Gender-Kompetenz eine große Rolle.

Die folgenden Aussagen aus sc39 werden von den Führungsfrauen als äußerst relevant angesehen, denn sie führen zu der Erkenntnis, dass „*man [...] mehr positive Vorbilder von Frauen in Leitung [braucht]*“ (VSTw, S. 7). Dass es „*nicht ohne Vorbild [geht]*“ (GFw11, S. 11) wird auch von den Personalentscheiderinnen und -entscheider betont, indem „*zum Beispiel Führung in Teilzeit oder Führung verteilt auf mehrere Schultern mit Hilfe der positiven Beispiele geerdet werden*“ (GFm2, S. 2) könnte.

Mit erfolgreichen weiblichen Vorbildern stehen aufstiegsorientierten Frauen nicht nur sogenannte Role-Models zur Verfügung, sondern Unternehmen können somit auch deutlich machen, dass der Aufstieg in eine Führungsposition zu realisieren ist.

In Bezug auf eine weitere institutionelle Unterstützung (sc40) sprechen Frauen in Führungspositionen von der „*Verantwortung von Frauen in Führungspositionen jüngere Frauen zu coachen*“ (VzPRSw5, S. 5) bzw. „*auch einfach mal von Frau zu Frau den Hinweis geben [...] wie das wirkt*“ (GFw11, S. 11). Diese Sichtweise zeigt sich auch in der Einschätzung der Personalentscheiderinnen und -entscheider, dass „*eine Frau in einer Führungsposition [...] angesprochen werden [muss], aktiv*“ (BLw3, S. 4) und „*[du] bereitest eben die Bewerberin auf die Situation vor*“ (GFm2, S. 13).

Im Kontext Unterstützung von Frauen durch Karriere-Coaching und unter Beachtung der Relevanz durch Vorgesetzte, die Frauen gezielt auf Führungspositionen ansprechen, erwähnt Krell sogenannte „Change Agents“³¹⁸, um Ziele von Chancengleichheit umsetzen zu können.

³¹⁸ Krell, Gertraude (2002): Diversity Management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen? In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 117.

Darüber hinaus werden mit sc41 *„eine bewusste **Netzwerkbildung**“* (GFw10, S. 8) sowohl von den Führungsfrauen (*„Netzwerk schafft und aufbaut, bundesweit“* VSTw, S. 7, *„Leute kennen und angesprochen werden“* VSTw6, S. 18), als auch von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern (*„Jede berufstätige Frau mit Kind braucht ein **Netzwerk**“* BLw3, S. 6, *„dieses [...] Networking“* GFm2, S. 11) als hilfreich angesehen.

Karrierenetzwerke bieten die Möglichkeit eines Informationsaustausches und können auch die Karriereplanung vorantreiben.³¹⁹ Hierzu zählen auch soziale Netzwerke. Neben der Größe des Netzwerkes kann dabei vor allem auch der Status der Netzwerkmitglieder (je größer das Netzwerk und je höher der Status, desto höher die Chance, um unterstützt zu werden) verstärkend wirken.³²⁰

Auch *„**Programme, dass Frauen in Leitung kommen**“* (VSTw, S. 8) werden als fördernder Faktor bezeichnet (sc42) (z. B. *„Projekt beim Bundesministerium“* GFw11, S. 13, *„Mentorinnenprogramme“* GFw9, S. 6). Der Fokus der Personalentscheiderinnen und -entscheider richtet sich in diesem Zusammenhang darauf *„dass die Wohlfahrtsverbände wegen der nicht so großen personellen Auswahlressourcen vor der Frage stehen, ob sie ein eigenes **Nachwuchskräftegewinnungs- und qualifizierungsprogramm fahren**“* (GFm2, S. 9).

Neben den Netzwerken stützen auch Mentoring-Programme die Entwicklung beruflicher Potenziale und dienen so der Nachwuchsförderung von Frauen. Der Einfluss von Mentoring auf die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten weist die Studie von Blickle³²¹ auf.

³¹⁹ Vgl. Prinz, Tanja (2003): Ausgewählte Mentoring-Programme für Frauen in der Politik in Deutschland: Grin, S. 60.

³²⁰ Vgl. Runia, Peter (2003): Soziales Kapital als Ressource der Karrierepolitik. In: Hitzler, Ronald, Pfadenhauer, Michaela (Hg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgreichen Handelns. Opladen: Leske + Budrich. S. 156.

³²¹ Vgl. Blickle, Gerhard (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? Trainer, Beichtvater, Strippenzieher, Pate und Freund. Mentoren fördern junge Talente in ihrer Organisation. In: Personalführung 35 (9), S. 66 ff.

Deutlich erkennbar ist in sc43, wie hilfreich es für Frauen in Führungspositionen ist, „**Flexibilität für Familie und Beruf herzustellen**“ (VSTw, S. 10). Auch die Seite der Personalentscheiderinnen und -entscheider erkennt die institutionelle Unterstützung darin, „*dass man sich selbst da auch dazu zwingt, dass man schaut, wo sind die **Brücken***“ (GFm6, S. 8) und z. B. „*als Verpflichtung eine Doppelleitung von einer Frau und einem Mann*“ (GFm2, S. 2) bzw. „*gemischte [...] Leitungsteams*“ (GFm9, S. 2) einsetzt.

Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen (vgl. sc37) bieten Angebote wie ein Familienbüro weitere Alternativen von strukturellen Hilfsmöglichkeiten, um eine Balance zwischen Privat- und Berufsleben herzustellen. Darüber hinaus werden durch gemischte Leitungsteams vielfältigere Perspektiven berücksichtigt. Dadurch wird ein flexibles Verhalten erst möglich.³²²

Auch Aussagen zu „**Gütesiegel Familienorientierung**“ (VSTw, S. 9), „**Zertifizierung als familienfreundliche Einrichtung**“ (VzPRSw5, S. 6) von den Führungsfrauen bzw. „**familienfreundliche Arbeitgeber** [...] *Da wird das tatsächlich extra versucht*“ (GFm9, S. 5) und „*höhere[...] Einstiegsgehälter[...] als familienfördernde Maßnahme*“ (GFm2, S. 1) von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern zeigen in sc44 weitere institutionelle förderliche Maßnahmen.

Zertifikate und/ oder Gütesiegel für familienbewusste und -freundliche Arbeitsbedingungen können als deutlich sichtbare Zeichen für institutionelle Unterstützung dazu beitragen, dass sich die Chancengleichheit in der Organisation verbessert.

³²² Vgl. Wippermann (2013), a.a.O., S. 23.

mc5: Institutionelle Unterstützung					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc31/F	Gleichstellung	9	sc31/P	Gleichstellungsbeauftragte	1
sc32/F	Personalplanung	7	sc32/P	Persönlichkeitsentwicklung	1
sc33/F	Kinderbetreuung	4	sc33/P	Innerbetriebliche Kinderbetreuung	7
sc34/F	Schulunterstützende Maßnahmen	7	sc34/P		0
sc35/F	von zu Hause arbeiten	3	sc35/P	Home-Office	3
sc36/F	Sicherheit	7	sc36/P	Gelingende Praxis	4
sc37/F	Arbeitszeiten	6	sc37/P	Arbeitsrechtsregelungen	8
sc38/F	Gender-Stelle	4	sc38/P	Gendermäßig	1
sc39/F	Positive Vorbilder	9	sc39/P	Positive Beispiele	2
sc40/F	Gezielt coachen	25	sc40/P	Frauen bitten	8
sc41/F	Netzwerkbildung	8	sc41/P	Networking	4
sc42/F	Programme	16	sc42/P	Gewinnungsprogramm	9
sc43/F	Flexibilität	10	sc43/P	Brücke	15
sc44/F	Gütesiegel	7	sc44/P	Familienfreundlicher Arbeitgeber	3
Gesamt-Anzahl Aussagen F: 122			Gesamt-Anzahl Aussagen P: 66		

Tabelle 17 Institutionelle Unterstützung (mc5)

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass auch diese Ansatzpunkte häufiger von den Führungsfrauen genannt wurden. Dies zeigt sich am deutlichsten in der Unterkategorie sc40 (Gezielt coachen), in sc31 (Gleichstellung), sc32 (Personalplanung), sc34 (Schulunterstützende Maßnahmen), sc36 (Sicherheit), sc38 (Gender-Stelle), sc39 (Positive Vorbilder), sc41 (Netzwerkbildung), sc42 (Programme) und sc44 (Gütesiegel). Aussagen zu den Unterkategorien sc33 (Innerbetriebliche Kinderbetreuung) und sc43 (Brücke) werden zu einem größeren Teil von den Personalentscheiderinnen und -entscheidern getätigt. Eine fast vollkommen gleiche Verteilung findet sich in sc35 (Von zu Hause arbeiten/ Home-Office), als auch in sc37 (Arbeitszeiten/ Arbeitsrechtsregelungen).

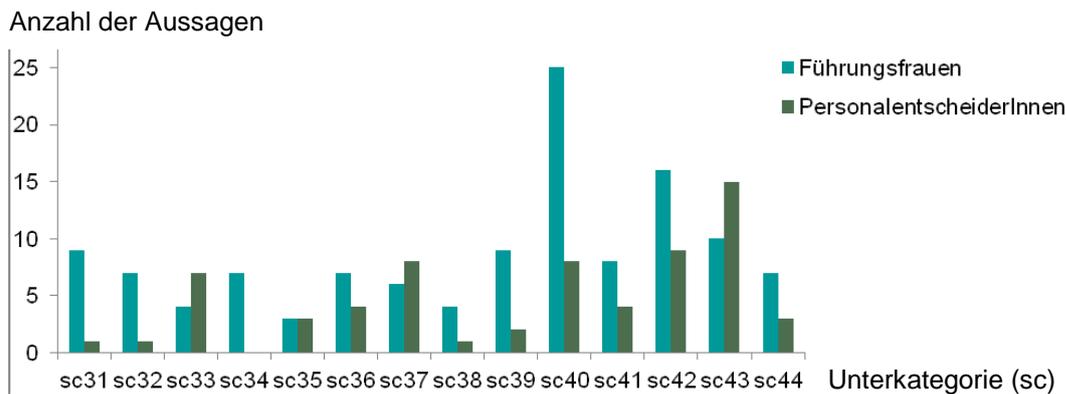


Abbildung 22 Institutionelle Unterstützung (mc5)

Quelle: Eigene Darstellung

5.4.2 Hemmende Unternehmenskultur (mc6)

Neben fördernden Aspekten waren auch die hemmende Faktoren in Bezug auf die institutionelle Ebene für die wissenschaftliche Analyse von großem Interesse. Aus den Ergebnissen wurden drei Unterkategorien gebildet, die im Folgenden dargestellt werden.

Als hemmende Faktoren aus institutionellem Blick zeigen sich zum einen vorhandene Rollenbilder (sc45). Dies wird nicht nur von den Führungsfrauen (z. B. dass *„in so einem Verband, wo ich arbeite, teilweise noch ein anderes Frauen- und Familienbild vorherrscht“* GFw9, S. 7 bzw. *„Rollenmuster müssen sich ändern“* GFw11, S. 17), sondern auch von den Personalentscheiderinnen und -entscheider genannt (*„da ist immer noch so ein altes Rollenverständnis nach wie vor vorhanden“* BLw3, S. 5, denn *„wir haben ja alle Bilder im Kopf“* GFm6, S. 5).

Ein tradiertes Rollenverständnis wird als aufstiegshemmender Faktor wahrgenommen, was auch die Untersuchung von Günther/ Gerstenmaier bestätigt.³²³

Nach Meinung der Führungsfrauen müsste man des Weiteren *„Rahmenbedingungen, Gesetze und so weiter verändern, um Neues durchzuset-*

³²³ Vgl. Günther, Susanne; Gerstenmaier, Jochen (2005): Führungsfrauen im Management. Forschungsbericht, Nr. 175. München: Univ. München, LS für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, S. 15.

zen“ (VSTw6, S. 8), „ein gesundes Betriebsklima“ (GFw11, S. 13) bzw. „so ein Stück Stress rausnehmen“ (GFw10, S. 5). Nach Aussage der Personalentscheiderinnen und -entscheider „muss natürlich auch eine entsprechende **Unternehmenskultur** vorhanden sein“ (BLw3, S. 3).

Durch die in sc45 angesprochenen tradierten Rollenbilder entsteht eine Unternehmenskultur, die sich ebenfalls hemmend auf den Aufstieg in Führungspositionen auswirkt.³²⁴ 92 Prozent Frauen und 85 Prozent der männlich Befragten schätzen eine Unternehmenskultur, in der Frauen „selbstverständlich“ in Führungspositionen sind, und halten dies für geeignet, Chancengleichheit zu realisieren.³²⁵

Die Führungsfrauen weisen auf einen weiteren Aspekt hin, der besagt, dass „Frauen selber **gestalten**, in dem sie verhindern, dass sie zu **Benachteiligten gemacht werden**“ (GFw11, S. 10) und damit „**Hemmung von Leitung [...] ablegen**“ (VSTw, S. 5). Auch die Personalentscheiderinnen und -entscheider legen sich in ihren Aussagen fest, denn so „muss das ein oder andere **noch passieren**, dass es noch leichter wird. Also, das wären so **strukturelle Dinge**“ (GFm6, S. 5), damit „Frauen [...] sich wohl fühlen am Arbeitsplatz“ (BLw3, S. 11).

Auch strukturelle Diskriminierung kann sich karrierehemmend auswirken, da den Frauen nicht die gleichen Aufstiegsbedingungen wie Männern zur Verfügung stehen. Dies zeigt sich vor allem in der Personalrekrutierung.³²⁶

mc6: Hemmende Unternehmenskultur					
Führungsfrauen (F)			PersonalentscheiderInnen (P)		
sc45/F	Rollenzuschreibung	7	sc45/P	Bilder im Kopf	4
sc46/F	Rahmenbedingungen	12	sc46/P	Unternehmenskultur	1
sc47/F	Gestalten	6	sc47/U	Noch was passieren	4
Gesamt-Anzahl Aussagen F: 25			Gesamt-Anzahl Aussagen P: 9		

Tabelle 18 Hemmende Unternehmenskultur (mc6)

Quelle: Eigene Darstellung

³²⁴ Vgl. Wippermann (2013), a.a.O., S. 10.

³²⁵ Vgl. ebenda, S. 25.

³²⁶ Vgl. Kemer, Olga (2007): Frauenförderung in Unternehmen. München: Grin, S. 11.

Für die Hauptkategorie mc6 lässt sich abschließend festhalten, dass sich hemmende institutionelle Aspekte häufiger in den Aussagen der Führungsfrauen feststellen lassen. Besonders auffällig ist dies in der Unterkategorie sc46 (Rahmenbedingungen), auch in sc45 (Rollenzuschreibung) und etwas ausgewogener in sc47 (Gestalten).

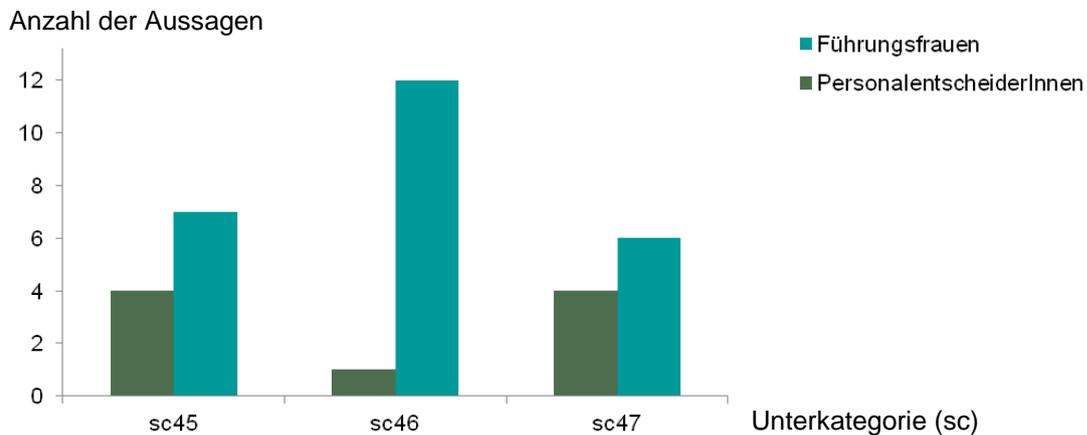


Abbildung 23 Hemmende Unternehmenskultur (mc6)

Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Visualisierte Gesamtaussage zur Ergebnisdarstellung

5.5.1 Durchbruch der gläsernen Decke

Die folgende Darstellung gibt in visualisierter Form (zur Verdeutlichung wird das Bild eines Hauses gewählt) die Ergebnisse der Interviews wieder. Dabei entspricht das Fundament des Hauses den, zum Teil besonderen Gegebenheiten der Freien Wohlfahrtspflege (mc1). Während, wie auf der linken Seite dargestellt, die Kombination von Aufstiegskompetenzen (mc2), individuelle Unterstützung (mc3) auch institutionelle Unterstützung (mc5) das Erreichen einer Führungsposition fördern und damit der Weg von „unten nach oben“ möglich wird, verhindern die auf der rechten Seite dargestellten hemmenden Faktoren (mc4) sowie spezifische Aspekte der Unternehmenskultur (mc6) den Aufstieg.

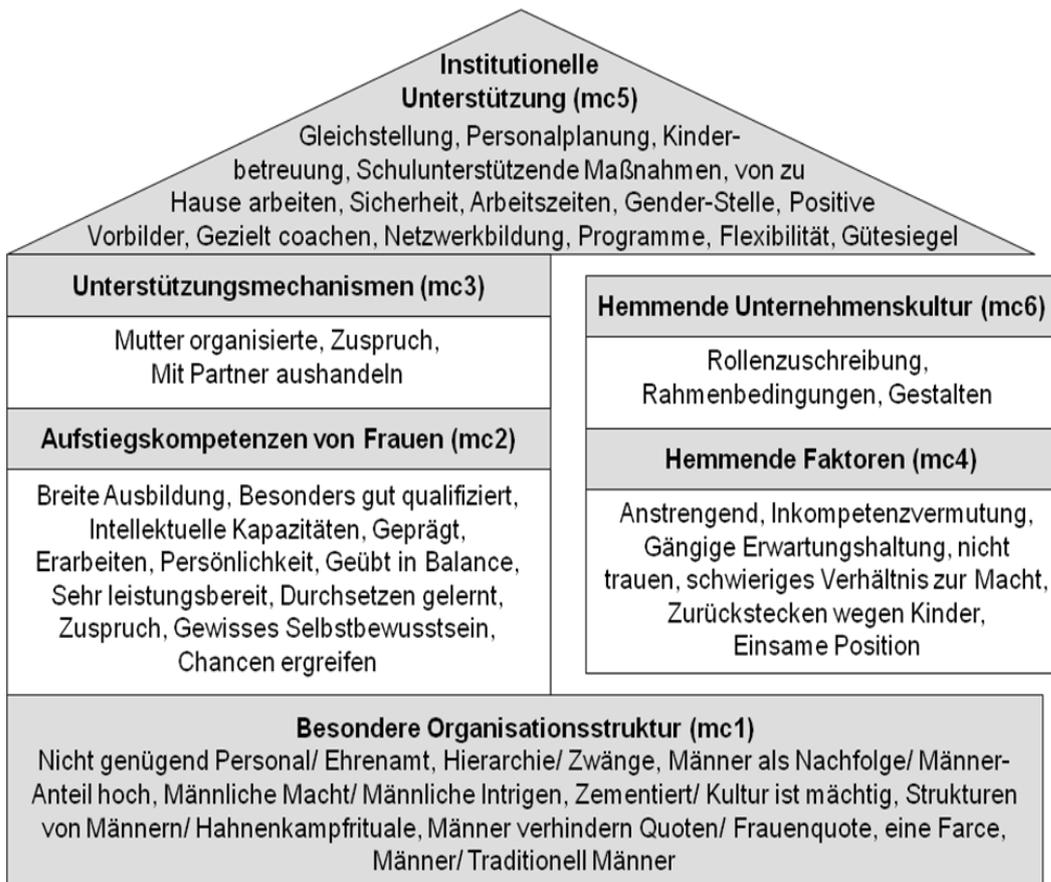


Abbildung 24 Fördernde und hemmende Faktoren zum Erreichen einer Führungsposition der oberen Ebene

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der Grundlage organisatorischer Rahmenbedingungen wie: Gleichstellung (sc31), Personalplanung (sc32), Kinderbetreuung (sc33), Schulunterstützende Maßnahmen (sc34), Von zu Hause arbeiten (sc35), Sicherheit (sc36), Flexible Arbeitszeiten (sc37), Gender-Stelle (sc38), Positive Vorbilder (sc39), Gezieltes Coaching (sc40), Netzwerkbildung (sc41), Programme (sc42), Flexibilität (sc43), Gütesiegel (sc44) (vgl. Hauptkategorie mc5) und den Handlungskompetenzen wie: Breite Ausbildung (sc9), Besonders gut qualifiziert (sc10), Intellektuelle Kapazitäten (sc11), Geprägt (sc12), Erarbeiten (sc13), Persönlichkeit (sc14), Geübt in Balance (sc15), Sehr leistungsbereit (sc16), Durchsetzen gelernt (sc17), Gewisses Selbstbewusstsein (sc18), Chancen ergreifen (sc19), Mutter (sc20), Zuspruch (sc21), Mit Partner aushandeln (sc22) (vgl. Hauptkategorien mc2 und mc3) kann ein Durchbruch der gläsernen Decke gelingen.

Die Besonderheit der „gläsernen Decke“ in der Freien Wohlfahrtspflege

stellt sich aufgrund der Hierarchie-Strukturen (vgl. Hauptkategorie mc1) und Rollenzuschreibungen (aus Hauptkategorie mc6) als doppelschichtige Decke dar.

5.5.2 Fördernde und hemmende Faktoren als Gegenpole

Werden lediglich die fördernden und hemmenden Faktoren betrachtet, besteht eine weitere Möglichkeit der Visualisierung darin, diese als gegeneinander wirkende Kräfte darzustellen. Hier zeigt sich, dass sich v. a. persönliche Handlungskompetenzen, aber auch Maßnahmen und Angebote institutioneller, auch individueller Unterstützung als förderlich im Erlangen einer Führungsposition der oberen Ebene auswirken. Hemmende Faktoren zeigen sich auf individueller Ebene stärker als auf unternehmensstruktureller.

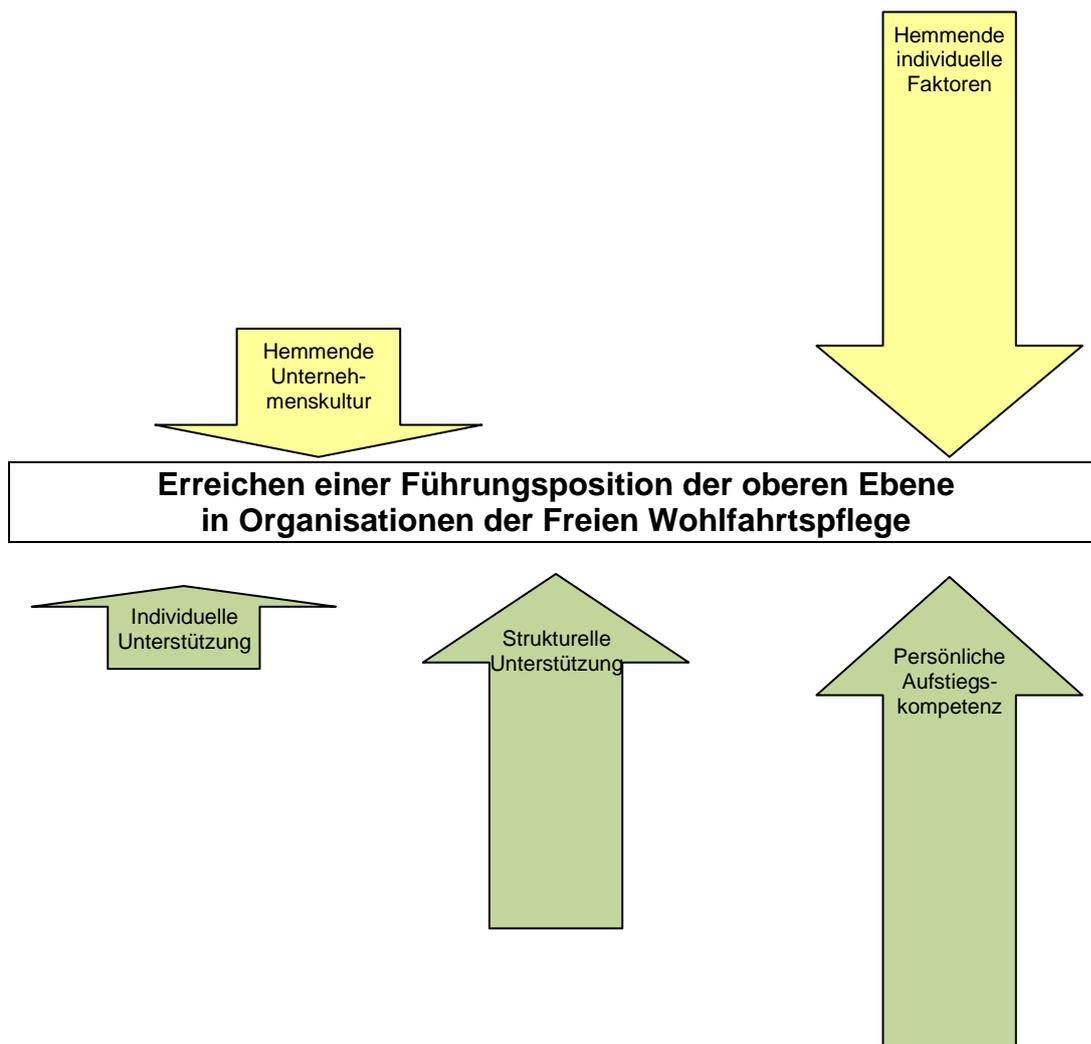


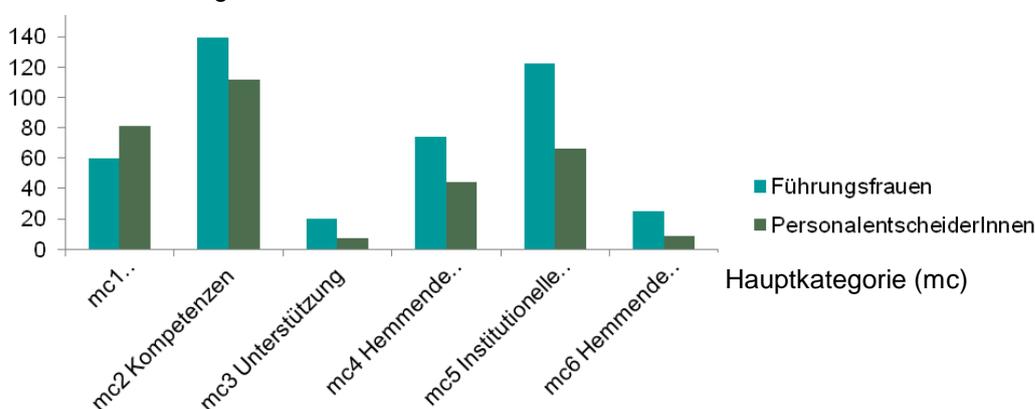
Abbildung 25 Fördernde und hemmende Faktoren als Gegenpole

Quelle: Eigene Darstellung

5.6 Zusammenfassung

Als Gesamtergebnis lässt sich festhalten, dass sowohl bei den Führungsfrauen, als auch bei den Personalentscheiderinnen und -entscheidern die Kategorie mc2 (Kompetenzen und Potentiale von Frauen für Führungspositionen) dominiert. Auch Aspekte der institutionellen Unterstützung (mc5) wurden häufig genannt. Es folgt mc1 Besondere Organisationsstrukturen, bevor in mc4 Hemmende Faktoren und mc6 Hemmende Unternehmenskultur dargestellt werden. Die wenigsten Aussagen finden sich in mc3 Unterstützungsangebote.

Anzahl der Aussagen



	Führungsfrauen	PersonalentscheiderInnen
mc1 Organisationsstruktur	60	81
mc2 Kompetenzen	139	112
mc3 Unterstützung	20	7
mc4 Hemmende Faktoren	74	44
mc5 Institutionelle Unterstützung	122	66
mc6 Hemmende Unternehmenskultur	25	9
Gesamt-Anzahl der Aussagen	440	319

Abbildung 26 Hauptkategorien (mc1-mc6)

Quelle: Eigene Darstellung

6 Schlussfolgerungen

Im Rahmen dieser Dissertation wurden Faktoren erforscht, die Frauen fördern und hemmen, eine Führungsposition in der oberen Führungsebene in Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege zu erreichen. Als Befragte

wurden neben Frauen in Führungspositionen auch Personen interviewt, die relevante Personal(besetzungs)entscheidungen bezüglich Führungspositionen treffen. Daher gehörten Fragen nach biografischen und institutionellen Gelingens- und Verhinderungsfaktoren zum Erreichen einer Führungsposition zu den Kernthemen innerhalb der Interviews. In den Interviews wurden Aspekte zum beruflichen Karriereverlauf (z. B. Karriereplanung, Brüche, Schwierigkeiten, Erfolge) deutlich. Auch zeigten sich fördernde und zugleich hemmende Faktoren im sozialen Umfeld (Frau sein, berufliche und private Sozialisation, Rollenzuweisung und Vorbilder). Im Kontext der Arbeitskultur kristallisierten sich ungeschriebene Gesetze und Spielregeln, auch die Orientierung an patriarchalen Traditionen, als einschränkende Organisationsstrukturen heraus.

Das Vorgehen dabei war bewusst ein nicht nur empirisches. Zunächst fand eine theoriegeleitete Analyse und Auseinandersetzung mit relevanten Begrifflichkeiten, Inhalten wie eine Auswertung vorhandener Studien (Sekundärforschung) statt. Dieser Ausarbeitung schloss sich die eigene Erhebung (Primäranalyse) an.

Hier wurde der Ansatz der qualitativen Forschung gewählt. Als Forschungsmethode zur Datenerhebung diente die Dialogform des Interviews. Die Informationen wurden in der vorliegenden Untersuchung im direkten Kontakt mit den Teilnehmerinnen/ Teilnehmern dieser Studie von der Forscherin (Methode der Expertenbefragung) gesammelt. Dabei sollten Frauen aus der oberen Managementebene Faktoren benennen, die sich ihrer Einschätzung nach zum einen in ihrer eigenen Biografie, zum anderen in der Organisationsstruktur, hemmend oder fördernd (bezogen auf das Erreichen einer Führungsposition) auswirken. Gleichzeitig wurden auch Personalentscheiderinnen und -entscheider befragt, in welchen Aspekten sie die Organisation als hemmend und fördernd wahrnehmen (bezogen auf Biografien von Frauen und Organisationsstrukturen).

In den Interviews stand auch das Erzählprinzip im Vordergrund. Elemente der narrativen Fundierung zeigten sich zum Beispiel darin, dass die Befragten möglichst frei erzählen und ihre eigenen Erfahrungen wiedergeben

sollen, während der Interviewer kaum eingreift. Im Mittelpunkt steht ein bereits existierendes Konzept, welches durch die Äußerungen ggf. modifiziert wird. So zeigen sich bei dieser Forschungsmethode Elemente der Induktion und Deduktion.³²⁷ Abduktion ist darüber hinaus (neben Deduktion und Induktion) eine von drei Arten des wissenschaftlichen logischen Schließens. Während bei der Deduktion³²⁸ von einem Gesetz auf eine Konsequenz geschlossen wird, geht die Induktion³²⁹ entgegengesetzt von der Konsequenz zum Gesetz. Abduktion hingegen meint das Schließen von Gesetz und Konsequenz auf mögliche Bedingungen.³³⁰

Über das Gütekriterium der Adäquatheit wird eine Angemessenheit und Passung der Forschungsergebnisse zu dem untersuchten Gegenstand gefordert. Dies ist notwendig, da die erzielten Resultate die Basis für weitere Interpretationen und Deutungen darstellen. Darüber hinaus ist auch das Schaffen eines Bezugs zwischen den Forschungsergebnissen und dem jeweilig zugehörigen theoretischen Fachwissen (Anschlussfähigkeit) zu beachten.³³¹ Gerade über die Form der Praxisforschung wird versucht, das in den beiden unterschiedlichen Systemen der Praxis und Wissenschaft erarbeitete Wissen gegenseitig anschlussfähig zu machen.³³²

Ziel der Untersuchung war Faktoren aufzuzeigen, die Frauen dabei unterstützen oder hemmen, eine Führungsposition der oberen Ebene in Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege zu erreichen. Aus diesen Ergebnissen sollten in einem zweiten Schritt Lösungswege für die Organisationen aufgezeigt werden, um Frauen den Aufstieg in Führungspositionen zu ermöglichen.

³²⁷ Vgl. Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz, PVU, S. 725.

³²⁸ Weg der Erkenntnisgewinnung, in welcher von einer allgemeinen Regel Einzelaussagen abgeleitet werden.

³²⁹ Weg der Erkenntnisgewinnung, in welcher von Einzelbeobachtungen auf einen allgemeinen Satz geschlossen wird.

³³⁰ Vgl. Moser (2001), a.a.O., S. 322 f., wie auch Moser (2012), a.a.O., S. 22.

³³¹ Vgl. Moser (2012), a.a.O., S. 19.

³³² Vgl. ebenda, S. 6.

Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass die erhobenen Faktoren kaum einen Unterschied zu anderen Branchen aufzeigen, da sie doch überwiegend den aus bisherigen Studien gewonnenen Erkenntnissen, die im theoretischen Teil dargestellt wurden, ähneln. Daraus lässt sich folgern, dass es scheinbar kaum branchenspezifische Faktoren gibt – ggf. treten die Faktoren in ihrer Intension unterschiedlich deutlich auf.

So lässt sich in Hauptkategorie mc1 (Organisationsstrukturen) feststellen, dass auch in der Freien Wohlfahrtspflege die Organisationsstrukturen vornehmlich von Männern geprägt werden. Diese Strukturen erschweren zum einen den Aufstieg von Frauen in die Führungsebene, zum anderen erscheint den Arbeitnehmerinnen eine Position unter diesen Bedingungen wenig oder nicht attraktiv.

Hier könnte versucht werden, mit der Implementierung von Gender Mainstreaming-Aspekten Änderungen herbei zu führen. Die im Zusammenhang mit mc1 dargelegten Gesichtspunkte, verbunden mit den Ergebnissen aus der Hauptkategorie mc6 (hemmende Unternehmenskultur) unterstreichen die Forderung nach einem unternehmenskulturellen Wandel in der Führungsspitze.

Die Hauptkategorie mc2 (Kompetenzen) macht nicht nur darauf aufmerksam, sondern belegt, dass Frauen über ein Bündel an Erfolgskompetenzen für Führungspositionen verfügen. Die erhobenen Qualifikationen lassen sich den Kompetenzbereichen Fach-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenz zuordnen und machen ebenfalls deutlich, dass mangelnde Eignung nicht als Grund für die fehlende Präsenz von weiblichen Führungskräften herangezogen werden kann. Vielmehr wird dadurch nochmals verstärkt darauf hingewiesen, dass Organisationen dieses – bisher scheinbar noch nicht ausgeschöpfte – Potential entdecken und für sich nutzen sollten. Hier könnten gender recruitment und female recruiting geeignete Ansätze sein.

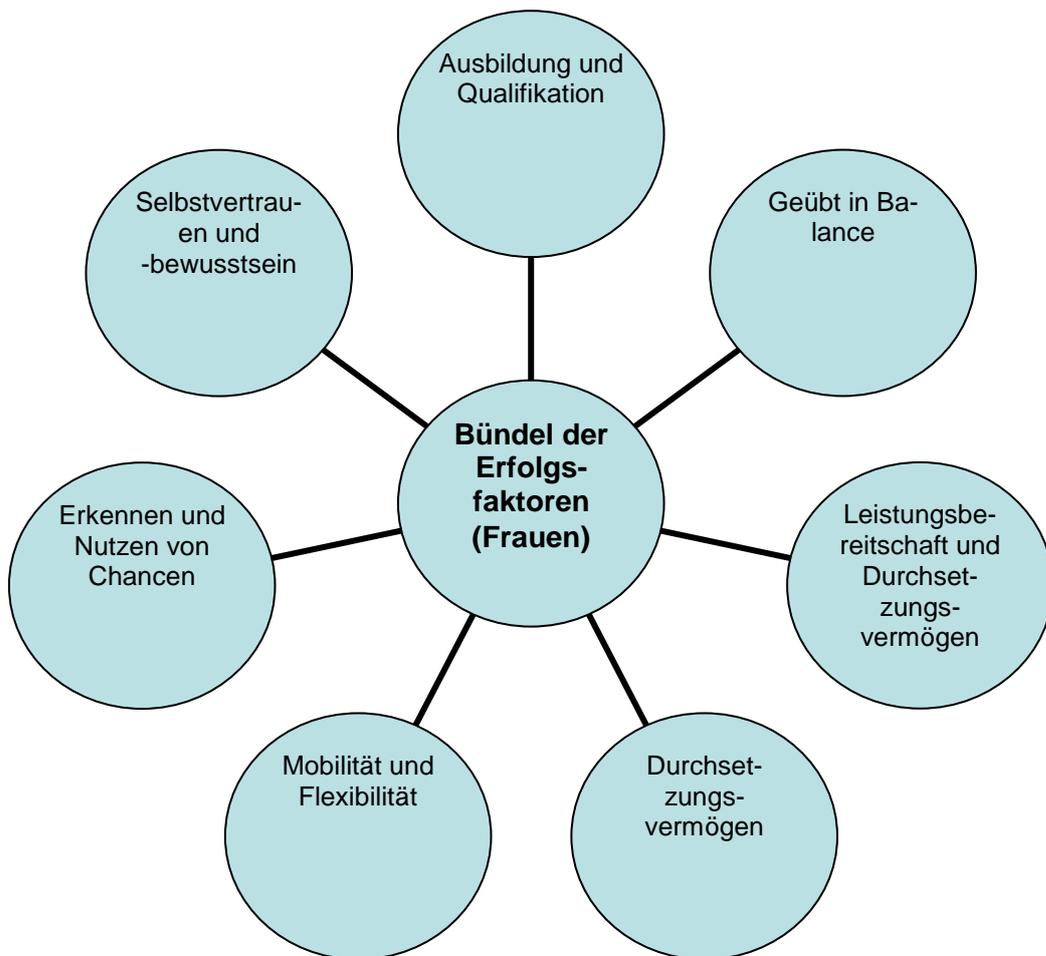


Abbildung 27 Kompetenzbündel karriereorientierter Frauen

Quelle: Eigene Darstellung

Individuelle Hindernisse wurden in der Hauptkategorie mc4 (hemmende Faktoren) zusammengefasst. Hier finden sich hemmende Persönlichkeitsmerkmale, die Frauen mit Führungspotential bzw. diejenigen, die eine Führungsposition anstreben, durch die gewonnenen Erkenntnisse aus mc3 (persönliche Unterstützungsmechanismen) überwinden könnten.

Neben den in mc2 (förderliche Kompetenzen) erwähnten förderlichen biografischen Faktoren zeigen sich in mc5 (institutionelle Unterstützung) eine Vielzahl förderlicher institutioneller Faktoren, die Frauen dabei unterstützen, eine Führungsposition der oberen Führungsebene zu erreichen (siehe folgende Abbildung).

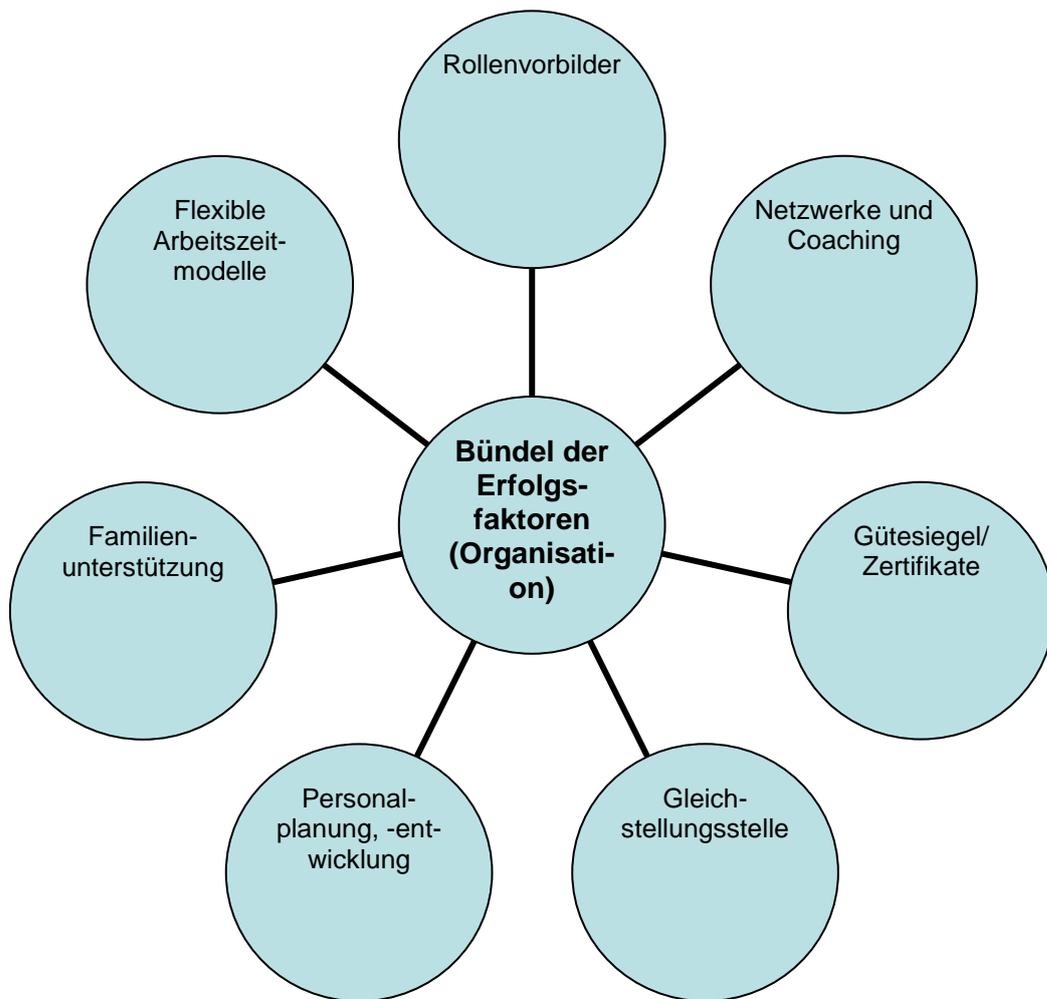


Abbildung 28 Bündel institutioneller Erfolgsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend bleibt, auch aufgrund der soeben methodisch dargelegten Aspekte die Erkenntnis, dass die durchgeführte qualitative Analyse zunächst einmal eine Tendenz aufzeigt. In einem weiteren Schritt könnten nun stärker die beiden Möglichkeiten eines internen Aufstiegs oder eines externen Arbeitsplatzwechsels zur Karriereentwicklung (Stichworte aus den Interviews) in den Fokus genommen werden, um herauszustellen, ob damit Unterschiede bei und mit der Wahrnehmung hemmender und fördernder Faktoren verbunden sind.

Literaturverzeichnis

Albert, Martin (2005): Sozialmanagement und Gender Mainstreaming. Neue Aspekte für die Professionalisierung der Sozialen Arbeit. In: Soziale Arbeit: Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete 54 (8), S. 288-295.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

Allmendinger, Jutta (2009): Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen. München: Pantheon.

Andresen, Sünne (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traum-paar? Interdisziplinärer Dialog zur "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anger, Christina; Plünnecke, Axel; Tröger, Michael (2009): Renditen der Bildung. Investitionen in den frühkindlichen Bereich. Studie im Auftrag der Wissensfabrik. Unternehmen für Deutschland e.V. Ludwigshafen.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Gleiche Arbeit, ungleicher Lohn? Zahlen und Fakten zu Entgeltungleichheit in Deutschland und Europa. Berlin.

Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch für Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Assig, Dorothea; Beck, Andrea (1996): Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit. München: Vahlen.

AWO Bundesverband e.V. (2014): Wir über uns. Online verfügbar unter www.awo.org.

Baecker, Dirk (2003): Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trou-

ble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 125-143.

BAGFW Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (1985): Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege - Aufgaben und Finanzierung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

BAGFW Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2002): Die Freie Wohlfahrtspflege. Profil und Leistungen. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

BAGFW Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2009): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2008. Berlin.

Bartz Schiefer, Katrin (2005): Mutterschaft auf Führungsebene - eigentlich kein Problem. Von gegenseitigem Vertrauen und der richtigen Position zum richtigen Zeitpunkt: eine empirische Studie zum „Schwangerschaftsrisiko“. Zürich, Chur: Rüegger.

Bass, Bernard M.; Stogdill, Ralph M. (1990): Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.

Bauer, Rudolph (2013): Wohlfahrtsverbände. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 1019-1023.

Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.) (2010): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Behr, Karin (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim: Juventa-Verlag.

Bertelsmann Stiftung (2008): Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2010): Karrierек(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh.

Bertelsmann Stiftung (2010a): Doppelbelastung von Familie und Beruf stoppt Frauen-Karrieren. Online verfügbar unter http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-110B060D-98F28B27/bst/xcms_bst_dms_31978_31979_2.pdf.

Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf. Bielefeld: Bertelsmann.

Bischoff, Sonja (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland; die 5. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.

Blaumeiser, Heinz (2001): Einführung in die qualitative Sozialforschung. In: Hug, Theo (Hg.): Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, S. 31-51.

Blickle, Gerhard (2002): Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? Trainer, Beichtvater, Strippenzieher, Pate und Freund. Mentoren fördern junge Talente in ihrer Organisation. In: Personalführung 35 (9), S. 66-72.

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010): Unternehmen Kinderbetreuung. Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung. 3. Auflage. Berlin, Rostock.

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a): Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg. Berlin.

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin.

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Chancengleichheit im Erwerbsleben. Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html>.

BMFSFJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): 2. Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland. 2. Auflage. Berlin.

Bock, Karin (Hg.) (2010): Handbuch qualitative Methoden in der sozialen Arbeit. Leverkusen, Farmington Hills, Mich: Budrich.

Boeßenecker, Karl-Heinz; Vilain, Michael (2013): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Borutta, Manfred; Giesler, Christiane (2006): Karriereverläufe von Frauen und Männern in der Altenpflege. Eine sozialpsychologische und systemtheoretische Analyse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Breidenbach, Sonja (2000): Frauen gestalten soziale Arbeit. Soziale Arbeit zwischen geistiger Mütterlichkeit und Professionalität. Münster: Lit.

Büchi, Lee; Haldner, Barbara (2005): Frauen der Sozialen Arbeit in Führungspositionen. Themen, mit welchen sich Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen müssen. Rubigen: Ed. Soziothek.

Bujnoch, Sabine (2008): Frauen in Führungspositionen in der sozialen Arbeit. Linz: Ed. Pro Mente.

Bundesagentur für Arbeit (2009): Arbeitsmarkt 2008. Nürnberg. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Jahresbericht-Arbeitsmarkt-Deutschland/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-2008.pdf>.

Bundesagentur für Arbeit (2012): Arbeitsmarkt 2011. Nürnberg. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Jahresbericht-Arbeitsmarkt-Deutschland/Generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-2011.pdf>.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2005): Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 20. September 2013 (BGBl. I S. 3642). Berlin: Bundesministerium der Justiz.

Business Case Report (2008): Wirtschaftlicher Erfolg durch Diversity Management: Empirische Studien, Praxisbeispiele, Strategien. Köln: Ungleich Besser Diversity Consulting.

Butler, Judith (1990): Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity. New York: Routledge.

Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Caritas in Deutschland (2014): Die Caritas. Online verfügbar unter www.caritas.de.

Casel, Gertrud; John, Ottmar; Keul, Hildegund; Ruffing, Andreas (2004): Frauen in verantwortlichen Positionen in bischöflichen Ordinariaten und diözesanen Einrichtungen. Bonn.

Cloos, Peter; Züchner, Ivo (2012): Das Personal der Sozialen Arbeit. Größe und Zusammensetzung eines schwer zu vermessendes Feldes. In: Thole, Werner (Hg.) Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 933-954.

Cornelißen, Waltraud; Rusconi, Alessandra; Becker, Ruth (Hg.) (2011): Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2013): Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Denzin, Norman K. (2001): Interpretive interactionism. 2nd edition. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Der Paritätische Gesamtverband (2014): Verband. Online verfügbar unter www.der-paritaetische.de.

Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; Baumgarten, Pascal (2007): Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Paris: McKinsey & Company.

Dettmer, Susanne; Bühren, Astrid; Kaczmarczyk, Gabriele (2006): Karriereplanung für Ärztinnen. Heidelberg: Springer.

Deutsches Rotes Kreuz (2014): Über uns. Online verfügbar unter www.drk.de.

Diakonie Deutschland (2014): Über uns. Online verfügbar unter www.diakonie.de.

Dienst-Loth, Daniela (2003): Karriereorientierung als Lebensmuster in der Biografie von Frauen. Eine rekonstruktive Analyse. Hamburg: Kovac.

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001-2010. Berlin.

DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006. Berlin.

Dörr, Stefan (2008): Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 178-189.

Ehlert, Gudrun; Funk, Heide; Stecklina, Gerd (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim/ Bergstraße: Juventa.

Ernst & Young GmbH (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance. Stuttgart.

Europäische Kommission (2003): Kosten und Nutzen personeller Vielfalt in Unternehmen. Brüssel.

Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

Europäische Kommission (2006): Best practices for even gender distribution in the 25 MS in the domain of Information Society. Study final report. DG-INFISO. Luxemburg.

Fischer, Gabriele; Dahms, Vera; Bechmann, Sebastian; Frei, Marek; Leber, Ute (2009): Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben. Auswertungen des IAB-Betriebspanels 2008. IAB-Forschungsbericht, 04/2009. Nürnberg.

Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2009): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fraunhofer ZV (Hg.) (2012): Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte - Ergebnisse einer Untersuchung in neun großen Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Prengel, Annedore (Hg.) (2013): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.) (2009): Mixed Leadership: mit Frauen in die Führung. Bern: Haupt.

Geertz, Clifford (1973): The interpretation of cultures. Selected essays. New York: Basic Books.

Geertz, Clifford; Luchesi, Brigitte; Bindemann, Rolf (2003): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gehrig, Nicole (2013): Emotionale Intelligenz als Erfolgsfaktor weiblicher Führungskräfte. Eine empirische Analyse. Lüneburg.

Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung vom 14. August 2006, BGBl I, Nr. 39, S. 1897. Berlin: Bundesregierung.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung. 3. Auflage. Bern: Huber.

Göddertz, Silke; Rauschnabel, Philipp A.; Ivens, Björn S. (2011): Frauenquoten – eine Geheimwaffe im War for Talent? In: bdvb aktuell 114, S. 10-12.

Goldberg, Philip (1968): Are women prejudiced against women? In: Transaction 5 (5), S. 28-30.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch das Gesetz vom 11. Juli 2012 (BGBl. I S. 1478). Berlin: Deutscher Bundestag.

Günther, Susanne; Gerstenmaier, Jochen (2005): Führungsfrauen im Management. Forschungsbericht, Nr. 175. München: Universität München.

Hadler, Antje (1995): Frauen & Führungspositionen. Prognosen bis zum Jahr 2000. Eine empirische Untersuchung betrieblicher Voraussetzungen

und Entwicklungen in Großunternehmen. Frankfurt am Main, Wien u.a.: Lang.

Hartmann, Michael (2002): Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.

Hasenjürgen, Brigitte (2012): Soziale Arbeit - Profession und Gender. Arbeitsbibliographie. Münster.

Haubl, Rolf; Daser, Bettina (2007): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Heckmann, Markus; Kettner, Anja; Rebien, Martina (2009): Einbruch in der Industrie - soziale Berufe legen zu. Offene Stellen im IV. Quartal 2008. In: IAB-Kurzbericht (11), S. 1-8.

Henn, Monika (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Auflage. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.

Henn, Monika (2010): Wenn Frauen in Führung gehen. Was können Politik und Wirtschaft tun, um von weiblichen Kompetenzen zu profitieren? In: ApothekenManager 63 (1), S. 12-14.

Hering, Sabine (2006): Differenz oder Vielfalt? — Frauen und Männer in der Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Zander, Margherita (Hg.): Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 18-32.

Hering, Sabine (2011): Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Ehlert, Gudrun; Funk, Heide; Stecklina, Gerd (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim/ Bergstraße: Juventa, S. 159-162.

Hessisches Gleichberechtigungsgesetz (2013). HGIG vom 31.08.2007. Fundstelle: GVBl. I 2007, 586.

Højgaard, Lis (1990): Vil kvinder lede? Et spørgsmål om fornyelse. København: Ligestillingsrådet.

Holst, Elke; Wiemer, Anita (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze. Berlin: DIW.

Hölzle, Christina (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim: Juventa.

Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH: Studie 2012: Frauen im Management (FiM). Online verfügbar unter http://www.hoppenstedt-fim.de/wp-content/uploads/2012/03/Hoppenstedt-Studie_FIM_03_2012.pdf.

Horcher, Georg (2009): Das System sozialer Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch für Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 193-246.

Houcker-Wagner, Adelheid (2000): ProFil - Frauen in Leitung. Ein Trainingsleitfaden. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Hug, Theo (Hg.) (2001): Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.

Hunt, James G. (1999): Transformational/ charismatic leadership's transformation of the field. In: The Leadership Quarterly 10 (2), S. 129-144.

Imker, Henning; Albinus, Martin (Hg.) (1999): Social management. Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controlling in Nonprofit-Organisationen. Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft 37.

Jaeger, Burkhard (2004): Humankapital und Unternehmenskultur. Ordnungspolitik für Unternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Jasper, Gerda (2011): Frauenkarrieren in Unternehmen - Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Jung, Hans (2010): Personalwirtschaft. 9. Auflage. München: Oldenbourg.

Kansteiner-Schänzlin, Katja (2002): Personalführung in der Schule. Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Schulleitung. Bad Heilbrunn/ Obb: Klinkhardt.

Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and women of the corporation. New York: BasicBooks.

Keil, Marion; Amershi, Badrudin; Holmes, Stephen (2007): Trainingshandbuch Diversity Management. Wien: Carl Überreuter.

Kemer, Olga (2007): Frauenförderung in Unternehmen. München: Grin.

Kienbaum Management Consultants (2012): Frauen – Macht – Regierung. Eine Studie über den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Bundesregierung 2012. Berlin.

Klein, Uta (2011): Gleichstellungspolitik. In: Ehlert, Gudrun; Funk, Heide; Stecklina, Gerd (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim/ Bergstraße: Juventa, S. 183-185.

Knaths, Marion (2012): Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen. 9. Auflage. München: Piper.

Kowol, Uli (2010): Veränderte Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte der Sozialen Arbeit? Online verfügbar unter <http://www.fh-dortmund.de/de/ftransfer/medien/fob11/Kowol.pdf>.

Kraml, Barbara (2008): Gender Budgeting in Wien Meidling. Ein Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit öffentlicher Haushalte? Frankfurt am Main, Bern: P. Lang.

Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.) (2013): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Krell, Gertraude (2002): Diversity Management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen? In: Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler, S. 105-120.

Krell, Gertraude (2011): Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 3-24.

Krell, Gertraude; Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 155-174.

Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Krell, Gertraude im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (2009): Chancengleichheit in Spitzenpositionen. Berlin.

Krumpholz, Doris (2004): Einsame Spitze. Frauen in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kutzschenbach, Claus von (2011): Frauen - Männer - Management. Führung und Team neu denken. 3. Auflage. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim, Basel: Beltz.

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1938): Experimental studies in social climates of groups. Iowa: University of Iowa.

Ley, Ulrike; Kaczmarczyk, Gabriele (2013): Führungshandbuch für Ärztinnen. Gesunde Führung in der Medizin. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Lindstädt, Hagen; Fehre, Kerstin; Wolff, Michael (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Macha, Hildegard (1998): Frauen und Macht - die andere Stimme in der Wissenschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 22/23, S. 12-21.

Macha, Hildegard; Klinkhammer, Monika (2000): Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt/ Main: Campus-Verlag.

Mägli, Rene (2009): Warum Frauen erfolgreich Führungspositionen besetzen. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: mit Frauen in die Führung. Bern: Haupt, S. 235-244.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.

Merchel, Joachim (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. 3. Auflage. Weinheim, München: Juventa-Verlag.

Merchel, Joachim (2010): Leitung in der sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2. Auflage. Weinheim, München: Juventa-Verlag.

Merten, Olaf (1999): Aspekte der Personalführung und Organisationsentwicklung in Nonprofit-Organisationen. In: Imker, Henning; Albinus, Martin (Hg.): Social management. Aspekte der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Controllings in Nonprofit-Organisationen. Braunschweiger Studien zur Erziehungs- und Sozialarbeitswissenschaft 37, S. 9-62.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2010): ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Me-

thoden, Empirie. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 376-379.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2013): Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje, Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 457-471.

Moos, Gabriele; Bode, Sara; Hornung, Julia (2010): contec Vergütungsstudie. Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Bochum.

Moos, Gabriele; Klug, Wolfgang (2009): Basiswissen Wohlfahrtsverbände. München: Reinhardt/ UTB.

Morrison, Ann M.; White, Randall P. (1987): Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

Moser, Heinz (2001): Einführung in die Praxisforschung. In: Hug, Theo (Hg.): Einführung in die Methodologie der Sozial- und Kulturwissenschaften. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag: Hohengehren, S. 314-325.

Moser, Heinz (2012): Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung. 5. Auflage. Freiburg/ Breisgau: Lambertus.

Müller, Wolfgang C. (2013): Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. In: Kreft, Dieter; Mielenz, Ingrid (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 7. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 758-763.

Munsch, Chantal (2012): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hg.) Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 1177-1189.

Nerge, Sonja (1993): Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin: Ed. Sigma.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Noll, Bernd; Volkert, Jürgen; Zuber, Nina (2007): Zusammenhänge zwischen Unternehmensverflechtungen und -gewinnen, Rekrutierung von Führungskräften und deren Einkommenssituation. Pforzheim: Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung.

Oakley, Judith G. (2000): Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. In: Journal of Business Ethics, 2000 (27), S. 321-334.

Ohlendieck, Lutz (2003): Gender Trouble in Organisationen und Netzwerken. In: Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 171-185.

Otto, Hans-Uwe (Hg.) (2003): Empirische Forschung und soziale Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Neuwied, München: Luchterhand, Reinhardt.

Pasero, Ursula; Weinbach, Christine (Hg.) (2003): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays. Frankfurt/ Main: Suhrkamp.

Peters, Sibylle; Bensel, Norbert (2002): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Pflüger, Niels (2008): Einführung in die Betriebspädagogik. Grundbegriffe, Geschichte, Ziele und Tätigkeitsfelder. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand.

Preuss, Eva (1986): Die Frau im Management. Vorurteile, Fakten und Erfahrungen. Stand der Forschung und Ergebnisse einer Untersuchung der Managerin in der Schweiz. St. Gallen.

Prinz, Tanja (2003): Ausgewählte Mentoring-Programme für Frauen in der Politik in Deutschland: Grin.

Rabe-Kleberg, Ursula (1993): Verantwortung und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe. Bielefeld: Kleine.

Rapoport, Rhona; Rapoport, Robert N. (1969): The dual career family. A variant pattern and social change. In: Human relations 22 (1), S. 3-30.

Raunecker, Renate (2001): Berufliche Neuorientierung von Frauen im mittleren Lebensalter: Grin.

Regierungskommission (2013): Deutscher Corporate Governance-Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013. Frankfurt: Deutsches Aktieninstitut e. V.

Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen. Straßburg: Amtsblatt der Europäischen Union.

Richtlinie 76/207/EWG des Rates vom 9. Februar 1976 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen. Brüssel: Europäische Gemeinschaft.

Runia, Peter (2003): Soziales Kapital als Ressource der Karrierepolitik. In: Hitzler, Ronald, Pfadenhauer, Michaela (Hg.): Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgreichen Handelns. Opladen: Leske + Budrich, S. 149-158.

Sauer-Schiffer, Ursula (2000): Biografie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster: Waxmann.

Sausele, Ines (2004): Leiten lernen. Führungskräfteentwicklung in pädagogisch-sozialen Einrichtungen. Münster: Waxmann.

Schaffer, Hanne (2002): Empirische Sozialforschung für die soziale Arbeit. Eine Einführung. Freiburg/ Breisgau: Lambertus.

Schaufler, Birgit (2000): Frauen in Führung. Von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen. Bern: Huber.

Scherr, Albert (2012): Männer als Adressatengruppe und Berufsgruppe in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 559-568.

Schiersmann, Christiane; Geissler, Dorothea; Bentner, Ariane (2004): Quereinstieg zum Aufstieg. Berlin: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Schnatmeyer, Dagmar (2003): Frauen und Führung. Berufliche Segregation und neue Konzepte zur Chancengleichheit. Bonn: DIE.

SHL Deutschland GmbH (2012): Talentanalyse-Tool. Online verfügbar unter www.shl.com/de/news-item/press_releases/Aktuelle-SHL-Analyse-zeigt-es-gibt-mehr-Frauen-mit-Fuehrungsqualitaeten.

Simon, Fritz B. (2005): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. 5. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Spellerberg, Annette (2005): Die Hälfte des Hörsaals. Frauen in Hochschule, Wissenschaft und Technik. Berlin: Edition Sigma.

Spogis, Veronika (2003): Strategien für die Chancengleichheit. Möglichkeiten von Weiterbildung am Beispiel weiblicher Führungskräfte. Münster: Seim.

Stahl, Gabriele; Mühlhng, Nicole (2010): Deutschlands Chefinnen. Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen. Frankfurt am Main.

Statistisches Bundesamt (2009): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart: Metzler-Poeschel.

Statistisches Bundesamt (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europa. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2012a): Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen in Deutschland. Wiesbaden.

Steinert, Erika; Thiele, Gisela (2008): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Lang.

STMAS Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2009): Frauen in Führungspositionen. München.

Straumann, Leila D.; Hirt, Monika; Müller, Werner R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung: Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Strauss, Anselm L. (1987): Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge: University Press.

Struthmann, Sandra (2013): Gender- und Diversity-Management. Frauen als Fach- und Führungskräfte für Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer.

Szebel-Habig, Astrid (2009): Mixed Leadership: eine Nutzen-Kosten-Betrachtung. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: mit Frauen in die Führung. Bern: Haupt, S. 59-83.

Thole, Werner (Hg.) (2012): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

TNS Infratest im Auftrag der Commerzbank AG (2011): Frauen und Männer an der Spitze: So führt der deutsche Mittelstand. Frankfurt.

Tornow, Walter W.; Pinto, Patrick R. (1976): The development of a managerial job taxonomy, a system for describing, classifying, and evaluating executive positions. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Veith, Monika (1988): Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/ Main, New York: Campus.

Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft vom 25. März 1957, durch Artikel 2 Nr. 1 des Vertrags von Lissabon vom 13. Dezember

2007 umbenannt in Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union. Luxemburg: Europäische Union.

Viernickel, Susanne; Schwarz, Stefanie (2009): Schlüssel zu guter Bildung, Erziehung und Betreuung. Wissenschaftliche Parameter zur Bestimmung der pädagogischen Fachkraft-Kind-Relation. Berlin: Der Paritätische - Gesamtverband.

Wagner, Harald (Hg.) (2002): Hoch begabte Mädchen und Frauen. Begabungsentwicklung und Geschlechterunterschiede. Tagungsbericht. 2. Auflage. Bad Honnef: Bock.

Wendt, Wolf Rainer (2012): Vom Helfertraining zum Hochschulgrad - Grundlinien der Ausbildungsgeschichte. In: Thole, Werner (Hg.): Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 1027-1044.

Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. "Gender at work" in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Williams, Christine L. (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. In: Social Problems, Volume 39 (3), S. 253-267.

Wippermann, Carsten (2013): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. 5. Auflage. Rostock: Publikationsversand der Bundesregierung.

Wittig, Jan (2009): Corporate Governance in sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch für Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 641-654.

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Auflage. Köln: Luchterhand.

Zander, Margherita (Hg.) (2006): Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (2014): ZWST - Über uns. Online verfügbar unter www.zwst.org.

Ziegler, Judith (2002): Zwischen Karriere und Familie. Eine Untersuchung über österreichische Führungskräfte. Wien: WUV-Verlag.

Lebenslauf

BERUFSPRAXIS

- Seit 03.2014 Vertretungsprofessorin (50%) Lehrgebiet Fachwissenschaft der Sozialen Arbeit, Fachbereich Sozialwissenschaften, Hochschule Koblenz
- Seit 03.2014 Vertretungsprofessorin (50%) Lehrgebiet Finanzierung, Planung und Administration Sozialer Arbeit, Fachbereich Sozialwesen, Hochschule RheinMain Wiesbaden
- 07.2007 - 07.2013 Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Koblenz
- 02.2005 - 07.2007 Jugendbildungsreferentin, Katholische Fachstelle für Jugendarbeit Westerwald/ Rhein-Lahn, Bistum Limburg
- 01.2004 - 01.2005 Haus der Jugend sowie Sozialamt, Bereich Schule und Kultur, Stadtverwaltung Bad Neuenahr-Ahrweiler
- 10.2003 - 12.2003 Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme in Mayen, Bildung & Soziales e. V., Lahnstein

AUSBILDUNG

- 03.2014 Zulassung zum Promotionsverfahren, Fachbereich 5: Erziehungswissenschaften der Universität Koblenz-Landau
- Seit 10.2008 Promotionsstudium Erziehungswissenschaften/ Psychologie, Universität Koblenz-Landau
- 12.2004 Staatliche Anerkennung, Landesamtes für Soziales, Jugend und Versorgung in Mainz
- 04.2000 - 10.2003 Studium Diplom Sozialarbeit (FH), Fachhochschule Koblenz
- 09.1990 - 07.1999 Kronberg Gymnasium Aschaffenburg