

Hochschule für Polizei und
öffentliche Verwaltung NRW
Abteilung Köln



Projektarbeit zum Thema:

Frauen in Führungspositionen

Eingereicht von: Maya Baumgärtner, Vanessa Diefenbach, Theresa Gerhards, Alena Jöntgen, Christopher Keymer, Jan Lethert, Niklas Malburg, Julina Pütz, Maren Reetz, Leon Schlesiger

Betreuende Dozentin: Frau Prof. Dr. Beate Busse

Praxisbetreuerin: Astrid Günther

Eingereicht am: 31.05.2021

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Allgemeines zur Projektarbeit	3
2.1 Forschungsfrage, Forschungsziel und Forschungsmethoden.....	3
2.2 Regionalität	4
2.3 Gestaltung und Zusammensetzung der Gruppe:.....	5
2.4 Projektarbeit unter Corona-Bedingungen	6
2.5 Erkannte Herausforderungen in der Projektarbeit.....	8
3 Geschichtlicher Hintergrund.....	9
4 Theoretische Grundlagen	11
4.1 Einleitung zum Themenkomplex der theoretischen Grundlagen:	11
4.2 Rechtliche Verankerung.....	12
4.3 Umsetzungshindernisse der Frauenförderung im öffentlichen Dienst	16
4.3.1 Gläserne Decke.....	17
4.3.2 Das Ursachen-Modell.....	22
4.4 Lösungsansätze	26
4.4.1 Frauenquote.....	27
4.4.2 Führung in Teilzeit.....	30
4.4.3 Gleichstellungspläne	38
4.4.4 Mentoring-Programm	46
4.4.5 Netzwerk	51
5. Ist-Stand-Erhebung	51
5.1 Überleitung	51
5.2 Erläuterung zur Methode	52
5.2.1 Allgemeines	52
5.2.2 Die Erhebungsmethode und Durchführung.....	54
5.2.3 Der Fragebogen.....	54
5.3 Auswertung und Interpretation.....	55
5.3.1 Frage 1 und 2.....	55
5.3.2 Frage 3 und 4.....	57
5.3.3 Frage 5 und 6.....	58

5.3.4 Frage 7 und 8.....	60
5.3.5 Frage 9 und 10.....	61
5.3.6 Frage 11 und 12.....	63
5.3.7 Frage 13 und 14.....	65
5.3.8 Frage 15 und 16.....	65
5.3.9 Frage 17.....	66
5.3.10 Frage 18.....	68
6. Quantitative Befragung	68
6.1 Erläuterung zur Befragungsmethode	69
6.1.1 Der Fragebogen.....	69
6.1.2 Durchführung	70
6.2 Auswertung.....	73
6.2.1 Persönliche Angaben.....	73
6.2.2 Karrierebarrieren.....	78
6.2.3 Karrierehilfen.....	82
6.2.4 Chancengleichheit.....	93
6.3 Verknüpfung der Auswertung mit dem theoretischen Teil.....	95
6.3.1 Gläserne Decke.....	95
6.3.2 Ursachen-Modell.....	97
7. Qualitative Befragung.....	100
7.1 Einleitung	100
7.1.1 Allgemeines zur qualitativen Befragung	100
7.1.2 Vorbereitung der qualitativen Befragung	101
7.1.3 Durchführung der qualitativen Befragung	103
7.2 Erläuterung Befragungsmethode	104
7.2.1 Frage 1, 2 und 3.....	104
7.2.2 Frage 4, 5 und 6.....	107
7.2.3 Frage 7, 8 und 9.....	110
7.2.4 Frage 10 und 11.....	114
7.3 Resümee der qualitativen Befragung	116
8 Handlungsempfehlung	119
8.1 Einleitung	119
8.2 Netzwerk.....	120

8.3 Mentoring-Programm.....	121
8.4 Weiterbildung	124
8.5 Familie und Beruf.....	126
8.6 Rechtliche Vorgaben	133
9 Schlusswort.....	135
10 Literaturverzeichnis	136
11 Anlagen	141
12 Eigenständigkeitserklärung	187

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
Ebd.	Ebenda
Etc.	et cetera
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
o.g.	Oben genannte/n
S.	Seite
s.o.	Siehe oben
Vgl.	Vergleiche

1 Einleitung

„Als erster afroamerikanischer Präsident empfand ich eine besondere Verpflichtung, ein inklusives Arbeitsumfeld zu gestalten. Dennoch neigte ich dazu, die Bedeutungen von Hautfarbe und Geschlecht als geringer einzuschätzen, als sie sie in der Gruppendynamik im Büro tatsächlich hatten [...]“¹

Mit diesem Satz beschreibt der Friedensnobelpreisträger und ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Barack Obama, dass es auch unter seiner Führung Schwierigkeiten zwischen Frauen und Männern im Berufsalltag gab.

Doch wie sieht es bei uns in Europa bzw. Deutschland aus? Schließlich haben wir eine Bundeskanzlerin, eine Verteidigungsministerin und eine Präsidentin der Europäischen Kommission. Darüber hinaus gilt Deutschland bei seinen Partner*innen als weltoffen, respektvoll und gerecht.

Ein erster vermeintlicher Eindruck lässt demnach vermuten, dass Frauen in Deutschland längst in allen Führungsebenen bzw. Führungspositionen angekommen sind.

Jedoch fällt bei genauerer Betrachtung schnell auf, dass weder auf Bundes-, oder Landes- noch auf der Kommunalebene ein wirkliches Gleichgewicht zwischen Mann und Frau innerhalb der Führungsebenen besteht.

Für unsere Untersuchung ist dabei nicht der politische Bereich, sondern der Bereich der Verwaltung besonders interessant und somit unser Fokus. Hier herrscht immer noch ein großes Ungleichgewicht im Bereich der Führungspositionen zwischen Mann und Frau.²

¹ Barack Obama, Ein verheißenes Land, S. 745.

² Interner Verweis auf Themenabschnitt 5.3 Auswertung und Interpretation; S. 62.

Diese aufgestellte Hypothese wird im späteren Verlauf des Projektberichts durch objektive Erhebungen (Ist-Stand-Erhebung) und subjektive Wahrnehmungen (quantitative Online-Befragung und qualitative, strukturierte Interviews) genauer beleuchtet, analysiert und bewertet.

Wir, zehn Studierende der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung (HSPV), haben uns aus diesem Grund im Rahmen unseres Projekts mit dem Thema **Frauen in Führungspositionen im Kreis Euskirchen** auseinanderge-
setzt.

Der Fokus des Projekts wird damit auf das Kreisgebiet Euskirchen begrenzt.
Der Kreis Euskirchen umfasst elf Städte bzw. Gemeinden sowie die Kreisver-
waltung und damit insgesamt zwölf Kommunalverwaltungen.

Zu Beginn des Projekts haben wir Studierenden gemeinsam mit unserer Pra-
xisbetreuerin, Frau Astrid Günther (Gleichstellungsbeauftragte des Kreises
Euskirchen) und unserer betreuenden Dozentin der HSPV, Frau Prof. Dr.
Beate Busse, unser konkretes Ziel definiert und damit verbunden die kon-
kretisierte Forschungsfrage gestellt.

Das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ist für uns alle sehr bedeutend.
Es ist für alle sehr verständlich und greifbar, vor allem wenn man betrachtet,
dass der Großteil der Mitarbeiter*innen in einer Verwaltung weiblich ist und
es dennoch erstaunlich ist, dass die Führungspositionen immer noch über-
wiegen dem männlichen Geschlecht vorbehalten sind.³

Zudem ist das Thema Gleichstellung in jeder Hinsicht ein aktuelles und vor
allem gesellschaftlich interessantes Thema. Fast jede Person hat hiermit
schon einmal Erfahrungen gemacht bzw. Berührungspunkte gehabt.

Umso spannender war für uns daher die Betrachtung des Themas in den re-
gionalen Kommunalverwaltungen.

³ Interner Verweis auf Themenabschnitt 5.3 Auswertung und Interpretation; S. 62.

2 Allgemeines zur Projektarbeit

2.1 Forschungsfrage, Forschungsziel und Forschungsmethoden

Der Komplexität unseres Themas geschuldet, lässt sich die Forschungsfrage bzw. das Ziel nicht in einem Satz abarbeiten oder aufzählen.

Wie bereits oben beschrieben, stand aber von vorneherein die Frage im Fokus, ob Frauen in allen Führungspositionen bzw. -ebenen innerhalb des Kreisgebietes Euskirchen fest etabliert sind. Ein Teilespekt des Projektes bestand darin, Möglichkeiten zu erarbeiten, die die Frauen in Führungspositionen einerseits etablieren als es auch andererseits künftigen Frauen in Führungspositionen vereinfachen sollen, diese Positionen auszuführen.

Unser Ziel war es dabei, für die Kommunen im Kreis Euskirchen eine lokale, realistische, wirkungsvolle und auf die Bedürfnisse der Frauen angepasste Handlungsempfehlung zu entwickeln.

Diese soll für die Verwaltung bzw. das Personalamt, aber auch besonders für die Frauen in (anstrebenden) Führungspositionen dienlich sein.

Damit wir das Ziel erreichen konnten, wurde in Absprache mit unserer Praxisbetreuerin und der projektleitenden Dozentin die Projektarbeit in mehrere Untersuchungsbereiche aufgeteilt.⁴

Für das oben definierte Ziel wurden echte und authentische Daten der lokalen Gegebenheiten (also der Behörden) benötigt. Zu diesem Zweck haben wir mithilfe verschiedener empirischer Erhebungsmethoden die benötigten Daten ermitteln können.⁵

In einem ersten Schritt wurden die kreisangehörigen Verwaltungen gebeten, ihre aktuellen Daten im Rahmen einer Ist-Stand-Erhebung mitzuteilen. Mit

⁴ Beate Busse & Holger Nimtz, Methodik des Selbststudiums, S. 72.

⁵ Nicola Döring & Jürgen Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 5.

dieser konnten Statistiken und Zahlen entwickelt werden, die die aktuelle Situation im Kreisgebiet Euskirchen widerspiegeln.⁶

In einem zweiten Schritt wurde durch uns ein Online-Fragebogen erstellt, um Frauen, die entweder bereits in Führungspositionen sind oder diese in absehbarer Zeit einnehmen möchten, in ihrer breiten Masse befragen zu können.⁷ Hierbei sind Frauen aus allen zwölf Behörden befragt worden. Mit Hilfe dieser quantitativen Befragungsmethode konnte neben den objektiven Zahlen auch ein wichtiger subjektiver Eindruck ermittelt werden.⁸

Um die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse weiter zu stärken und zu verifizieren, wurden in einem dritten Schritt noch qualitative Interviews mit Frauen geführt. Um dieses Bild realistisch darstellen zu können, wurden Frauen sämtlicher lokaler Führungsebenen interviewt.⁹

Daneben hat auch eine theoretische Aufarbeitung stattgefunden. In dieser haben wir uns sowohl mit bereits bekannten theoretischen Ansätzen als auch mit der Entwicklung zeitgemäßer und lokal zugeschnittener Methoden und Möglichkeiten beschäftigt.¹⁰

Die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse sind dann letztendlich in einer, explizit für den Kreis Euskirchen erstellten, Handlungsempfehlung ver-schriftlicht worden.

2.2 Regionalität

Alle Studierenden dieser Projektgruppe stehen in einem Dienst- und Treue-verhältnis mit einer Kommune des Kreises Euskirchen. Ein von vornherein klar definierter Schwerpunkt der Projektgruppe lag daher darin, dieses ge-sellschaftlich brisante Thema nicht nur generell zu behandeln, sondern das

⁶ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 5.2 Erläuterung der Methode, S. 57.

⁷ Nicola Döring & Jürgen Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation, S. 14.

⁸ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 6.1.2 Durchführung, S. 75.

⁹ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 7.1.1 Allgemeines zur qualitativen Befragung, S. 107.

¹⁰ Pickel, Methoden der vergleichbaren Politik- und Sozialwissenschaften, S. 38.

Thema „Frauen in Führungspositionen“ stattdessen auf die lokalen Behörden und Gegebenheiten umzulegen bzw. anzupassen.

Somit sind als konkreter Forschungsgegenstand die Verwaltungen der elf kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie der Kreisverwaltung untersucht worden.

Das Kreisgebiet Euskirchen umfasst namentlich die nachfolgenden elf Städte bzw. Gemeinden und die Kreisverwaltung:

- Stadt Bad Münstereifel
- Gemeinde Blankenheim
- Gemeinde Dahlem
- Kreisverwaltung Euskirchen
- Stadt Euskirchen
- Gemeinde Hellenthal
- Gemeinde Kall
- Stadt Mechernich
- Gemeinde Nettersheim
- Stadt Schleiden
- Gemeinde Weilerswist
- Stadt Zülpich

Für uns als Gruppe stehen die Interessen und Möglichkeiten der Kommunen, aber vor allem der Verwaltungsmitarbeiter*innen im Vordergrund.

Daher wurde bei der Erarbeitung der Handlungsempfehlungen vor allem Wert darauf gelegt, dass nur die Möglichkeiten vorgestellt werden, die auch von allen zwölf Behörden umgesetzt bzw. genutzt werden können und die Interessen der Mitarbeiter*innen widerspiegeln.

2.3 Gestaltung und Zusammensetzung der Gruppe:

Die Gruppe besteht aus insgesamt zwölf Teilnehmenden. Diese teilen sich auf, in zehn Studierende von den folgenden Kommunalverwaltungen im Kreisgebiet: Kreisverwaltung Euskirchen, Stadt Bad Münstereifel, Stadt Euskirchen, Stadt Zülpich und der Gemeinde Nettersheim aus dem Einstellungs-jahrgang 2019, eine Praxisbetreuerin und eine projektleitende Dozentin.

Weiterhin ist zu erwähnen, dass es sich bei der Studierendengruppe um sechs weibliche und vier männliche Studierende handelt.

Die Praxisbetreuung übernimmt Frau Astrid Günther von der Kreisverwaltung Euskirchen. Frau Günther ist die Gleichstellungsbeauftragte der Kreisverwaltung Euskirchen. Damit ist ihre Haupttätigkeit stark mit dem hier behandelten Thema verknüpft.

Die Projektleitung wird von der HSPV-Dozentin, Frau Prof. Dr. Beate Busse übernommen. Frau Prof. Dr. Busse ist selbst ehemalige Gleichstellungsbeauftragte und doziert an der HSPV im Bereich Psychologie, Soziologie, Organisation und Personal.

Die Aufgaben wurden innerhalb der Gruppe vor allem nach den Interessen und Stärken der einzelnen Gruppenmitglieder aufgeteilt.

Insgesamt wurden sechs verschiedene Arbeits- und Untersuchungsbereiche gebildet. Das Team 1 hat sich mit der Erstellung, der Durchführung und der Auswertung der Ist-Stand-Erhebung befasst. Das Team 2 hat den quantitativen Online-Fragebogen erstellt, betreut und ausgewertet. Das Team 3 war für die Planung, die Durchführung und die Auswertung der qualitativen Interviews verantwortlich. Die theoretische Grundlagenarbeit wurde durch das Team 4 absolviert. Das Team 5 hat sich mit der Zusammenführung der gewonnenen Erkenntnisse sowie der anschließenden Erstellung der Handlungsempfehlung befasst und das Team 6 war mit der Projektleitung betraut. Dies umfasste neben der Organisation und des Projektmanagements auch die Kommunikation mit weiteren Beteiligten.

2.4 Projektarbeit unter Corona-Bedingungen

Bedingt durch die weltweite Pandemielage, ist auch die Projektarbeit eine andere als in den Jahren zuvor. Private Treffen oder gar ein Treffen in Gruppengröße war, bedingt durch die geltenden Corona-Regelungen, im gesamten Zeitraum des Projekts nicht möglich.

Das bedeutete gleichzeitig, dass der Großteil der Arbeit und der Treffen online stattfinden musste.

Die reine Gruppenarbeit als solche war, dank Plattformen, wie z.B. Skype und Zoom, sehr gut umsetzbar. Leider kommt jedoch hier (wie auch in der Online-Lehre bekannt) das Soziale und Zwischenmenschliche zu kurz, was einen großen Reiz an der Gruppenarbeit ausmacht bzw. in unserem Fall fehlen ließ. Die Entstehung eines kreativen Prozesses in Online-Besprechungen ist deutlich schwieriger realisierbar als bei einem Treffen, bei dem man auch verschiedene Medien und Verfahren direkt ausprobieren kann.¹¹

Zudem sind Stimmungen und Dynamiken speziell für den Bereich des Projektmanagements deutlich schwieriger wahrzunehmen bzw. zu erkennen und verstehen als unter normalen Umständen.

Als Ausgleich bzw. Teambuilding-Maßnahme haben wir für uns den Sport entdeckt. Wir haben uns regelmäßig (2-Mal die Woche) online zu einem gemeinsamen Workout (ca. 30 Minuten) getroffen.

Für die Arbeit in den einzelnen Untersuchungsbereichen war die digitale Arbeitsweise teilweise förderlich, teilweise jedoch auch hinderlich.

Wie bereits oben beschrieben, wurde für dieses Projekt eine große Menge an externen Daten erhoben.

Für die Datenerhebung des Teams 1 (Ist-Stand-Erhebung) wurden digital Anfragen an die Bürgermeister*innen bzw. die Kommunen versendet. Auch die quantitative Erhebung des Teams 2 fand anhand eines online zur Verfügung gestellten Fragebogens digital statt. Diese beiden Erhebungen wären vermutlich auch unter normalen Umständen digital durchgeführt worden.

Pandemiebedingt war es hingegen schwierig, die qualitativen Interviews des Teams 3 zu führen. Hier wurde es den Interviewpartnerinnen freigestellt, ob sie lieber ein Interview über Zoom führen wollten oder gem. der geltenden

¹¹ Nerding; Blickle & Schaper, Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 130.

Corona-Regelungen ein „echtes“ Treffen mit Abstand und medizinischer Schutzmaske abhalten wollten.

Letztendlich hat sich das Projekt unter den gegebenen Voraussetzungen gut und produktiv durchführen lassen.

2.5 Erkannte Herausforderungen in der Projektarbeit

Die größte Herausforderung bestand aus unserer Sicht darin, uns für dieses schwierige und sensible Thema Gehör zu verschaffen. Veränderungen in diesem Bereich fordern Ideen, Mut, Ressourcen und vor allem den Willen, etwas verändern zu wollen.

Dankenswerterweise hat sich der Landrat des Kreises Euskirchen, Herr Markus Ramers, bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt für unser Projekt interessiert und sich bei einem Zoom-Meeting sehr umfänglich darüber informiert.

Herr Ramers wirkte sehr interessiert, aufgeschlossen und hilfsbereit. Zudem hat er uns seine volle Unterstützung angeboten. So hat er beispielsweise in Absprache mit uns das Anschreiben und unsere Bitte um Unterstützung an die Bürgermeister*innen im Kreis Euskirchen herangetragen.

Damit hatten wir einen „Zugang“ zu allen Kommunen im Kreis Euskirchen. Unterstützt wurde dieser Zugang durch unsere Projektbetreuerin, die in ihrer Funktion als Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Euskirchen ebenfalls über einen großen Einfluss verfügt.

Diese Hilfestellung war aus unserer Sicht ein wichtiges Fundament, um unsere Idee bzw. dieses Thema im gesamten Kreisgebiet zu etablieren und voranzutreiben.

Die Unterstützung wird (sobald es pandemiebedingt wieder möglich ist) darin gipfeln, dass wir unsere Ergebnisse und unsere Handlungsempfehlungen,

unabhängig von der Abschlusspräsentation des Projekts, bei einer Bürgermeister*innen-Konferenz vorstellen dürfen. Hierbei werden alle elf Bürgermeister*innen und der Landrat teilnehmen.

Somit können wir allen wichtigen und maßgeblichen Akteuren unser Projekt und die Ergebnisse persönlich erklären und nahebringen.

Die Abschlusspräsentation wird gem. der geltenden Vorgaben des Prüfungsamts der HSPV in einem Online-Meeting gemeinsam mit der Projektleiterin, Frau Prof. Dr. Busse und der Projektbetreuerin, Frau Astrid Günther, durchgeführt.

Zusammenfassend haben wir somit die Erfahrung gemacht, dass ein Projekt wie dieses, frühzeitig eine unterstützende Person benötigt, die auch Stimmengewicht bzw. Einfluss mitbringt.

3 Geschichtlicher Hintergrund

Im Folgenden soll die geschichtliche Entwicklung, die für das Thema „Frauen in Führungspositionen“ relevant ist, kurz dargestellt und die wichtigen Kernpunkte erläutert werden. Es soll zudem dargestellt werden, welche Ereignisse es Frauen ermöglicht haben, leichter in Führungspositionen zu gelangen und welche hierbei eher ein Hindernis waren.

Als erster historischer Zeitraum ist im Folgenden das Deutsche Kaiserreich von 1871 – 1918 zu nennen. In dieser Zeit waren Frauen „nach dem bürgerlich-patriarchalischen Rechtsempfinden (...) weder Staatsbürger noch als freie Lohnarbeiter juristisch anerkannt. Zudem waren verheiratete Frauen nicht geschäftsfähig und konnten nicht frei über ihr Eigentum verfügen. Ebenso war es Frauen nicht möglich, ein Universitätsstudium aufzunehmen oder sich in öffentlichen Ämtern zu engagieren [...].¹² Darüber hinaus besa-

¹² Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 46.

ßen Frauen zu dieser Zeit „weder politische Vereinsfreiheit noch ein Wahlrecht“.¹³ Durch die vorgenannten Regelungen ist ersichtlich, dass es Frauen schon rechtlich nicht möglich war, eine akademische Laufbahn einzuschlagen oder ein öffentliches Amt zu bekleiden. Zudem war durch die nicht vorhandene politische Vereinsfreiheit und das fehlende Wahlrecht eine Willensbildung durch die Frauen nahezu ausgeschlossen. Somit lässt sich feststellen, dass die Möglichkeit für eine Frau, während der Zeit des Deutschen Kaiserreiches eine Führungsposition innezuhaben, nahezu ausgeschlossen war.

In der Weimarer Republik von 1918 – 1933 verbesserte sich im Allgemeinen die Situation im Vergleich zu den Umständen im deutschen Kaiserreich. Besonders erwähnenswert ist die Tatsache, dass bei der Wahl zur verfassunggebenden Deutschen Nationalversammlung am 19.01.1919 die ersten Wahlen stattfanden, bei der das Frauenwahlrecht gilt, d.h. die Frauen besaßen das aktive und das passive Wahlrecht. Die Teilnahme durch die Frauen war überraschend groß, so betrug die Wahlbeteiligung sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen etwas mehr als 82%.¹⁴

In der Zeit des Nationalsozialismus von 1933 – 1945 vollzog sich jedoch „eine deutliche Rückorientierung zum klassischen Rollenbild“.¹⁵

Nach dem Ende des nationalsozialistischen Regimes 1945 und der Verabschiedung des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland (GG) am 23.05.1949 unter dem Bundeskanzler Konrad Adenauer wurde der Gleichberechtigungsgrundsatz des Art. 3 Abs. 2 GG neu geschaffen. Zudem wurde der folgende § 1356 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) aufgehoben: „Die Frau führt den Haushalt in eigener Verantwortung. Sie ist berechtigt, erwerbstätig zu sein, soweit dies mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar ist.“ Aus der ehemaligen Vorschrift des Bürgerlichen Gesetzbuches lässt sich erkennen, dass eine Erwerbstätigkeit unter der Prämisse der Pflichten

¹³ ebd. S. 46.

¹⁴ Rosenbusch, Der Weg zum Frauenwahlrecht in Deutschland, S.473.

¹⁵ Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 46.

aus Ehe und Familie stand. Durch diese Einschränkungen waren die Bekleidung von Führungspositionen durch Frauen mit Familie entsprechend faktisch ausgeschlossen bzw. deutlich erschwert, da es sich bei Führungspositionen in der Regel um zeitaufwendigere Tätigkeiten handelt, die in den meisten Fällen mit den normierten Pflichten aus Ehe und Familie kollidiert wären. Im Jahre 1994 wurde das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend neu geschaffen, welches sich explizit um die Belange von Frauen kümmert. Ebenso trat im Jahr 1994 der Art. 3 Abs. 2 Satz 2 GG in Kraft. Hiernach fördert der Staat die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. Somit lässt sich erkennen, dass eine Förderung der Gleichberechtigung und aktive Beseitigung von Nachteilen als Staatsaufgabe im Grundgesetz verankert wurde. Ein weiterer Schritt im Rahmen der Gleichberechtigung ist die Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) am 18.08.2006. Dieses beinhaltet u.a. die Schadensersatzverpflichtung eines Arbeitgebers im Falle eines vertretbaren Verstoßes gegen das Benachteiligungsverbot.

4 Theoretische Grundlagen

4.1 Einleitung zum Themenkomplex der theoretischen Grundlagen:

Im folgenden Untersuchungsbereich erfolgt die theoretische Aufarbeitung des Themas „Frauen in Führungspositionen“. Zuerst erfolgt eine Darstellung der rechtlichen Grundlagen, die für das Thema „Frauen in Führungspositionen“ eine entscheidende Rolle spielen. Es werden verschiedene Gesetze und einzelne Vorschriften beleuchtet, die insbesondere für die Verwaltungspraxis von Bedeutung sind. Danach folgt die Behandlung des Phänomens der „Gläsernen Decke“. Daraufhin wird das sogenannte „Ursachen-Modell“,

welches Erklärungsansätze liefert, weshalb sich für Frauen der Weg in (höhere) Führungspositionen komplizierter gestalten könnte als für Männer, beleuchtet. Im nächsten Themenblock „Lösungsansätze“ wird der Begriff der Frauenquote erklärt, das Thema Führung in Teilzeit behandelt und es werden anschließend praktische Fallstudien präsentiert. Zum Schluss werden fünf Gleichstellungspläne vorgestellt und untersucht. Hierbei handelt es sich um die Gleichstellungspläne der Stadt Hamburg, der Universität Potsdam, der Stadt Münster, des Kreises Euskirchen und der Stadt Koblenz.

4.2 Rechtliche Verankerung

Im folgenden Abschnitt sollen verschiedene rechtliche Vorschriften betrachtet werden, die eine Gleichberechtigung von Frauen und Männern in besonderer Weise fördern.

Diesbezüglich ist zunächst das Grundgesetz zu erwähnen, welches den Gleichheitsgrundsatz in Art. 3 GG beinhaltet. Hierbei wird eine Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen, die Durchsetzung der Gleichberechtigung und Beseitigung bestehender Nachteile und das Verbot der Bevorzugung oder Benachteiligung einer Person aufgrund des Geschlechts vorgeschrieben. Ebenso ist im Art. 33 Abs. 2 GG die sogenannte „Bestenauslese“ für das Berufsbeamtentum zu finden. Hiernach hat jeder Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte. Auch hierbei müssen somit die Auswahlverfahren, auch für Führungspositionen, in der Regel rein auf fachlichen Auswahlkriterien basieren.

Auch auf europäischer Ebene finden sich ähnliche Regelungen. So besagt § 23 EU-GRCharta, dass die Gleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen, einschließlich der Beschäftigung, der Arbeit und des Arbeitsentgelts sicherzustellen sind. Gleichzeitig beschreibt die Vorschrift, dass der Grundsatz der Gleichheit der Beibehaltung oder der Einführung spezifischer Vergünstigungen für das unterrepräsentierte Geschlecht nicht entgegensteht.

Ebenso wichtig auf kommunaler Ebene sind der § 3 der Kreisordnung NRW (KrO NRW) und der § 5 der Gemeindeordnung NRW (GemO NRW). Hiernach müssen Kreise, kreisfreie Städte und kreisangehörige Städte und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern eine hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte bestellen. Für die übrigen Städte und Gemeinden besteht demnach keine Verpflichtung. Die Verpflichtung zur Bestellung einer hauptamtlichen Gleichstellungsbeauftragten ist ebenfalls mit dem kommunalen Selbstverwaltungsrecht vereinbar. So stehe der „überragenden Bedeutung des Gleichstellungsauftrages [...] eine sehr begrenzte Einschränkung der gemeindlichen Organisationshoheit gegenüber“.¹⁶ Die Gleichstellungsbeauftragte wirkt bei allen Vorhaben und Maßnahmen des Kreises, der Städte oder der Gemeinden mit, die Belange von Frauen berühren oder Auswirkung auf die Gleichberechtigung von Männern und Frauen haben. Zudem besteht für sie die Möglichkeit, an Sitzungen des Kreistages, des Rates, des Verwaltungsvorstandes und der Ausschüsse teilzunehmen. Ihr ist darüber hinaus ein Rederecht in den genannten Gremien eingeräumt und sie hat die Möglichkeit, die Öffentlichkeit über Angelegenheiten ihres Aufgabenbereiches zu unterrichten. Wichtig ist zudem der § 3 Abs. 4 KrO NRW und der § 5 Abs. 5 GO NRW. Diese räumen der Gleichstellungsbeauftragten in Angelegenheiten, die ihren Aufgabenbereich berühren, ein Widerspruchsrecht gegen Beschlussvorlagen des Landrates / der Landrätin oder des Bürgermeisters / der Bürgermeisterin ein. Die frühzeitige Beteiligung soll einen „Widerspruch der Gleichstellungsbeauftragten zu einzelnen Maßnahmen der Verwaltung verhindern“.¹⁷

Darüber hinaus ist für die Praxis das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz von wichtiger Bedeutung. Das Ziel dieses Gesetzes, die Benachteiligungen auch aus Gründen des Geschlechts zu verhindern oder zu beseitigen, ist in §

¹⁶ Verfassungsgerichtshof für das Land Nordrhein-Westfalen, Urteil vom 15. Januar 2002 – 40/00 Rn. 22, juris.

¹⁷ Sommer in: Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen Kommentar für die kommunale Praxis 3. Auflage, § 5 Abs. 5 GO.

1 AGG festgehalten. Darüber hinaus stellt § 15 Abs. 1 AGG eine Schadensersatzpflicht des Arbeitgebers dar, sofern der Arbeitgeber einen vertretbaren Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot begangen hat. Hierdurch wird deutlich, welcher Stellenwert der Gleichberechtigung mit dieser Vorschrift beigemessen wird. Gleichzeitig sanktioniert das Gesetz das Verhalten des Arbeitgebers, sofern dieser tatsächlich eine*n Arbeitnehmer*in oder eine*n Bewerber*in aufgrund des Geschlechtes benachteiligt hat.

Auch das Landesgleichstellungsgesetz NRW (LGG NRW) beinhaltet einige entscheidende Paragrafen, die einer Gleichstellung von Frau und Mann zweckförderlich sind. So regeln die §§ 5 und 6 LGG die Erstellung, Überprüfung, Fortschreibung und den Inhalt des Gleichstellungsplanes. Nach § 5 Abs. 1 LGG erstellt jede Dienststelle mit mindestens 20 Beschäftigten im Rahmen ihrer Zuständigkeit für Personalangelegenheiten jeweils für den Zeitraum von drei bis fünf Jahren einen Gleichstellungsplan und schreibt diesen nach Ablauf fort. Nach § 6 Abs. 1 LGG sind Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zum Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen Gegenstand des Gleichstellungsplans. Ein Beispiel für die Förderung der Frauen findet sich in § 8 Abs. 4 LGG. Hiernach ist in der Ausschreibung darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Frauen ausdrücklich erwünscht sind und Frauen nach Maßgabe dieses Gesetzes bevorzugt berücksichtigt werden. Erwähnenswert ist auch die Vorschrift des § 9 Abs. 3 LGG, wonach Fragen, die geeignet sind, diskriminierend zu wirken, wie z.B. insbesondere Fragen nach dem Familienstand, einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft oder Elternzeit und danach, wie Familien- und Pflegeaufgaben neben der Berufstätigkeit gewährleistet werden können, unzulässig sind. Hierbei wird deutlich, dass gerade einer Denkweise, die die Frau als stets familienorientiert ansieht, aber gleichzeitig eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf negiert, entgegengetreten werden soll. Auffällig ist zudem, dass die Vorschrift des § 9 Abs. 3 LGG einen klaren Gegensatz zu der alten Vorschrift des § 1356 BGB darstellt, der eine Beschäftigung der Frau überhaupt erst von der Vereinbarkeit von Familie Beruf abhängig

machte. Somit wird deutlich, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade nicht über den Eintritt in ein Beschäftigungsverhältnis entscheiden soll, sondern die Verwaltungen gerade im Vorfeld dazu bewegt werden sollen, die Arbeitsplätze und die Dienstverhältnisse in der Behörde familienfreundlich zu gestalten, sodass eine Familienfreundlichkeit möglichst von Anfang an gewährleistet wird. Ein weiteres Beispiel für die Ablehnung der individuellen Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Auswahlkriterium ist der § 10 Abs. 2 LGG. Hiernach dürfen vorangegangene Teilzeitbeschäftigen, Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit und Verzögerungen beim Abschluss der Ausbildung aufgrund der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftiger Angehöriger nicht nachteilig berücksichtigt werden. Die dienstrechtlichen Vorschriften bleiben hierbei unberührt. Familienstand, Einkommensverhältnisse des Partners oder der Partnerin und die Zahl der unterhaltsberechtigten Personen dürfen zudem ebenfalls nicht berücksichtigt werden. Abschließend ist zudem noch der § 13 des LGG zu nennen. Dieser beschreibt die Einführung von z.B. Teilzeit und schreibt auch vor, dass Teilzeit gerade ein Mittel darstellt, um eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu generieren.

Ein anderes Gesetz, welches möglichen Nachteilen durch eine Schwangerschaft entgegenwirken soll, ist das Mutterschutzgesetz. Dieses „gewährleistet für die Zeit während der Schwangerschaft, für einige Zeit nach der Entbindung sowie während der Stillzeit einen umfassenden arbeitsrechtlichen Schutz“¹⁸ im Bereich des Gesundheits-, des Entgelt- und des Kündigungsschutzes. So wird in der „Gesetzesbegründung vertreten, dass schon die Suche und Planung eines endgültigen Ersatzes für die Arbeitnehmerin unzulässig sein soll“.¹⁹ Hierdurch wird deutlich, dass Frauen durch eine Schwangerschaft keine Nachteile befürchten müssen und damit auch die Möglichkeit zum Aufstieg in eine Führungsposition stets gegeben ist.

¹⁸ Krömer in: Lexikon Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, Mutterschutz.

¹⁹ von Tiling in: Lexikon Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, Besonderer Kündigungsschutz.

Auch im Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) finden sich Vorschriften, die eine Gleichberechtigung von Männern und Frauen fördern. So ist im § 9 BeamtStG normiert, dass Ernennungen nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Abstammung, Rasse oder ethnische Herkunft, Behinderung, Religion oder Weltanschauung, politische Anschauungen, Herkunft, Beziehungen oder sexuelle Identität vorzunehmen sind und enthält somit „ein Verbot jeder unmittelbaren und mittelbaren Diskriminierung wegen des Geschlechts“.²⁰ Hierbei wird dann auch wieder erkennbar, dass der Eintritt in ein Beamtenverhältnis oder die Umwandlung dessen gerade aufgrund des Geschlechts ausgeschlossen ist, was wiederum auch möglichen Karrierehindernissen für Frauen entgegenwirken soll.

Abschließend lässt sich feststellen, dass alle o.g. Gesetze und Vorschriften einer Bevorzugung oder Benachteiligung aufgrund des Geschlechts entgegenwirken und auch für die Verwaltungspraxis, exemplarisch z.B. in der Personalverwaltung bei der Personalauswahl, von hoher Bedeutung sind.

4.3 Umsetzungshindernisse der Frauenförderung im öffentlichen Dienst

Im folgenden Abschnitt wird das Phänomen der Gläsernen Decke erläutert, welches einen möglichen Erklärungsansatz liefert, warum es Frauen erschwert werden könnte, in (höhere) Führungspositionen zu gelangen. Zudem wird das sogenannte Ursachen-Modell aus dem Werk „Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen“ von Julia Kaup aus dem Jahr 2015 vorgestellt, welches ebenfalls verschiedene Erklärungsansätze liefert, welche Hindernisse sich für Frauen auf dem Weg in höhere Führungspositionen ergeben könnten.

²⁰ von Roetteken in: BeamtStG Kommentar zum Beamtenstatusgesetz, § 9 BeamtStG Rn. 505.

4.3.1 Gläserne Decke

Im folgenden Abschnitt wird das Phänomen der „Gläsernen Decke“ erläutert. Zu diesem Zweck werden zunächst verschiedene Definitionen dargestellt. Anschließend wird eine Untersuchung aus dem Zeitschriftenartikel „Ist die Gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen“ („Is the glass ceiling still there? A study of perceived aspects of corporate culture and gender-specific differences in career prospects“) von Caprice Oona Weissenrieder, Regine Graml, Tobias Hagen und Yvonne Ziegler aus der Zeitschrift „GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft“ dargestellt. Hierbei wurden verschiedene Aspekte anhand von Signifikanztests belegt, welche einen Hinweis darstellen können, dass in einem Unternehmen tatsächlich eine Gläserne Decke vorhanden ist. Die Untersuchung wurde in einem Unternehmen aus der Logistikbranche durchgeführt. Anhand dieser Aspekte ist es somit auch für Interne möglich zu überprüfen, ob in Ihrem Unternehmen eine Gläserne Decke tatsächlich vorzufinden ist. Darüber hinaus wird untersucht, an welchen Aspekten die Rechtsprechung eine Gläserne Decke festmacht.

Eine Definition für den Begriff der Gläsernen Decke lautet: Die „Gläserne Decke ist ein Synonym für das Phänomen, dass qualifizierte Frauen kaum in die Top-Positionen in Unternehmen oder Organisationen vordringen“.²¹ Es geht also zunächst nicht um den Aspekt, ob Frauen überhaupt in eine Führungsposition gelangen können, sondern um die Frage, wieso Frauen möglicherweise deutlich schwieriger als Männer in die höchsten Führungspositionen gelangen. Julia Kaup beschreibt die Gläserne Decke als „Beobachtung, dass Frauen vor allem im unteren und mittleren Management Führungspositionen bekleiden, jedoch mit steigender Hierarchieebene immer seltener werden“.²² Frauen sehen sich bei dem Phänomen der Gläsernen Decke mit einer

²¹ Mahlstedt, Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen, S. 31.

²² Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 26.

„unsichtbaren Barriere konfrontiert, welche ihnen den Aufstieg in die Spitzenpositionen der deutschen Unternehmen verwehrt“.²³ Auch in der Broschüre „Frauen in Führungspositionen“ der Vereinten Dienstleistungsgesellschaft wird das Phänomen der Gläsernen Decke beschrieben. Da gerade im öffentlichen Dienst der Weg in Führungspositionen über Beförderungen verläuft, sehen sich Frauen häufig noch mit einer Gläsernen Decke konfrontiert, weil sich Männer „wegen ihrer Berufsbiografie ohne Unterbrechung durch Elternzeit und familiär begründete Beurlaubungen für die besseren Kandidaten“²⁴ für eine Führungsposition halten. Wie sich die unsichtbaren Barrieren nun zeigen könnten, zeigt die folgende Untersuchung.

Die Untersuchungsgruppe hat zu diesem Zweck verschiedene Hypothesen aus den Aspekten der Unternehmenskultur, Beziehungen und Netzwerke, Förderung der Mitarbeiter*innen, Stellenbesetzung und Rekrutierung und Präsenz am Arbeitsplatz aufgestellt. Diese Hypothesen lauten wie folgt:

H1: Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen werden als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen als fachliche Kompetenz.

H2: Frauen erfahren bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten als Männer.

H3: Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen bei gleicher Qualifikation von ihrem Vorgesetzten für eine Führungsposition vorgeschlagen werden, ist geringer als bei Männern.

²³ ebd. S. 26.

²⁴ von Wantoch-Rekowski, Frauen in Führungspositionen, S. 3.

H4: Die Präsenz am Arbeitsplatz hat einen positiven Einfluss darauf, wie die Leistung der Führungskräfte wahrgenommen wird.

Die Hypothese 1 orientiert sich an dem Aspekt von Studien, die zeigen, dass „Führungspositionen mehrheitlich über persönliche Netzwerke besetzt werden“.²⁵ Es ist möglich, dass Frauen aufgrund von „Vorbehalten und Stereotypen“²⁶ der Weg in höhere Führungspositionen deutlich erschwert wird. Befragt wurden die Teilnehmenden hierbei nach den wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen in Unternehmen. Auffällig in dem Umfrageergebnis ist, dass ca. 79,0 % der Frauen „Beziehungen & Netzwerke im Unternehmen“ als wichtigsten Aspekt genannt haben, knapp dahinter folgt mit ca. 69,7 % der Aspekt „Einen einflussreichen Förderer haben“. Die entsprechende Auflistung der Ergebnisse findet sich im Anhang (Anlage 1). Auffällig ist zudem, dass die Männer deutlich stärker fachliche Aspekte (Leistung in der aktuellen Aufgabe, fachliche Kompetenz) als wichtige Faktoren genannt haben. Die fachliche Kompetenz z.B. haben bei den Frauen ca. 25,0% der Befragten angegeben, während bei den Männern ca. 33,8% der Befragten diese als wichtigen Aspekt genannt haben. Aufgrund der Gesamtergebnisse (76% Beziehungen und ca. 31% fachliche Kompetenz) hat die Untersuchungsgruppe vorliegend H1 nicht abgelehnt, weil dieser Unterschied „statistisch hoch signifikant“²⁷ ist. Die Untersuchungsgruppe stellt zudem abschließend fest, dass Beziehungen und Netzwerke im Unternehmen (...) als wichtiger für den beruflichen Aufstieg wahrgenommen (werden) als fachliche Kompetenz, wobei diese Wahrnehmung bei den Frauen noch stärker ausgeprägt ist als bei den Männern. Dies könnte eine Barriere für Frauen darstellen, da diese „möglicherweise über weniger Beziehungen und Netzwerke verfügen“.²⁸

Für die Überprüfung der Hypothese 2 wurde die Frage gestellt, ob die Befragten ermutigt wurden, in ihrem beruflichen Umfeld mehr Verantwortung

²⁵ Weissenrieder u.a., GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, S. 118.

²⁶ ebd. S. 118.

²⁷ ebd. S. 123.

²⁸ ebd. S. 123.

und / oder neue Herausforderungen zu übernehmen. Hierbei fühlten sich ca. 55% der Frauen und 65% der Männer ermutigt, mehr Verantwortung in ihrem beruflichen Umfeld zu übernehmen. Auch bei der Frage, wie intensiv die Befragten von ihrer / ihrem Vorgesetzten in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert werden, gab es erhebliche Unterschiede. So fühlten sich ca. 57,7% der Männer, aber nur ca. 49% der Frauen, stark oder mittel durch den Vorgesetzten gefördert. Auch H2 hat die Untersuchungsgruppe nicht abgelehnt. Es wird festgestellt, dass die Ergebnisse darauf hindeuten, dass „Frauen ihrer Wahrnehmung nach bei gleicher Qualifikation weniger häufig eine Förderung durch ihre Vorgesetzten erfahren als Männer“.²⁹

Um die Hypothese 3 zu überprüfen, wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie in der Vergangenheit von ihrer / ihrem Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben vorgeschlagen wurden. Auch hier ergeben sich erneut deutliche Unterschiede, da ca. 24,3% der Frauen und ca. 39,9% der Männer diese Frage mit „ja“ beantwortet haben. Auch H3 wurde aufgrund der Ergebnisse nicht abgelehnt.

Bei der Überprüfung der Hypothese 4 wurden die Teilnehmenden gefragt, wie sie die Präsenz am Arbeitsplatz einschätzen und welchen Einfluss diese auf den beruflichen Erfolg hat. Auch H4 hat die Untersuchungsgruppe nicht abgelehnt. Nach Einschätzung der Gruppe hat die „Präsenz am Arbeitsplatz [...] einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Leistung der Führungskräfte. Jedoch scheinen Frauen die Nicht-Präsenz (Teilzeit) von Führungskräften weniger negativ zu sehen als Männer. Da die Mehrzahl der Erwerbstätigen und insbesondere der Führungskräfte Männer sind, wirkt sich das negativ auf Frauen aus, die häufiger auf flexible Arbeitsmodelle angewiesen sind“.³⁰

²⁹ ebd. S. 124.

³⁰ ebd. S. 125.

Auffällig ist zudem, dass bei der Befragung ca. 61% der Männer, jedoch nur 15,9% der Frauen der Meinung sind, dass Frauen und Männer gleich gut Karriere machen können. 84,1% der Frauen sind der Meinung, dass Männer leichter Karriere machen können (der Anteil bei den Männern liegt bei ca. 29,6%). Zudem ist keine Frau (0,0%) der Meinung, dass Frauen leichter Karriere machen können, wohingegen interessanterweise 9,4% der Männer genau dieser Meinung sind. In Verbindung mit der Tatsache, dass Frauen „bei gleicher Bildung, Alter, Auszeitdauer und Arbeitszeit eine ca. 5 Prozentpunkte geringere Wahrscheinlichkeit für eine Position in der Leitungsebene oder in der Team- / Gruppenleitung“³¹ haben, lässt sich bereits anhand dieser Ergebnisse eine Gläserne Decke in dem Unternehmen feststellen. Die Hypothesen, die sich alle vier bestätigt haben bzw. durch die Umfrageergebnisse angenommen werden können, verstärken diese Annahme in einem erheblichen Ausmaß.

Somit ist abschließend festzustellen, dass insbesondere die Wahrnehmungen der Frauen in Bezug auf fehlende Karrierechancen oder mangelnde Förderung durch den Vorgesetzten ein Indiz für eine Gläserne Decke in einem Unternehmen sind. Gleichzeitig herrscht auf der Seite der Männer in genau den gleichen Punkten häufig eine gegenteilige Annahme.

Auch in der Rechtsprechung haben sich verschiedene Definitionen und Indizien entwickelt, die eine Gläserne Decke beschreiben bzw. vermuten lassen. Ausreichend sind Indizien, „die aus einem regelhaft einem Geschlecht gegenüber geübten Verhalten auf eine geschlechtsspezifisch (mit-)motivierte Entscheidung schließen lassen“.³² Hierzu können auch statistische Daten Grundlage für eine Entscheidung sein. In der Rechtsprechung des BAG findet sich die Ansicht, dass die „statistische Betrachtung der Beförderungspolitik bzgl. derjenigen Ebenen“³³ darüber Aufschluss gibt, ob tatsächlich eine glä-

³¹ ebd. S. 123.

³² BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 – 8 AZR 483/09 Rn. 29, juris.

³³ BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 – 8 AZR 483/09 Rn. 30, juris.

serne Decke angenommen werden kann. Es muss hierbei festgestellt werden, ob „signifikant weniger Frauen als Männer die Hierarchiestufe oberhalb einer angenommenen „gläsernen Decke“ erreichen“.³⁴ Zu diesem Zweck wird überprüft, „wie viele Frauen unterhalb dieser (Hierarchiestufe) angekommen sind“.³⁵

Zu dem Phänomen der Gläsernen Decke lässt sich abschließend sagen, dass die herausgearbeiteten Indikatoren für die Praxis einen Aufschluss darüber geben können, ob in einem Unternehmen oder in einer Verwaltung tatsächlich eine Gläserne Decke angenommen werden kann. Zu beachten sind insbesondere die Wahrnehmungen von Frauen und Männern in Bezug auf Karrierechancen, wahrgenommene Förderung und statistische Merkmale zwischen verschiedenen Führungsebenen. Es ist zu vermuten, dass je mehr Indizien, die für eine Gläserne Decke sprechen, desto eher eine solche Gläserne Decke auch tatsächlich angenommen werden kann und muss. Dies spielt insofern eine Rolle, als dass es dem Arbeitgeber bzw. Dienstherren in der Regel signalisiert, entsprechende Handlungen vorzunehmen, die eine Beseitigung des vorherrschenden Zustandes anstreben.

4.3.2 Das Ursachen-Modell

Das Ursachen-Modell aus dem Werk „Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen“ von Julia Kaup aus dem Jahr 2015 untersucht die politischen, sozio-kulturellen sowie ökonomischen und betrieblichen Faktoren und soll zeigen, dass „die Theorieansätze in einem komplexen Zusammenhang münden“.³⁶ Zur verbesserten Verdeutlichung wird hier auf die Anlage 3 im Anhang verwiesen.

Im ersten Schritt werden die politischen Faktoren untersucht. Die Autorin unterscheidet hierbei zwischen der Gleichstellungs-, Familien- sowie Arbeits- und Wirtschaftspolitik. Hierbei werden verschiedene Aspekte wie z.B.

³⁴ BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 – 8 AZR 483/09 Rn. 30, juris.

³⁵ BAG, Urteil vom 27. Januar 2011 – 8 AZR 483/09 Rn. 30, juris.

³⁶ Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 44.

die Teilzeitarbeit, die Frauenquote und das Elterngeld / die Elternzeit als wichtige Maßnahmen im Rahmen der Arbeits- und Wirtschaftspolitik genannt. Das Elterngeld und die Elternzeit werden beispielsweise hierbei als Hemmnis gesehen, da diese beiden Faktoren „vor allem die Erwerbspause und Teilzeitarbeit“³⁷ fördern und dadurch jeweils (als) „ein entscheidendes Hemmnis“³⁸ gesehen werden, das Frauen in Führungspositionen erfahren können. Ähnliche Hemmnisse werden hierbei auch in Form des Teilzeitarbeitsgesetzes, des Betreuungsgeldes und der Ehegattensplittung gesehen. Die politischen Faktoren stellen für die Autorin einer der „zentralen Einflüsse“³⁹ dar, weil die „inkohärenten Maßnahmen von Gleichstellungs-, Familien- und Arbeitspolitik“⁴⁰ über Jahrzehnte ein Hindernis für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Arbeitsleben und insbesondere für die Möglichkeit, in eine Führungsposition aufzusteigen, waren. Durch die Anlage 2 im Anhang wird diese Problematik sichtbar. Die Fördermaßnahmen der Vergangenheit haben meistens „keine besonders große Wirkung gezeigt“⁴¹ und durch die Politik ist ein gesellschaftliches Frauenbild geschaffen worden, welches „im Kontrast zu dem von Frauen in Führungspositionen steht“.⁴²

Im Anschluss werden die sozio-kulturellen Faktoren untersucht. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die Rollenbilder und Stereotypen von Frauen und auch auf mediale Einflüsse gelegt. Es wird festgestellt, dass insbesondere die mit den „Stereotypen verbundenen Erwartungen und Meinungen bezüglich weiblicher Eigenschaften und Verhaltensweisen eine entscheidende Rolle (spielen), da sie von dem Idealbild von Führungskräften abweichen“.⁴³ Aber auch die medialen Bilder spielen hierbei eine entscheidende Rolle, da hier die Frauen „als fachlich weniger kompetent und vom Mann

³⁷ ebd. S. 51.

³⁸ ebd. S. 51.

³⁹ ebd. S. 88.

⁴⁰ ebd. S. 88.

⁴¹ ebd. S. 65.

⁴² ebd. S. 65.

⁴³ ebd. S. 77.

abhängig dargestellt“⁴⁴ werden, was auch häufig im Gegensatz zu dem typischen Bild einer Führungskraft steht.

Im letzten Schritt werden durch die Autorin die ökonomischen und betrieblichen Faktoren untersucht. Hierzu wird eine Betrachtung von Teilespekten wie Rahmenbedingungen, Unternehmensstrukturen, Leistungsbeurteilung, Förderung von Frauen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorgenommen. Hierzu werden z.B. vier verschiedene Kulturmuster und deren Charakteristik vorgestellt. Beispielsweise die konservative Ausschlusskultur lebt von klassischen Wertvorstellungen und Rollenbildern. Hieraus ergeben sich nun geschlossene, nicht durchlässige Unternehmenskulturen und nicht oder nur sehr schwierig zugängliche Männerbünde und Netzwerke. Klassische Rollenbilder führen häufig dazu, dass Frauen „grundsätzlich der Führungswille sowie die Kompetenz abgesprochen werden und damit ein weibliches Defizit konstatiert wird“.⁴⁵ Eine weitere Problematik ergibt sich im Rahmen der Leistungsbeurteilung, Personalgewinnung und -auswahl, bei denen der sogenannte „Similar to me“ – Effekt eine bedeutende Rolle spielen kann. Bei diesem Effekt werden Personen, die dem Beurteiler gegenüber eine Ähnlichkeit in Bezug auf das Persönlichkeitsbild aufweisen, meist besser beurteilt und eingeschätzt. Wenn nun der Fall vorliegt, dass in einer Führungsebene tatsächlich der männliche Anteil überwiegt, so ist in vielen Fällen davon auszugehen, dass der Similar to me – Effekt tatsächlich nicht selten unbewusst auftritt und die Chancen von Frauen, in eine Führungsposition zu gelangen, gemindert werden. Dies lässt sich auch mit den Ergebnissen einer Umfrage aus dem Artikel „Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen“ von Lotte Habermann-Horstmeier belegen. Hiernach gaben 43% der befragten Probandinnen an, dass, ihrer Erfahrung nach, nur wenige Männer ein Problem damit haben, eine Frau als Vorgesetzte zu akzeptieren, während 51,4% angaben, dass dies auf sehr viele Männer zutreffe. 2,7% waren der

⁴⁴ ebd. S. 77.

⁴⁵ ebd. S. 77.

Überzeugung, dass alle Männer grundsätzlich kein Problem damit hätten.⁴⁶ Zudem gaben 60,5% der Frauen an, dass die Bevorzugung der männlichen Mitbewerber das Haupthindernis für Frauen auf dem Weg in das Top-Management sei.⁴⁷

Abschließend lässt sich feststellen, dass die drei Faktoren nicht isoliert von einander zu betrachten sind, sondern sich gerade erst gegenseitig voraussetzen. Dies wird auch durch die Abbildung 1 verdeutlicht, welche die Verzahnung der drei Faktoren darstellt. Ausgehend von traditionellen Rollenbildern, die in der Vergangenheit entstanden sind und möglicherweise durch mediale Bilder verstärkt werden, ist zu bedenken, dass auch immer die Situation in einem Unternehmen oder einer Verwaltung selbst eine entscheidende Rolle spielt. Herrscht in einer Führungsebene tatsächlich eine traditionelle Ordnung, kann hieraus ein Teufelskreis entstehen. Da es Frauen nicht, nicht zuletzt aufgrund von Phänomenen wie des angesprochenen Similar to me – Effektes, möglich ist, diesen „Mantel“ zu durchbrechen, wird auch keine Veränderung des Rollenbildes und der Personalauswahl- und Förderungskultur möglich sein. Problematisch hierbei ist auch, dass „gewohnte Methoden, das Festhalten an bewährten Hierarchien und die einseitige Besetzung von Führungsgremien“⁴⁸ den Führungskräften Sicherheit bieten. Je höher nun die Führungskraft in der Führungsebene angesiedelt ist, desto eher verstärkt sich vermutlich das Gefühl nach mehr Sicherheit und Kontrolle, womit auch gleichzeitig der Similar to me – Effekt in höheren Führungsebenen stärker ausgeprägt sein dürfte. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass zwangsläufig in den höheren Führungsebenen entsprechend mehr Männer zu finden sind. Auch andere Ansichten aus der aktuellen Forschung folgen dem Ansatz, dass eine Unterrepräsentanz von Frauen nicht immer nur auf eine im Einzelfall vorliegende Ursache zurückzuführen ist, sondern „einem Bündel personaler, struktureller und gesellschaftlicher

⁴⁶ Habermann-Horstmeier, Verwaltung und Management, S. 49 (Abb. 14).

⁴⁷ ebd. S. 49 (Abb. 17).

⁴⁸ Schönenfeld/Tschirner, Clever aus der Arbeitsfalle Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten, S. 97.

Barrieren [...], die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen“⁴⁹ geschuldet ist.

In der Literatur findet sich auch das Bild der sogenannten „Leaking-Pipeline“ (tropfende und löchrige Rohrleitung), welches der Gläsernen Decke ähnelt und die Problematik zusammenfassend darstellt. Hierbei handelt es sich um das Phänomen, dass je besser die Frauen ausgebildet sind und je höher sie in der Karriereleiter emporklettern, desto stärker die Zahl derer abnimmt. Als Gründe werden auch hierbei „strukturelle Barrieren innerhalb der Organisation“⁵⁰, wie etwa „der erschwerte Zugang von Frauen zu bestimmten Netzwerken, intransparente Personalauswahlverfahren, Stereotypisierungen oder eine männlich geprägte Unternehmenskultur“⁵¹ aufgezählt.

Somit ist es wichtig, sich bewusst zu werden, wo man im Rahmen der Problembehandlung ansetzt und welche Zusammenhänge zwischen den Faktoren tatsächlich bestehen, um die Lösungen in einer effektiven und effizienten Art und Weise zu formulieren. Die Führungskräfte müssen sich bewusst machen, dass die Problembehandlung an einem Aspekt häufig nicht ausreicht, da nicht selten mehrere Gründe in einem Bündel für eine Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen verantwortlich ist.

4.4 Lösungsansätze

Im Folgenden werden einige Wege aufgezeigt, die seitens der Literatur und der Akteure praktischer Gleichstellungsarbeit vertreten werden und zur Behebung der oben dargestellten Missstände beitragen. Insbesondere sind es das Etablieren einer Frauenquote, themenverwandte Fallstudien, das Führen in Teilzeit, die Einrichtung eines Netzwerks und Mentoring-Programms und Erkenntnisse aus verschiedenen Gleichstellungsplänen. Diese Quellen

⁴⁹ Tonn, Frauen in Führungspositionen Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen, S. 76.

⁵⁰ Nölle in: Führung im öffentlichen Sektor, S. 150.

⁵¹ ebd. S. 150.

liefern Ideen für die Handlungsempfehlungen. Nicht alle der hier vertretenen Ideen und Lösungswege werden es bis in unsere Handlungsempfehlung schaffen. Es soll auch vermittelt werden, dass neben unseren konkreten Handlungsempfehlungen auch noch weitere Maßnahmen denkbar sind, die in anderen Organisationen bereits umgesetzt oder rechtlich verankert sind und dahingehend wertvolle Denkanstöße liefern.

4.4.1 Frauenquote

Ein möglicher Lösungsweg ist die Vorgabe einer Frauenquote. Diese existiert sowohl für Unternehmen der Privatwirtschaft als auch auf Bundesebene und für Körperschaften des öffentlichen Rechts.

„[...] 2013 waren nur 15,1 Prozent der Aufsichtsratspositionen der Top-200-Unternehmen in Deutschland mit Frauen besetzt. Der Anteil von Frauen an Führungspositionen im Bundesdienst lag 2012 bei 30 Prozent, in den obersten Bundesbehörden sogar nur bei 27 Prozent“.⁵² Diese Unterrepräsentanz auf Seiten der Frauen war der Auslöser für das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FührposGleichberG). Hier ist zwischen zwei Varianten zu differenzieren. Zum einen gilt bei börsennotierten und der Mitbestimmung unterliegenden Unternehmen eine fixe Frauenquote von 30% für Aufsichtsräte (vgl. § 96 Abs. 2 Aktiengesetz). Die Vertretungsgremien der ca. 100 mitbestimmungspflichtigen Aktiengesellschaften in Deutschland unterliegen somit der o.g. Regelung.⁵³ Wahlen für Aufsichtsratspositionen, die dazu führen würden, dass diese Quote unterschritten wird, sind nichtig. Die Sitzplätze sind bei mangelnder Beteiligung seitens der Frauen unbesetzt zu belassen.

⁵²Gesetzentwurf der Bundesregierung - FührposGleichberG, <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/83292/d74011edcb2b04cbf9bc313ad5c2c8f8/gesetzentwurf-frauenquote-data.pdf>, S.1.

⁵³ Schönfeld/Tschirner, Clever aus der Abseitsfalle, S. 23.

Zum anderen gibt es den Fall, dass ein Unternehmen entweder börsennotiert ist oder der Mitbestimmung unterliegt. Hierfür gilt kein festgelegtes Kontingent von 30%. Vielmehr müssen die Unternehmen eigene Zielgrößen bestimmen. O.G. gelten für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands und den Vorstand (vgl. §§ 76 Abs. 4, 111 Abs. 5 Aktiengesetz) bzw. die / den Geschäftsführer*in (vgl. § 36 Satz 1 des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung). Die Zielvorgaben dürfen, wenn das Unternehmen eine Quote von 30% aktuell nicht erfüllt, nicht geringer als der derzeitige Stand ausfallen. Ca. 3.500 Unternehmen in Deutschland sind hierzu verpflichtet.

Auf Bundesebene existiert das Bundesgremienbesetzungsgegesetz (BGremBG), das Aufsichtsgremien, in die der Bund Mitglieder entsenden kann, ab dem 1.1.2016 eine Geschlechterquote von 30% vorschreibt (vgl. § 4 Abs. 1 Satz 1 BGremBG). Das Gesetz geht einen Schritt weiter und gibt ab dem 1.8.2018 sogar eine Geschlechterparität von 50% vor (vgl. § 4 Abs. 1 Satz 1 BGremBG). Gremienbesetzungen sind dem Deutschen Bundestag alle vier Jahre zu berichten (vgl. § 7 Abs. 1 BGremBG).

Auf Landesebene existiert das LGG NRW. Der Anwendungsbereich dieses Gesetzes erstreckt sich auf die Verwaltungen des Landes, kommunaler Körperschaften oder ähnlicher Körperschaften und Anstalten des Landes Nordrhein-Westfalen. § 12 LGG NRW normiert eine Frauenquote von 40% für wesentliche Gremien. Wesentliche Gremien sind Aufsichts- und Verwaltungsräte wie Kommissionen, Beiräte und Ausschüsse (vgl. § 12 Abs. 2 Satz 1 LGG NRW). Es besteht auch eine Berichtspflicht der Landesregierung gegenüber dem Landtag über die Umsetzung des Gesetzes (vgl. § 22 Satz 1 LGG NRW).

Somit sei festgestellt, dass sowohl auf privatwirtschaftlicher als auch auf der Ebene des Bundes und der Länder Gesetze zur Festlegung einer Frauenquote existieren.

Sanktionen drohen weder bei Unterschreitung noch bei Nichtbeachtung der zuvor dargelegten Grundsätze, da die drei Gesetze hierfür keine Bußgeldtatsbestände vorsehen.

Die Frauenquote ist ein Instrument, um Frauen Plätze in den höchsten Gremien von Unternehmen und Behörden zu verschaffen. Vorteilhaft ist hierbei, dass Frauen diese Plätze ohne eine feste Quote gar nicht ergattert hätten und sich in der Welt der von Männern dominierten Aufsichtsräte (s.o. 15,1% Frauenquote, 2013) nicht den männlichen Vorstellungen anpassen mussten, um dorthin aufzusteigen.⁵⁴

Dagegen spricht jedoch, dass die Frauenquote eine Auseinandersetzung provoziert, die nicht gewollt ist, nämlich, dass sich Männer durch einen überproportional großen Frauenanteil benachteiligt fühlen könnten.⁵⁵ Es geht nicht um quantitativen Ausgleich durch Benachteiligung, sondern darum, eine Selbstverständlichkeit der gemischtgeschlechtlichen Führung zu erreichen, indem der Status Quo verändert wird. Das Geschlecht sollte bei Auswahlentscheidungen keine Bedeutung haben.

Weiterhin besteht die Gefahr, dass eine Frau, die über die vorgegebene Frauenquote einen Posten im Aufsichtsrat erlangt, als „Quotenfrau“ abgestempelt wird.⁵⁶ Die Frauenquote tangiert, wie bereits gesagt, auch je nach Unternehmen nur die zwei obersten Führungsetagen oder die Kontrollgremien. Die Unterrepräsentanz in darunter liegenden Führungsetagen wird nicht berührt, weshalb es für eine Frau schwierig ist, die Karriereleiter bis zu einer von der Frauenquote erfassten Position zu erklimmen.⁵⁷

Nichtsdestotrotz ist die Frauenquote ein Medium, das Unternehmen die Brisanz der Gleichstellungsthematik nahebringt und sie zwingt, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Es bedarf jedoch weitergehender Maßnah-

⁵⁴ Maaß, Chefsache Frauenquote – Pro und Kontra aus aktueller Sicht, S. 114.

⁵⁵ ebd. S. 115.

⁵⁶ ebd. S. 115.

⁵⁷ ebd. S. 115.

men, beispielsweise bezüglich der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Quote allein reicht hierfür nicht aus. Unternehmen und Behörden sind an der Reihe, Rahmenbedingungen zu schaffen, um Frauen jenseits des Zwangs der Frauenquote in Führungspositionen zu bringen.

4.4.2 Führung in Teilzeit

Das Führen in Teilzeit ist eine weit verbreitete Maßnahme, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, indem Familie und Karriere unter einen Hut gebracht werden können.

Bei einer Teilzeitbeschäftigung handelt es sich per Definition um die Reduktion der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit (vgl. § 2 Abs. 1 Satz 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz – TzBfG). Unterteilt wird die Teilzeitbeschäftigung in sehr geringe bis vollzeitnahe (>30 Wochenstunden) Beschäftigungsverhältnisse.⁵⁸ Es gibt drei verschiedene Führungsmodelle, die vom Begriff „Führen in Teilzeit“ erfasst sind. Zunächst die zuvor genannte vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigung. Hierbei wird die wöchentliche Stundenzahl um 10-25% reduziert. Daneben gibt es noch das sogenannte „Top-Sharing“. Ein Führungsmodell, bei dem sich zwei oder mehr Führungskräfte, die je in Teilzeit beschäftigt sind, eine Führungsposition teilen. Zuletzt wird ein Vertretermodell eingesetzt, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass eine erfahrenere Führungskraft ihre wöchentliche Arbeitszeit reduziert und die daraus entstehenden Abwesenheiten von einer Stellvertreterin mit weniger Erfahrung aufgefangen werden.⁵⁹

Soziale Rahmenbedingungen:

Unternehmen und Behörden müssen angemessene Rahmenbedingungen schaffen, um Führungspositionen attraktiv für Frauen zu gestalten. Wenn

⁵⁸ Karlshaus, Kaehler, Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 4.

⁵⁹ ebd. S.8.

diese fehlen, ist dies Mitauslöser der zuvor beschriebenen „Gläsernen Decke.“⁶⁰

Es gilt die zeitliche sowie die wirtschaftliche Komponente ins Auge zu fassen. Wenn man sich eine Person vorstellt, die die Karriereleiter am schnellsten erklimmt, denkt man, ohne es zu beabsichtigen, neben fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen an eine Vollzeitkraft. Damit wird automatisch eine permanente Verfügbarkeit assoziiert. Mitarbeiter*innen dürfen eine Teilzeitbeschäftigung weder als Karrierebremse noch als -rückschritt wahrnehmen. Es bedarf demnach einer Veränderung der Führungskultur. Das Ziel sollte sein, den Status Quo dahingehend zu verändern, dass sich das Bild einer Führungskraft wandelt. Durch den demographischen Wandel und die Digitalisierung wurde die Möglichkeit des Home-Office geschaffen. Weiterhin kann die Führungskraft das durch die Teilzeitbeschäftigung verdichtete Arbeitspensum an die Mitarbeiter*innen delegieren, wodurch ihnen mehr Selbstständigkeit eingeräumt wird. Dies stärkt ebenso die Akzeptanz der Mitarbeiter*innen für eine Führungskraft, die nicht in Vollzeit beschäftigt ist und rund um die Uhr erreichbar ist oder teilweise von zuhause arbeitet. Der Weg zur kooperativen / laissez-faire Führung sorgt dafür, dass die Führungskraft flexibler ist und ihre Aufgaben trotz der Reduktion der Wochenarbeitszeit erledigen kann. Dies steigert die Attraktivität von Führungspositionen. Erreicht wird dieses Ziel auch durch Zielvereinbarungen, Anreiz- und Sanktionssysteme und ein wirksames Controlling mit Kennzahlen, beispielsweise die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen betreffend. ⁶¹ Per Dienstvereinbarung ließe sich das Verbot der Ungleichbehandlung, das Gebot der Förderung von Teilzeitführung oder die Möglichkeit der Wiedereingliederung in eine Vollzeitbeschäftigung festhalten.

⁶⁰ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.1; S. 24.

⁶¹ Karlshaus, Kaehler, Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 52.

Letztgenannter Punkt stellt auch einen Lösungsansatz für das o.g. Problem des „Similar-to-me-Effektes“⁶² dar. Indem man mehr Frauen in Führungspositionen bringt, steigt auch der Anteil von Frauen mit Personalauswahlbefugnis, sodass es dazu kommen könnte, dass mehr Frauen eingestellt werden.

Rechtliche Rahmenbedingungen:

Neben den zuvor genannten sozialen Rahmenbedingungen bestehen auch rechtliche Gestaltungsfelder, die im Folgenden behandelt werden. Auf Seiten der Beamt*innen gilt mit § 69 Landesbeamten gesetz Nordrhein-Westfalen (LBG NRW) ein Benachteiligungsverbot gegenüber Personen mit ermäßiger Arbeitszeit. Für die Angestellten existiert daneben mit § 4 Abs. 1 Satz 1 TzBfG eine inhalts gleiche Regelung.

Der o.g. § 13 Abs. 4 Satz 2 LGG NRW gilt für beide Gruppen gleichermaßen. Selbiges Gesetz gibt auch vor, dass eine Teilzeitbeschäftigung oder das Job Sharing-Modell der Wahrnehmung von Führungsaufgaben nicht entgegenstehen (vgl. § 13 Abs. 8 LGG NRW).

Die einschlägigen Gesetze enthalten explizit die Aufgabe, Teilzeitbeschäfti gungen zu fördern (vgl. § 13 Abs. 2 LGG NRW, § 6 TzBfG). Es entspricht also dem Willen des Gesetzgebers, alternative Arbeitszeitmodelle zu etablieren. Gestützt wird dies auch von Vorschriften, die eine Stellenausschreibung auch als Teilzeitposition verlangen (vgl. § 7 Abs. 1 TzBfG, § 8 Abs. 6 LGG NRW).

Führungskräfte in Teilzeit dürfen gegenüber jenen in Vollzeit nicht benachteiligt werden. Dies ist sogar gesetzlich verankert (vgl. § 13 Abs. 4 Satz 2 LGG NRW). Eine Ausnahme besteht nur bei „zwingenden sachlichen Gründe“, die bei Vorliegen eine Ungleichbehandlung von Teilzeit- und Vollzeitbeschäfti gten rechtfertigen können (vgl. § 13 Abs. 4 Satz 2 LGG NRW, § 69 LBG NRW).

⁶² Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.2, S. 31.

Dieser unbestimmte Rechtsbegriff meint ein Willkürverbot. Zwingende sachliche Gründe liegen dann vor, wenn eine gewisse Stelle nur in Vollzeit erledigt werden kann, eine Teilzeitbeschäftigung demnach nicht zum erwünschten Ziel führen würde.⁶³ Solche Erwägungen stellen sachliche Gründe dar, anhand derer man Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollzeitbeschäftigen ungleich behandeln dürfte.

Die einschlägigen Gesetze differenzieren zwischen voraussetzungsloser Teilzeit und der Teilzeit aus familiären Gründen.

Diese Unterscheidung wird im Rahmen des Ermessens auf Seiten der Behörde deutlich. Voraussetzungslose Teilzeitbeschäftigung „KANN“ bewilligt werden, während sie aus familiären Gründen bei Nichtvorliegen zwingender sachlicher Gründe bewilligt werden „MUSS“ (vgl. § 13 Abs. 1 LGG NRW) oder „SOLL“ (vgl. § 11 Abs. 1 TVöD). Der Gesetzgeber fördert Personen, die mindestens ein Kind unter 18 Jahren haben oder eine pflegebedürftige Person / Angehörige betreuen. Diese Personengruppe hat daher regelmäßig einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung.

Der Personalvertretung wird auch ein Mitbestimmungsrecht bei der Ablehnung von Anträgen auf Teilzeitbeschäftigung eingeräumt (vgl. § 72 Abs. 1 Satz 1 Nr. 13 Landespersonalvertretungsgesetz Nordrhein-Westfalen – LPVG NRW). Daneben fördert sie die Gleichberechtigung von Mann und Frau (vgl. § 64 Nr. 10 LPVG NRW), wozu auch die o.g. Teilzeitbeschäftigung gehört.⁶⁴

In der Privatwirtschaft ist es explizit Aufgabe des Betriebsrates, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern (vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 2 lit. b Betriebsverfassungsgesetz).

Nachdem nun herausgearbeitet wurde, wie die rechtliche Stellung von Teilzeitbeschäftigten aussieht, unter welchen Voraussetzungen und für welche Personengruppen Teilzeit bewilligt wird und welche Instanzen beteiligt sind,

⁶³ Juris, Schütz/Maiwald, LBG Kommentar, § 69 LBG NRW, Rn. 14.

⁶⁴ Dilger, Gerlach, Schneider, Betriebliche Familienpolitik, S. 99.

lässt sich sagen, dass der Gesetzgeber durchaus gewillt ist, Teilzeitbeschäftigung zu fördern. Das „OB“ ist hinreichend geregelt und der rechtliche Rahmen bietet ausreichend Möglichkeiten. Lediglich das „WIE“, die Ausgestaltung und Umsetzung der Normen, könnte zu einem Ungleichgewicht führen.⁶⁵

Vor- und Nachteile der Teilzeitführung:

Die Implementierung von Teilzeitführung ist ein Veränderungsprozess wie viele andere. Und dort bestehen nun mal Risiken.

Diese können im Rollenverständnis einer Führungskraft liegen. Von ihr wird eine hohe zeitliche Auslastung erwartet. Eine Teilzeitbeschäftigung stellt hierzu einen Widerspruch dar. Positioniert man sich aber als unterstützendes Unternehmen und vermittelt man den Führungskräften ausreichend Vertrauen, erwächst auch eine Akzeptanz für diese Form der Führung. So könnte man dieses tradierte Bild dahingehend verändern, dass Teilzeitführung in Zukunft zum Status Quo gehört. Eine Führungskraft sollte heutzutage nicht mehr an ihrem zeitlichen Einsatz, sondern an qualitativem Erfolg gemessen werden.

Weiterhin könnte die fehlende Erreichbarkeit ein Problem darstellen. Führungskräfte in Teilzeit arbeiten meist weniger als die ihnen unterstehenden Mitarbeiter*innen. Um dies zu kompensieren, bietet sich ein kooperativer Führungsstil an, bei dem Aufgaben delegiert werden und die Führungskraft bei Problemen eingreift. Es lässt sich dafür auch ein „Jour Fixe“ einrichten, bei dem die Führungskraft fest verfügbar ist.

⁶⁵ Karlshaus, Kähler, Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 67.

Die wohl häufigste Angst ist die, dass die Karriere von Führungskräften in Teilzeit einfriert und diese nicht mehr befördert werden. Diese wird aber allein dadurch entkräftet, dass, sobald der Veränderungsprozess gegenüber allen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen in sämtlichen Führungsebenen kommuniziert wurde, Teilzeitführung als legitimes und gleichgestelltes Arbeitszeitmodell etabliert ist. Dann ist eine solche Angst unbegründet.

In Bezug auf das Top Sharing als Teilzeitmodell besteht die Gefahr, dass das Führungstandem zu verschieden ist, was auf unterschiedliche Führungsstile zurückzuführen ist und bei den Mitarbeiter*innen für Demotivation und Unsicherheit sorgen kann.⁶⁶ Das Tandem muss seitens der Behördenleitung sorgfältig ausgewählt werden, um von Vorteilen wie der gegenseitigen Vertretung und Motivation sowie des gegenseitigen Feedbacks zu profitieren.⁶⁷ Natürlich ist von Vorteil, dass das Führungstandem den Frauen den Rahmen bietet, um in Teilzeit führen zu können, ohne auf familiäre Belange verzichten zu müssen.

Neben diesen potentiellen Problemen existieren zahlreiche Vorteile. Bei der zuvor beschriebenen Delegation von Aufgaben werden Mitarbeiter*innen gefördert und gelangen zu mehr Selbstständigkeit und intrinsischer Motivation. Das Unternehmen, das Teilzeitführung etabliert, positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber, der an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Gleichstellung von Mann und Frau interessiert ist. Ferner gelangen mehr Frauen in Führungspositionen, was zu mehr gemischten Führungsteams führt. Diese sind Studien zu Folge effizienter und innovativer als reine Männerteams.⁶⁸

⁶⁶ Karlshaus, Kaehler, Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 120.

⁶⁷ ebd. S. 120.

⁶⁸ Tschirner, Schönenfeld, Clever aus der Abseitsfalle, S. 3

Praxisbeispiele:

Um vorangegangene Erkenntnisse zu untermaalen, werden nun zwei Organisationen genannt, die mehrere der thematisierten Arbeitszeitmodelle erprobt oder sogar in ihre Organisationen implementiert haben.

1. Stadt Köln:

Die Stadt Köln als größte Kommune Nordrhein-Westfalens widmet sich seit Jahren dem Thema Frauenförderung. Ihr Ziel ist es, eine vollzeitnahe (≥ 32 Wochenstunden) Beschäftigung zu ermöglichen,⁶⁹ und den Anteil der vollzeitnahen Teilzeitkräfte im Management und in Ämtern des höheren Dienstes anzuheben.⁷⁰ Eine Studie ergab, dass der Anteil der Männer in vollzeitnaher Beschäftigung mit 14% der teilzeitbeschäftigen Männer im höheren Dienst zu gering ist.⁷¹

Die Stadt Köln möchte daher den Anteil der Männer, die in Teilzeit beschäftigt sind, erhöhen. Um dies zu erreichen, sind verschiedene Maßnahmen geplant. Unter anderem werden über das Beschäftigtenjournal „Stadt Intern“ der Stadt Köln Erfolgsberichte veröffentlicht, in denen Mitarbeiter*innen präsentiert werden, denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingt. Weiterhin wird eine Elternzeitberatung durch professionelle externe Berater initiiert, die Mitarbeiter*innen souverän durch die Elternzeit und zum raschen Wiedereinstieg führen soll.

In diesem Zuge hat es die Stadt Köln zur Aufgabe von Führungskräften gemacht, Gespräche vor Elternzeitphasen zu führen und auch Väter dazu zu motivieren, diese in Anspruch zu nehmen. Neben einem Teilzeitmentoring wird sich auch Belangen von Müttern und Vätern in Gestalt von Betriebskindertagesstätten und Eltern-Kind-Büros als Notfallbetreuung gewidmet.

⁶⁹ Kronenberg, Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen, S. 221.

⁷⁰ ebd. S. 225.

⁷¹ ebd. S. 225.

2. Daimler AG

Die Daimler AG als einer der führenden Automobilhersteller betreibt ein intensives Gleichstellungsmanagement. Ziel ist es, die Motivation und das Wissen der Mitarbeiter*innen zu sichern.⁷²

Zunächst wurde eine Art Führungsnetzwerk ins Leben gerufen, das aus Teilzeitkräften besteht und auf gegenseitigem Austausch basiert. Daneben findet einmal jährlich eine Veranstaltung zum Thema Teilzeitführung statt. Interne Blogs und Leitfäden sowie Checklisten enthalten zusätzliche Informationen.⁷³ Weitere angebotene Arbeitszeitmodelle sind die Telearbeit, Top-Sharing, Auszeiten, Langzeitkonten (die Sicherung von Überstunden in Zeit- oder Geldform zur späteren Verwendung, beispielsweise für ein Sabbatical) und Pflegeurlaub. Schon seit 2001 können alle Mitarbeiter*innen einmal jährlich einen Antrag auf Arbeitszeitänderung stellen.⁷⁴ Die Daimler AG ist ausgehend von diesen Aspekten sehr an der Flexibilität ihrer Mitarbeiter*innen und an der Erprobung neuer Maßnahmen interessiert.

Gerade im Bereich des Top-Sharings, also einem Job-Sharing, gepaart mit einer Führungsposition, kann man auf große Erfahrungswerte zurückgreifen. Es arbeiten ca. 30% aller Teamleiter*innen in Teilzeit in einem Top-Sharing-Modell. Die Daimler AG verspricht sich hiervon eine Sicherung des Know-hows, also des impliziten Wissens der Mitarbeiterschaft, im Speziellen bei Teams, die aus Erfahreneren und Jüngeren bestehen. Außerdem setzt man auf Vielseitigkeit, indem auch gemischtgeschlechtliche Teams gemeinsam führen.⁷⁵

Somit positioniert sich die Daimler AG als flexibles, mitarbeiter*innenorientiertes und zukunftsfähiges Unternehmen, das viele Maßnahmen in ihre Organisation implementiert hat, die auch für andere Organisationen interessant sein können.

⁷² ebd. S.176.

⁷³ ebd. S.177.

⁷⁴ ebd. S. 178.

⁷⁵ ebd. S. 178.

4.4.3 Gleichstellungspläne

Seit der Erweiterung des Landesgleichstellungsgesetzes für das Land Nordrhein-Westfalen im Jahre 2016 ist der Gleichstellungsplan nach dem neu gefassten § 5 LGG NRW für Dienststellen mit mehr als 20 Beschäftigten obligatorisch. Gleichstellungsgesetze anderer Bundesländer enthalten ähnliche Vorgaben. Die Formulierung „erstellt“ entbehrt eines Ermessens seitens der Dienststelle. Der Gleichstellungsplan ist ein wesentliches Steuerungsinstrument der Personalplanung und -entwicklung der Dienststelle (vgl. § 5 Abs. 10 LGG NRW).

Er enthält zunächst eine Bestandsaufnahme sowie Analyse der Beschäftigten. Auf Grundlage derer ist eine Prognose der Werte für den Zeitraum der Geltungsdauer anzustellen. Ziel ist es, eine Unterrepräsentanz von Frauen (d.h. <50%) festzustellen. Die Ergebnisse der o.g. Erhebungen bilden die Grundlage für konkrete Zielsetzungen in Bezug auf die Förderung der Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. § 6 Abs. 1 LGG NRW).

Der Gleichstellungsplan ist folglich ein Mittel, um bestehende Strukturen zu erkennen, zu evaluieren und dahingehend zu verändern, dass Maßnahmen ergriffen werden, die auf eine Gleichstellung von Mann und Frau hinwirken.

Der Gleichstellungsplan enthält Maßnahmen, die auf dem § 5 des AGG fußen. Dieser erlaubt begünstigende Maßnahmen, wenn eine Ungleichbehandlung aus Gründen des Geschlechts vorliegen. Demnach stellen Maßnahmen, die eine Besserstellung von Frauen gegenüber Männern vorsehen, keine Benachteiligung dar. Sie sollen andere Benachteiligungen kompensieren.

Sofern kein gültiger Gleichstellungsplan oder alternatives Zielsetzungsinstrument vorliegt, sind Beförderungen und die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten und Einstellungen nur aus zwingenden dienstlichen Gründen gestattet (vgl. § 5 Abs. 8 LGG NRW).

Daher werden im Rahmen dieses Untersuchungsbereiches auch Gleichstellungspläne verschiedener Organisationen miteinbezogen, da diese dazu dienen, die hier vorliegende Problematik in ähnlicher Weise aufzugreifen. Der Fokus liegt auf den innwohnenden Handlungsempfehlungen zu Frauen in Führungspositionen.

Sie beinhalten konkrete Maßnahmen und Soll-Vorgaben, die der Kreis Euskirchen durch ein Benchmarking selbst anwenden kann.

Zusammen mit den Erkenntnissen aus der quantitativen und der qualitativen Befragung liefern die Gleichstellungspläne sinnvolle Orientierungshilfen, die auch Inhalte der Handlungsempfehlung sein können.

1. Stadt Hamburg⁷⁶

Es handelt sich um den Gleichstellungsplan der Hamburger „Behörde für Schule und Berufsbildung“ (BSB) für den Zeitraum 2017 – 2020.

Frauen sind dort in allen Spitzenfunktionen von A 16 – B 6 unterrepräsentiert. Es wird prognostiziert, dass 16% der Führungskräfte im Zeitraum 2017 – 2020 in den Ruhestand gehen.

Die Stadt Hamburg will ihre Führungspositionen vermehrt mit Frauen besetzen. Sie setzt sich dafür ein Mindestmaß von 40%, um die Unterrepräsentanz von Frauen, die zunimmt, je höher die Stelle ist, zu kompensieren.

Ein Bereich, in welchem die Stadt Hamburg tätig werden will, ist die Analyse von Ausschreibungstexten im Bewerbungsverfahren. Es wurde festgestellt, dass Stellenausschreibungen zu überarbeiten sind, indem Substantivierungen zu Verben umformuliert und weibliche und männliche Formen angegeben werden. Kriterien, die weibliche Beschäftigte zu einer Bewerbung

⁷⁶ Stadt Hamburg - Behörde für Schule und Berufsbildung, Gleichstellungsplan 2017 - 2020, <https://www.hamburg.de/contentblob/13868076/ebdd51e9e2e96be2eb58864c7227c8e9/data/gleichstellungsplan.pdf>.

motivieren, sind Teamorientierung, Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit und ein konkretisiertes Anforderungsprofil. Die Stadt Hamburg will in Stellenausschreibungen auf Teilzeitmodelle, auch bei Führungspositionen, hinweisen und diese ermöglichen.

Maßnahmen, die bereits bis 2016 umgesetzt wurden und sich als erfolgreich erwiesen, sollten hier nicht unerwähnt bleiben. Das Angebot einer Führungskräftefortbildung „Modulreihe Führung“, an dem von 2008 – 2016 45 Führungskräfte, darunter 26 Frauen, teilnahmen, ist eine weitere Maßnahme zur Bekämpfung der weiblichen Unterrepräsentanz. Es wurde ein Frauennetzwerk geschaffen, das aus zwei Gruppen besteht. Zum einen können sich Stellvertreterinnen von Führungskräften untereinander austauschen, zum anderen können sich weibliche Führungskräfte coachen lassen. Ein Mentoring-Programm gehört auch zum Hamburger Maßnahmenmodell. Hierbei wird eine erfahrene Führungskraft (Mentor*in) einer Nachwuchsführungskraft (Mentee) zugeteilt, die von der erstgenannten Person Unterstützung in sämtlichen Belangen, d.h. von Tipps zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf über Selbstmarketing und intrinsische Motivation, erhält. Man plant, dieses Programm fortzuführen. Die Stadt Hamburg setzte bis 2016 viele verschiedene Maßnahmen, darunter Seminare, Vorträge, Broschüren und Dienstvereinbarungen, durch, um die Beschäftigten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sensibilisieren. Um es Personen, die sich in Elternzeit befinden oder aus anderem Grund beurlaubt sind, leichter zu machen, den Wiedereinstieg zu meistern, setzt sich die Stadt Hamburg das Ziel, auch diese Personengruppen über Unterstützungsangebote zu informieren.

2. Universität Potsdam⁷⁷

Nachfolgend wird der Gleichstellungsplan der „Digital Engineering Fakultät“ der Universität Potsdam für den Zeitraum 2018 – 2023 beleuchtet. Es handelt sich zwar weder um eine kommunale Gebietskörperschaft noch um einen Gemeindeverband des öffentlichen Rechts. Gleichstellung und die damit verbundenen Problemstellungen sind jedoch Themen, mit denen sich auch andere Organisationen beschäftigen und uns hilfreiche Erkenntnisse liefern können. Es gilt, über den kommunalen Tellerrand hinauszublicken. Denn in Fakultäten gibt es wissenschaftliche und wissenschaftsstützende Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, z.B. externe Dozent*innen und Professor*innen. Nur 25% der externen Dozent*innen sind weiblich. Das gesamte Professorium der Universität Potsdam, bestehend aus zwölf Professoren, ist männlich. Die Frauenquote der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen liegt mit vier von zwanzig bei 20%.

Somit ergibt sich eine Unterrepräsentanz weiblicher Arbeitskräfte. Um dieser Unterdeckung entgegenzuwirken, unternimmt die Universität Potsdam Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zunächst betreibt das Studentenwerk Potsdam eine eigene Betriebskindertagesstätte, die auch von Mitarbeiter*innen in Anspruch genommen werden kann. Für die Eltern werden Familiennachmittage veranstaltet, bei denen sie sich vernetzen und untereinander austauschen können. Ferner wird ein separater Arbeitsraum für Eltern erwünscht, der zulässt, dass simultan gearbeitet und ein Kind betreut werden kann. Eine weitere Maßnahme ist die Einrichtung einer Notfallbetreuung für Kinder durch Erzieher sowie die Einrichtung von Wickel- und Stillmöglichkeiten. Abseits von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden Fortbildungen und Vorträge angeboten. Auch die Gleichstellungsbeauftragte der Universität Potsdam betreibt Netzwerkarbeit, indem sie sich mit den Gleichstellungsbeauftragten anderer Fakultäten

⁷⁷ Universität Potsdam - Digital Engineering Fakultät, Gleichstellungsplan 2018 - 2023, https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/digital-engineering/dokumente/gleichstellungsarbeit/DEF_Gleichstellungsplan.pdf.

austauscht. Es wird auch eine quantitative Befragung initiiert, um zu erfahren, wo Handlungsbedarf besteht oder ob die ergriffenen Maßnahmen akzeptiert werden. Sämtliche Maßnahmen werden zur verbesserten Transparenz auf der Fakultätswebsite veröffentlicht und deren Umsetzung im Rahmen eines jährlichen Monitorings vorgestellt.

3. Stadt Münster⁷⁸

Im Folgenden wird der Gleichstellungsplan der Stadt Münster aus dem Jahre 2021 samt dessen Lösungsansätzen dargestellt. Der Gleichstellungsplan für die Jahre 2016 – 2018 sowie dessen Fortschreibung für die Jahre 2018 – 2021 beinhalten jeweils Feststellungen zur quantitativen Personalstruktur als Ist-Stand und Maßnahmen sowie Ziele, die Soll-Werte sind, um Unterrepräsentanzen zu kompensieren. Beleuchtet werden hier lediglich die Personalstruktur sowie Handlungsempfehlungen und Maßnahmen in Bezug auf Frauen in Führungspositionen. Der prozentuale Anteil weiblicher Führungskräfte betrug im Jahre 2016 34%. Trotz steigender Tendenz setzt sich die Stadt Münster auch in den Führungspositionen eine Parität als Ziel. Um diese zu erreichen, wurde das Qualifizierungsprogramm „In Zukunft führen“ entworfen, das vorsieht, geeignete Kandidat*innen bereits vor Wahrnehmung von Führungspositionen auf diese vorzubereiten. Die Schulung dient dem erleichterten Einstieg in Führungsämter. Konstant hohe Bewerberzahlen indizieren ein Interesse der Beschäftigten an diesem präventiven Förderangebot. Hieran haben von 2014 – 2016 37 Führungskräfte, darunter 17 Frauen, teilgenommen.

Seitens der Stadtverwaltung wurde auch eine Veranstaltung „Führung – eine Aufgabe für mich?!” abgehalten, an der 31 Frauen teilnahmen. Ziel war es, die Attraktivität jener Stellen zu steigern und über Anforderungsprofile und Rahmenbedingungen von Führungspositionen aufzuklären.

⁷⁸ Stadt Münster, Gleichstellungsplan Fortschreibung 2018 - 2021, http://www.frauenbueros-nrw.de/images/Gleip-Muenster_2021.pdf.

Darüber hinaus können sich Führungskräfte, egal, ob erfahren oder nicht, coachen lassen. Dies wurde von 2014 – 2016 von Seiten der Frauen 22-mal nachgefragt.

Die Stadt Münster bietet den Workshop „Berufswegplanung“ an, der Teilnehmenden bei der Beantwortung von Fragen nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Karrieremöglichkeiten zur Seite stehen soll. Dieser richtet sich mitunter an Mitarbeiter*innen nach Abschluss eines Hochschulstudiums und stellt daher ein Instrument dar, um Frauen motivierend dabei zu beraten, eine Führungsposition in Angriff zu nehmen.

Ferner ist eine Führung in Teilzeit möglich. Bis dato sind weibliche Führungskräfte in Teilzeit in der mittleren (Abteilungsleitung) und der unteren Führungsebene (Teamleitung) beschäftigt, wobei diese mit 75% den größten Teil ausmachen. Die Stadt Münster arbeitet offensiv an der organisatorischen Umsetzung dieses Arbeitszeitmodells.

Bezüglich familiärer Belange wird auf den Vorbehalt von KiTa-Plätzen für städtische Bedienstete gesetzt. Anhand von jährlich steigenden Zahlen lässt sich belegen, dass diese Maßnahme Anklang findet.

4. Kreis Euskirchen⁷⁹

Im folgenden Abschnitt wird der Gleichstellungsplan des Kreises Euskirchen (Landrat: Günther Rosenke, seit dem 01.11.2020 Markus Ramers) untersucht und die wichtigsten Eckpunkte vorgestellt. Hierbei handelt es sich um die Fortschreibung für die Jahre 2018 – 2022. Der Beschluss des Kreistages erfolgte am 10.04.2019.

⁷⁹ Kreis Euskirchen, (2018), Gleichstellungsplan Fortschreibung 2018 - 2022, https://www.kreiseuskirchen.de/kreishaus/downloads/Gleichstellungsplan_Fortschreibung_2018-2022.pdf.

Der Gleichstellungsplan schreibt vor, dass Männer und Frauen den gleichen Zugang zu Ausbildungsverhältnissen haben sollen, jedoch in Ausbildungsberufen, in denen Frauen nicht vertreten oder unterrepräsentiert sind, mindestens die Hälfte der Ausbildungsplätze mit Frauen zu besetzen ist, sofern Bewerberinnen gleicher Qualifikation in erforderlicher Anzahl zur Verfügung stehen. Außerdem informiert die Gleichstellungsbeauftragte die Auszubildenden am Anfang ihrer Ausbildungszeit (i.d.R. Anfang August eines jeden Jahres) über den Gleichstellungsplan und weitere gleichstellungsrelevante Themen. So kann den neuen Auszubildenden beispielsweise das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf frühzeitig nähergebracht werden, sodass auch im weiteren Berufsverlauf bei Bedarf diese Aspekte in Anspruch genommen werden können.

Beim Kreis Euskirchen werden bis zum 31.12.2022 78 Bedienstete aus dem aktiven Dienst wegen Erreichens der Altersgrenze oder Beendigung der Ruhephase in der Altersteilzeit ausscheiden. Darunter sind auch Führungspositionen, in denen die Frauen deutlich unterrepräsentiert sind. Um nun den Anteil der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen, soll sowohl bei allen Abteilungs- bzw. allen stellvertretenden Abteilungsleiterstellen und Teamkoordinationsstellen hingewirkt werden, dass Frauen hier Berücksichtigung finden. Es gilt zudem der Grundsatz, dass bei allen Stellen, die neu zu besetzen sind, bei gleicher Eignung, fachlicher Leistung und Befähigung sowie erfüllter Wartezeit bei den Beamt*innen diese mit einer Frau zu besetzen sind, wenn der Frauenanteil weniger als 50% aufweist. Dies gilt nicht, sofern in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen.

Der Kreis Euskirchen hat sich außerdem zum Ziel gesetzt, qualifizierte Frauen mithilfe von verschiedenen Maßnahmen aktiv zu motivieren, sich auf verantwortungsvolle Positionen zu bewerben. Hierzu soll z.B. an allen Arbeitsplätzen (auch in Leitungs- und Führungspositionen) Teilzeitarbeit ermöglicht werden. Außerdem sollen für Führungspositionen geeignete Frauen direkt von ihrem Vorgesetzten angesprochen werden sowie in ihrer individuellen Berufsentwicklung gefördert werden und die Maßnahmen zur Vereinbarkeit

von Familie und Beruf sollen weitergeführt werden. Bei Stellenausschreibungen für entsprechende Führungspositionen soll auf die Teilbarkeit (Job-sharing) einer Stelle hingewiesen werden, sofern dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen.

Auch im Bereich der Fortbildung hat sich der Kreis Euskirchen Ziele gesetzt. So haben die Führungsverantwortlichen das Fortbildungs- und Weiterbildungsbemühen von Frauen und Männern gleichermaßen zu unterstützen, während Frauen besonders zu motivieren und frauenspezifische Fortbildungsangebote anzubieten sind.

Im Rahmen der Thematik der Personalgewinnung, -haltemaßnahmen und -entwicklung wird nochmals die Wichtigkeit der Attraktivität der Kreisverwaltung als familienfreundlicher Arbeitgeber betont, indem vorgeschrieben wird, dass diese Attraktivität stärker im Fokus der Öffentlichkeit gehalten werden muss. Es ist auffällig, dass das Thema der Zertifizierung als familienfreundlicher Arbeitgeber häufiger im Gleichstellungsplan angesprochen wird und insbesondere als ein Mittel gesehen wird, um Frauen einen Aufstieg / Verbleib in Führungspositionen zu ermöglichen.

5. Stadt Koblenz⁸⁰

Im folgenden Abschnitt wird der Gleichstellungsplan der Stadt Koblenz (Bürgermeister: David Langner) untersucht. Auch in diesem Gleichstellungsplan, der die Ziele für die Jahre 2019 – 2024 vorgibt, wird vorgegeben, dass in den Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, der Frauenanteil erhöht werden soll. Die Förderung von Teilzeit wird hierbei u.a. als Ziel angegeben.

Insbesondere in den Besoldungsgruppen A11, A12 und A13 sowie in den Entgeltgruppen 12 und 13 TVöD sind Frauen deutlich unterrepräsentiert. Auch

⁸⁰Stadt Koblenz (2019), Gleichstellungsplan 2019 - 2024, <https://www.koblenz.de/jobs-und-karriere/wer-wir-sind/gleichstellungsplan-2019-2024.pdf?cid=1v0p>.

in diesen Besoldungs- und Entgeltgruppen, die häufig Führungsaufgaben beinhalten, soll der Frauenanteil in den nächsten sechs Jahren gesteigert werden.

Zudem sollen Frauen auf geeignete Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen hingewiesen werden, damit der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen entgegengewirkt wird. Darüber hinaus sollen Frauen ausdrücklich durch die Vorgesetzten zur Teilnahme an beruflichen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen ermutigt und aufgefordert werden.

Zudem soll das Führen in Teilzeit bei der Stadt Koblenz gefördert und ausgebaut werden. Konkret gibt der Gleichstellungsplan vor, dass bis 2024 der Anteil von weiblich besetzten Führungspositionen um mindestens 30% erhöht werden soll.

Auch im Gleichstellungsplan der Stadt Koblenz findet sich der Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wieder. So soll durch eine Reihe unterschiedlicher Teilzeitvarianten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden. Beispielsweise sollen Bedienstete mit Familienpflichten bei der Organisation der Kinderbetreuung in Form einer Kindernotfallbetreuung oder einer Kinderferienbetreuung, welche die Stadtverwaltung seit den Sommerferien 2016 organisiert, unterstützt werden.

4.4.4 Mentoring-Programm

Literatur:

Aus der Literatur gehen diverse Vorteile eines Mentoring-Programmes hervor. Durch dieses Programm kann Nähe wachsen und ein Gefühl der Anteilnahme für Mitarbeiter*innen entstehen.⁸¹ Beim Cross-Mentoring gibt es weiterhin die Möglichkeit, für unerfahrene oder angehende Führungskräfte bereits erste Einblicke in Arbeitsabläufe und interne Prozesse zu bekommen.⁸² Durch ein Mentoring-Programm wird weiterhin die Persönlichkeit,

⁸¹ Tschirner und Schönenfeld in: Clever aus der Abseitsfalle, S. 146.

⁸² Tschirner und Schönenfeld in: Clever aus der Abseitsfalle, S. 146.

die Sozialkompetenz und die fachliche Kompetenz gefördert. Zudem dient es auch als Orientierungshilfe und hilft bei der individuellen Karriereplanung.⁸³ Die Literatur liefert auch Risiken, welche ein Mentoring-Programm haben kann. Oftmals ist die Verfügbarkeit geeigneter Mentor*innen nicht gegeben, da sie oft in höheren, zeitintensiven Führungsebenen beschäftigt sind. Dazu kommt, dass weibliche Führungskräfte oft in diesen Ebenen unterrepräsentiert sind. Das Problem der Verfügbarkeit kann durch externe Mentor*innen minimiert werden, aber auch durch eine gezielte Ansprache an geeignetes Personal, sich früh zu engagieren.⁸⁴ Neben dieser quantitativen Verfügbarkeit stellt auch die zeitliche Verfügbarkeit ein Risiko dar, da ein Mentoring neben den eigentlichen Aufgaben abläuft und oft sehr zeitintensiv sein kann. Deshalb müssen die / der Mentor*in und Mentee auch engagiert sein und außerhalb der Dienstzeiten zusammenarbeiten. Es bedarf hier individuell getroffener Vereinbarungen bezüglich der Häufigkeit von Treffen des Tandems. Ein weiteres Risiko stellt das Konkurrenzdenken zwischen Mentor*in und Mentee da. Ein solches Denken kann entstehen, wenn beide in derselben Organisation arbeiten und sich beruflich so nahestehen, dass der Mentee die / den Mentor*in ablösen könnte. Die Lösung wäre ein Cross-Mentoring, sodass Mentee und Mentor*in von unterschiedlichen Organisationen bzw. Behörden zusammenarbeiten. Ferner besteht ein Risiko in Bezug auf das Vertrauensverhältnis zwischen Mentor*in und Mentee. Damit ein offener Austausch zwischen Mentor*in und Mentee stattfinden kann, muss Vertrauen gewährleistet sein. Hierzu kann man bei Bedarf auch eine Vertraulichkeitserklärung von beiden Parteien unterschreiben lassen. Sonst kann es zu einem Interessenskonflikt von Mentoring und beruflichen Interessen kommen. Außerdem ist die Chemie innerhalb eines Tandems für die Effektivität eines Mentoring-Programms ausschlaggebend. Eine im Jahre 2011 durchgeführte Studie von Nele Graf und Frank Edelkraut, bei der Mentor*innen eines Cross-Mentorings befragt wurden, ergab, dass 36 von 62 Tandems überhaupt keine Probleme im Mentoring-Prozess hatten. Zehn

⁸³ Haghanipour, Mentoring als Gendergerechte Personalentwicklung, S. 120.

⁸⁴ Graf, Edelkraut, Mentoring, S. 147.

Tandems hatten Probleme in der Terminfindung und in nur zwei Fällen stimmte die Chemie im Tandem nicht.⁸⁵

Zusammenfassend bietet das Cross-Mentoring aus literarischer Sicht große Vorteile für eine Organisation und kann Nachwuchsführungskräften einen guten Einstieg in die jeweiligen Positionen bieten. Das Programm birgt zwar auch einige Risiken, diesen kann aber durch richtige Maßnahmen effektiv entgegengewirkt werden.

Experteninterview:

Grundlage dieses Themenabschnitts ist ein qualitatives Experteninterview. Durchgeführt wurde es mit Rita Witt, welche bereits große Erfahrungen in diesem Themenbereich sammeln konnte. Während des Interviews wurden viele Vor- und Nachteile genannt, welche Frau Witt bereits 2018 in einem Cross-Mentoring-Programm der Sparkassen sammeln konnte. Die erste Frage zielte auf die persönliche Erfahrung der Expertin ab. Wichtige Erfahrungen, die in diesem einjährigen Mentoring gesammelt wurden, sind, dass zum einen das Matching von Mentor*in und Mentee stimmen muss und damit ein offenes Vertrauensverhältnis bestehen muss, von welchem beide Seiten profitieren können. Zum anderen soll das Programm ohne beruflichen Zwang ablaufen. Weiterhin ist es unerlässlich, verständlich zu machen, dass es sich bei dem Mentoring um eine Individualangelegenheit handelt, welche sich von Mentee zu Mentee ändern kann. Durchweg hat sie sehr positive Erfahrungen mit diesem Programm gemacht. Als nächste Frage wurde auf die Unterschiede, sowie Vor- und Nachteile zwischen Cross-Mentoring und organisationinternem Mentoring Bezug genommen. Ein wesentlicher Vorteil des Cross-Mentorings ist, dass kein Konkurrenzdenken aufkommt, weil die Mentor*innen und Mentees in unterschiedlichen Organisationen angestellt sind und ihre Zusammenarbeit keine Auswirkungen auf eine berufliche Weiterentwicklung hat. Dies ist auch eine positive Grundlage für das zuvor genannte Vertrauensverhältnis. Durch ein internes Mentoring kann

⁸⁵ Graf, Edelkraut, Mentoring, S. 152.

eine Betriebsblindheit innerhalb der Abläufe entstehen. Dieser kann durch ein Cross-Mentoring entgegengewirkt werden, da Mentor*in und Mentee unterschiedliche Blickwinkel haben und Inkonsistenzen in den Abläufen erkennen können.

Eine weitere Frage des Interviews beschäftigte sich mit der Organisation des Programms, mit einhergehenden Hürden des Cross-Mentorings und mit der Akquise von Mentor*innen und Mentee. Ein zentraler organisatorischer Aspekt ist die Unterstützung aller Entscheidungsinstanzen, sodass transparent erkennbar ist, dass ein Cross-Mentoring erwünscht ist und gefördert wird. Diese Transparenz führt dazu, dass Mitarbeiter*innen dem Programm offener entgegentreten. Kanäle zum Publizieren eines Mentoring-Programmes könnten diverse Rundschreiben, Presseartikel, die Bürgermeister*innenkonferenz, die Gemeindevertretungen und der Kreistag sein. Falls das Publizieren nicht genug Interesse weckt, kann auch aktiv auf Mitarbeiter*innen zugegangen werden. Hierzu bedarf es einer Analyse der Mitarbeiter*innen, um zu klären, ob sie an einem Mentoring-Programm interessiert sind bzw. als Mentor*in zur Verfügung stehen.

Weiterhin wurde auf das Matching von Mentor*innen und Mentee eingegangen. Das Matching wird als Herzstück eines jeden Mentoring-Programmes angesehen. Hierbei ist es wichtig, dass eine gute Chemie zwischen Mentor*in und Mentee besteht. Ob eine gute Chemie vorhanden ist, ist oft nicht direkt erkennbar, kann aber zum Beispiel durch Kennenlernveranstaltungen und Fragebögen, in welchen Ziele, Vorstellungen und Wünsche thematisiert werden, herauskristallisiert werden. Diese o.g. Ziele, Wünsche und Vorstellungen können im Einvernehmen beider Parteien festgehalten werden und durchgehend überprüft werden. Weiterhin muss ein Vertrauensverhältnis bestehen, welches auch hier durch eine gegenseitige Vertraulichkeitserklärung bestärkt werden kann. Als Mentor*innen kommen meist Fachbereichsleitungen und Geschäftsbereichsleitungen in Frage. Als Mentee kommen Mitarbeiter*innen in Frage, welche bereits erste Füh-

rungserfahrungen haben oder Mitarbeiter*innen, welche kurz vor der Übernahme einer Führungsposition stehen. Falls nach kurzer Zeit klar ist, dass bei einem Match die Chemie nicht stimmt, kann dieses auch aus Sicht der personellen Konstellation verändert werden. Hierzu ist ein regelmäßiges ehrliches Feedback von beiden Seiten nötig.

Letztlich wurde Bezug darauf genommen, ob ein rein weibliches Mentoring oder ein gemischtgeschlechtliches Mentoring angeboten werden sollte. Oftmals haben weibliche Mentee zu weiblichen Mentorinnen ein offeneres und intimeres Verhältnis, daher sollte meist ein weibliches Tandem gegeben sein. Ein Cross-Mentoring- Programm nur für Frauen ist jedoch nicht zielführend, da sich Männer ansonsten benachteiligt fühlen könnten oder dieses Programm als „Kaffeekränzchen“ belächelt werden könnte. Deshalb sollte auch ein Teil der Mentoring-Stunden mit männlichen Mentoren und Mentee stattfinden, um zum einen keine Benachteiligung entstehen zu lassen und zum anderen die Frauen in eine Männerwelt zu integrieren. Oftmals können auch bei weiblichen Tandems Männer als Externe hinzugezogen werden.

Eine weitere Frage bezog sich auf mögliche Schwierigkeiten in einem Mentoring-Programm. Oftmals kann es zu einer „Pseudo- Teilnahme“ kommen. Das heißt, dass nur teilgenommen wird, um in einem guten Licht dazustehen. Dies könnte für das Tandem nicht zielführend sein. Eine weitere Gefahr besteht darin, dass Mitarbeiter*innen von anderen Kommunen abgeworben werden, wenn sie einen guten Eindruck im Mentoring-Programm machen. Dem entgegen steht jedoch, dass dieses Personal oft die Organisation bzw. Behörde sowieso verlässt, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Weiterhin müssen die Mentor*innen und Mentees oft außerhalb der Dienstzeiten zusammenkommen, was eine hohe Motivation und Freiwilligkeit erfordert.

Letztlich wurde nach der Umsetzbarkeit im Kreis Euskirchen gefragt. Das Projekt sei grundsätzlich umsetzbar, da der Kreis Euskirchen über die Rahmenbedingungen verfüge und somit würde es vielen Mitarbeiter*innen im Kreis Euskirchen zugutekommen.

4.4.5 Netzwerk

Gegenüberstellung Frauennetzwerk – allgemeines Netzwerk:

Wichtig ist die Entscheidung, ob das Netzwerk im Kreis Euskirchen ein Frauennetzwerk oder ein gemischtgeschlechtliches Netzwerk sein soll. Beide Arten bieten ihre Vor- und Nachteile. Ein Frauennetzwerk bietet den Frauen die Möglichkeit, offener über Themen zu sprechen. Ferner können in diesen Netzwerken Coachings und Weiterbildungen stattfinden, die speziell auf Frauen zugeschnitten sind. Oft werden diese Frauennetzwerke jedoch von Männern „belächelt“ und nicht ernst genommen. Dadurch, dass ein allgemeines Netzwerk von allen Geschlechtern genutzt wird, kann man dem entgegenwirken. Ein allgemeines Netzwerk fördert auch den Austausch von Mann und Frau, sodass beide Seiten einander besser verstehen und voneinander profitieren können. Weiterhin dienen gemischtgeschlechtliche Netzwerke der Kontaktpflege sowie dem Informationsaustausch und Frauen können Strategien ausprobieren und interessante Bündnisse schmieden.⁸⁶ Wichtig bei einem allgemeinen Netzwerk ist, dass sich alle mit Offenheit begreifen, weil durch andere Einstellungen oder Kompetenzen auch ein ganz neuer Blickwinkel entstehen kann.⁸⁷ Netzwerke dienen dem Selbstmarketing, was mit 30% noch wichtiger als die berufliche Leistung ist.⁸⁸ Der Inhalt eines gemischtgeschlechtlichen Netzwerkes kann auch aus spezifischen Schulungen, Coachings oder Präsentationen bestehen. Ferner steht auch dort der Austausch im Fokus.

5. Ist-Stand-Erhebung

5.1 Überleitung

Im Anschluss an die Darstellung der theoretischen Grundlagen und der sachverhaltsgleichen Fallstudien sowie verschiedener Gleichstellungspläne, der Mentoring-Programme und der Netzwerke, werden im Folgenden die in der

⁸⁶ Schönenfeld, Tschirner Clever aus der Abseitsfalle, S. 186.

⁸⁷ Mahlstedt, Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen, S. 18.

⁸⁸ Mahlstedt, Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen, S. 16.

Einleitung erwähnten verschiedenen genutzten empirischen Forschungsmethoden dargestellt und die erfolgte Anwendung dieser aufgezeigt. Hierdurch wird vor allem deutlich, welche Verfahren zur Datenerhebung im Rahmen des Empirischen Dreischritts (1. Forschungsfrage klären, 2. Daten erheben und 2. Daten auswerten) verwendet wurden. Durch die Projektgruppe wurde praktisch zunächst eine Ist-Stand-Erhebung durchgeführt, im Anschluss daran wurde ein Online-Fragebogen zur Verfügung gestellt und Interviews mit ausgewählten Frauen aus unseren Einstellungsbehörden geführt. Ferner wird in den folgenden Kapiteln 5, 6 und 7 auch dargestellt, wie die quantitativ und qualitativ erhobenen Daten verarbeitet und ausgewertet wurden.

Nachfolgend wird die Erhebung der Ist-Stände näher erläutert.

5.2 Erläuterung zur Methode

5.2.1 Allgemeines

Die Ist-Stand-Erhebung ist der erste Schritt der Hauptuntersuchung und dient der Erhebung sowie der Sammlung von Informationen und Daten zum Untersuchungsbereich. Relevant sind alle Informationen, die dazu beitragen, eine konkrete Darstellung der Ist-Situation zu ermöglichen.⁸⁹ Ein Untersuchungsbereich ist eine umfangreiche Gruppe der Bevölkerung, für die gesonderte Statistiken erforderlich sind. Dieser könnte zudem aus einem geografischen Gebiet, wie z.B. einer Region bestehen. Die Zahl der Bereiche hat erhebliche Auswirkungen auf die Größe und Verteilung der Stichprobe.⁹⁰

⁸⁹ BMI (2021), Ist-Erhebung

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/2_Vorgehensmodell/23_Hauptuntersuchung/231_IstErhebung/isterhebung-node.html.

⁹⁰ Definition: Untersuchungsbereich (Teilgesamtheit), statistisches (2005) <https://www.tarifdouanier.eu/info/abbreviations/932#:~:text=Ein%20Untersuchungsbereich%20ist%20eine%20umfangreiche,Region%20oder%20einem%20Ballungszentrum%20bestehen.>

Der Untersuchungsbereich des vorliegenden Projekts umfasst die Personengruppe der Mitarbeitenden aller Kommunalverwaltungen des Kreises Euskirchen. Explizit zielt der Untersuchungsbereich auf die Personengruppe der Frauen in Führungspositionen ab. Dabei wird weitergehend beispielsweise auch zwischen Frauen, die in einer Vollzeitbeschäftigung führen oder eine Führungsposition in Form einer Teilzeitbeschäftigung ausüben, differenziert. Der Untersuchungsbereich ist regional auf das Kreisgebiet Euskirchen begrenzt worden.

Ferner ist die Ist-Stand-Erhebung die präzise und möglichst wertungsfreie Zusammenstellung aller relevanten Daten und Fakten auf der Grundlage des Konzeptes und Voraussetzung für die Messbarkeit von Veränderungen im Unternehmen. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sowie Akten etc. stellen die Quellen für die Analyse dar.⁹¹ Die mittels der Ist-Stand-Erhebung erhobenen Daten basieren auf Statistiken der Personalämter der Kommunalverwaltungen und sind somit definitiv wertungsfrei zusammengestellt worden. Sie beschreiben detailliert die Ausgangssituation und liefern die Basis für die spätere Ist-Analyse und Soll-Konzeption.⁹² Auf die genaue Datenerhebung (Durchführung) und die ausgewählte Erhebungsme thode wird im nächsten Schritt näher eingegangen. Alle weiteren Forschungsmethoden (Fragebogen und Interviewauswertung) nehmen in einem späteren Schritt Bezug auf die Ist-Stand-Erhebung, die damit die Grundlage für die praktische Anwendung ist.

Die Ist-Stand-Erhebung wurde anhand eines Fragebogens in Form einer PDF-Datei durchgeführt. Die Rückmeldung der ausgefüllten Exemplare erfolgte per E-Mail. Der Fragebogen ist diesem Projektbericht als Anlage beigefügt (Anlage 4).

⁹¹ Collins, Der Ist-Zustand, in zwölf Schritten einfach besser werden, S. 17 ff.

⁹² BMI (2021), Ist-Erhebung

https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/2_Vorgehensmodell/23_Hauptuntersuchung/23_IstErhebung/isterhebung-node.html.

Erläuterungen zur genutzten Erhebungsmethode sind nachfolgend näher dargestellt.

5.2.2 Die Erhebungsmethode und Durchführung

Der, den Ist-Stand der Behörden betreffende Fragebogen, ist eine quantitative Erhebungsmethode. Mit „quantitativ“ ist in einer ersten Annäherung eine Abbildung des empirischen Relativs (Erfahrungstatsachen) auf ein numerisches Relativ (Zahlen) gemeint, mit der die komplexen Informationen unter Zuhilfenahme geeigneter mathematischer-statistischer Verfahren auf die „wesentlichen“ Merkmale reduziert wird.⁹³ Quantitative Forschungsmethoden werden häufig in deduktiven Forschungen genutzt, um abgeleitete Hypothesen aus bestehenden Theorien auf ihre Richtigkeit untersuchen zu können.⁹⁴ Deduktiv bedeutet, dass eine bestehende Theorie mit der eigenen Untersuchung bestätigt bzw. widerlegt wird.⁹⁵

5.2.3 Der Fragebogen

Das von uns gewählte Instrument des Fragebogens bildet die Grundlage für Erhebungen. Im Fragebogen sind schematisch die eindeutig bestimmten Erhebungseinheiten und Erhebungsmerkmale (Merksmal) verankert. Eine fehlerfreie Ausfüllung ist durch Erläuterungen oder Mustereintragung anzustreben und zu überprüfen (Kontrollfrage).⁹⁶

Unser quantitativer Fragebogen umfasst 18 Fragen, die den Ist-Stand der Personalsituation der jeweiligen Kommune des Kreises Euskirchen betreffen. Er beinhaltet insbesondere Fragen zu Führungspositionen. Der Begriff der Führungsposition umfasst unserer Auffassung nach, alle Stellen ab der

⁹³ Raithel in Quantitative Forschung, Ein Praxishandbuch, S. 8.

⁹⁴ Empirio (2021), Qualitative und quantitative Forschungsmethoden
<https://www.empirio.de/empiriowissen/qualitative-und-quantitative-forschungsmethoden>.

⁹⁵ ebd.

⁹⁶ Wübbenhurst, Fragebogen
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fragebogen-35145>.

Teamleitung aufwärts (Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung, Amtsleitung, etc.). Die Fragen unserer Erhebungsmethode sind sowohl offener als auch geschlossener Art. Als offene Fragen bezeichnet man all jene, bei denen es keine Antwortvorgaben gibt: Die / der Befragte kann in eigenen Wörtern antworten, so wie sie / er es gewohnt ist zu sprechen. Kategorien sind nicht vorgegeben.⁹⁷ Elf offene Fragen konnten in unserem Fragebogen klassisch mittels eines Textfeldes beantwortet werden. Geschlossen ist eine Frage in einer Befragung, bei der die Antwortmöglichkeiten begrenzt sind.⁹⁸ Bei den sieben geschlossenen Fragen konnten die vorgegeben Antwortmöglichkeiten angekreuzt werden.

Die Bearbeitungsdauer dieser Umfrage betrug etwa 15-20 Minuten.

Die Antworten wurden in Form allgemeiner statistischer Daten zur Auswertung herangezogen.

Die Auswertung und Interpretation der einzelnen Fragen werden im Folgenden dargestellt.

5.3 Auswertung und Interpretation

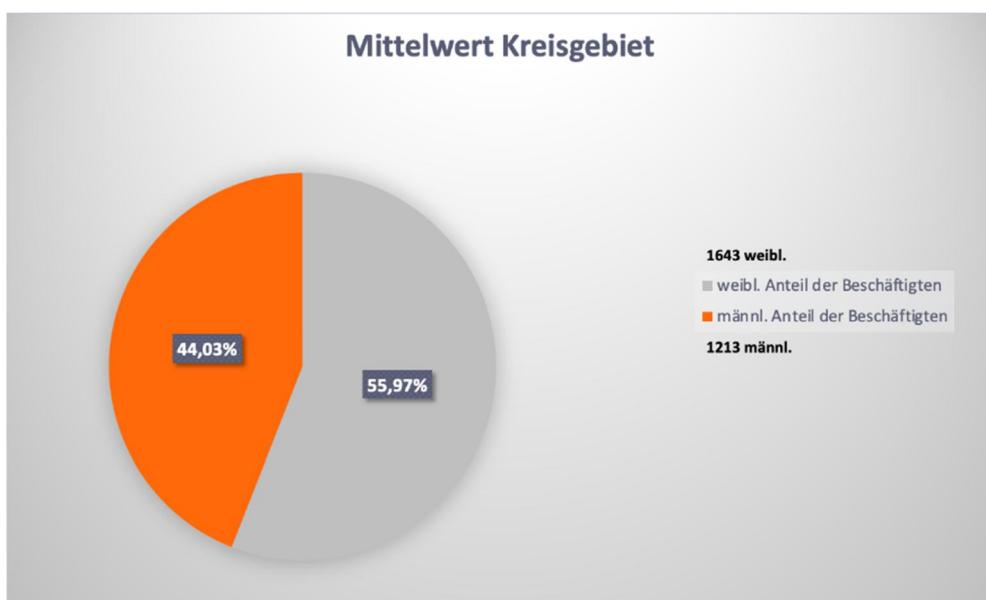
5.3.1 Frage 1 und 2

Beginnend mit den ersten beiden Fragen haben wir uns zunächst einen einleitenden Überblick darüber verschafft, wie viele Mitarbeitende die einzelnen Behörden des Kreises Euskirchen beschäftigen und wie viele dieser Mitarbeitenden weiblichen Geschlechts sind. Dieses Vorgehen haben wir gewählt, da es für die Auswertung aller nachfolgenden Fragen, insbesondere zur Berechnung verschiedener Quoten, nützlich ist. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte über Excel. Hier haben wir den prozentualen Anteil der Mitarbeiterinnen an der Gesamtzahl aller Mitarbeitenden berechnet. Dieses Vorgehen haben wir für die Auswertung jeder einzelnen Kommune

⁹⁷ Züll & Menold (2014), Offene Fragen
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-531-18939-0_52.pdf.

⁹⁸ Wübbenhurst, geschlossene Frage
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschlossene-frage-35187>.

genutzt und die Ergebnisse wurden der Projektgruppe in einer PowerPoint-Präsentation als Kreisdiagramme veranschaulicht. Die Kreisdiagramme stellen die Anteile der Mitarbeiterinnen an der Gesamtzahl jeweils sowohl in absoluten als auch in relativen (prozentualen) Werten dar. Außerdem haben wir den Mittelwert für das ganze Kreisgebiet aus den einzelnen Daten der Behörden berechnet und ebenfalls als Kreisdiagramm dargestellt. Dieser Mittelwert ist nachfolgend dargestellt:



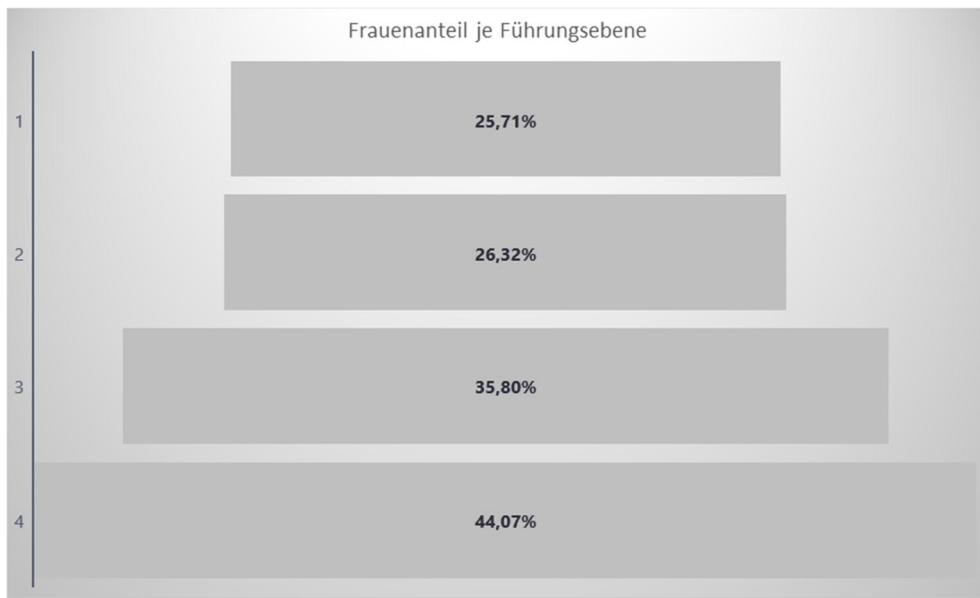
Bei einer ersten Betrachtung des behördenübergreifenden Kreisdiagramms bezogen auf das gesamte Kreisgebiet Euskirchen ist erkennbar, dass 55,97% bzw. 1643 (und damit die Mehrheit) aller Beschäftigten weiblichen Geschlechts sind. Potenzial für mehr Frauen in Führungspositionen besteht damit allemal. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass sich die Gesamtheit der Frauen auf alle Ebenen verteilt, sodass hieraus nicht geschlossen werden kann, dass jede der Frauen generell Führungskraft werden könnte und die hierfür nötige Qualifizierung besitzt. Jedoch besteht anhand des hohen Frauanteils die Möglichkeit, viele Frauen intensiver zu qualifizieren und fördern, um potentielle neue Führungskräfte auszubilden. Damit könnte die Quote der Frauen in Führung langfristig gesehen deutlich zunehmen.

Die o.g. Kreisdiagramme der einzelnen Kommunen sind diesem Projektbericht als Anlage beigefügt (Anlage 5).

Aus dieser Anlage 5 wird deutlich, dass lediglich vier von zwölf Kommunen im Kreis Euskirchen weniger Frauen beschäftigen als Männer. Generell ergibt sich der oben dargestellte Mittelwert dennoch, da in den verbleibenden acht Kommunen der weibliche Anteil den männlichen Anteil zum Teil deutlich überwiegt. Positiv zu verzeichnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Differenzen der vier Kommunen langfristig abnehmen könnten, da die Anzahl weiblicher Auszubildender, zumindest für das gesamte Kreisgebiet, deutlich überwiegt und die Tendenz daher zu noch mehr weiblichen Beschäftigten übergeht. Das Thema der Auszubildenden wird in der Auswertung zu den Fragen 15 und 16 näher erläutert.

5.3.2 Frage 3 und 4

Mithilfe von Frage 3 konnte eine Spezialisierung auf das Thema Führungskräfte in verschiedenen Führungsebenen stattfinden. Differenziert wurde zwischen der höchsten, der höheren, der mittleren und der unteren Führungsebene. Hierbei musste beim Ausfüllen des Fragebogens beachtet werden, dass nicht jede Ebene in jeder Kommune vertreten ist und, dass sich die Bezeichnungen von Behörde zu Behörde unterscheiden. Unter Beachtung dieser Gesichtspunkte konnte ein Vergleich mit der Frage 4 vorgenommen werden. Bei dieser Frage wurden die Daten der weiblichen Führungskräfte ebenfalls in den jeweiligen Führungsebenen erhoben. Mithilfe von Excel war es auch an dieser Stelle möglich, die Werte der beiden Fragen miteinander in Beziehung zu setzen. Eine detaillierte Darstellung der Frauenanteile je Führungsebene in den einzelnen Kommunen findet sich in Anlage 6 wieder.



Betrachtet man an dieser Stelle die „FührungsPyramide“, wird deutlich, dass sich der Frauenanteil von der unteren zur höchsten Führungsebene stetig verringert. Bekleidet die untere Führungsebene noch einen Anteil von 44,07% weiblicher Führungskräfte, so sind es in der höchsten Ebene nur noch 25,71%. Dieses Phänomen zeigt, dass die Luft nach oben immer dünner wird. Ferner findet sich in dieser Erkenntnis die von Julia Kaup beschriebene gläserne Decke wieder.⁹⁹ Ihre Beobachtung, dass Frauen vor allem im unteren und mittleren Management Führungspositionen bekleiden, jedoch mit steigender Hierarchieebene immer seltener werden, gilt dem Unternehmenssektor. Mithilfe der Auswertung der Fragen 3 und 4 kann nun bewiesen werden, dass die Kommunalverwaltungen des Kreises Euskirchen das Phänomen der gläsernen Decke ebenfalls innehaben. Somit ist die gläserne Decke auch auf den öffentlichen Sektor übertragbar.

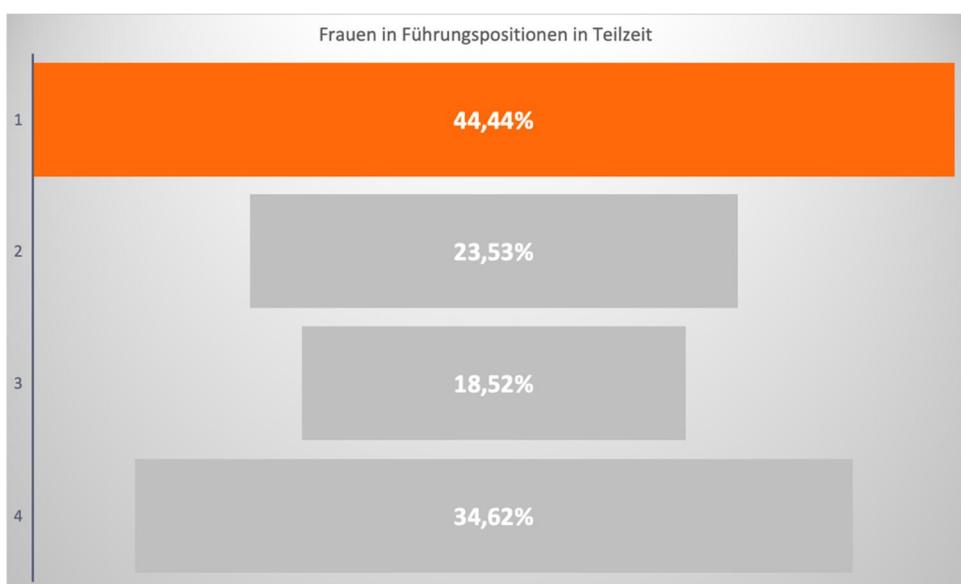
5.3.3 Frage 5 und 6

Basierend auf den Fragen 3 und 4 umfassen die Fragen 5 und 6 im Wesentlichen den Anteil der Frauen, welche eine Führungsposition in einer Teilzeit-

⁹⁹ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 4.3.1 Gläserne Decke, S.21.

Beschäftigung bekleiden. Auch in den Fragen 5 und 6 wurde nach den zuvor genannten Ebenen unterschieden.

Diese Fragen wurden ebenfalls mit Hilfe von Excel ausgewertet und anhand von Diagrammen in einer PowerPoint-Präsentation veranschaulicht. Bei der Auswertung wurde in Beziehung gesetzt, wie viele Frauen generell in der jeweiligen Ebene eine Führungsposition innehaben und wie viele dieser Frauen in Führung eine Teilzeitbeschäftigung ausüben.



Es ist erkennbar, dass von den in den Fragen 3 und 4 genannten wenigen Frauen in der höchsten Führungsebene dennoch ein Großteil in Teilzeit führt. Insgesamt 44,44% aller weiblichen Führungskräfte des Kreisgebietes in der höchsten Führungsebene führen diese Tätigkeit in Teilzeit aus. Während in der höchsten Führungsebene noch ein relativ hoher Prozentanteil der Frauen in Teilzeit führt, nimmt der Anteil in der höheren und mittleren Ebene im Verhältnis deutlich ab. In der unteren Ebene führt jedoch wieder ein Anteil von 34,62% aller Frauen in Teilzeit und damit steigt es an dieser Stelle wieder an.

Dennoch muss auch hier die Teilzeitbeschäftigung in die sehr geringen bis vollzeitnahen (>30 Stunden) Beschäftigungsverhältnisse¹⁰⁰ unterteilt werden. Beispielsweise die Kreisverwaltung Euskirchen hat in der Ist-Stand-Erhebung bereits bei einem Beschäftigungsumfang von 35,5 Stunden eine Teilzeitbeschäftigung angenommen. Dieser Beschäftigungsumfang weicht damit nur 3,5 Stunden von einer Vollzeitbeschäftigung im Angestelltenverhältnis bzw. 5,5 Stunden von einer Vollzeitbeschäftigung im Beamtenverhältnis ab.

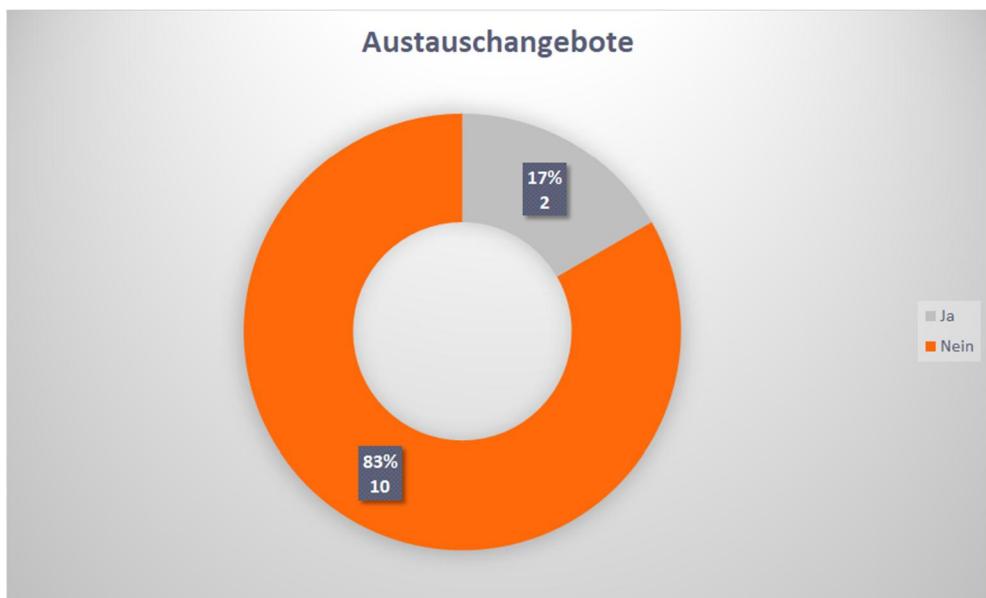
Es ist damit zwar einerseits deutlich erkennbar, dass Führung und Teilzeit sich im Grundsatz nicht ausschließen, allerdings muss davon ausgegangen werden, dass sich Frauen, die in Teilzeit führen, oftmals bzw. meistens in einer vollzeitnahen Teilzeitbeschäftigung befinden oder zumindest in regelmäßigen Abständen ihre Wochenstunden in dem Umfang erhöhen, dass sie beinahe wieder ein Vollzeitstelle innehaben. Diese Auswertung wird auch durch die im Anschluss geführten Interviews und die Auswertung des Online-Fragebogens bestärkt.

Insgesamt besteht in Sachen „Führen in Teilzeit“ im Kreisgebiet Euskirchen definitiv Handlungsbedarf. Dies ergibt sich u.a. aus dem o.g. Ist-Stand. Führung in Teilzeit birgt definitiv, wie auch bereits im theoretischen Teil „Lösungsansätze - Führung in Teilzeit“ schon dargestellt wurde, Risiken mit sich. Dennoch hat es auch sehr viele Vorteile, die deutlich überwiegen. Eine Verbesserung des Führens in Teilzeit würde dazu beitragen, die Frauenquoten der jeweiligen Führungsebenen (Fragen 3 und 4) zu verbessern.

5.3.4 Frage 7 und 8

Die Abfrage, ob die Behörden mehrere Angebote zur Verfügung stellen, bei denen sich (explizit) Frauen über Führungsaufgaben informieren und austauschen können, beinhaltet die siebte Frage.

¹⁰⁰ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.4.2 Führung in Teilzeit, S. 37.



Zwei Behörden verfügen über ein solches Angebot, zehn Behörden mussten die Frage verneinen.

Die Frage 8 richtete sich an die Behörden, die ein Austauschangebot anbieten. Diese sollten hierbei aufzählen, um welche Austauschangebote es sich konkret handelt. Die Stadt Euskirchen machte konkrete Angaben über ihr Austauschangebot in Form eines „Netzwerks der weiblichen Führungskräfte“. Dieses wurde 2018 von der Gleichstellungsbeauftragten gegründet und spricht Frauen aus verschiedenen Fachbereichen und unterschiedlichen Führungsebenen an. Auch wenn das Netzwerk in den letzten Jahren aufgrund von personellen Gründen nicht fortgesetzt wurde, strebe die Stadt Euskirchen danach, das Angebot noch einmal zu überarbeiten und wieder aufzunehmen.

5.3.5 Frage 9 und 10

Neben der Abfrage nach expliziten Austauschangeboten für Frauen aus den Fragen 7 und 8, umfassten die Fragen 9 und 10 die Thematik genereller Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen, die eine Führungsposition anstreben. Hierbei wurde explizit abgefragt, ob die jeweilige Behörde über eigene Maßnahmen verfügt oder, ob sie ihre Beschäftigten in solche entsendet. Frage 9 bildete eine optionale Frage, die nur

beantwortet werden konnte und sollte, sofern die Frage nach den Fortbildungsmaßnahmen generell bejaht wurde. Frage 9 befasste sich diesbezüglich mit dem prozentualen Anteil an Teilnehmerinnen je Kommune.

Teilnahme weibl. Beschäftigter an Fortbildungen

Fortbildung	> 50%	50%	< 50%
Gemeinde Blankenheim		x	
Gemeinde Kall	x		
Gemeinde Nettersheim			
Gemeinde Weilerswist	x		
Kreis Euskirchen		x	
Stadt Bad Münstereifel			x
Stadt Euskirchen	x		
Stadt Schleiden		x	
Stadt Zülpich			x
Gemeinde Dahlem			x
Stadt Mechernich	x		
Gemeinde Hellenthal	x		

Anhand der Auswertung ist auffällig, dass lediglich eine der zwölf Kommunen im Kreisgebiet Euskirchen weder Fort- und / oder Qualifizierungsmaßnahmen für anstrebende Führungskräfte selbst anbietet noch ihre Mitarbeiter*innen in solche entsendet. Alle anderen Kommunen nutzen solche o.g. Angebote, um ihre potenziellen Führungskräfte aus- und weiterzubilden.

Ein Beispiel für eine solche Fort- bzw. Qualifizierungsmaßnahme ist das Nachwuchsführungskräfteseminar, das bereits von der Kreisverwaltung und der Stadtverwaltung Euskirchen in Anspruch genommen bzw. für die Mitarbeiter*innen angeboten wird. Hierbei sollen die Bediensteten, die an der Übernahme von Führungsaufgaben interessiert sind, sich mit dem Thema auseinandersetzen und sich selbst prüfen, ob sie künftig führen wollen und können.¹⁰¹ Diese Qualifizierung erfolgt in sieben Modulen und wird in Zu-

¹⁰¹ Dienstvereinbarung zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften der Kreisverwaltung Euskirchen, Präambel.

sammenarbeit mit dem Rheinischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung in Köln durchgeführt. Die Module werden innerhalb eines Jahres durchgeführt und decken Themengebiete, wie z.B. „Erfolgreiches Führen von Mitarbeiter*innen“ oder „Potenziale der Mitarbeiter*innen erkennen“ ab.

Positiv zu verzeichnen ist, dass der weibliche Anteil an Teilnehmenden in fünf Kommunen sogar mehr als 50% beträgt. In drei Kommunen nehmen ca. 50% weibliche potenzielle Führungskräfte an den Fort- und / oder Qualifizierungsmaßnahmen teil und in drei weiteren Behörden liegt der prozentuale Anteil unter 50% und ist damit noch ausbaufähig.

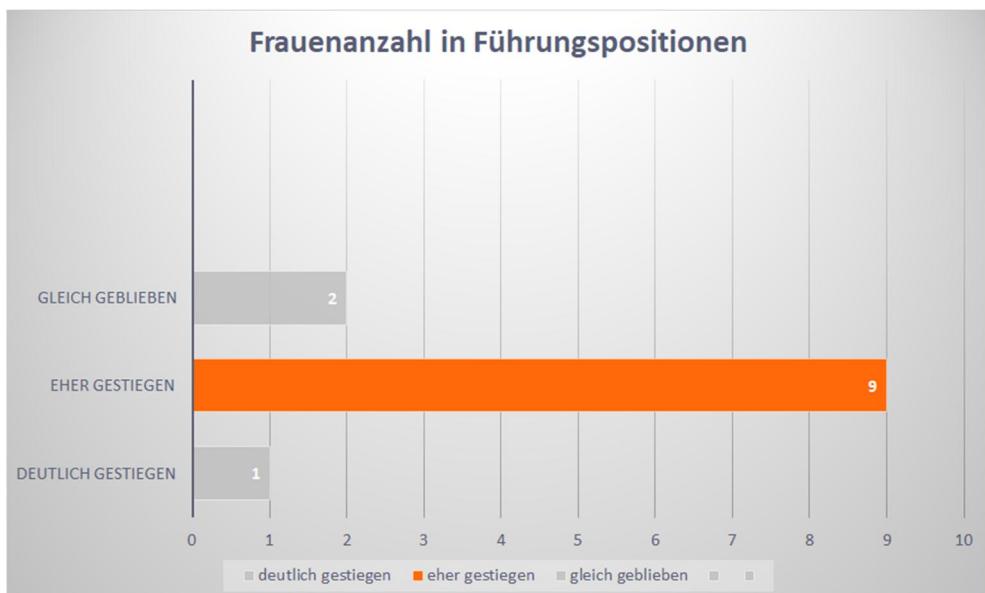
Aus Sicht der Frauen ist erkennbar, dass diese in den meisten Kommunen des Kreises die Chance der Teilnahme an den Maßnahmen nutzen und die Bereitschaft zeigen, sich explizit für eine Führungsposition zu qualifizieren. Der Wille, eine solche Position einzunehmen ist damit definitiv da. Damit liegt der Anteil der Frauen, die Führungspositionen einnehmen möchten, mindestens genauso hoch wie der Anteil der Männer, wenn nicht sogar noch ein bisschen höher.

5.3.6 Frage 11 und 12

Mit Blick in die Zukunft wurde bei der Frage 11 abgefragt, wie viele Frauen die Qualifizierung besitzen, eine Führungsposition einzunehmen. An dieser Stelle konnten zwischen den Werten der Kommunen keine Vergleiche gezogen werden. Anhand der im Fragebogen gemachten Angaben wurde deutlich, dass einige Behörden erst ab der Teilnahme an einer Nachwuchsführungskräftequalifizierung von einer Qualifizierung für die Führungsposition ausgehen, für andere Behörden reicht jedoch die Bezeichnung als Inspektor*in oder die Absolvierung des Angestelltenlehrgangs II aus.

Frage 12 beschäftigt sich mit der Veränderung der Frauenanzahl in Führungspositionen. Explizit lautet die Frage, ob die Frauenanzahl in Führungspositionen in den letzten Jahren eher gestiegen, gleichgeblieben oder

gesunken ist. Hierbei wurde die Möglichkeit geboten, die Optionen „deutlich gestiegen“, „eher gestiegen“, „gleichgeblieben“, „eher gesunken“ und „deutlich gesunken“ anzukreuzen.



Anhand des Balkendiagramms wird deutlich, dass der Frauenanteil bei keiner einzigen Behörde gesunken ist. Die Mehrheit der Bördnen hatte die Option „eher gestiegen“ zu verzeichnen.

Nach der Internationalen Standardklassifikation der Berufe ISCO 88 hat sich der Frauenanteil an Führungskräften in der deutschen Privatwirtschaft von rund 28% im Jahr 1997 auf 36% im Jahr 2015 erhöht (DIW 2017, Führungs-kräftemonitor, S. 18). Mehr als jede dritte Führungskraft ist demnach inzwischen weiblich. Das Managerinnen-Barometer weist den Anteil von Frauen an allen Vorstandsmitgliedern für das Jahr 2017 mit 8,1% und für 2018 mit 9% aus, vor zehn Jahren lag dieser Wert noch bei 2,5%.¹⁰²

Die Ergebnisse des Deutschen Instituts für Wirtschaftsförderung und des Managerinnen-Barometers lassen sich mithin auf den Eindruck der Behörden des Kreises Euskirchen, die Entwicklung des Frauenanteils im öffentlichen Dienst betreffend, projizieren.

¹⁰² Menke & Klammer (2020), Gender-Datenreport
<https://www.bpb.de/izpb/307426/gender-datenreport>.

5.3.7 Frage 13 und 14

Mit der Frage 13 wurde abgefragt, ob die Behörden es bevorzugen, Führungspositionen mit internen oder externen Kräften zu besetzen. Auch hier stellte die folgende Frage 14 eine optionale Frage dar, die nur zu beantworten war, wenn die vorherige Frage mit „extern“ beantwortet wurde.

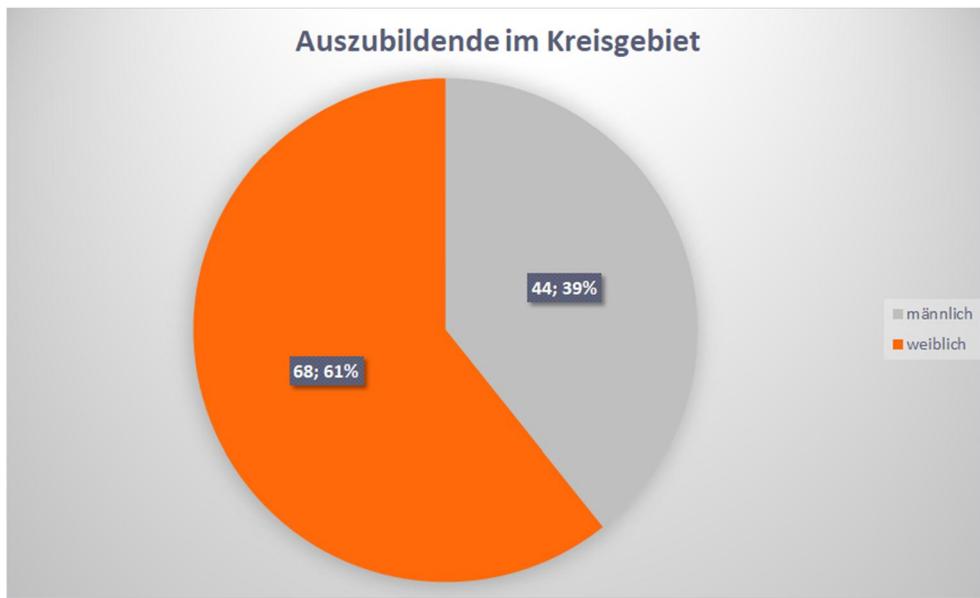
Bei der Auswertung der beiden o.g. Fragen wurde schnell deutlich, dass die Behörden es alle bevorzugen, ihre Führungspositionen mit eigenen Kräften und damit intern zu besetzen, sodass die Frage 14 von keiner Behörde des Kreises beantwortet wurde.

Generell lässt sich daher ableiten, dass für die Zukunft mit noch mehr weiblichen Führungskräften zu rechnen sein müsste, da, wie bereits festgestellt, die Zahl der weiblichen Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen sehr hoch ist und die Behörden somit eine große Auswahl an qualifiziertem weiblichem Personal haben.

Zudem kann auch an dieser Stelle die Frage 13 mit der Frage 2 verknüpft werden, bei deren Auswertung deutlich erkennbar ist, dass die Anzahl an weiblichen Beschäftigten im gesamten Kreisgebiet deutlich höher ist als die Anzahl männlicher Beschäftigter, sodass die Chance, eine Führungsposition mit einer weiblichen Beschäftigten zu besetzen, höher ist.

5.3.8 Frage 15 und 16

Der Fokus der Frage 15 lag auf der Anzahl der Auszubildenden im Kreisgebiet. In Frage 16 wurde dann auf den Anteil der weiblichen Auszubildenden abgestellt.



Hierbei wird kenntlich, dass die Zukunft der Kommunalverwaltungen größten Teils weiblich ausgestaltet sein wird. Auch wenn in den jeweiligen Berufen nicht nur potenzielle Führungskräfte ausgebildet werden, ist davon auszugehen, dass einige von ihnen später eine Führungsposition bekleiden.

Laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung waren weibliche Auszubildende im öffentlichen Dienst mit einem Anteil von 63,6% deutlich in der Mehrheit. Dieser Anteil ist seit dem Jahr 2006 bis zum Jahr 2018 um 2,5 Prozentpunkte gestiegen.¹⁰³

Der gesamte öffentliche Sektor hat demnach einen ähnlich hohen weiblichen Anteil in den Ausbildungsberufen zu bekleiden wie die Kommunen des Kreises Euskirchen. Dem Datenreport ist außerdem zu entnehmen, dass der Trend der weiblichen Auszubildenden eher steigt.

5.3.9 Frage 17

Die Frage 17 des quantitativen Ist-Stand-Fragebogens befasste sich mit der Thematik des gültigen Gleichstellungsplans. Explizit wurde abgefragt, ob in

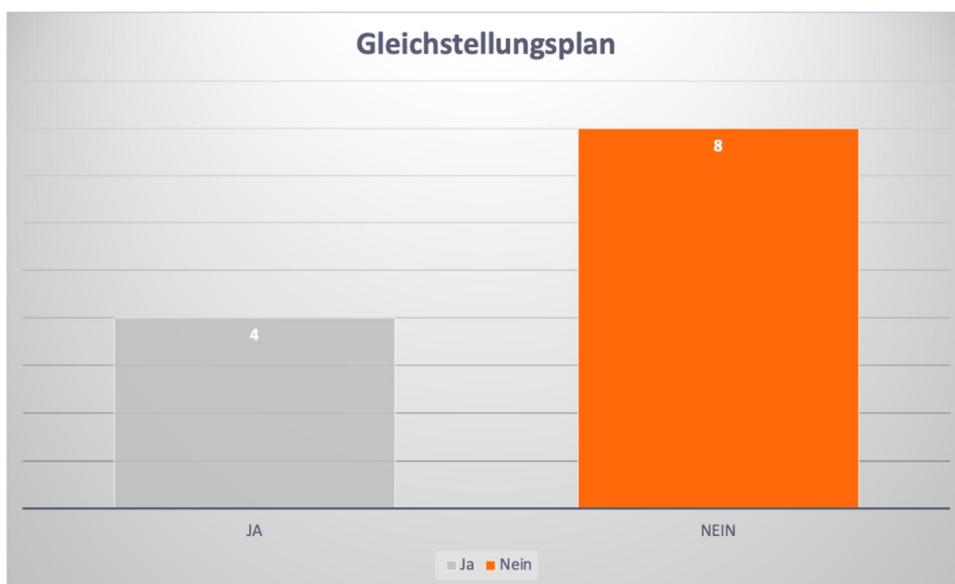
¹⁰³ Altis (2019), Datenreport – Ausbildung im öffentlichen Dienst
<https://www.bibb.de/datenreport/de/2019/101296.php>.

den Kommunen bereits ein gültiger Gleichstellungsplan erstellt wurde bzw. vorliegt.

Mithilfe des Gleichstellungsplans wird eine faktische Gleichstellung im Sinne von Chancengerechtigkeit angestrebt, die die vielfältigen Lebenssituationen, Möglichkeiten und Bedürfnisse von Frauen und Männern erkennt, anerkennt und im Arbeitsleben berücksichtigt.¹⁰⁴

Die konsequente Umsetzung des Gleichstellungsplans ist ein wichtiges Instrument, um das Thema Gleichstellung weiter voranzubringen.¹⁰⁵

Der Gleichstellungsplan ist eine der elementaren Maßnahmen zur Frauenförderung mit dem Ziel des Abbaus struktureller Benachteiligungen von Frauen. In § 5 Abs. 10 LGG wird die Funktion des Gleichstellungsplans als wesentliches Steuerungsinstrument der Personalplanung und wichtiges Teil der Personalentwicklung explizit benannt und ist somit von hoher personalpolitischer Bedeutung. Seine Umsetzung und Überprüfung ist besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben.¹⁰⁶



¹⁰⁴Gleichstellungsplan des Kreises Euskirchen, Vorwort.

¹⁰⁵ ebd.

¹⁰⁶ Gleichstellungsplan des Kreises Euskirchen, 1. Veränderungen LGG, 1.1 Gleichstellungsplan, S. 2.

Dennoch ist nach der Auswertung der Frage 17 trotz der Verpflichtung zur Aufstellung eines Gleichstellungsplans offensichtlich, dass nur die wenigsten Kommunen im Kreisgebiet über einen solchen gültigen verfügen. Von den zwölf Kommunen des Kreises Euskirchen liegt lediglich in vier Kommunen ein gültiger Gleichstellungsplan vor. Acht Kommunen können zum jetzigen Stand noch keinen vorweisen. Diese Problematik wird in der Handlungsempfehlung aufgegriffen und näher thematisiert.

5.3.10 Frage 18

Die Frage 18 ließ es den ausfüllenden Personen offen, ergänzende Anmerkungen bezüglich der Ist-Stand Erhebung zu machen. Die Stadt Bad Münterifel nahm dieses Feld in Anspruch, um zur Kenntnis zu geben, dass ihr Gleichstellungsplan zuletzt für 2015 – 2017 aufgestellt wurde. Ferner erläuterten sie ihre Definition der Führungsebenen, welche für die vorherigen Fragen benötigt wurden. Die Gemeinde Nettersheim befindet sich laut eigener Angaben aktuell in der Erstellungsphase des Gleichstellungsplans. Auch die Stadt Euskirchen nutzte die Möglichkeit, ergänzende Angaben preiszugeben. Sie gab Auskünfte über den Zeitpunkt des Datenstands (01.01.2021) und machte auf die fehlende Berücksichtigung der Bundesfreiwilligendienstler*innen und der Kindertageseinrichtungen bei der Datenangabe aufmerksam.

6. Quantitative Befragung

Aufbauend auf der erläuterten Ist-Stand-Erhebung haben wir uns als Projektgruppe dazu entschieden, einen Fragebogen speziell an Frauen in Führungspositionen und an Frauen, die eine Führungsposition anstreben, zu richten. Hiermit werden die durch den theoretischen Teil aufgestellten Hy-

pothesen überprüft¹⁰⁷. Zudem wird nach Lösungsansätzen gesucht, um darauf aufbauend eine Handlungsempfehlung zu entwickeln. Der entwickelte Fragebogen wird nachfolgend erläutert und ausgewertet.

6.1 Erläuterung zur Befragungsmethode

6.1.1 Der Fragebogen

In der zugrundeliegenden Untersuchung wurde mithilfe des Online-Tools „SoSci-Survey“ ein internetbasierter Fragebogen mit insgesamt 49 Fragen entwickelt (siehe Anlage 7). Im Fragebogen wurden folgende Bereiche abgebildet:

- Fragen zur Person
- Fragen zur Karrierebarrieren
- Fragen zu Karrierehilfen
- Fragen zur Chancengleichheit

Um den Fragebogen besser auswerten zu können, wurden weitestgehend geschlossene Fragen mit einer begrenzten Anzahl möglicher Antworten genutzt.¹⁰⁸ Bei den Fragen zu den Karrierebarrieren und -hilfen handelt es sich hierbei um eine fünfstufige Bewertungsskala, mit welcher die Zustimmung der Frauen befragt werden soll.¹⁰⁹ Die Antwortmöglichkeiten stehen in einer relationalen Beziehung zueinander. Es handelt sich um eine sogenannte Ordinalskala.¹¹⁰

Zu den geschlossenen Fragen wurden vier offene Fragen hinzugenommen, um weitere Informationen zu gewinnen und auch eigene Meinungen der Teilnehmerinnen aufnehmen zu können. Die Frauen werden so nicht in ihrer Meinung beeinflusst und sind in Inhalt und Wortwahl der Antwort frei.¹¹¹ Wir erhoffen uns hierdurch weitere Aspekte und Anmerkungen der Frauen,

¹⁰⁷ Baur & Blasius, Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 128.

¹⁰⁸ Porst, Fragebogen, S. 55.

¹⁰⁹ Hollenberg, Fragebögen, S. 14.

¹¹⁰ Porst, Fragebogen, S.73.

¹¹¹ Hollenberg, Fragebögen, S.12.

an die wir bei der Erstellung des Fragebogens eventuell noch nicht gedacht haben. Um die offenen Fragen auszuwerten, werden die Antworten in vor-gefertigte Kategorien eingeteilt.¹¹²

Zuletzt wurde durch die Einführung von automatischen Filterfunktionen dazu beigetragen, dass irrelevante Fragen für gewisse Teilnehmende ausge-blendet blieben bzw. erst dann hinzukamen.¹¹³ Beispielsweise wurde die Frage nach dem Alter der Kinder nur gestellt, wenn die vorangehende Frage nach eigenen Kindern mit einem „Ja“ beantwortet wurde.

Die geschätzte Bearbeitungszeit für den Fragebogen lag bei 10 – 15 Minuten.

6.1.2 Durchführung

In der vorliegenden Untersuchung wurde eine internetgestützte Befragung der Frauen in den Behörden im Kreisgebiet zum Thema „Frauen in Führungs-positionen“ durchgeführt.

Eine Online-Befragung bot sich an, da es uns so möglich war, viele Frauen in den verschiedenen Behörden zu erreichen.¹¹⁴ Der Link zu unserem Fragebo-gen wurde über unsere Projektbetreuerin Astrid Günther am 06.04.2021 per E-Mail an die Bürgermeister*innen der kreisangehörigen Städte und Ge-meinden mit der Bitte, diesen an die entsprechenden Frauen weiterzuleiten, verschickt. In der E-Mail und auf der ersten Seite des Fragebogens wurde darauf hingewiesen, dass die Durchführung des Fragebogens ca. 10 – 15 Mi-nuten dauert, anonymisiert auf der Plattform „SoSci Survey“ abgelegt wird und zur Bearbeitung bis zum 30.04.2021 zur Verfügung steht. Zudem wurde darauf aufmerksam gemacht, dass es bei der Beantwortung der Fragen keine richtigen oder falschen Antworten gibt und die persönliche Meinung der

¹¹² Moosbrugger & Kelava, Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, S. 40.

¹¹³ Raithel, Quantitative Forschung, S. 71.

¹¹⁴ Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaf-ten, S. 165.

Frauen gefragt ist. Zur Zielgruppe des Fragebogens gehörten Frauen, die bereits eine Führungsposition haben und Frauen, die eine Führungsposition anstreben.

Bei der Erhebung der Ist-Stände in den Behörden wurde herausgestellt, dass derzeit 83 Frauen im Kreisgebiet in einer Führungsposition sind. In unserem Fragebogen gaben 53 Frauen an, eine Führungsposition innezuhaben. Wir haben also bei den Frauen in Führungspositionen eine Rücklaufquote von 64% erzielt. Da die genaue Anzahl der Mitarbeiterinnen, die eine Führungsposition anstreben, nicht bekannt ist, ist eine Vollerhebung mit einem 100-prozentigen Rücklauf hier nicht möglich. Wir haben daher eine Stichprobe aus der Zielpopulation befragt und Rückschlüsse auf die Gesamtgruppe gezogen.¹¹⁵ Um eine Typenstichprobe durchführen zu können, müssen Personen befragt werden, die hinreichend repräsentativ für die gesamte Zielgruppe sind.¹¹⁶ In unserem Fall sind dies alle weiblichen Führungskräfte und alle Frauen, die eine Führungsposition anstreben. Auf diese Merkmale wurden in der E-Mail und auf der ersten Seite des Fragebogens hingewiesen, um sicherzustellen, dass der Fragebogen auch nur von Frauen beantwortet wird, die die Gesamtgruppe repräsentieren. Dennoch wurde der Fragebogen auch von Frauen ausgefüllt, die aktuell weder eine Führungsposition innehaben noch eine Führungsposition anstreben. Diese sind aber nicht repräsentativ für die eigentliche Zielgruppe, weshalb wir sie in der weiteren Auswertung nicht berücksichtigt haben.

Der Vorteil einer Online-Umfrage liegt darin, dass innerhalb kurzer Zeit viele Daten anonym erhoben werden können. Zudem werden die Befragten nicht durch eine*n Interviewer*in beeinflusst, wodurch die Wahrscheinlichkeit dafür, ehrliche Antworten zu erhalten, erhöht wird.¹¹⁷ Außerdem kann der Fragebogen flexibel zu jeder Tageszeit ausgefüllt werden und auch Unter-

¹¹⁵ Hollenberg, Fragebögen, S. 24. F.

¹¹⁶ Hollenberg, Fragebögen, S. 26.

¹¹⁷ Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, S. 164.

brechungen und eine Fortsetzung zu einem späteren Zeitpunkt sind möglich.¹¹⁸ Auf der von uns gewählten Plattform können darüber hinaus auch Informationen aus dem Rücklauf des Fragebogens gezogen werden. So ist es möglich, den Tag, die Uhrzeit und die Dauer der Bearbeitung zu sehen. Der Fragebogen wurde von den Frauen meistens an einem Wochentag und während der Arbeitszeit ausgefüllt, was darauf zurückzuführen ist, dass der Link an ihre dienstlichen E-Mail-Adressen geschickt wurde. Die Frauen brauchten zur vollständigen Bearbeitung des Fragebogens durchschnittlich sieben Minuten. Außerdem kann festgestellt werden, wie oft der Fragebogen im erhebungsrelevanten Zeitraum (hier 24 Tage) angeklickt und aufgerufen wurde. Als „Klick“ zählt dabei jeder Aufruf des Fragebogens, unabhängig davon, ob die Teilnehmerin den Fragebogen abschließend wieder geschlossen, nur die Einleitung auf der ersten Seite gelesen oder den Fragebogen auch weiterbearbeitet hat. Auch bei Mehrfachaufrufen wird jeder einzelne Aufruf als „Klick“ gewertet. Zudem wird festgehalten, wie oft die Bearbeitung des Fragebogens angefangen wurde, bis zu welcher Seite der Fragebogen bearbeitet wurde und wie oft der Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt und somit abgeschlossen wurde. Bei den bearbeiteten Fragebögen kann auch eingesehen werden, ob alle Fragen beantwortet wurden oder ob Fragen nicht beantwortet wurden.

Im Zeitraum vom 06.04.2021 bis zum 30.04.2021 wurde unser Fragebogen 146-mal angeklickt. Davon wurde die Bearbeitung 93-mal angefangen und 78-mal vollständig bis zur letzten Seite abgeschlossen. Unter den 78 abgeschlossenen Fragebögen waren 67 Fragebögen von Frauen, die zu unserer Zielgruppe gehörten.¹¹⁹ Diese 67 Fragebögen wurden von uns aufbereitet sowie bereinigt und werden nachfolgend ausgewertet.¹²⁰ (siehe Anlage 8)

¹¹⁸ Berger-Grabner, Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, S. 165.

¹¹⁹ Raithel, Quantitative Forschung, S. 188.

¹²⁰ Baur & Blasius, Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, S. 457 ff.

6.2 Auswertung

6.2.1 Persönliche Angaben

Im ersten Schritt des Fragebogens haben wir den Frauen Fragen zu ihrer Person gestellt, um Informationen über ihre familiäre Situation und ihre aktuelle Stelle zu erhalten.¹²¹

Fragen zur Familie (Fragen 1 bis 7):

Zu Beginn unseres Fragebogens wollten wir Informationen über die Frau persönlich, ihre Familie und ihre aktuelle Stelle gewinnen, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen persönlichen Angaben, wie beispielsweise dem Alter der Kinder und dem Beschäftigungsumfang, herzustellen.

Fragen 1, 2, 3, 4, 5, 6 und 7:

Mit den Fragen 1 bis 7 erfragten wir das Alter der Frauen, ihren Familienstand, ob sie Kinder haben und wenn ja, wie alt diese sind und ob sie zugunsten ihrer Kinder Elternzeit genommen haben. Außerdem wollten wir herausfinden, ob sie pflegebedürftige Angehörige haben und, ob sie aufgrund familiärer Verpflichtungen eine Beschäftigung in Teilzeit ausgeführt haben.

Mit der ersten Frage haben wir das Alter der Frauen abgefragt. 2% der befragten Frauen (= 1 Frau) sind unter 25 Jahre alt, 24% (= 16 Frauen) sind zwischen 26 und 39 Jahren alt, 61% (= 41 Frauen) sind zwischen 40 und 55 Jahren alt und 13% (= 9 Frauen) sind über 56 Jahre alt.

Insgesamt üben 53 der befragten Frauen eine Führungsposition aus. Keine Frau unter 25 Jahren hat eine Führungsposition inne und von den 16 Frauen zwischen 26 und 39 Jahren üben 63% der Frauen (= 10 Frauen) eine Führungsposition aus. Über 85% (= 35 Frauen) der 41 Frauen zwischen 40 und 55 Jahren üben eine Führungsposition aus und von den 9 Frauen über 56

¹²¹ Moosbrugger & Kelava, Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 3. Auflage, S. 56 f.

Jahren üben 89% (= 8 Frauen) eine Führungsposition aus. 29 der 35 Frauen in Führungspositionen zwischen 40 und 55 Jahren haben Kinder, wobei mit 72% (= 21 Frauen) die Mehrheit der Frauen Kinder hat, die über 15 Jahre alt sind und somit wahrscheinlich schon recht selbstständig sind.

Die zweite Frage beschäftigt sich mit dem aktuellen Familienstand der Frauen. Dabei ergab sich, dass 21% der befragten Frauen (= 14 Frauen) ledig sind, 60% (= 40 Frauen) verheiratet sind, 9% (= 6 Frauen) in einer Lebensgemeinschaft leben, 9% (= 6 Frauen) geschieden sind und 1% der befragten Frauen (= 1 Frau) verwitwet ist.

Als nächstes wurde gefragt, ob die Frauen Kinder haben oder nicht. Dabei standen als Antwortmöglichkeiten „Nein“, also keine Kinder, ein Kind, zwei Kinder, drei Kinder und mehr als drei Kinder zur Auswahl. 39% der befragten Frauen (= 26 Frauen) haben keine Kinder, 22% (= 15 Frauen) haben ein Kind, 27% (= 18 Frauen) haben zwei Kinder, 6% (= 4 Frauen) haben drei Kinder und ebenfalls 6% (= 4 Frauen) haben mehr als drei Kinder. Je nachdem welche Antwort gegeben wurde, erschien die Frage nach dem Alter des Kindes bzw. der Kinder. Dabei gaben 34% der Frauen (= 14 Frauen) an, Kinder im Alter zwischen 0 und 14 Jahren zu haben und 20% (= 8 Frauen), Kinder im Alter zwischen 15 und 17 Jahren zu haben. 46% (= 19 Frauen) haben Kinder, die bereits über 18 Jahren alt und somit erwachsen sind.

Auf die fünfte Frage, ob sie zugunsten ihrer Kinder Elternzeit in Anspruch genommen haben, antworteten 79% der 41 Frauen mit Kindern (= 33 Frauen) mit „Ja“ und 21% (= 9 Frauen) mit „Nein“. Dieses Ergebnis spiegelt wider, dass der Großteil der befragten Frauen zugunsten ihrer Kinder Elternzeit in Anspruch genommen hat, was jedoch nicht ausschließt, dass der Partner auch Elternzeit in Anspruch genommen hat. Gemäß §§ 15 ff. des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG) hat jeder Elternteil einen Anspruch auf maximal drei Jahre Elternzeit pro Kind bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes. Es ist aber auch möglich 24 Monate der Elternzeit aufzusparen und auf die Zeit bis zur Vollendung des achten Lebensjahres zu übertragen. Das BEEG, und damit auch der Elternzeitanspruch für

Väter, trat am 01.01.2007 in Kraft. Dadurch gab es bei den befragten Frauen, die Kinder über 14 Jahren haben, gar nicht die Möglichkeit für den Vater, Elternzeit zu nehmen. Von den 33 Frauen, die Elternzeit genommen haben, haben 60% (= 20 Frauen) Kinder, die über 14 Jahren alt sind. Dieser Aspekt und Statistiken zum Elterngeld und der Elternzeit lassen die Annahme zu, dass Frauen zwar immer noch häufiger Elternzeit nehmen als Männer, aber auch die Anzahl von Vätern in Elternzeit weiterhin leicht steigt.¹²²

Frage 6 sollte klären, ob die Frauen pflegebedürftige Angehörige haben oder nicht. Insgesamt ergibt sich eine Quote von 21% Frauen (= 14 Frauen) mit pflegebedürftigen Angehörigen und 79% (= 53 Frauen) ohne pflegebedürftige Angehörige.

Auf die Frage, ob sie aufgrund familiärer Verpflichtungen eine Beschäftigung in Teilzeit ausgeführt haben, antworteten 55% der Frauen (= 37 Frauen) mit „Ja“ und 45% (= 30 Frauen) mit „Nein“. 21% der 37 Frauen (= 8 Frauen), die die Frage mit „Ja“ beantwortet haben, haben pflegebedürftige Angehörige und 97% (= 36 Frauen) haben Kinder. Auffällig ist hier, dass die 8 Frauen mit pflegebedürftigen Angehörigen auch Kinder haben. Dieses Ergebnis lässt die Annahme zu, dass Frauen meistens die Verantwortung für die Familie, sowohl für die Kinder als auch für die pflegebedürftigen Angehörigen haben und deshalb ihren Beschäftigungsumfang verringern.

Fragen zur Stelle (Fragen 8 bis 14)

Bezugnehmend auf die persönlichen Fragen wurden im Fragebogen als nächstes Fragen zur Laufbahn und zur aktuellen Stelle gestellt. Diese Fragen sind insbesondere wichtig für die Zuteilung in die Zielgruppe.

¹²² Hobler, Pfahl & Spitznagel, *Elterngeldbezug in Deutschland 2008-2016* <https://www.wso.de/de/sorgearbeit-14618-elterngeldbezug-in-deutschland-14907.htm>.

Frage 8:

Die Antworten für die Frage nach dem höchsten Bildungsabschluss der Frauen zeigen ein recht ausgeglichenes Ergebnis. Hier geben 30% der Befragten an, als höchsten Bildungsabschluss einen Master gemacht zu haben. 37% haben einen Bachelor und 33% eine Ausbildung gemacht. Unsere Annahme war, dass die Teilnehmerinnen mit einem höheren Bildungsabschluss auch eine höhere Führungsposition ergreifen würden. Verknüpft man jedoch die Frage nach dem höchsten Bildungsabschluss mit der Frage nach der Führungsposition, ergibt sich auch hier ein gedritteltes Ergebnis. In den höheren Führungspositionen sind Frauen mit einer Ausbildung, einem Bachelor und einem Master fast gleichmäßig vertreten. Ein höherer Bildungsabschluss lässt somit nicht automatisch auf eine höhere Führungsposition schließen.

Frage 9:

Die neunte Frage sollte klären, ob eher tariflich beschäftigte oder verbeamtete Frauen eine Führungsposition übernehmen. Insgesamt ergibt sich bei den Teilnehmerinnen eine Quote von 64% verbeamteten Frauen und 36% tariflich beschäftigten Frauen. Erstaunlich ist hier, dass von den 18 Teilnehmerinnen in einer höheren Position nur 5 tariflich beschäftigt sind. Diese beiden Aspekte lassen annehmen, dass verbeamtete Frauen eine höhere Chance auf eine Führungsposition haben.

Fragen 10, 11, 12 und 13:

Mit den Fragen 10, 11, 12 und 13 erfragten wir, ob die Teilnehmerinnen aktuell eine Führungsposition ausführen oder zukünftig eine (weitere) Führungsposition anstreben. Weiterhin wurde gefragt, welche Führungsposition ausgeführt bzw. angestrebt wird, sofern die vorherige Frage nach einer (angestrebten) Führungsposition mit „Ja“ beantwortet wurde.

Aktuell üben 79% der befragten Frauen eine Führungsposition aus. Die übrigen 21% üben aktuell noch keine Führungsposition aus, streben jedoch eine Führungsposition an und fallen damit auch in unsere Zielgruppe.

Von den 79% der Frauen, die eine Führungsposition ausführen, üben 34% (= 18 Frauen) eine höhere und 66% (= 35 Frauen) eine mittlere Führungsposition aus.

Im nächsten Schritt wurde erfragt, ob die Teilnehmerinnen eine (weitere) Führungsposition anstreben. Diese Frage wurde von 66% der Teilnehmerinnen verneint und von 34% (= 22 Teilnehmerinnen) bejaht. Von den 34% der Frauen, die diese Frage mit „Ja“ beantwortet haben, haben 14 Frauen aktuell noch keine Führungsposition, die übrigen 8 Frauen streben eine weitere, meist höhere Führungsposition an.

Sofern beide Fragen nach einer angestrebten und ausgeführten Führungsposition von Frauen verneint wurden, wurden diese nicht in die Auswertung einbezogen, da diese nicht zu der gewünschten Zielgruppe gehörten.

Frage 14:

Als letzte Frage in diesem Block wurde nach dem Beschäftigungsumfang gefragt. Hiermit wollten wir prüfen, ob auch eine Führungsposition in Teilzeit möglich ist und wie hoch der Anteil dieser Frauen ist.

75% der befragten Frauen arbeiten in Vollzeit, jeweils 12% in Teilzeit mit bis zu 19,5 Stunden die Woche und 12% mit mehr als 30 Stunden die Woche und lediglich 1% arbeitet mit 20 bis 30 Stunden die Woche in Teilzeit.

Von den insgesamt 25% der Frauen (= 17 Teilnehmerinnen), die aktuell in Teilzeit arbeiten, führen 15 Frauen eine Führungsposition aus.

Die Anzahl der Führungspositionen in Teilzeit ist somit zwar deutlich geringer als die Anzahl in Vollzeit, jedoch zeigt sich, dass eine Führung in Teilzeit möglich ist. Bei 13 von 15 Frauen, die in Teilzeit führen, handelt es sich hier um eine mittlere Führungsposition. Lediglich zwei Frauen geben an, in Teilzeit in einer höheren Position zu arbeiten.

Die Übernahme einer Führungsposition in Teilzeit ist somit grundsätzlich möglich. In der Praxis sind aber dennoch über 75% der Frauen in Vollzeit beschäftigt.

6.2.2 Karrierebarrieren

Im zweiten Teil des Fragebogens haben wir die Teilnehmerinnen nach verschiedenen möglichen Karrierebarrieren befragt. Unter Karrierebarrieren werden Hindernisse für die Karriere bzw. den Karriereaufstieg verstanden. Mithilfe der zu Beginn beschriebenen Ordinalskala konnten die Teilnehmerinnen den Grad ihrer Zustimmung ausdrücken.

Fragen zu Interessen (Fragen 15 bis 19):

Die ersten Fragen beschäftigen sich mit den Interessen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Frage 15:

Frage 15 sollte aufzeigen, ob es an einem mangelnden Interesse von Frauen liegt, dass diese weniger in Führungsebenen vertreten sind. Hier ergibt die Umfrage jedoch ein klares Ergebnis: 77% der Frauen stimmen (eher) nicht zu, dass Frauen weniger Interesse an Karriere haben. Lediglich 18% stimmen dieser Aussage eher zu und nur 2% stimmen zu. Bei den befragten Frauen liegt es somit meist nicht an mangelndem Interesse. Folglich müssten andere Gründe für die geringere Repräsentanz von Frauen bestehen, welche durch die weiteren Fragen geprüft werden.

Frage 16:

Die nächste Frage sollte prüfen, ob die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen darauf zurückzuführen ist, dass Frauen soziale Kontakte und sonstige Interessen nicht vernachlässigen möchten. Hierbei stimmen mit 48% knapp die Hälfte aller Frauen der Aussage (eher) zu, 36% stimmen (eher) nicht zu und 16% enthalten sich.

Die Beantwortung der Frage zeigt, dass die Hälfte der befragten Frauen soziale Kontakte und sonstige Interessen nicht vernachlässigen möchte. Um Rückschlüsse aus dieser Frage ziehen zu können, hätten wir den Begriff

„sonstige Interessen“ eindeutiger definieren müssen.¹²³ Die aktuelle Fragestellung zeigt aber, dass Frauen häufiger als Männer andere Interessen als die Karriere besitzen.

Fragen 17,18 und 19:

Die Fragen 17, 18 und 19 beschäftigten sich mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In allen drei Fragen wurde schnell deutlich, dass ein Großteil der Teilnehmerinnen, also etwa 75%, hier Schwierigkeiten sehen.

Rund 75% der Befragten geben in den Fragen 17 und 18 an, dass Frauen wegen der Familie auf Karriere verzichten (Frage 17) bzw. durch Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Karriere zumindest daran gehindert werden (Frage 18). Lediglich etwa 15% stimmen den beiden Aussagen (eher) nicht zu.

Auch Frage 19 stellte eine Aussage über eine Karrierebarriere auf. Hierin wird behauptet, dass die Karriereleiter durch längere Abwesenheiten beeinträchtigt wird. Dieser Aussage stimmen 61% der Frauen (eher) zu und 25% eher nicht zu.

Die Beantwortung der Fragen in diesem Abschnitt zeigen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer noch eine der größten Schwierigkeiten für Frauen in Führungspositionen darstellt.

Fragen zu Weiterbildungen (Fragen 20 bis 22):

Die Fragen 20 bis 22 sollten zeigen, ob die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen auf eine fehlende Weiterbildung oder Förderung zurückzuführen ist.

Fragen 20, 21 und 22:

¹²³ Baur & Blasius, Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 464.

Zunächst wurde mit Frage 20 erfragt, ob Frauen zu wenig in aufstiegsorientierter Weiterbildung unterstützt werden. Dabei gaben 9% der befragten Frauen (= 6 Frauen) an, zu wenig unterstützt zu werden und 25% (= 17 Frauen) eher zu wenig unterstützt zu werden. Mit 54% insgesamt ist die Mehrheit der Frauen jedoch zufrieden mit dem Weiterbildungsangebot. 34% (= 23 Frauen) stimmten der Aussage eher nicht zu und 20% (= 13 Frauen) stimmten gar nicht zu.

Frage 21 sollte aufzeigen, ob Frauen zu wenig dazu ermutigt werden, Führungsverantwortung zu übernehmen. 11% der Frauen (= 7 Frauen) stimmten dieser Aussage voll zu und 31% (= 21 Frauen) stimmten eher zu. 37% (= 25 Frauen) sind der Meinung, dass Frauen eher nicht oder gar nicht zu wenig Ermutigung erfahren. Somit gibt die Mehrheit der Frauen an, unzufrieden mit der Unterstützung in Form von Ermutigung zu sein.

Die nächste Frage stellt die These auf, dass vergleichbare Leistungen von Frauen weniger anerkannt werden als von Männern. 33% der Frauen (= 22 Frauen) gaben an, dass vergleichbare Leistungen von Frauen nicht oder eher nicht weniger anerkannt werden und widersprechen der Aussage. Die Mehrheit der Frauen ist mit 45% (= 29 Frauen) der Meinung, dass vergleichbare Leistungen von Frauen weniger oder eher weniger anerkannt werden als von männlichen Kollegen.

Fragen zur Inanspruchnahme eines familienfreundlichen Angebots (Fragen 23 und 24):

Mit den Fragen 23 und 24 wurde geprüft, ob der Wunsch nach Inanspruchnahme eines familienfreundlichen Angebots schon einmal abgelehnt wurde. Falls diese Frage mit einem „Ja“ beantwortet wurde, wurde als nächstes mit einer Filterfrage nach der Begründung für die Ablehnung gefragt.

Die Frage nach einer Ablehnung wurde lediglich von 6 Frauen, also von 9% mit einem „Ja“ beantwortet. Bei diesen Frauen wurde der Wunsch nach Home-Office oder einer Führungsposition in Teilzeit abgelehnt. Begründet

wurde dies immer mit der nicht bestehenden Möglichkeit. Eine (höhere) Führungsposition in Teilzeit wird oftmals verneint, da Aufgabenvolumen und -inhalt einen zu hohen Umfang haben und die fehlenden Stunden wegfallen würden.

Frage zur Behinderung des Fortkommens (Frage 25 und 26):

Um den zweiten Schritt abzuschließen, wurde gefragt, ob die Frauen schon mal den Eindruck hatten, dass ihr Fortkommen gehindert wurde. Dabei antworteten 31% der Frauen (= 21 Frauen) mit „Ja“ und 69% (= 46 Frauen) mit „Nein“. Dies verdeutlicht, dass die Mehrheit der Frauen nicht das Gefühl hat an ihrem Karriereaufstieg gehindert zu werden. Den 21 Frauen, die die Frage mit „Ja“ beantwortet haben, wurde nachfolgend die Möglichkeit gegeben, in einem offenen Feld zu begründen, woran es ihres Empfindens gelegen hat, dass ihr Fortkommen gehindert wurde, um möglicherweise noch von weiterer Karrierebarrieren zu erfahren. Dabei wurde als Begründung zum einen die eigene Person genannt, aber auch die Führungskraft. So war beispielsweise das Geschlecht, das Alter oder der Familienstand der Frau maßgebend für die Behinderung des Fortkommens, aber auch ihre Führungskraft, die sich in ihrer Position bedroht fühlte oder persönliche Differenzen mit der Frau hatte und sie infolgedessen nicht unterstützte. Zudem haben die Frauen auch den Eindruck, dass Männer bevorzugt werden. Dies begründen sie damit, dass männlichen Mitbewerbern weit vor der Stellenbesetzung bereits eine Zusage erteilt wurde, Männer vor der Stellenbesetzung mehr Informationen erhalten haben als Frauen und Männer sich untereinander verbündet und / oder abgesprochen haben. Oft hat es auch an fehlenden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Führungspositionen in Teilzeit oder mit Home-Office, oder einem fehlenden Fortbildungsangebot gelegen, dass Frauen das Gefühl hatten an ihrem Fortkommen gehindert worden zu sein. Außerdem herrscht teilweise noch die (veraltete) Auffassung, dass man sich erst in seiner Position bewähren muss, bevor man sich überhaupt fortbilden kann.

6.2.3 Karrierehilfen

Im dritten Abschnitt des Fragebogens haben wir die Teilnehmerinnen zu verschiedenen möglichen Karrierehilfen befragt. Unter Karrierehilfen verstehen wir Maßnahmen, die den Karriereaufstieg der Frauen unterstützen und die Führungspositionen so zugänglicher machen. Anschließend wird untersucht, was die Frauen im Kreisgebiet bei Ihrem Karriereaufstieg unterstützt hat bzw. unterstützen würde. Auch hierbei wird bei den meisten Fragen der Grad der Zustimmung mit Hilfe der sogenannten Ordinalskala abgefragt.

Fragen zur Familie (Fragen 27 bis 30):

Der erste Teilbereich bezieht sich dabei wieder auf die Familie. Der hohe Anteil der Frauen, die bei den folgenden vier Fragen „Ich weiß es nicht“ angekreuzt haben, ist auf die Frauen ohne Kinder bzw. auf die Frauen, die bereits erwachsene Kinder haben zurückzuführen. Insgesamt haben von den 67 befragten Frauen 42 Frauen (= 62%) Kinder. 23 Frauen davon haben Kinder unter 18 Jahren.

Fragen 27 und 28:

Mit Frage 27 wird geprüft, wie gut die Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder im Kreis Euskirchen sind. Die Frauen stimmen dieser Aussage mit 40% (eher) zu. Dennoch sagen 11% der Teilnehmerinnen (= 7 Frauen), dass diese eher nicht gut sind.

Weitergehend wurde in Frage 28 gefragt, ob eine Hilfestellung bei der Organisation einer Kinderbetreuung den Karriereaufstieg unterstützen würde. 43% der Frauen mit Kindern (= 18 Frauen) stimmen dieser Aussage (eher) zu, 33% der Frauen mit Kindern stimmen dieser Aussage (eher) nicht zu.

Die Ergebnisse der Fragen 27 und 28 zeigen, dass viele Frauen mit den Unterbringungsmöglichkeiten im Kreis Euskirchen zufrieden sind und keine Unterstützung bei der Organisation einer Kinderbetreuung benötigen.

Gleichwohl gibt es einige Frauen, die mit der Kinderbetreuung unzufrieden sind und sich eine Unterstützung bei der Kinderbetreuung wünschen.

Frage 29:

Mit der nächsten Frage erfragten wir, wie die Teilnehmerinnen die Bereitschaft ihres Partners / ihrer Partnerin einschätzen, seinen / ihren Beschäftigungsumfang (auch) zu verringern, um familiären Verpflichtungen nachzugehen. Auch bei dieser Frage erhielten wir ein recht ausgeglichenes Ergebnis. Etwa 40% der Frauen sind der Meinung, dass ihr Partner / ihre Partnerin seinen / ihren Beschäftigungsumfang verringern würde, 30% gehen (eher) nicht davon aus. Die Frage zeigt, dass die klassische Rollenverteilung von Mann und Frau langsam überholt wird und auch immer mehr Männer bereit wären, sich familiären Verpflichtungen zu widmen. Diese Annahme bestätigte sich auch schon bei der Frage 5 bezüglich der Elternzeit.

Frage 30:

Frage 30 stellte die These auf, dass die Teilnahme an wichtigen Besprechungen und die Aufrechterhaltung des Informationsflusses während einer Karrenzeit den Karriereaufstieg unterstützen würde. Nachdem in Frage 19 rund 60% der Frauen aussagten, die Karriereleiter würde durch längere Abwesenheiten beendet werden, wäre dies eine Karrierehilfe, die dem entgegenwirken könnte. 63% der Teilnehmerinnen stimmen dieser Aussage zu, lediglich 6% stimmen dieser Aussage (eher) nicht zu. Es besteht folglich ein großes Interesse der Frauen, auch während längerer Abwesenheiten informiert zu bleiben.

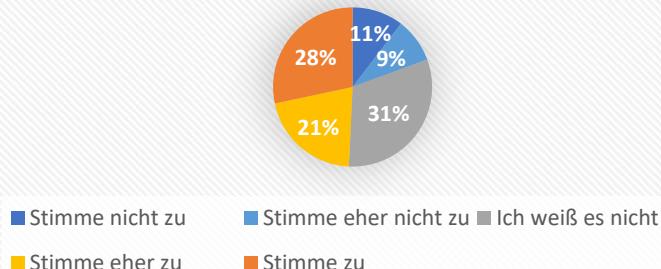
Fragen zur Stellengestaltung (Fragen 31 bis 34):

Mit den Fragen 31 bis 34 sollte ein Meinungsbild bezüglich der Stellengestaltung der Führungspositionen in den Behörden eingeholt werden. Dabei wurde nach der Führung in Teilzeit und im Home-Office gefragt, aber auch

nach einer Einschätzung zur Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten und der Familienfreundlichkeit der Stellengestaltung der Führungspositionen.

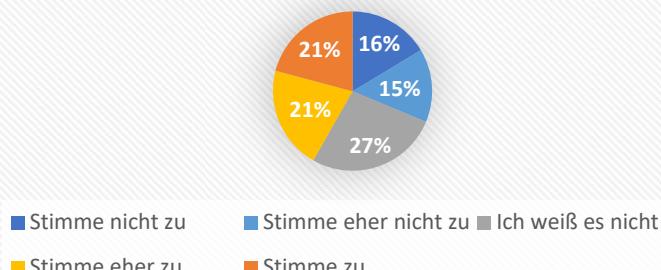
Fragen 31, 32, 33 und 34:

31. Die Möglichkeit einer Führung in Teilzeit würde meinen Karriereaufstieg fördern.



Bei Frage 31 wurde gefragt, ob die Frauen der Meinung sind, dass die Möglichkeit einer Führung in Teilzeit ihren Karriereaufstieg fördern würde. 28% der befragten Frauen (= 19 Frauen) vertraten diese Meinung komplett und 21% (= 14 Frauen) stimmten auch eher zu. 20% (= 13 Frauen) vertraten die Meinung eher nicht oder überhaupt nicht und 31% (= 21 Frauen) stimmten für „ich weiß es nicht“. Von den 34 Frauen, die sich die Möglichkeit der Führung in Teilzeit wünschen, haben 65% (= 22 Frauen) Kinder und 18% (= 6 Frauen) pflegebedürftige Angehörige. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass fast 50% der befragten Frauen sagen würden, dass eine Führung in Teilzeit ihren Karriereaufstieg fördern würde und die Mehrheit dieser Frauen auch mindestens ein Kind hat.

32. Die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office würde meinen Karriereaufstieg fördern.



Als nächstes wurde gefragt, ob die Frauen der Meinung sind, dass die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office ihren Karriereaufstieg fördern würde. Dabei vertraten 21% der befragten Frauen (= 14 Frauen) diese Meinung komplett und ebenfalls 21% (= 14 Frauen) stimmten eher zu. 31% (= 21 Frauen) vertraten die Meinung eher nicht oder überhaupt nicht und 27% (= 18 Frauen) wussten es nicht genau. Von den 28 Frauen, die sich die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office wünschen würden, haben 68% (= 19 Frauen) Kinder und 14% (= 4 Frauen) pflegebedürftige Angehörige. Dies verdeutlicht, dass 42% der befragten Frauen (= 28 Frauen) der Ansicht sind, dass die Möglichkeit der Arbeit im Home-Office sie unterstützen würde und die Mehrheit dieser Frauen Kinder hat.

Frage 33 sollte klären, ob die Frauen das Gefühl haben, dass die Gleichstellungsbeauftragte im Rahmen ihrer Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Aufteilung bei Karriereeinstieg und -aufstieg sorgt. Bei dieser Frage muss beachtet werden, dass aktuell nur acht der zwölf Behörden im Kreisgebiet eine Gleichstellungsbeauftragte haben. Dazu gehören die Stadt Bad Münstereifel, die Stadt Euskirchen, die Stadt Mechernich, die Stadt Schleiden, die Stadt Zülpich, die Gemeinde Kall, die Gemeinde Weilerswist und der Kreis Euskirchen. Infolgedessen haben die befragten Frauen der Gemeinden Blankenheim, Dahlem, Hellenthal und Nettersheim keinen Bezug zur Arbeit einer Gleichstellungsbeauftragten, was auch erklären könnte, warum 49% der befragten Frauen (= 33 Frauen) diese Frage mit „Ich weiß es nicht“ beantwortet haben. 45% (= 30 Frauen) haben jedoch die Ansicht, dass die Gleichstellungsbeauftragte im Rahmen ihrer Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Aufteilung bei Karriereeinstieg und -aufstieg sorgt und nur 6% (= 4 Frauen) vertreten die gegenteilige Meinung.

Abschließend wurde abgefragt, ob die Frauen den Eindruck haben, dass die Führungspositionen in ihren Behörden familienfreundlich gestaltet sind. Dieser Aussage stimmten 12% der befragten Frauen (= 8 Frauen) voll und 40% (= 27 Frauen) eher zu. 9% (= 6 Frauen) stimmten überhaupt nicht und

24% (= 16 Frauen) eher nicht zu. Dieses Ergebnis ist eher überraschend, da bei den Fragen nach Führung in Teilzeit und Home-Office jeweils über 40% der Frauen angaben, dass diese Möglichkeiten ihren Karriereaufstieg fördern würden und jeweils über 60% dieser Frauen Kinder und ca. 15% pflegebedürftige Angehörige haben. Es besteht also die Annahme, dass sich besonders Frauen mit Familie, also Kindern und / oder pflegebedürftigen Angehörigen, die Möglichkeit der Führung in Teilzeit oder im Home-Office wünschen. Dass die Frauen darin eine Förderung bzw. eine Hilfe bei ihrem Karriereaufstieg sehen, zeigt, dass die Führungspositionen aktuell noch nicht sehr familienfreundlich gestaltet sind.

Fragen zu Unterstützungsangeboten (Fragen 35 bis 46):

Mit dem nachfolgenden Fragenblock wird untersucht, was den Frauen angeboten wurde, um sie bei ihrem Karriereaufstieg zu unterstützen, und inwieweit ihnen dies geholfen hat. Hierbei haben wir uns auf die Angebote in Form von weiterbildenden Seminaren, Coaching / Supervision und einem Frauennetzwerk beschränkt.

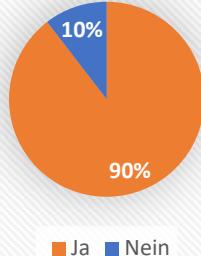
Bei allen drei Kategorien wurde zunächst gefragt, ob Ihnen diese Maßnahme angeboten wurde. Anschließend wurde mithilfe von Filterfragen eine Gabel erstellt.¹²⁴ Wurde die Frage mit einem „Ja“ beantwortet, folgt die Frage, ob dies den Karriereaufstieg gefördert hat. Wurde mit einem „Nein“ geantwortet, wird gefragt, ob die Teilnehmerin sich diese Maßnahme wünschen würde.

¹²⁴ Raithel, Quantitative Forschung, S. 71.

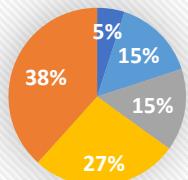
Fragen zu weiterbildenden Seminaren:

Fragen 35, 36 und 37:

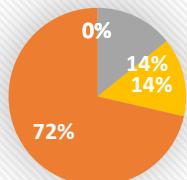
35. Weiterbildende Seminare wurden mir angeboten.



36. Weiterbildende Seminare haben meinen Karriereaufstieg gefördert.



37. Weiterbildende Seminare würde ich mir für meinen Karriereaufstieg wünschen.



- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Ich weiß es nicht
- Stimme eher zu
- Stimme zu

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Ich weiß es nicht
- Stimme eher zu
- Stimme zu

Mit der Frage 35 fragten wir die Teilnehmerinnen, ob ihnen weiterbildenden Seminare angeboten wurden. Hierbei ergibt sich ein sehr klares Ergebnis. Lediglich 7 der Teilnehmerinnen (= 10%) wurden keine Seminare angeboten. Um herauszufinden, inwieweit das Angebot von Seminaren den Karriereaufstieg gefördert hat, wurden den Frauen, die die Frage des Angebots mit einem „Ja“ beantwortet haben, die Frage 36 gestellt, ob diese ihren Karriereaufstieg gefördert haben. Dem stimmen 38% der Teilnehmerinnen zu und 27% eher zu. 20% der Frauen stimmen der Aussage (eher) nicht zu.

Die Frauen, die Frage 35 mit einem „Nein“ beantwortet haben, wurden mit Frage 37 gefragt, ob sie sich weiterbildende Seminare für ihren Karriereaufstieg wünschen. Hierbei gab es keine Stimme für die Antwortmöglichkeit

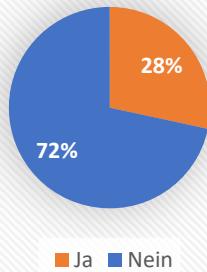
„Stimme (eher) nicht zu“. 72% (= 5 Teilnehmerinnen) stimmen hierbei zu und eine Teilnehmerin stimmt eher zu.

Aus diesen drei Fragen wird deutlich, dass Weiterbildungen eine tragende Rolle für die Karriere und den Karriereaufstieg spielen. Wie die Zahlen aus Frage 35 zeigen, werden Weiterbildungen als Karrierehilfe von den Behörden im Kreis Euskirchen bereits weitestgehend genutzt.

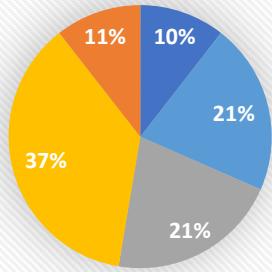
Fragen zu einem Coaching / Supervision:

Fragen 38, 39 und 40:

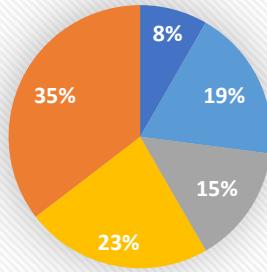
38. Ein Coaching / Supervision wurde mir angeboten.



39. Coaching / Supervision haben meinen Karriereaufstieg gefördert.



40. Ein Coaching / Supervision würde ich mir für meinen Karriereaufstieg wünschen.

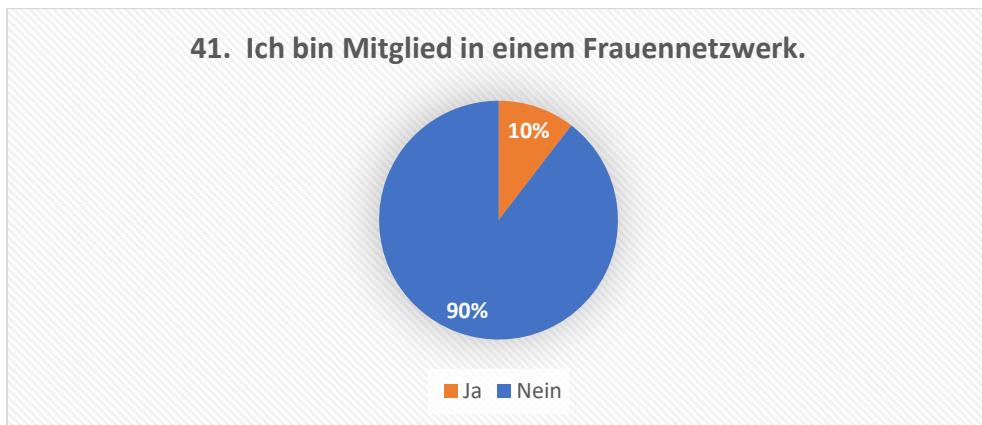


Darauffolgend wurden die bereits beschriebenen Fragen zum Coaching / Supervision gestellt. 28% der Teilnehmerinnen wurde ein Coaching / Supervision angeboten. Hiervon stimmen 11% der Aussage „Ein Coaching / Supervision hat meinen Karriereaufstieg gefördert“ zu, und 37% stimmen eher zu. 31% der Befragten stimmen (eher) nicht zu. Die 72% der Frauen, denen kein Coaching / Supervision angeboten wurde, wurden nach dem Wunsch hiernach gefragt. Hierbei äußerten 58% der Teilnehmerinnen den Wunsch nach einem Coaching / Supervision.

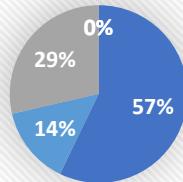
Die Auswertung der Fragen zeigt, dass ein Coaching / Supervision nur rund 30% der befragten Frauen angeboten worden ist. Dennoch sind viele Frauen der Meinung, dass ein Coaching sie bei ihrem Karriereaufstieg unterstützen kann und sie sich dieses daher als Karrierehilfe wünschen.

Fragen zu Frauennetzwerken:

Fragen 41, 42, 43, 44, 45 und 46:

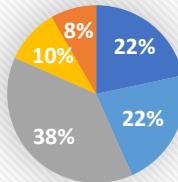


43. Ein Frauennetzwerk hat meinen Karriereaufstieg gefördert.



- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Ich weiß es nicht
- Stimme eher zu
- Stimme zu

42. Eine Mitgliedschaft in einem Frauennetzwerk würde ich mir wünschen.



- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Ich weiß es nicht
- Stimme eher zu
- Stimme zu

Mit den Fragen 41 bis 46 sollte geprüft werden, ob die befragten Frauen bereits Erfahrungen mit einem Frauennetzwerk haben oder sich die Mitgliedschaft in einem solchen Netzwerk wünschen.

Mit Frage 41 wurde zuerst abgefragt, wie viele Frauen bereits Mitglied in einem Frauennetzwerk sind. Aktuell sind nur 10% der befragten Frauen (= 7 Frauen) Mitglied in einem Frauennetzwerk und die restlichen 90% (= 60 Frauen) nicht. Dieses Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass es momentan im Kreisgebiet kein wirklich aktives Frauennetzwerk gibt und nur der Kreis sowie die Stadt Euskirchen vor einigen Jahren jeweils ein behördeninternes Netzwerk entwickelt haben, welche aber beide zurzeit keine Treffen oder Möglichkeiten zum Austausch oder ähnliches organisieren.

Sofern die Frauen angegeben haben, ein Mitglied in einem Frauennetzwerk zu sein, wurden sie als nächstes gefragt, ob diese Mitgliedschaft ihren Karriereaufstieg gefördert hat. Von den 7 Frauen, die ein Mitglied in einem Frauennetzwerk sind, gab keine Frau an, dass die Mitgliedschaft ihren Karriereaufstieg gefördert hat. 14% (= 1 Frau) gaben an, dass die Mitgliedschaft ihren Karriereaufstieg eher nicht gefördert hat und 57% (= 4 Frauen) sagten, dass die Mitgliedschaft sie überhaupt nicht gefördert hat. Dieses Ergebnis zeigt eindeutig, dass die früheren Frauennetzwerke keinen Mehrwert für den Karriereaufstieg der Frauen hatten.

Die 60 Frauen, die angegeben haben, kein Mitglied in einem Frauennetzwerk zu sein wurden gefragt, ob sie sich eine Mitgliedschaft in einem solchen Netzwerk wünschen würden. Dabei gaben 44% dieser Frauen (= 26 Frauen) an, kein Interesse an einer Mitgliedschaft zu haben. Den Wunsch nach einem Frauennetzwerk äußerten 18% (= 11 Frauen) und 38% (= 23 Frauen) waren sich nicht sicher.

Die Fragen 44 bis 46 wurden wieder allen 67 Frauen gestellt und stellten Aussagen bezüglich Frauennetzwerken auf, denen die Frauen wieder mit Hilfe der Ordinal-Skala zustimmen konnten oder nicht, wodurch noch einmal ein genaueres Meinungsbild zu den Frauennetzwerken eingefangen werden sollte.

Zuerst wird geprüft, ob die Frauen ein Angebot für einen regelmäßigen Austausch für Frauen in (angestrebten) Führungspositionen innerhalb des Kreisgebietes in Anspruch nehmen würden. Ein regelmäßiger Austausch würde von 33% der befragten Frauen (= 22 Frauen) in Anspruch genommen werden. 37% (= 25 Frauen) würden ein solches Angebot nicht oder eher nicht in Anspruch nehmen und 30% (= 20 Frauen) waren sich nicht sicher.

Die zweite Aussage sollte aufzeigen, ob die Frauen der Meinung sind, dass die Vernetzung mit anderen Frauen, die in Führungspositionen sind oder solche anstreben, sie in ihrer Entwicklung unterstützen kann oder eher nicht. 43% der Frauen (= 29 Frauen) sind der Meinung, dass eine solche Vernetzung sie unterstützen könnte. 30% (= 20 Frauen) sehen keinen Vorteil durch die Vernetzung mit anderen Frauen und 27% (= 18 Frauen) gaben an, sich nicht sicher zu sein.

Mit der dritten Aussage bezüglich Frauennetzwerken sollte die Bereitschaft der Frauen in einem solchen Netzwerk mitzuwirken, widergespiegelt werden. 36% der Frauen (= 24 Frauen) wären bereit in einem Netzwerk mitzuwirken, 39% (= 26 Frauen) lehnen ein aktives Mitwirken ab und 25% (= 17 Frauen) sind sich unschlüssig.

Die Ergebnisse des Frageblockes zu den Frauennetzwerken lassen die Annahme zu, dass sich immer etwa 30% der Frauen nicht sicher waren, ob sie den Aussagen (eher) zustimmen oder (eher) nicht zustimmen, weil sie keine genauen Vorstellungen von einem Frauennetzwerk haben. Es fehlt an einem klaren Konzept. Die Frauen wissen nicht genau, welche Vorteile der Austausch mit anderen Frauen (oder auch Männern) für sie persönlich und ihren Karriereaufstieg haben kann.

Frage zur Förderung des Fortkommens (Frage 47):

Um den dritten Schritt abzuschließen, wurde gefragt, was das berufliche Fortkommen der Frauen ihres Empfindens am meisten gefördert hat. Auch hier konnten die Teilnehmerinnen in einem offenen Kommentarfeld frei antworten. Meistens wurde die eigene Person, die Familie, die Behörde oder die / der Vorgesetzte, aber auch unbeeinflussbare Zufälle, wie die Elternzeit der Kolleg*innen oder Führungskräftemangel, genannt. Die Frauen gaben bezüglich ihrer eigenen Person an, dass zum einen die eigene Leistung wichtig ist und zum anderen die notwendigen Qualifikationen. So wurden als eigene Leistung beispielsweise Ehrgeiz, Engagement, Disziplin, persönlicher Einsatz, ein starker Wille, Motivation, Fleiß, Mut, Kraft, Selbstbewusstsein, Einsatzfreude, Beharrlichkeit Flexibilität, Teamgeist, Empathie, Erfahrungen, Erfolgserlebnisse, Eigeninitiative, eigenständige Fort- bzw. Weiterbildung und gute Arbeit genannt. Um die notwendigen Qualifikationen zu haben, wurden als Grundlage das Studium oder die Ausbildung und gute Zeugnisse genannt. Um sich dann weiterhin Fachwissen / Fachkompetenz und Sozialkompetenz anzueignen, sind Weiter- bzw. Fortbildungen und der Besuch von Führungskräfteseminaren wichtig, aber auch Berufserfahrung. Innerhalb der Behörde gaben die Frauen an, besonders durch den Dialog und Austausch mit Kolleg*innen gefördert und ermutigt worden zu sein. Zudem wurde ihnen die Teilnahme an Nachwuchsführungskräfteseminaren und Aufstiegslehrgängen angeboten, aber auch die Möglichkeit der Führung in Teilzeit. Auch die / der Vorgesetzte hat die Frauen durch eine offene Kommunikation und Unterstützung beim beruflichen Fortkommen gefördert. Ein

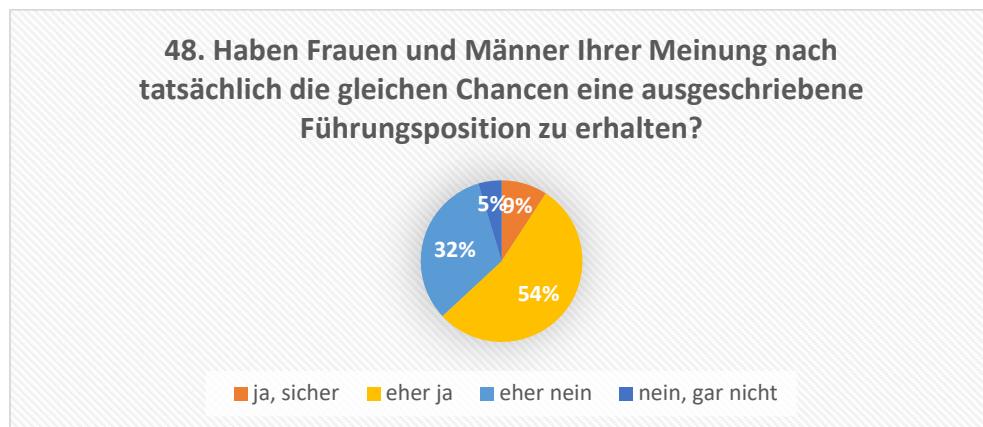
weiterer wichtiger Aspekt war bei vielen Frauen auch die Ermutigung und Hilfe der Familie und besonders die Unterstützung des Partners, der in einigen Fällen seine Arbeitszeit reduziert hat, um der Frau das berufliche Fortkommen zu erleichtern und zu fördern.

6.2.4 Chancengleichheit

Der letzte Fragenabschnitt bezieht sich auf die Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen.

Fragen 48 und 49:

In Frage 48 wurde gefragt, ob die Teilnehmerinnen der Meinung sind, dass Männer und Frauen tatsächlich die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Hierbei gab es die vier vorgegebenen Antworten „ja, sicher“, „eher ja“, „eher nein“ und „nein, gar nicht“.



Die Mehrheit der Frauen stimmte mit 54% für „eher ja“, 9% stimmten für „ja sicher“. Viele Frauen haben somit das Gefühl mit Männern gleichgestellt zu sein. Dennoch beantworteten 32% der Frauen die Frage mit „eher nein“ und 5% der Frauen mit „nein, gar nicht“. Die Frauen, die für „eher nein“ oder „nein, gar nicht“ stimmten, wurden gefragt, warum sie denken, dass Frauen und Männer nicht die gleichen Chancen auf eine ausgeschriebene Führungsposition haben. Die Antworten der Frauen hierauf lassen sich in fünf Kategorien einteilen:

1. Einige Frauen sagen, dass für die Besetzung einer Führungsposition eine Vollzeitbeschäftigung ohne Home-Office nötig sei. Oft sei dies zusätzlich mit Überstunden verbunden. Für viele Frauen stellen diese Faktoren Hindernisse dar.
2. Daneben antworten die Teilnehmerinnen, dass Frauen zumeist immer noch als verantwortliche Person für die Familie angesehen werden. Hieraus folge, dass diese bei einer Einstellung benachteiligt werden. Entweder aufgrund der Angst, dass die Frau aufgrund einer Schwangerschaft „ausfällt“ und danach gegebenenfalls mit einem geringeren Stundenumfang zurückkommt, oder weil die Ansicht besteht, dass Frauen aufgrund der Kinderbetreuung oder auch der Pflege / Betreuung von Angehörigen unflexibler seien.
3. Als dritter Punkt wird die Zuschreibung von bestimmten Eigenschaften von Frauen als Grund für eine Ungleichbehandlung genannt. Die befragten Frauen antworten, dass Frauen immer noch Eigenschaften zugeschrieben werden, die nicht zu einer Führungsposition passen und Männer daher bevorzugt werden. Frauen seien hiernach zu emotional, weniger belastbar, unflexibel, zurückhaltender und haben ein geringeres Durchsetzungsvermögen.
4. Weiterhin wurde geantwortet, dass Männer oftmals Männer unterstützen und so eine Art „Männer-Netzwerk“ bestehe. Frauen haben es hier schwieriger, von Männern anerkannt bzw. unterstützt zu werden.
5. Zuletzt werden das fehlende Ver- und Zutrauen sowie eine fehlende Unterstützung oder Ermutigung als Grund genannt. Frauen haben eine geringere Akzeptanz sowohl von Vorgesetzten als auch von Bürger*innen. Viele Frauen denken, dass Männer bei der Übernahme von Führungspositionen eher unterstützt und bevorzugt werden.

Obwohl 63% der befragten Frauen der Meinung sind, (eher) die gleichen Chancen wie Männer auf eine Führungsposition zu haben, zeigen diese Antworten deutlich, dass es viele verschiedene Ansichten und Gründe für die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen gibt.

6.3 Verknüpfung der Auswertung mit dem theoretischen Teil

Im letzten Schritt der Auswertung haben wir die Ergebnisse mit den theoretischen Grundlagen des Projektberichts verknüpft.¹²⁵ Dabei sind wir insbesondere auf das Phänomen der Gläsernen Decke und das Ursachen-Modell aus dem Werk „Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen“ von Julia Kaup eingegangen.

6.3.1 Gläserne Decke

Beim Phänomen der Gläsernen Decke geht es darum, dass Frauen deutlich schwieriger in höhere Führungsebenen gelangen und sich mit unsichtbaren Barrieren konfrontiert sehen, die ihren Karriereaufstieg erschweren oder sogar verhindern.¹²⁶

61% der befragten Frauen (= 41 Frauen) gaben an, dass sie (eher) der Meinung sind, dass die Karriereleiter durch längere Abwesenheit beendet wird. Bei Frage 20 gaben 54% der befragten Frauen (= 26 Frauen) an, nicht oder eher nicht zu wenig in aufstiegsorientierter Weiterbildung unterstützt zu werden. 42% (= 28 Frauen) gaben in der nächsten Frage an, dass sie zu wenig oder eher zu wenig dazu ermutigt werden, Führungsverantwortung zu übernehmen. Zudem sind 45% der Frauen (= 30 Frauen) der Meinung, dass vergleichbare Leistungen von Frauen weniger oder eher weniger anerkannt werden als die Leistung von Männern. Auf die Frage, ob die Frauen schon mal

¹²⁵ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3 Umsetzungshindernisse der Frauenförderung im öffentlichen Dienst, S. 16 ff.

¹²⁶ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.1 Theoretische Grundlagen, Gläserne Decke, S. 17 ff.

den Eindruck hatten, dass ihr Fortkommen gehindert wurde, antworteten 31% der Frauen (= 21 Frauen) mit „Ja“ und begründeten dies damit, dass Männer bevorzugt werden. So gibt es Absprachen unter den Männern, männliche Mitbewerber erhalten vor der Stellenbesetzung mehr Informationen als Frauen oder bekommen manchmal sogar schon weit vor der Stellenbesetzung die Zusage auf eine Stelle. Bei der Frage 48 gaben 63% der befragten Frauen (= 41 Frauen) an, dass sie der Meinung sind, dass Frauen und Männer auf jeden Fall oder eher die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Die Frage 49 gab den 24 Frauen, die der Meinung sind, dass Frauen eher nicht oder gar nicht die gleichen Chancen haben eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten wie Männer, die Möglichkeit, Gründe für ihren Eindruck zu nennen. Dabei geben einige Frauen an, dass es eine Art Männernetzwerk gibt, wodurch Männer andere Männer besonders unterstützen und, dass Männer eher bevorzugt werden. Zudem haben Männer einen „Vorsprung“ gegenüber den Frauen, die höhere Fehlzeiten haben und für die Familie „zuständig“ sind.

Die Ergebnisse der vorherigen Fragen zeigen, dass die Mehrheit der befragten Frauen der Meinung ist, dass Frauen und Männer auf jeden Fall oder eher die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Gleichwohl hat die Mehrheit der Frauen aber das Gefühl, zu wenig oder eher zu wenig ermutigt zu werden, Führungsverantwortung zu übernehmen und vertritt die Meinung, dass Leistungen von Frauen weniger oder eher weniger anerkannt werden. Die Frauen sind also unzufrieden mit der Unterstützung in Form von Ermutigung und Anerkennung oder würden sich mehr Unterstützung seitens der Behörden oder Vorgesetzten wünschen. Mit dem Angebot der aufstiegsorientierten Weiterbildungen ist die Mehrheit der Frauen jedoch zufrieden. Die Mehrheit der befragten Frauen hat auch nicht den Eindruck, schonmal an ihrem Fortkommen gehindert worden zu sein. Trotzdem hat der Großteil der Frauen das Gefühl, dass die Karriereleiter durch längere Abwesenheit aufgrund von Elternzeit beendet ist.

Abschließend ist somit festzuhalten, dass sich die Indizien für eine Gläserne Decke in den Behörden im Kreis Euskirchen in der Auswertung unseres Fragebogens widerspiegeln. So wird besonders der Aspekt der mangelnden Förderung durch Vorgesetzte in Form von Ermutigung und Anerkennung von den befragten Frauen als Hindernis für ihren Karriereaufstieg wahrgenommen. Weiterhin wird die wahrgenommene Arbeitsleistung der Frauen durch die Präsenz am Arbeitsplatz beeinflusst.¹²⁷ Auch dies hindert viele Frauen an einem Karriereaufstieg, da diese oft mit einem geringeren Stundenumfang oder Home-Office-Tagen arbeiten oder aufgrund von Elternzeit für einen längeren Zeitraum abwesend sind.

6.3.2 Ursachen-Modell

Das von Julia Kaup beschriebene Ursachen-Modell untersucht die politischen, sozio-kulturellen sowie ökonomischen und betrieblichen Faktoren, welche die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen begründen.¹²⁸ Nachfolgend verknüpfen wir die geschilderten Ursachen mit den Ergebnissen aus dem Online-Fragebogen.

Politische Faktoren:

Als eine Ursache werden die politischen Faktoren genannt. Das Elterngeld und die Elternzeit werden hierbei beispielsweise als Hemmnis gesehen, da diese beiden Faktoren „vor allem die Erwerbspause und Teilzeitarbeit“¹²⁹ fördert.

Die genannten politischen Faktoren spiegeln sich auch in unserem Online-Fragebogen wider. Der Aussage in Frage 19, dass durch längere Abwesenheit

¹²⁷ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.2 Theoretische Grundlagen, Das Ursachen-Modell, S. 23 ff.

¹²⁸ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.2 Theoretische Grundlagen, Das Ursachen-Modell, S. 23 ff.

¹²⁹ Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 51.

die Karriereleiter beendet wird, stimmen 15% der Frauen zu und 46% der Frauen eher zu.

Auch in den von uns gestellten offenen Fragen zeigt sich dies. Bei der Frage 49, warum man das Gefühl habe, dass Frauen und Männer gar nicht bzw. eher nicht die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten, erhielten wir Antworten, die diese Annahme bestätigen: „Männer haben geringere Fehlzeiten, da Sie meist nicht für die Familie ‚zuständig‘ sind und somit einen ‚Vorsprung‘ gegenüber Frauen haben.“ oder „Frauen haben aufgrund von Elternzeiten oder Teilzeiten weniger Berufserfahrung“.

Rund 80% der Teilnehmerinnen haben zugunsten ihrer Kinder Elternzeit in Anspruch genommen und 55% der Teilnehmerinnen haben aufgrund familiärer Verpflichtungen eine Beschäftigung in Teilzeit ausgeführt. Dies zeigt, dass die Erwerbspause und das Arbeiten in Teilzeit von Frauen immer noch häufig in Anspruch genommen werden.

Aktuell üben 22% der befragten Frauen eine Führungsposition in Teilzeit aus. Führungspositionen in Teilzeit sind zwar möglich, jedoch immer noch selten. Vor allem in den höheren Führungsebenen wird oftmals eine Vollzeitbeschäftigung mit Überstunden vorausgesetzt.

Die Annahme von Julia Kaup, dass politische Faktoren eine Ursache für die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind bzw. sein können, bestätigt sich folglich in unserem Fragebogen.

Sozio-kulturelle Faktoren (Stereotype):

Die sozio-kulturellen Faktoren für die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen sind nach Julia Kaup Rollenbilder und Stereotype von Frauen. Diese weichen von denen einer idealen Führungskraft ab.¹³⁰

¹³⁰ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.2 Theoretische Grundlagen, Das Ursachen-Modell, S. 23 ff.

Auch dies bestätigte sich bei der offenen Frage, warum man das Gefühl habe, dass Frauen und Männer gar nicht bzw. eher nicht die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Hierbei wurde dies, wie auch von Julia Kaup, mit der Rollenverteilung und der Zu- schreibung bestimmter Eigenschaften begründet. Frauen werde häufig eine geringere Belastbarkeit und eine höhere Emotionalität nachgesagt. Zudem seien sie aufgrund der familiären Verpflichtungen weniger flexibel als Männer.

Ökonomische und betriebliche Faktoren:

Mit den ökonomischen und betrieblichen Faktoren werden von Julia Kaup Teilespekte, wie Rahmenbedingungen, Förderung von Frauen oder die Ver- einbarkeit von Familie und Beruf betrachtet. Diese Aspekte haben wir durch Fragen nach der Stellengestaltung, also nach Führung im Home-Office und in Teilzeit, abgedeckt. Zudem thematisiert Julia Kaup den sogenannten „Si- milar to me“ - Effekt, bei dem Personen, die dem Beurteiler ähnlich sind, meist von diesem auch besser bewertet werden. Wenn in der Führungs- ebene der männliche Anteil überwiegt, sind also die Chancen von Frauen, eine Führungsposition zu erhalten, gemindert.¹³¹

Bei den Fragen zur Stellengestaltung (Frage 31 und 32) gaben 49% der befragten Frauen (= 33 Frauen) an, dass die Möglichkeit der Führung in Teilzeit ihren Karriereaufstieg fördern würde und 42% (= 28 Frauen) sind der Meinung, dass auch die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office ihren Karriereaufstieg fördern würde. Bei Frage 48 gaben 63% der befragten Frauen (= 41 Frauen) an, dass sie der Meinung sind, dass Frauen und Männer auf jeden Fall oder eher die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Einige der 24 Frauen, die angaben, dass sie der Meinung sind, dass Frauen eher nicht oder gar

¹³¹ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.3.2 Theoretische Grundlagen, Das Ursachen- Modell, S. 23 ff.

nicht die gleichen Chancen haben, eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten wie Männer, begründeten dies damit, dass die Voraussetzungen nicht stimmen, da es keine Möglichkeit des Jobsharings oder der Arbeit im Home-Office gibt und eine Vollzeitbeschäftigung mit Überstunden erwartet wird. Zudem wurde genannt, dass es eine Art Männernetzwerk gibt, in dem Männer besonders andere Männer unterstützen und Männer bevorzugt werden.

Die Ergebnisse der vorherigen Fragen spiegeln wider, dass die befragten Frauen in den ökonomischen Faktoren des Ursachen-Modells von Julia Kaup, besonders bei der Stellengestaltung und dem „Similar to me“ -Effekt, Hindernisse für ihr berufliches Fortkommen sehen.

Insgesamt bestätigen sich die von Julia Kaup im Ursachen-Modell genannten Faktoren, die die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen erklären und Zusammenhänge zwischen den Faktoren aufzeigen sollten, durch die Ergebnisse unseres Fragebogens.

7. Qualitative Befragung

7.1 Einleitung

7.1.1 Allgemeines zur qualitativen Befragung

Im Rahmen des Projektes haben wir uns für die Durchführung von Interviews entschieden, um weitere Daten zum Thema erheben zu können. Diese dienen der zweckgerichteten Informationsgewinnung durch gezielte Fragestellungen und bilden damit eine Grundform der Erhebungstechniken. Die Interviews eignen sich als Standard-Erhebungstechnik im Rahmen der Hauptuntersuchung (Ist-Erhebung) als Instrument zur Informationsbeschaffung, zur Klärung von Ergebnissen oder zur Befragung von Kritiken.¹³² Sie

¹³² Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (Hrsg.), (2018, Februar) *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung* https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechni

werden ergänzend zu den oben benannten, bereits vorgestellten Fragebögen eingesetzt.

Vorliegend handelt es sich um ein qualitatives Leitfadeninterview. Das Leitfadeninterview ist unter den qualitativ-offenen Befragungsformen eine vergleichsweise strukturierte Interviewmethode.¹³³ Die Strukturierung erfolgte durch einen festgelegten Leitfaden, die bestimmten Themenfelder und die daraus entstandenen Fragen der Interviews. Damit bewegt sich das Leitfadeninterview im Spannungsfeld zwischen der, in Gesprächssituationen notwendigen Offenheit und klarer Strukturiertheit, die vielfach für die Vergleichbarkeit benötigt wird. Das Leitfadeninterview ist in das Spektrum der nicht standardisierten Interviews einzuordnen und verdeutlicht den Stellenwert des Leitfadens als Instrument der Datenerhebung.¹³⁴ Die Fragereihenfolge wird bei einem Leitfadeninterview dem Gesprächsfluss angepasst. Trotzdem sind die Interviewerinnen hinsichtlich des Gesprächsablaufes frei. Sie richten ihre Fragen an den Untersuchungszielen aus und verfolgen diese flexibel durch Reaktionen auf die Antworten der befragten Person, beispielsweise durch Nachfragen und durch Anpassung an den Gedankengang der Befragten.

7.1.2 Vorbereitung der qualitativen Befragung

Während der Vorbereitung der Interviews wurde zunächst ein Interviewleitfaden entwickelt, um das Interview in gewisse Fragebereiche zu gliedern. Daraus ergaben sich die insgesamt elf Fragestellungen des Interviewbogens, welche nachfolgend noch detaillierter erläutert werden. Ziel der Interviews ist es, unterschiedliche Meinungsbilder zu den nachfolgenden Themen zu erhalten:

ken/61_Erhebungstechniken/612_Interview/interview_inhalt.html;jsessionid=860B86E1F1D595FF45E4D5D38ED7297C.1_cid340?nn=4393684.

¹³³ Averbeck-Lietz und Mayen Hrsg., Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, S. 139.

¹³⁴ Averbeck-Lietz und Mayen Hrsg., Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, S. 139.

- Unterstützungsmöglichkeiten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gleichstellung von Frau und Mann
- Frauennetzwerke und Mentor*innen-Programme

Zudem wurde ein Informationsbogen zur Erhebung der persönlichen Daten der Frauen entwickelt. In diesem wurden folgende Daten abgefragt:

- Name
- Alter
- Familienstand
- Kinder / pflegebedürftige Angehörige
- Ausbildung / Studium
- derzeit besetzte Stelle

Zur Aufzeichnung der Interviews haben wir uns für eine Mitschrift in den erstellten Interviewbögen sowie für eine zusätzliche Bildaufnahme entschieden. Datenschutzrechtlich wurde für die Bildaufnahme eine Einverständniserklärung entwickelt.

Nach Fertigstellung der Unterlagen wurden potentielle Interviewpartnerinnen gefragt, ob sie Zeit und Interesse an der Teilnahme an einem Interview für das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ hätten. Der Personenkreis der Interviews begrenzte sich gezielt auf 13 unterschiedliche Frauen. Diese Anzahl wurde gewählt, um einen möglichst umfassenden Einblick in die verschiedenen Lebenslagen der Frauen zu erhalten und um die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Befragungen abzulegen. Jede Frau wurde einzeln interviewt.

Zunächst wurden die ausgewählten Interviewpartnerinnen telefonisch zur Terminabsprache kontaktiert. Darauf folgte eine E-Mail an jede Frau mit einer Terminbestätigung, dem Informationsbogen und der Einverständniserklärung für einen Bildmitschnitt. Die Termine erstreckten sich über die ersten zwei Wochen des Projektes, also über den Zeitraum vom 20. bis zum 30. April 2021.

Die Einverständniserklärung, der Informationsbogen und der Interviewbogen sind im Anhang als Anlage 9, 10 und 11 beigefügt.

7.1.3 Durchführung der qualitativen Befragung

Die Interviews wurden entweder in Präsenz oder online über die Videokonferenz-Software „Zoom“ durchgeführt. Im Durchschnitt dauerte ein Interview in etwa eine Stunde.

Vor Beginn der Befragung sahen sich die zwei Interviewerinnen Vanessa Diefenbach und Maya Baumgärtner den jeweiligen Informationsbogen an, um sich ein Bild von der zu interviewenden Frau zu machen. Von Fall zu Fall konnten sich hier unterschiedlichste Anstoßfragen ergeben, welche abhängig von den persönlichen Werdegängen bzw. Erfahrungen waren. Die Frauen, die im Alter von 30 bis 51 Jahre sind, unterscheiden sich nicht nur aufgrund ihres Alters, sondern auch durch ihre unterschiedlichen Abschlüsse und ihren unterschiedlichen Familienstand.

Die jeweilige Interviewpartnerin wurde von uns zunächst begrüßt. Zudem wurde sich für die Teilnahme an dem Interview des Projektes „Frauen in Führungspositionen“ bedankt. Wir stellten uns den Interviewpartnerinnen kurz vor, erklärten den Hintergrund, die Vorgehensweise und die Ziele des Interviews. Vor Beginn der ersten Fragestellung wurde die Interviewpartnerin erneut um ihr mündliches Einverständnis für den Start der Bildaufnahme gebeten.

Dann startete die Erhebungsphase der qualitativen Befragung. Die Informationen wurden durch die Fragestellungen erhoben und dokumentiert. Zum Ausklang des Interviews wurde sich erneut bei der Interviewpartnerin bedankt und sie wurde über die weitere Vorgehensweise informiert.

7.2 Erläuterung Befragungsmethode

7.2.1 Frage 1, 2 und 3

Das Interview beginnend, diente der oben beschriebene Informationsbogen unter anderem zur Unterstützung der Datenerhebung innerhalb der ersten Frage. Die erste Fragestellung „Schildern Sie uns bitte Ihren ganz persönlichen Werdegang“ zielte darauf ab, erst einmal zu Beginn des Interviews herauszufinden, welche Entwicklung die Interviewpartnerin hinsichtlich des privaten sowie des beruflichen Werdeganges vollzogen hat. Damit sollte eine Vergleichbarkeit hinsichtlich der Interviewpartnerinnen hergestellt werden, da unterschiedlichste Frauen befragt wurden.

Insgesamt haben zwei der Interviewpartnerinnen keine Kinder, drei haben jeweils ein Kind und acht Frauen haben mehr als ein Kind. Zwei der Interviewpartnerinnen wurden in jungen Jahren schwanger. Des Weiteren haben zwei der Interviewpartnerinnen pflegebedürftige Angehörige zu betreuen.

Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung ergab sich durch die Auswahl der Interviewpartnerinnen ein vielfältiges Spektrum an Werdegängen:

- Ausbildung bei der Behörde (1)
- Ausbildung bei der Behörde, anschließend gehobener Dienst (1)
- Ausbildung bei der Behörde, anschließend Verwaltungsfachwirtin (1)
- Ausbildung bei der Behörde, dann gehobener Dienst, anschließend höherer Dienst (1)
- Ausbildung in der Behörde, anschließend Studium (2)
- direkt in den gehobenen Dienst (3)
- Studium ohne Verwaltungsbezug (4)

Mit diesen Informationen konnten wir leichter Einteilungen in verschiedene Gruppen vornehmen, wie beispielsweise Frauen ohne Kinder und Mütter oder auch Frauen mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium im Vergleich zu Frauen ohne Hochschulstudium. Die angeführte und in der ersten Frage ermittelte Einteilung war zur weiteren Auswertung der folgenden Fragestellungen notwendig.

Um hilfreiche Unterstützung jeglicher Art in Erfahrung zu bringen, stellten wir die Frage zwei: „Wurden / Werden Sie dabei unterstützt, eine Führungsposition einzunehmen?“. Wobei hier untergliedert wurde in „Wenn ja, wo und durch wen haben Sie Unterstützung erhalten?“ oder „Wenn nein, wo und durch wen wurden Sie gehemmt?“. Die Auswertung der Antworten erfolgte mittels Kategorien, welche sich während der Führung der Interviews herausstellten. Die Kategorien sind Eltern / Schwiegereltern, Familie / Partner*in, dienstliche Unterstützung durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte oder auch keinerlei Unterstützung.

Besonders stach bei den Antworten das Merkmal „familiärer Background“ hervor. Es wurde durch die Interviewpartnerinnen verdeutlicht, dass der „familiäre Background“ grundlegend für den beruflichen Erfolg einer Frau ist - sei es hinsichtlich der Motivation, überhaupt in Richtung einer Führungsposition zu gehen oder aber auch „trotz“ Kindern eine Führungsposition einzunehmen oder diese zu behalten. Gekoppelt daran wurde mehrfach angebracht, wie wichtig ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten für den beruflichen Erfolg ist, da oft der Zugang zu Fort- und Weiterbildungen abhängig von eben jenen ist.

Zusammenfassend gaben sechs von 13 Frauen an, seitens ihrer Eltern oder Schwiegereltern Unterstützung zu erfahren. Acht fühlen sich besonders durch ihre*n Partner*in unterstützt und zehn wiederum fühlen sich gut durch Kolleg*innen und Vorgesetze unterstützt. Von 13 Interviewpartnerinnen gab eine Frau an, keinerlei Unterstützung zu erfahren. Sie erklärte, ihre eigene Unterstützung zu sein.

Aufbauend auf der Frage 2 sollte mit der Fragestellung 3 „Welche Unterstützung haben Sie als hilfreich erlebt? Gab es auch Unterstützung, die Ihnen nicht weitergeholfen hat? Falls ja, wieso?“, u.a. auch die Unterstützung erörtert werden, die zwar gut gemeint, aber dennoch letztlich nicht hilfreich war. Bei dieser Fragestellung ließ sich beobachten, dass sich die Interviewpartnerinnen mit einer Antwort schwarteten. Grundsätzlich ging erst

einmal jede Frau davon aus, keine nicht hilfreiche Unterstützung erhalten zu haben.

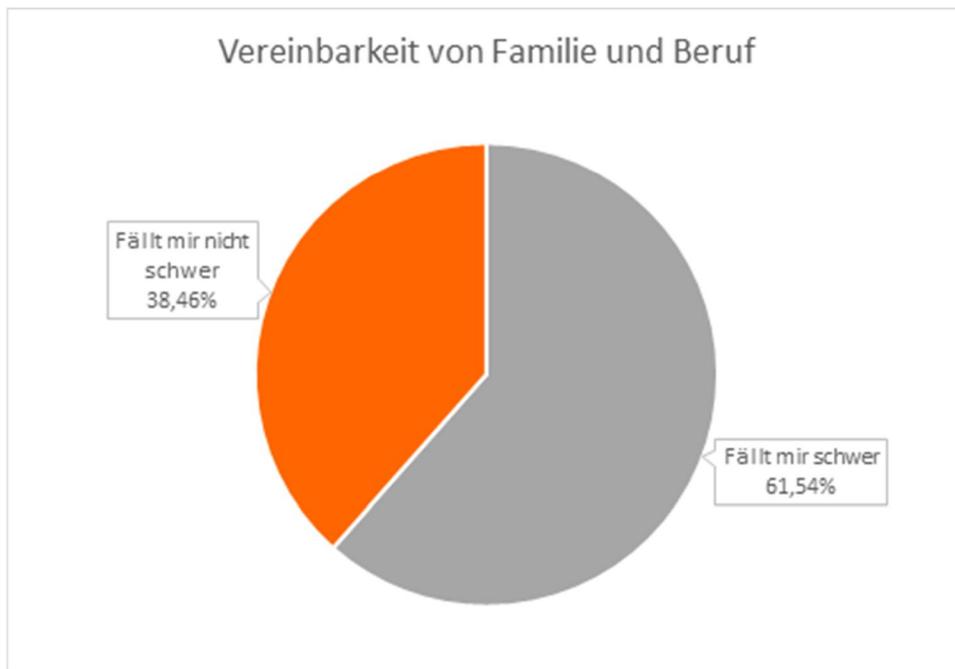
Nach unseren Ideenanstößen gaben schließlich doch einige Frauen sogenannte nicht hilfreiche Unterstützung in Form von gut gemeinten Ratschlägen an, die aber das Gegenteil bewirken. Hierzu zählen nett gemeinte Gespräche über Vorerfahrungen der Vorgesetzten, die der Frau Hilfestellung hinsichtlich verschiedener Situationen oder zum Umgang mit Kolleg*innen geben sollen. Diesbezüglich wurde von den Interviewpartnerinnen angegeben, dass sie lieber selbst und vor allem unvoreingenommen ihre eigenen Erfahrungen gemacht hätten. Des Weiteren wurde eine Maßnahme als vorgegebene Entlastung im Rahmen einer Umstrukturierung angeführt. Die Interviewpartnerin schilderte die als Entlastung benannte Maßnahme für sich selbst als Degradierung, woraufhin sie sich einen anderen Dienstherrn suchte. Auch wurde von einer weiteren Interviewpartnerin erwähnt, dass es seitens ihrer früheren Vorgesetzten eine Bewertung hinsichtlich ihrer Kompetenz bezüglich einer angestrebten Führungsposition gegeben hätte. Die Vorgesetzte gab an, die Interviewpartnerin wäre nicht ausreichend kompetent zur Erfüllung der Führungsposition und tat dies „aus Fürsorge“, um sie zu schonen, bzw. weil sie dachte, es wäre noch zu früh für sie, eine Führungsposition zu ergreifen. Allerdings gab die Interviewpartnerin an, dass sie dies lieber selbst entschieden hätte, gerne auch mit Unterstützung einer neutralen Person oder einem Programm zur Entscheidungsfindung. Eine weitere nicht hilfreiche Unterstützung, die jedoch als solche gedacht war, stellte der Hinweis eines männlichen Vorgesetzten auf die richtige Kleiderwahl am Arbeitsplatz gegenüber einer der Interviewpartnerinnen dar. Diesbezüglich gab die Interviewpartnerin an, dass sie weiß, dass der Vorgesetzte es nur gut meinte. Trotzdem würde sie gerne selbst über ihre Kleiderwahl entscheiden und würde sich wünschen, über ihre Kompetenz und nicht über ihr Aussehen beurteilt zu werden.

Zusammenfassend werden Frauen hinsichtlich ihres Auftretens, Arbeitsens und Selbstvertrauens durch solche o.g., gut gemeinten, Ratschläge gehemmt.

7.2.2 Frage 4, 5 und 6

Anhand der vierten Frage „Fällt es Ihnen schwer, Familie und Beruf zu vereinen?“ wollten wir genaueres über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf herausfiltern. Die Frage wurde insofern erweitert, dass bei einer Antwort mit „Ja“ Gründe hierfür genannt werden sollten und bei einer Antwort mit „Nein“ erläutert werden sollte, ob hierzu die familienfreundlichen Angebote der Behörde beitragen. Die Frauen wurden dazu ermutigt, uns zu erklären, weshalb sie der Meinung sind, dass es ihnen schwerfällt oder eben nicht schwerfällt bzw. schwerefallen ist, Familie und Beruf zu vereinen.

Wie das nachfolgende Diagramm verdeutlicht, haben sich von den befragten Frauen acht dafür entschieden, dass ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwerfällt. Fünf Frauen sehen darin kein Problem.



Es wurde häufig die Aussage getroffen, dass Karriere in Vollzeit gemacht wird und ebenso eine Führungsposition in Vollzeit erwünscht ist. Eine Führungsposition ist in Vollzeit, aufgrund der zwingenden Erreichbarkeit bzw. Präsenz, erwünscht. Trotz dieser aussagekräftigen Statements wurde auch von den Frauen festgehalten, dass sich Führung und Teilzeit nicht grundsätzlich ausschließen. Führungskräfte können genauso gut in Teilzeit erreichbar und präsent sein wie in Vollzeit bzw. es können geplante Rücksprachen stattfinden.

Aufgrund der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekommen Frauen oftmals das Gefühl, es nie allen recht machen zu können. Entweder leidet die Arbeit und damit verbunden die Karriere oder die Familie fällt hinten über.

Als Fazit dieser Fragestellung lässt sich festhalten, dass Führung in Teilzeit attraktiver gestaltet werden muss.

Die fünfte Frage „Bietet Ihre Verwaltung dem Personal familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, Home-Office, und andere?“ zielte auf eine Aufzählung der jeweiligen Angebote und Möglichkeiten von familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen ab. Am häufigsten wurden das Home-Office und die Gleitzeitarbeit genannt. Home-Office wurde insgesamt zwölf Befragten angeboten. Eine Befragte erhielt das Angebot zur Nutzung von Home-Office erst durch ihre eigene Nachfrage. Insgesamt arbeiten elf Frauen in Gleitzeit und zwei Frauen nach vereinbarten Arbeitszeiten. Diese zwei Frauen sind ebenfalls in Teilzeit beschäftigt. Es ist auffällig, dass die Möglichkeit zur Nutzung von Home-Office bei den „größeren“ Behörden, wie z.B. der Kreisverwaltung Euskirchen oder Stadtverwaltung Euskirchen, auch schon vor der Corona-Pandemie bestand. Bei den „kleineren“ Behörden, beispielsweise die Gemeinde Blankenheim oder Nettersheim, war oftmals die Pandemie der Auslöser für die Einführung von Home-Office.

Sieben Frauen nutzen zurzeit kein Home-Office und dies nicht unbegründet. Jeweils zwei Frauen nannten, dass sie kein Arbeitszimmer bzw. keinen Arbeitsbereich zur Verfügung haben, die digitale Infrastruktur unzureichend ist und sie Angst davor haben, aufgrund der fehlenden Präsenz als bequem „abgestempelt“ oder sogar vergessen zu werden. Eine Befragte gab an, dass sich für sie die Situation nicht ergeben hat, Home-Office zu nutzen. Durch ihren Tätigkeitsbereich ist dies kaum möglich.

Alle Frauen befürworteten die Berücksichtigung eines Angebotes für familienfreundliche Arbeitszeitmodelle in einer Führungsposition. Mittlerweile besteht bereits ein größeres Angebot an familienfreundlichen Arbeitsmodellen, was sehr positiv zu betrachten ist.

Unabhängig von den Thematiken „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und den „Arbeitsmodellen“, stellten wir als nächstes die Frage, ob die Interviewpartnerinnen den Eindruck haben, dass es Frauen schwieriger haben als Männer. Durch diese Frage wollten wir das subjektive Empfinden der Frauen in Erfahrung bringen. Bei der Auswertung haben wir uns dazu entschieden, die Antworten in zwei Kategorien zu unterteilen. Die Kategorien sind zum einen Frauen mit Kindern und zum anderen Frauen ohne Kinder. Von den Interviewpartnerinnen haben zwei Frauen keine Kinder und elf Frauen haben Kinder.

Eine Frau ohne Kinder sagte ganz klar, dass es Frauen schwieriger haben als Männer. Die zweite Frau war sich unsicher. Es ergaben sich vermehrt Aussagen, dass Frauen im Berufsleben anders agieren als Männer. Oft denken Frauen mehr nach und stehen sich gegebenenfalls selbst im Weg. Männer hingegen „machen einfach“.

Sieben der elf Mütter entschieden sich klar dafür, dass Frauen es schwieriger haben als Männer. Zwei Mütter sagten, dass es nicht der Fall ist und zwei weitere waren sich bei der Entscheidung unsicher. Insgesamt ergab sich das Meinungsbild, dass es Frauen mittlerweile weniger schwierig haben als früher, aber noch weitere Sensibilisierungsschritte notwendig sind. Oft machen

es sich Frauen auch selbst schwer und haben sehr hohe Erwartungen an sich selbst. Aber es wird erkennbar, dass oft die häuslichen Pflichten an den Frauen hängenbleiben, was als zusätzliche Belastung empfunden wird.

Das allgemeine Empfinden war, dass die „größeren“ Behörden moderner und aufgeschlossener hinsichtlich des Themas Gleichstellung wirken.

7.2.3 Frage 7, 8 und 9

Die Frage 7 „Haben Sie den Eindruck, als weibliche Führungskraft genauso respektiert zu werden wie Ihre männlichen Kollegen?“ baute auf die Frage 6 „Haben Sie den Eindruck, dass Frauen es schwerer haben als Männer?“ auf bzw. verschärft diese. Mit dieser Fragestellung sollte im persönlichen Gespräch stärker auf das subjektive Empfinden der Frauen eingegangen werden, da eine solche Abfrage innerhalb eines Online-Fragebogens wahrscheinlich nicht zu einem ähnlich ehrlichen Ergebnis führen würde.

Insgesamt fühlen sich vier der Interviewpartnerinnen gleich respektiert wie eine männliche Führungskraft. Zwei der Interviewpartnerinnen hingegen fühlen sich weniger respektiert. Die Mehrheit, genauer gesagt sieben der 13 Frauen, sind der Meinung, dass der Respekt gegenüber einer Führungskraft geschlechtsunabhängig und stattdessen situationsabhängig ist. Allerdings herrschte allgemein ein Konsens über die Aussage, dass sich Frauen, die neu in einer Führungsposition sind, den Respekt oftmals härter und über einen deutlich längeren Zeitraum erarbeiten müssen als Männer in einer vergleichbaren Situation. Männer scheinen einen Respektvorschuss zu erhalten. Stark vertreten wird diese Schlussfolgerung im Bereich von Spitzenführungspositionen, die typischerweise männlich besetzt werden.

„Gibt es möglicherweise einen Satz bezüglich weiblicher Führungskräfte, den Sie insbesondere in Ihrer eigenen Führungsposition gelegentlich hören?“. Diese achte Fragestellung sollte den Interviewpartnerinnen Details über grundlegende Haltungen gegenüber Frauen in Führungspositionen entlocken.

Genannt wurden Sätze in Bezug auf Kinder und Familie, wie zum Beispiel „Frauen sind nicht mit vollem Herzen bei der Arbeit, sie denken ständig an die Kinderversorgung“ oder „Nach der zweiten Schwangerschaft bleibst du eh zuhause“. Selbst von anderen Frauen, vorliegend einer Professorin an der Universität, hörte eine Interviewpartnerin, damals als junge alleinerziehende Studierende mit Kind, Sätze wie zum Beispiel „Sie müssen sich schon entscheiden, Kind oder Karriere“.

Es wurden auch altbekannte Sätze wie „Frauen sind zickig“, „Es ist wieder die Zeit des Monats“ oder aber „Frauen sind emotional und hysterisch“ genannt. „Eine Frau schafft es psychisch nicht in einer Führungsposition zu bestehen“ oder aber auch „Frauen über 40 schaffen es mental nicht mehr“ waren weitere Sätze, welche einige Frauen als Beispiele genannt haben. Als eine der Interviewpartnerinnen in einer neuen Behörde eine Führungsposition einnahm und erstmalig zu einer Gesprächsrunde der Führungskräfte kam, hörte sie nur „Jetzt müssen wir hier in unserer Männerrunde auf unsere Männerwitze verzichten“. Eine andere Interviewpartnerin bekam den, vermutlich nett gemeinten, allerdings unpassenden Rat, seitens einer männlichen, sich bald in den Ruhestand verabschiedenden Führungskraft: „Seien sie sich im Klaren, dass eine schicke Frisur und Kleidung im Außendienst nicht förderlich sind“. Die Frau hatte sich bei der amtierenden Führungskraft nach der Stelle erkundigen wollen und trug dabei hohe Schuhe und einen Rock.

Es wurden aber auch positive Sätze genannt, wie beispielsweise „Weibliche Führungskräfte haben bessere Antennen im Bereich des Sozialen“ sowie „Frauen führen anders bzw. mit einer anderen Sensibilität“.

Somit wurden teils klischeebehaftete Sätze gegenüber Frauen in Führungspositionen genannt, aber auch spezielle Sätze in Bezug auf Frauen und Familie, Frauen im Alter, das Aussehen der Frauen, die mentale Beschaffenheit von Frauen und auch die befürchteten Einschränkungen seitens der Männer durch Frauen in Führungsposition. Ferner wurden auch positive Sätze gegenüber Frauen in Führungspositionen bezüglich des Führungsstils und der Kompetenz erwähnt.

Die Frage 9 „Was könnte Sie in Ihrer Führungsposition stärken bzw. unterstützen?“ wurde unsererseits erstmals offen gestellt und nach Erhalt der Antworten erweitert um die Themen Frauennetzwerk und Mentorinnen-Programm. Die Vorgehensweise wurde, wie o.g., gewählt, um möglichst viele Stärkungsmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen und ein realistisches Stimmungsbild hinsichtlich der genannten Aspekte zu erhalten.

Bei der offenen Frage wurden Stärkungsmöglichkeiten wie regelmäßiges Feedback in Form von Gesprächen mit Kolleg*innen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden von beinahe allen Interviewpartnerinnen genannt. Hinzukommend wurden spezielle Fort- und Weiterbildungsangebote, wie zum Beispiel Führungskräfteseminare, genannt, wobei hier gewünscht wurde, diese kreisweit anzubieten. Allgemein war allen Interviewpartnerinnen ein guter und regelmäßiger Kontakt zu Vorgesetzten und das Wissen um Ansprechpartner*innen sehr wichtig.

Bei der Thematik „Frauennetzwerk“ spalteten sich die Meinungen der Interviewpartnerinnen.



Zehn der 13 Frauen waren für ein reines kreisweites Frauennetzwerk, drei Frauen sprachen sich hingegen für ein geschlechtergemischtes kreisweites

Netzwerk aus. Von einigen der Interviewpartnerinnen wurden die Befürchtungen geäußert, dass ein reines Frauennetzwerk als „Frauengrüppchen zum Kaffeeklatsch“ empfunden würde oder aber es könnte der Eindruck entstehen, Frauen hätten es nötig, sich hervorzuhalten durch ein extra Frauennetzwerk. Dementgegen wurde vermehrt die Aussage getroffen, dass Männer aufgrund der jahrelangen Begebenheiten bereits ein bestehendes Netzwerk hätten und dies als völlig normal empfunden würde. Daher dürfen und sollten Frauen sich ein Netzwerk aufbauen, ruhig auch auf diesem Wege. Über die Idee, dass dieses Frauennetzwerk kreisweit ausgebildet werden soll, herrschte allgemeine Zustimmung, da so ein fachlicher Austausch über die Gemeindegrenzen hinaus stattfinden könne.

Ein Mentorinnen-Programm wurde grundsätzlich als sinnvoll und nützlich angesehen, allerdings wurde keine Notwendigkeit gesehen, dies ausschließlich geschlechterspezifisch auszubilden. Denn würde ein Geschlecht ausgeschlossen, trüte möglicherweise der Verlust von Erfahrungen ein. Vielmehr sollte ein Programm geschaffen werden, bei dem junge angehende Führungskräfte einer erfahrenen Führungskraft, beides erneut kreisübergreifend, zugeordnet werden und sich allgemein über jegliche Belange austauschen können. Der Vorteil wäre, dass das Geschlecht letztlich keine Rolle mehr spielt, da es zur Normalität wird, dass Frauen in einer Führungsposition arbeiten. Es ginge nur noch um die Erfahrungen und Tipps der Führungskraft (Mentor*in) gegenüber der jungen angehenden Führungskraft (Mentee) und es würde ein allgemeiner Austausch in alle Richtungen stattfinden. Man hätte mit diesem Programm also Männer und Frauen in jedem Alter innerhalb eines Programms. Dies würde dem demografischen Wandel, und dem damit verbundenen Informationsverlust, entgegenwirken und für die Entwicklung der Gesellschaft in Richtung des geschlechtergemischten Führens wirken.

Zu bedenken gaben die Interviewpartnerinnen zu dieser Thematik, dass der organisatorische Aspekt zu einem vorhersehbaren Problem werden würde. Denn oft werden schon für notwendige Fort- und Weiterbildungen keinerlei

Zeiträume freigegeben, geschweige denn für ein Mentor*innen-Programm das noch zusätzlich anberaumt wird und bei welchem man den genauen Nutzen noch nicht absehen kann.

Daher besteht vorweg die Notwendigkeit, den Mitarbeiten*innen die Möglichkeit der Teilnahme an einem solchen Mentor*innen-Programm seitens der Dienstherren zu ermöglichen bzw. diese zu fördern. Ferner müssten hinsichtlich eines Mentor*innen-Programms Eigeninitiative und die eigene persönliche Leistung im Vordergrund stehen, denn es geht schlichtweg nicht darum den Mentee an die Hand zu nehmen und durch sein Leben zu führen, sondern ihr / ihm sinnvolle Hilfestellungen und Rat zuteilwerden zu lassen, damit junge und innovative Führungskräfte auf die Erfahrung der bestehenden Führungskräfte aufbauen können.

7.2.4 Frage 10 und 11

Aufbauend auf die Frage 9 wurde mithilfe von Frage 10 herausgefiltert, welche behördlichen Maßnahmen zur Förderung künftiger weiblicher Führungskräfte ergriffen werden könnten. Diese Auswertung ist dabei essentiell für die Entwicklung der Handlungsempfehlung.

Die Interviewpartner nannten, dass beispielsweise Führungsstellen nicht immer direkt als Vollzeitstellen angeboten bzw. ausgeschrieben werden sollen. Sobald die Möglichkeit für eine Führung in Teilzeit besteht, entsteht eine größere Chance für die Teilzeitkräfte diese Position einzunehmen. Zudem entsteht eine höhere Akzeptanz, diesen Schritt auch als Teilzeitkraft zu gehen.

Eine weitere Maßnahme ist die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie bereits in der Frage vier festgestellt wurde, ist es von hoher Bedeutung Führung in Teilzeit zu stärken. Es sollte individuell auf die Wünsche der Frauen eingegangen werden, damit die Frauen Familie und Beruf gut kombinieren können und nichts von beiden zu kurz kommt.

Des Weiteren erwähnten die Interviewpartnerinnen, dass Teambuilding-Maßnahmen gefördert werden müssen. Mehr Teambuilding-Maßnahmen fördern den Zusammenhalt, sowohl zwischen den Führungskräften, als auch zwischen der Führungskraft und den Angestellten bzw. Beamt*innen. Hierbei sollte nicht zwischen männlicher oder weiblicher Arbeitskraft unterscheiden werden.

Ein weiterer Punkt, welcher häufig genannt wurde, ist, dass das allgemeine Frauenbild gestärkt werden soll. Besonders in den unteren Ebenen ist dies von besonderer Bedeutung, weil erkennbar ist, dass Frauen in den unteren Ebenen bisher weniger gestärkt werden und der Weg nach oben schwieriger für sie ist. Es wurde gesagt, dass auch auf politischer Ebene Frauen in den unteren Ebenen gestärkt werden sollen.

Faire Bedingungen, gleichberechtigt für Männer und Frauen, sollen geschaffen werden. Darunter zählt eine gerechte Entlohnung und auch die bereits mehrfach genannte Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Job-Garantie würde die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen fördern.

Die interviewten Frauen nannten darüber hinaus, dass die Aufstellung und Verfolgung des Gleichstellungsplans weiter berücksichtigt werden soll. Diese gesetzlich vorgeschriebene Hilfestellung zur Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern stellt einen großen Vorteil dar.

Zum Abschluss der Interviews wurde den Interviewpartnerinnen als elfte Frage gestellt, welche Ratschläge sie jüngeren Frauen, die eine Führungsposition anstreben, mit auf den Weg geben würden. Ziel dieser Frage ist es, jungen Frauen Hilfestellungen für die Übernahme einer Führungsposition an die Hand geben zu können. Die Übernahme einer Führungsposition soll für die Frauen attraktiv gestaltet und durch die genannten Ratschläge gestärkt und befürwortet werden.

Die Frauen sagten, man sollte sich nicht unterbieten lassen und die eigenen Ziele verfolgen. Zudem sollte man keine Angst haben und mutig sein. Ein

Scheitern gehört zu jeder Entwicklung dazu. Nach jedem Scheitern darf man niemals aufgeben, sondern muss aufstehen und weitermachen.

„Machen Sie sich die eigenen Schritte bewusst“, „Zeigen Sie die Ellenbogen und setzen Sie sich durch, besonders gegenüber aufstrebenden jungen Männern“, sagte die eine oder andere Frau.

Außerdem ist es wichtig, flexibel und aufgeschlossen zu bleiben. Gleichwohl sollte die Work-Life-Balance nicht überstrapaziert werden. Eine gute Balance führt zu Zufriedenheit.

Angebote für Fort- und Weiterbildungen sollen nicht abgelehnt, sondern möglichst alle mitgenommen werden. Besonders wichtig für den Aufstieg ist die Überzeugung durch Leistung.

7.3 Resümee der qualitativen Befragung

Ziel der qualitativen Befragung in Form des Leitfadeninterviews war es, ein realistisches Bild der Gegebenheiten für Frauen in Führungspositionen abzubilden. Es sollte keinerlei Schwarzmalerei oder Beschönigung stattfinden, sondern ein realistisches Bild abgezeichnet werden, aufgrund dessen eine Handlungsempfehlung entwickelt werden kann. Diese soll die Aussagen aus der Ist-Stand Erhebung, der quantitativen Befragung und der qualitativen Befragung erfassen, aufarbeiten und in sinnvolle und zielführende Empfehlungen umwandeln, damit die Gleichstellung im gesamten Kreis Euskirchen einen Schritt weiterkommen kann. Denn oftmals wurde innerhalb der qualitativen Befragung angebracht, dass der ländliche Raum vermehrt im Bereich „Gleichstellung“ oder genauer in der Hinsicht „Frauen in Führungspositionen“ noch viel Entwicklungspotenzial hat, womöglich wegen der noch starken Verknüpfung mit den traditionellen Rollenbildern. Solch traditionell vorherrschende Rollenbilder ziehen sich vom Privatleben durch die Gesellschaft bis in die Führungsetagen und bedingen damit weiter die Einnahme von Führungspositionen durch Frauen. Mithin bestätigt dies erneut das oben

dargelegte Ursachen-Modell von Frau Julia Kaup¹³⁵ sowie die Ergebnisse der Quantitativen Befragung.¹³⁶

Besonders heraus stachen die Aussagen, dass nicht Frauen allgemein, sondern insbesondere Mütter und Alleinerziehende es schwieriger haben als Männer. Angebracht wurde hierzu von den Interviewpartnerinnen, dass die „häuslichen Pflichten“ oft an den Frauen hängen bleiben und somit zur beruflichen eine zusätzliche Belastung darstellen. Ein weiteres Problem, das die Situation für Frauen und vor allem für Mütter in Führungspositionen oder mit dem Ziel der Übernahme einer Führungsposition verschlechtert, stellt nach Aussage einer Interviewpartnerin die fehlende gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber dem Führen in Teilzeit dar – sowohl für Männer wie Frauen, wie auch gegenüber Männern, welche sich Elternzeit nehmen möchten.¹³⁷

Ferner wurde deutlich, dass Frauen verstärkt Fort- und Weiterbildungen erhalten sollten, um durch Leistung überzeugen zu können. Allerdings sollte gekoppelt daran vermehrt Aufklärungsarbeit stattfinden und diese auch dringlichst für beide Geschlechter. Damit gemeint sind Vorträge und Seminare für Männer bezüglich weiblicher Führungskräfte etc., als auch Vorträge und Seminare für Frauen hinsichtlich Führung und speziell dem Führen als Frau. Durch solche Mittel soll ein Weiterdenken und eine Entwicklung bei beiden Geschlechtern angeregt werden. Es wurde seitens der Interviewpartnerinnen mehrfach angeführt, dass Frauen sich selbst oft durch ihre eigene Einstellung im Weg stehen und so ungewollt eine selbst ausgelöste Verminderung der Karrierechancen stattfindet. Die beschriebene Problematik, sich als Frau selbst durch die eigene Einstellung im Weg zu stehen, wurde unter anderem bereits bei der Auswertung des Online-Fragebogens herausgefisert.¹³⁸

¹³⁵ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 4.3.2 Umsetzungshindernisse, S. 29 ff.

¹³⁶ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 6. Quantitative Befragung, S. 77 ff.

¹³⁷ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 6.2.2. Karrierebarrieren, S. 89 f.

¹³⁸ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 6.2.4. Chancengleichheit, S.102 ff.

Unterstützend sollten sämtliche Formen der Vernetzung von Frauen erfolgen, wobei hier ein geschlechtergemischtes Mentoring-Programm von den meisten Interviewpartnerinnen vorgezogen wird. Diese Vernetzung in jeglicher Form ist von großer Bedeutung für die Karriere jeder Frau, denn, so wurde es uns geschildert, besteht eine gute Vernetzung, erhält die Frau unter anderem früh die Information über mögliche Stellen und Weiterbildungen oder wird gar für solche vorgeschlagen. Diese Privilegien genießen nach Aussagen der Interviewpartnerinnen und den Ergebnissen des Online-Fragebogens zurzeit meist Männer, da sich bei Männern über Jahrzehnte völlig natürlich ein Netzwerk¹³⁹ bilden konnte, da Frauen für die Familie und den Haushalt zuständig waren.¹⁴⁰

Grundsätzlich herrschte aber der Konsens, dass sich sehr viel bereits gut entwickelt hat und Frauen mittlerweile gute Chancen auf eine Karriere haben. Hierbei wurde aber auch zu bedenken gegeben, dass „die Luft nach oben hindünner wird“. Einige der Interviewpartnerinnen schilderten, dass eine Entwicklung spürbar ist, aber noch immer Grenzen nach ganz oben bestehen. So wurde erläutert, dass es einige Frauen in Führungspositionen auf der Ebene Teamleitung gibt, aber die höchsten Ämter nur selten mit Frauen besetzt sind. Die Ergebnisse der Ist-Stand-Erhebung, des Online-Fragebogens und die der Interviews bestätigen einmal mehr das oben erläuterte Phänomen der „Gläserne Decke“.¹⁴¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die zu Anfang des Projektberichtes angeführten Modelle, die Ergebnisse der Ist-Stand Erhebung sowie des Online- Fragebogens auch insgesamt in den Ergebnissen der Interviews widerspiegeln. Bezuglich des Kreises Euskirchen und seiner Gemeinden be-

¹³⁹ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 6.2.3. Karrierehilfe - Fragen zu Frauennetzwerken Befragung, S. 94 ff.

¹⁴⁰ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 3. Geschichtlichen Hintergrund, S. 15 f.

¹⁴¹ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 4.3.1. Gläserne Decke, S. 23 ff.

steht noch Entwicklungspotenzial hinsichtlich der Thematik „Frauen in Führungspositionen“ und der Thematik Gleichstellung und damit verbunden den Gleichstellungsplänen.¹⁴²

Alle Interviewpartnerinnen gaben uns die Rückmeldung, dass sie die Interviews sehr angesprochen haben und wichtig fanden und sie es begrüßen, dass sich die Projektgruppe dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ widmet. Des Weiteren sicherten sie ihre Hilfe im weiteren Verlauf des Projektes zu.

8 Handlungsempfehlung

8.1 Einleitung

Durch die vorangegangenen quantitativen sowie auch qualitativen Umfragen konnten wir bereits viele Rückschlüsse erzielen. Diese geben uns ein repräsentatives Bild darüber, welche Veränderungen im Kreis Euskirchen von Frauen erwünscht sind. In Kombination mit den theoretischen Ansätzen konnten wir somit viele verschiedene Handlungsempfehlungen erarbeiten. Als Projektgruppe haben wir uns auf fünf Themenblöcke geeinigt, welche wir konkret mit Konzepten ausgearbeitet haben. Der Fokus liegt hierbei auf den Handlungsempfehlungen, welche wir als für den Kreis Euskirchen realisierbar halten. Bei der Eingrenzung der Handlungsempfehlungen wurden die regionalen Umstände in Betracht gezogen, wie z.B. die Größe der Kommunen und die Anzahl der Mitarbeiter*innen. Weiterhin basieren viele der Handlungsempfehlungen auf Vorschlägen und Empfehlungen von Frauen in Führungspositionen, welche wir interviewt haben.

Das Ziel der Handlungsempfehlungen ist es somit, durch realisierbare Projekte und Prozesse eine nachhaltige Stärkung von Frauen in Führungspositionen im Kreis Euskirchen herbeizuführen.

¹⁴² Interner Verweis auf Themenabschnitt - 5.3.9. Frage 17, S. 75 f.

8.2 Netzwerk

Erläuterung:

Unsere erste Handlungsempfehlung ist die Erstellung eines kreisweiten Netzwerks für angehende Führungskräfte sowie auch für Mitarbeiter*innen der Verwaltungen, welche bereits eine Führungsposition besetzen. Dieses Netzwerk soll für Frauen und Männer der o.g. Zielgruppe zugänglich sein. Ziel dieses Netzwerk ist es, einen inspirierenden Austausch zwischen Führungskräften zu schaffen. Durch dieses Netzwerk können Erfahrungen ausgetauscht werden und ein gegenseitiger Lernprozess kann entstehen, z.B. dadurch, dass Wissen und Tipps von bereits erfahrenen Führungskräften an neue oder angehende Führungskräfte weitergegeben werden. Der Vorteil eines kreisweiten Netzwerkes ist es, dass sich nicht immer dieselben Personen austauschen. Dadurch, dass Mitarbeiter*innen in diesem Netzwerk aufeinandertreffen, welche vorher noch nie Kontakt hatten, kann es mehr Innovation zu vielen Themen geben und der Kontakt ist weiterhin nicht durch vorherige Erfahrungen mit der Person geprägt (negativer oder positiver Natur), was eine objektivere Sichtweise gewährleistet. Außerdem soll dieses Netzwerk auch Personen in vergleichbaren Lebenslagen zusammenbringen. Das kann Aspekte, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch berufliche Interessen, wie das Leiten von Projekten oder Positionen, betreffen.

Konzeption:

Bei einer Konzeption eines geschlechterneutralen Führungsnetzwerkes muss als erstes die Zielgruppe festgelegt werden. Adressaten wären hierbei angehende Führungskräfte und jene, die bereits eine Führungsposition innehaben. Da ein kreisweites Netzwerk empfohlen wird, muss auch in allen Kommunen dafür geworben werden. Hierfür geeignete Kanäle wären das jeweilige Intranet, E-Mail-Verteiler, Social Media und Aushänge.

Als Startpunkt des Führungsnetzwerkes bietet sich sodann eine Kennenlernveranstaltung an, in der sich alle Beteiligten versammeln und kennenlernen. Unterstützend sollte hier eine geeignete Erhebungsmethode wie Fragebögen verwendet werden. Inhalte derer sind Wünsche, Themen, Freizeitaktivitäten etc., die im Rahmen des Netzwerkes gewollt sind. Daraus lässt sich ein Programm entwerfen, das Vorträge, Seminare und Aktivitäten beinhaltet.

Weiterhin kann man Kleingruppen aus Personen mit vergleichbaren Interessenslagen und Lebensverhältnissen bilden, um die Effektivität des Netzwerks zu verbessern. So findet auch ein intensiverer Austausch statt. Es ist immens wichtig, regelmäßige Treffen abzuhalten. Andernfalls schwinden die Aufmerksamkeit und die Energie des Netzwerks. Außerdem ist eine andauernde interessante und abwechslungsreiche Gestaltung der Inhalte maßgeblich. Vorträge und Seminare Externer, wie Workshops, bieten sich an. Neben den lehrreichen Veranstaltungen sind auch, wie o.g., gemeinsame Freizeitaktivitäten wie Führungen, Grillfeste etc. anzuberaumen. Um dies zu gewährleisten, ist seitens der Kommunen ein organisatorischer Freiraum zur Verfügung zu stellen. Wir empfehlen, die kommunalen Gleichstellungsbeauftragten als die Organisatorinnen zu ernennen und ihnen die dazu erforderlichen zeitlichen und wirtschaftlichen Kontingente einzuräumen.

8.3 Mentoring-Programm

Einleitung:

Als weitere Maßnahme planen wir die Einführung eines kreisweiten Mentoring-Programms. Dieses Programm soll als Cross-Mentoring ausgestaltet werden. Durch das Mentoring soll ein Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen Mentor*in (betreuende Person) und Mentee (betruste Person) stattfinden. Diese Zusammensetzung aus Mentor*in und Mentee nennt man auch Tandem. Es soll auf längere Zeit stattfinden und eine persönliche und vertrauliche Beziehung entstehen lassen.¹⁴³ Das Cross-Mentoring baut auf

¹⁴³ Tschirner und Schönefeld in: Clever aus der Abseitsfalle, S.143.

dem Mentoring auf, enthält aber ein organisationsübergreifendes Element. Diese Form des Mentorings hat in den letzten Jahren an Popularität in der Privatwirtschaft gewonnen und kann auch vom Kreis Euskirchen in Form einer interkommunalen Zusammenarbeit genutzt werden. Daher werden nun folgend Erkenntnisse aus der Literatur sowie aus einem Experteninterview unterbreitet, um ein Konzept im Kreis Euskirchen zu erstellen.

Konzeption:

Ausgehend von diesen Erkenntnissen konzipieren wir ein Mentoring-Programm für den Kreis Euskirchen und seine Kommunen. Wir wollen dieses Programm für alle Kommunen des Kreises öffnen, daher wäre es wünschenswert, dass alle Kommunen des Kreises an diesem Programm partizipieren. Wir streben ferner ein geschlechtsneutrales Cross-Mentoring an, an dem sich Männer und Frauen aller zwölf Kommunen beteiligen können. Auf diese Weise begegnen wir dem Argument, dass ein reines Frauen-Mentoring männlicherseits belächelt oder als Benachteiligung empfunden werden könnte. Wir vertreten die Ansicht, dass Gleichberechtigung nur erreicht werden kann, indem Männer und Frauen voneinander lernen und zusammenarbeiten. Die Idealvorstellung wäre daher, dass Männer und Frauen sowohl Mentor*in als auch Mentee sind. Zu Beginn sind Teilnahmekriterien festzulegen. Mentor*innen sollten über große Erfahrungswerte verfügen. Mentees hingegen sind geeignet, wenn sie entweder kurz vor der Übernahme einer neuen oder der ersten Führungsposition stehen oder langfristig eine Übernahme anstreben. Der erste Schritt ist hierbei, Mentor*innen und Mentee zu finden, die Interesse haben, an einem solchen Programm teilzunehmen. Man müsste also für dieses Programm werben und damit alle Interessent*innen im Kreis erreichen. Wege hierbei sind zum Beispiel Rund-mails, Aushänge in den Rathäusern, Social Media und das Intranet. Wichtig bei der Werbung ist, erkennbar zu machen, dass dieses Programm von allen unterstützt wird und eine Teilnahme erwünscht ist. Eine zusätzliche Möglichkeit ist, bei zu geringer Rückmeldung auch aktiv auf Mitarbeiter*innen,

welche in Frage kommen, zuzugehen. Nachdem genügend Interessent*innen gefunden worden sind, kann das Programm durch eine Kick-Off Veranstaltung gestartet werden. Hierbei steht das Matching von Mentor*in und Mentee im Vordergrund. Ziel ist es, Tandems zu finden, welche gut miteinander harmonieren. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einen können durch quantitative Erhebungen, vor allem durch Fragebögen, Ziele, Wünsche und Vorstellungen der Teilnehmer*innen abgefragt werden. Oftmals sind nahe beieinander liegende Antworten ein guter erster Faktor, um ein harmonierendes Match herzustellen. Des Weiteren könnte per Fragebogen abgefragt werden, ob sich eine Frau vorstellen könnte, als Mentorin oder Mentee mit einem Mann zusammenzuarbeiten. Aufgrund der zuvor beschriebenen Intimität des Mentorings und der vertrauensvollen Arbeit untereinander, bevorzugen einige Frauen ein Match mit einer anderen Frau. Zum anderen kann durch Rollenspiele und Gespräche zwischen den Teilnehmer*innen auch eine Chemie sichtbar werden. Weiterhin könnten als Teil des Matchings auch die jeweiligen Lebenslagen betrachtet werden, z.B. Kinder, Familie, pflegebedürftige Angehörige usw. Diese Personen könnten auch eine gute Bindung haben. Ziel ist es, dass Mentor*in und Mentee ein bestmögliches Tandem sind, denn dieses Tandem muss an einem Strang ziehen und ist somit das Herzstück des Mentoring-Programms. Beim Matching ist nicht relevant, ob beide in derselben Abteilung arbeiten, sie können auch fachfremd sein. Das Mentoring vermittelt nämlich nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch, wie o.g., Elemente der Persönlichkeitsentwicklung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Führungskompetenzen.

Neben der Akzeptanz aller Kommunen für ein Mentoring-Programm, wünschen wir uns fortlaufende Unterstützung. Diese äußert sich beispielsweise durch die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen und Treffen. Dies korrespondiert stark mit Aspekten, die im Rahmen der Netzwerkbildung genannt wurden und stärkt die Bindung der Mentor*innen und Mentees untereinander. Die Kommunen sollten ihre Rahmenbedingungen dergestalt anpassen, dass sich die Teilnahme an solch zeitintensiven Programmen nicht

nachteilig auf den Beruf auswirkt. Weiterhin ist eine unabhängige Instanz nötig, die die Mentor*innen und Mentees unterstützt und berät. Eine zentrale Anlaufstelle in der Person der jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten schafft hier Abhilfe. Diese sind ohnehin für Belange von Frauen und Männern sowie für organisatorische Maßnahmen zuständig (vgl. § 17 LGG NRW). Falls Probleme in Bezug auf die Tandemchemie entstehen, können diese helfen, Tandemmitglieder zu tauschen. Sie sind auch zur Verschwiegenheit über vertrauliche Angelegenheiten, wie etwa Inhalte eines Mentorings, verpflichtet (vgl. § 16 Abs. 5 LGG NRW). In diesem Zuge wollen wir das Mentoring-Programm als Gleichstellungsmaßnahme in die Gleichstellungspläne integrieren.

Die Kommunen sollten zusätzlich Feedbackrunden etablieren, um eine fortwährende Verbesserung des Mentoring-Programms zu gewährleisten und bei Problemen entgegenzusteuern.

8.4 Weiterbildung

Die Bedeutung von Mitarbeiterführung und die Anforderungen an Führungskräfte steigen stetig. Führungskräfte müssen besonders motiviert, sozial kompetent und qualifiziert sein. Ziel ist es, künftig vor der erstmaligen Berufung in eine Führungsfunktion hierfür notwendige Grundkenntnisse, die sukzessive durch spätere Praxis noch vervollständigt werden müssen, zu vermitteln.¹⁴⁴ Ferner müssen bereits vorhandene Führungskenntnisse etabliert werden und durch Weiterbildung ausgebaut sowie verbessert werden.

Sowohl durch die quantitative Erhebung der Online-Befragung als aber auch durch die strukturierten Interviews wurde durch uns ausgewertet und fest-

¹⁴⁴ Dienstvereinbarung zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften der Kreisverwaltung Euskirchen, Präambel.

gestellt, dass sich die Mitarbeiterinnen im Kreis Euskirchen ein größeres, moderneres und vielfältigeres Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten wünschen.

Daneben konnten wir feststellen, dass die Frauen bei der Ausgestaltung und der Teilnahmemöglichkeit neue Wege gehen möchten. Das bedeutet im Konkreten, dass Weiterbildungsmöglichkeiten zentral (z.B. von der Kreisverwaltung) angeboten werden und die Kommunen, entsprechend ihrem Bedarfe, Mitarbeiter*innen zu den jeweiligen Fortbildungen entsenden.

Diese Möglichkeit bietet den Vorteil, dass auch sehr spezialisierte Fortbildungen angeboten werden können, da nicht mehr nur das Personal aus einer Behörde, sondern aus allen zwölf Behörden auf einer potenziellen Teilnehmendenliste steht. Zudem können ganze Fortbildungen „exklusiv“ für den Kreis Euskirchen gebucht bzw. geblockt werden.

Weiterhin bietet diese Möglichkeit den Vorteil, dass gewonnene Erfahrungen und vorhandene Fachlichkeit innerhalb des Kreises ausgetauscht werden können. Bei normalen Fortbildungen ist das Feld der Teilnehmenden regional stark durchmischt. Dabei ist es gerade für die kleinen Kommunen meist uninteressant wie „kommunale Giganten“, beispielsweise die Stadt Köln und ähnliche Behörden, bestimmte Thematiken handhaben.

Diese Möglichkeit des zentralen Weiterbildungsangebots soll hierbei nicht als Flucht der Mitarbeiter*innen aus der eigenen Behörde verstanden oder aufgefasst werden. Insbesondere die Frauen haben sich jedoch für die Durchführung bestimmter Fortbildungen ein neutrales Umfeld bzw. den Blick über den Tellerrand hinaus gewünscht.

Zudem könnte es die Vernetzung der einzelnen Behörden auf der Arbeitsebene noch stärker fördern. Daneben könnte auch zu den o.g. Möglichkeiten des Netzwerkes und des Mentoring-Programmes eine weitere Synergie erzeugt werden.

Wir empfehlen ausdrücklich, die Weiterbildungsangebote auch auf gemischtgeschlechtliche Nachwuchsführungskräfteseminare zu erstrecken,

die kreisweit angeboten und zentral veranstaltet werden. Zielgruppe derer sind angehende Führungskräfte und jene, die bereits eine Führungsposition innehaben, aber über noch keine langjährige Erfahrung verfügen. Kommunen des Kreises Euskirchen, die bereits derartige Seminare veranstaltet haben, können ihr Wissen und ihre Erfahrungswerte kombinieren, um von dieser Weiterbildungskooperation profitieren zu können.

Ein weiterer großer Wunsch, insbesondere der Mitarbeiterinnen, war es, Weiterbildungsprogramme anzubieten, die dem jeweils anderen Geschlecht helfen, die „Gegenseite“ zu verstehen.

Als Beispiel hierfür werden aktuell von einem externen Anbieter die folgenden Lehrgänge angeboten:

- How to talk to men: Wie redet Frau, damit Man(n) sie versteht?
- Frauen sind anders - Männer aber auch: So funktioniert der Geschlechterdialog

Lehrgänge und Fortbildungen in diesen Bereichen können, unserer Ansicht nach, wesentlich dazu beitragen, dass ein gegenseitiges Verständnis wächst.

8.5 Familie und Beruf

Aus den zuvor durchgeführten verschiedenen Forschungsmethoden ergeben sich in einigen Bereichen (deutliche) Defizite, die es im Kreis Euskirchen zu beheben gilt.

Neben den bereits erwähnten Angeboten, dem Netzwerk, dem Mentoring-Programm sowie der Verbesserung der Weiterbildungsangebote, muss weiterhin die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verstärkt werden.

Aus den zuvor im Projektbericht behandelten Datenerhebungen, -analysen und explizit aus den Interviews und dem Online-Fragebogen geht hervor, dass einige Frauen generell bereit sind, Führungspositionen einzunehmen und auch die notwendige Qualifizierung hierfür besitzen. Problematisch ist

jedoch, dass die Übernahme einer Führungsposition meistens, und oftmals freiwillig, mit einer Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit verbunden ist und die potenziellen weiblichen Führungskräfte dies nicht leisten können, weil sie Pflegepersonen von pflegebedürftigen Angehörigen sind oder die Pflege und Erziehung ihrer Kinder sie zeitlich zu sehr beanspruchen. Dies hat zur Folge, dass die Karriere auf der Strecke bleibt.

Aus der Auswertung der Frage 4 der geführten Interviews ist ersichtlich, dass die Mehrheit aller befragten Frauen der Meinung ist, dass es ihnen schwerfällt, Familie und Beruf zu vereinen. Mit dieser Frage steht die Frage 6 der Interviews in Zusammenhang.¹⁴⁵ Hierbei ist vor allem auffällig, dass die Mehrheit der interviewten Frauen, die Mütter sind, die Frage 6 („Haben Sie den Eindruck, dass Frauen es schwerer haben, als Männer?“) ganz klar bejahte. Auch die Frauen, die den Online-Fragebogen ausgefüllt haben, gaben an, dass beispielsweise das Führen in Teilzeit sie bei ihrem Karrieraufstieg unterstützen würde und somit auch für sie eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stattfinden sollte.¹⁴⁶

Und genau an dieser Stelle muss etwas geändert werden. Gerade in einer Zeit des demografischen Wandels darf eine Frau nicht mehr dem inneren Konflikt ausgesetzt sein, sich zwischen der Karriere oder der Gründung einer Familie entscheiden zu müssen.

Von den Frauen und insbesondere von den Müttern oder Pfleger*innen von pflegebedürftigen Angehörigen ist daher gewünscht, einen (noch) besseren Ausgleich zwischen Karriere und Familie ermöglicht zu bekommen.

Zunächst haben wir als Projektgruppe über die Einrichtung eines Betriebskindergartens in den „großen“ Kommunen – Kreisverwaltung und Stadtverwaltung Euskirchen - nachgedacht und in Erwägung gezogen, für die „kleineren“ Kommunen in den jeweils bestehenden Kindergarten Plätze ex-

¹⁴⁵ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 7.2.2 Frage 4, 5 und 6, S. 116 ff.

¹⁴⁶ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 6.2.3 Karrierehilfen - Fragen zur Familie, S. 91 f.

plizit für Kinder der Bediensteten der Kommunen zu reservieren. Diesen Gedanken haben wir jedoch schnell verworfen, da selbst die Kreis- und Stadtverwaltung Euskirchen zu „klein“ sind, um die Errichtung eines eigenen Betriebskindergartens leisten zu können. Zudem gibt es nicht in jedem Jahrgang genug Kinder im gleichen Alter, welche die Kindergartengruppen füllen würden, sodass es oft zu Unterbesetzungen kommen könnte. Auch für die kleineren Kommunen stellt die Reservierung von Kindergartenplätzen keine nachhaltige Idee dar, denn die Kindergärten und Verwaltungen liegen oftmals nicht nah genug beieinander und viele Bedienstete nutzen lieber den Kindergarten des eigenen Wohnortes, damit die Kinder zumindest ab dem Kindergartenalter bereits soziale Kontakte im nahen Umfeld knüpfen können.

Daher haben wir die Idee insoweit überarbeitet, als dass sie innovativ und nachhaltig explizit dem Kreis Euskirchen dienen kann und auch umsetzbar ist. Dies ist nachfolgend dargestellt.

Bezugnehmend auf das Beispiel des Gleichstellungsplanes der Stadt Koblenz¹⁴⁷ ist es für die Kommunen im Kreis Euskirchen ebenfalls wünschenswert, Bedienstete mit Familienpflichten bei der Organisation der Kinderbetreuung oder Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger in Form einer Notfallbetreuung weiter zu unterstützen.

Aus dieser Problematik heraus haben wir die folgende Handlungsempfehlung für die Notbetreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen entwickelt:

Wir empfehlen den Kommunen des Kreises Euskirchen die Einführung von Notbetreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige. Die Notbetreuung kann in Form von Tagespflege angeboten werden. Die Tagespflege für pflegebedürftige Angehörige sowie die Kindertagespflege werden nachfolgend näher erläutert und beschrieben.

¹⁴⁷ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 4.4.3 Gleichstellungspläne, S. 52.

Notbetreuung für Kinder:

Kindertagespflege ist die Alternative zur Kindertagesstätte für Kinder unter drei Jahren. Dabei werden die Kinder bei einer geeigneten Kindertagespflegeperson in deren Haushalt oder in angemieteten Räumen betreut. Außerdem kann Tagespflege für Kinder über drei Jahren die Betreuungszeit in der Kita oder Schule ergänzen.¹⁴⁸ Als Ergänzung zur Kita und Schule kann es für Kinder bis 14 Jahren dienen.¹⁴⁹

Generell handelt es sich bei der Kindertagespflege damit um ein Betreuungsangebot in einer kleinen überschaubaren Gruppe mit festen Bezugspersonen in einem familienähnlichen Rahmen. Der Deutsche Kinderschutzbund e.V. (DKSB) ist als Fachberatungs- und Vermittlungsstelle die zentrale Anlaufstelle im Kreis Euskirchen bei Fragen rund um das Thema Kindertagespflege.¹⁵⁰

Wir empfehlen an dieser Stelle, das Angebot der Kindertagespflege im Kreis Euskirchen auszuweiten, um damit mehr freie Kapazitäten zu schaffen, die von Bediensteten der Kommunen im Kreisgebiet genutzt werden können. Diese Handlungsempfehlung ist angelehnt an einen Beitrag der Bundesagentur für Arbeit. Die Bundesagentur für Arbeit hat dieses Thema vor einiger Zeit aufgegriffen und empfiehlt die Unterstützung der Mitarbeiter*innen bei der Kinderbetreuung beispielsweise durch die Reservierung von Belegplätzen in bestehenden Einrichtungen der Kindertagespflege.¹⁵¹ Wie zuvor erwähnt, haben wir in einem ersten Schritt darüber nachgedacht, dieses Konzept auf die Kindergärten im Kreisgebiet anzuwenden. Es macht aus unserer Sicht jedoch deutlich mehr Sinn, die Reservierung von Plätzen der Kindertagespflege durchzusetzen, da die Kinder in der Tagespflege meist noch

¹⁴⁸ Kreis Euskirchen, Informationen zur Tagespflege
https://www.kreis-euskirchen.de/buergerservice/jugend_und_familie/tagespflege_23314.php.

¹⁴⁹ Deutscher Kinderschutzbund in Euskirchen, Kindertagespflege
<https://www.dksb-eu.de/de/kindertagespflege.html>.

¹⁵⁰ ebd.

¹⁵¹ Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsplätze familienfreundlich gestalten
<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/personalfragen/familie-beruf-vereinbaren>.

sehr jung sind, das Kindergartenalter somit noch nicht erreicht haben, so dass die Kontaktknüpfung im Umfeld des Wohnortes noch nicht in dem Ausmaß stattfindet wie im Kindergarten. Für die anstrebenden Führungskräfte, die Mütter sind, wäre dies eine Option, die erforderlichen Wochenstunden wieder aufzunehmen, da die Pflege ihrer Kinder an den Wochentagen gut gesichert wäre. Zudem bietet diese Erweiterung des Kindertagespflegeangebotes den Vorteil, dass die Mütter ihre Kinder unmittelbar in der Nähe ihres Arbeitsplatzes „abgeben“ können, wodurch sie jederzeit in nur wenigen Minuten bei ihrem Kind wären, sofern dieses krank würde oder etwas Sonstiges passieren würde. Weiterhin bietet das Angebot den Vorteil, dass die Mütter ihr Kind unmittelbar auf dem Arbeitsweg zur Kindertagespflegeperson bringen können, ohne einen großen Umweg in Kauf nehmen zu müssen. Kindertagespflege kann in allen Wohnorten im Kreis Euskirchen angeboten werden, sofern die jeweilige Pflegeperson vorhanden ist und diese in dem Ort auch Räumlichkeiten angemietet hat oder selbst wohnt.

Diese Handlungsempfehlung soll auch auf für die Pflegepersonen pflegebedürftiger Angehöriger gelten. Auch hier kann über die Reservierung einer bestimmten Anzahl an Tagespflegeplätzen in verschiedenen Einrichtungen im Kreis Euskirchen nachgedacht werden. Näheres ist nachfolgend dargestellt.

Notbetreuung für pflegebedürftige Angehörige:

Die Pflegeberatung des Kreises Euskirchen – das Zentrale Informationsbüro Pflege (ZIP) - informiert und berät in Sachen Alten- und Pflegeheime, ambulante Pflegedienste, Kurzzeitpflege, Tages- und Nachtpflege etc. Interessant für diese Handlungsempfehlung ist insbesondere der Punkt „Tagespflege“. Einen Anspruch auf Tagespflege haben Pflegebedürftige, wenn die häusliche Pflege nicht in ausreichendem Umfang sichergestellt werden kann oder die Ergänzung und Stärke der häuslichen Pflege erforderlich ist. Tagespflege

kann grundsätzlich an einzelnen oder allen Wochentagen in Anspruch genommen werden, mit Ausnahme an Wochenenden. Grundsätzlich beinhaltet die Tagespflege auch die Beförderung des Pflegebedürftigen zur Tagespflegeeinrichtung und zurück. In der Tagespflege werden die Pflegebedürftigen vollständig verpflegt und versorgt und durch entsprechende medizinisch-therapeutische und pflegerische Angebote gezielt gefördert.¹⁵²

Daher empfehlen wir auch hier, die Reservierung von Plätzen in den Einrichtungen zur Tagespflege pflegebedürftiger Angehöriger. Dies hat zum Vorteil, dass ebenso wie bei der Kindertagespflege, einer Aufstockung der Stunden der aufstrebenden Frauen nichts im Wege steht und, dass die pflegenden Frauen ihre Angehörigen in guten Händen wissen. Zudem besteht die Möglichkeit, dass, wie oben dargestellt, die pflegebedürftigen Angehörigen zur Tagespflegeeinrichtung hin und auch wieder zurückbefördert werden. Dies erspart den pflegenden Frauen zum einen Zeit und zum anderen werden hierdurch Hürden überwunden, wenn es pflegenden Mitarbeiterinnen nicht möglich ist, ihre pflegebedürftigen Angehörigen zur Tagespflegeeinrichtung zu bringen, weil diese beispielsweise im Rollstuhl sitzen und das eigene KFZ hierfür keine Kapazitäten bietet.

Neben der Verbesserung der Betreuungsmöglichkeiten für pflegebedürftige Angehörige und Kinder, muss im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere das Führen in Teilzeit im Kreisgebiet Euskirchen verstärkt und verbessert werden.

Führen in Teilzeit

Wie in der Auswertung der Fragen 5 und 6 der Ist-Stand-Erhebung bereits aufbereitet wurde, ist ein Defizit bezüglich der Führung in Teilzeit im Kreisgebiet Euskirchen vorhanden, das es zu beheben gilt.

¹⁵² Kreis Euskirchen, Merkblatt "Tagespflege", ZIP
<https://www.kreiseuskirchen.de/buergerservice/soziales/infobuero.php#merkblaetter> .

Im theoretischen Teil wurde bereits erläutert, dass eine grundsätzliche rechtliche Verpflichtung zur Ermöglichung von Führungspositionen in Teilzeit besteht. Von dieser Verpflichtung kann nur ausnahmsweise dann absehen werden, wenn zwingende dienstliche Gründe entgegenstehen.

Grundsätzlich empfehlen wir daher dringend die Verbesserung des Angebotes zum Führen in Teilzeit. Dadurch würde die Quote der Frauen in Führungspositionen deutlich steigen und auch hierdurch würde der innere Konflikt zwischen der Entscheidung für die Karriere oder die Familie reduziert. Die Umsetzung bzw. Implementierung des Angebotes zum Führen in Teilzeit könnte so aussehen, dass explizit in den Ausschreibungen bereits darauf aufmerksam gemacht wird, dass Beschäftigte ebenfalls auf dieser Stelle erwünscht sind, die eben nur einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. Zudem sollten Führungskräfte, auch unabhängig von ihrer Position bzw. Höhe der Führungsebene, jederzeit die Möglichkeit erhalten, Stunden zu reduzieren und dennoch ihre Position beibehalten zu können. Die Bindung der Teilzeitbeschäftigt an die Kommune würde dadurch definitiv gestärkt und Fluktuation verhindert bzw. zumindest stark minimiert. Mit der in der Theorie aufgearbeiteten Methode des „Jour-Fixe“ würde auch definitiv sichergestellt, dass auch die Teilzeit-Führungskräfte in regelmäßigen Abständen greifbar sind und für Rückfragen und Probleme zur Verfügung stehen. Es ist insofern generell wichtig, dass die Behörden sich als Arbeitgeber präsentieren, die gewillt sind, Führung in Teilzeit zu ermöglichen und diese Thematik auch ausreichend nach außen kommunizieren.

Insgesamt gelangen auf diese Art und Weise mehr Frauen in Führungspositionen, wodurch gemischte Führungsteams entstehen, die Studien zufolge innovativer und effizienter arbeiten als reine Männerteams.¹⁵³

¹⁵³ Interner Verweis auf Themenabschnitt – 4.4.2 Führung in Teilzeit, S. 40.

8.6 Rechtliche Vorgaben

Im Folgenden wird auf die Signifikanz der rechtlichen Vorgaben, insbesondere bezüglich des Gleichstellungsplans und der Gleichstellungsbeauftragten eingegangen.

Gleichstellungsplan:

Wie bereits festgestellt (s.o.)¹⁵⁴, ist der Gleichstellungsplan ein Mittel, um bestehende Strukturen zu erkennen, zu evaluieren und dahingehend zu verändern, dass Maßnahmen ergriffen werden, die auf eine Gleichstellung von Mann und Frau hinwirken.

Betrachtet man die Auswertung der Fragen 12, 15 und 16 der Ist-Stand-Erhebung, könnte der Anschein erweckt werden, die Gleichstellung sei mit fortschreitender Zeit ein „Selbstläufer“. Schließlich ist bei fast allen Kommunen der Frauenanteil in Führungspositionen in den letzten Jahren eher gestiegen und es wird vermehrt weiblicher Nachwuchs ausgebildet, sodass von einer stetig annähernden Gleichstellung ausgegangen werden kann.

Warum also weiter die Gleichstellung vorantreiben? Weil Gleichstellung wie Rudern gegen den Strom ist: Sobald man damit aufhört, treibt man zurück.¹⁵⁵

Die Umsetzung des Gleichstellungsplans und seine Überprüfung sind gemäß § 5 Abs. 10 LGG NRW eine besondere Verpflichtung der Dienststellenleitung, der Personalverwaltung sowie der Beschäftigten mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen. Auch die Erstellung des Berichts über die Umsetzung gemäß § 5a Abs. 1 LGG NRW ist Aufgabe der Dienststelle, d. h. der zuständigen

¹⁵⁴ Interner Verweis auf Themenabschnitt - 4.4.3 Gleichstellungspläne, S.44.

¹⁵⁵ Vorwort Gleichstellungsplan Stadt Köln (2019)

https://www.stadt-koeln.de/mediaasset/content/pdf-dezernat1/gleichstellung/gleichstellungsplan_2019-2023.pdf.

Leitungskräfte. Der Part der Gleichstellungsbeauftragten ist die Mitwirkung (§ 17 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 LGG NRW).¹⁵⁶

Mithin ist die Umsetzung des Gleichstellungsplans nicht an eine Gleichstellungsbeauftragte gebunden und die Behörden sollten die Erstellung auf Grundlage des Gesetzes als Verpflichtung seitens der Personalverwaltung ansehen.

Gleichstellungsbeauftragte:

Grundsätzlich sind in allen kreisangehörigen Städten und Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern hauptamtlich tätige Gleichstellungsbeauftragte zu bestellen (§ 5 Abs. 2 GO NRW). Für den Fall, dass die Behörde eine Gleichstellungsbeauftragte beschäftigt, sind die Vorgaben des § 16 LGG NRW zu beachten.

Die Gleichstellungsbeauftragte darf wegen ihrer Tätigkeit weder allgemein noch in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt werden (§ 16 Abs. 3 LGG NRW). Die Dienststelle darf also keine nachteiligen Maßnahmen wegen der Inanspruchnahme des Amtes oder hieraus resultierender Freistellung etc. ergreifen.¹⁵⁷

Ferner ist laut § 16 Abs. 2 LGG NRW zu beachten, dass die Entlastung der Arbeitszeit für die Tätigkeiten der Gleichstellungsbeauftragten an die Beschäftigtenanzahl der Behörde anzupassen ist. Neben der Beschäftigtenzahl ist die regelmäßige Arbeitszeit ein Kriterium für die gestaffelte Entlastung der Gleichstellungsbeauftragten.¹⁵⁸ Eine Gleichstellungsbeauftragte benötigt Raum, um Ihre Funktion neben dem Tagesgeschäft ausführen zu können.

¹⁵⁶ MHKGB NRW (2018), Landesgleichstellungsgesetz - häufige Fragen und Antworten https://www.mhkgbg.nrw/sites/default/files/media/document/file/FAQ_LGG_2018_12_ON.pdf.

¹⁵⁷ Horstkötter, Gleichstellung im Blick https://www.mediaforwork.de/fileadmin/content/wirtschaftswissen/SHP/PDF-Produkte/GBI_Spezial-Report_Ihre_Rechte.pdf.

¹⁵⁸ BMFSFJ (2005), Rundschreiben BGleG <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/84212/740133196fb5036cf9efda2fdc50263f/gesetz-bgleig-rundschreiben-4-data.pdf>.

Das Erstellen eines Gleichstellungsplans und die Beachtung der Rechte einer (gegebenenfalls) beschäftigten Gleichstellungsbeauftragten sind demnach essentiell, um Frauen weiterhin auf ihrem Weg in die Führungsposition zu stärken.

9 Schlusswort

In den vergangenen Wochen haben wir uns mit der Unterstützung unserer Projektbetreuerin, Frau Astrid Günther und unserer HSPV-Dozentin, Frau Prof. Dr. Beate Busse intensiv mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“ auseinandergesetzt. Dank der Unterstützung der beiden genannten Frauen und vor allem der Mitarbeit der Behörden und Mitarbeiterinnen konnten wir diese Projektarbeit leisten.

Im absoluten Fokus unseres Projekts standen hierbei die Verwaltungen auf dem Gebiet des Kreises Euskirchen, vor allem aber deren Mitarbeiterinnen.

Die von uns entwickelte Handlungsempfehlung soll eine maßgeschneiderte Hilfestellung für die Verwaltungen, die Personalämter, die bereits etablierten weiblichen Führungskräfte und die kommenden weiblichen Führungskräfte sein.

Wir erhoffen uns durch diesen angepassten Werkzeugkasten eine Verbesserung der aktuellen Situation. Ferner erhoffen wir uns, dass wir hiermit gegebenenfalls eine Anregung geschaffen haben, die zu weiteren Bemühungen in dem Bereich inspiriert.

Aus unserer Sicht ist die Zeit reif, den Menschen und dessen Leistung und nicht das Geschlecht eines Menschen im Vordergrund zu sehen.

10 Literaturverzeichnis

Averbeck-Lietz, Stefanie, & Mayen (Hrsg.), Michael Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft.
Springer Nachschlage Wissen. (2016).

Baur, Nina, & Blasius, Jörg Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung,
Springer Fachmedien. 2. Auflage. (2019).

Berger-Grabner, Doris Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
Springer Gabler. 3. Auflage. (2016).

Buchenau, Peter Chefsache Frauenquote – Pro und Kontra aus aktueller Sicht.
Springer Gabler. (2016).

Busse, Beate, & Nimtz, Holger Methodik des Selbststudiums – Eine praxisorientierte Systematisierung.
Eigenverlag der FHöV NRW. Band 32. (2010).

Collins, Matthias In zwölf Schritten einfach besser werden.
Springer-Verlag. (2010).

Dilger, Alexander, Gerlach, Irene, & Schneider, Helmut Betriebliche Familienpolitik – Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht.
VS Verlag für Sozialwissenschaften. (2007).

Döring, Nicola, & Bortz, Jürgen Forschungsmethoden und Evaluation. Springer-Verlag. 5. Auflage.

Gourmelon, Andreas, & Mroß, Michael Führung im öffentlichen Sektor. Nomos Verlagsgesellschaft. (2010).

Graf, Nele, & Edelkraut, Frank Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer Springer Gabler. 2. Auflage. (2017).

Habermann-Horstmeier, Lotte Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. Verwaltung und Management. (2008).

Haghanipour, Bahar Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Springer VS. (2013).

Hollenberg, Stefan, Fragebögen, fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung. Springer Fachmedien. (2016).

Karlshaus, Anja, & Kaehler, Boris Teilzeitführung - Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Springer Gabler. (2017).

Kaup, Julia Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Springer Gabler. (2015).

Kleerbaum, Klaus-Viktor, & Palmen, Manfred Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen Kommentar für die kommunale Praxis.

Kommunalpolitische Vereinigung Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft mbH. 3. Auflage. (2017).

Kreis Euskirchen Gleichstellungsplan Fortschreibung 2018 – 2022, 2019

Kreis Euskirchen Dienstvereinbarung zur Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften der Kreisverwaltung Euskirchen.

Mahlstedt, Anja Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen.
Springer Gabler. (2017).

Moosbrugger, Helfried, & Testtheorie und Fragebogenkonstruktion.
Kelava, Augustin Springer-Verlag. 2. Auflage. (2012).

Moosbrugger, Helfried, & Testtheorie und Fragebogenkonstruktion.
Kelava, Augustin Springer-Verlag. 3. Auflage. (2020).

Nerdinger, Friedemann, Arbeits- und Organisationspsychologie.
Blickle, Gerhards, & Schäfer, Niclas Springer-Verlag. 4 Auflage. (2019).

Obama, Barack Ein verheißenes Land. (2020).

Pickel, Susanne, Pickel, Gert, Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft.
Lauth, Hans-Joachim, & Jahn, Detlef Springer-Verlag für Sozialwissenschaften. (2009).

Porst, Rolf Fragebogen.
Springer Fachmedien. 4. Auflage. (2014).

Raithel, Jürgen	Quantitative Forschung. Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. (2008).
Rosenbusch, Ute	Der Weg zum Frauenwahlrecht in Deutschland. Nomos Verlagsgesellschaft. (1998).
Ruge, Jan, Krömer, Martin, & Pawlak, Dr. Klaus (Hrsg.)	Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH. (2021).
Schönfeld, Simone, & Tschirner, Nadja	Clever aus der Arbeitsfalle Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten. Springer Gabler. (2017).
Schütz / Maiwald	Kommentar zum Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen, juris.
Stadt Hamburg	Gleichstellungsplan.
Stadt Koblenz	Gleichstellungsplan 2019 – 2023, 2019.
Stadt Münster	Gleichstellungsplan.
Tonn, Julia Jane	Frauen in Führungspositionen Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen. Springer Gabler. (2016).
Universität Potsdam	Gleichstellungsplan.

von Roetteken, Dr. Torsten BeamtStG Kommentar zum Beamtenstatusgesetz 30. Aktualisierung.
(Hrsg.)

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH. (2021).

von Wantoch-Rekowski, Daniela u.a. Frauen in Führungspositionen.
Vereinte Dienstleistungsgesellschaft.

Weissenrieder, Caprice Oona, Graml, Regine, Hagen, Tobias, & Ziegler, Yvonne Ist die gläserne Decke noch aktuell? Untersuchung wahrgenommener Aspekte der Unternehmenskultur und der geschlechtsspezifischen Unterschiede in Karrierechancen. GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft. (2017).

11 Anlagen

Anlage 1

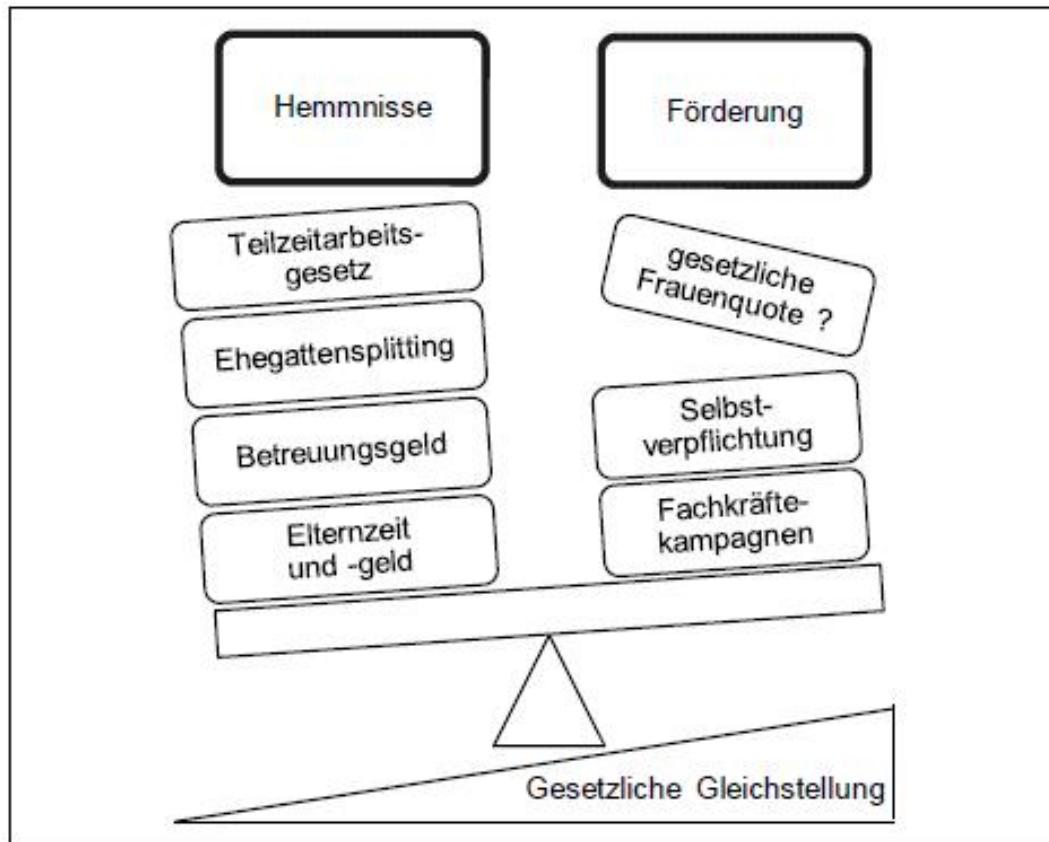
Umfrageergebnisse der Forschungsgruppe um Weissenrieder, Graml, Hagen und Ziegler

	Frauen rel. In %	Männer rel. In %	Alle rel. In %	Test, p-Wert
1. Die vier wichtigsten Faktoren für das berufliche Fortkommen im Unternehmen sind ...?				
Beziehungen & Netzwerke im Unternehmen	79,0	75,1	76,4	0,366
Einen einflussreichen Förderer haben	69,7	67,3	68,1	0,598
Sichtbar sein für einflussreiche Personen	77,0	61,9	67,2	0,001
Persönlicher Auftritt	50,7	46,6	48,0	0,422
Leistung in der aktuellen Aufgabe	30,3	33,1	31,1	0,547
Fachliche Kompetenz	25,0	33,8	30,7	0,058
Persönlicher Ehrgeiz	29,6	30,3	30,0	0,889
Durchhaltevermögen	5,9	12,8	10,4	0,025
Berufliche Erfahrung	8,6	8,9	8,8	0,904
2. Teil eines Netzwerks im Unternehmen, welches für das berufliche Fortkommen wichtig ist?				
Ja	46,1	52,0	49,9	0,241
3. Ermutigung zur Übernahme von mehr Verantwortung und/oder neuen Herausforderungen?				
Ja	55,3	65,1	61,7	0,044
4. Wie intensiv werden Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung von Ihrem Vorgesetzten gefördert?				
stark	12,5	13,2	12,9	
mittel	36,2	44,5	41,6	0,331
schwach	29,0	24,2	41,6	
gar nicht	22,4	18,2	19,6	
5. Bereits vom Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvollerer Positionen vorgeschlagen?				
Ja	24,3	39,9	34,4	
Nein	53,3	38,1	43,4	0,002
Weiß ich nicht	22,4	22,1	22,2	
6. In unserem Unternehmen können:				
Frauen und Männer gleich gut Karriere machen	15,9	61,0	45,1	
Männer leichter Karriere machen	84,1	29,6	48,8	0,000
Frauen leichter Karriere machen	0,0	9,4	6,1	
7. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter in Teilzeit arbeiten würde?				
sehr gut	22,4	10,4	14,6	
gut	33,6	28,0	29,9	0,000
akzeptabel	32,9	38,0	36,2	
nicht akzeptabel	11,2	23,7	19,3	
8. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter sich Ihre/seine Stelle mit einer anderen Führungskraft teilen würde (Jobsharing)?				
sehr gut	23,8	7,2	13,0	
gut	28,5	17,9	21,6	0,000
akzeptabel	19,9	29,8	26,3	
nicht akzeptabel	27,8	45,2	39,1	
9. Wie würden Sie es finden, wenn Ihr Vorgesetzter ortsunabhängig, d. h. einen Teil der Zeit von zu Hause arbeiten würde?				
sehr gut	26,5	22,6	24,0	
gut	32,5	27,2	29,1	0,159
akzeptabel	35,8	39,4	38,1	
nicht akzeptabel	5,3	10,8	8,8	

¹⁵⁹ Weissenrieder u.a., GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, S. 122.

Anlage 2

Ungleichgewicht der politischen Regelungen in Bezug auf die Frauenförderung

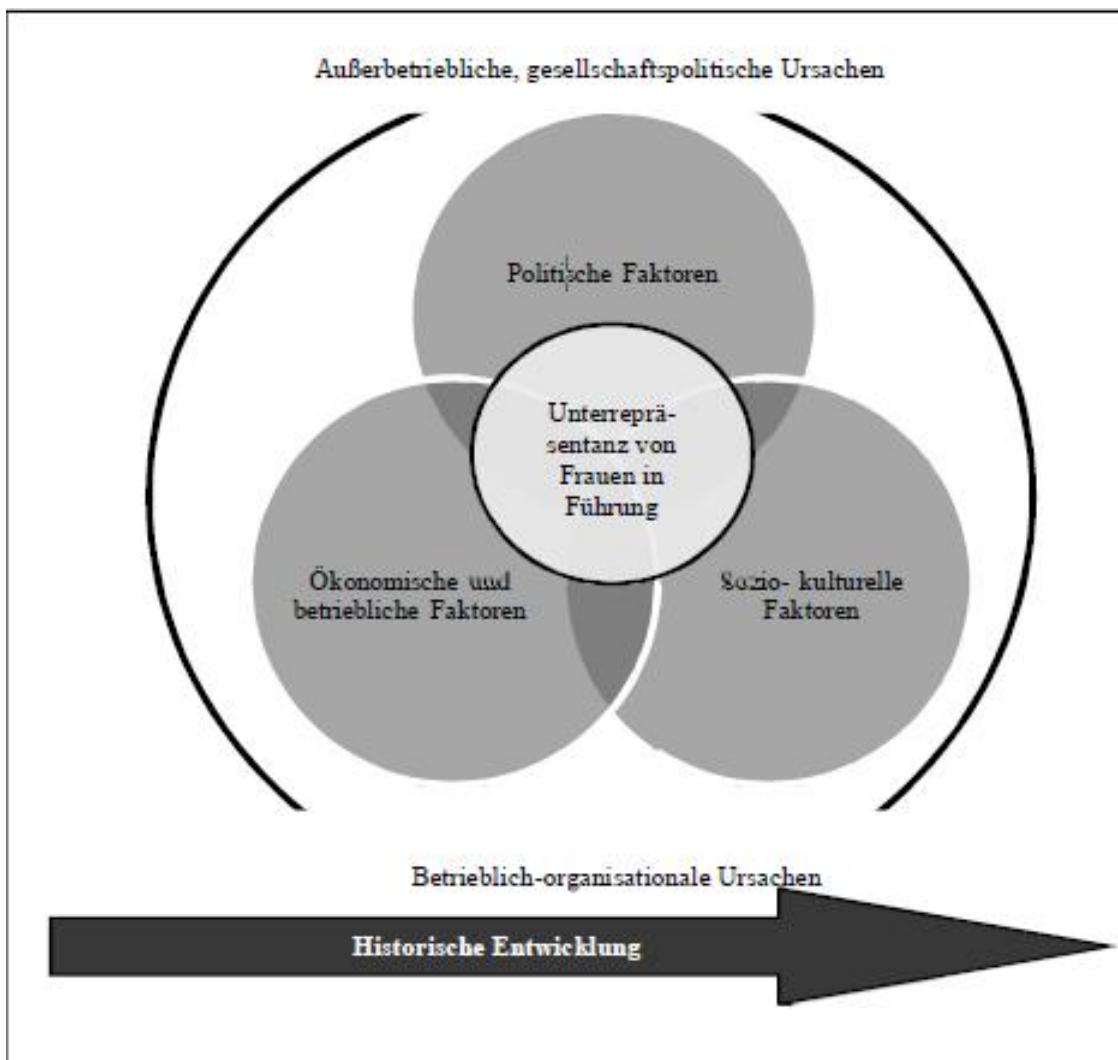


160

¹⁶⁰ Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 44.

Anlage 3

Darstellung des Ursachen-Modell zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen



161

¹⁶¹ Kaup, Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, S. 66.

Frauen in Führungspositionen

**Erhebung der Ist-Stände der Stadt und Gemeindeverwaltungen sowie der
Kreisverwaltung im Kreisgebiet Euskirchen**

Fragebogeneinleitung

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung zum Projektthema „Frauen in Führungspositionen“. Der Fragebogen umfasst 18 Fragen, den Ist-Stand Ihrer Personalsituation betreffend. Bitte markieren Sie die zutreffende Antwort mit einem Kreuzchen bzw. füllen Sie die Textfelder aus. Die Bearbeitungsdauer dieser Umfrage beträgt etwa 15 - 20 Minuten. Für den Erfolg der Studie ist es wichtig, dass der Fragebogen vollständig ausgefüllt wird. Der Fragebogen beinhaltet insbesondere Fragen zu Führungspositionen. Dieser Begriff umfasst unserer Auffassung nach, alle Stellen ab der Teamleitung aufwärts (Abteilungsleitung, Geschäftsbereichsleitung, Amtsleitung, etc.). Alle Daten werden streng vertraulich behandelt. Ihre Antworten werden lediglich in Form allgemeiner statistischer Daten zur Auswertung herangezogen und fließen anonym in unser Projekt ein.

Wir bitten Sie den Fragebogen bis zum 12. April 2021 zurückzusenden.

Frauen in Führungspositionen

Erhebung der Ist-Stände der Stadt und Gemeindeverwaltungen sowie der Kreisverwaltung im Kreisgebiet Euskirchen

Ist Stand der Behörde:

1. Wie viele Mitarbeiter*innen arbeiten aktuell in Ihrer Behörde?

2. Wie viele Frauen beschäftigt Ihre Behörde?

3. Wie viele Führungskräfte hat Ihre Behörde?

4. Wie viele der Führungskräfte sind weiblich?

5. Wie viele Frauen befinden sich in einer Teilzeit-Beschäftigung?

6. Wie viele der Frauen in Teilzeit-Beschäftigung sind in Führungspositionen?

7. Ist ein oder sind mehrere Angebote vorhanden, bei denen sich (explizit) Frauen über Führungsaufgaben informieren/austauschen können?

Ja

Nein

8. Wenn ja, welche sind das?

9. Bietet Ihre Behörde Fortbildungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen an, die eine Führungsposition anstreben, oder entsendet sie solche in externe Maßnahmen?

- Ja, Anbietung eigener Fortbildungsmaßnahmen
- Ja, Entsendung der Mitarbeiter in Fortbildungsmaßnahmen
- Nein

10. Wenn ja, wie hoch ist diesbezüglich der prozentuale Anteil an Frauen?

- < 50 %
- 50%
- > 50 %

11. Wie viele Frauen besitzen die Qualifizierung, um (zukünftig) eine Führungsposition einzunehmen?

12. Ist in Ihrer Behörde die Anzahl an Frauen in Führungspositionen in den letzten Jahren gestiegen, gleichgeblieben oder gesunken?

- Deutlich gestiegen
- Eher gestiegen
- Gleichgeblieben
- Eher gesunken
- Deutlich gesunken

13. Bevorzugen Sie, die Führungspositionen Ihrer Behörde mit internen oder externen Kräften zu besetzen?

- intern
- extern

14. Falls Sie die vorherige Frage mit „extern“ beantwortet haben, bewerben sich auf Führungsstellen eher männliche oder weibliche Personen?

- männlich
- weiblich
- gleich

15. Wie viele Auszubildende (alle Ausbildungsberufe) sind aktuell in Ihrer Behörde beschäftigt?

16. Wie viele der aktuell bei der Behörde beschäftigten Auszubildenden sind weiblich?

17. Zum Thema Gleichstellung explizit: Haben Sie bereits einen Gleichstellungsplan erstellt bzw. liegt Ihnen dieser vor?

Ja

Nein

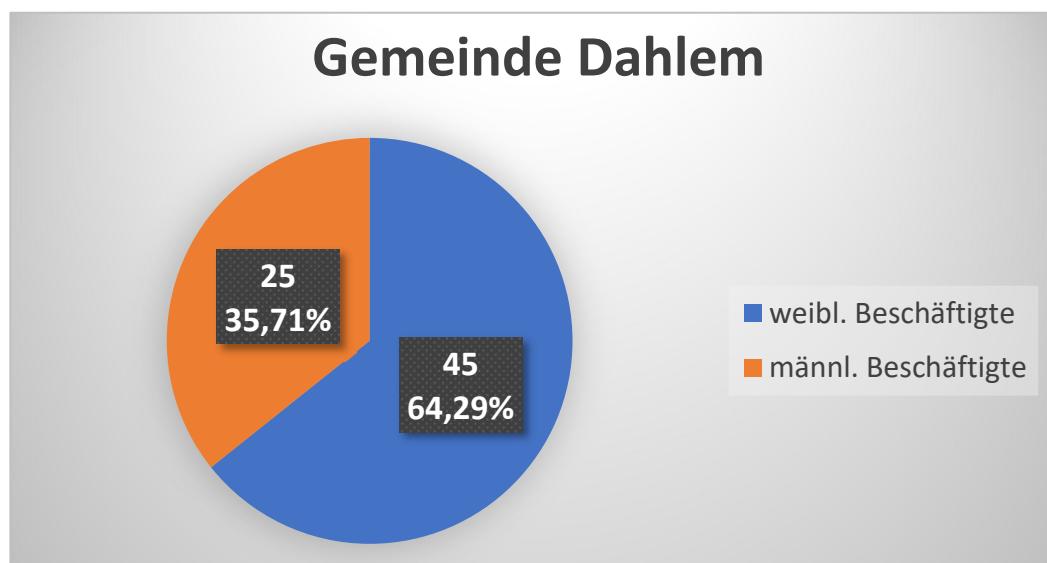
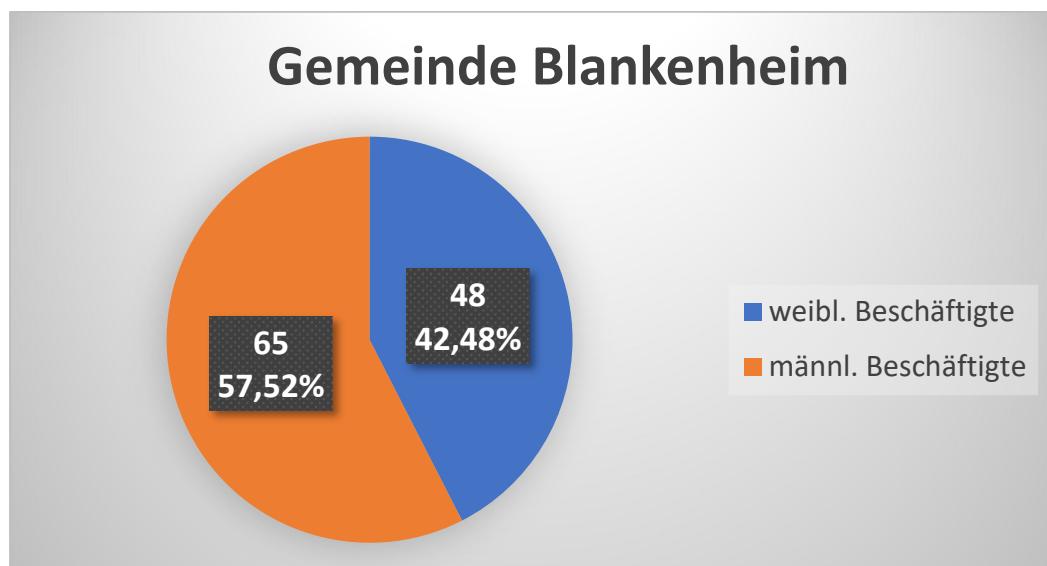
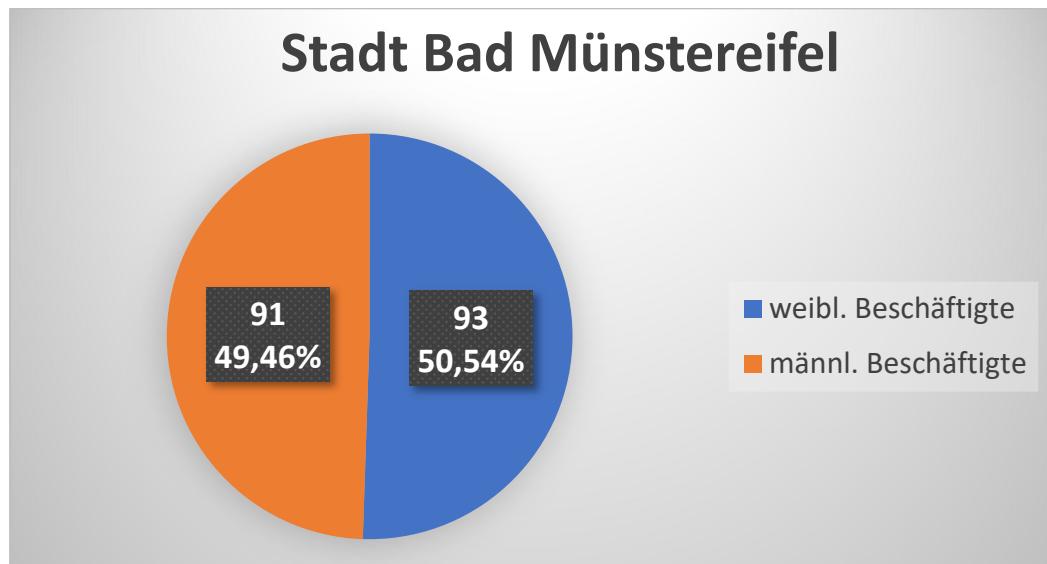
18. Haben Sie noch ergänzende Angaben?

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per E-Mail zurück an:
Gleichstellungsbeauftragte@kreis-euskirchen.de

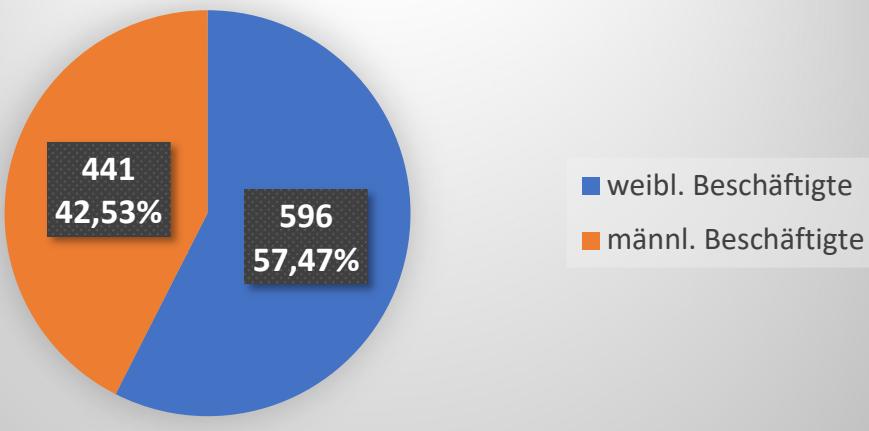
[Per E-Mail versenden](#)

Anlage 5

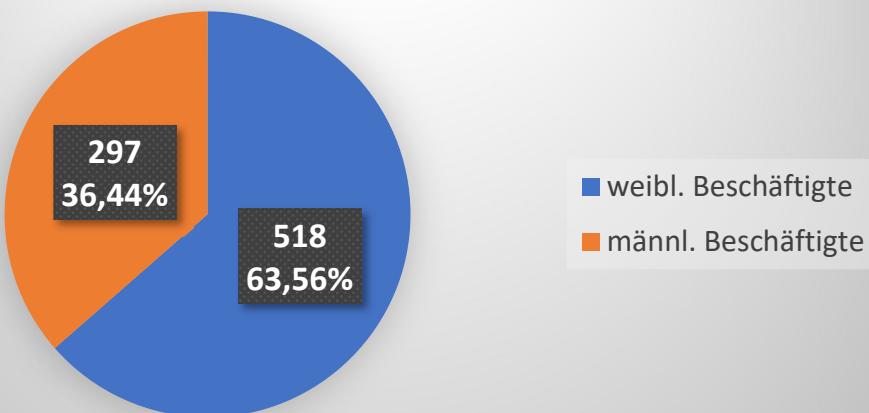
Auswertung der Fragen 1 und 2 der Ist-Stand-Erhebung



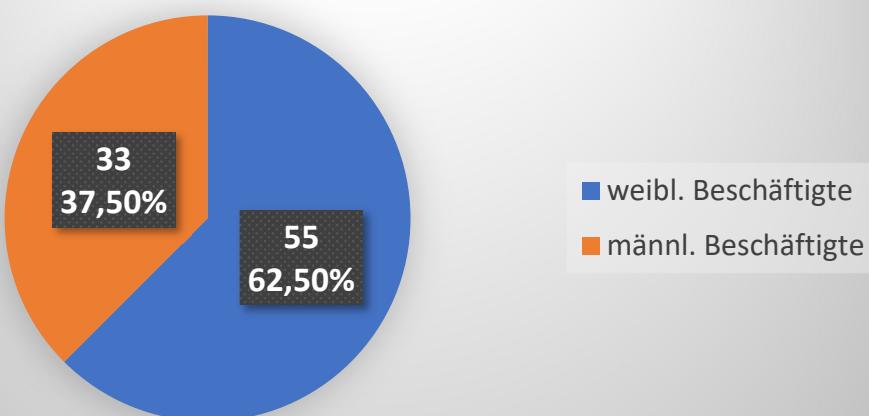
Kreis Euskirchen



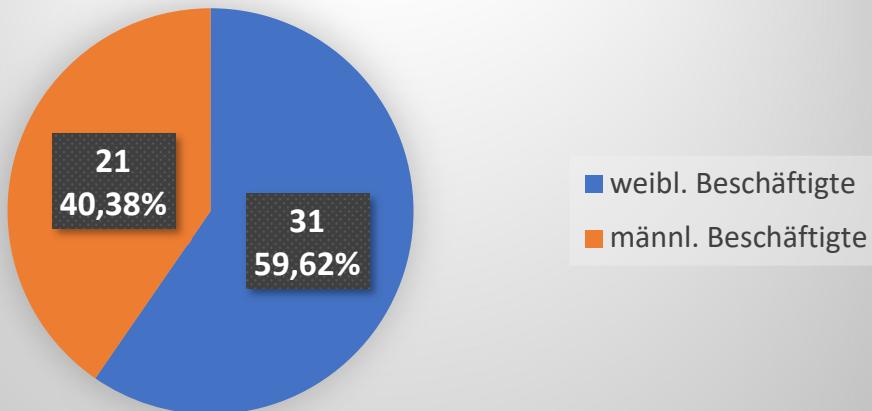
Stadt Euskirchen



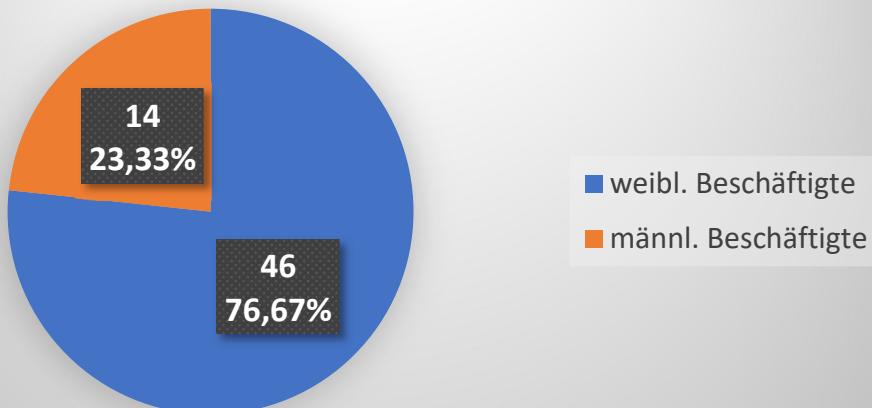
Gemeinde Hellenthal



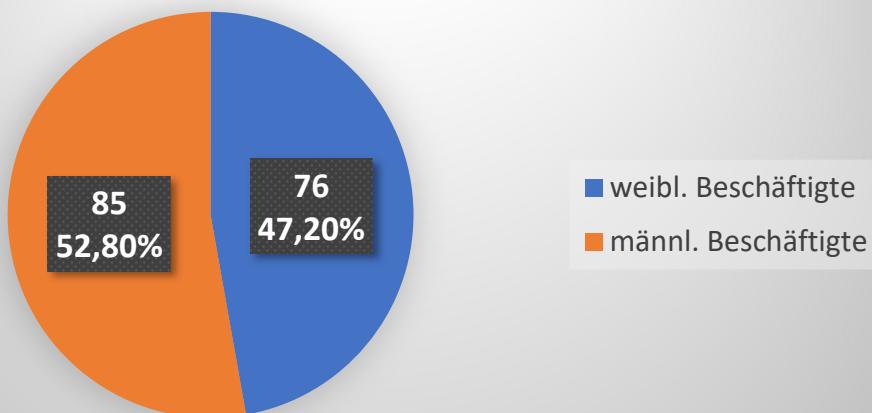
Gemeinde Kall



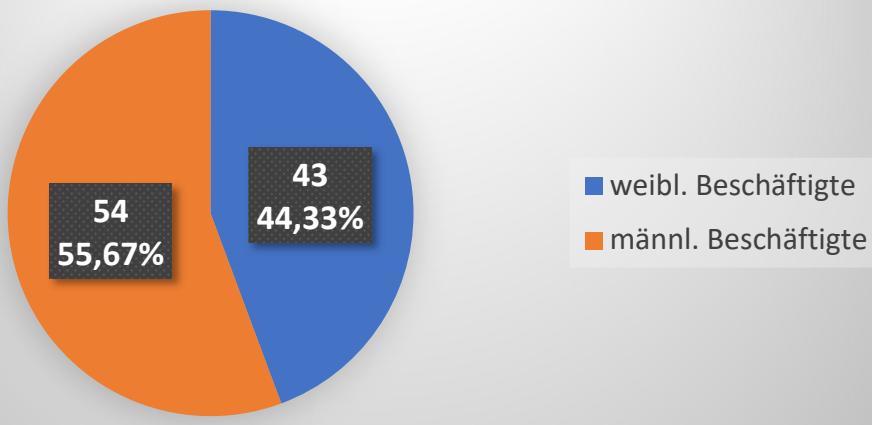
Gemeinde Nettersheim



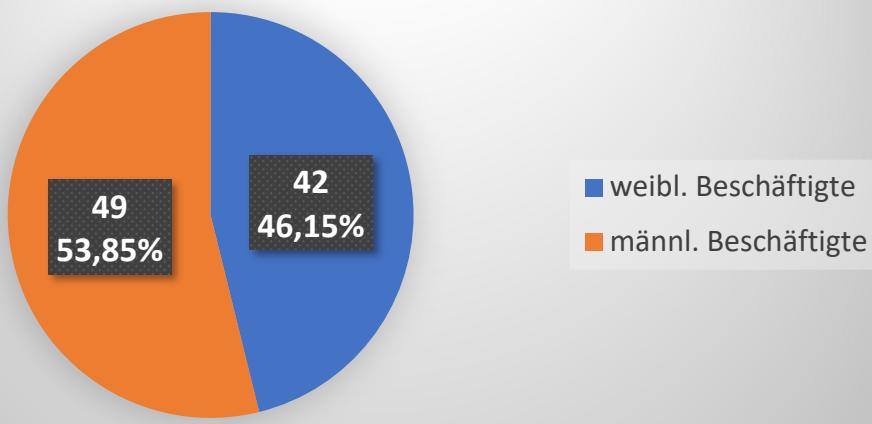
Stadt Mechernich



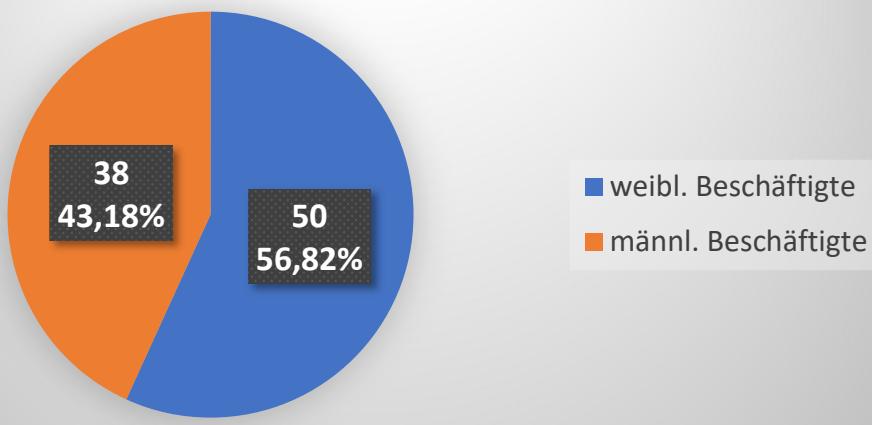
Stadt Schleiden



Gemeinde Weilerswist



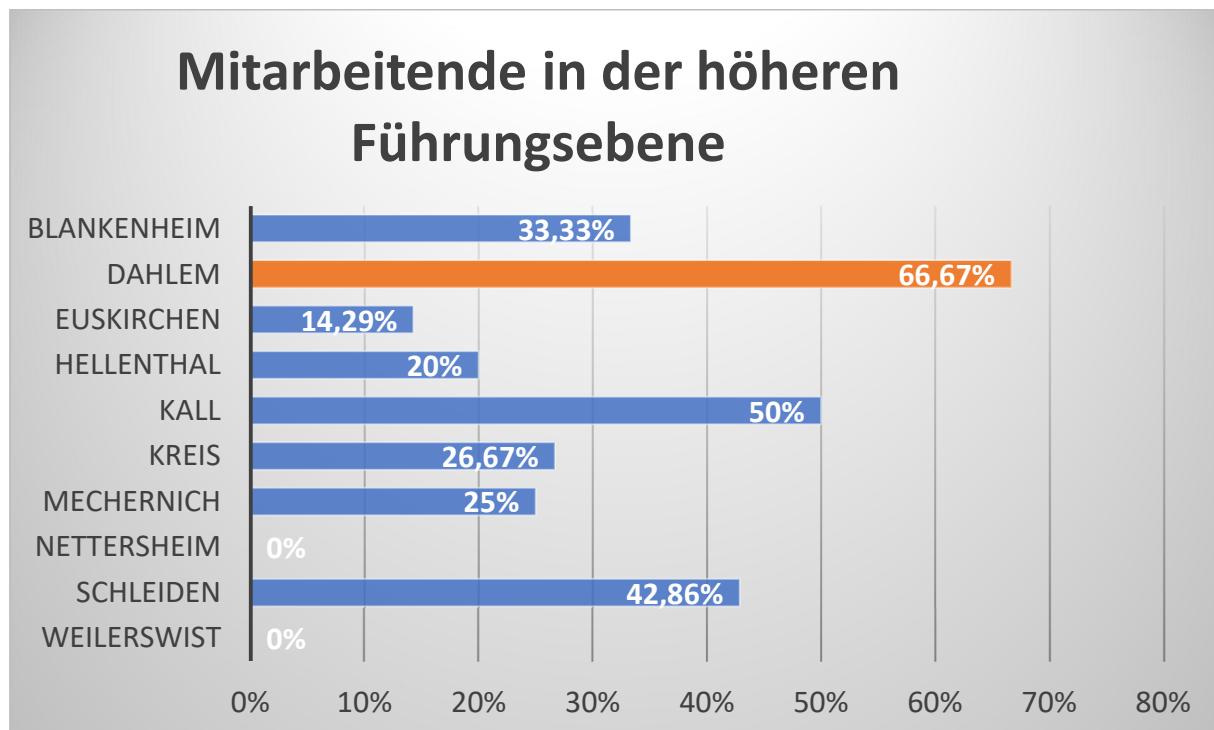
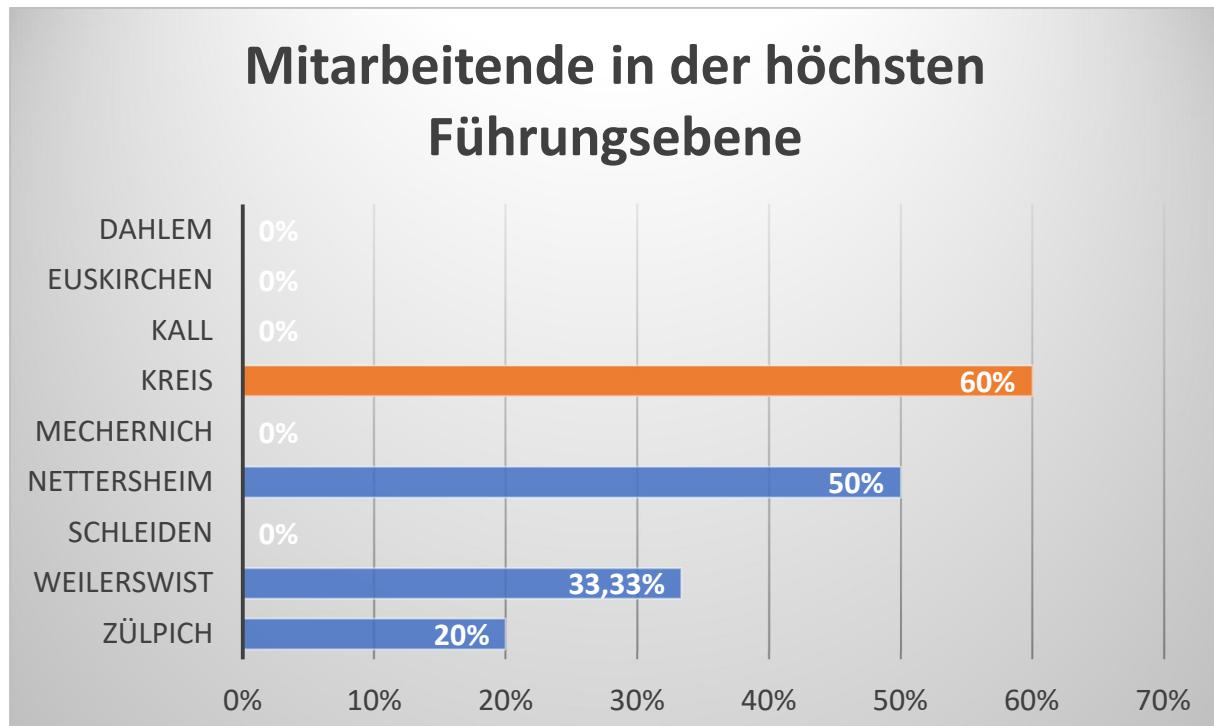
Stadt Zülpich



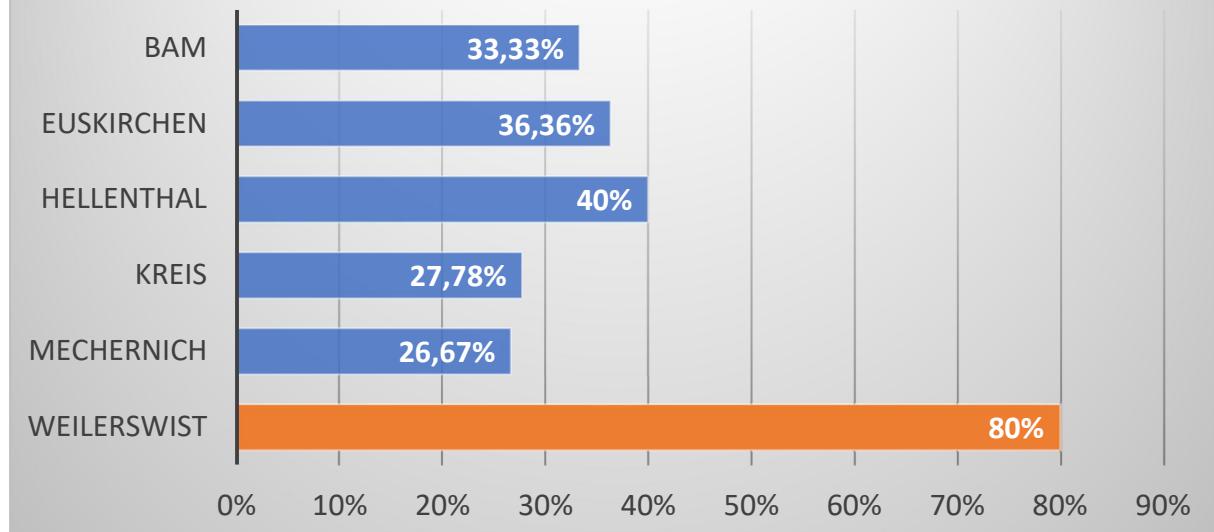
Anlage 6

Auswertung der Fragen 3 und 4 der Ist-Stand-Erhebung

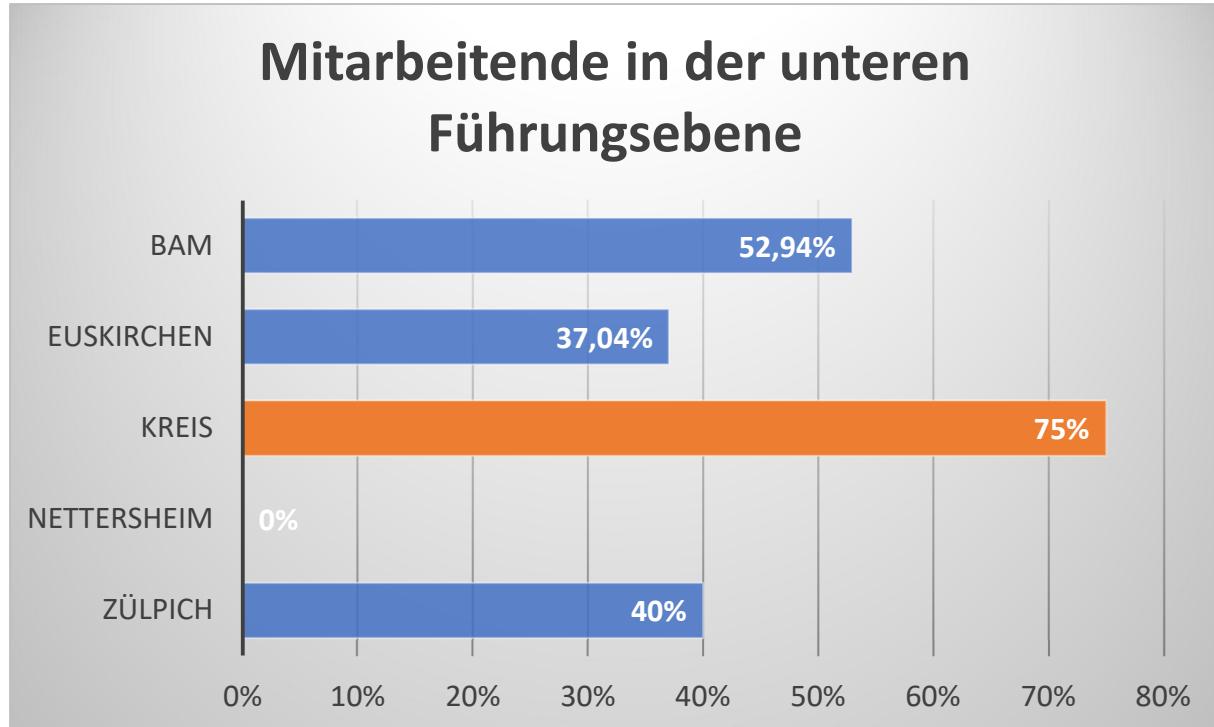
In den vorliegenden Balkendiagrammen werden die prozentualen Anteile der weiblichen Führungskräfte an der Gesamtanzahl der Führungskräfte in den jeweiligen Behörden des Kreises Euskirchen dargestellt.



Mitarbeitende in der mittleren Führungsebene



Mitarbeitende in der unteren Führungsebene



Die Werte der abgebildeten Kreis- und Balkendiagramme stellen die erhobenen Daten des Fragebogens zur Ist-Stand-Erhebung dar, welcher dem Projektbericht ebenfalls beigelegt ist.

Anlage 7

Online-Fragebogen – quantitative Befragung

Die Nummerierung der Fragen im hier abgebildeten Online-Fragebogen weicht von der Nummerierung der ausgewerteten Diagramme und der Auswertung im Bericht ab. Dies liegt daran, dass die Fragen im Online-Fragebogen zu Themenblöcken zusammengefasst wurden, in der Auswertung aber alle einzeln betrachtet und ausgewertet wurden.

Fif_KreisEuskirchen → base

25.05.2021, 10:15

Seite 01

Liebe Teilnehmerinnen,

vielen Dank für Ihre Teilnahme an unserer Umfrage zum Thema "Frauen in Führungspositionen".

Ziel dieser Befragung ist es, mehr über Ihre Arbeitssituation und Ihren Werdegang zu erfahren. Die Ergebnisse der Analyse dienen der Erstellung einer Handlungsempfehlung, die allen Gemeinden und Städten im Kreis Euskirchen gereicht wird. Die Handlungsempfehlung soll für die Personalämter eine Entscheidungshilfe bei der Einstellung und Förderung sein. Daneben soll sie auch für Frauen, die zukünftig eine Führungsposition in unseren Behörden und Verwaltungen anstreben, eine mögliche Hilfestellung sein.

Die Befragung ist anonym und wird nicht personenabhängig ausgewertet. Sie benötigt in der Durchführung ca. 10-15 min und steht zur Bearbeitung bis zum 30.04.2021 zur Verfügung.

Bei der Beantwortung der Fragen gibt es oft keine richtigen oder falschen Antworten. Es zählt Ihre persönliche Meinung!

Sollten Sie noch Rückfragen haben, steht Ihnen Frau Günther (Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Euskirchen) als Projektbetreuerin gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

die Projektgruppe

Vanessa Diefenbach (Gemeinde Nettersheim)

Maya Förster (Gemeinde Nettersheim)

Alena Jöntgen (Kreis Euskirchen)

Maren Reetz (Kreis Euskirchen)

Christopher Keymer (Kreis Euskirchen)

Niklas Malburg (Kreis Euskirchen)

Leon Schlesiger (Stadt Zülpich)

Jan Lethert (Stadt Euskirchen)

Julina Pütz (Stadt Euskirchen)

Theresa Gerhards (Stadt Bad Münstereifel)

1. Wie alt sind Sie?

- bis 25
- 26 – 39
- 40 – 55
- über 56

2. Wie ist Ihr jetziger Familienstand?

- Ledig
- Verheiratet
- Lebensgemeinschaft
- Geschieden
- Verwitwet

3. Haben Sie Kinder?

- Nein
- 1 Kind
- 2 Kinder
- 3 Kinder
- mehr als 3 Kinder

4. Haben Sie pflegebedürftige Angehörige?

- Ja
- Nein

5. Wie alt sind Ihre Kinder?

1. Kind	<input type="text"/>
2. Kind	<input type="text"/>
3. Kind	<input type="text"/>
4. Kind	<input type="text"/>
5. Kind	<input type="text"/>
6. Kind	<input type="text"/>

6. Haben Sie zu Gunsten Ihrer Kinder Elternzeit in Anspruch genommen?

- Ja
 Nein

7. Haben Sie aufgrund Ihrer familiären Verpflichtung (Kinder, pflegebedürftige Angehörige, o.ä.) eine Beschäftigung in Teilzeit ausgeführt?

- Ja
 Nein

8. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

- Ausbildung
 Bachelor
 Master

9. Sind Sie verbeamtet oder tariflich beschäftigt?

- verbeamtet
 tariflich beschäftigt

10. Üben Sie aktuell eine Führungsposition aus?

- Ja
 Nein

11. Wie hoch ist Ihr Beschäftigungsumfang?

- Vollzeit
 Teilzeit (bis 19,5 Std. / Woche)
 Teilzeit (20 – 30 Std. / Woche)
 Teilzeit (mehr als 30 Std. / Woche)

12. Welche Führungsposition führen Sie aus?

- mittlere Führungsposition (z.B. Teamleitung)
- höhere Führungsposition (z.B. Abteilungs-/ Amtsleitung)

13. Streben Sie aktuell eine (weitere) Führungsposition an?

- Ja
- Nein

14. Welche (weitere) Führungsposition streben Sie an?

- mittlere Führungsposition (z.B. Teamleitung)
- höhere Führungsposition (z.B. Abteilungs- / Amtsleitung)

Karrierebarrieren

Was sind aus Ihrer Sicht Gründe für die geringere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen?

15. Interessen

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Frauen haben weniger Interesse an Karriere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauen möchten soziale Kontakte und sonstige Interessen nicht vernachlässigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Familie

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Frauen verzichten wegen der Familie / Familienplanung auf eine Karriere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauen werden durch Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Karriere gehindert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch längere Abwesenheiten (Elternzeit, Teilzeitarbeit, Pflegearbeit, o.ä.) wird die Karriereleiter beendet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Weiterbildung / Förderung

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Frauen werden zu wenig in aufstiegsorientierter Weiterbildung unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frauen werden zu wenig dazu ermutigt Führungsverantwortung zu übernehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergleichbare Leistungen von Frauen werden weniger anerkannt als die Leistung von Männern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Ist Ihr Wunsch nach Inanspruchnahme eines familienfreundlichen
Angebotes des Unternehmens (z.B. Teilzeitarbeit, Home-Office o.ä.) schon
einmal abgelehnt worden?**

- Ja
 Nein

19. Hatten Sie schonmal den Eindruck, dass Ihr Fortkommen gehindert wurde?

- Ja
 Nein

**20. Sie hatten schonmal den Eindruck, dass Ihr Fortkommen gehindert wurde.
Woran lag das Ihres Empfindens nach?**

**21. Mit welcher Begründung wurde Ihr Wunsch nach Inanspruchnahme eines
familienfreundlichen Angebotes des Unternehmens abgelehnt?**

Karrierehilfen

Welche Möglichkeiten der Unterstützung gibt es für Frauen in (angestrebten) Führungspositionen?

22. Familie

	Stimme				
	Stimme nicht zu	eher nicht zu	Ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Die Unterbringungsmöglichkeit für Kinder im Kreis Euskirchen sind gut.	<input type="radio"/>				
Hilfe bei der Organisation einer Kinderbetreuung würde meinen Karriereaufstieg unterstützen.	<input type="radio"/>				
Meine Partnerin/ Mein Partner würde ihren/seinen Beschäftigungsumfang (auch) verringern, um familiären Verpflichtungen nachzugehen, und meinen Karriereaufstieg somit zu unterstützen.	<input type="radio"/>				
Ein erleichterter Wiedereinstieg nach Karenz (Elternzeit, Pflege o.ä.) durch die Teilnahme an wichtigen Besprechungen und eine Aufrechterhaltung des Informationsflusses würde meinen Karriereaufstieg unterstützen.	<input type="radio"/>				

23. Stellengestaltung

	Stimme nicht zu	Stimme eher zu	nicht es nicht	Ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Die Möglichkeit einer Führung in Teilzeit würde meinen Karriereaufstieg fördern.	<input type="radio"/>					
Die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office würde meinen Karriereaufstieg fördern.	<input type="radio"/>					
Die Gleichstellungsbeauftragte sorgt im Rahmen ihrer Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Aufteilung bei Karriereeinstiegen und -aufstiegen.	<input type="radio"/>					
Die Führungspositionen in meiner Behörde sind familienfreundlich gestaltet.	<input type="radio"/>					

24. Weiterbildende Seminare wurden mir angeboten.

- Ja
 Nein

25. Seminare

	Stimme nicht zu	eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Weiterbildende Seminare haben meinen Karriereaufstieg gefördert.	<input type="radio"/>				

26. Seminare

	Stimme nicht zu	eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme zu
Weiterbildende Seminare würde ich mir für meinen Karriereaufstieg wünschen.	<input type="radio"/>				

27. Ein Coaching/Supervision wurde mir angeboten.

- Ja
 Nein

28. Coaching

	Stimme nicht zu	eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Ein Coaching/Supervision würde ich mir wünschen.	<input type="radio"/>				

29. Coaching

	Stimme nicht zu	eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Ein Coaching/Supervision hat meinen Karriereaufstieg gefördert.	<input type="radio"/>				

30. Ich bin Mitglied in einem Frauennetzwerk.

- Ja
 Nein

31. Frauennetzwerk

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Ein Angebot für einen regelmäßigen Austausch für Frauen in (angestrebten) Führungspositionen innerhalb des Kreisgebietes würde ich in Anspruch nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vernetzung mit anderen Frauen, die in Führungspositionen sind oder solche anstreben, kann mich in meiner Entwicklung unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich wäre bereit, in einem solchen Netzwerk mitzuwirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Frauennetzwerk

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Eine Mitgliedschaft in einem Frauennetzwerk würde ich mir wünschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Frauennetzwerk

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	ich weiß es nicht	Stimme eher zu	Stimme voll zu
Ein Frauennetzwerk hat meinen Karriereaufstieg gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34. Was hat Ihr berufliches Fortkommen Ihres Empfinden nach am meisten
gefördert?**

**35. Haben Frauen und Männer Ihrer Meinung nach tatsächlich die gleichen
Chancen eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten?**

- ja, sicher
- eher ja
- eher nein
- nein, gar nicht

36. Sie haben den Eindruck, dass Frauen und Männer gar nicht bzw. eher nicht die gleichen Chancen haben eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten. Warum nicht?

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Liebe Teilnehmerin,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Umfrage zum Thema "Frauen in Führungspositionen" teilzunehmen!

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Freundliche Grüße, die Projektgruppe

Projektgruppe Frauen in Führungspositionen, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung –
2021

Anlage 8

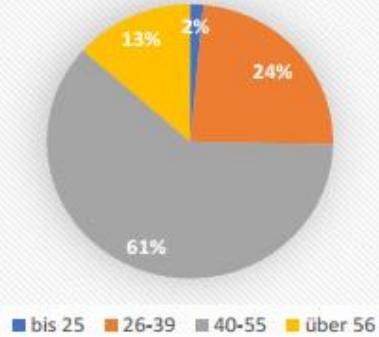
Auswertung des Online-Fragebogens aus Anlage 7. Die Auswertung der offenen Fragen (Fragen 24, 26, 47 und 49) wurde nicht in Form eines Kreisdiagrammes dargestellt.

Fragebogen Frauen in Führungspositionen

Auswertung der Zielgruppe (67 Teilnehmerinnen)

Persönliche Angaben Fragen zur Familie

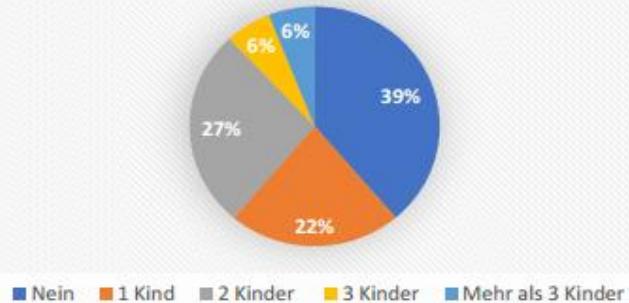
1. Wie alt sind Sie?



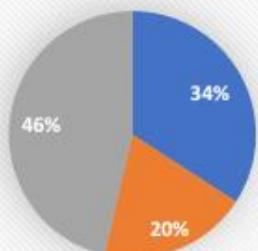
2. Wie ist Ihr jetziger Familienstand?



3. Haben Sie Kinder?

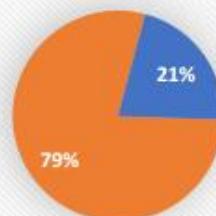


4. Wie alt ist Ihr Kind bzw. Ihre Kinder?



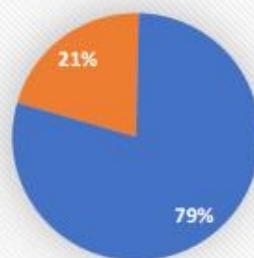
■ bis 14 ■ 15 - 17 ■ Über 18

5. Haben Sie zugunsten Ihrer Kinder Elternzeit in Anspruch genommen?



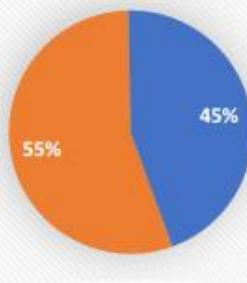
■ Ja ■ Nein

6. Haben Sie pflegebedürftige Angehörige?



■ Ja ■ Nein

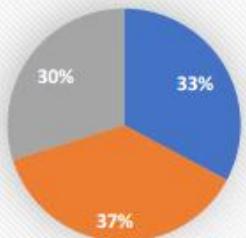
7. Haben Sie aufgrund familiärer Verpflichtungen eine Beschäftigung in Teilzeit ausgeführt ?



■ Ja ■ Nein

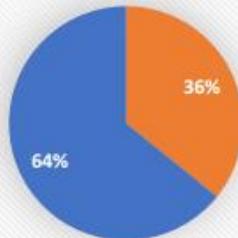
Fragen zur Stelle

8. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?



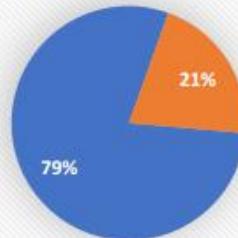
■ Ausbildung ■ Bachelor ■ Master

9. Sind Sie verbeamtet oder tariflich beschäftigt?



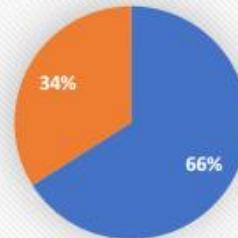
■ verbeamtet ■ tariflich beschäftigt

10. Üben Sie aktuell eine Führungsposition aus?



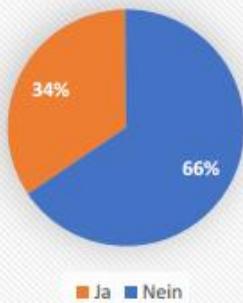
■ Ja ■ Nein

11. Welche Führungsposition üben Sie aus?

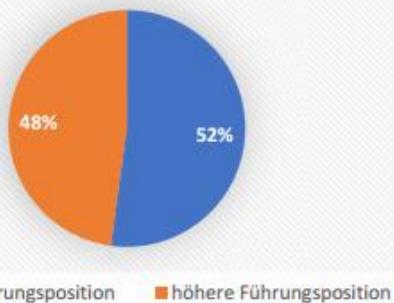


■ mittlere Führungsposition ■ höhere Führungsposition

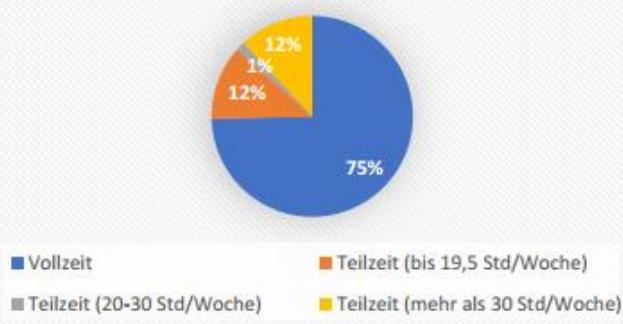
12. Streben Sie aktuell eine (weitere) Führungsposition an?



13. Welche (weitere) Führungsposition streben Sie an?



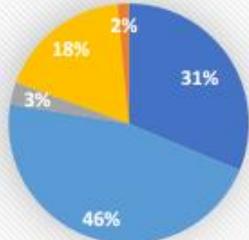
14. Wie hoch ist Ihr Beschäftigungsumfang?



Karrierebarrieren

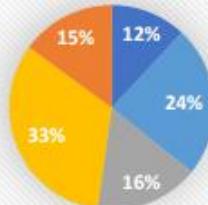
Fragen zu Interessen

15. Frauen haben weniger Interesse an Karriere.



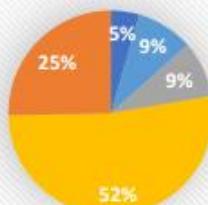
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

16. Frauen möchten soziale Kontakte und sonstige Interessen nicht vernachlässigen.



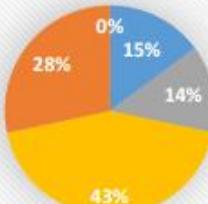
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

17. Frauen verzichten wegen der Familie / Familienplanung auf eine Karriere.



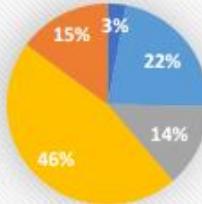
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

18. Frauen werden durch Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Karriere gehindert.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

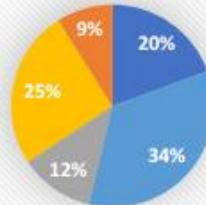
19. Durch längere Abwesenheiten wird die Karriereleiter beendet.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

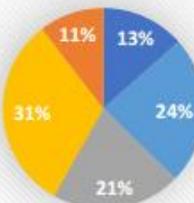
Fragen zu Weiterbildungen

20. Frauen werden zu wenig in aufstiegsorientierter Weiterbildung unterstützt.



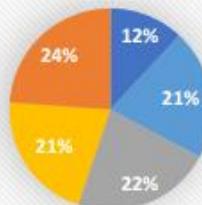
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

21. Frauen werden zu wenig dazu ermutigt Führungsverantwortung zu übernehmen.



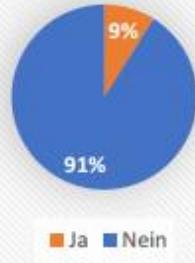
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

22. Vergleichbare Leistungen von Frauen werden weniger anerkannt als die Leistung von Männern.

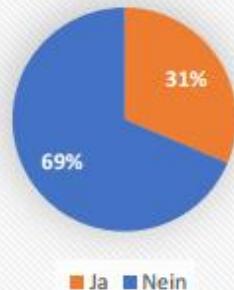


■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

23. Ist Ihr Wunsch nach Inanspruchnahme eines familienfreundlichen Angebots des Unternehmens schon einmal abgelehnt worden?

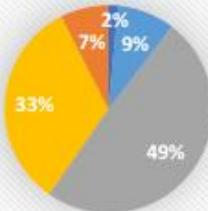


25. Hatten Sie schonmal den Eindruck, dass Ihr Fortkommen gehindert wurde?



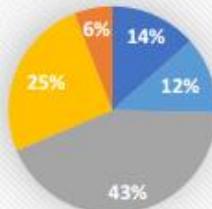
Karrierehilfen
Fragen zur Familie

27. Die Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder im Kreis Euskirchen sind gut.



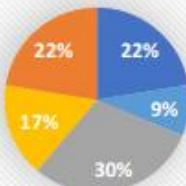
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

28. Hilfe bei der Organisation einer Kinderbetreuung würde meinen Karriereaufstieg unterstützen.



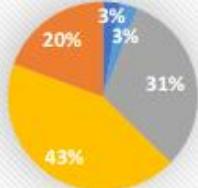
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

29. Mein Partner*in würde ihre/seine Beschäftigungsumfang (auch) verringern, um familiären Verpflichtungen nachzugehen, und um meinen Karriereaufstieg somit zu unterstützen.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

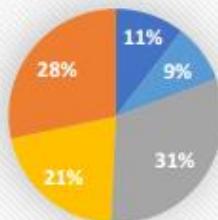
30. Ein erleichterter Wiedereinstieg nach Karez durch die Teilnahme an wichtigen Besprechungen und die Aufrechterhaltung des Informationsflusses würde meinen Karriereaufstieg unterstützen.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

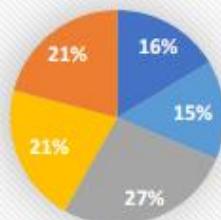
Fragen zur Stellengestaltung

31. Die Möglichkeit einer Führung in Teilzeit würde meinen Karriereaufstieg fördern.



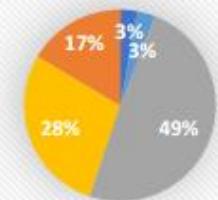
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

32. Die Möglichkeit der Arbeit in einer Führungsposition im Home-Office würde meinen Karriereaufstieg fördern.



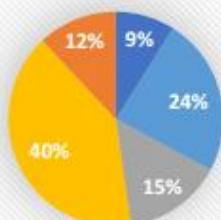
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

33. Die Gleichstellungsbeauftragte sorgt im Rahmen Ihrer Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Aufteilung bei Karriereeinstiegen und -aufstiegen.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

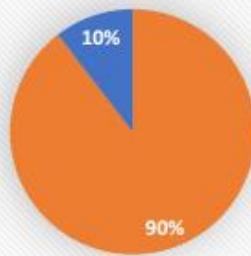
34. Die Führungspositionen in meiner Behörde sind familienfreundlich gestalten.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

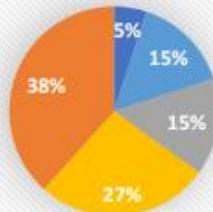
Unterstützungsangebote
Fragen zu weiterbildenden Seminaren

35. Weiterbildende Seminare wurden mir angeboten.



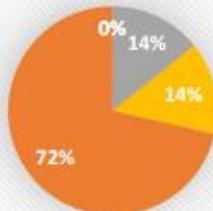
■ Ja ■ Nein

36. Weiterbildende Seminare haben meinen Karriereaufstieg gefördert.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

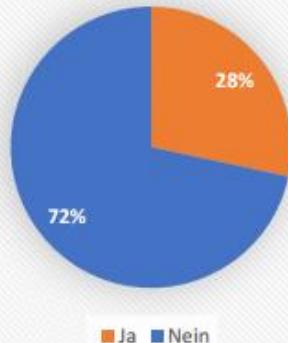
37. Weiterbildende Seminare würde ich mir für meinen Karriereaufstieg wünschen.



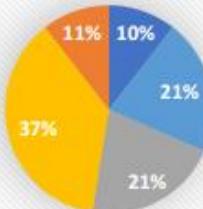
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

Fragen zu einem Coaching/Supervision

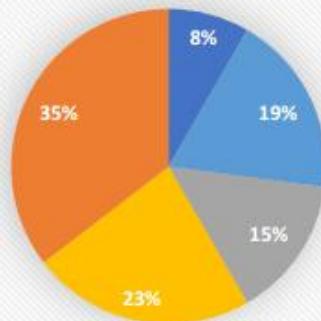
38. Ein Coaching / Supervision wurde mir angeboten.



39. Coaching / Supervision haben meinen Karriereaufstieg gefördert.

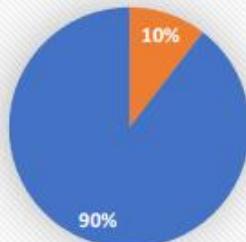


40. Ein Coaching / Supervision würde ich mir für meinen Karriereaufstieg wünschen.



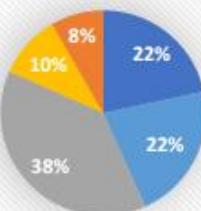
Fragen zu Frauennetzwerken

41. Ich bin Mitglied in einem Frauennetzwerk.



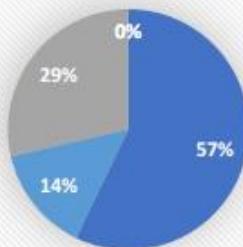
■ Ja ■ Nein

42. Eine Mitgliedschaft in einem Frauennetzwerk würde ich mir wünschen.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

43. Ein Frauennetzwerk hat meinen Karriereaufstieg gefördert.



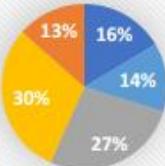
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

44. Ein Angebot für einen regelmäßigen Austausch für Frauen in (angestrebten) Führungspositionen innerhalb des Kreisgebietes würde ich in Anspruch nehmen.



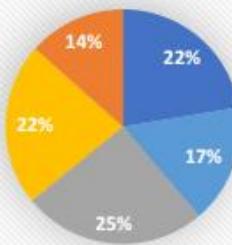
■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

45. Die Vernetzung mit anderen Frauen, die in Führungspositionen sind oder solche anstreben, kann mich in meiner Entwicklung unterstützen.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

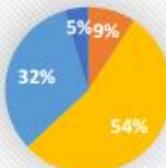
46. Ich wäre bereit, in einem solchen Netzwerk mitzuwirken.



■ Stimme nicht zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Ich weiß es nicht ■ Stimme eher zu ■ Stimme zu

Chancengleichheit

48. Haben Frauen und Männer Ihrer Meinung nach tatsächlich die gleichen Chancen eine ausgeschriebene Führungsposition zu erhalten?



■ ja, sicher ■ eher ja ■ eher nein ■ nein, gar nicht

Einverständniserklärung zum Interview

Einverständniserklärung zur Verwendung von Videos

Ich

Vorname, Name

Erkläre mich damit einverstanden, dass die Fotos oder Videoaufnahmen, die im Rahmen des Interviews für das Projekt „Frauen in Führungspositionen“ gemacht werden und auf denen ich abgebildet bin von der Projektgruppe der Hochschule für Polizei und Verwaltung für folgenden Zweck genutzt werden dürfen:

- Zusammenschnitt eines Videos für eine Präsentation vor den Bürgermeister*innen des Kreises Euskirchen
- Die Projektgruppe verpflichtet sich dazu, das Bildmaterial ohne vorliegende Einverständniserklärung nicht zu veröffentlichen.

Ich bin jederzeit berechtigt, die Projektgruppe um umfangreiche Auskunftserteilung zu den zu meiner Person gespeicherten Daten zu ersuchen. Ich kann jederzeit gegenüber der Projektgruppe die Berichtigung, Löschung und Sperrung einzelner personenbezogener Daten verlangen. Ich kann darüber hinaus jederzeit ohne Angabe von Gründen von meinem Widerspruchsrecht Gebrauch machen und die erteilte Einwilligungserklärung mit Wirkung für die Zukunft abändern oder gänzlich widerrufen. Die Informationen zur Datenerhebung gemäß Art. 13 DSGVO habe ich zur Kenntnis genommen und erkläre mich damit einverstanden.

Ort, Datum

Unterschrift

Anlage 10

Informationsbogen für das Interview

Frauen in Führungspositionen in der Verwaltung

Informationsbogen für das Interview

Name:

.....

Alter:

.....

Familienstand:

.....

Kinder/pflegebedürftige Angehörige:

.....

Ausbildung/Studium:

.....

Welche Stelle besetzen Sie momentan?

.....

Interviewbogen – qualitative Befragung

Frauen in Führungspositionen in der Verwaltung

Interviewbogen

1. Schildern Sie uns bitte Ihren ganz persönlichen Werdegang.

.....
.....
.....
.....
.....

2. Wurden / werden Sie dabei unterstützt eine Führungsposition einzunehmen?

Wenn ja, wo und durch wen haben Sie Unterstützung erhalten?
Wenn nein, wo und durch wen wurden Sie gehemmt?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Welche Unterstützung haben Sie als hilfreich erlebt? Gab es auch Unterstützung, die Ihnen nicht weitergeholfen hat? Falls ja, wieso?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Fällt es Ihnen schwer, Familie und Beruf zu vereinen?

ja nein

Falls ja, nennen Sie bitte zwei Gründe.

Falls nein, tragen hierzu, die oben genannte familienfreundlichen Angebote bei?

.....
.....
.....
.....

5. Bietet Ihre Verwaltung dem Personal familienfreundliche Arbeitsmodelle wie z. B. flexible Arbeitszeiten, Homeoffice u.a.? Werden die Aspekte auch in Führungspositionen berücksichtigt?

ja nein

Wenn ja, welche?

.....
.....
.....
.....

6. Haben Sie den Eindruck, dass Frauen es schwerer haben als Männer?

ja nein

Falls ja, woran machen Sie dies fest?

.....
.....
.....
.....

7. Haben Sie den Eindruck, als weibliche Führungskraft genauso respektiert zu werden wie Ihre männlichen Kollegen?

ja nein

Falls nein, was gibt Ihnen das Gefühl?

.....
.....
.....
.....

8. Gibt es möglicherweise einen Satz bezüglich weiblicher Führungskräfte, den Sie insbesondere in Ihrer eigenen Führungsposition gelegentlich hören? Und triggert Sie dieser an? Wie gehen Sie damit um?

.....
.....
.....
.....

9. Was könnte Sie in Ihrer Führungsposition stärken bzw. unterstützen? (Beispiel: Frauennetzwerke; Mentorinnen-Programme)

.....
.....
.....
.....

10. Welche Maßnahmen könnte Ihre Behörde ergreifen, um Sie und auch andere Frauen zu motivieren, eine Führungsposition anzustreben und einzunehmen? Nennen Sie bitte drei Möglichkeiten.

.....

.....

.....

.....

11. Was würden Sie uns jungen Frauen, die eine Führungsposition anstreben, mit auf den Weg geben?

.....

.....

.....

.....

Leitfaden des Mentoring- Interviews

Leitfaden

1. Was sind Ihre persönlichen Erfahrungen?
2. Wo sehen Sie Vorteile gegenüber herkömmlichem Mentoring, dass organisationsintern abläuft?
3. Über welche Kanäle haben Sie damals über das Mentorenprogramm informiert?
4. Wie war die Resonanz (Teilnehmerzahl, Feedback)?
5. Gab es Widerstände bei der Einführung des Programms und wenn ja, welche?
6. Nach welchen Kriterien wurden Mentor und Mentee ausgewählt? (Matching)
7. Gab es eine gezielte Ansprache an die MitarbeiterInnen, daran zu partizipieren?
8. Wie hoch war der organisatorische Aufwand (auch Kosten)?
9. Befürworten Sie ein Mentorenprogramm sowohl für Männer als auch für Frauen, bei dem diese sich untereinander coachen?
10. Gab es für Sie Punkte in dem Mentoring, welche Sie im Nachhinein geändert hätten?
11. Gab es Themenbereiche innerhalb des Programms, in denen Schwierigkeiten auftraten?
12. Was sind für Sie die wichtigsten Faktoren, um ein funktionierendes Mentorenprogramm zu etablieren?
13. Haben Sie noch Tipps für die Projektgruppe?

12 Eigenständigkeitserklärung

Im Folgenden sind die Eigenständigkeitserklärungen von:

- Frau Maya Baumgärtner
- Frau Vanessa Diefenbach
- Frau Theresa Gerhards
- Frau Alena Jöntgen
- Herr Christopher Keymer
- Herr Jan Lethert
- Herr Niklas Malburg
- Frau Julina Pütz
- Frau Maren Reetz
- Herr Leon Schlesiger

Aufgeführt.



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.822 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Baumgärtner, Maya

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: M.C. Baumgärtner



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.453 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Diefenbach, Vanessa

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: V. Diefenbach



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.768 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Gerhards, Theresa

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: 



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

3.534 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Jöntgen, Alena

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: A. Jöntgen



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.516 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Keymer, Christopher

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift:



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

3.563 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Lethert, Jan

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift:



Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

4.201 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.

Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Malburg, Niklas

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: N. Molsborg



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

3906

Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Pütz, Julina

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: J. Pütz



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.290 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Reetz, Maren

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift:



HSPVNRW

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe und außer den im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie in den Anmerkungen genannten Hilfsmitteln keine weiteren benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die anderen Werken dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht. Dies trifft insbesondere auch auf Informationen aus dem Internet zu.

Gleichzeitig erkläre ich, dass weder diese Arbeit – in dieser oder einer inhaltlich äquivalenten Form – noch Teile daraus von mir oder einer anderen Person als Studienleistung an anderer Stelle vorgelegt oder veröffentlicht wurde. Mir ist insofern bekannt, dass es sich bei der Abgabe eines Plagiats um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Der Umfang der Arbeit (Haupttext inkl. Fußnoten, ohne Deckblatt, Inhaltsübersicht, Verzeichnisse etc.) beträgt insgesamt

2.593 Wörter.

Zutreffendes bitte ankreuzen:

- Ich versichere, dass ich bei der Erstellung der Arbeit keine Quellen verwendet habe, die als „Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch“ eingestuft sind.
- Ich habe bei der Erstellung der Arbeit Quellen verwendet, die als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" eingestuft sind. Mir ist bekannt, dass meine Arbeit daher ebenfalls als "Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch" einzustufen ist. Ich verpflichte mich ausdrücklich, die Arbeit verschlossen aufzubewahren und unbefugten Personen nicht zugänglich zu machen. Mir ist bekannt, dass eine Veröffentlichung der Arbeit ausgeschlossen ist und die Arbeit bei der Einschreibung in einer anderen Hochschule nicht vorgelegt werden kann.

Name, Vorname: Schlesiger, Leon

Ort, Datum: Euskirchen, den 28.05.2021

Unterschrift: L. Schlesiger