

Bettina Franzke

## Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Karriereambitionen, Hürden und Handlungsempfehlungen für den weiteren Aufstieg

*Im öffentlichen Dienst sind Frauen auf der untersten Führungsebene vielerorts bereits gut repräsentiert. Doch anders als ihre (männlichen) Kollegen steigen sie oft nicht weiter auf. Um mehr über die Karriereambitionen und Hürden von Frauen zu erfahren, wurden 54 qualitative Interviews mit Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung geführt.*

*Die Ergebnisse zeigen, dass der Aufstieg in die Teamleitung in der Regel aus einer sachbearbeitenden Funktion erfolgte. Bei den Müttern lag zu diesem Zeitpunkt die Lebensphase mit Kindern im betreuungsintensiven Alter zumeist hinter ihnen. Ein Drittel der Befragten plante den Wechsel in die Führungsebene, bei den anderen spielten günstige Umstände wie eine Umorganisation eine Rolle. Die Führungsmotivation der Frauen macht sich vorrangig am Umgang mit Menschen und dem Team fest. Sie praktizieren einen stark mitarbeiterorientierten, kooperativen und partizipativen Führungsstil. Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, Akzeptanzprobleme zu erfahren. So werden sie weniger ernst genommen oder ihr Führungsstil gilt als nicht durchsetzungsstark.*

*28 Befragte, also jede zweite, sind ambitioniert, weiter aufzusteigen, manche von ihnen allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt. Hauptmotive sind der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung sowie die Aussicht auf ein größeres Aufgabengebiet. Nicht aufstiegsinte-*

*ressierte Frauen geben sich mit dem Erreichten zufrieden oder schrecken vor einem höheren zeitlichen Investment, der Entfremdung von Fachaufgaben und vom Team, vor einer stärkeren politischen Einbindung sowie dem Auswahlverfahren zurück.*

*Es werden Maßnahmen abgeleitet, die darauf abzielen, die Karriereplanung von Frauen in der öffentlichen Verwaltung langfristig und nachhaltig zu stärken und bestehende Barrieren abzubauen.*

### 1. Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung

Frauen in Deutschland besetzen seltener Führungspositionen als Männer. Ihr Anteil an Führungspositionen lag 2022 bei 29 Prozent (Destatis 2022). Für die öffentliche Verwaltung und Sozialversicherung wird der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene mit 26 Prozent und für die zweite Führungsebene mit 40 Prozent angegeben (Kohaut/Möller 2022). Frauen im höheren Management sind demnach deutlich unterrepräsentiert, wenngleich auch der Frauenanteil im unteren Management angesichts des hohen Gesamtanteils weiblicher Beschäftigter als zu gering einzustufen ist.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes ist insofern kritisch zu bewerten, dass er gleichstellungspoli-

Tabelle 1: Hindernisse, die Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition entgegenstehen

| Individuelle Faktoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Organisationale Faktoren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Interesse an Führung und Macht</li> <li>• Selbstunterschätzung von Fähigkeiten: weniger Selbstvertrauen, mehr Zweifel</li> <li>• Mitarbeiterorientierter Führungsstil</li> <li>• Intrinsische Motive/Freude an der Ausübung einer Führungsposition auf unterster Ebene</li> <li>• Familiäre und persönliche Verpflichtungen: hoher Anteil bei Haushalt und Kindererziehung, erwartete negative Folgen für die Familie bei Aufnahme einer Führungsposition</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Ermutigung für Führungspositionen</li> <li>• Stereotype und Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen</li> <li>• Tatsächliche oder antizipierte Akzeptanzprobleme</li> <li>• Nachteile bei der Beurteilung und Auswahl</li> <li>• Fehlende Netzwerke und Unterstützung</li> <li>• Konservative Ausschlusskultur bzw. veränderungsorientierte Bewahrungskultur (Kaiser et al. 2012)</li> </ul> |
| Gesellschaftliche Normen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft: Führungsrolle ist „männlich“ belegt</li> <li>• Traditionelle Rollenaufteilung: Frauen/Mütter übernehmen mehr Care-Aufgaben</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Quelle: eigene Darstellung.

tischen Bestrebungen bzw. Vorgaben entgegensteht. Angesichts des hohen Frauenanteils in vielen Behörden ist eine Betrachtung des Themas aus Gendersicht besonders virulent.

## 2. Karrierehindernisse von Frauen

Eine Übersicht möglicher Hindernisse, die Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition entgegenstehen, findet sich in Tabelle 1.

Als *individuelle* Faktoren kommen weniger Interesse an Führung und Macht sowie eine Selbstunterschätzung von Fähigkeiten infrage. Zudem tendieren Frauen zu weniger Selbstvertrauen und haben mehr Zweifel an ihren Führungskompetenzen (Friedel-Howe 2003). Dass Frauen mitarbeiterorientierter führen als Männer und sie intrinsisch für Führungsaufgaben auf unterster Ebene motiviert sind, dafür sprechen die Befunde von Eagly und Carli (2007a, 2007b). Beides könnte einen „Klebeffekt“ hervorrufen (Eagly/Carli 2016: 514). Nicht zuletzt müssen familiäre und persönliche Verpflichtungen als Hürden in Betracht gezogen werden: Schon weibliche Nachwuchskräfte der Verwaltung befürchten, dass sich ihre Berufsbiografie infolge einer Familiengründung verlangsamt und ein hoher Teil an Haushalts- und Sorgearbeit bei ihnen als Frauen verbleibt (Franzke/Kirschbaum 2018).

Auf organisationaler Ebene ist denkbar, dass Frauen – unter anderem aufgrund von Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, nicht linearen Erwerbsbiografien und

der Unterstellung geringerer Führungskompetenzen (vgl. Wippermann 2014) – weniger für Führungspositionen ermutigt werden. Darüber hinaus passen die Vorstellungen über die ideale Führungskraft eher zum männlichen Stereotyp, nach dem Männer als durchsetzungsstark, leistungsorientiert und entschieden beschrieben werden. Weiblichen Führungskräften hingegen werden Eigenschaften wie mangelnde Zielstrebigkeit, emotionale Empfindlichkeit sowie Beziehungsorientierung unterstellt (Friedel-Howe 1990: 22; Kaiser et al. 2012: 25). Es könnte sein, dass Frauen weniger kompetent wahrgenommen werden, weil männlich konnotierte Verhaltensweisen bei ihnen kritisch, da aus „der Rolle fallend“, angesehen werden (Rennenkampff/Kühnen/Sczesny 2008: 172). Dies könnte auch in Beurteilungs- und Auswahlverfahren für höhere Positionen nachteilige Effekte haben.

Negativ in Bezug auf die Aufstiegschancen kann sich zudem das Fehlen (relevanter) Netzwerke auswirken. Frühere Studien zeigten, dass Frauen interne Netzwerke unterschätzen und es ihnen schwerer fällt, Zugang zu informellen Förderungen zu erhalten (Friedel-Howe 2003).

Auch Besonderheiten der Organisationskultur kommen zur Erklärung der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen infrage (Kaiser et al. 2012: 8). Die öffentliche Verwaltung ähnelt den Merkmalen einer „konservativen Ausschlusskultur“: Die Führungskompetenz von Frauen wird nicht grundlegend angezweifelt. Allerdings wird die Verantwortung für die Familie den Frauen zugeschrieben. Dies kann latente

Benachteiligungen beinhalten: z. B., dass sich teilzeitbeschäftigte Frauen erst gar nicht bewerben oder ihnen die Ausübung zeitintensiver Führungspositionen nicht zugetraut wird. Daneben weist die öffentliche Verwaltung Merkmale einer „veränderungsorientierten Bewahrungskultur“ auf (Kaiser et al. 2012: 8). Hier können konservativ-hierarchische Strukturen und Werte einem Aufstieg von Frauen entgegenstehen. So könnten Frauen schlechter beurteilt werden und Auswahlverfahren könnten nicht lebensphasenorientiert ausgerichtet sein.

Über individuelle und organisationale Faktoren hinaus wirken *gesellschaftliche Normen* auf die Beschäftigten und Organisation ein. In dem Zusammenhang sind stereotype Rollenbilder in der Gesellschaft sowie die traditionellen Rollenaufteilungen von Berufs- und Sorgearbeit zu nennen. Viele Familien leben im Hauptverdiener-Zuverdienerin-Modell, bei dem die Mutter gegenüber dem Vater beruflich zurücktritt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013).

### 3. Zwischenfazit

Die beschriebenen Karrierehindernisse liegen nicht isoliert, sondern kombiniert und miteinander verwoben vor. Vieles spricht für die Metapher eines Labyrinths von Eagly und Carli (2016), nach der Frauen durchaus aufsteigen können, es aber auch lange, unüberschaubare und ungewisse Wege gibt. Die Barrieren wurden in mehreren Studien auch für Frauen im öffentlichen Sektor festgestellt (Habermann-Horstmeier 2008). Die Sichtweisen von Frauen auf der untersten Führungsebene wurden bisher nicht für die öffentliche Verwaltung erforscht.

### 4. Methodik

Zwischen Oktober 2021 und Juni 2022 wurden im Rahmen von Abschlussarbeiten an der HSPV NRW 54 leitfadengestützte Interviews mit Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung geführt. Die Interviews dauerten im Schnitt 45 Minuten. Acht Teamleiterinnen sind bei einer Kreis- oder Gemeindeverwaltung (Buchstabe A), zehn bei einer Stadtverwaltung (Buchstabe B) und 36 bei einem Kommunalverband (Buchstabe C) in NRW tätig.

Die Interviews wurden über eine themenbezogene Inhaltsanalyse ausgewertet (Kuckartz 2016). In der Ergebnisdarstellung wird auf Originaltöne aus den Interviews Bezug genommen. Dies erfolgt über die Angabe der Befragten und Zeilen-

nummer. Die ausführlichen Ergebnisse lassen sich bei Franzke (2023a) nachlesen.

## 5. Ergebnisse

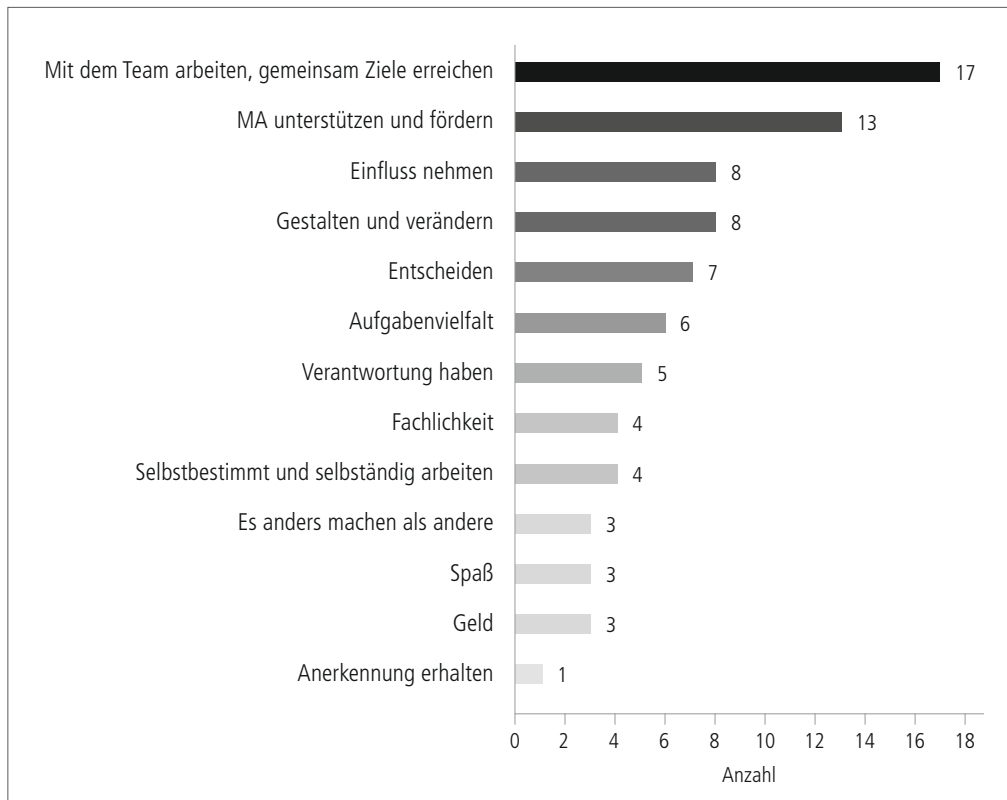
### Motivation für Führungsaufgaben: Was motiviert Frauen für Teamleitungsaufgaben?

Die Motive der Frauen für Teamleitungsaufgaben machen sich an dem Umgang mit Menschen sowie dem Wunsch, zu gestalten und zu entscheiden, fest (s. Abb. 1). Die Aussage „Ich mag Menschen“ (C30 72) verdeutlicht diesen Beweggrund. Die Frauen wollen gemeinsam mit den Beschäftigten Ziele erreichen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sie fördern und ihre Potenziale heben. C33 betont den Aspekt der Personalentwicklung, wenn sie herausstellt: „Es macht mir unheimlich viel Spaß zu sehen, wie Menschen [...] über ihre Grenzen hinauswachsen, sich fachlich, inhaltlich, aber auch persönlich weiterentwickeln“ (C33 142–144). Darüber hinaus geht es ihnen darum, zu gestalten, Einfluss zu nehmen sowie Menschen und Inhalte zu verändern. Weiterhin stellen das Interesse an den Aufgaben, deren Vielfalt und an einer spezifischen Fachlichkeit Führungsmotive dar. B6 meint: „Es wird nie langweilig [...] Es ist immer bunt“ (B6 82). Sonstige Beweggründe wie Geld, Spaß oder die Abgrenzung gegenüber Führungskräften mit kritischem Führungsstil sind dem gegenüber untergeordnet.

### Zugang zu den bisherigen Führungsaufgaben: Wie sind die Frauen in die Position gekommen? Gab es förderliche Faktoren und (oder) Barrieren? Wie war die Anfangszeit?

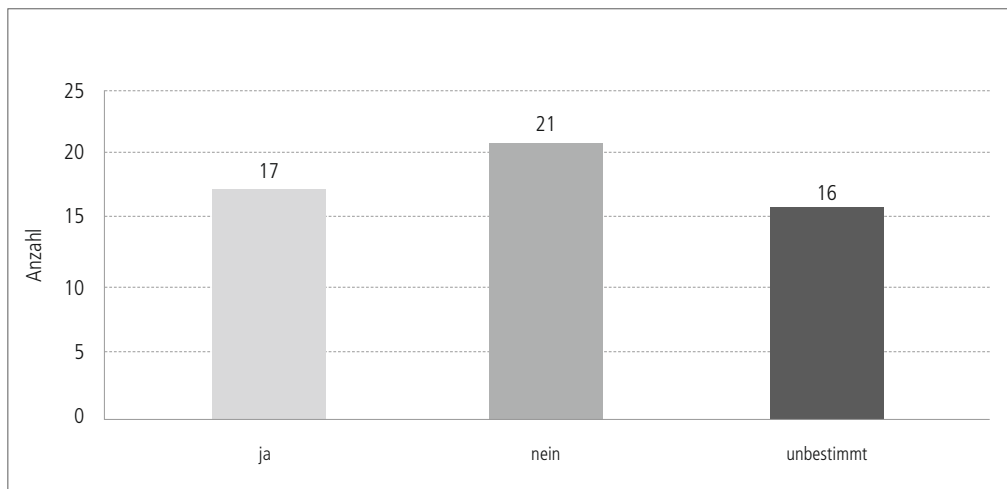
Die Teamleiterinnen sind mit einer Ausnahme in ihrer jetzigen Organisation aus einer sachbearbeitenden Funktion in die Teamleitung aufgestiegen. Zumeist bewegen sich die Befragten im selben Aufgabengebiet wie zuvor. Oft kannten sie das Team bereits aus der Rolle der Kollegin. 17 Frauen (31 %) hatten ihren Aufstieg geplant, 21 (39 %) nicht und bei 16 (30 %) ist dies unbestimmt (s. Abb. 2). Das bedeutet, dass der Wechsel auf eine Führungsposition auf unterster Ebene in der Regel als Zufallsprodukt entstanden und in der Mehrheit kein Ergebnis systematischer Führungskräfteentwicklung ist. So sagt C29: „Da bin ich reingestolpert, meine Motivation war das eigentlich überhaupt nicht, also ich war [mit den damaligen Aufgaben] komplett zufrieden“ (C29 24–26). Und C36 berichtet: „Ich habe meine Karriere nicht bewusst geplant. Es war eine Laune der Natur“ (C36 16–17).

Abbildung 1: Motive als Führungskraft (n = 54, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 2: War eine Führungsposition geplant? (n = 54)



Quelle: eigene Darstellung.

Offenbar zeigt sich das von Eagly und Carli (2016: 514) als „Klebeffekt“ („sticky floor“) bezeichnete Phänomen nicht erst auf einer Führungsposition, sondern bereits bei sachbearbeitenden Tätigkeiten: Dass Frauen erst gar nicht in Führungspositionen aufsteigen, dürfte teilweise durch fehlende Karriereplanung erklärbar sein.

Den Anstoß für den Wechsel in die Führungsebene bildeten oft günstige Umstände, wie bspw. eine Um-/Neustrukturierung oder der Weggang der bisherigen Führungskraft. Mitunter musste aber auch der Zeitpunkt „passen“. Zwei Drittel der Befragten sind über 40 Jahre alt und haben weniger als fünf Jahre Führungserfahrung.

29 der 36 Mütter sahen sich erst zum Aufstieg bereit, als die Kinder älter waren. Für diese Gruppe waren (phasenweise) Teilzeitarbeit und manchmal längere berufliche Auszeiten in der Vergangenheit kennzeichnend. Nach Auffassung von C13 ist „Kinder kriegen [...] ein Cut. Da ist man raus [...] aus dem Team, aus der Arbeit, aus dem Gefüge. Das hat mich um vier Jahre zurückgeworfen“ (C13 351–353). Nur sieben Frauen bekamen nach Antritt der Führungsaufgaben ein Kind. Sie verzichteten zumeist auf eine Reduktion der Arbeitszeit und nahmen allenfalls kurze Erwerbsunterbrechungen in Kauf.

Ein Teil der Frauen wurde beim Wechsel in eine Führungsposition von seinen direkten oder höheren Vorgesetzten ermutigt oder unterstützt. C17 sagt: „Ich würde sagen, das war schon ein bisschen wie eine Mentorin von der neuen Chefin, die gesagt hat, ja auf jeden Fall machst du das“ (C17 65–68). Unterstützung gab es darüber hinaus aus dem kollegialen Umfeld, aus Netzwerken und durch Mentoring. Günstig für die erstmalige Übernahme von Führungsaufgaben war mitunter auch, dass einige Frauen sich als Projektleiterin, stellvertretende oder kommissarische Teamleitung bewährt hatten. Diejenigen, die sich auf Führungsaufgaben vorbereiteten, berichten, dass sie – was den Zugang zu einer Führungsposition betrifft – von der Teilnahme an Qualifizierungen bzw. Fort- und Weiterbildungen sowie von Coaching und Mentoring profitierten.

Die Anfangszeit als Führungskraft forderte von den Frauen oft Fähigkeiten und Kompetenzen, auf die sie nicht vorbereitet waren. Es war eher ein „Learning by Doing“ (B10 78). Während Qualifizierung für den Zugang zu Führungspositionen hilfreich ist, war sie es beim Einfinden eher weniger.

**Führungsstil: Welchen Führungsstil praktizieren Frauen als Teamleiterinnen? Ist dieser geschlechtsspezifisch? Wie hat sich das Führungsverhalten im Laufe der Zeit verändert?**

Die Frauen beschreiben ihren Führungsstil als kooperativ, kommunikativ, empathisch, kollegial und auf Augenhöhe mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. C31 behauptet über sich: „Ich bin der geborene Kümmerer und das ist gerade in der Mitarbeiterführung ein großes Plus“ (C31 74–75). Die Befragten wollen die Beschäftigten mitnehmen und sie in Inhalte, Prozesse und Entscheidungen einbinden. C2 versteht sich „eigentlich immer noch als Teil des Teams“ (C2 106–107).

45 Teamleiterinnen (83 %) bejahen die Frage, dass es geschlechtsspezifische Führungsstile gibt.

Frauen in Führungspositionen bringen dabei mehr Empathie und Emotionalität zum Ausdruck, Männer seien hingegen sachlicher, „lassen diese ganzen Emotionen weg, was ich nicht gut kann“ (C14 78–79). Darüber hinaus würden weibliche Führungskräfte mehr kommunizieren, um die Akzeptanz des Führungshandelns sicherzustellen. Anders als Männer seien sie weniger auf Rivalität aus: Männer würden konkurrenzbetonter handeln („Ellenbogenmentalität“, C21 70), Frauen würden hingegen einen Konsens herstellen wollen. C29 kommentiert dies mit den Worten: „In manchen Dingen glaube ich, dass Frauen das besser machen“ (C29 160–161). Die in den 1990er- und 2000er-Jahren erforschten Merkmale eines weiblichen Führungsstils (vgl. z. B. Friedel-Howe 1990), der durch Mitarbeiter- und Konsensorientierung charakterisiert ist, sind demnach keinesfalls überholt, sondern so aktuell wie nie zuvor.

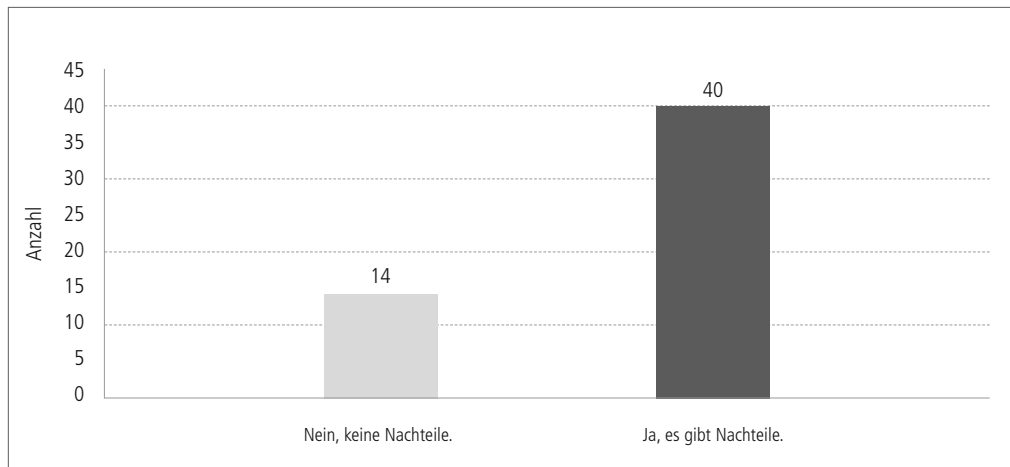
Mit zunehmender Erfahrung hat sich der Führungsstil der meisten Frauen verändert. Viele Befragte berichten, dass sie ihre Aufgabenorientierung stärkten. Anders als in der Anfangszeit treten sie jetzt bestimmter auf und treffen häufiger Entscheidungen. Sie sind selbstbewusster geworden, delegieren mehr und messen der Personalführung einen höheren Stellenwert zu. Es scheint, dass der beziehungs- und mitarbeiterorientierte Stil nicht abgenommen, sondern sich weiterentwickelt hat und um aufgabenorientierte Komponenten ergänzt worden ist.

**Chancen und Herausforderungen: Welche Chancen und Herausforderungen verbinden sich mit der Teamleitung? Gibt es geschlechtsspezifische Herausforderungen?**

43 Befragte (80 %) schreiben sich keine Vorteile als Frau zu. Im Gegenteil: 40 (74 %) der Teamleiterinnen meinen, dass sie als Frau Nachteile erleben (s. Abb. 3).

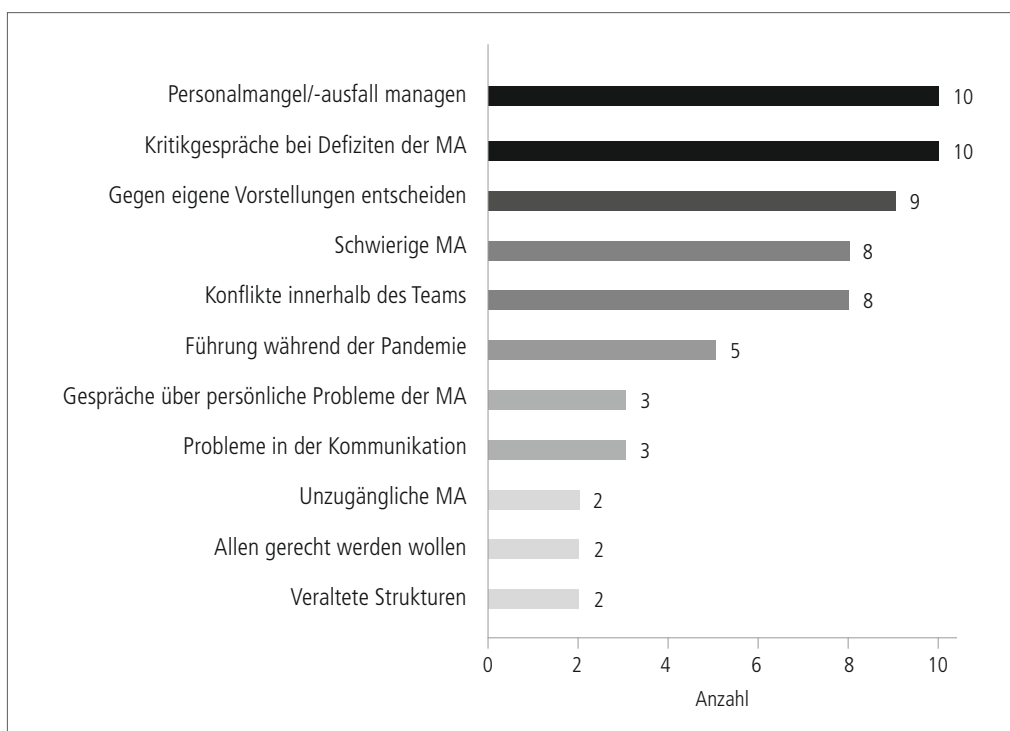
Ein Teil der Frauen berichtet von Akzeptanzproblemen: Ihre Kompetenzen und ihr Führungswille werden infrage gestellt. Sie werden beobachtet und müssen sich gerade in der Anfangszeit einer Führungsposition beweisen. C4 berichtet: „Als Frau ist es in höheren Positionen der Fall, dass man nicht ganz ernst genommen wird, uns da was abgesprochen wird, wir zu empathisch sind“ (C4 276–277). Zudem finde eine Stereotypisierung statt in dem Sinne, dass bspw. das Aussehen einer Frau kommentiert wird oder entschlossenes Auftreten als „zickig“ gilt, während das gleiche Verhalten bei einem Mann als souverän eingestuft wird. A8 sagt: „Ich glaube, dass Frauen schneller nachgesagt

Abbildung 3: Gibt es als Frau Nachteile im Beruf? (n = 54)



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 4: Schwierige Situationen im Führungsalltag (n = 54, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung.

wird, sie wären zickig, emotional oder hätten ihre Tage, was überhaupt nichts zur Sache tut“ (A8 289–293).

Entsprechend der starken Ausrichtung auf Menschen stellt es die Teamleiterinnen vor besondere Herausforderungen, wenn es Probleme mit den Beschäftigten gibt. Kritische Führungssituationen sind solche, in denen Personalmangel oder -ausfall gemanagt werden oder Gespräche

mit schwierigen, unzugänglichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern geführt werden müssen. Auch Aussprachen bei Defiziten oder persönlichen Problemen der Beschäftigten werden als herausfordernd erlebt. Ebenso werden Probleme in der Kommunikation oder Konflikte im Team als kritische Situationen eingeschätzt. Nicht zuletzt bewerten einige Teamleiterinnen Situationen negativ, in denen sie gegen eigene Vorstellungen

entscheiden müssen. Die Ergebnisse zu den schwierigen Situationen im Führungsalltag sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

Eine besondere Herausforderung ist die Aufrechterhaltung einer positiven Work-Life-Balance. Hier überwiegt die Unzufriedenheit, die sozusagen als Teil des Gesamtpaketes hingenommen wird. Ein Team zu leiten bedeutet viel Arbeit und einen hohen Zeiteinsatz. Überstunden oder Druck „von oben“ gehören mit zur Position. Zwar kommt mit der Erfahrung mehr Routine in den Alltag, dennoch erschwert eine Führungsfunktion den privaten Ausgleich („Es beginnt dann ein Konkurrenzkampf im Kopf“, B2 273–274). Oft bleibt wenig Zeit für die Familie oder Freizeitaktivitäten. Hinzu kommt die Mehrfachbelastung durch die Übernahme von Haushaltstätigkeiten und Familienaufgaben.

#### **Beruf und Familie: Wie steht es um die Vereinbarkeit?**

Zwei Drittel (n = 36 oder 67 %) der befragten Teamleiterinnen haben Kinder. Allerdings lebt nur ein Drittel der Befragten (n = 17 oder 31 %) derzeit mit Kindern unter zehn Jahren im selben Haushalt zusammen. Bei einem Teil der Mütter sind die Kinder aus dem betreuungsintensiven Alter heraus, einige sind bereits ausgezogen. Deshalb verwundert nicht, dass 80 % der befragten Frauen derzeit in Vollzeit tätig sind. Nur 20 % arbeiten in Teilzeit. Es fällt auf, dass der Hauptteil der Sorge- und Hausarbeit von den Frauen übernommen wird – trotz beruflich hohen Engagements. C27 sagt: „Die Frau macht’s und der Mann macht nichts“ (C27 396). Mitunter sind die Aussagen wenig konkret und unge-

nau. Einigen Befragten fällt es schwer, eine Gesamtbilanz zu ziehen. Manche geben offen zu, dass sie sich wegen der Hausarbeit mit ihrem Partner streiten, sie mit der Aufteilung unzufrieden sind oder sich mit einer Ungleichverteilung zu ihren Ungunsten abgefunden haben.

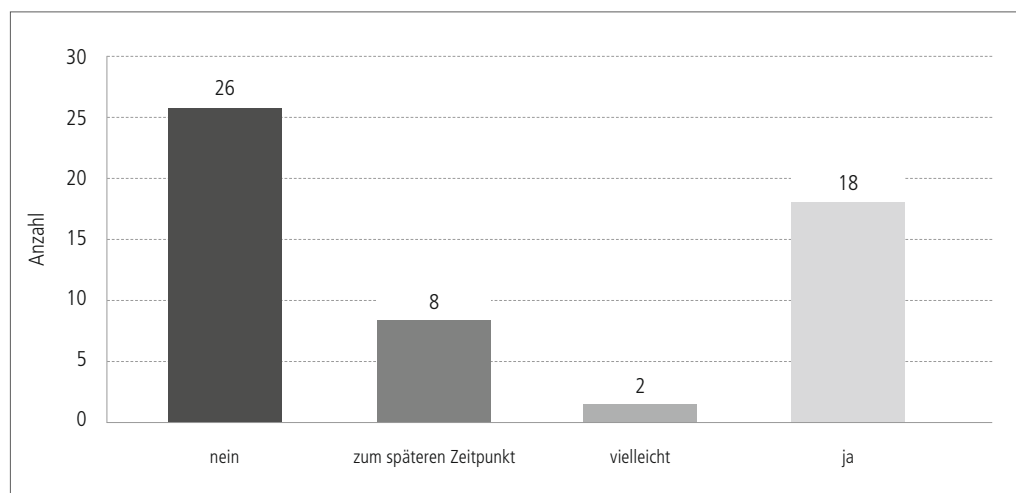
Frauen, die Kinder bekamen, als sie schon eine Führungsposition innehatten, nahmen keine oder lediglich kurze Elternzeiten bis zu sechs Monaten. Alle kehrten in Vollzeit oder vollzeithäufiger Beschäftigung zurück. Zwei Befragte berichten, dass sie nach der Geburt von Kindern wieder in die Sachbearbeitung wechselten. Alle längeren familiären Auszeiten und Elternzeiten waren bei den in dieser Stichprobe befragten Frauen deutlich vor Beginn der Führungslaufbahn platziert.

Mütter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter nutzen vor allem die Möglichkeit der Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten. Beides fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch bei Frauen ohne Verantwortung für (betreuungsintensive) Kinder die Work-Life-Balance.

#### **Aufstiegsambitionen: Wie ambitioniert sind die Teamleiterinnen, in die nächsthöhere Position aufzusteigen?**

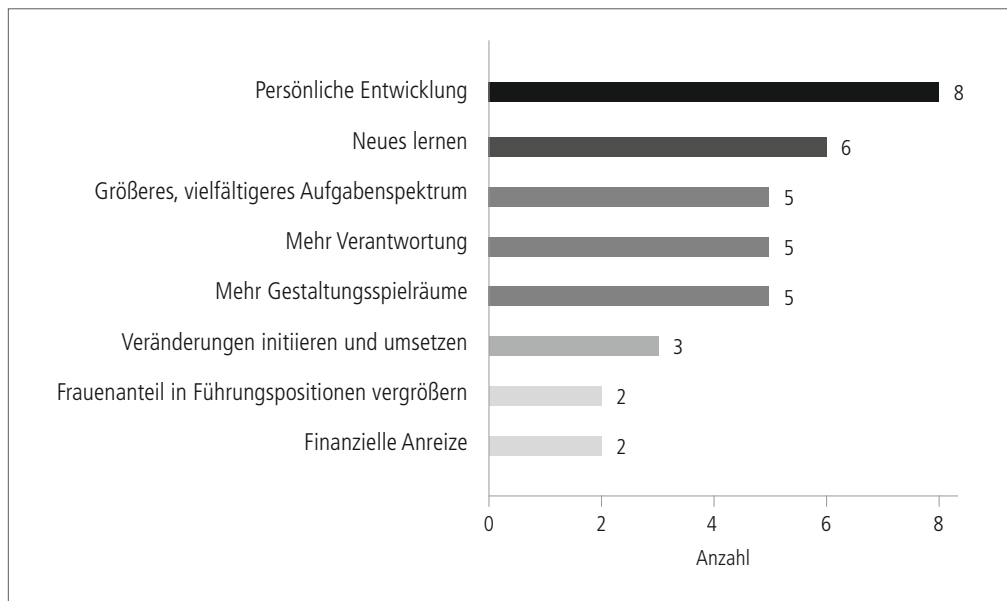
28 Befragte (52 %) haben Ambitionen, weiter aufzusteigen, 26 (48 %) nicht. Dass rund die Hälfte der Teamleiterinnen grundsätzlich zu einem Wechsel in eine höhere Position bereit ist, kann als beachtliches Potenzial und wertvolle Ressource gedeutet werden. Diese Klarheit überrascht, weil 41 Frauen die Teamleitungsposition noch keine fünf Jahre bekleiden und einige

Abbildung 5: Sind Sie interessiert, weiter aufzusteigen? (n = 54)



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 6: Motive für den weiteren Aufstieg (n = 28, aufstiegsmotivierte Frauen, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung.

sich sogar noch in der Einfeldung befinden. Der Aufstiegswille scheint jedoch davon nicht beeinflusst zu sein.

Bei den Aufstiegsmotivierten muss zwischen den 18 Frauen mit klarem Aufstiegswillen, den acht mit einer Aufstiegsmotivation zu einem späteren Zeitpunkt (wenn die Kinder älter sind, weitere Führungserfahrung gesammelt wurde oder bestimmte Ziele erreicht wurden) und den zwei mit bedingtem Aufstiegsmotiv (es braucht die richtige Stelle) differenziert werden (s. Abb. 5).

Die Aufstiegs motive lassen sich – mit abnehmender Bedeutung – in intrinsische, aufgabenbezogene, idealistische und extrinsische Motive unterteilen (s. Abb. 6). Häufig wollen die Frauen sich persönlich weiterentwickeln, Neues lernen und an den Aufgaben wachsen (intrinsisch). C2 sagt: „Ich denke, wenn man zu lange das Gleiche macht, verkümmert man geistig“ (C2 547–549). Und C30 stellt heraus: „Also ich weiß, was ich kann. Und meine Kinder sind so weit, dass ich neue Möglichkeiten habe“ (C30 258–260). Darüber hinaus motiviert sie die Aussicht auf ein größeres, vielfältigeres Aufgabenspektrum sowie der Zuwachs an Verantwortung, Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit, Veränderungen initiieren und umsetzen zu können (aufgabenbezogene Motive). Zwei Befragte wollen dazu beitragen, den Frauenanteil in den oberen Führungsetagen zu steigern (idealistisches Motiv), und nur bei zwei Befragten spielen extrinsische Anreize wie Geld eine Rolle.

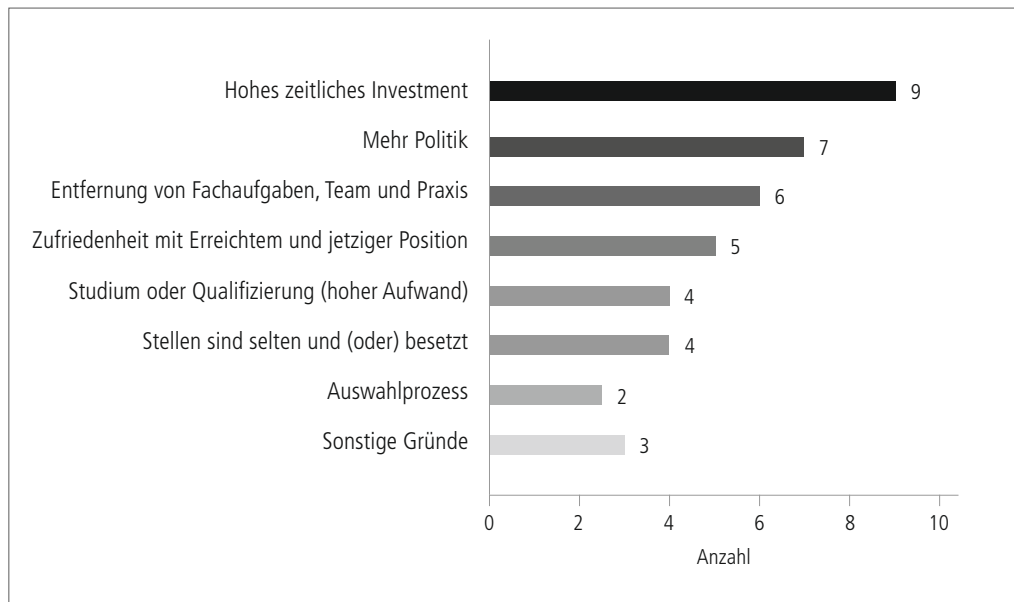
21 der 28 aufstiegsinteressierten Befragten haben bereits nächste Schritte unternommen, z. B. Informationen eingeholt, sich mental vorbereitet, sich für die modulare Qualifizierung beworben oder diese bereits durchlaufen, ein Masterstudium absolviert oder Bewerbungen abgeschickt.

#### **Hindernisse beim weiteren Aufstieg: Welche Hürden gibt es und wie können diese überwunden werden?**

Bei den 26 nicht aufstiegsmotivierten Frauen kommt das von Eagly und Carli (2016) als „Klebeeffekt“ bezeichnete Phänomen als Erklärung infrage: Die meisten sind mit dem Erreichten zufrieden und (oder) sehen Probleme, den mit einer höheren Führungsposition assoziierten Anstieg an zeitlichem Investment mit familiären Aufgaben oder einer guten Work-Life-Balance zu verbinden (s. Abb. 7). C13 betont: „der Zeitaufwand. Ganz klar. Das finde ich grausam“ (C13 416–417). A1 hat „keine Lust, [sich] die Nerven noch weiter kaputt zu machen“ (A1 319–321). C30 gibt an, eine höhere Führungsposition sei „nicht gesund“ (C30 250). B6 meint, dass sie die Familienarbeit sehr in Anspruch nimmt und „dass sie viel mehr gar nicht gebacken bekommen. Bei einem obendrauf weiß ich gar nicht, wie ich das umsetzen soll“ (B6 375–376).

Manche schrecken auch vor der Entfremdung von den Fachaufgaben, vom Team und von der (Fach-)Praxis zurück. Eine stärkere politische Ein-

Abbildung 7: Was vom weiteren Aufstieg abhält (n = 54, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: eigene Darstellung.

bindung würde bedeuten, den eigenen Handlungsspielraum bei der Arbeit mit den Menschen und im Team in Teilen aufgeben und sich stattdessen auf eine Arena mit unbekannten Spielregeln einlassen zu müssen. Viele Frauen sind dazu nicht bereit. B5 will „kein Spielball der Politik werden“ (B5 218). C7 meint, das höhere Management sei „eine ganz andere Nummer. Da spielt sich Politik ab. Und da kommen Frauen heutzutage auch hin, aber da geht es anders zu“ (C7 308–310). Beim Aufstieg in eine höhere Managementposition läge der Fokus nicht länger bei der Personalführung, sondern bei Managementaufgaben, die mit mehr Konkurrenzdenken in Verbindung gebracht werden. C16 sagt: „Wenn man an der Spitze mitarbeiten möchte, muss man eine gewisse Affinität zur Macht haben. Und man muss Spaß daran haben, diesen fieseren Konkurrenzkampf zu suchen“ (C16 287–290). B1 meint, dass da Männer „mit mehr Kampfgeist und Kampfeslust dabei sind“ (B1 400).

Es gibt auch Teamleiterinnen, die den Aufwand scheuen, die Auswahlverfahren oder Qualifizierungen zu durchlaufen. Mitunter rechnen sie sich – auch aufgrund von familiären Aufgaben oder eines spezifischen, weiblichen Führungsstils – wenig Chancen im Bewerbungs- und Auswahlverfahren aus. B6 hat das „Gefühl, dass teilweise sehr männliche Attribute gefordert sind“ (B6 389–390). C8 kritisiert, dass „das mit der modularen Qualifikation, das ist ein Auswahlprozess, der ist jenseits von Gut und Böse“ (C8 331–333). C34

konkretisiert dies: Ihrer Einschätzung nach sei das Bewerbungsverfahren „nicht dazu geeignet, etwas zurückhaltende Kolleginnen und Kollegen zu motivieren und auszusuchen“ (C34 333–335). Manchmal fehlen aber auch einfach die Stellen, da diese rar und (oder) besetzt sind.

Das für einen Aufstieg in Führungspositionen (unterster) Ebene immer wieder diskutierte Phänomen der Selbstunterschätzung eigener Fähigkeiten (z. B. Franzke/Kirschbaum 2018; Friedel-Howe 1990) findet sich bei den Teamleiterinnen nicht wieder. Teamleiterinnen sind sich ihrer Erfolge und ihres Potenzials sehr wohl bewusst und benennen als Hürden stärker externe Faktoren.

### Fazit

Es kann das Fazit gezogen werden, dass zur Erklärung des geringen Frauenanteils in Spitzenpositionen neben dem sog. „Klebeffekt“ (Eagly/Carli 2016: 514) auch die Metapher des Labyrinths eine gewisse Berechtigung hat: Die befragten Frauen berichten von Barrieren, die einen Aufstieg von Frauen aus der Teamleitung in die nächsthöhere Ebene verzögern und zu einem Lauf mit ungewissem Ergebnis werden lassen.

## 6. Handlungsempfehlungen

Es werden folgende Empfehlungen für öffentliche Arbeitgeber ausgesprochen:

### A. Frauen für Führungspositionen identifizieren, ansprechen und fördern

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass ein Teil der Frauen ohne Ansprache, Ermutigung und Förderung keinen Zugang zu Führungspositionen findet. Also gilt es, Frauen mit Führungspotenzial in Personalgesprächen, Potenzialanalysen und Selbsttests zu identifizieren. Eine Schlüsselrolle beim erstmaligen Aufstieg in eine Führungsposition nehmen die direkten Vorgesetzten, also die Team- und Abteilungsleitungen, ein. Für einen Wechsel ins höhere Management sind neben den Abteilungs- auch die Fachbereichs-, Dezernats- und Amtsleitungen entscheidend. Sie kennen die Stärken und Talente bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am besten. Deshalb sollte die Entwicklung von Führungsnachwuchs in Führungskräftebildungen ein Thema sein.

Daneben sind weitere Maßnahmen zur Ermutigung und Karriereberatung empfehlenswert, bspw. Angebote zur langfristigen Karriereplanung, Coaching, Mentoring, Hospitationen und Potenzialanalysen (Franzke/Kirschbaum 2018).

### B. Beurteilungsverfahren gendersensibel gestalten

Beurteilungen bilden einen kritischen Punkt von hoher Bedeutung. Diese so zu gestalten, dass Frauen die gleichen Chancen wie Männer haben, ist ein Aspekt, von dem maßgebliche Wirkung zu erwarten ist. Jochmann-Döll (2014) nennt Ansatzpunkte, um Beurteilungen gendersensibler zu gestalten, unter anderem eindeutige und diskriminierungsfrei definierte Beurteilungskriterien sowie die Förderung von Offenheit für moderne Familien- und Geschlechterbilder bei Führungskräften und Entscheidungsverantwortlichen.

### C. Karrierewege flexibilisieren, den Kreis der Karriereinteressierten und den gewünschten Führungstyp erweitern sowie Potenzialanalysen transparent und gendersensibel gestalten

Die Zeiten, in denen Aufstiegschancen von Zufälligkeiten (zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein), unklaren Kriterien (Aufstieg, weil jemand gerade dran ist), von Selbstinszenierung und der Anwesenheit im Büro abhingen, sollten vorbei sein. Ebenso sollte die Vorstellung, dass sich eine Laufbahn mit einem stetigen Zu-

wachs an Geld, Macht und Prestige verbindet („Kaminkarriere“, Bultemeier/Boes 2014: 101), der Vergangenheit angehören. Auch Personen mit nichtlinearen Lebensläufen, die bspw. von (phasenweiser) Teilzeitarbeit oder von Erwerbsunterbrechungen geprägt sind, sollten heute Aufstiegschancen haben. Genauso sollten ein (vorübergehender) Verzicht oder Rückzug aus einer Führungsposition denkbar sein.

Offene Stellen, Karriereoptionen und Führungsqualifizierungen sind transparent zu kommunizieren. Der Kreis Karriereinteressierter sollte auf Frauen in Teilzeitpositionen, nach der Familienphase sowie ältere Personen ausgeweitet werden (Boes/Lühr 2014).

Was den Aufstieg in höhere Führungspositionen betrifft, können die Regelungen in der Laufbahnverordnung für Beamtinnen und Beamte als ein Versuch der Objektivierung (weg vom zufälligen oder durch „Förderer“ protegierten Aufstieg) interpretiert werden. Allerdings muss angezweifelt werden, dass das modulare Aufstiegsprogramm bzw. ein Masterstudium die Chancengerechtigkeit und den Kreis möglicher Interessierter jenseits traditioneller Berufsbio- grafien fördern. In Evaluationen sollten sowohl die Inhalte als auch Formate (z. B. seminaristischer Unterricht) und der Umfang der modularen Qualifizierung geprüft werden. Vielleicht ist eine Verkürzung und (oder) Formatanpassung notwendig, was Frauen den Aufstieg erleichtern würde. Die Evaluation sollte auch die praktische Erprobung auf unterschiedlichen Dienststellen umfassen. Der für einen Aufstieg in eine höhere Besoldungsstufe zu leistende Aufwand wird von Frauen als hoch und teilweise als nicht leistbar eingeschätzt. Auch wenn nunmehr klar ist, wie ein Aufstieg abläuft, bleibt unklar, wie sich der Zugang zur modularen Qualifizierung oder die Kostenübernahme für ein Masterstudium konkret gestalten. Hier ist mit einem großen Spektrum an Verzerrungen bei den innerbehördlichen Entscheidungen und Auswahlverfahren zu rechnen.

Es scheint zunehmend unwahrscheinlich, dass ein bestimmter Karrieretypus Erfolg verspricht, was sich in den Potenzialfeststellungsverfahren widerspiegeln sollte: Nicht nur männlich konnotierte Eigenschaften wie Durchsetzungskraft sollten positiv gewertet werden, sondern ein ganzes Spektrum unterschiedlicher Qualitäten mit der Folge, dass es künftig diverse Führungsstile und -typen geben würde. Dies sollte auch für die Führungsmotivation gelten: Gerade Frauen äußern oftmals das intrinsische Motiv, sich persönlich weiterentwickeln zu wollen – was von Personen mit starker Aufgabenorientierung belächelt werden könnte. (Mehr) Diversität bei

Führungsmotiven und -stilen kann der Vielfalt an Aufgaben und Menschen in einer Organisation nur zugutekommen.

#### **D. Teamleiterinnen für einen weiteren Aufstieg ermutigen und fördern**

Dass Frauen in der oberen Führungsebene unterrepräsentiert sind, liegt nicht daran, dass es nicht genügend Potenzial gäbe. Ihr Engagement und ihre Führungsleistung als Teamleiterinnen sind bemerkenswert und unstrittig. Es ist zu vermuten, dass hier enorme Kapazitäten zur Rekrutierung weiblicher Führungskräfte für die Abteilungs-, Bereichs- und Amtsleitung liegen. Um diese zu heben, sollten den Teamleiterinnen gezielt und nachhaltig Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Hier bedarf es unterstützender Führungskräfte, weshalb Nachwuchsförderung in Qualifizierungen für das höhere Management ein wichtiges Thema sein sollte. Gleichzeitig darf die Realisierung von Führungsambitionen nicht nur vom Wohlwollen der aktuellen Vorgesetzten abhängen. Potenzialanalysen und Assessment Center, die allen Führungsinteressierten offenstehen, sollten neben dem Vorschlagsrecht von Führungskräften Wege in die Leitungsebene eröffnen. So haben auch Frauen Chancen, die durch ihre derzeitigen Chefinnen und Chefs ausgebremst werden.

Ferner könnten einige Teamleiterinnen davor zurückschrecken, einen Aufstieg mit einem Verlust an Aufgaben in der Mitarbeiterführung „bezahlen“ zu müssen und dann in eine Position zu gelangen, die von ihnen mehr Aufgabenorientierung sowie das Durchsetzen von Entscheidungen auf Machtbasis verlangt. Frauen könnten in Informations- und Förderangeboten erkennen, dass der Faktor „Mensch“ auch in höheren Positionen eine große Rolle spielt und sie ihren eigenen Stil entwickeln können. Wie schon beim Aufstieg in eine Teamleitung sind Unterstützerinnen und Unterstützer wichtig, welche bspw. bei der verstärkten Einbindung von Teamleitungen in strategische Überlegungen und die Prozessoptimierung gewonnen werden könnten. So können Frauen das Taktieren im mikropolitischen Raum üben, ihre Sichtbarkeit erhöhen, Netzwerke ausbauen und Personen finden, die sie fördern.

#### **E. Kulturveränderungen voranbringen, um Stereotype zu durchbrechen und die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sicherzustellen**

Die Auflösung gesellschaftlicher Zuschreibungen ist der schwierigste und langwierigste Aspekt,

um die Zahl der Frauen im Topmanagement zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es eines grundlegenden Wandels der Organisationskultur. Führungskräfte, Personalverantwortliche und in das Auswahlverfahren für höhere Managementpositionen eingebundene Akteurinnen und Akteure sollten für Verzerrungen sensibilisiert werden. Die gesellschaftlichen Rollenvorstellungen der Beschäftigten, die zu dysfunktionalen Selbst- und Fremdzuschreibungen führen, sind durch gute Argumente und Beispiele zu widerlegen.

Ferner sollten die Möglichkeiten für Führung in Teilzeit erhöht, bekannt und sichtbar gemacht werden. Die Einbindung in Sorgearbeit darf kein Hindernis für eine berufliche Karriere sein. Dazu braucht es lebensphasenorientierte Entwicklungs- und Karrierekonzepte, die sich an die persönliche Situation der Menschen anpassen sowie Verfügbarkeitserwartungen neu definieren, und die für nichtlineare Biografien (Teilzeit, Karrierepausen und -rückschritte etc.) offen sind (Boes/Lühr 2014). Karrierewege sollten flexibilisiert und pluralisiert werden (Kaiser et al. 2012): Sie würden dadurch eine Erweiterung und stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse Einzelner in verschiedenen Lebensphasen erfahren. So könnten für einen Aufstieg erforderliche Ortswechsel auch vor oder nach einer Familienphase erfolgen oder Führungspositionen zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden. Es muss überprüft werden, ob die bestehenden Aufstiegsprozesse in der öffentlichen Verwaltung lebensphasensensibel genug sind.

### **7. Ausblick**

Weitere Empfehlungen finden sich in einer Handreichung zur Förderung von Frauen für das höhere Management (Franzke 2023b). Diese ist praxisnah geschrieben und richtet sich an

- aufstiegsorientierte Frauen,
- Personalverantwortliche,
- Führungskräfte und
- Akteurinnen und Akteure im Bereich Gleichstellung und Chancengleichheit.

### **8. Literatur**

- Boes, Andreas & Lühr, Thomas. (2014). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Good Practices der Veränderung. In Andreas Boes, Anja Bultemeier & Rainer Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices*

- aus modernen Unternehmen (S. 198–227). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bultemeier, Anja & Boes, Andreas. (2014). Neue Spielregeln in modernen Unternehmen. Chancen und Risiken für Frauen. In Andreas Boes, Anja Bultemeier & Rainer Trinczek (Hrsg.), *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen* (S. 95–165). Wiesbaden: Springer Gabler.
  - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2013). *Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht*. [www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecda/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/93682/516981ae0ea6450bf4cef0e8685eecda/erster-gleichstellungsbericht-neue-wege-gleiche-chancen-data.pdf)
  - Destatis. (2024). *Frauen in den Führungspositionen*. [www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html)
  - Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007a). Im Labyrinth der Karriere. *Harvard Business manager*, 12, 76–89.
  - Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2007b). *Through the labyrinth*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
  - Eagly, Alice H. & Carli, Linda L. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31 (8), 514–527.
  - Franzke, Bettina & Kirschbaum, Anna. (2018). Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst – Handlungsempfehlungen nach einer explorativen Studie. *Der Öffentliche Dienst*, Heft 3/2018, 53–60.
  - Franzke, Bettina. (2023a). *Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung: Chancen, Hürden und Handlungsoptionen. Forschungsbericht*. [www.professor-franzke.de](http://www.professor-franzke.de)
  - Franzke, Bettina. (2023b). *Female Leadership. Strategien für aufstiegsorientierte Frauen und eine geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung*. [www.professor-franzke.de](http://www.professor-franzke.de)
  - Friedel-Howe, Heidrun. (1990). Zusammenarbeit von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften. In Michel Domsch & Erika Regnet (Hrsg.), *Weibliche Fach- und Führungskräfte* (S. 16–34). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
  - Friedel-Howe, Heidrun. (2003). Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In Lutz v. Rosenstiel, Erika Regnet & Michel E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5. Aufl.) (S. 533–544). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
  - Habermann-Horstmeier, Lotte. (2008). Spezielle Karrierehindernisse im Bereich der Öffentlichen Verwaltung für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen. *Verwaltung und Management*, 14, 44–54.
  - Jochmann-Döll, Andrea. (2014). *Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005951/p\\_fofoe\\_gender.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-005951/p_fofoe_gender.pdf)
  - Kaiser, Simone, Hochfeld, Katharina, Gertje, Elena & Schraudner, Martina. (2012). „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“. Stuttgart: Fraunhofer. <https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/f94e81e1-758b-4563-a48c-602d292db65e/download>
  - Kohaut, Susanne & Möller, Iris. (2022). Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. *IAB-Kurzbericht* 1/2022.
  - Kuckartz, Udo. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
  - Rennenkampff, Anke v., Kühnen, Ulrich & Sczesny, Sabine. (2008). Die Attribution von Führungskompetenz in Abhängigkeit von geschlechtsstereotyper Kleidung. In Ursula Pasero (Hrsg.), *Gender – from Costs to Benefits* (S. 170–182). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
  - Wippermann, Carsten. (2014). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf)

#### Kontakt und Information

Prof. Dr. Bettina Franzke  
Professorin für Interkulturelle  
Kompetenzen und Diversity-  
Management an der Hoch-  
schule für Polizei und öffent-  
liche Verwaltung NRW  
[bettina.franzke@hspv.nrw.de](mailto:bettina.franzke@hspv.nrw.de)

<https://doi.org/10.17185/dupublico/82027>