

Karriere nach Maß

Aufstiegsfaktoren weiblicher Führungskräfte im Sozialwesen

STEFANIE SOSA Y FINK

Stefanie Sosa y Fink forscht zu Aufstiegswegen von Frauen im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit im Projekt »Potenzialentfaltung« an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim.

Stefanie.Sosa-y-Fink2@arbeitsagentur.de

Persönlichkeit und Organisationskultur sind zwei wesentliche Faktoren dafür, ob und wie sich Frauen in Führungspositionen sozialer Organisationen und Unternehmen behaupten können.

In den Ergebnissen einer Interviewstudie unter 31 weiblichen Führungskräften aus dem Sozial- und –Bildungssektor im Jahr 2012 zeichnen sich Aufstiegsfaktoren von Frauen ab. Diese fassen Einflüsse auf den erfolgreichen Aufstieg im beruflichen und persönlichen Umfeld der Führungsfrauen zusammen.

Das Forschungsprojekt »BEST WSG - Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen«, das im Verbund der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit mit der Fachhochschule der Diakonie durchgeführt wird (2011-2015) sieht darin sowohl Ansatzpunkte zur gendersensiblen Gestaltung von Personalmanagement als auch für Trainings für Nachwuchsführungskräfte.

Die befragten Führungsfrauen, die, angefangen von der Funktion der Teamleiterin bis hin zur Geschäftsführung alle Hierarchieebenen innehatten, berichteten von ihrem Kampf um die Teilnahme an Weiterbildungen: So sei es in der gängigen Praxis nicht selbstverständlich, die Freistellung für ein weiterführendes Studium zu erhalten, berichtet Frau K., Leiterin einer Kindertagesstätte.

Dem entsprechen Ergebnisse der »Perspektive 2025« der Bundesagentur für Arbeit (2011), die illustrieren, dass Frauen und ältere Arbeitnehmer zu den benachteiligten Gruppen in der Arbeitnehmerschaft gehören, wenn es um betriebliche Weiterqualifizierungen geht. In einer konkreten Bewerbungssituation um eine Führungsposition birgt dies dann für weibliche Kandidatinnen Nachteile gegenüber männlichen Mitbewerbern.

Auch das Bewerbungsverfahren insgesamt scheint an männlichen Karrierepfaden ausgerichtet. So tragen als in-

transparent empfundene Beförderungskriterien und ausschließlich männlich besetzte Auswahlgremien dazu bei, dass talentierte Frauen von weiteren Aufstiegsbewerbungen absehen. Weitere Hürden stellen die Sicherstellung der Kinderbetreuung und eher subtile Vorurteile gegenüber jungen Frauen oder Mitarbeiterinnen mit Familienverantwortung ab, da sie per se als weniger leistungsfähig und verlässlich eingestuft werden (vgl. Sosa y Fink, 2013).

Zu der Frage nach förderlichen Anreizbedingungen stand an erster Stelle die Forderung nach einer leistungsgerechten und (männlichen Kollegen) äquivalenten Entlohnung der Tätigkeit. Betriebliche Kinderbetreuung und flexible Arbeitsbedingungen wurden ebenfalls genannt.

Belohnungswert besitzen nach Aussagen der Befragten auch Unterstützungsangebote und Austauschplattformen wie Mentoring, Coaching, Kollegiale Beratung oder Supervision. So bieten diese betrieblich installierten Formen die Basis zur Entwicklung aufstiegsförderlicher Netzwerke. Schließlich wird in Aufstiegsförderprogrammen für Frauen und konkreten Zielvereinbarungen ein adäquates Mittel zur Steigerung des Frauenanteils auf Führungsebene gesehen.

61 Prozent der Teilnehmerinnen, insbesondere Frauen mit über 20 Jahren Führungserfahrung, stimmten für die Einführung einer Frauenquote. Neben strukturellen Bedingungen werden dem Klima in einer Einrichtung ebenfalls Einflüsse und Auswirkungen zugeschrieben.

Die befragten Frauen berichteten, dass sie von einem positiven Entwicklungsklima in ihrer Einrichtung profitiert haben: Zeit zur Reifung und eine

Informationen zur Projekt »Potenzialentfaltung«

An der Pilotstudie zum Auftakt des Teilprojektvorhabens »Potenzialentfaltung« haben 31 Führungsfrauen telefonisch teilgenommen. Die durchschnittlich 48-jährigen Befragten waren mehrheitlich Mütter (68 %) und seit etwa 14 Jahren in Führung. Sie trugen im Schnitt für etwa 30 Mitarbeiter (bis zu 320 maximal) und für die Entscheidung über inhaltliche, strategische und finanzielle Entscheidungen die Verantwortung.

Das Projekt »Berufsintegrierte Studiengänge zur Weiterqualifizierung im Sozial- und Gesundheitswesen« (2011-2015) wird im Verbund mit der Fachhochschule der Diakonie durchgeführt. Prof. Dr. Türkan Ayan

leitet das Teilprojekt an Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim. Zu dessen Zielgruppen gehören Migrantinnen und Migranten mit ausländischen Berufsabschlüssen, Quereinsteiger und aufstiegsorientierte Mitarbeiterinnen im Sozial- und Gesundheitswesen.

Die in der Studie gewonnenen personenbezogenen Erkenntnisse zum Erwerb von Aufstiegskompetenz, zu Führungsmotivation und Persönlichkeit fließen in eine Workshopreihe für aufstiegsorientierte Mitarbeiterinnen der Diakonie und Kirche Württemberg ein.

www.bestwsg-hdba.de/aktuelles/start-der-aufstiegsqualifizierung

sukzessive Verantwortungsübernahme (z. B. in Form stellvertretender Leitung) erleichtern den Übergang in die neue Führungsrolle ebenso wie eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit, in der Fehler als Lernchancen betrachtet werden.

Weiterhin wirkt eine Organisationskultur, die Wertschätzung, Lob und Ermutigung institutionalisiert, positiv auf die Bereitschaft von Frauen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Von männlichen Kollegen wünschen sich Führungsfrauen eine offene und kollegiale Gesprächskultur, die auf Kooperation anstatt Konkurrenz und Dominanz ausgelegt ist.

Personenbezogen Aufstiegsfaktoren

Persönlichkeit gilt als ein wesentlicher Schlüssel zum Führungserfolg. Vergleichende Studien stellen Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen fest, was Machtmotivation, die Suche nach Nähe und Bindung, oder Extraversion als Persönlichkeitseigenschaft anbelangt (vgl. Judge, Illies, Bono und Gerhardt, 2002).

Auch die Teilnehmerinnen der Studie beschreiben ihre männlichen Kollegen als machtmotivierter, extravertierter und weniger bindungsorientiert als weibliche Führungskräfte ihres Umfelds (vgl. Sosa y Fink, 2013). Frauen schätzen sie dagegen als offen für neues, gewissenhaft, emotional stabil und verträglicher als Männer ein. Die Befragten sehen darüber hinaus Selbstreflexivität, Flexibilität, Durchsetzungsfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Streben nach Gestaltung und beruflicher Entwicklung (Führungsmotivation) als Voraussetzung für die Eignung zur Führungskraft an.

Neben der Persönlichkeit und Motivation wird verschiedenen Lernprozessen von Seiten der Befragten Bedeutung beigemessen: Zum Erwerb von Aufstiegs-

kompetenz gehöre es, Machtverhältnisse anzuerkennen, sozialstrategisch aufzutreten und zu netzwerken. Um als Frau erfolgreich zu führen, bedarf es neben Empathiefähigkeit auch der Bereitschaft, sich Feedback einzuholen.

Mit Emotionen wie Frustration, Angst, Trauer und Wut als Führungskraft angemessen umzugehen, beschreiben weibliche Führungskräfte ebenfalls als Herausforderung, insbesondere zu Beginn der Leitungsaufgabe (vgl. Cornils & Rastetter, 2012, Sosa y Fink, 2013). Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass die erstmalige Übernahme von Macht für weibliche Führungskräfte im Sozialwesen eine enorme mentale Hürde darstellen. Letztlich neigen Frauen nach Aussage der Befragten dazu, ihre Erfolge auf glückliche Umstände zurückzuführen und an Misserfolgen zu »knabbern«. Um leistungsfähig zu sein, sei es jedoch zentral, eigene Erfolge als dauerhaft und »persönlich« anzusehen (vgl. Weiner, 1985).

Ansatzpunkte für Unternehmen

Grundsätzlich sollte in der Konzeption der Personalentwicklung berücksichtigt werden, dass Frauen und Männer aufgrund ihrer Geschlechterrollen unterschiedliche Stärken und Bedürfnisse ins Unternehmen einbringen, was ihre Karrierepfade beeinflusst (vgl. Jüngling & Rastetter 2009, Abele, 2003). Konkret bedeutet dies:

- einen geschlechtergerechten Zugang zu Weiterbildung ermöglichen
- Bewerbungs- und Auswahlkriterien für eine Aufstiegsposition transparent gestalten
- Vorstellungsgespräche von männlichen und weiblichen Entscheidern führen lassen
- Männer und Frauen in Führungspositionen äquivalent vergüten
- Fehler als Lernchancen begreifen

- Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit ermöglichen
- Unterstützungsangebote und Austauschplattformen für Nachwuchsführungskräfte anbieten (Mentoring, Coaching, kollegiale Beratung, Supervision etc.)
- einen betrieblichen Beitrag zur Kinderbetreuung leisten
- Erziehungszeiten aktiv gestalten und den Kontakt aufrechterhalten ■

Literatur

- Abele, A. E. (2003).** Geschlecht, geschlechtsbezogenes Selbstkonzept und Berufserfolg. Befunde aus einer prospektiven Längsschnittstudie mit Hochschulabsolventinnen und -absolventen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 161-172.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2011).** Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg.
- Cornils, D., Rastetter, D. (2012).** »... und schon gar nicht Tränen einsetzen«: Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In G. Krell, K. Reichel und D. Rastetter (Hg.), *Geschlecht - Karriere - Organisation*. Berlin: edition sigma.
- Judge, T. A., Illies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. (2002).** Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 4, 765-780.
- Jüngling, C. & Rastetter, D. (2009).** Machtpolitik oder Männerbund? Widerstände gegenüber Frauen in Führungspositionen. In: M. W. Fröse, A. Szebel-Habig (Hg.), *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!*, 131-146, Bern: Haupt Verlag.
- Sosa y Fink, S. (2013).** Aufstiegsbedingungen weiblicher Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheits- und Sozialwesens. In T. Ayan (Hrsg.) *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen: Personenbezogene und strukturelle Rahmenbedingungen für Berufe und Bildungschancen im Sozial- und Gesundheitssektor*. Kölner Wissenschaftsverlag.
- Weiner, B. (1985).** An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 4, 548-573.

»Auf die Arbeit schimpft man nur so lange, bis man keine mehr hat.«
Sinclair Lewis, amerikanischer Schriftsteller (1885–1951)

»Bei dem, was viele arbeiten, wäre es ethisch
wertvoller, sie würden faulenzten.«
Rudolf Rolfs, deutscher Satiriker und Theaterleiter (1920-2004)

»Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens.«
John Steinbeck, amerikanischer Schriftsteller (1902–1968)

»Sechs Stunden sind genug für die Arbeit;
die andern sagen zum Menschen: Lebe!«
Lukian von Samosata, syrischer Schriftsteller (120–180)

»Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun, als eine Arbeit richtig zu tun.«
Peter F. Drucker, österreichisch-amerikanischer Ökonom (1909–2005)

»Wir ham die Arbeit nur von weitem geseh'n, und
auch von weitem war sie nicht schön.«
Die Drei von der Tankstelle, UFA-Film 1930

»Die Wurzel der Geschichte aber ist der arbeitende, schaffende, die
Gegebenheiten umbildende und überholende Mensch. Hat er sich
erfasst und das Seine ohne Entäußerung und Entfremdung in realer
Demokratie begründet, so entsteht in der Welt etwas, das allen
in der Kindheit scheint und worin noch niemand war: Heimat.«
Ernst Bloch, deutscher Philosoph (1885–1977)