



KATHOLISCHE
HOCHSCHULE FREIBURG

IAF – INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
FORSCHUNG, ENTWICKLUNG UND
WEITERBILDUNG

Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Abschlussbericht zur Studie
im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes

Professorin Dr. Cornelia Kricheldorff

Prorektorin für Forschung
Institutsleiterin IAF

im Team mit

Professorin Dr. Stephanie Bohlen

Professorin Dr. Wiebke Göhner-Barkemeyer

Dipl. Psychologin Nicole Wegner-Steybe

Telefon +49 761 200-1450
Fax +49 761 200-1496
E-Mail cornelia.kricheldorff@kh-freiburg.de

Karlstraße 63
79104 Freiburg
www.kh-freiburg.de





Gliederung:	Seite
1. AUSGANGSLAGE.....	4
2. METHODISCHES VORGEHEN	4
2.1 Qualitative Interviews.....	4
2.2 Quantitative Erhebung über Online-Befragung	5
2.3 Qualitatives Sampling und quantitative Stichprobe	8
3. ERGEBNISSE	12
3.1 Biografische Aspekte.....	12
3.1.1 Eigene Entwicklung	12
3.1.2 Familiengründung	13
3.1.3 Rollenvorbilder	15
3.1.4 Ehrenamtliches Engagement.....	17
3.1.5 Unterstützung im familiären und beruflichen Kontext	18
3.1.6 Kinder – ein Karriereknick?	22
3.1.7 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer.....	26
3.2 Leitungstätigkeit und Motivation	28
3.2.1 Verantwortungsübernahme.....	28
3.2.2 Ängste und Befürchtungen	31
3.2.3 Belastungen in der Leitungstätigkeit.....	33
3.2.4 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer.....	35
3.3 Personalpolitik	37
3.3.1 Gezielte Personalentwicklung	37
3.3.2 Weiterbildung / Coaching- und Mentoringprogramme	40
3.3.3 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer.....	45
3.4 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	48
3.4.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen / Frauenquote.....	48
3.4.2 Netzwerke	51
3.4.3 Strukturell verankerte Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	59
3.4.4 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer.....	67
3.5 Gesellschaftliche Bedingungen.....	70
3.6 Genderaspekte.....	79
3.6.1 Teams	79
3.6.2 Erwartungen.....	81
3.6.3 Führungsstil	84





3.7 Die Kirche und ihre Caritas	87
3.7.1 Das traditionelle Rollenbild	87
3.7.2 Die hierarchische Struktur der Kirche	90
3.7.3 Werdegang	92
3.7.4 Der männliche Blick auf die Position von Frauen in der Kirche und ihrer Caritas	94
 4. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	96
 Anhang:	101
• Interviewleitfaden.....	102
• Kategoriensystem.....	108
• Beispiel für die qualitative Auswertung.....	109
• Übersichtstabelle mit Items, denen im Durchschnitt zugestimmt wurde (Werte zwischen 1 und 2.45).....	115
• Fragebogen.....	118
 Abbildungen:	
Abb. 1: Flowchart zur Teilnahmequote und Ausschlusskriterien und –quote.....	6
Abb. 2: Höchste Ausbildungsabschlüsse der Frauen.....	10
Abb. 3: Verteilung des beruflichen Standes der Stichprobe.....	10
Abb. 4: Verteilung der Stichprobe auf die einzelnen Bistümer.....	11
Abb. 5: Prozentualer Anteil von Frauen mit Kindern in der jeweiligen Leitungsposition.....	14
Abb. 6: Prozentualer Anteil von Frauen mit Kindern in den unterschiedlichen Leitungspositionen bezogen jeweils auf die Gesamtzahl der Frauen in den jeweiligen Leitungspositionen.....	14
Abb. 7: Angaben zu den höchsten Bildungsabschlüssen der Eltern.....	17
Abb. 8: Verteilung der Art der Betreuung 0-6-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen.....	56
Abb. 9: Verteilung der Art der Betreuung 7-14-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen.....	57
Abb. 10: Verteilung der Art der Betreuung der zu pflegenden Angehörigen auf die verschiedenen Einrichtungen.....	58
 Tabellen:	
Tab. 1: Übersicht über die Variablen, Itemanzahl und Antwortmöglichkeiten.....	6
Tab. 2: Anteil Interviewpartner(innen) nach Geschlecht und Leitungsebene.....	9
Tab. 3: Verteilung der Art der Betreuung der 0-6-Jährigen auf die verschiedenen Einrichtungen.....	56
Tab. 4: Verteilung der Art der Betreuung 7-14-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen.....	57
Tab. 5: Verteilung der Art der Betreuung der zu pflegenden Angehörigen auf die verschiedenen Einrichtungen.....	58



1. Ausgangslage

Im Rahmen des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas“ wurde vom Deutschen Caritasverband eine wissenschaftliche Studie zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ beim IAF der KH Freiburg in Auftrag gegeben. Ziel war die Ermittlung von förderlichen und hemmenden Faktoren, die bei der Entscheidung zur Übernahme von Führungspositionen bei der verbandlichen Caritas für Frauen von Bedeutung sind. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie sollen Umsetzungsinstrumente von Seiten des Deutschen Caritasverbands entwickelt und erprobt werden. Die Beauftragung erfolgte im Oktober 2012. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum Dezember 2012 bis Mitte Juni 2013 deutschlandweit. Der vorliegende Abschlussbericht stellt eine zusammenfassende Dokumentation der Gesamtergebnisse dar.

2. Methodisches Vorgehen

Das Design der Studie basiert auf einem multimethodalen Ansatz, mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Daten, um Tiefe und Breite der Ergebnisse gleichermaßen zu gewährleisten. Diese unterschiedlichen Forschungslogiken kamen in zwei auf einander aufbauenden Teilschritten zum Tragen. Sie wurden in den Ergebnissen zusammengeführt, im Sinne einer Triangulation. Die abschließenden Handlungsempfehlungen beziehen sich also auf die Gesamtdatenlage.

2.1 Qualitative Interviews

In einem ersten **qualitativen Teil**, dessen Datenerhebung seit Ende März 2013 abgeschlossen ist, wurden insgesamt 29 Frauen zu ihren Sichtweisen und Erfahrungen bis zum Erreichen ihrer derzeitigen Führungsposition befragt. Diese stark biografisch angelegten Interviews geben einen detaillierten Einblick in Qualifizierungsverläufe und Karrieremuster, und sie beleuchten die typischen Erfahrungen der Alterskohorten von Frauen, die heute in Führungspositionen sind. Diese Frauen rekrutierten sich aus den unterschiedlichen Strukturen und Ebenen innerhalb der verbandlichen Caritas. Bei 13 dieser Interviews mit Frauen erfolgte zusätzlich ein kontrastierendes Interview mit einem Mann in einer vergleichbaren Position, mit einer entsprechenden Ausbildung und vergleichbaren Berufserfahrungen. Dabei ging es weniger um einen Vergleich auf der Individualebene, als vielmehr um eine kontrastierende Gegenüberstellung von typischen Ausprägungen in Lebensgeschichte, Qualifizierung und Karriere in einer vergleichbaren Gruppe von Männern und Frauen in Führungspositionen.

Diese Frauen und Männer hatten sich auf ein entsprechendes Anschreiben hin zurückgemeldet, das Anfang Oktober 2012 bundesweit über die Leitung des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen“ verschickt wurde. Dieser Verteiler wurde zusammengestellt, indem Mitglieder des Projektbeirats unter dem Vorsitz der Gender-Beauftragten der Deutschen Caritasverbands sowie weitere Schlüsselpersonen der verbandlichen Caritas dazu befragt wurden welche Personen vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Studie für die Interviews angesprochen werden und in Frage kommen könnten.

Die Interviews wurden, wo möglich, persönlich geführt. Nur in Ausnahmefällen (sehr weite Anreise, Ausfall vereinbarter Termine wegen Krankheit oder grundsätzliche Terminprobleme) fanden Telefoninterviews statt. Es handelt sich um **leitfadengestützte, stark biografisch orientierte Interviews**, die transkribiert, in einer anonymisierten Form über das Programm MAX-QDA ausgewertet und anschließend in zusammenfassender Form, in induktive und deduktive Kategorien gegliedert, zu Kernaussagen verdichtet wurden. Dabei wurden sieben Hauptkategorien und 27 Subkategorien gebildet,

die zum Teil in der weiteren Auswertung noch eine detailliertere Ausdifferenzierung erfuhren. Die Gliederung des Ergebnisteils (siehe Gliederungspunkt 3) folgt der Struktur dieser Kategorien.

Das bedeutet, dass im Rahmen der Studie insgesamt 42 Interviews mit Führungspersonen der Caritas sehr umfangreich inhaltsanalytisch ausgewertet wurden, davon 26 Interviews mit 13 so genannten „soziodemografischen Paaren“.

2.2 Quantitative Erhebung über Online-Befragung

Auf der Basis der inhaltsanalytischen Auswertungen der Interviews wurden also inhaltliche Kategorien gebildet und Tendenzen herausgearbeitet, die deutliche Anhaltspunkte für die Erarbeitung des Fragebogens lieferten, der das Instrument für die erheblich breiter angelegte **quantitative Erhebung** darstellte und über das Online-Tool der Katholischen Hochschule Freiburg (Lime-Survey) bei knapp 900 Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas Verteilung fand. Da bislang keine Gesamtliste dieser Personen bestand, wurden die Namen und Adressen über folgende Wege generiert und zusammengestellt:

- Frauen, die laut dem Jahrbuch des Deutschen Caritasverbands 2013 Führungspositionen in folgenden Verbänden inne haben: Deutscher Caritasverband (Bundesverband), Diözesan-/Landescaritasverbände, Orts- und Kreiscaritasverbände;
- Frauen, die laut dem Jahrbuch des Deutschen Caritasverbands 2013 in den zentralen Organen der Caritas vertreten sind (Caritasrat, Delegiertenversammlung, Ausschüsse und Kommissionen), sowie Frauen mit Führungsverantwortung bei den Fachverbänden, Arbeitsgemeinschaften sowie in Caritas-Unternehmen;
- Per E-Mail wurden die 15 Einrichtungs- und Fachverbände der Caritas (vgl. www.caritas.de) angeschrieben, mit der Bitte die Kontaktdaten von Frauen, die Führungspositionen innehaben, zusammenzustellen. Die folgenden fünf Fachverbände haben Personen benannt: Caritaskonferenzen Deutschland (CKD), Sozialdienst Katholischer Frauen (SKF), Katholischer Verband für Mädchen- und Frauensozialarbeit (IN VIA), Verband katholischer Tageseinrichtungen für Kinder (KTK), Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe e.V. (BvKE);
- Aufnahme der Frauen, die bei der Suche nach Interviewpartnerinnen für die Interviews des qualitativen Teils der Studie ihre Bereitschaft zur Teilnahme bereits erklärt hatten, in diesem Kontext aber auf Grund der ausgewogenen Bildung eines typischen Samplings nicht berücksichtigt werden konnten;
- Seit Projektbeginn im Juli 2012 wurden kontinuierlich Namen von Frauen mit Führungsverantwortung gesammelt, die in Telefonaten, Gesprächen, Sitzungen oder als Rückmeldung auf Artikel in der *neuen caritas* ein entsprechendes Interesse angemeldet hatten;
- die Liste von Frauen mit Führungsverantwortung in der verbandlichen Caritas wurde über zusätzliche Internetrecherchen kontinuierlich ergänzt.

Insgesamt konnten über diese Vorgehensweise die Adressen von N = 889 Frauen generiert werden. Wie in Abbildung 1 dargestellt, waren davon 89 Frauen über die ermittelten Kontaktdaten nicht erreichbar, von den verbleibenden 800 Frauen waren 42% nicht zur Teilnahme bereit. An der quantitativen Befragung teilgenommen haben also 58% der kontaktierten Frauen. Nach Anwendung der Ausschlusskriterien verblieb eine Stichprobengröße von n = 329 Frauen.

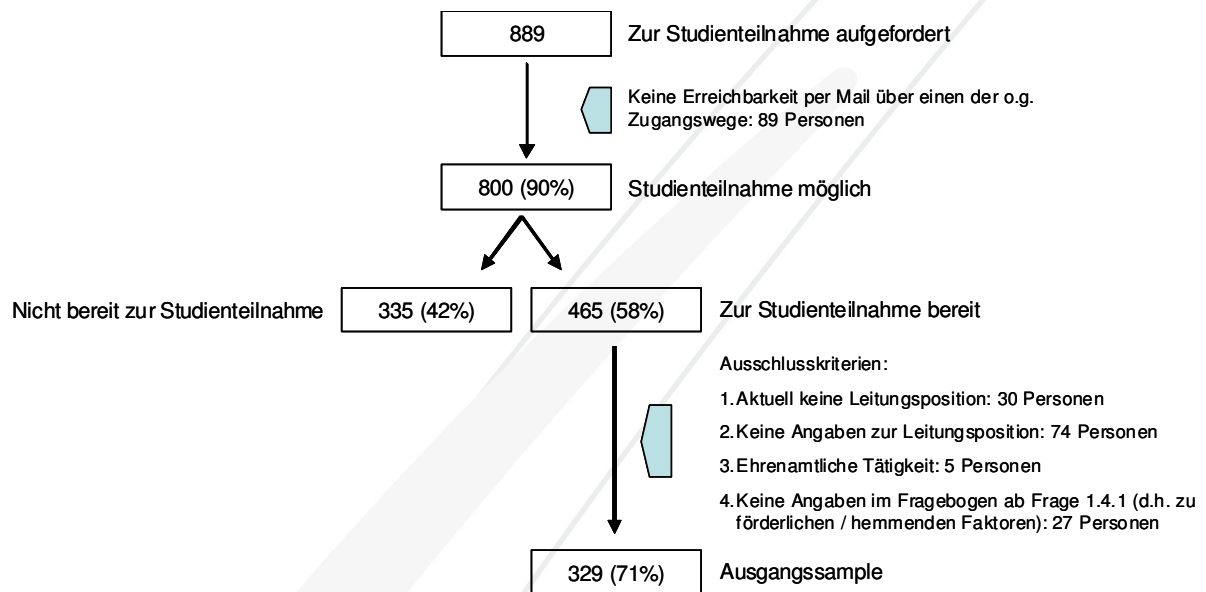


Abb. 1.: Flowchart zur Teilnahmequote und Ausschlusskriterien und -quote

Es handelt sich dabei um eine Querschnittsbefragung. An die Zielgruppe wurde per E-Mail ein Anschreiben geschickt, welches Informationen über die Studie (Thema, Inhalt, Dauer, Anonymisierung, Auftraggeberin, Verantwortliche) sowie den Zugangscode zum Online-Fragebogen enthielt. Wegen der unterschiedlich terminierten Pfingstferien der einzelnen Bundesländer konnte der Fragebogen vergleichsweise lang, nämlich für ca. 6 Wochen, online beantwortet werden. Er ist in zwei Bereiche unterteilt, wobei in einem ersten Teil Angaben zur Person, zur Familie und zum beruflichen Stand erfragt wurden. In einem zweiten Bereich wurde der Grad der Zustimmung bzw. die Ablehnung zu förderlichen und herausfordernden (im Sinne von hemmenden) Faktoren bezüglich des Erreichens und des Verbleibs in der aktuellen Leitungsposition erhoben.

Eine Übersicht über die Variablen, die Items und die Antwortmöglichkeiten gibt die folgende Tabelle 1. Die verwendeten Variablen wurden größtenteils aus den Ergebnissen der qualitativen Erhebung extrahiert (vgl. 2.1). Zusätzlich wurden explorativ Variablen aufgenommen, deren Relevanz für die Bearbeitung der Forschungsfrage in den Gesprächen am Rande der qualitativen Erhebung deutlich wurde, beziehungsweise wo es eindeutige Hinweise auf ihre Bedeutung gab. Solche Aspekte waren zum Beispiel die Art der Betreuung von Kindern berufstätiger Eltern oder die Frage nach den individuellen Ressourcen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Hier wird deutlich, wie stark die zunächst sehr unterschiedlichen Forschungsansätze und Instrumente auf einander bezogen sind.

Tab. 1: Übersicht über die Variablen, Itemanzahl und Antwortmöglichkeiten

Angaben zur Person (3Items)	Alter	...Jahre
	Höchster Schul-/ Ausbildungsabschluss	- Hauptschule oder vgl. Abschluss - Realschule oder vgl. Abschluss - (Fach-)Hochschulreife - Lehre - Fachschulausbildung - Hochschulstudium - Aufbaustudium - Promotion, Habilitation - keinen Abschluss
	Ausbildungsfach (3 Items)	- Sozialwesen - Gesundheitswesen - Verwaltung / Recht / BWL - Theologie - Sonstige: ...

Angaben zur Familie (16 Items)	Eltern: Bildungsabschluss der Eltern	- Hauptschule oder vgl. Abschluss - Realschule oder vgl. Abschluss - (Fach-)Hochschulreife - Lehre - Fachschulausbildung - Hochschulstudium - Aufbaustudium - Promotion, Habilitation - keinen Abschluss - nicht bekannt
	Eltern: Erwerbstätigkeit der Eltern	- überwiegend in Vollzeit erwerbstätig - überwiegend in Teilzeit erwerbstätig - überwiegend arbeitslos - überwiegend nicht erwerbstätig / Hausfrau/-mann - nicht zutreffend (falls verstorben)
	Geschwister: Alter	...Jahre für bis zu sechs Geschwister
	Geschwister: Geschlecht	- männlich - weiblich
	Familienstand	- in Partnerschaft lebend - allein lebend
	Pflegebedürftige Angehörige: Anzahl	... Personen
	Pflegebedürftige Angehörige: Art der Betreuung	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer kommunalen Einrichtung Angaben auf 100% verteilen
	Pflegebedürftige Angehörige: Art der Ressourcen	- finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu
	Pflegebedürftige Angehörige: Bedeutung der Ressourcen	- finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu
	Kinder: Anzahl	...Kinder
	Kinder: Alter	...Jahre für bis zu sechs Kinder
	Kinder: Art der Betreuung 0-6 Jahre	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung Angaben auf 100% verteilen
	Kinder: Art der Betreuung 7-14 Jahre	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung Angaben auf 100% verteilen
	Kinder: Bedeutung der Ressourcen	- finanzielle Ressourcen - familiäre Ressourcen - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu

	Einschätzung des Angebots an Ganztagsbetreuungsplätzen	- sehr zufriedenstellend - eher zufriedenstellend - eher nicht zufriedenstellend - nicht zufriedenstellend
<i>Angaben zu beruflichem Stand (7 Items)</i>	Leitungsposition	- Ordinariatsleitung, Leitung eines Diözesan-Caritasverbandes (A) - Leitung Fachverband/Stiftung/Krankenhaus (B) - Leitung eines Referats, einer Abteilung oder einer Stabsstelle (C) - Leitung eines Caritaszentrums oder eines Orts-Caritasverbandes (D) - ich habe aktuell keine Leitungsposition
	Dauer in der Leitungsposition	...Jahre
	Tatsächliche Wochenarbeitszeit	...h/Woche
	Vertragliche Wochenarbeitszeit	...h/Woche
	Umsetzung einer angemessenen Work-Life-Balance	sehr gut - gut - mittelmäßig - schlecht - sehr schlecht
	Bedeutung einer angemessenen Work-Life-Balance	sehr hohe - hohe - mittelmäßige - wenig – keine
	Zuordnung zum Bistum	...
<i>Förderliche und herausfordernde (im Sinne von hemmenden) Faktoren (137 Items)</i>	Förderliche / herausfordernde Aspekte in der Zeit vor Übernahme der Leitungsposition: familiär (4/10 Items), beruflich (14/12 Items), persönlich (17/17 Items); förderliche / herausfordernde Aspekte in der aktuellen Zeit: familiär (4/10 Items), beruflich (13/12 Items), persönlich (17/17 Items)	- stimme voll und ganz zu - stimme eher zu - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu - trifft bei mir nicht zu - keine Angaben

Die Daten wurden deskriptiv (Häufigkeiten, Prozentwerte, range), korrelativ (bivariate, multiple Korrelation) und, wo möglich, über Gruppenvergleiche ausgewertet (t-Test für unabhängige Stichproben: Gruppenvergleiche Frauen mit Kindern versus Frauen ohne Kinder, Gruppenvergleiche Frauen über versus unter 50 Jahren und Gruppenvergleiche bzgl. der Leitungspositionen A und B versus C und D). Die statistischen Voraussetzungen für den t-Test (Normalverteilung der Standardfehler der Stichprobe) waren gegeben. Die Berechnungen erfolgten mit dem Statistikprogramm SPSS 21.0.

Im Ergebnisteil (siehe 3.) sind alle Teilerhebungen thematisch miteinander verknüpft, im Sinne einer Triangulation. Die quantitativen Analysen wurden in Ergänzung zu der qualitativen Erhebung durchgeführt, auch um bestimmte Aussagen oder Trends nochmals kritisch zu hinterfragen oder zu überprüfen. Da die inhaltsanalytische Auswertung der qualitativen Ergebnisse den Hauptteil dieser Studie ausmacht, finden sich in der Ergebnisdarstellung nicht zu jeder qualitativen Analyse auch Ergebnisse aus der quantitativen Befragung. Wenn keine Anmerkungen zu Gruppenunterschieden beschrieben sind, erwiesen sich diese entweder als nicht signifikant (d.h. statistisch nicht nachweisbar) oder sie haben wegen der Beachtung statistischer Gütekriterien keine Aussagekraft (z.B. zu wenige Personen pro Gruppe). Im Anhang findet sich zudem eine Übersichtstabelle, in der diejenigen förderlichen und hemmenden Faktoren gelistet sind, denen im Durchschnitt zugestimmt wurde (durchschnittliche Antwortwerte von 1 bis 2.45; Wert 1: stimme voll und ganz zu, Wert 2: stimme eher zu, Wert 3: stimme eher nicht zu, Wert 4: stimme nicht zu).

2.3 Qualitatives Sampling und quantitative Stichprobe

Die interviewten Frauen und Männer (qualitatives Sampling) waren auf unterschiedlichen Führungsebenen innerhalb der Caritas beschäftigt: Geschäftsführer(innen) örtlicher Caritasverbände, z.T. geschäftsführende Vorstände auf örtlichen Ebenen, Referent(inn)en und Abteilungsleiter(innen) auf Diözesan- und Bundesebene, sowie Leiter(innen) großer Einrichtungen. Hinzu kamen einige Frauen, die die Leitung eines Diözesancaritasverbandes innehaben oder als Gesamtpersonalverantwortliche in der Diözese tätig sind. Zum Teil werden auch Aufsichtsratsfunktionen wahrgenommen.

Die Zuordnung zu den unterschiedlichen Ebenen erfolgte durch die Befragten selbst über den vorgeschalteten Kurzfragebogen, mit dem soziodemografische Eckdaten erhoben wurden, die auch der Zusammenstellung des Samplings dienten. Ausgewählt wurden die Interviewpartner(innen) so, dass alle Ebenen angemessen berücksichtigt wurden, um ein aussagekräftiges Sampling zu bekommen. Diese Systematik wurde im Fragebogen wieder aufgegriffen.

Leitungsebenen	Frauen	Männer
Leitung Ortsverband (D)	7	2
Abteilungsleitung/ Referatsleitung/ Stabsstelle (C)	10	5
Leitung Fachverband/ Stiftung/ Krankenhaus (B)	6	2
Leitungen und Gesamtpersonalverantwortliche in Diözesancaritasverbänden und Ordinariaten (A)	6	4
N=42	29	13

Tab. 2: Anteil Interviewpartner(innen) nach Geschlecht und Leitungsebene

Die interviewten Personen haben sehr unterschiedliche Ausbildungsgänge durchlaufen. Unter den Studienrichtungen wurde in den qualitativen Interviews vorrangig die Soziale Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Pädagogik) genannt. Das gilt nicht für die Leitungskräfte aus dem Bereich der kirchlichen Krankenhäuser. Sie haben in der Regel ein Studium der Medizin, des Pflegemanagements o.ä. abgeschlossen. Andere sind in der Rechtsabteilung von Caritasverbänden oder in der Geschäftsführung tätig, wozu sie sich in der Regel durch ein Jurastudium qualifiziert haben. Mehrere Frauen und Männer haben ein Studium oder eine Zusatzqualifikation in Betriebswirtschaft absolviert. Die Bandbreite der Zusatzqualifikationen, die die Frauen angeben, die Fachverbände, Stiftungen, Krankenhäuser oder Diözesancaritasverbände leiten oder als Gesamtverantwortliche in der Diözese tätig sind, ist beachtlich. Allerdings nimmt dort der Anteil der Frauen ab, die Soziale Arbeit studiert haben.

Im quantitativen Sampling (vgl. Abb. 2) geben 13 Frauen Promotion/Habilitation als **höchsten Ausbildungsabschluss** an. 13 Frauen haben ein Aufbaustudium absolviert, 222 geben ein Hochschulstudium als höchsten Abschluss an. Einen Fachschulabschluss haben 19 Frauen, die (Fach)Hochschulreife 28 Frauen, einen Realschulabschluss oder eine vergleichbare Qualifikation weisen 19 Frauen auf. Eine Lehre bzw. Hauptschulabschluss haben 5 bzw. 4 Frauen absolviert bzw. erworben.

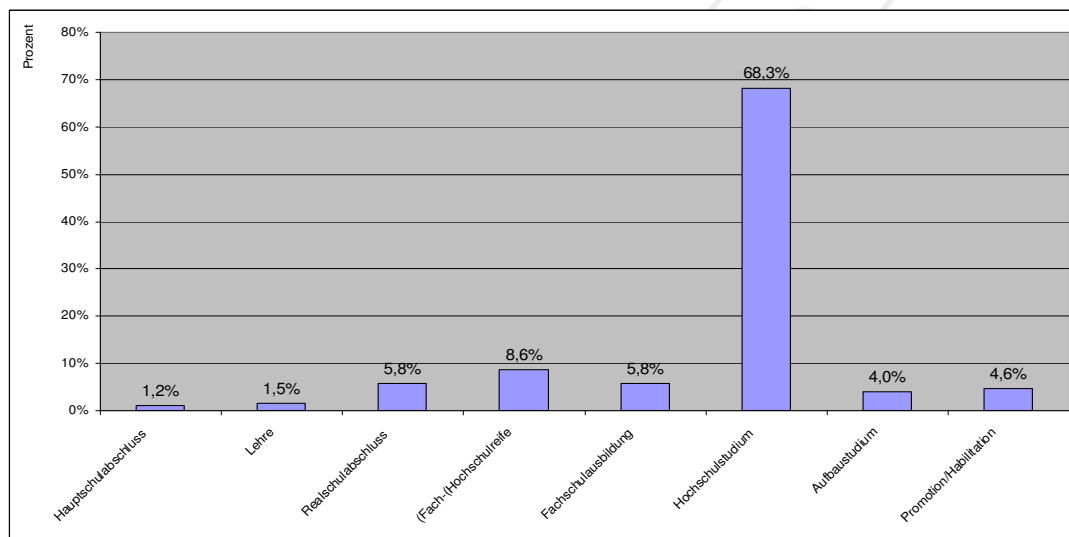


Abb. 2: Höchste Ausbildungsabschlüsse der Frauen, Angaben in Prozent (4 x keine Angabe).

Auch die überwiegende Mehrheit der Frauen, die in die Fragebogenerhebung eingeschlossen werden konnte, gibt als **Fächergruppe für den höchsten Ausbildungsabschluss** Sozialwesen an (60.6%, 197), aber insgesamt weniger als im qualitativen Sampling. Jeweils fast gleich viele Frauen haben Abschlüsse im Gesundheitswesen bzw. im Bereich Verwaltung / Recht / BWL (14.2%, 46 und 14.8%, 48), die übrigen Angaben verteilen sich auf Geisteswissenschaften (5.8%, 19), Theologie (2.8%, 9) und Sonstige (1.8%, 6).

Die Abfrage des **beruflichen Stands** dieser Frauen ergab, dass die wenigsten Frauen (8) als Gesamtpersonalverantwortliche in der Ordinariatsleitung tätig sind oder die Leitung eines Diözesan-Caritasverbandes innehaben (vgl. Abb. 3). Die Leitung eines Fachverbandes oder einer Stiftung üben 44 Frauen aus. Ein großes kirchliches Krankenhaus oder einer Krankenhausabteilung o.ä. leiten 25 Frauen. Die große Mehrheit leitet eine Abteilung, ein Referat oder eine Stabsstelle (204 Frauen). Schließlich haben 48 Frauen die Leitung eines Orts-Caritasverbandes inne.

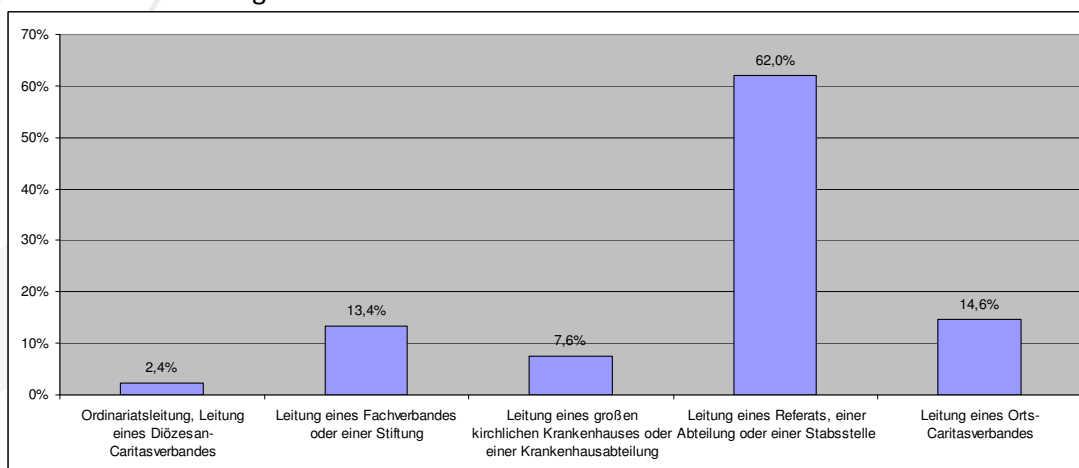


Abb. 3: Verteilung des beruflichen Standes der quantitativen Stichprobe

Das bedeutet, dass die Studie einerseits die Realität widerspiegelt, nach der Frauen, die die Leitung eines Diözesan-Caritasverbandes innehaben (Leitungsebene A), die Ausnahme darstellen. Frauen in Leitungspositionen finden sich eher auf der Abteilungs- und Referatsleitungsebene oder auch in Stabsstellen. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse zu werten, die natürlich auch Aussagen zu

Frauen der Leitungsebene A enthalten, wobei diese vor allem in der Zusammenfassung der qualitativen Aussagen oder in der Bildung von quantitativen Mittelwerten eher untergehen. Andererseits verbietet es sich auf Grund der zugesicherten Vertraulichkeit der Daten und des Datenschutzes, aber auch wegen zu geringer Fallzahlen generalisierende Aussagen zu machen, welche nur Frauen in solchen Positionen betreffen.

Das **Durchschnittsalter** der Frauen und Männer in den qualitativen Interviews liegt bei 52,2 Jahren.

Die Frauen der Stichprobe in der quantitativen Erhebung sind im Durchschnitt 49.81 Jahre alt (SD 7.68, range 25-74 Jahre). 11x keine Angabe.

Die durchschnittliche **Altersverteilung** der Frauen in den unterschiedlichen **Führungskategorien** verteilt sich wie folgt (quantitative Stichprobe):

- Ordinariatsleitung/ Leitung Diözesan-Caritasverband: 54.75 Jahre (10.86, range 41-74 Jahre)
- Leitung eines Fachverbandes oder einer Stiftung: 51.60 Jahre (SD 7.87, range 33-66 Jahre)
- Leitung eines großen kirchlichen Krankenhauses oder einer Krankenhausabteilung: 49.75 (8.46, range 25-66 Jahre)
- Leitung einer Abteilung, eines Referats oder einer Stabsstelle: 49.06 (7.63, range 25-64 Jahre)
- Leitung eines Orts-Caritasverbandes: 50.54 (6.29, range 35-62 Jahre).

Die meisten Frauen befinden sich erst seit relativ kurzer **Dauer** in ihrer aktuellen Leitungsposition: 41.8% (137) der Frauen geben an, ihre Leitungsposition seit fünf oder weniger als 5 Jahren innezuhaben, zwischen 6 und 10 Jahren arbeiten 20.4% (67) Frauen in ihrer jetzigen Position. Etwas mehr Frauen, 20.1% (66), besetzen die Leitungsposition zwischen 11 und 15 Jahren, und 21.0% (69) der Frauen sind seit über 15 Jahren in ihrer Leitungsposition tätig. Im Durchschnitt haben die Befragten ihre Position seit 8.78 (6.67) Jahren inne (Median: 7 Jahre, Modus: 1 und 2 Jahre). Es besteht eine **signifikante positive Korrelation** zwischen dem Alter der Befragten und der Dauer in der Leitungsposition ($r = .47$, $p = .001$). Über die 27 **Bistümer** in Deutschland verteilen sich die Frauen der quantitativen Stichprobe wie folgt:

11



Abb. 4: Verteilung der Stichprobe auf die einzelnen Bistümer

3. Ergebnisse

Im nachfolgenden Ergebnisteil wurden die einzelnen Teilerhebungen und Analyseschritte miteinander verschränkt, im Sinne einer Triangulation. Dabei werden jeweils, der Logik der Kategorien in der qualitativen Auswertung folgend, ausgewählte Zitate aus den Interviews vorangestellt, die, zusammen mit jeweils ähnlich lautenden Textstellen, im Auswertungsprozess zu Kernaussagen verdichtet wurden. Diese werden bewusst tabellenartig dargestellt, um einen Überblick über die zentralen Aussagen in den Interviews zu vermitteln.

Die vier erfragten Leitungskategorien werden stellenweise mit Hilfe der Buchstaben A (Ordinariatsleitung, Leitung eines Diözesan-Caritasverbandes), B (Leitung einer großen Einrichtung (Krankenhaus, Stiftung, Fachverband), C (Leitung eines Referats, einer Abteilung oder einer Stabsstelle) und D (Leitung eines Caritaszentrums oder eines Orts-Caritasverbandes) verkürzt benannt.

3.1 Biografische Aspekte

3.1.1 Eigene Entwicklung

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Frauen stammen in der Mehrzahl aus Mittelstandsfamilien mit traditioneller Rollenverteilung	„Ich komme aus einer klassischen Familie, wie man sie so hatte. Mein Vater [...] hätte das überhaupt nicht prickelnd gefunden, wenn meine /eh/ Mutter gearbeitet hätte. [...] Zumindest hätte er wahrscheinlich das Gefühl gehabt /ehm/ Mensch, jetzt denken alle anderen, Mensch, muss die dazuverdienen. Also halt dieses Bild wie man das früher hatte. Also das war so dieser klassische /eh/ Mittelstand.“ „Also wir waren [eine] ganz klassische Familie, Nachkriegsfamilie, die sich sozusagen hochgearbeitet hat.“ „Also das war ganz, ganz klassisch. Mann geht arbeiten, Mutter bleibt zu Hause. I.: Wie würden sie ihren sozialen Hintergrund beschreiben? F.: /ehm/ ich würd jetzt mal sagen gut bürgerlich, kann man das so nennen?“
Im Elternhaus wurden Kompetenzen erworben, die für eine Berufskarriere förderlich sind: Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Disziplin, Widerstandsfähigkeit.	„Also, eh, ich glaube schon, eh, dass es auch 'ne Frage ist wie bin ich groß geworden? Wie selbstständig [...] hab' ich auch Dinge [...] tun können, müssen, und wie weit, eh, hab' ich auch in der familiären Konstellation, eh, Verantwortung [tragen müssen].“ „Ich glaube immer, aus meiner Herkunftsfamilie hab' ich Struktur mitbekommen, hohe Disziplin, ein ganz hohes Stück Verantwortung und dort, wo man die Fähigkeit hat, auch die Verantwortung wahrzunehmen.“ „[Ich bin] meinen Eltern sehr dankbar, dass sie mich da widerstandsfähig gemacht haben.“
Der Umgang mit den eigenen Brüdern wird von den Frauen, die aktuell Führungspositionen haben, rückblickend als stärkend beurteilt.	„Was mich beeinflusst hat, war, glaube ich, schon die Tatsache dass ich mit /eh/ zwei Brüdern aufgewachsen bin [Ich musste lernen, mich] erst mal durchzusetzen und ein Standing zu bekommen /eh/ und auch was

	<i>darzustellen und auch darstellen zu können.“</i>
In Bezug auf den Willen zu studieren und einen Beruf auszuüben, werden die Frauen vom Elternhaus unterstützt.	<i>„Ich habe immer den absolut das absolute Vertrauen und den absoluten Rückhalt meiner Familie gehabt.“</i> <i>„Damals war es noch nicht so selbstverständlich mit einem kleinen Kind, dass man dann auch sofort arbeiten ging, und das wurde von Seiten meiner Eltern nie in Frage gestellt, also ich musste mich nie erklären warum ich arbeiten gehe, ...“</i>

Fast alle Frauen machen von sich aus Angaben zu ihren Geschwistern. Das Elternhaus wird gedeutet als ein Ort des Lernens, wo man früh Verantwortung übernehmen musste. Man konnte lernen, sich zu behaupten und sich durchzusetzen. Auch Widerstandsfähigkeit wird als eine der Kompetenzen benannt, die man sich im Elternhaus aneignen konnte.

Die Frauen betonen, dass sie von den Eltern unterstützt wurden. Dass auch Mädchen studieren und eine Berufstätigkeit anstreben, wird von den Eltern als Selbstverständlichkeit betrachtet. Demnach stellte sich in den Elternhäusern der Frauen nicht die Frage, ob sie auf ein Studium und eine Berufstätigkeit verzichten sollten.

Nicht alle Frauen haben eine Schulkarriere ohne Brüche absolviert. Einige haben das Gymnasium abgebrochen, dann eine Lehre gemacht oder den Gymnasialabschluss auf dem Zweiten Bildungsweg erworben. Brüche weisen auch die Studienverläufe von einigen Frauen auf. Diese sahen sich mit der Herausforderung konfrontiert, sich in Bezug auf ihr Studium oder den ergriffenen Beruf noch mal neu zu orientieren. „Eigentlich erst mal in einer ganz anderen Richtung unterwegs“ – unter diesem Motto haben viele mit der Zeit zur Caritas gefunden.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Anzahl Geschwister

Geschwister zu haben geben fast alle Frauen an (94.2%; 310, 4x keine Angabe). Ein Geschwister haben 7% (22) der Frauen, zwei Geschwister werden von 29% (95) der Frauen angegeben, drei Geschwister haben 31% (103) und vier bis sieben Geschwister haben 30% (98) der Frauen.

Fazit: Fast alle Frauen haben Geschwister. Das Elternhaus wird von ihnen gedeutet als Ort, an dem sie lernen konnten, verantwortlich zu handeln und auch unter den eigenen Geschwistern eine Führungsposition zu übernehmen.

3.1.2 Familiengründung

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Es gibt eine Lebensphase, in der sowohl Familiengründung als auch Karriereentwicklung an der Zeit sind.	<i>„Das Zeitfenster für Frauen, Familie zu gründen, ist einfach mal ein kürzeres als für Männer. Und dieses Zeitfenster fällt /eh/ in der Regel zusammen mit der Zeit, in der man eben auch /eh/ quasi seine berufliche Entwicklung [voran bringen müsste].“</i>
Frauen auf den höheren Leitungsebenen haben seltener Kinder	<i>„Alle Frauen, die in dieser zweiten Führungsebene sind, sind verheiratet und ohne Kinder. Und das ist schon; also diese Frage Führung und Familienvereinbarkeit und Berufsaufstieg ist schon auch ein Knackpunkt.“</i>

Die Mehrzahl der Frauen hat selbst Kinder. Die Zeitpunkte, an denen die Frauen selbst Kinder bekommen und eine Familie gegründet haben, variieren. Es gibt Frauen, die das erste Kind im Studium oder in der Ausbildung bekommen haben, andere in der beruflichen Einstiegsphase. Unter den Frauen, die Kinder haben, haben einige längere Zeit mit der Erwerbstätigkeit ausgesetzt, was sie rückblickend eher kritisch beurteilen. Es wird unterstellt, dass auf den höheren Leitungsebenen die Anzahl der Frauen mit Kindern abnimmt.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analyse:

- Anzahl und Alter von Kindern; auch in Zusammenhang mit der aktuellen Leitungsposition

Von den Befragten geben 55% (181) an, Kinder zu haben, 45% (148) haben keine Kinder. Der größte Anteil von Frauen mit Kindern findet sich auf der Ebene der Abteilungsleitung / Referatsleitung / Stabsstellenleitung, ein Unterschied in Bezug auf die Anzahl der Kinder von Frauen in anderen Leitungspositionen war nicht ersichtlich (vgl. Abb. 5; aufgrund geringer Stichprobenanzahl keine Angaben zu Frauen, in der Leitungsposition A).

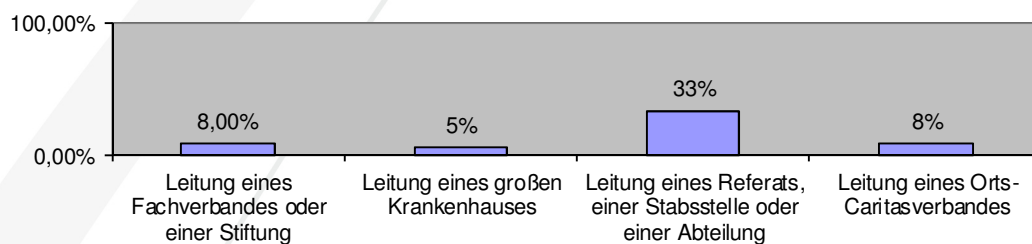


Abb. 5: Prozentualer Anteil von Frauen mit Kindern in den jeweiligen Leitungspositionen bezogen auf die alle befragten Frauen (N = 329).

Betrachtet man jedoch die Relation von Frauen mit Kindern versus Frauen ohne Kinder in Führungspositionen, dann leiten 57% (25) Frauen mit Kindern einen Fachverband oder eine Stiftung (44 Frauen ohne Kinder), 64% (16) Frauen mit Kindern leiten ein großes Krankenhaus (25 Frauen ohne Kinder). 47% (97 von 204) Frauen mit Kindern haben die Leitung einer Abteilung, eines Referats oder einer Stabsstelle inne, und 56% (27 von 48) der Frauen mit Kindern leiten einen Orts-Caritasverband (vgl. Abbildung 6). Allerdings haben auch einige Frauen in Leitungsfunktionen von Diözesancaritasverbänden und Ordinariaten Kinder - genauere Aussagen sind hier aufgrund der geringen Stichprobengröße (8) nicht möglich. Es zeigt sich aber, dass die Annahme, Karriere sei nur ohne Kinder zu machen, ein Vorurteil ist. Vielmehr ergibt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Leitungspositionen und der Tatsache, ob Frauen Kinder haben (Kruskal-Wallis, $\chi^2 = 2.64$, n.s.).

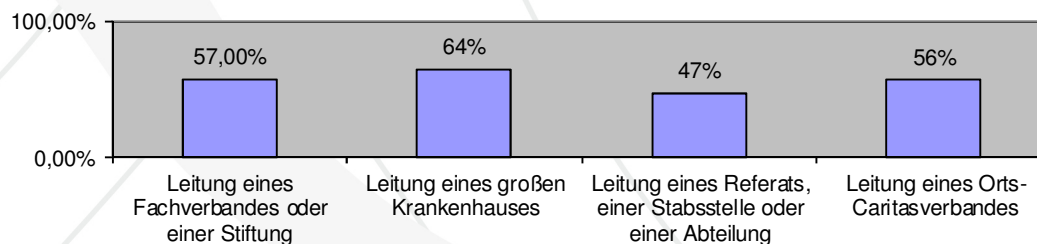


Abb.6: Prozentualer Anteil der Frauen mit Kindern in den unterschiedlichen Leitungspositionen bezogen jeweils auf die Gesamtanzahl der Frauen in den jeweiligen Leitungspositionen

Die Analysen ergeben, dass die meisten Frauen erst Kinder bekommen und dann Karriere machen, woraus man schließen kann, dass Familie und Leitungsposition parallel zu bewältigen sind: Bei 48% (157) der Frauen ist das Lebensalter der Kinder höher, als die angegebene Gesamtdauer ihrer Leitungsposition. Die meisten Frauen haben ihre Position im Durchschnitt seit 8.78 Jahren inne.

Fazit: Die Mehrzahl aller befragten Frauen hat selbst Kinder. In der qualitativen Analyse unterstellten die Interviewten, dass Frauen auf höheren Leitungsebenen eher keine Kinder haben. Das konnte prozentual auf die Leitungsebene bezogen in der quantitativen Analyse so nicht bestätigt werden. (siehe Abb. 6 - deskriptiver Wert).

Die Altersverteilung kann für diese Umverteilung nicht als Begründung herangezogen werden, da der Altersdurchschnitt auf den verschiedenen Leitungsebenen so gut wie nicht variiert. Zudem erreichen die Frauen im Durchschnitt die Leitungspositionen, nachdem sie eine Familie gegründet haben.

3.1.3 Rollenvorbilder

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Rolle der Mutter in der eigenen Familie wird als Vorbild genommen.	„...ich hab' meine Mutter in unserem Kontext zuhause immer so erlebt, sie hat die Rolle meines Vaters nie in Frage gestellt, aber sie war eigentlich diejenige, die die Regie hatte. Und in der Rolle, eh, bin ich durchaus auch gewesen, zum Beispiel, eh, 'ne Zeitlang im Berufsverband.“
In der kirchlichen Jugendarbeit wurden Vorbilder bei den Referent(inn)en gefunden.	„Also, ich denke immer, dass [...] in den 80er Jahren nicht nur kirchlicherseits, sondern auch jugendpolitischerseits die Zeit auch war, wo ein frauenpolitischer Grundsatzplan geschrieben worden ist, wo es um gegenderde Redelisten ging, wo es um bestimmte Formalstrukturen für Frauenthemen einfach auch [ging], und da gab es natürlich auch Frauen, die selber entweder auch Leitung inne hatten oder Referenten waren, sehr beeinflusst hatten, sehr deutlich Dinge einfach auch gesagt hatten, auf den Punkt gebracht hatten.“
Frühere Vorgesetzte werden zum Vorbild genommen.	„Ja, bis hin jetzt zu meinem Vorgänger auch, der mich jetzt hier im Caritasverband schon auch - der mir einfach 'ne Breite mitgegeben hat, ja? Also wo ich vieles Verschiedenes hab' kennenlernen können.“
Lehrkräfte in Schule und Ausbildung können Rollenvorbilder sein.	„Ich habe von früh an in diesen Ordensschwwestern aber auch in den anderen [...] Menschen des Lehrkörpers, wie es so schön heißt, Frauen vielfach, Frauen erlebt, die unglaublich selbstbewusst eigene Lebensbiographien geschrieben haben. Also mir sind sehr früh modellhaft Frauen begegnet, wo das gar kein Thema war, das war auch völlig unpolitisch, das war einfach völlig selbstverständlich, und das finde ich einen ganz wichtigen Aspekt. Also, für mich wäre es nie vorstellbar gewesen für Familie nicht zu arbeiten.“

Auch der Vater kann für Frauen ein Rollenvorbild sein.	„Also, das eine war sicherlich das Vorbild meines Vaters. Mein Vater war ...-Direktor /ehm/ und war 'ne starke Führungspersönlichkeit und /ehm/ das war mir sozusagen vertraut auch, also was das heißt /ehm/. . . ((lachend)) natürlich auch mit allen negativen Seiten. ((lacht)) dass das auch sich durchaus auf ein familiäres Leben auswirkt /eh/ das war /eh/ das war mir vertraut.“
Die Rollenverteilung in der eigenen Familie kann auch als negatives Vorbild fungieren.	„Also /ehm/ wir sind so 'ne klassische Mittelschichtsfamilie eigentlich gewesen [...] schon so von der Rollenverteilung: Meine Mutter hat aufgehört zu arbeiten, sie ist Kinderkrankenschwester, als mein Bruder geboren wurde. Der ist zwei Jahre älter. Und hat dann eigentlich ein mehr oder wenig glücklich/unglückliches Hausfrauendasein mit sehr viel sozialem Engagement gelebt. /Ehm/ Und /eh/ .. diese. Und mein Vater hat eben viel gearbeitet, das war so das Klassische, was ich erlebt habe und das war auch, also ich kannte kaum eine Frau, die gearbeitet hat.“

Die Familie dient den Frauen sowohl in positiver als auch negativer Hinsicht als Vorbild. Andere Rollenvorbilder werden aus den Bereichen Schule und Ausbildung, kirchliche Jugendarbeit und Vorgesetzte benannt.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Ausmaß der Berufstätigkeit der Eltern
- Höchster Bildungsabschluss der Eltern

Es berichten 42.2% (139) der Frauen, dass ihre Mütter überwiegend erwerbstätig waren (17.3% / 57 in Vollzeit, 24.9% / 82 in Teilzeit). Die Mehrheit der Frauen 54% (180) sagt aus, dass ihre Mütter nicht erwerbstätig waren (5x nicht zutreffend, 5x keine Angabe). So gut wie alle Väter waren überwiegend in Vollzeit tätig (96.9%; 316, 7x nicht zutreffend, 3x keine Angabe.)

Die Aussagen zu den höchsten Bildungsabschlüssen der Eltern sind in Abbildung 7 dargestellt (2x keine Angabe).

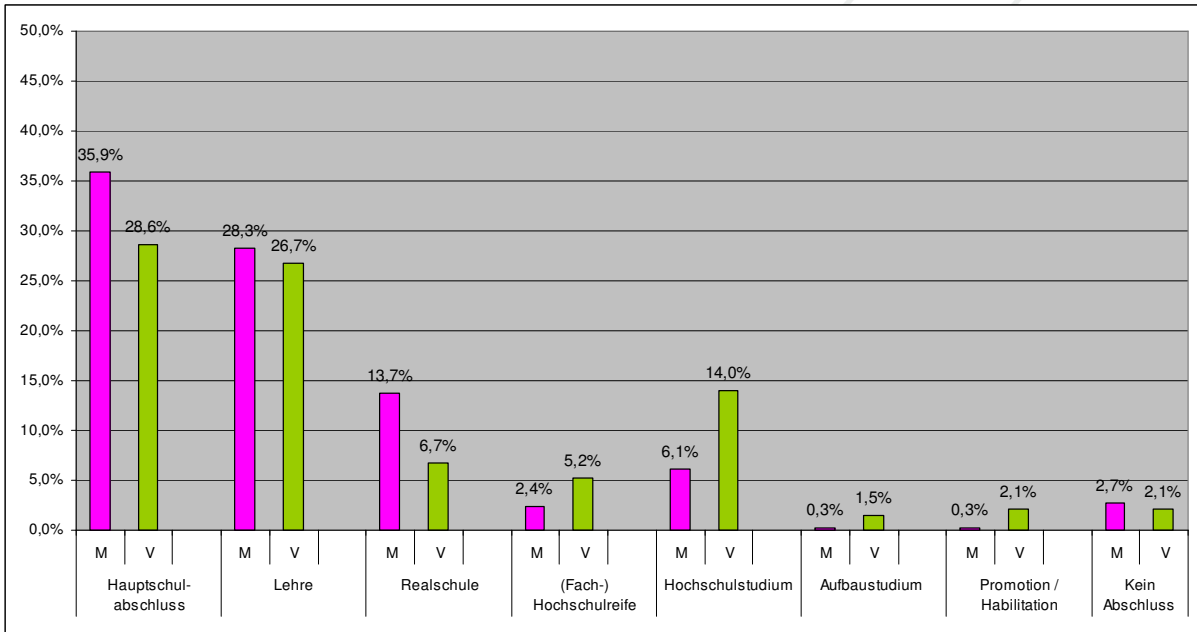


Abb. 7: Angaben zu den höchsten Bildungsabschlüssen der Eltern. Rosa: Mütter (M), Grün: Väter (V)

Fazit: Unter den Eltern der befragten Frauen waren so gut wie alle Väter in Vollzeit berufstätig. Die Väter verfügen über die höheren Bildungsabschlüsse. Väter in Führungspositionen fungieren als Rollenvorbild für die Frauen. 54% der Mütter waren nicht erwerbstätig. In den Interviews grenzen die Frauen sich in Bezug auf ihre Rolle von der ihrer nicht erwerbstätigen Mütter ab bzw. erkennen in der nicht erwerbstätigen Mutter die Person, die in der Familie die Leitungsposition inne hatte.

3.1.4 Ehrenamtliches Engagement

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Auch in der ehrenamtlichen Arbeit können Kompetenzen erworben werden, die für eine Berufskarriere förderlich sind: Selbständigkeit im Denken, das Einnehmen von Standpunkten, Widerstandsfähigkeit.	„Ich war Gruppenleiterin, ich war Pfarrjugendleiterin. /ehm/ Also - und da, ich hab' immer gesagt, da habe ich /ehm/ gelernt den Mund aufzumachen. Also auch so, ja auch hinzustehen, auch widerständig zu sein.“
Die ehrenamtliche Arbeit erschließt den Zugang zu einer Berufstätigkeit in der verbandlichen Caritas	„[Es] war relativ klar, dass ich gerne mit Gruppen und Menschen zusammen arbeiten will und ich war klassisch sehr engagiert [...] bei dem BDK [...] und da auch in bestimmten Gremien, und damit war es auch klar, wenn ich in diesem Feld Jugendarbeit tätig werden will, dann ergreife ich auch dieses Berufsfeld.“ „Ich hab mich nicht auf diese Position beworben, sondern man hat mich angesprochen. Und mich gefragt und /ehm/ und gebeten quasi. Und [...] weil ich die Caritasarbeit halt zwar von der ehrenamtlichen Seite aber trotzdem durch und durch kannte /eh/ und sie mir wichtig war, hab ich mir gedacht, ja warum nicht.“
Das ehrenamtliche Engagement der Frauen ist verknüpft mit dem Lebenslauf der Kinder	„Ich hab dann ganz viel als Eltern im Kindergarten gemacht: Elternrat und das, was man da so hat. Und dann hab ich halt /eh/ in der Schule was gemacht [...];

	<i>als die Kommunion dann kam, habe ich Kommunionkatechese gemacht. Bin dann hinterher im Liturgieausschuss geblieben und so. Also /ehm/ ((lacht)) eigentlich das Klassische, was man so mal ne kennt.“</i>
--	---

Fast alle Frauen waren in ihrer Jugend ehrenamtlich tätig. Nicht nur im Elternhaus, sondern auch in den Jugendgruppen der kirchlichen Verbände und der Kirchengemeinden konnten die Frauen Kompetenzen erwerben, die für ihren Beruf und auch ihre Fähigkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren, relevant sind. In den kirchlichen Jugendgruppen konnten die Frauen nach eigener Auskunft ihren Willen zu Führung und Leitung entdecken.

Für einige der Frauen wurde das ehrenamtliche Engagement zu einem bedeutenden Impuls für ihre Berufstätigkeit. Von hier aus erschloss sich der Weg zu einer Berufstätigkeit in der verbandlichen Caritas. Von da aus ist auch zu verstehen, dass die Frauen nun selbst darauf achten, ob Stellenbewerber auf ehrenamtliches Engagement verweisen können. Folglich kann das ehrenamtliche Engagement als relevanter Faktor für eine Berufskarriere in der Kirche und ihrer Caritas angesehen werden. Eine der Frauen macht in dem Kontext darauf aufmerksam, dass es auch ein Problem der Vereinbarkeit von Familie, Berufstätigkeit und Ehrenamt gibt. Die Frauen berichten, dass sich ihr ehrenamtliches Engagement an ihren Lebensphasen und damit auch an denen ihrer Familie orientiert habe, deshalb kann man davon ausgehen, dass auch berufstätige Frauen in ihrem ehrenamtlichen Engagement die Aufgaben übernehmen, die traditionell den Frauen zugeordnet sind.

Fazit: Nahezu alle Frauen sind in ihrer Jugend ehrenamtlich tätig gewesen. Sie beschreiben, dass sie sich auch in der Familienphase verstärkt ehrenamtlich engagiert haben. Ehrenamtliches Engagement wird dort zu einer zusätzlichen Belastung, wo es gilt, Familie, Beruf und Engagement zu vereinbaren.

3.1.5 Unterstützung im familiären und beruflichen Kontext

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Mütter und Väter unterstützen den Willen zu einer guten Berufsausbildung und unterstützen Frauen in ihrer Berufstätigkeit.	<i>„Meiner Mutter war es sehr wichtig, dass ich eine Berufsausbildung auf jeden Fall habe, auf eigenen Füßen stehe und auch mein eigenes Geld verdiene, und das muss ich auch dazu sagen, beim ersten Kind [hat sie] mir auch sehr viel abgenommen“</i> <i>„...als ich den Wunsch geäußert habe, zu studieren, da hätte der [der Vater] nie gesagt, ne geh mal, sieh mal zu, dass du irgendwo eine Ausbildung machst. Nein, das war keine Frage. Also, /eh/ das hat der immer sehr unterstützt.“</i> <i>„Da hat meine Mutter ihr Leben lang drunter gelitten [unter der Aufgabe des eigenen Berufs], und davon haben ich profitiert, dass sie sofort gesagt hat /eh/ ich will, dass meine Tochter arbeiten geht und dafür tu ich auch alles, also das heißt, da hat sie auch geguckt, dass sie auf die Kinder aufpasst und mich unterstützt, da hab ich sehr viel Glück gehabt“</i>
Vorgesetzte erkennen das Potential von Frauen und ermutigen, den Weg zu einer Führungsposition zu gehen.	<i>„[...] und ich würde sagen, ich hatte wirklich das große Glück, das große Privileg, das muss ich immer wieder betonen, halt Vorgesetzte zu haben, ja die einfach das</i>

	Potential gesehen haben.“ „Also, förderlich ist, dass ein Chef hinter einem steht und dass er einen fördert. [...] ich denk, das ist wirklich das, das Wichtige: dass man Personen findet, die einem helfen, die einen fördern und die erkennen, da steckt mehr in der Person drin.“
Frauen erfahren sich als angewiesen auf die Unterstützung durch ihren Vorgesetzten	„Man ist seinem Chef ausgeliefert, [...] gibt [er] einem nicht das Gefühl, dass man in so 'ne Bittstellerposition reinkommt, dann funktioniert das und dann ist das auch so, dass man gerne weiterarbeitet.“
Frauen erfahren Ermutigung und Unterstützung durch Kollegen und andere relevante Personen.	„... unter meinen Kollegen, da habe ich sehr viel /eh/ Unterstützung und auch Bestärkung erfahren, in der, gerade in der Anfangszeit, ...“ „[Ich habe] immer Menschen gehabt, die, die an mich geglaubt haben.“ „In den verschiedenen Berufsfeldern gab es immer Personen, zu denen ich ein besonderes Vertrauensverhältnis aufbauen konnte.“ „Ich habe ganz viele Faktoren, auch einen Mann, der, für den das kein Problem ist.“
Auch Widerstand kann karriereförderlich sein.	„[Es gab auch Widerstände] ich war auch traurig und war auch wütend. Aber /ehm/ es hat mich natürlich auch angespornt, dann trotzdem noch mal weiterzukämpfen, ja?“ „Und dann hab ich gedacht: Okay, dann muss ich's selbst machen. Und ich glaub', das ist schon so prägend, dann zu sagen: Ja, zieh dein Ding durch.“
Frauen streben das Einverständnis ihres Partners zu ihrem Karrierewillen an. Wo die Karriereentwicklung der Frau mit der des Mannes in Konflikt kommt, stellt die Frau in der Regel ihre Karriere zurück.	„Ich weiß nicht, wie es gewesen wäre, wenn ich gesagt hätte, ich will jetzt Karriere machen, [...] Ich glaub' nicht, dass das mit dem Mann jetzt machbar gewesen wäre. ((beide lachen)) Und das ist ja eben das Entscheidende. Und ich glaub', über solche Dinge sollte man sich einig sein, wenn man heiratet.“ „Das war mir auch wichtig, dass mein Mann dahinterstand. [...] Weil ich auch nur geahnt habe [...], dass das schon noch mal eine ganz andere /eh/ Belastung, auch für Familie ist, die mitgetragen werden muss, wenn ich mich dieser Aufgabe stelle. Das haben wir dann nach einer intensiven /ehm/ Phase des Überlegens so entschieden. Und rückblickend muss ich auch sagen, habe ich das nie bedauert.“

Die befragten Frauen erzählen von den Menschen, die sie auf ihrem Weg unterstützt haben. Sowohl Väter als auch Mütter werden als unterstützend erfahren. Die Eltern ermöglichten das Studium. Ihre finanzielle Unterstützung wird als wichtiger Faktor für den eigenen Berufsweg benannt mit der Begründung, ein Studium stelle eine erhebliche finanzielle Herausforderung dar. Die Eltern bieten aber nicht nur finanzielle Unterstützung. Sie geben auch Rückhalt. In der Praxis ist die entscheidende

Unterstützerin die Mutter. Denn sie beteiligt sich in der Regel auch aktiv an der Kinderbetreuung. Auch die Schwiegermutter wird wiederholt als Unterstützerin genannt. Das familiäre Netzwerk ist den Frauen sehr wichtig. Dabei ergibt sich insofern ein Problem, als dass die Einbindung in das familiäre Netzwerk dazu führt, dass Frauen der Forderung nach Mobilität kritisch begegnen. Um der Einbindung in die Familie und der Bindung an das Elternhaus willen, bewerben sich Frauen nicht auf Stellen, die mit einer bedeutenden Ortsveränderung verbunden wären.

Neben den Eltern, insbesondere den Müttern, werden die Lebenspartner als Menschen benannt, deren Unterstützung für den eigenen Berufsweg entscheidend war. Lebenspartner ermutigten und stärkten. In der Regel übernehmen die Männer der Frauen, die in Leitungspositionen tätig sind, bedeutende Anteile der Familienarbeit. Sie halten den Frauen den Rücken frei, sofern das ihre eigene berufliche Tätigkeit möglich macht. Wo eine Frau annimmt, der eigene Mann sei nicht in der Lage oder nicht willens, die Familienarbeit zu übernehmen, da er selbst Karriere machen wolle, wird die eigene Karriere zurückgestellt. Frauen berichten von Aushandlungsprozessen in Bezug auf die Familienarbeit, die in der Regel gut verlaufen, insbesondere dort, wo die Männer selbst beruflich flexibel sind. Die Aufgabenverteilung wird von den Frauen als sowohl für sie als auch den Partner zufriedenstellend angesehen. Dem widerspricht nicht, dass die Aushandlungsprozesse nicht einfach sind und der alltägliche Abstimmungsbedarf belastet.

Auffällig ist, dass eine Anzahl von Frauen den eigenen Vorgesetzten als den Mann benennt, der ihre Potentiale erkannte und ihre Karriere ermöglichte. Sie ermutigten zur Bewerbung oder boten auch Stellen an, ohne dass eine Bewerbung erfolgt wäre. Dabei betonen die befragten Frauen selbstkritisch, dass Frauen Ermutigung brauchen, um sich auf eine Leitungsstelle zu bewerben. Nur selten werden sie selbst aktiv. Eine Stellenbewerbung erfolgt eher als Reaktion auf die Ermutigung durch einen Vorgesetzten. Die Aussagen der Frauen spiegeln auch Dankbarkeit gegenüber den eigenen Vorgesetzten wider. In ihnen spricht sich der Glaube aus, die eigene Stellung auch den eigenen Vorgesetzten zu verdanken. Seltener erzählen die Frauen davon, dass sie Erfahrungen der Diskriminierung gemacht hätten. Wo sie ihre Kompetenzen und Möglichkeiten in Frage gestellt sehen, reagieren sie mit einer kämpferischen Grundhaltung. Der Wille, anderen zu beweisen, dass man zu arbeiten und auch zu leiten in der Lage ist, ist ebenso ein Karriereimpuls wie Ermutigung durch andere.

Die Ermutigung, die die Frauen erfahren, bezieht sich aber nicht nur auf ihre beruflichen Kompetenzen, sondern auch auf die Fähigkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren. Wo Vorgesetzte den Frauen das Gefühl geben, sie seien auch als Familienfrauen gewollt und man traue ihnen zu, sowohl den beruflichen als auch familiären Anforderungen gerecht zu werden, fühlen sich die Frauen deutlich entlastet.

Neben den Vorgesetzten verweisen die Frauen auf andere Frauen als Rollenvorbilder. Ausführlicher wird die Analyse ihrer Aussagen zu den Rollenvorbildern an anderer Stelle expliziert (vgl. 3.1.3).

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. Kinderbetreuung, Haushalt)
- organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitglieder (z.B. Eltern, Geschwister)
- emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (im Sinne von Ermutigung)
- emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder

- Ermutigung durch eine Kollegin/ einen Kollegen und/oder durch Vorgesetzte
- Priorisierung der Berufsperspektiven des/der Partners/-in

Gruppenvergleiche:

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder
- jüngere (< 50 Jahre) vs. ältere Frauen (> 50 Jahre)

Der Aussage, dass organisatorische und vor allem emotionale Unterstützung in der Partnerschaft sowie die Ermutigung durch eine Kollegin/einen Kollegen förderlich für das Erreichen sowie für den Verbleib in der Leitungsposition war, stimmen die Frauen im Durchschnitt deutlich zu. Der unterstützenden und ermutigenden Rolle von Familienmitgliedern wird eher zugestimmt.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (im Sinne von Ermutigung).	252	1.55	.73	69	8
...die emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder.	248	2.16	.88	69	12
...die Ermutigung durch eine Kollegin / einen Kollegen und/oder durch Vorgesetzte.	273	1.84	.85	51	5
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
...auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein innerhalb der Partnerschaft.	183	3.16	.94	142	4
...auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein von weiteren Familienmitgliedern.	199	3.30	.80	128	2
...die Priorisierung der Berufsperspektiven des/der Partners/-in.	197	3.14	.95	129	3
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (im Sinne von Ermutigung).	261	1.59	.78	59	9
...die emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder.	245	2.23	.95	77	7
...war die Ermutigung durch eine Kollegin / einen Kollegen und/oder durch Vorgesetzte.	300	1.76	.77	22	7
Herausfordernd für den Verbleib meiner Leitungsposition war ...					
...auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein innerhalb der Partnerschaft.	168	2.74	1.11	147	14
...auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein von weiteren Familienmitgliedern.	186	3.15	.93	129	14
...wenig Ermutigung durch Kolleg(inn)en.	252	2.78	.98	63	14
...die Priorisierung der Berufsperspektiven des/der Partners/-in	174	3.03	.93	142	13

Frauen ohne Kinder stimmen der Aussage, dass Ermutigung durch weitere Familienmitglieder förderlich für das Erreichen der Leitungsposition sei, eher zu als Frauen mit Kindern.

Jüngere Frauen unterscheiden sich signifikant von den älteren Frauen bezüglich der Ermutigung als förderlichem Faktor innerhalb der Partnerschaft und der Familie. Dass es herausfordernd sein kann, wenn der Partner eine Frau emotional alleine lässt, dem stimmen jüngere Frauen signifikant eher zu als ältere Frauen.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war die emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder.	2.29	.89	1.97	.84	(1, 246) 2.82	.001
	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war die emotionale Unterstützung in der Partnerschaft.	1.5	.79	1.7	.78	(1, 249) -1.88	.06
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war die emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder.	2.0	.89	2.3	.85	(1, 238) -2.66	.001
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war die emotionale Unterstützung durch weitere Familienmitglieder.	2.1	.94	2.4	.93	(1, 232) -2.84	.001
Herausfordernd für den für den Verbleib in meiner Leitungsposition war auf emotionaler Eben allein gelassen zu sein in der Partnerschaft.	2.6	1.15	2.9	1.05	(1, 160) -2.21	.03

Fazit: Förderlich für das Erreichen einer Leitungsposition ist die Ermutigung durch Kolleg(inn)en und Vorgesetzte. Die Ermutigung durch Kolleg(inn)en scheint relevanter als die Unterstützung durch weitere Familienmitglieder oder andere Personen zu sein.

Die Unterstützung in der Partnerschaft steht aber in Bezug auf die Relevanz an erster Stelle. Dies ergab sich sowohl aus der qualitativen als auch quantitativen Analyse. In den Interviews kam auch zur Sprache, dass ein Teil der Frauen ihre Karriere nur verfolgen konnten, weil sie Unterstützung in der Partnerschaft erfahren haben. Die quantitative Analyse ergab jedoch, dass sowohl fehlende Unterstützung als auch die Priorisierung der Berufsperspektive des Partners kein Hemmnis für die Karriere darstellt.

3.1.6 Kinder – ein Karriereknick?

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Geburt eines Kindes kann zum Bruch in der Karriere werden.	„Also, ein Bruch in der Karriere ist sicherlich die Geburt des Kindes. Das ist einfach, man kann nicht mehr bedingungslos arbeiten, wie das vorher funktioniert hat //mhm// //mhm//, dass man alles fertigmacht über Nacht. Weil einfach Dinge da sind, die wichtiger sind //mhm//, als dass der Termin gehalten wird. Das ist sicherlich 'nen Bruch.“ „Frauen haben in ihrer Biographie ja immer noch /eh/ mehr Brüche, tatsächlich. Also dass, Brüche in dem Sinne, dass sie aus der Erwerbsarbeit aussteigen und /eh/ nicht mehr da anknüpfen können, wo sie eben

	ausgestiegen sind. [...] Und dann steigen sie eben auch wieder /eh/ in Positionen ein die wo niedrigere Qualifikationen nötig sind, Bezahlung auch geringer ist und so weiter, so. Also da ist dann, glaube ich auch, da kommt man so schnell nicht mehr raus.“
Frauen glauben, sich zwischen Familiengründung und Karriere entscheiden zu müssen.	„Ja, also man muss sich halt, finde ich schon, zumindest als Frau, als junge Frau entscheiden, will man Familie 'ne Chance geben“ „Durch meine berufliche Laufbahn war es mir nicht möglich, eine Familie zu leben“ „Also, ich bin nicht verheiratet, habe keine Kinder, und ich glaube, ich hätte das auch nicht hingekriegt.“ „Es hat mich lange ausgebremst, [...] dieses Gefühl mir selber gerecht werden zu wollen mit zwei, mit zwei Dingen, die ich gerne machen möchte, die beide sehr viel Zeit kosten. Das eine ist, /eh/ ein Beruf mit viel Gestaltungsspielraum und ner hohen Flexibilität /ehm/, und das andere ist tatsächlich viel mitzukriegen von meinen Kindern“
Frauen wägen ab und nehmen auch die Nachteile einer Führungsposition dabei in den Blick.	„Ich wollte nicht so viel aufgeben, wie ich hätte aufgeben müssen, [...] meine Familie hätte dann noch deutlich mehr auf mich verzichten müssen, ich hätte vielmehr Zeit für mich auch gebraucht, um mich von diesem Ganzen zu erholen und da hab ich gedacht, na das Geld und die Macht, das wär schon schön, aber irgendwo musst ich es nicht mehr haben.“
Frauen sehen sich mit Vorwürfen konfrontiert, wenn sie berufliche und familiäre Verpflichtungen vereinbaren wollen.	„Meine Mutter hat zu mir gesagt, den Satz werd' ich im Leben nicht vergessen: ‚Du bist keine richtige Frau.‘“ „[Nicht von den eigenen Eltern, sondern von Freundinnen kamen] zum Teil schon kräftige Angriffe: [...] ‚du wirst das schon noch erleben wie deine Kinder den Bach runter gehen werden‘ und wie egoistisch man sein muss, dass man so seinen Weg weitergeht;“ „Es waren oft die Untertöne, ob das schon zu verantworten ist und geht's den Kindern denn gut, [...] ich habe das selten erlebt als direkten Angriff, [...] sondern es war immer sehr unterschwellig. Und das hat aber etwas sehr Kränkendes“
Nur Frauen ohne Kinder sind zeitlich und räumlich flexibel.	„Diese Geschäftsführungspositionen sind halt mit furchtbar viel Fahrerei, Reisen, Termindruck, [...] verbunden. Ehm, ich weiß nicht, ob's was damit zu tun hat. Vielleicht ist das auch schwer auszuhalten als Frau.“ „Ich möchte unbedingt arbeiten, aber wenn es irgendwie nicht anders, also wenn ich jetzt nur Vollzeit arbeiten könnte, würde ich nicht arbeiten.“ „der Beruf hat für mich einen hohen Stellenwert, nicht nur heute sondern eigentlich immer schon gehabt, ich bin /eh/ ein Leben lang so zu sagen umgezogen, wenn ich irgendwo eine interessante Stelle gesehen habe,“

Nach Faktoren befragt, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen hemmen können, nennen die befragten Frauen an vorrangiger Stelle die Gründung einer Familie. Beruf und Familie stellen immer wieder – auch heute noch – Frauen vor die Frage, ob sie Karriere machen wollen, womöglich auch auf Kosten der Familie. Die Mehrzahl der Frauen betont, die Familie habe ihre Entscheidung für die Karriere mitgetragen. Wo das nicht der Fall ist, verzichten Frauen auf die Karriere. Nur selten kommt es zum Bruch mit dem Partner und zum Verzicht auf eine eigene Familie. Mit der Familiengründung werden aber auch dort, wo die Partner sich für die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs auf Seiten der Frau entscheiden, die Aushandlungsprozesse, die sich bislang nur auf die Hausarbeit bezogen haben, durch den Aspekt der Kinderbetreuung belastet. Nun wird die Frage virulent, wer wem „den Rücken freihält“. Kritik an dem Willen, auch mit eigenen Kindern arbeiten zu gehen, kommt auf, auch in der eigenen Familie. Hier berichten Frauen vereinzelt davon, dass die eigene Mutter Kritik an ihrem Lebensentwurf vorgebracht habe bzw. ihr Lebensentwurf bei der Mutter auf Unverständnis getroffen sei. Kritik kommt aber in der Regel eher von außen. Es sind andere Frauen, deren Haltungen als Angriff gedeutet werden. Ihnen wird unterstellt, sie würden einen als „Rabenmutter“ ansehen. In der Regel wird nicht gesagt, um wen es sich bei den kritischen Frauen handelt. Die Kritik wird auch selten explizit formuliert. Es handelt sich um einen „unterschwelligten Vorwurf“, den die Frauen zu vernehmen glauben.

Der berufliche Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird nicht selten dadurch verhindert, dass Frauen sich nicht auf die Stellen bewerben, die angeboten werden. Dabei sind es nicht die Zweifel an der eigenen Kompetenz, die sie von der Bewerbung abhalten, sondern das Abwägen der Vor- und Nachteile, die mit der Übernahme einer Stelle verbunden sind. In den Blick kommt dabei alles das, worauf sie glauben nach Übernahme der Stelle verzichten zu müssen, vor allem die Zeit für ihre Familie. Kritik daran, dass Frauen nicht willens sind, auf die Zeit für die Familie zu verzichten, kommt in den Interviews an keiner Stelle zur Sprache.

Als hinderliche Faktoren erweisen sich schließlich eine mangelnde räumliche Mobilität der Frauen, die in ihrem sozialen Raum verbleiben wollen, und die Tatsache, dass Frauen ihre Zeit aufteilen müssen, um sowohl der Familie als auch dem Beruf gerecht zu werden. Vor allem Leitungspositionen auf höheren Ebenen wird unterstellt, dass sie einen hohen zeitlichen Einsatz erfordern. Diese Unterstellung hält Frauen davon ab, sich auf solche Positionen zu bewerben.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Anzahl / Alter von Kindern
- die räumliche Nähe bzw. Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung
- die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind)

Gruppenvergleiche

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder
- jüngere (< 50 Jahre) vs. ältere (> 50 Jahre) Frauen

Bei der Aussage, dass Kinder ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leitungsposition sind, ergibt sich im Durchschnitt weder eine klare Zustimmung noch Ablehnung. Für den Verbleib in der Leitungsposition tendieren die Frauen leicht zur Aussage „stimme eher nicht zu“.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
... die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben.	170	2.45	1.1	156	3
Herausfordernd für den Verbleib meiner Leitungsposition war...					
...die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben.	150	2.87	1.0	166	13

Es ergeben sich signifikante Gruppenunterschiede zwischen Frauen mit Kindern und Frauen ohne Kinder: Frauen mit Kindern stimmen diesem Hemmnis deutlich stärker zu als Frauen, die keine Kinder haben. Allerdings besteht hier ein starkes Ungleichgewicht hinsichtlich der Anzahl der Frauen, die auf diese Frage geantwortet haben, sodass dieses Ergebnis nur eingeschränkt bewertet werden darf.

Es besteht ein signifikanter Gruppenunterschied zwischen älteren und jüngeren Frauen: Ältere Frauen lehnen deutlicher ab, dass Kinder ein Hemmnis sein könnten, die Aussagen der jüngeren Frauen ergeben keine Entscheidung.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	p
	M	SD	M	SD		
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben.	2.35	1.06	3.69	.86	(1, 168) -4.44	.001
	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		t (1, 311)	p
	MW	SD	MW	SD		
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben.	2.6		3.2		(1, 142) -3.83	.001

Dass die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition ist, stimmen die Frauen eher zu. Der Aussage, dass die Möglichkeit, Weiterbildungen ortsnahe wahrzunehmen, förderlich für das Erreichen oder den Verbleib ihrer Leitungsposition war, stimmen die Frauen eher nicht zu. Für über 53% der Frauen traf dies allerdings gar nicht zu. Die befragten Frauen stimmten eher nicht bis nicht zu, dass die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes oder die Möglichkeit von Weiterbildungen außer Haus eine Herausforderung seien, weder für das Erreichen noch für den Verbleib in einer Leitungsposition.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
... die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung.	246	2.09	1.0	76	7
... die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind).	142	2.85	.99	175	12
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
... die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung.	207	3.19	1.0	118	4
... die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen.	221	3.42	.90	105	3
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung.	259	2.01	.95	61	9

...die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind).	204	2.96	1.02	118	7
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung.	219	3.17	.99	94	16
...die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen.	228	3.51	.82	87	14

Dass die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung ein Hemmnis für den Verbleib in der Leitungsposition sein könnte, stimmen ältere Frauen signifikant weniger zu als jüngere Frauen. Ebenso stimmen Frauen ohne Kinder noch weniger als Frauen mit Kindern zu, dass räumliche Entfernung oder Weiterbildungen außer Haus ein Hemmnis sein könnten.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	p
	M	SD	M	SD		
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition ist die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung.	3.03	1.10	3.41	.98	(1, 205) -2.66	.001
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus wahrnehmen zu müssen.	3.20	.98	3.70	.72	(1, 219) -4.30	.001

Fazit: In den Interviews wurde zwar unterstellt, dass Kinder zum Karriereknick werden können. Die quantitative Analyse ergab aber, dass über die Hälfte der Frauen in Leitungspositionen Kinder haben. Außerdem ergab sich in der quantitativen Analyse keine klare Zustimmung zur Aussage, dass Kinder ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leitungsposition sind. Ältere Frauen und Frauen ohne Kinder empfinden Kinder deutlicher als *kein* Hindernis als jüngere Frauen und Frauen mit Kindern. Die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes ist förderlich für das Erreichen und den Verbleib in einer Leitungsposition, so die Aussagen der Interviews. Die quantitative Analyse ergab, dass die Ortsnähe von Weiterbildungsangeboten eher keine Rolle spielt, sie wird weder als förderlich noch hemmend eingeschätzt.

3.1.7 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Die Mehrzahl der Männer und Frauen, die im Rahmen der vergleichenden Analyse interviewt wurden, kommen aus der bürgerlichen Mittelschicht oder aus aufstiegsorientierten Familien, die ihren Kindern über Bildung einen besseren beruflichen Status ermöglichen wollten als dies in der Herkunftsfamilie (z.B. Landwirtschaft oder Handwerker) der Fall war, und oft aus kirchennahen Milieus.

Ankerbeispiele:

„(...) also ich hab, denk ich, eine Herkunft /hm/ ein klassisches katholisches Milieu oder Sozialisation im katholischen Milieu hinter mir, von der Jugendarbeit über Pfarrgemeinderat etc... Meine Eltern eher primär /eh/ eine Arbeiterfamilie, wo es darum ging sich zu behaupten und dass es den Kindern mal besser geht.“ (männlich)

„Also ich bin auf 'nem Bauernhof groß geworden, mit vier Geschwistern, das dritte Mädchen. Im Gegensatz zu meinen beiden älteren Schwestern hat man mich aufs Gymnasium geschickt.“ (weiblich)

„Also meine Herkunftsfamilie ist eine einfache Mittelstandsfamilie, so im Versicherungs- und Bankwesen angesiedelt. Und ich sollte eine gute Schulausbildung bekommen/ mhm/ das war auch der Zeit geschuldet, der Bildungsexpansion Anfang der 70-er Jahre. Ich kam ganz selbstverständlich aufs Gymnasium.“ (weiblich)

„Ich komme aus ganz einfachen Verhältnissen /eh/ wir waren fünf Kinder zu Hause. Mein Vater war erwerbstätig, meine Mutter hat den Haushalt gemacht und zusätzlich genäht, auch gegen Geld, sie war Schneiderin. Und /ehm/ wir sind in sehr bescheidenen und einfachen Verhältnissen groß geworden.“ (männlich)

Vor allem auf der Ortsverbandsebene und im Bereich der Einrichtungsleitungen sind die Biografien geprägt von Studienabschlüssen, die nach einem erlernten Erstberuf oder auf dem zweiten Bildungsweg erworben wurden.

Ankerbeispiele:

„Ich habe erst auf dem zweiten Bildungsweg vernünftige Leistungen erbracht. Ich habe vorher nie besondere Schulleistungen erbracht. (...) Das war eben die Frage der eigenen Motivation und der Gestaltungsmöglichkeiten.“ (männlich)

„Ich bin sehr geprägt über die kirchliche Jugendarbeit (...) man war durchaus mit vielen Leuten, die studierten oder studiert hatten zusammen, und das war doch ein starkes Motiv, es auch zu einem guten Abschluss zu bringen. Ich würde sagen, dass ich im Blick auf meine Karriereentwicklung doch stark von diesem Jugendarbeitsengagement profitiert habe.“ (männlich)

Bei einigen männlichen, vor allem aber bei den weiblichen Führungspersonen zeigt sich in der Schilderung der persönlichen Biografien, vor allem der Bildungsverläufe, der Einfluss der gesellschaftlichen Veränderungen im Kontext der Bildungsexpansion der beginnenden 1970er Jahre.

Mit der Einführung der Fachhochschulen und den damit verbundenen Abschlüssen, konnten einige der Interviewpartner(innen) auch über den zweiten Bildungsweg Berufskarrieren beginnen, die sich deutlich von denen ihrer Herkunftsfamilien unterscheiden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass bei Männern und Frauen heute Personen in unterschiedlichen Leitungsfunktionen sind, deren beruflicher Aufstieg eng mit den neuen Bildungschancen verknüpft ist. Dafür sind Sozialarbeiter(innen) und Sozialpädagogen(innen), die über zusätzlich erworbene Managementkompetenzen verfügen, heute auch in Leitungspositionen tätig. Im Zuge der Ökonomisierung des Sozial- und Gesundheitsbereichs zeichnen sich für nachkommende Generationen veränderte Bildungsbiografien und Karrieremuster ab, die oft viel stringenter betriebswirtschaftlich ausgewiesen sind.

Die interviewten Frauen in Führungspositionen, die zu der Alterskohorte gehören, die heute um die 60 Jahre alt sind und oftmals kurz vor ihrem Berufsende stehen, sind Rollenvorbilder für die nachfolgenden Generationen, wenngleich die Rahmenbedingungen für den beruflichen Aufstieg innerhalb der verbandlichen Caritas eine wirkliche Gleichstellung für sie nicht möglich gemacht haben. Viele berichten aus ihrer Biografie von eindeutig hemmenden Faktoren, trotz gleicher Bildungsabschlüsse. Diese Sichtweise auf die Karrieremöglichkeiten der etwa gleichaltrigen Frauen wird von den interviewten Männern fast durchgängig geteilt. Allerdings weisen diese darauf hin, dass sich das inzwischen deutlich verändert habe. Nach Einschätzung der Männer haben es Frauen heute leichter, in Führungspositionen zu kommen. Wenn sie sich bewerben, würden sie eher genommen, um ihren Anteil bzw. die Quote der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

In mehreren Interviews von Männern und Frauen wird betont, welche biografisch bedeutsame Rolle der frühe Kompetenzerwerb in der Familie und der kirchlichen Jugendarbeit für die spätere Übernahme einer Leitungsfunktion spielt. Ganz offenkundig waren diese frühen Prägungen für viele der Interviewpartner(innen) und relevant. Auch ansonsten wird der familiäre Einfluss betont: Bei den Männern wird die Erfüllung familiärer Erwartungen und Hoffnungen thematisiert, während bei den Frauen die weiblichen Vorbilder als „starke Frauen“ eine Rolle spielen und die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung befördern.

Ebenfalls bei beiden Geschlechtern ist ein tragendes Thema die förderliche Rolle der Familie, welche die jeweilige Leitungsverantwortung mittragen muss und zu deren Gunsten die eigenen Erwartungen oft zurückstecken sind.

3.2 Leitungstätigkeit und Motivation

3.2.1 Verantwortungsübernahme

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Leitungstätigkeit bietet Gestaltungsmöglichkeiten und Spielräume.	„...also für mich ist es wichtig, eigenständig und frei arbeiten zu können, /ehm/ und das kann man natürlich ((lachend)) am besten, wenn man selber die Verantwortung hat.“
Leitung und Erfolg sind etwas Positives und bieten die Möglichkeit, Talente einzusetzen.	„...Klarzustellen: Leitung und Erfolg zu haben...und auch Karriere zu machen ist nichts Negatives. Und ist auch kein Selbstzweck.....das womit man Frauen vielleicht auch mehr ansprechen kann – es geht ja auch darum, in dieser Position meine Talente einzusetzen, um was für die Gesellschaft insgesamt zu tun, ja?“
Wille zur Übernahme von Verantwortung	„Ich denke, ich war schon immer ein Mensch, der gerne Verantwortung übernommen hat, also mich auch nicht davor gescheut habe.“
Die Leitungstätigkeit gibt die Möglichkeit, eingefahrene Bahnen zu durchbrechen	„...ich stelle mir das so und so vor und wir versuchen jetzt mal dieses und jenes und /eh/ sollten wir da nicht mal die Tradition an diesem Punkt durchbrechen und mal schauen, das ist schon sehr herausfordernd.“
In den mittleren Führungsebenen ist die Umsetzung der Ansprüche des Vorstandes gegenüber den Mitarbeiter(inne)n und umgekehrt eine Herausforderung.	„...ja das ist natürlich die, das Erfordernis /ehm/ Interessen miteinander in Beziehung zu bringen, also die Interessen der Referenten transportieren und auch die Anforderungen die auch der Vorstand mit sich bringt und die Interessen des Vorstandes, also zwischen diesen beiden Ebene in der Mitte irgendwo zu vermitteln, ich finde, das ist sehr herausfordernd.“
Personalführung im Rahmen der Leitungstätigkeit wird als herausfordernd erlebt, vor allem dann, wenn die Frauen davor selber auf der Ebene gearbeitet haben.	„...Es war für mich zu Beginn ganz persönlich zum einen erstmal die Herausforderung, sozusagen aus dem Kollegenkreis, aus der Abteilung in diese Rolle hinein zu gehen und letztendlich auch /ehm/ Abteilungsleiterin zu sein.“

Die Übernahme einer Leitungsfunktion ermöglicht Einflussnahme auf politische Entscheidungen.	„...was die Länder, was die Bundesregierung regelt. Also, da immer mitreden zu können, mit denen, die ja im Detail da nur da drin sind, also das erlebe ich schon als Herausforderung.“
Leitungstätigkeit bietet Vielfalt.	„...dass sozusagen das Mitgestalten über den rein juristischen Bereich hinaus mich sozusagen viel mehr befriedigt, als die, als so eine juristische Tätigkeit.“
Leitungstätigkeit ermöglicht Eigeninitiative.	„...und da wirklich eben die Freiheit zu haben Dinge initiieren zu können...zu entwickeln können, also grade neue Sachen, ne, /ehm/ alles was so an Problemen läuft, das finde ich /ehm/ ganz klasse, da ziehe ich auch wirklich jedes Mal meine Motivation raus, dass ich so sage so und wieder neuer Tag und Ärmel hoch.“
Personalentwicklung als interessanter Aspekt der Leitungstätigkeit	„...ich finde es auch immer wieder spannend, so auch mit Mitarbeitern zu arbeiten, also auch da zu gucken so, wo liegen da welche Fähigkeiten, wen kann man da wie fördern, oder auch, ja so ein bisschen entwickeln...“

Eine wichtige Motivation zur Übernahme einer Leitungsposition wird aus den vorhandenen Gestaltungsspielräumen und der damit verbundenen Vielfalt der Tätigkeit gezogen. Dabei wird die Möglichkeit, eigene Talente einzusetzen, betont. Die damit verbundene Karriereentwicklung und Positionierung innerhalb des jeweiligen Verbandes bzw. Einrichtung wird von den Frauen positiv bewertet. Auch die mit der Leitungsposition verbundene Möglichkeit zur Einflussnahme auf politische Entscheidungen wird als Motivation erlebt.

Die Übernahme von Personalverantwortung wird als interessant eingeschätzt. Besondere Herausforderungen entstehen dann, wenn die Führungskraft aus dem Kollegenkreis heraus kommt sowie auf mittleren Ebenen durch die Zwischenposition zwischen Basis und oberer Leitungsebene.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Erwartungen bezüglich des inhaltlichen Gestaltungsspielraums der Leitungsposition
- Erwartungen bezüglich der Übernahme von Verantwortung
- Erwartung, politische Interessen vertreten zu können
- die Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und -schritte längerfristig und genau zu planen
- die Fähigkeit, sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen

Der Aussage, dass erwarteter Gestaltungsspielraum sowie erwartete Verantwortungsübernahme förderlich für das Erreichen der Leitungsposition sei, stimmen die Frauen eher bis voll und ganz zu. Der Aussage, dass erwartete politische Interessensvertretung förderlich für das Erreichen der Leitungsposition sei, stimmen die Frauen eher zu. Als Herausforderung werden diese Aspekte nicht gesehen. Die Angaben zum Verbleib in der Leitungsposition unterscheiden sich kaum.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Erwartung, dass die Leitungsposition inhaltlichen Gestaltungsspielraum bietet.	324	1.43	.52	2	3

...meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu können.	324	1.43	.55	2	3
...meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu können.	298	2.23	.94	27	4
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
...meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu müssen.	276	3.24	.96	46	7
...meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu müssen.	259	3.23	.90	61	9
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...Meine Erwartung, dass die Leitungsposition inhaltlichen Gestaltungsspielraum bietet.	315	1.39	.54	4	10
...meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu können.	312	1.40	.56	3	14
...meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu können.	286	2.06	.79	31	12
Herausfordernd für den Verbleib meiner Leitungsposition war...					
...meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu müssen.	276	3.38	.80	38	15
...meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu müssen.	263	3.27	.84	51	15

Der Aussage, dass die eigenen Fähigkeiten bezüglich Planung und die Bearbeitung von Schwierigkeiten förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition waren, stimmen die Frauen deutlich zu. Dass diese Faktoren hemmend sein könnten, geben die Frauen eher nicht bis überhaupt nicht an.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und –schritte längerfristig und genau zu planen.	316	1.86	.78	8	5
...meine Fähigkeit, mich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen.	319	1.67	.68	6	4
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
...meine geringe Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und –schritte längerfristig und genau zu planen.	225	3.57	.71	97	7
...meine Neigung, mich durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen.	224	3.16	.61	97	8
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und –schritte längerfristig und genau zu planen.	301	1.67	.65	26	12
...meine Fähigkeit, mich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen.	310	1.55	.61	4	15
Herausfordernd für den Verbleib meiner Leitungsposition war ...					
...meine geringe Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und –schritte längerfristig und genau zu planen.	220	3.62	.68	92	17
...meine Neigung, mich durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen.	219	3.67	.61	92	18

Fazit: Förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition sind Erwartungen hinsichtlich des Gestaltungsraums, der Verantwortungsübernahme und, etwas weniger relevant, die Erwartungen, politische Interessen vertreten zu können. Deutlich als förderlich werden die Fähigkeiten benannt, Arbeitsaufgaben genau planen zu können und sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen. Geringe Fähigkeiten oder Kompetenzen in diesen Bereichen werden nicht als Hemmnis eingeschätzt.

3.2.2 Ängste und Befürchtungen

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Sorge der Rolle als Mutter nicht nachkommen zu können, hält Frauen von der Übernahme einer Leitungstätigkeit ab.	„...natürlich, wenn man jünger ist, spielt immer die, die Betreuung und Beaufsichtigung von Kindern eine Rolle.....wie stark auch diese kulturelle Befähigung /ehm/ vielleicht Frauen davon abhält... Diese Angst /eh/ vielleicht nicht die Übermutter zu sein mag reinspielen.“
Frauen in Führungspositionen fürchten Partnerprobleme bzw. Probleme bei der Partnerwahl.	„Die Frage ist, sind Männer bereit, die in Führungspositionen sind, auch eine Frau haben zu wollen, die in Führungsposition ist, also so,so,so ebenbürtig.“
Arbeitsrechtliche Hürden bei Änderungen im Privatleben werden wahrgenommen.	„...in meinem persönlichen Leben ist es nun so gekommen, dass ich geschieden bin, /ehm/ das ist schon jetzt so ein Faktor, wo ich sage, was ist denn, wenn dir mal irgendwann wieder jemand über den Weg läuft, wo du sagst, ja könnte ich mir vorstellen eine Partnerschaft zu leben, dann hängt natürlich das Schwert.“
Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte wird als Problem gesehen.	„Aber von der Substanz her kriegen Sie nicht wirklich 'ne Unterstützung. /mhm/ Das ist schon so. Ja man müsste, könnte, sollte und man weiß aber auch /eh/ dass man im Grunde nachher allein da steht. Und das sind dann schon Gradwanderungen, zu sagen, das mach' ich noch, das mach'ich nicht mehr.“
Bewerbungen werden zögerlich durchgeführt, da Sorgen vor Scheitern bestehen und dann keine Rückkehroption an die Basis gesehen wird.	„Also, insofern war ich auch sehr zurückhaltend, wie mir die Stelle dann eben als Chef angetragen worden ist. Hab ich gedacht, mensch, kannst du das, kriegst du das hin und kommst du damit zurecht? Weil wieder zurück, wusste ich genau, geht nicht.“

Die größte Belastung für Frauen in Führungspositionen liegt in der Sorge um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie um die Einstellung des Partners zur Übernahme der Leitungsverantwortung. Hier spielen bei möglichen Veränderungen im Privatleben auch eventuell zu befürchtende arbeitsrechtliche Konsequenzen im Sinne der Grundordnung eine Rolle. Zurückhaltung bei Bewerbungen auf Leitungspositionen können aus der Sorge vor einem möglichen Scheitern resultieren, da eine Rückkehroption an die Basis dann nicht mehr für möglich gehalten wird.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- mögliche negative Reaktionen in der Partnerschaft
- die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät
- Erwartungen, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen

Gruppenvergleiche:

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder

- jüngere (< 50 Jahre) vs. ältere (> 50 Jahre) Frauen

Den Aussagen, dass negative Reaktionen seitens des Partners, Angst vor Dysbalancen in der Partnerschaft und die Überwindung von Rollenvorstellungen herausfordernd für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition waren, stimmen die Befragten eher nicht zu.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
...eine mögliche negative Reaktion in der Partnerschaft (z.B. Skepsis).	182	3.22	.96	146	1
...die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät.	200	3.21	.91	128	1
...die Erwartungen, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen.	198	3.21	.92	129	2
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war ...					
...eine mögliche negative Reaktion in der Partnerschaft (z.B. Skepsis).	167	2.75	1.07	151	11
...die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät.	182	2.69	1.08	135	12
...die Erwartungen, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen.	170	3.15	.94	149	10

Frauen ohne Kinder stimmen den Aussagen, dass mögliche Skepsis in der Partnerschaft sowie die Erwartungen, bestimmte Rollenvorstellungen überwinden zu müssen, ein Hemmnis für das Erreichen einer Leitungsposition seien noch weniger zu als Frauen mit Kindern. Ältere Frauen stimmen der Aussage, dass die Angst von partnerschaftlichen Dysbalancen ein hemmender Faktor für das Erreichen der Leitungsposition sein könnte, eher nicht zu, während die Aussagen der jüngeren Frauen keine Entscheidung ergeben.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	p
	M	SD	M	SD		
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war eine mögliche negative Reaktion in der Partnerschaft (z.B. Skepsis).	3.11	.98	3.41	.91	(1, 180) - 2.03	.04
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war die Erwartung, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen.	3.09	.92	3.41	.87	(1, 196) - 2.44	.02
	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		t (1, 311)	p
	MW	SD	MW	SD		
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition ist die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät.	2.5	1.09	2.9	1.06	(1, 174) - 1.97	.05

Fazit: Im Gegensatz zu der Analyse der Interviews ergab die quantitative Analyse keinen Hinweis darauf, dass die Erwartung negativer Reaktionen in der Partnerschaft, die Angst vor Dysbalancen oder die Überwindung von Rollenvorstellungen ein Hindernis für das Erreichen einer Leitungsposition sein könnten.

3.2.3 Belastungen in der Leitungstätigkeit

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der übernommenen Leitungsfunktion wird als belastend beschrieben.	<i>„Alle Frauen, die in dieser zweiten Führungsebene sind, sind verheiratet und ohne Kinder. Und das ist schon also diese Frage Führung und Familienvereinbarkeit und Berufsaufstieg ist schon ein Knackpunkt.“</i>
Ausmaß des Arbeitspensums führt zu Partnerschaftsproblemen.	<i>„In der Zeit, wo die Kinder klein waren, so als erstes hat man ja immer versucht, alles für die Kinder zu tun, dann kommt die Partnerschaft.“</i>
Unregelmäßigkeit der Arbeitszeiten und Ausmaß des Arbeitspensums sind belastend.	<i>„... aber man muss sich auch sehr schützen, weil sonst endet nie der Arbeitstag, also das ist natürlich auch manchmal ein Punkt, wo ich dann denke, das kann jetzt nicht das Leben sein, also /ehm/ ja jetzt acht Stunden hier im Büro, und dann nochmals abends zuhause sitzen.“</i>
Arbeitspensum führt bis an körperliche Grenzen	<i>„... dann /ehm/ komme ich schon manchmal an so einen Punkt wo ich denke boo, wenn man selber an den, ja, man muss auch seine Grenzen irgendwo merken ist so, die sind dann irgendwann auch da, auch körperlich dann.“</i>
Führung macht einsam.	<i>„You don't have to be everybody's Darling. Das stimmt, aber nobody's darling ist auch Mist.“</i>
Umgang mit Personalproblemen	<i>„Dieser permanente Umgang mit schwerkranken Menschen finde ich extrem verschleißend. Weil man nicht fordern kann, weil man froh sein muss, wenn sie können, weil aber die Arbeit das gleiche ist.“</i>
Begegnung mit Männern auf gleicher Ebene	<i>„Ich bin die einzige Frau, und wir hatten ein Klausurtag und /ehm/... Da hat man mich quasi in einer Art und Weise befragt.... Ich mein, da war ich, glaub ich, gerade sechs oder sieben Wochen in dem Amt und /eh/ wollte von mir wissen, wie der Werdegang ist und und....“</i>

Das hohe Arbeitspensum in einer Führungsposition wird in folgenden Punkten als belastend empfunden:

- Vereinbarkeit mit den Bedürfnissen der Familie
- Vereinbarkeit mit persönlichen Bedürfnissen (Partnerschaft, Work-Life-Balance)
- Vor allem auch durch die Unregelmäßigkeit der Arbeit werden körperliche Grenzen erreicht.

Daneben wird zuweilen auch der Umgang mit Personalproblemen als Belastung erlebt. Zudem wird die Einsamkeit, die eine Führungsposition mit sich bringt, zusätzlich als beeinträchtigend wahrgenommen.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Gelingen und Bedeutung einer angemessenen Work-Life-Balance
- Erwartung von Einsamkeit in der Leitungsposition

Gruppenvergleiche

- Frauen in Leitungspositionen A und B versus Frauen in Leitungspositionen C und D (vgl. S. 12)
- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder

Die Befragten geben an, dass sie die Umsetzung einer angemessenen Work-Life-Balance mittelmäßig umsetzen können, deren Bedeutung aber hoch einschätzen.

	n	MW	SD	Keine Angaben
Wie gut gelingt es Ihnen, eine für Sie angemessene "Work-Life-Balance" umzusetzen?	322	2.70	.78	7
Welche Bedeutung hat eine gute "Work-Life-Balance" für Sie?	326	1.88	.68	3

Frauen, die sich in den Leitungspositionen A und B befinden, gelingt es signifikant besser, eine angemessene Work-Life-Balance umzusetzen als Frauen in den Leitungspositionen C und D. Frauen mit Kindern bedeutet eine gute Work-Life-Balance signifikant mehr als Frauen ohne Kinder.

	Frauen in Leitungspositionen A und B		Frauen in Leitungspositionen C und D		t	p
	M	SD	SD			
Wie gut gelingt es Ihnen, eine für Sie angemessene „Work-Life-Balance“ umzusetzen?	2.75	.81	2.54	.67	(1, 320) 2.04	.04

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	p
	M	SD	SD			
Welche Bedeutung hat eine gute „Work-Life-Balance“ für Sie?	1.80	.66	2.00	.69	(1, 324) -2,50	.01

Der Aussage, dass die Leitungsposition zu Vereinsamung führt und dies hemmend für das Erreichen der Leitungsposition sein könnte, stimmen die Frauen eher nicht zu. Die durchschnittliche Aussage in Bezug auf den Verbleib in der Leitungsposition ergibt keine Entscheidung, also weder Zustimmung noch Ablehnung, zum Thema Einsamkeit als hemmendem Faktor.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Erwartung, in der Leitungsposition zu vereinsamen.	268	2.80	.95	39	4
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war ...					
...die Einsamkeit auf dieser Leitungsposition.	275	2.48	.94	38	16

Fazit: Die Frauen erfahren nach eigenen Aussagen das hohe Arbeitspensum als belastend (die tatsächliche Arbeitszeit wurde in der quantitativen Analyse mit durchschnittlich 43.45h/Woche angegeben - dabei waren auch Teilzeitpositionen mit eingeschlossen!). Sie sehen es als dringlich an, eine bessere Work-Life-Balance herzustellen, denn es besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit bezüglich der Work-Life-Balance. In Leitungspositionen A und B scheint die

Umsetzung einer Work-Life-Balance besser zu gelingen als bei Frauen in Leitungspositionen C und D. Frauen mit Kindern weisen der Work-Life-Balance mehr Bedeutung zu als Frauen ohne Kinder.

In den Interviews wurde die Einsamkeit als ein beeinträchtigender Faktor wahrgenommen. Im quantitativen Teil der Untersuchung besteht eher keine Zustimmung zur Aussage, dass die Einsamkeit in der Leitungsposition eine Rolle spielt. Diese Aussage wird mittig zwischen „stimme eher zu“ und „stimme eher nicht zu“ angegeben.

3.2.4 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Die Kernaussagen zu den Motiven, die zur Übernahme einer Leitungsposition führen bzw. führten, weisen in der vergleichenden Analyse von Männern und Frauen eine hohe Übereinstimmung auf. Betont werden auffallend oft der Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiheit, mehr Entscheidungsverantwortung sowie der Aspekt der Selbstbestimmung. Es geht auch um Innovation, im Sinne des Schaffens neuer Arbeitsfelder und um das Suchen neuer persönlicher Herausforderungen.

Ankerbeispiele:

„(...) ich sag mal, die Freude an der Verantwortung an dieser Tätigkeit neben all dem Ärger, den es gibt, aber auch die Gestaltungsmöglichkeiten, die meine Rolle hier ausmachen, wo ich sage, ich glaube, es gibt kaum eine Stelle, wo man mehr Entscheidungsverantwortung und auch mehr seine Ideen einbringen kann als in der Geschäftsführungsposition eines Caritasverbandes. Das ist eine ... das bedeutet ein sehr hohes Gut, auch der Arbeitszufriedenheit.“ (männlich)

„... auch die Möglichkeit echt Gestaltungsspielraum auch zu haben wider allen hierarchischen Widerständen.“ (weiblich)

„Ich habe gesagt, ich will selber Leitung werden, da habe ich mein eigenes Gebiet und mein eigenes Reich und kann meine Sachen so machen, wie ich mir das auch inhaltlich immer vorgestellt hatte. War auch immer nicht ganz einfach.“ (weiblich)

Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Frage der Ausgangsmotivation für die Übernahme einer Leitungsposition in Bezug auf Macht und Prestige. Frauen betonen, dass diese Aspekte wohl eher männliche Bedürfnisse befriedigen und für weibliche Führungskräfte weniger relevant seien. Dies trifft auch auf den Aspekt des politisch motivierten Führungswillens zu. Männer positionieren sich in ihren Aussagen auch eher in diesem Sinne. Frauen hingegen schreiben sie weniger Machtbewusstsein als Motivation für Führungsaufgaben zu sowie auch ein anderes Führungsverhalten im Sinne einer Kultur des Miteinanders.

Ankerbeispiele:

„Die Frage .. ja, Prestige oder so, Macht spielt ja auch immer eine Rolle (...), mag durchaus auch mit dabei gewesen sein.“ (männlich)

„Also, ich sage ganz ehrlich, zwischendurch denke ich mir so, ich habe weder politische Ambitionen, also, das ist so die andere Sache, was eine /hm/ ich sage immer so typisch männliche Geschichte einfach auch ist. Und (...) manchmal da denke ich mir, naja, lassen wir die Sache jetzt ohne Ende diskutieren oder bringen wir das Ding auf den Punkt und machen einer Seite eine Vorlage und dann ist das Ding fertig. Also, das heißt /hm/ so Arbeitsweisen merk ich einfach, da sind Männer und Frauen relativ unterschiedlich in manchen Punkten und wie soll ich das sagen hier ... mir ist es wurscht, welche Machtrolle das ist.“ (weiblich)

„(...) dass Männer dann eher einen Hang dazu haben, Macht auszuüben, sich zu präsentieren. Da sind Frauen vielleicht auch zurückhaltender, aber auch das nimmt ab. (...) Frauen sind eher weniger die, die schaumschlägern. Bei Männern hat man dann schon einmal welche dabei, die auftreten, selbstbewusst auftreten oder vielleicht der Unterschied ist, wenn wir, und da nehme ich mich ausdrücklich mit dazu, wenn wir Männer uns irgendwo drauf stürzen, dann probieren wir das erst einmal aus. Wir wissen noch nicht, ob wir das können, aber wir sind mal zuversichtlich, dass wir das hinkriegen, und bei Frauen ist das dann eher schon zehn Mal überlegt und abgewogen und sich sehr genau damit auseinander gesetzt, viel genauer geprüft. Also, wenn ich ein Vorurteil habe, dann wäre es das, zu sagen, dass Frauen da viel gründlicher schon an die Überlegung dran gehen, bewerbe ich mich oder bewerbe ich mich nicht, wobei auch da habe ich den Eindruck, es ändert sich. ((lachend))“ (männlich)

Es besteht Übereinstimmung bei Männern und Frauen, dass die zentrale Herausforderung in einer Leitungsposition darin besteht, vielen Ansprüchen gleichzeitig gerecht werden zu müssen und dabei eine gute Balance zu wahren. Es geht immer um eine sinnvolle und konstruktive Verknüpfung der Perspektiven Fachlichkeit, Mitarbeiterführung und zunehmend auch um die Sicherung der ökonomischen Basis. Das erzeugt eine hohe Drucksituation und zuweilen auch Überlastung. Während jedoch aus der männlichen Perspektive vor allem auf die dafür notwendigen eigenen Kompetenzen der Führungskraft in vielerlei Hinsicht verwiesen wird, rückt in den Interviews mit den Frauen der Aspekt des konstruktiven und kreativen Miteinanders stärker in den Mittelpunkt, das die Förderung von Mitarbeitenden sowie die Akzeptanz ihrer Schwächen thematisiert. Insgesamt zeigt sich, dass die beschriebenen Belastungen einer Führungskraft aus weiblicher und männlicher Perspektive vor allem die Bereiche „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Work-Life-Balance“ betreffen. Es besteht Übereinstimmung, dass familiäre Belange mit der Übernahme einer Leitungsposition nur schwer vereinbar sind und dass die Belastungen mit dem Wachsen der Verantwortung zunehmen. Während aber die Männer in den oberen Leitungsebenen darauf verweisen, dass ihnen die Partnerin den Rücken frei gehalten bzw. beruflich zurückgesteckt hat, sind Frauen in vergleichbaren Positionen oft kinderlos, auch wenn sie verheiratet sind.

Die motivationsfördernden Maßnahmen und Faktoren, die von den Männern benannt werden, beziehen sich vor allem auf die Optimierung der Arbeitsabläufe und -bedingungen, wie Coaching und das Teilen von Führungsverantwortung – ein Modell, das aber sehr konträr bewertet wird und als schwierig in der Umsetzung beschrieben wird. Die interviewten Frauen beschreiben darüber hinaus auch die wichtige Funktion von persönlichen Netzwerken und die entlastenden Wirkung von Gesprächen mit nahestehenden Personen, aber auch die Bedeutung von bewusst als Ausgleich gesuchten schönen Erlebnissen. Insgesamt wird dabei auf der weiblichen Seite ein größeres Bewusstsein für die starke Verbindung von individueller Lebenszufriedenheit und der Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung deutlich.

Ankerbeispiel:

„(...) ich bin dann dankbar, dass ich natürlich Gesprächspartner habe, /ehm/ und Freunde habe die, die da einfach, ja, die sich auch dem, das ein Stück mit anhören, ja, und die teilweise auch in solcher Verantwortung sind /ehm/, und das auch ein Stück nachvollziehen können und verstehen können, und /ehm/ das entlastet natürlich manchmal auch, also bis hin natürlich auch Supervision, und manchmal muss man sich da auch selber mal was Gutes gönnen.“ (weiblich)

3.3 Personalpolitik

3.3.1 Gezielte Personalentwicklung

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Frauenförderung muss der innere Wille des Verbandes sein.	„Also einmal erst mal muss sozusagen der Wille da sein und zwar nicht so ein, wie ich das x-mal im Caritasverband kenne, so ein nach außen gesprochener Wille, sondern es muss ein innerer Wille da sein. Der braucht sich nicht in großen ((lachend)) Programmen entwickeln, sondern es muss sozusagen der innere Wille sein, wir wollen das, ja. Auch die Männer müssen das wollen. Das ist nur das Erste. Die Frauen untereinander auf der mittleren Ebene müssten sich vernetzen und müssten sich schulen, gegenseitig schulen, und auch den Wille haben, in Führungspositionen reinzugehen.“ „Also, wenn nicht irgendwo Frauen sind oder Männer sind, die wollen, dass Frauen in Position kommen, wird das auch nicht passieren.“
Es wird beobachtet, dass Frauen die Chance haben, auf mittleren Führungsebenen tätig zu werden. Ob das auch für obere Führungsebenen gilt, wird in Frage gestellt.	„Also aus meiner Sicht gibt es so eine offizielle Politik nicht. Wir haben zwar eine Gleichstellungsbeauftragte, sowohl hier in der verfassten Kirche, wie auch zum Beispiel im Caritasverband. Die heißt da sogar gar nicht mehr Gleichstellungsbeauftragte, sondern irgendwie anders. Also das heißt, es gibt sozusagen auf der mittleren Ebene schon eine (dezidierte?) Politik, wo auch Frauen gefördert werden und so weiter, ne. Aber in den Führungsbereich hinein /eh/ nicht.“
Frauen brauchen Förderung im Sinne einer Stärkung des Selbstbewusstseins.	„Dass Frauen auch von ihrem eigenen Selbstbewusstsein sich gerne sozusagen in der zweiten Reihe verstecken. Also, man muss, die sind gut ausgebildet, aber die haben irgendwie von ihrer Mentalität oder wie man es auch immer ausdrücken will nicht so diesen Drang nach vorne und sagen, ich will jetzt Führungsverantwortung übernehmen.“
Bewerbungen in Führungspositionen finden auf Aufforderung statt.	„Ich würd dann mal auf mich dann beziehen, /ehm/ was für mich immer maßgeblich war, ist eigentlich genau das, was sie vorhin schon gesagt haben, eben dieser Vertrauensvorschuss /ehm/ weil das bei mir wirklich so war, dass ich mich nie um irgend ne Stelle beworben habe sondern dass mein Chef immer damals eben auf mich zugekommen ist, wir könnten uns vorstellen, dass sie das gut können.“ „80 Prozent der Einstellungen passieren aus dem

	internen Kreis. Es wird zwar öffentlich ausgeschrieben, man macht die Personalrunden. Das ist eine Veranstaltung, um zu klären, was man eigentlich will. Und dann nimmt man doch diejenigen, die sich von innen bewerben. Und wenn sich von innen keine Frau bewirbt oder nicht gefördert wird, dann wird die natürlich nicht genommen.“
Frauen brauchen mehr Ermutigung, um sich in Bewerbungssituationen effektiv in Szene zu setzen.	„Nein, erlebe ich nicht, erlebe ich nicht also [...], vielleicht sind Frauen noch ne Ecke subtiler als Männer, das kann sein, aber ich erlebe auch bei männlichen Kollegen, also männlichen jüngeren Kollegen, das die auch durchaus ihre Duftmarken setzten, aber /ehm/ ich glaube Frauen muss man eher dazu puschen, dass die die auch wirklich setzten, also noch /eh/ nicht ganz jungen Frauen aber so diese Frauen im mittleren Alter, so das man mal sagt, komm, das kannst du auch.“ „Also, bei der Auswahl von Führungskräften auf dieser Ebene, da stelle ich einfach fest, dass Männer wesentlich selbstbewusster sind und ihre, ja, Kompetenz und Qualifikation wirklich in Gold fassen und darstellen, also jetzt übertreibe ich ein bisschen, und dass Frauen hier sehr viel zurückhaltender sind und eher noch einmal darstellen, was sie nicht oder noch nicht, wo sie noch nicht ganz optimal sind. In der Zusammenarbeit muss ich feststellen, also da kann ich sehr gut zusammenarbeiten sowohl mit Männern also auch mit Frauen. Wenn es Probleme gibt, dann ist es eher, also finde ich eher, ein Persönlichkeitsproblem, und das hat nicht unbedingt etwas mit Frauen oder Männern zu tun.“
Frauen bewerben sich zu wenig auf Führungspositionen.	„Wir haben ja jetzt, wie gesagt, umgestellt, alle Vorstände und Aufsichtsräte, wir haben in allen Vorständen jetzt auch betriebswirtschaftliche Kompetenz. Da gibt's ganz wenig Bewerbungen von Frauen, also ne Betriebswirtin, die sich bewirbt um sozusagen die Finanzarbeit in nem Vorstand zu machen, das hab ich zwei, dreimal erlebt.“ „Die Geschäftsführer sind hier im Verband angestellt, das heißt ich bin immer auch in der Rolle, /eh/ da in der Auswahlentscheidung /ehm/ sehr verantwortlich mitzuwirken. Das wird im Konsens mit den örtlichen Vorständen entschieden. Aber ich muss zu meiner /eh/ Schande, ((lachend)) wenn ich es mal so sagen darf, es ist uns an vielen Stellen auch nicht gelungen, obwohl wir das wirklich auch wollten /ehm/..eh/ geeignete Frauen in solche Positionen /eh/ zu gewinnen, weil es so

	<i>gut wie keine Bewerberinnen gab.“</i>
Führungskräfteförderung muss früh beginnen.	<i>„Sondern /ehm/ um Nachwuchsleute auf Führung hin überhaupt zu sensibilisieren, muss man ganz früh anfangen. Also, und das gilt für mich für Männer und für Frauen.“</i>

Der Erfolg von Frauenförderung wird durch die bewusste Entscheidung der Verbandsleitung zu Frauen in Leitungspositionen im Sinne eines inneren Willens geprägt. Dabei kommt der Aufforderung von Frauen zur Bewerbung in bestimmte Positionen eine besondere Bedeutung zu.

Ein zentrales Element der Personalförderung muss nach Ansicht der befragten Frauen die Stärkung des Selbstbewusstseins von den Frauen sein, die für eine Führungsposition in Frage kommen. Dabei sollte mit der Förderung so früh wie möglich begonnen werden.

Frauen bewerben sich zu wenig auf Führungspositionen. Dies kann vor allem mit der Bedeutung zusammenhängen, welche sie dem Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beimessen. Wenn Frauen sich bewerben, gelingt es ihnen oft nicht, sich in Bewerbergesprächen selbstbewusst darzustellen, so eine weitere Aussage der Interviews.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- die Überzeugung, aufgrund der eigenen Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können (hohe Selbstwirksamkeit)
- die Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren
- die starke Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen
- die Überzeugung, dass diese Stelle genau passt

Gruppenvergleiche

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder

Der Impuls zur Führung wurde mit vier motivationalen Aussagen verdeutlicht, die sich auf die eigenen Kompetenzen, die Konsequenzerwartungen, die Absicht und die Passung der Stelle bezogen.

- Förderliche / herausfordernde Faktoren für das Erreichen der Leitungsposition: Den Aussagen, dass die genannten Aspekte förderliche für das Erreichen der Leitungsposition waren, stimmen die Frauen im Durchschnitt eher bis voll und ganz zu. Den Aussagen, dass die genannten Aspekte herausfordernd für das Erreichen der Leitungsposition waren, wird von den meisten Frauen eher nicht bis nicht zugestimmt bei jeweils ca. 20-30% „trifft bei mir nicht zu“-Aussagen.
- Förderliche / herausfordernde Faktoren für den Verbleib in der Leitungsposition: Dem förderlichen Aspekt der genannten Aussagen für den Verbleib in der Leitungsposition stimmen die Frauen im Durchschnitt eher zu bis voll und ganz zu, bei so gut wie keinen Enthaltungen. Den genannten Aussagen zu den Herausforderungen stimmen die Befragten eher nicht zu.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	324	1.52	.60	2	3
...meine Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren.	310	2.07	.78	14	5
...meine starke Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen.	296	2.11	.95	27	6
...meine Überzeugung, dass diese Stelle genau zu mir passt.	324	1.59	.65	3	2

Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	237	3.45	.79	81	11
...meine geringe Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren.	243	3.44	.77	78	8
...meine geringe Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen.	222	3.59	.64	96	11
...meine geringe Überzeugung, dass diese Stelle genau zu mir passt.	217	3.61	.64	98	14
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	318	1.46	.52	1	10
...meine Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren.	307	1.68	.63	11	11
...meine starke Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen.	293	1.64	.65	20	16
...meine Überzeugung, dass diese Stelle genau zu mir passt.	309	1.49	.60	9	11
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	217	3.61	.67	92	20
...meine geringe Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren.	255	3.00	.99	56	18
...meine geringe Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen.	215	3.48	.75	92	22
...meine geringe Überzeugung, dass diese Stelle genau zu mir passt.	213	3.63	.65	95	21

Frauen ohne Kinder stimmen der Aussage, dass die Erfahrung von positiven Konsequenzen förderlich für den Verbleib in der Leitungsposition sei, signifikant deutlicher zu als Frauen mit Kindern.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	p
	M	SD	M	SD		
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war meine Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren.	1.75	.64	1.60	.61	(1, 305) 2.01	.05

Fazit: Förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in einer Leitungsposition sind insbesondere die eigene Kompetenzüberzeugung (Selbstwirksamkeit) und eine starke Absicht. Die quantitative Analyse ergab, dass Frauen rückblickend sich diese starke Absicht zusprechen. In den Interviews führen sie ihren Karriereweg dennoch nicht selten statt auf ihre Eigeninitiative auf eine Aufforderung durch Vorgesetzte zurück. Andere der Interviewten kritisieren, dass Frauen nicht von sich aus aktiv werden und Karrieren gezielt anstreben.

Auch wenn sich die Frauen hohe Selbstwirksamkeit zusprechen, beurteilen sie in den Interviews das Auftreten von Frauen in Bewerbungssituationen eher kritisch. Frauen stellen ihre Kompetenz nur zurückhaltend dar.

3.3.2 Weiterbildung / Coaching- und Mentoringprogramme

Qualitative Analyse

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Programme zur gezielten Personalentwicklung (Coaching und Mentoring) ermutigen Frauen.	„Also ich glaube man muss ... bei den Frauen selbst anfangen, ihnen zu sagen, macht das, bewirbt euch, geht diesen Schritt. ... Dazu gehören dann natürlich auch /eh/ Schulungsprogramme.“ „Es gibt vielleicht doch ... die eine oder andere Frau, die einfach sehen muss, man kann das schaffen. Die muss vielleicht einfach mal hören, dass das grundsätzlich geht und dass man sich ... nicht in der

	Rolle der Rabenmutter wiederfinden muss, weil man seine Kinder nicht selbst aufgezogen hat.“
Coaching und Mentoring helfen, den Willen zur Führung zu klären und darzustellen.	„Also wir haben uns jetzt, meine Kollegin und ich, jetzt im Rahmen dieses PE-Projektes auch einen Coach gegönnt ... und dann haben wir ... auch dieses Führungsverhalten noch mal reflektieren können.“ „Ich glaube ich würde heute viel stärker ... mit Mentoringprogrammen arbeiten. ... ist es wirklich mein Impetus und mein Impuls Führung machen zu wollen oder ist etwas, was ich an Bildern und inneren Aufträgen von Eltern ins Stammbuch geschrieben bekommen habe und es ist gar nicht meins? Also, diese Phase würde ich heute als Frauenförderung ... sehr konsequent implementieren.“ „Ich glaub', da können Frauen viel unverkrampfter reingehen [in Personalgespräche], viel lockerer und überzeugter von ihren Fähigkeiten. Und da braucht's 'nen Coaching.“
Coaching und Mentoring helfen, Defizite in Bezug auf die Führungs- und Leitungskompetenz gezielt abzubauen.	„Ich hab' mehrere Sachen gemacht, weil ich für mich immer das Gefühl hatte, ich bin eben noch nicht soweit, ich kann das noch nicht.“ „Jede Führungspersönlichkeit wird eine Kompetenz mitbringen und eine sich zurüsten müssen, ... Ich werde immer etwas anbieten müssen.“
Die Bedeutung von Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskompetenzen wird unterschiedlich beurteilt.	„Ich glaube um führen zu können, muss ich keinen Kurs machen, entweder da ... hab ich so ne gewisse Gabe für oder nicht.“ „Also ich glaube, Führung muss man lernen /ehm/ und das heißt für mich ..., dass man Möglichkeiten schafft - über stellvertretende Leitung oder über Projektleitung, dass Leute sich in Führung erproben und dann sie aber auch gezielt zu qualifizieren über Führungskräfteentwicklungsprogramme.“
Fortbildungsangebote sollten auch auf die Bedürfnisse von Menschen mit familiären Verpflichtungen abgestimmt sein.	„....das heißt dann muss man auch schon mal drei Tage nach Freiburg oder sonst was fahren, ist natürlich schon mal ganz nett, ist aber für eine Mutter ein organisatorischer Großaufwand.“
Frauen gehen davon aus, dass Defizite in der Regel vorhanden sind.	„Also da war ich in der Führungsrolle schon. Da hab' ich aber eben auch wirklich festgestellt, dass ich da wirklich Defizite hatte, wo ich gesagt hab', da muss ich ... diese Defizite abbauen, das geht nicht.“ „Aber das Problem ist, das zunächst mal der, ehm, Mensch bereit sein muss zu sagen, ja, ich akzeptier' das, ich hab' wirklich was zu lernen. Und da seh' ich; ich glaube, dass Frauen das eher einsehen und das eher tun und da sich auch eher drauf einlassen.“
Coaching und Mentoring sollten konsequent implementiert werden.	„Mentoring-Programme finde ich gut.“ „Ich hab mir selbst was gesucht, ja. Aber ... das tatsächlich auch von Seiten des Verbandes zu

	unterstützen und damit auch das Signal zu geben: Wir wollen das. Und wir wollen euch. Und wir /ehm/ möchten euch da unterstützen ... Das glaub ich, könnte enorm hilfreich und unterstützend sein.“
Es bedarf der langfristigen Begleitung.	„Gut ist das, wenn man das wirklich längerfristig planen kann, dann ist auch die Entscheidung sicherer.“ „Ich glaube, dass muss eine Begleitung sein auch über einen längeren Zeitraum.“ „Es ist nach meinem Erfahrungsschatz wirklich ein langfristiger Prozess.“
Die verbandliche Caritas hat in Bezug auf die Möglichkeiten einer gezielten Personalentwicklung Vorteile.	„Also ich glaub', /ehm/ Nachwuchsförderung ist unterbelichtet. ... Also. Laufbahnplanungen ... Wir haben so viele Felder... das könnte ein wahnsinniger Wettbewerbsvorteil sein.“
In der Regel werden Coaching und Mentoring auf Antrag genehmigt.	„Wenn da jemand Coaching benötigt, war das ... nie ein Thema, ... das wurde dann auch immer genehmigt.“ „Wenn ich meinem Vorstand gesagt hätte, ich brauche eine Fortbildung ..., das wäre nicht das Problem gewesen.“
Personalentwicklungsmaßnahmen in der Familienphase müssen verbunden werden mit der Möglichkeit zum späten Karrieresprung.	I: „[Es gibt Kurse in der Familienphase], aber das hat am Ende keinen Nutzen, wenn nicht gleichzeitig die Möglichkeit zum späten Karrieresprung da ist? F.: „Genau. Und das müssen wir schaffen. Ich glaub', das ist ein Weg, wie's gehen kann.“
Frauen fordern Programme, in denen sie mit Männern in Austausch sind.	„Reine Frauenprogramme halte ich nur für begrenzt sinnvoll.“ „Ich weiß nicht, ob das jetzt spezifisch nur für Frauen sein muss. Ich glaube, ... dass Frauen und Männer vielleicht sich andere Fragen stellen oder anders damit umgehen, aber die zu vernetzen und miteinander /eh/ sozusagen in Kontakt zu bringen, ... Das wäre etwas, was ich ... sehr hilfreich fände.“ „So 'ne Gemeinschaftsübung [Tandemkurs], in der man dann feststellt, ich hab' n' Defizit, aber das kann ich aufbauen, da kann ich was dran tun; das ist was sehr Angenehmes.“
Programme für Frauen müssen mit der Familienarbeit kompatibel sein.	„Das hat leider für mich einfach in der Phase zeitlich terminlich nicht geklappt, und viele andere Angebote hab ich dann nicht wahrgenommen.“ „Ich da so den Eindruck, es wird was angeboten, so dass man sagen kann, wir bieten was an, aber es wird nicht drauf geguckt, ist das wirklich so geeignet für die Frauen. I: „Was wäre geeignet? F.: Ja, ja geeignet wäre eben was Ortsnahes, was auch zeitlich nicht so, so dicht ist.“

Frauen brauchen Ermutigung, wenn sie sich verstärkt auf Führungspositionen bewerben sollen. Dass man den Frauen Mut machen sollte, wird in einer bedeutenden Anzahl der Interviews thematisiert. Die Interviews bestätigen auch, dass die Ermutigung gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung auf keinen Fall ersetzen sollten. Neben Zusatzausbildungen sind nach Auskunft der Frauen auch Coaching- und Mentoringprogramme, in denen Führungskompetenzen gezielt gefördert werden, von Bedeutung für den Weg in Führungspositionen.

Den Wert von Coaching- und Mentoringprogrammen sehen die befragten Frauen im Kontext unterschiedlicher Aspekte. Zum einen stellen solche Programme selbst eine Form der Ermutigung dar. Man könne dadurch erleben, dass es möglich sei, Familie und Beruf zu vereinbaren und eine Work-Life-Balance herzustellen. Traditionelle Rollenbilder könnten in dem Kontext bearbeitet werden. Andere verweisen darauf, dass Coaching eine Möglichkeit sei, um an der eigenen Person zu arbeiten. Diese Arbeit muss den Aussagen der Frauen zufolge in zwei Richtungen gehen. Zum einen gehe es um die Klärung des eigenen Impulses zur Führung. Eine der Frauen hebt darauf ab, dass der Impuls zur Führung nicht nur geklärt werden müsse, sondern es darauf ankomme, diesen auch gut darzustellen. Zum anderen streben die Frauen den Erwerb von Leitungskompetenzen und den Abbau von Defiziten an, die in Bezug auf Führungskompetenzen vorhanden sind.

Zwar betont die Mehrzahl der befragten Frauen, Kurse würde selbstverständlich genehmigt, sofern sie beantragt werden. Dennoch fordern sie, dass die Förderung solcher Kurse durch den Verband verstärkt werden müsse. Der Verband sei auch gefordert, den Aufbau von Frauennetzwerken aktiv zu unterstützen.

Die Mehrzahl der befragten Frauen fordert eine konsequente Implementierung von Coaching- und Mentoringprogrammen. Sie sprechen sich dafür aus, dass solche Programme langfristig angelegt werden. Eine Begrenzung auf die Phase der Bewerbung sei nicht ratsam. Coaching und Mentoring sollten Maßnahmen im Kontext einer gezielten Personalentwicklung sein. In der Vielfalt der Arbeitsplätze bei der Caritas erkennt eine der Frauen eine besondere Stärke des Verbandes.

Ausführlich thematisiert wurde von den befragten Frauen die Frage nach den Rahmenbedingungen für Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungskräften. Grundsätzlich wurde zu bedenken gegeben, dass solche Maßnahmen in der Lebensphase verortet seien, in der für einige der Frauen auch die Familiengründung anliegt. Nicht selten arbeiten die Frauen in dieser Phase in einem Teilzeitmodell. Beobachtet wird, dass eine bedeutende Anzahl von Qualifizierungsmaßnahmen hiermit nicht kompatibel sind. Das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird dann reproduziert als Problem der Vereinbarkeit von Familie und Qualifizierungsmaßnahmen. Es gebe zwar Angebote, es sei aber unmöglich, diese auch wahrzunehmen, da eine Frau mit der Verantwortung für die Kinderbetreuung in ihren Zeitressourcen begrenzt sei und die erforderliche Mobilität nicht aufbringen könne. Gefordert werden ortsnahe und teilzeitkompatible Weiterbildungen.

Einige der Frauen sprechen sich gegen Maßnahmen aus, die einseitig auf eine Förderung von Frauen hin angelegt sind. Einerseits wird der Austausch mit den Männern als bedeutsam erachtet. Andererseits sei es in einer Maßnahme für Frauen und Männer einfacher, seine eigenen Defizite zu erkennen und zu bearbeiten. Tandemkurse wurden als eine gute Möglichkeit benannt, um Führungsverhalten zu reflektieren.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- die Unterstützung von einer „persönlichen“ Begleitung (im Sinne eines beruflichen Mentorings)

- die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind)

Gruppenvergleiche

- jüngere vs. ältere Frauen

Der Aussage, dass die Unterstützung durch eine persönliche Begleitung (im Sinne eines beruflichen Mentorings) förderlich für das Erreichen ihrer Leitungsposition ist, stimmen die Frauen im Durchschnitt eher zu, mit einer Tendenz Richtung „stimme eher nicht zu“. Dieselbe Aussage hinsichtlich des Verbleibs in der Leitungsposition ergibt fast identische Angaben. Allerdings markiert über die Hälfte der Frauen die Aussage „trifft bei mir nicht zu“, wenn es um das Erreichen der Leitungsposition geht, und 41% der Befragten, wenn es um den Verbleib in der Leitungsposition geht. Dass kaum persönliche Begleitung herausfordernd für den Verbleib in der Leitungsposition sei, markieren die Frauen fast genau in der Mitte zwischen „stimme eher zu“ und „stimme eher nicht zu“.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Unterstützung von einer „persönlichen“ Begleitung (im Sinne eines beruflichen Mentorings).	125	2.36	.92	193	11
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Unterstützung von einer „persönlichen“ Begleitung (im Sinne eines beruflichen Mentorings).	187	2.37	.95	135	7
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war ...					
...kaum „persönliche Begleitung“ zu haben (im Sinne eines beruflichen Mentorings).	261	2.44	1.03	54	14

Jüngere Frauen stimmen der Aussage, dass kaum persönliche Begleitung ein Hemmnis für den Verbleib in der Leitungsposition sei, signifikant eher zu als ältere Frauen.

	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		t (1, 311)	p
	MW	SD	MW	SD		
Herausfordernd für den Verbleib in der Leitungsposition war die Tatsache, kaum persönliche Begleitung zu haben.	2.30	1.04	2.59	1.00	(1, 250) -2.27	.02

Der Aussage, dass die Möglichkeit, Weiterbildungen ortsnahe wahrzunehmen, förderlich für das Erreichen ihrer Leitungsposition war, stimmen die Frauen eher nicht zu. Für über 53% der Frauen traf dies allerdings gar nicht zu. Bezüglich des Verbleibs in der Leitungsposition stimmten die Befragten ebenfalls eher nicht zu. Auch stimmten die befragten Frauen eher nicht zu, dass die Möglichkeit von Weiterbildungen außer Haus eine Herausforderung seien.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind).	142	2.85	.99	175	12
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					

...die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen.	221	3.42	.90	105	3
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind).	204	2.96	1.02	118	7
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen	228	3.51	.82	87	14

Fazit: Coaching- und Mentoringprogramme, in denen Führungskompetenzen gezielt gefördert werden können, sind von Bedeutung insbesondere für jüngere Frauen, die in Führungspositionen kommen wollen. Die Programme sollten der Klärung des eigenen Führungswillens und der Erweiterung von Führungskompetenzen dienen. Coaching und Mentoring sind langfristig anzulegen. Ob Weiterbildungen verstärkt regional oder in den Einrichtungen angeboten werden sollten, konnte nicht eindeutig geklärt werden.

3.3.3 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Die Entwicklung der Karriere erfolgt bei Männern und Frauen sehr unterschiedlich. Neben den wenigen Frauen, die rückblickend davon sprechen, dass ihre berufliche Entwicklung ohne Brüche verlaufen sei, gibt es eine größere Gruppe von Frauen, die davon erzählen, dass sie das Gymnasium oder eine Ausbildung abgebrochen oder dass sie erkannt hätten, dass ihnen das angestrebte Studium keine beruflichen Perspektiven biete. Sie erzählen von abgebrochenen Ausbildungs- und Studiengängen, von abgelehnten Bewerbungen und beruflichem Wandel. Die Mütter berichten von Auszeiten und von Phasen des Wiedereinstiegs in die Arbeit. Auf das Ganze gesehen entsteht der Eindruck, dass die Frauen Karriereverläufe vorzuweisen haben, die durch eine bedeutende Anzahl von Brüchen und Weichenstellungen durchzogen sind, auf die sich die Frauen jeweils sehr flexibel einstellen mussten. Es ist zu fragen, ob die Flexibilität der Frauen ihren Grund auch in der Tatsache hat, dass sie mehrheitlich keinem Karriereplan gefolgt sind.

Ankerbeispiel:

„Ich habe keinen Karriereplan wirklich vor Augen gehabt, man kriegt die Kinder und dann schaut man mal. Von daher gab's keinen Karriereplan, nicht wirklich.“ (weiblich)

Insbesondere im Osten haben die Caritasverbände seit der Wende eine Entwicklung durchlaufen, die mit Neustrukturierungen und der Einrichtung neuer Stellen verbunden war. Frauen haben davon profitiert und konnten häufig neu eingerichtete Stellen übernehmen. Im Westen profitieren Frauen davon, dass Stellen, zu denen Frauen Zugang haben, nun auch faktisch verstärkt mit Frauen besetzt werden.

Ankerbeispiel:

„... und ich glaube dass wir in den letzten zehn, zwölf Jahren `nen Prozess gemacht haben das umzukehren oder zu verändern in Richtung /hm/ wir wollen gemeinsame Verantwortung von Männern und Frauen, und das ist /eh/ so zu sagen zum Wohl der Organisation, und wir wollen Vereinbarkeit Familie und Beruf nicht nur /eh/ weil wir irgendwie ein soziales Herz haben, sondern weil wir einfach die Kompetenzen brauchen von Männern und Frauen, auch in diesen Lebensphasen. Von daher würde ich heute sagen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ... wir haben grad auch noch mal so 'ne Mitarbeiteruntersuchung gemacht /eh/ das sie durchaus diesen Teil sehr stark auch in ihr Selbstverständnis integriert haben, dass das zur Organisation dazu gehört, und von daher,

haben wir auch im Bistum mittlerweile 'ne Vereinbarung zu Frauen in Führungsfunktionen getroffen /eh/ wo wir auch gesagt haben, dass wir in den oberen Führungsfunktionen, Klammer auf, die nicht durch Kleriker belegt werden müssen /eh/ versuchen wollen; verstärkt Frauen in Führungspositionen zu kriegen.“ (männlich)

Es ist insgesamt auffällig, dass eine bedeutende Anzahl der Frauen betont, ihre Karriere nicht von sich aus angestrebt und eigenaktiv verfolgt zu haben. Kaum eine der Frauen bekennt sich zu ihrem Leitungswillen. In der Regel wurden die Stellen, die mit einer höheren Position verbunden sind, auf Anfrage übernommen. Frauen erzählen, man habe sie zum Studium und / oder zur Übernahme einer Stelle überredet. Diesen Druck empfanden sie aber nicht negativ, sondern fühlten sich dadurch ermutigt.

Ankerbeispiele:

„(...) ich bin schon zweimal vorher angesprochen worden vom Caritasverband wegen der Qualifizierung /mhm/ da wollt ich das nicht. Aber beim dritten Mal hab ich mich doch dazu entschieden dieses Studium zu machen, mit der Aussicht auf die Leitungsposition.“ (weiblich)

„(...) dann hat's eben erstaunlicherweise bei mir dann die Anfrage gegeben, ob ich das nicht übernehmen wollte (...) ich hab' also zunächst mal auch gesagt, ich weiß gar nicht, ob ich das unbedingt will.“ (weiblich)

„Und dann hat er mich echt total überredet. Und dann habe ich gedacht, das ist so nett ...menschlich.“ (weiblich)

„Ich bin immer irgendwie berufen worden in die Führungspositionen.“ (weiblich)
)

Unterschiede zwischen den interviewten Frauen und Männern zeigen sich vor allem in der Frage der Karrieremuster. Die Männer berichten eindeutiger von einem allmählichen und eher linearen Aufstieg. Sie kamen als potenzielle Führungspersonen in den Blick der Personalverantwortlichen, erhielten einschlägige Förderungen und Qualifizierungen und suchten dann oft bewusst einen Aufstieg über zum Teil mehrfache Ortswechsel – auch wenn Familie und Kinder am bisherigen Wohnort zurückbleiben oder gegen ihren Willen mit umziehen mussten.

Ankerbeispiel:

„In der Entwicklung ist es so gewesen, dass ich Sozialpädagoge, der ich damals war /ehm/ von der Caritas dort direkt gebeten worden bin zu kommen, weil ein neuer Arbeitsbereich aufgebaut wurde. Und dann kam eins zum anderen (...) Weiterbildungen und schrittweiser Aufstieg kamen nach und nach.“ (männlich)

Diese Form der Karriereplanung ist bei den Frauen kaum zu finden, vor allem dann, wenn sie Kinder haben. Der Führungsaufstieg wird dann eher ortsnahe dort realisiert, wo sich schon länger der Lebensmittelpunkt befindet. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht also bei den Frauen deutlicher als Lektorientierung im Vordergrund – unter anderem auch als Motiv zum bewussten Wechsel von der freien Wirtschaft in die verbandliche Caritas, wo familienfreundlichere Rahmenbedingungen erwartet und vorgefunden werden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass dieses Muster des Führungsaufstiegs ohne mehrfachen Ortswechsel bislang auf der Ortsverbandsebene und der Ebene der Leitung von Fachverband, Stiftung oder Krankenhauswohl eher realisierbar ist als auf der Ebene der



Referats- und Abteilungsleitungen sowie auf der Ebene der Ordinariatsleitung bzw. der Leitung von Diözesan-Caritasverbänden.

Der Wille, eigene Defizite zu erkennen und an ihnen zu arbeiten, wird als eine Eigenschaft thematisiert, die man bei Frauen eher antreffe als bei Männern. Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich aber auch in Bezug auf die Genehmigung von Qualifizierungen, in denen Führungsverhalten reflektiert und Führungskompetenzen angeeignet werden können. Dies stellt eher für Frauen ein Problem dar. Obwohl keine der Frauen dem Verband den Willen zur Frauenförderung auch durch gezielte Maßnahmen abspricht, berichten sie, dass sie ihr Coaching erst durchsetzen mussten. Einer der Frauen wurden Kurse verweigert, die sie beantragen wollte, um sich in das Thema „Führen und Leiten“ einzuarbeiten und als Begründung wurde ihre Halbtagsstelle angeführt.

Explizit zu denken gegeben wurde auch, dass Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Phase der Familiengründung verortet sind, nur dann Relevanz haben, wenn es die Möglichkeit gibt, zu einem späteren Zeitpunkt einen Karrieresprung zu machen, der es einem ermöglicht, in eine Führungsposition aufzusteigen. Das betonen Frauen deutlich stärker als die befragten Männer.



3.4 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

3.4.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen / Frauenquote

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Die Rahmenbedingungen müssen ausgebaut werden.	„Natürlich ist da auch wichtig, dass die Rahmenbedingungen insgesamt, eh, für Vereinbarkeit von Familie, eh, weiter ausgebaut werden.“ „Wenn ich die Rahmenbedingungen so abstecke, dass die Frauen sagen, da kann ich, darauf kann ich mich einlassen, dann brauch ich sie, glaub' ich, nimmer ermuntern.“
Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es einem ermöglichen, arbeiten zu gehen ohne schlechtes Gewissen.	„Es müssen die passenden Voraussetzungen geschaffen werden, dass Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen ist und so wirklich, dass man auch als Frau ohne schlechtes Gewissen beides gut ausüben kann.“
Personalentscheidung wird unabhängig vom Geschlecht gefällt.	„I: Welche Rolle spielt denn Geschlecht, wenn Sie nach neuen Mitarbeitern suchen? B: Auch keins. Also, nee. Also, kann ich - kann ich nicht sagen, dass ich da bewusst /ehm/.“
Fachlichkeit sollte vor eine Quotenerfüllung gehen.	„Mit der Quote tue ich mich natürlich auch immer ein bisschen schwer, weil ich immer sage /ehm/, nur um der Quote Willen, dann Frauen zu finden, /ehm/ fände ich auch nicht gut, das muss schon, glaube, das sollte schon um Fachlichkeit, um /ehm/ geeignete Personen gehen.“
Eine Frauenquote wirkt bewusstseinsfördernd bei Personalentscheidungen, aber sie birgt auch die Gefahr einer Entscheidung aufgrund der Quote und nicht aufgrund der Qualifikation.	„Das betrifft jetzt Frauen allgemein, unhängig ob Familie oder nicht. ... Ich hab dazu keine wirklich entschiedene Position, dass ich /eh/ also ich sehe die Vorteile, die ne Quote hat, und ich glaube, /ehm/ es würde was bewegen. Doch, das glaub ich schon. Also das Pendel ist eher pro Quote. Ich /ehm/ also ich weiß, es ist irgendwie /eh/ ein Argument, dass immer wieder vorgebracht wird, ich finde es trotzdem immer noch nicht vollständig entkräftet, dass ne Quote /ehm/ ein Stückchen die Frauen /eh/ diskreditiert, /eh/ die auch über die Quote sozusagen in die Position kommen. ... Also, ich bin ja jetzt nicht wirklich über ne Frauenquote in diese Position gekommen, in der ich bin, aber /eh/ zumindest war's kein Hemmnis, dass ich ne Frau bin /ehm/ und zumal es ja auch immer wieder so betont wurde ((lachend)), ja. /ehm/ Ich hab das schon manchmal /ehm/ mit sehr ambivalenten Gefühlen gehört. Ich hab es für mich selbst /ehm/ entschieden, dass ich /eh/ nicht deshalb Abteilungsleiterin geworden bin, weil ich ne Frau bin, /eh/ weil ich glaube schon, dass es auch andere /eh/

	<i>gute Gründe gab, mir diese Aufgabe zuzutrauen. Aber es hat mir ambivalente Gefühle gemacht.“</i>
Frauen brauchen die Quote um den Vorsprung an Berufsjahren der Männer aufzuholen.	<i>„Die Quote /ehm/ ... ich war früher absoluter Quotenhasser, weil's dann immer heißt, die ist das nur wegen der Quote. Ich sehe aber mittlerweile, dass man sich in völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen bewegt. Weil //mhm// diese Fähigkeiten, die man hat nicht an, also das ist mir selber so gegangen, dass das gar nicht gesehen oder anerkannt wird, ne. //mhm// Und dann aber Männer die weiter sind, weil sie einfach zur rechten Stelle da waren //mhm// und dann dran sind //mhm//, das muss man ganz klar sagen //mhm//, /ehm/ dann auch 'ne Arroganz und Überheblichkeit an den Tag legen gegen die wird man ohne, das sehe ich, pragmatisch wird man ohne Quote auf Dauer nicht ankommen. //mhm// Weil sie immer diesen Vorsprung haben //ja, klar//, weil sie eben diese Familienzeit net hatten und auch diese Doppelbelastung net. //mhm, mhm//“</i>
Eine Frauenquote für die Auswahlgremien bei Personalentscheidungen wäre hilfreich.	<i>„Und ich glaube diese Frauen werden durchaus /eh/ Beispiele sein, dass es /ehm/ dass Frauen durchaus eine Berechtigung haben in Führungspositionen zu sein. Ob man jetzt so etwas wie Quoten oder so was einführen sollte, das /ehm/ ...ich finde das eher schwierig, also /ehm/ da muss man dann wirklich gucken, was hat man, was hat man für Bewerber und /eh/ /eh/ was /eh/ sieht man für Potenzial auch in den Leuten. Vielleicht da auch zu gucken also bei Bewerbungsgesprächen zu gucken, das in jedem Fall /ehm/ /eh/ Männer und Frauen mit am Tisch sitzen. /eh/ von der /ehm/ ausschreibenden /eh/ Seite, das glaube ich nicht so schlecht, um da auch zu gucken, was /ehm/ /eh/ worauf achtet der eine mehr und worauf achtet der andere mehr /eh/ und wie gesagt ob, also ich bin nicht für sowas wie Quote oder so. Sondern ich bin wirklich für /ehm/ für Fachlichkeit und für Kompetenzen und auch vielleicht für /eh/ in, im Sinne von /ehm/ /eh/ was für ein Potenzial sieht man eventuell noch.“</i>
Die Frauenquote kann Frauen zur Bewerbung auf Führungspositionen ermutigen.	<i>„Ich weiss, sie hat Vor- und Nachteile, trotzdem würde ich sie begrüßen weil es /eh/ einen gewissen Druck gibt, eine gewisse Dynamik gibt /eh/ eben ernsthafter zu gucken ob man nicht doch Frauen findet so. Aber, also das ist die eine Seite der Quote. Die andere Seite ist aber dann auch nochmal die Ermutigung von Frauen /eh/ sich auch auf Führungsaufgaben einzulassen.“</i>

Männerdominanz in Leitungsgremien ist ein hinderlicher Faktor.	„Selbst im Vorstand haben wir ja meistens nur eine Frau, und der Rest ist Männer, also da merke ich schon, /ehm/ es ist schwierig auch Frauen zu finden oder zu motivieren, sich da zusätzlich vielleicht auch einzusetzen.“
--	---

In den Interviews wird die Notwendigkeit des Ausbaus von Rahmenbedingungen betont, die es möglich machen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Diese sollten so gestaltet werden, dass man als Frau und Mutter berufstätig sein kann, ohne ein schlechtes Gewissen haben zu müssen. Dabei sind sowohl die gesetzlichen als auch die verbandlichen Rahmenbedingungen im Blick, die vorgegeben oder als individuelle Maßnahmen ermöglicht werden.

Das Thema Frauenquote wird kontrovers diskutiert. Zum einen wird dafür plädiert, dass immer die Fachlichkeit entscheidend sei und im Vordergrund stehen müsse. Andererseits könnte aber die Frauenquote helfen, mehr Frauen zu einer Bewerbung zu ermutigen und den Vorsprung der Männer an Berufsjahren gegenüber Frauen mit Kindern auszugleichen.

Als hemmend für ihren eigenen beruflichen Werdegang benennen die Frauen die Männerdominanz, die sie in Vorständen, Aufsichtsräten und unter den Geschäftsführern beobachten. Es gebe Einrichtungsleiterinnen, und auch Frauen im Verwaltungsbereich, auf Geschäftsführerebene aber seien kaum noch Frauen anzutreffen. Wer sich auf einer solchen Ebene durchsetzen wolle, habe „gegen die Männerwelt anzukämpfen“.

Als hilfreich wird eine Frauenquote für Auswahlgremien wahrgenommen, so dass Personalentscheidungen immer von Männern und Frauen gleichermaßen gefällt werden können.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Frauenquote

Der Aussage, dass eine Quotenregelung förderlich sei, stimmen die Befragten eher nicht zu, weder bezogen auf das Erreichen noch auf den Verbleib in einer Leitungsposition. Es besteht eine große Anzahl von Frauen, die „trifft bei mir nicht zu“ angegeben haben.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Regelung im Unternehmen, eine bestimmte Quote von Frauen einzustellen.	68	2.97	1.15	253	8
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Regelung im Unternehmen, eine bestimmte Quote von Frauen einzustellen.	131	2.95	1.1	187	11

Fazit: Das Thema Frauenquote wird kontrovers diskutiert. Es wird angeregt, dass die Männerdominanz in Auswahlgremien abgebaut werden sollte. Ob eine Quote förderlich ist, kann aktuell nicht entschieden werden.

3.4.2 Netzwerke

Bevor sowohl individuelle Arrangements als auch strukturell vorgegebene Maßnahmen detailliert dargestellt werden, sollen die Aussagen analysiert werden, welche die Frauen bezüglich vorhandener Netzwerke gemacht haben, die es ihnen ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinen. Die Frauen betonen, welche Bedeutung die Netzwerke für sie haben. Dabei sind Netzwerke, die sich auf die Berufstätigkeit beziehen von solchen zu unterscheiden, die der Betreuung der Kinder oder pflegebedürftiger Eltern dienen.

3.4.2.1 Berufliche Netzwerke

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Frauen streben aktiv die Bildung von beruflichen Netzwerken an.	„Mein ehrenamtliches Engagement in der Berufsvertretung hat mir viele Kompetenzen ermöglicht [...] Ich hatte ein unheimliches Netzwerk an, an Kontakten, auf die ich mal zurückgreifen konnte.“ „Das war ein wesentliches Netzwerk [...] Wir versuchen uns auch als Kolleginnen [...] immer wieder zu verständigen“
Frauen sind bessere Netzwerkerinnen als Männer.	„Wobei ich glaube, Frauen sind größere Netzwerker als Männer. Also, also wir haben hier in der Stadt [...] hervorragende Netzwerke. Und wir nutzten die auch. [...] Aber das kommt dann bei männlichen Kollegen negativ an.“ „Ich glaube, wir hätten ein ganz anderes Networking untereinander, [...] wir würden mehr /ehm/ quer denken. Also, bei meinen männlichen Kollegen erlebe ich oft, dass nicht quer gedacht wird.“
Netzwerke tragen nur begrenzt. Auf oberen Leitungsebenen entsteht Konkurrenz.	„Diese freundschaftliche Verbundenheit oder berufliche Verbundenheit trägt bis zu einem gewissen Punkt. Und dann ist man Konkurrent und Konkurrentin.“

Die befragten Frauen wissen um die Bedeutung beruflicher Netzwerke. Sie verstehen sich als gute Netzwerkerinnen, die stets auch die anderen und ihre Arbeit im Blick haben. Vor allem Frauennetzwerken gilt ihre Wertschätzung. Den Befragten ist es ein Anliegen, die Art, in der Frauen Netzwerke bilden und nutzen, von der der Männer abzuheben. Männern wird im Bezug auf berufliche Netzwerke ein Karrierestreben unterstellt, das die Frauen von sich weisen. Darin dürfte sich spiegeln, dass Frauen ihren eigenen Karrierewillen in der Regel nicht explizieren.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- die Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk

Gruppenvergleiche

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder
- jüngere vs. ältere Frauen

Der Aussage, dass die Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk förderlich für das Erreichen ihrer Leitungsposition war, stimmen die Frauen im Durchschnitt eher zu. Etwas über ein Fünftel der Frauen gibt an, dass diese Aussage für sie nicht zutrifft. Etwas mehr Zustimmung (und dies von insgesamt mehr Frauen) erfährt diese Aussage, wenn es um den Verbleib in der Leitungsposition geht. Der Aussage, dass ein kleines berufliches Netzwerk eine Herausforderung sein kann, wird „eher nicht“ zugestimmt, mit einer Tendenz Richtung „stimme eher zu“.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk.	125	2.14	.86	74	6
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war ...					
...nur ein sehr kleines berufliches Netzwerk zu haben.	260	2.87	.93	63	6
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk.	296	1.93	.79	27	6
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...nur ein sehr kleines berufliches Netzwerk zu haben.	250	2.76	.90	65	14

Frauen ohne Kinder stimmen der Aussage, dass ein berufliches Netzwerk förderlich sei, signifikant eher zu als Frauen mit Kindern. Für jüngere Frauen stellt ein kleines berufliches Netzwerk eher ein Hemmnis dar.

	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		t (1, 311)	p
	MW	SD	MW	SD		
Herausfordernd für den Verbleib in der Leitungsposition war die Tatsache, nur ein sehr kleines berufliches Netzwerk zu	2.63	.93	2.90	.87	(1, 240) -2.4	.02

Variable (Wertebereich)	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		T	p
	M	SD	M	SD		
Förderlich für den Verbleib in der Leitungsposition war die Unterstützung durch mein berufliches Netzwerk.	2.27	.75	1.97	.88	(1, 247) 2.78	.01

Fazit: Die befragten Frauen wissen um die Bedeutung beruflicher Netzwerke. Insbesondere Frauen ohne Kinder stimmen dem zu.

3.4.2.2 Netzwerke zur Kinderbetreuung und zur Pflege von Angehörigen

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Ein Netzwerk ist unabdingbar zur verlässlichen Kinderbetreuung.	„Also, ich bin so ein bisschen mit dem saloppen Satz unterwegs ‚zur Entwicklung eines Kindes braucht man ein ganzes Dorf‘, wenn keine Vernetzung, keine entweder familiale oder soziale Familienstruktur existiert und oder keine wirkliche verlässliche Kinderbetreuung, dann ist das ein anstrengendes bis nicht lösbares Geschäft.“
Netzwerke ermöglichen einen Betreuungsmix. Dieser kann unterschiedlich ausgestaltet sein.	„Also das funktioniert nur deshalb - das muss ich ganz klar sagen - meine Mutter wohnt mit bei uns im Haus, die übernimmt einen Großteil der /ehm/ häuslichen Tätigkeiten.“ „Ich habe einen festen Tag in der Woche, der ist immer Oma und Opa Tag, und da lege ich mir dann auch wirklich auch möglichst viele Termine rein.“ I: „Wie sieht das Netzwerk aus?“ F.: „[...] meine Familie, meine Schwiegereltern /ehm/ dann hatte ich eben Tagesmutter, die wurde bezahlt.“ „Mein Mann arbeitet Teilzeit, von dem her übernimmt er die [...] Nachmittagsbetreuung, dann kommen noch die Oma einen Tag und die Schwiegereltern, sodass wir - sage ich mal - ein ganzes Netzwerk geknüpft haben, um die Kinderbetreuung sicherzustellen.“ „Also wie die Kinder in Kindergarten kamen, war das selbstverständlich, dass die Nachbarn meine Kinder mit abgeholt haben oder mit hingenommen haben, weil die sagten, 'Ja, Sie gehen ja arbeiten, dann machen wir das mit den Kindern.'“ „Ich habe so was wie eine soziale Familie um mich herum gehabt, die auch mit einer hohen Selbstverständlichkeit mein Kind sozusagen in die Mitbetreuung, Mitgestaltung genommen haben.“ „Nun waren wir damals [...] Frauen, die alle in der gleichen Situation waren. Wir hatten alle Kinder oder kriegten Kinder. Und wir haben natürlich auch untereinander geguckt, dass der eine gesagt hat, 'Du kannst heut' gar nicht, ehm, ich mach für dich das und dafür machst du morgen für mich irgendeinen anderen Dienst '. Das war schon sehr schön.“
Von besonderer Bedeutung für die Betreuung der Kinder sind die Lebenspartner der Frauen. Frauen sind ihren Männern dankbar dafür, dass sie die Verantwortung für die Kinder mittragen.	„Also, ich sag' mal, ohne meinen Mann und die Unterstützung wär's sicherlich nie gegangen.“ „Das alles hat mein Mann geschultert. Und er hat das über all die Jahre auch /eh/ getan, /eh/ weil er meinen Weg mitgetragen hat. Ohne das wäre es nicht gegangen.“

Aushandlungsprozesse, die sich in Bezug auf die Frage der Aufgabenverteilung in der Familie ergeben, sind schwierig.	„Also da gab es wirklich auch Überlegungen und Diskussionen zuhause, und der [der Partner] hat dann gesagt okay, mach das, ich bleibe zuhause mit dem ersten Kind, /ehm/ da haben wir gute Lösungen gefunden.“ „Hab' mir immer gedacht, [...] wenn ich 'mal 'nen Mann hab', teilen wir das, aber das ist ganz schön schwierig.“ „Das sind immer wieder Kämpfe zu Hause. Das sind immer wieder [...] Einigungsprozesse, die auch schwierig sind.“
Frauen sind angewiesen auf das soziale Netzwerk. Um des Kontaktes zum Netzwerk willen, nehmen sie entweder Fahrzeiten in Kauf oder verzichten auf Mobilität.	„Nicht nur meine Mutter sondern meine Schwiegereltern leben da auch am Ort und [...] ich muss sagen, meine Schwiegermutter hat mich da auch immer unterstützt, wenn Not am Mann war. So, also ich hatte ein sehr gutes soziales Netzwerk, [...] dafür nehme ich weite Fahrtzeiten in Kauf.“ „Ich hab das Glück, dass ich in meinem Sozialraum geblieben bin, das heißt, ich hatte aber auch die sozialen Kontakte. Und vor allem die familiären Kontakte. Die haben mir das ermöglicht.“
Frauen erfahren auch, dass familiäre Unterstützung verweigert wird.	„[Schwägerinnen], die haben mich nicht unterstützt, gar nicht, [...] die waren neidisch, das war ganz klar Neid, ich hab mein Ding durchgezogen und die hingen in der Hausfrauen- Mutterfalle, weil sie es so schön fanden, als die Kinder klein waren, und hingen dann da drin.“
Frauen erfahren im beruflichen Kontext Verständnis für ihre familiären Aufgaben.	„Es sind alle sehr verständnisvoll hier, [...] die fragen schon immer: 'Ist ja schon EIN Uhr, musst du nicht gehen?'“

Frauen bilden Netzwerke, um der Herausforderung, Familie und Beruf zu vereinen, gerecht zu werden. Sie nehmen Unterstützung an, vor allem durch die eigene Familie, ohne die Verantwortung für die Betreuung ihrer Kinder dadurch abzugeben. Aber sie teilen die Aufgaben, die sich in der Familie ergeben, mit ihren Partnern. Dabei erzählen die Frauen davon, dass der Prozess der Aufgabenverteilung, der Absprachen und Regelungen erforderlich macht, auch mit Konflikten verbunden sein kann. Im Rückblick beurteilen die Frauen die Aushandlungsprozesse aber als erfolgreich. Sie sind ihren Partnern dankbar dafür, dass sie Entlastung von der Familienarbeit erfahren. Dabei verweisen sie aber nur in seltenen Fällen auf die Arbeit, die von ihrer Seite in der Familie geleistet wird. Für die Frauen ist vorrangig von Bedeutung, dass sie ihre Kinder durch den eigenen Partner betreut wissen - das verschafft ihnen ein gutes Gewissen. Und das „gute Gewissen“ ist die Formel, mit der die Frauen davon sprechen, dass sie der Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren, dem eigenen Urteil zufolge gerecht geworden sind.

Neben dem eigenen Partner ist unter den unterstützenden Personen vor allem die Mutter zu nennen. Nicht selten übernehmen auch Schwiegermütter und Großeltern familiäre Aufgaben. Die familiäre Unterstützung wird mit den Kinderbetreuungseinrichtungen kombiniert. Als strittig gelten kann die Aussage, es sei gut, nicht als Mutter wahrgenommen zu werden, erzählen doch andere Frauen davon, dass ihre Kollegen und Kolleginnen keine Einwände dagegen haben, dass Kinder Arbeitsabläufe auch einmal unterbrechen.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. Kinderbetreuung, Haushalt)
- Organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitglieder (z.B. Eltern, Geschwister)
- Anzahl und Alter der Kinder
- Art und Ausmaß der Kinderbetreuung für 0-6-jährige bzw. 7-14-jährige Kinder
- Einschätzung des Angebots an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen
- Anzahl der zu pflegenden Angehörigen
- Art und Ausmaß der Betreuung für die Angehörigen

Der Aussage, dass organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft förderlich für das Erreichen sowie für den Verbleib in der Leitungsposition war, stimmen die Frauen im Durchschnitt deutlich zu. Als Herausforderung wird die alleinige Organisation von Familie und Haushalt sowie eine fehlende Ermutigung in Partnerschaft oder Familie in Bezug auf das Erreichen wie auch den Verbleib in einer Leitungsposition im Durchschnitt (von vergleichsweise wenigen Frauen) eher nicht gesehen.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. Kinderbetreuung, Haushalt).	224	1.69	.91	96	9
...die organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitglieder (z.B. Eltern, Geschwister).	186	2.19	1.00	129	14
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die alleinige Organisation von z.B. Kinderbetreuung, Haushalt (ohne Unterstützung in der Partnerschaft).	166	2.73	1.1	161	2
...die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung durch weitere Familienmitglieder .	164	2.79	1.1	162	3
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. Kinderbetreuung, Haushalt)	238	1.64	.89	85	6
...die organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitglieder (z.B. Eltern, Geschwister)	192	2.46	1.03	131	6
Herausfordernd für den Verbleib meiner Leitungsposition war ...					
...die alleinige Organisation von z.B. Kinderbetreuung, Haushalt (ohne Unterstützung in der Partnerschaft).	150	2.88	1.0	167	12
...die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung durch weitere Familienmitglieder).	141	2.99	1.0	172	14

Fazit: Organisatorische Unterstützung ist förderlich, insbesondere in der Partnerschaft, wenn sie vorhanden ist. Sehr viele der Frauen geben jedoch an, dass für sie organisatorische Unterstützung nicht zutrifft.

Von den Befragten geben 55% (181) an, Kinder zu haben, 45% (148) haben keine Kinder. Die Kinder sind zwischen einem und 49 Jahren alt, wobei 8.3% (15) der Kinder zwischen ein und sechs Jahre alt und 35.3% (64) der Kinder zwischen sieben und 14 Jahren sind. Über die Hälfte (56.3%) der Kinder sind über 14 Jahre alt. Von den Befragten geben 29% (52) Frauen an, ein Kind zu haben, 46% (84) Frauen haben zwei Kinder, 18% (33) drei Kinder, 4% (8) haben vier Kinder und zweimal (je 1%) werden fünf Kinder angegeben. 2x keine Angabe.

Die Befragten geben an, dass die Art der Kinderbetreuung für die 0-6-jährigen Kinder im Durchschnitt auf folgende Personen bzw. Institutionen verteilt ist (Tabelle 4; Abbildung 8 verdeutlicht dieselben Daten grafisch):

	Ich betreue selbst	Betreuung durch Partner/-in	Betreuung durch andere Familienmitglieder (Eltern, Geschwister)	Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie	Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers	Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung	Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung	Betreuung in einer staatlichen /kommunalen Einrichtung
N	181	181	181	181	181	181	181	181
MW (%)	43,8950	15,3315	5,912	7,4862	0,829	11,0497	2,707	10,5801
SD	26,05326	17,30930	9,7964	15,31724	5,3623	18,24228	8,7950	19,07792

Tabelle 3: Verteilung der Art der Betreuung 0-6-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen

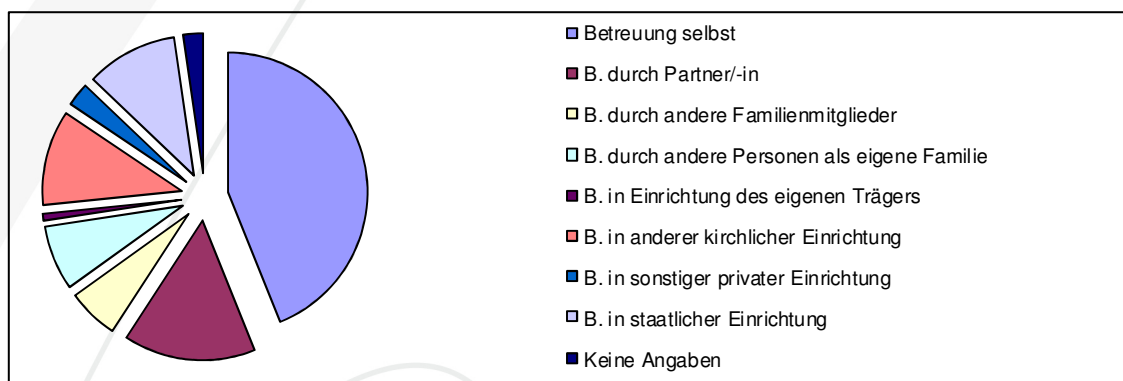


Abbildung 8: Verteilung der Art der Betreuung 0-6-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen

Die meiste Zeit der Betreuung der 0-6-jährigen Kinder leisten demnach die Befragten selbst (43.9% der zu betreuenden Zeit), gefolgt von der Betreuung durch Partner(in) (15.3%). Die Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers findet zu 0.8%-Anteilen statt.

Der range der angegebenen Betreuungsarten - d.h. die minimal bzw. maximal mögliche Zeit, die eine Betreuungsart für die 0-6-Jährigen genutzt wird - wird von den Befragten bezüglich der meisten Betreuungsarten zwischen 0% und 100% angegeben. Andere Familienmitglieder und sonstige private Einrichtungen betreuen zwischen 0% und 50%. Der range der Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers wird von 176 Frauen mit 0%, von jeweils einer Befragten mit bis zu 20% bzw. bis zu 55% sowie von drei Befragten mit bis zu 25% angegeben.



Die Frauen geben an, dass die Art der Kinderbetreuung für 7-14-jährige Kinder im Durchschnitt auf folgende Personen bzw. Institutionen verteilt ist (Tabelle 6; Abbildung 9 verdeutlicht dieselben Daten grafisch):

	Ich betreue selbst	Betreuung durch Partner/-in	Betreuung durch andere Familienmitglieder (Eltern, Geschwister)	Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie	Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers	Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung	Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung	Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung
N	171	171	171	171	171	171	171	171
MW (%)	42,3684	17,7778	6,368	6,7368	0,322	3,982	3,8947	15,6257
SD	25,12367	19,43792	10,4448	15,19852	2,9777	11,6823	13,73319	22,18718

Tabelle 4: Verteilung der Art der Betreuung 7-14-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen

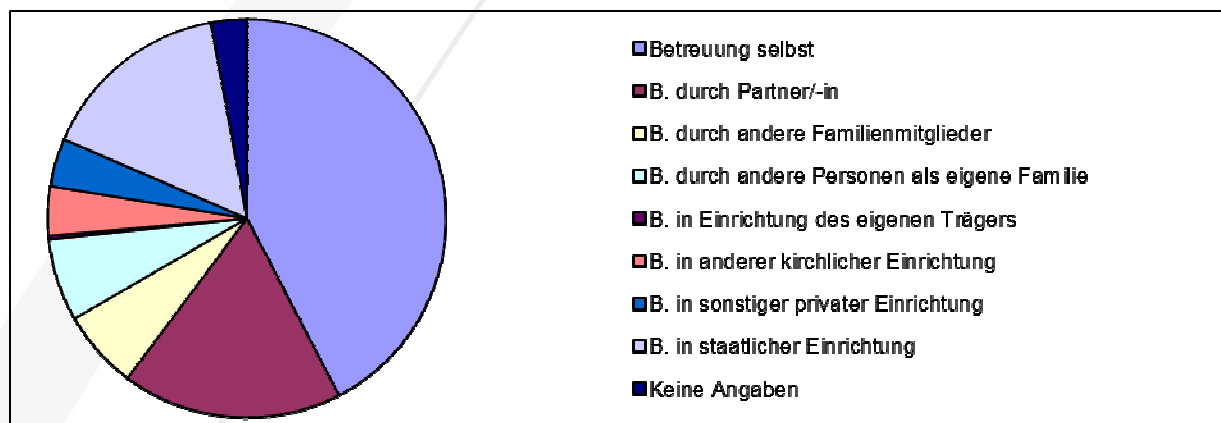


Abbildung 9: Verteilung der Art der Betreuung 7-14-Jähriger auf die verschiedenen Einrichtungen

Auch die älteren Kinder werden durchschnittlich die meiste Zeit von den Befragten selbst betreut (42.4%), gefolgt von der Betreuung durch Partner/-in (17.8%) und der Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung (15.6%). Die Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers schlägt mit 0.3% zu Buche.

Der range der angegebenen Betreuungsarten - d.h. die minimal bzw. maximal mögliche Zeit, die eine Betreuungsart für die 7-14-Jährigen genutzt wird - wird von den Befragten für die meisten Betreuungsarten zwischen 0% und 100% angegeben. Andere Familienmitglieder und andere kirchliche Einrichtung betreuen zwischen 0% und 50%, die Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers wird zwischen 0% und 30% angegeben (1x 25%, 1x 30%, 169 x 0%).

Bezüglich der Einschätzung, ob das Angebot an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen in der eigenen Region zufriedenstellend ist, ergeben die Antworten der Befragten keine klare Richtung. Gleich viele Frauen bewerten das Angebot als „eher zufriedenstellend“ bzw. „eher nicht zufriedenstellend“ (39.8%; 131). Fast gleich viele Frauen schätzen das Angebot als „sehr zufriedenstellend“ (8.2%; 27) bzw. „nicht zufriedenstellend“ ein (10.3%, 34).

Dass die Befragten während ihrer Zeit in der Leitungsposition Angehörige gepflegt haben oder pflegen, geben 36.2% (119) an. Über die Hälfte (57.1%, 68) derjenigen Frauen, die Angehörige pflegen, gibt an,

eine Person zu pflegen, 24.4% (29) pflegen zwei Personen, auch drei und vier Personen werden vereinzelt gepflegt. Die Befragten geben an, dass die Art der Betreuung der zu pflegenden Angehörigen im Durchschnitt auf folgende Personen bzw. Institutionen verteilt ist (Tabelle 6; Abbildung 10 verdeutlicht dieselben Daten grafisch):

	Ich betreue selbst	Betreuung durch Partner/-in	Betreuung durch andere Familienangehörige (Eltern, Geschwister)	Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie	Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers	Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung	Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung	Betreuung in einer kommunalen Einrichtung
N	119	119	118	119	119	119	119	119
MW (%)	20,4958	10,168	30,7034	10,0672	6,807	9,4538	10,0420	1,6807
SD	20,89963	17,2707	29,27918	17,31401	18,7052	23,33243	26,25249	10,70160

Tabelle 5: Verteilung der Art der Betreuung der zu pflegenden Angehörigen auf die verschiedenen Einrichtungen

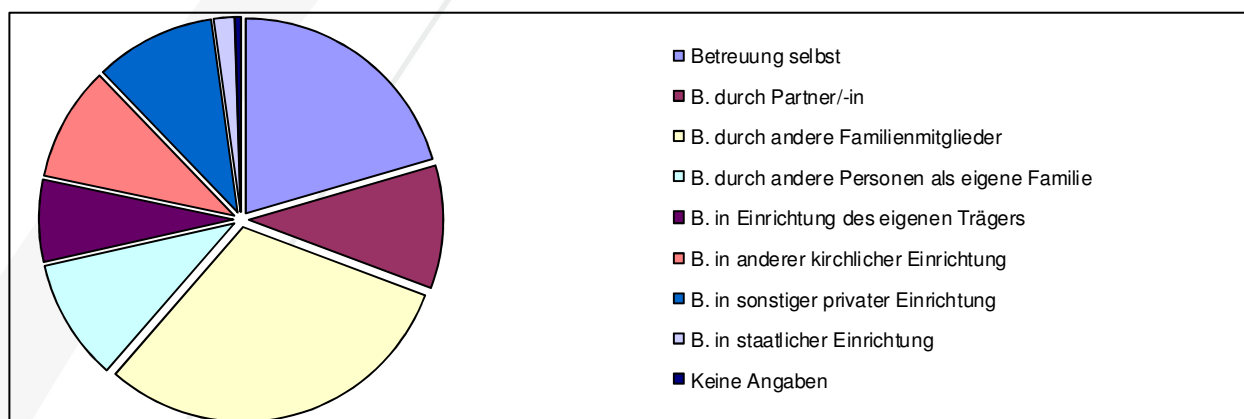


Abbildung 10: Verteilung der Art der Betreuung der zu pflegenden Angehörigen auf die verschiedenen Einrichtungen

Die meiste Zeit der Betreuung der Angehörigen wird demnach durch andere Familienangehörige geleistet (30.7%), gefolgt von der Betreuung durch die Befragten selbst (20.5%). Jeweils rund 10% der Betreuung wird durch Partner/-in, andere Personen als die eigene Familie, andere kirchliche Einrichtungen und sonstige private Einrichtungen übernommen. Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers findet zu 6.8%-Anteilen statt.

Der range der angegebenen Betreuungsarten - d.h. die minimal bzw. maximal mögliche Zeit, die eine Betreuungsart genutzt wird - wird von den Befragten bzgl. der meisten Betreuungsarten zwischen 0% und 100%-Anteilen angegeben. Die Betreuung durch eine/-n Partner/-in wird mit 0%-80%-Anteilen, durch andere Personen als die eigene Familie mit 0%-75%-Anteilen sowie die Betreuung in Einrichtungen des eigenen Trägers mit 0% bis 95%-Anteilen angegeben.

Fazit: Die Betreuung von Kindern und Angehörigen, die der Pflege bedürfen, erfolgt in der Regel in einem Betreuungsmix. An erster Stelle stehen die Frauen und ihre engeren Familienangehörigen. Die Betreuung von Kindern in der Einrichtung des eigenen Trägers wird kaum wahrgenommen. In den Interviews äußerten sich Frauen allerdings wertschätzend über Initiativen des Trägers zur Ermöglichung von Betreuung in den eigenen Einrichtungen.

3.4.3 Strukturell verankerte Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

3.4.3.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit / Home-Office

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Flexible Arbeitszeiten sind für berufstätige Frauen von besonderer Bedeutung.	„Ich denk', das A und O ist die Flexibilität in den Arbeitszeiten.“
Die gesetzlichen Vorgaben stellen Spielräume zur Verfügung, die genutzt werden können. Die Spielräume werden durch die finanziellen Rahmenbedingungen begrenzt.	„Also, ich sag' mal, eh, wir haben eigentlich immer das, was gesetzlich vorgegeben ist.“ „Was wir haben, sind alle Möglichkeiten, die die AVR und die /eh/ das Mutterschutzgesetz bietet. Und der Gestaltungsspielraum ist sehr groß.“ „Ich mein, es ist ja heute für die Männer genauso möglich, wie für die Frauen auch, zu reduzieren, sich um die Kinder zu kümmern. Das ist ja von der gesetzlichen Grundlage her alles möglich, man müsste es nur machen.“
Frauen nehmen Elternzeit und reduzieren die Arbeitszeit um der Kinderbetreuung willen. Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit kann sich problematisch gestalten.	„Für mich wäre es halt nicht mehr 'ne Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn ich den ganzen Tag arbeiten würde, [...] dann hätte ich einfach das Gefühl, ich hätt' zu wenig Familie.“ „Wenn die dann noch mal Sonderurlaub nehmen, was ja der AVR zulässt, finde ich es richtig schwierig, wenn die zurückkommen. [...] Für eine Leitungsstelle kommt das überhaupt nicht in Frage.“
Die alltägliche Arbeitszeit ist in der Regel flexibel zu gestalten.	„Wir haben Gleitzeit bei uns, also relativ flexible Möglichkeiten, [...] die es Frauen und Männern ermöglichen, [...] Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, aber auch Teilzeittätigkeit ist möglich.“ „Wir haben Funktionszeiten [...] in der eine Abteilung besetzt sein muss, und wir haben Arbeitszeitmöglichkeiten von sieben bis neunzehn Uhr, das heißt, in der Zeit können wir kommen und gehen wann wir wollen.“ „Wir haben eine Kernarbeitszeit, wir haben keine Stechuhr. Wir haben einen Arbeitszeittool, was die Mitarbeiterinnen selber füllen, das eben auch notwendig ist, [...] um diese angesparten Zeiten auch entsprechend dokumentieren zu können.“ „Wir haben gar keine festen Arbeitszeiten mehr, sondern sogenannte Servicezeiten, das heißt, das wird abgesprochen, wer ist da oder nimmt mal einen Tag Freizeitausgleich, und das muss man innerhalb der Arbeitsbereiche abstimmen, also bei uns müssen wir es sozusagen vor allem im Vorstand abstimmen, dass immer einer da ist, auf jeden Fall.“ „Wenn nicht bestimmte Dienstzeiten es erfordern, eine

	Präsenz zu haben, sind sozusagen Anfangs- und Endzeiten komplett flexibel zu gestalten. Das ist grundsätzlich möglich. Auch ist es möglich in engen Phasen in Formen von Mobilzeit schlicht und ergreifend auch noch mal Abwesenheiten, längere Abwesenheiten auch zu ermöglichen.“
Mitarbeiter beantragen Sonderurlaub, um Pflegeaufgaben wahrnehmen zu können.	„Es sind immer wieder Nachfragen jetzt wegen Pflegeurlaub, eh, was ja jetzt erst neu geregelt wurde. Also, das kommt zunehmend.“ „Wir haben bisher keine einzige Mitarbeiterin, die von den möglichen gesetzlichen Möglichkeiten gebraucht gemacht hat, für die Elternpflegezeit, also sich dafür freistellen zu lassen oder anteilig zu arbeiten. Wir haben immer wieder, häufig würde ich schon sagen, auch Mitarbeiterinnen, die darum bitten unbezahlten Sonderurlaub zu nehmen. Das haben wir mehr als in einem Einzelfall. Das finde ich interessant, dass das offenkundig im Moment zumindestens noch das für die Mitarbeiter brauchbarere Modell ist.“
Sabbatjahre werden nicht oder nur in Einzelfällen beantragt.	„Also Sabbatjahr war noch nie eine Anfrage.“
Probleme mit der flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit ergeben sich in stationären Einrichtungen.	„[In den Schichtbereichen] da kann man jetzt nicht mal schnell /eh/ 'ne Stunde verschwinden, weil dann eben die Bewohner nicht versorgt sind.“ „Ich bin, eh, damals also auch sehr früh damit konfrontiert gewesen, dass man bei uns in der stationären Einrichtung jemand im Team Teilzeit arbeiten wollte. Das war damals noch gar kein Thema, stationär ging das alles nicht. Dann hab' ich, als die junge Mutter dann damit kam, gesagt, ich bin bereit das zu wagen, wenn das Team das mitträgt. Haben die nicht mitgetragen.“
Frauen auf Leitungspositionen gestalten ihren Arbeitsplatz aktiv mit	„Ich habe absolut freie Gestaltungsmöglichkeiten was meinen Arbeitsplatz anbelangt, weil ich damals eben auch einen sehr familienfreundlichen Chef hatte.“
Die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, wird genutzt.	„Eigentlich können wir uns von zu Hause auf den Server aufschalten und ich meine es ist ja immer mal so, dass man, dass man am Wochenende noch mal vielleicht irgendwie was macht oder ... /eh/ mal abends oder so. Also wir nutzen das schon, stark, ja.“ „Wenn ich Vorträge vorbereite, ist es besser zu Hause als /eh/ hier, weil ich einfach meine Ruhe habe.“ „Da ist ein ganz positiver Aspekt, der dazu beiträgt, der bei mir unglaubliche Erleichterung herbeigeführt hat, ist, dass ich jetzt seit gut einem Jahr ab und zu Home-Office machen kann.“
Die Möglichkeiten, von zu Hause zu arbeiten, könnten ausgebaut werden.	„man kann auch manches von zu Hause aus machen, also man könnte viel mehr Videokonferenzen veranstalten“

Ein Vertrag zum Home-Office ist nicht erforderlich. Zu Hause zu arbeiten, ist für eine Führungsperson eine Selbstverständlichkeit.	<i>„dann gibt’s nen richtigen Home-Office-Vertrag [...] /eh/ wäre für mich nicht so unbedingt die Option weil ich sowieso schon viel zu Hause arbeite“</i>
Die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, kann auch missbraucht werden.	<i>„Von zu Hause aus zu arbeiten, ist auch ne ganz große Gefahr. Das wird oft missbraucht, um Mitarbeiter mit Arbeit nach Hause zu schicken, weit über das, was sie bezahlt bekommen, hinaus. Grade auch Frauen.“</i>

Betrachtet man die Gesamtheit der Interviews wird deutlich, dass eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit von besonderer Bedeutung ist. Das bezieht sich zum einen auf die Gestaltung der Arbeitszeit im Lebenslauf. In nahezu allen Interviews wird auf die gesetzlichen Vorgaben für Elternzeit und Teilzeit verwiesen. Die Möglichkeiten sind bei den befragten Frauen im Blick. Sie werden auch genutzt, wobei der Anteil der Männer, die Elternzeit nehmen, steigt. Frauen, die ihre Arbeitszeit reduziert haben um der Kinderbetreuung willen, beurteilen Teilzeitarbeitsmodelle rückblickend eher kritisch. Der Wiedereinstieg in den Beruf gestaltet sich nicht unbedingt einfach. Neben den Möglichkeiten zur Elternzeit thematisieren die Frauen unterschiedliche Maßnahmen, die in ihren Einrichtungen und Verbänden strukturell vorgegeben sind. Dabei betonen sie, dass finanziellen Rahmenbedingungen die Implementierung von Maßnahmen begrenzen. Nicht alles, was gewollt sei, könne auch realisiert werden.

In den Interviews stand nicht die flexible Gestaltung der Arbeitszeit im Lebenslauf im Vordergrund, sondern die Tatsache, dass eine flexible Gestaltung der täglichen Arbeitszeit möglich ist. Sie ist die Regel in Einrichtungen der Caritas, und wird von den Frauen unter den Begriffen Gleitzeit, Funktionszeit oder auch Vertrauensarbeitszeit benannt. Die Ermöglichung flexibler Arbeitszeiten wird nach Aussage der Frauen nur dadurch begrenzt, dass bestimmte Tätigkeiten – genannt wurden die Arbeit in Altenpflegeeinrichtungen – die Präsenz der Mitarbeitenden zu festen Zeiten erfordert.

Zum Thema Home-Office teilten die Frauen in der Regel mit, dass sie Arbeit mit nach Hause nehmen. Sie geben aber auch zu bedenken, dass sich dadurch eine andere Art der Belastung ergeben kann.

In der Regel gestalten die Frauen, die Führungs- und Leitungsaufgaben innehaben, die Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten, selbst mit. Sie finden einen Gestaltungsspielraum vor, der es ihnen ermöglicht, potentielle Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu lösen. Die Frauen schätzen diesen Spielraum.

Quantitative Analysen

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- selbständige Einteilung der Arbeitszeiten
- Home-Office

Gruppenvergleiche

- jüngere (< 50 Jahre) vs. ältere (> 50 Jahre) Frauen

Den Aussagen, dass die selbständige Einteilung der Arbeitszeiten förderlich für das Erreichen wie auch für den Verbleib in der Leitungsposition seien, stimmen die Frauen deutlich zu. Die Notwendigkeit, festgelegte Arbeitszeiten zu haben, stellt für die Frauen eher keinen hemmenden Faktor dar.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, Arbeitszeiten selbständig einteilen zu können.	262	1.86	.82	63	4
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...festgelegte Arbeitszeiten.	228	3.43	.73	128	5
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, Arbeitszeiten selbständig einteilen zu können.	268	1.71	.68	27	6
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...festgelegte Arbeitszeiten.	225	3.35	.80	105	19

Den Aussagen, dass Home-Office-Angebote förderlich für das Erreichen wie auch für den Verbleib in der Leitungsposition seien, stimmen die Frauen eher zu, allerdings mit Tendenz zur Aussage „stimme eher nicht zu“. Die Notwendigkeit, überwiegend vor Ort arbeiten zu müssen, stellt für die Frauen eher kein hemmender Faktor dar.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können.	88	2.44	1.0	230	11
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Notwendigkeit, überwiegend vor Ort arbeiten zu müssen.	217	3.27	.92	109	3
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können.	173	2.43	1.1	149	7
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Notwendigkeit, überwiegend vor Ort arbeiten zu müssen.	244	3.32	.92	70	15

Jüngere Frauen stimmen signifikant eher zu, dass ein Home-Office-Angebot förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition sei.

	Jüngere Frauen		Ältere Frauen		t (1, 311)	p
	MW	SD	MW	SD		
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition ist das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können.	2.2		2.8		(1, 82) -2.49	.02
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition ist das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können.	2.2		2.6		(1, 163) -2.54	.01

Fazit: Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist für die Frauen von besonderer Bedeutung. Jüngere Frauen befürworten das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können, ältere stimmen der Aussage eher nicht zu. In den Interviews wurde thematisiert, dass das Home-Office auch zu Mehrbelastung führen kann.

3.4.3.2 Führung in Teilzeit

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiel
Führung ist bei guten Absprachen auch in Teilzeit möglich.	„[Es ist zu sagen, dass man in Bezug auf] Führungsaufgaben tatsächlich bei guten Absprachen, wenn das stimmt, auch mit Teilzeit umgehen kann.“ „Es ist nicht notwendig, dass man hier zehn Stunden in einem Büro sitzt. Diese permanente Präsenz, wie das Männer ja zum Teil unheimlich kultiviert haben auch in all den Jahren, ist einfach nicht erforderlich.“ „Man hat ja früher mal damit argumentiert, dass Führungskräfte präsent sein müssen und das, aber das, die Notwendigkeit sehe ich eigentlich nicht. Ich glaube, wenn man das gut organisiert, dann geht das auch mit in Teilzeit.“
Je höher die Leitungsebene ist, umso schwieriger wird Führung in Teilzeit.	„Bei 'ner Heimleitung... würde es nicht gehen, mit zwei halben Stellen. [...] die meisten Leitungsstellen sind dann schon so, dass sie einfach auch 'ne gewisse Präsenz benötigen, damit man 'nen Eindruck von seiner Einrichtung hat, ja? Und das ist halt mit 'ner halben Stelle schwer möglich, und Mitarbeiter wären dann wahrscheinlich auch so gestrickt, dass sie die zwei halben Leitungen gegenseitig ausspielen. Also bei 'ner Leitungsstelle kann ich mir's dauerhaft gesplittet nicht vorstellen.“ „Also ich könnte mir schon vorstellen, dass man bestimmte Teile [...] auch in Teilzeit machen könnte, aber es kommt drauf an, wie, wie umfangreich das ist, ja. Also in der Geschäftsführung glaube ich, also könnte ich mir jetzt nicht vorstellen, dass das funktioniert.“ „Wir prüfen bei jeder Stelle, im Referentenbereich, im Sekretariatsbereich und im Leitungsbereich auch, ob sie teilbar ist oder nicht und das tun wir auch /ehm/ bei den Leitungsstellen bin ich generell skeptisch.“
Führung in Teilzeit wird durch alte Strukturen in Konferenzen und Dienstreisen zum Problem.	„Also, Führung heißt ja, man ist immer zu Verfügung. Also, ich denk, des ist, des ist nicht notwendig, man kann einen Job durchaus auch in Teilzeit und niedrigerer Stundenzahl schaffen. Das andere Thema, dieses ganze Konferenzwesen. Da werden Konferenzen angesetzt zu Zeitpunkten, wo einfach für Frauen gar net möglich ist, dass man reingeht; oder von einer Zeitdauer, wenn ich Teilzeitkraft bin und ich bin dann fünf Stunden in einer Konferenz, das ist nicht machbar, weil ich muss ja meine Arbeit trotzdem erledigen. Also, ich denk, des sind noch so, so alte Modelle, die noch aus den vergangenen Zeiten kommen wo dann Vollblut-, Vollzeitmänner immer tätig waren.“

In den Interviews wurde explizit gefragt, ob sich die befragten Männer und Frauen vorstellen können, dass eine Führungsperson eine Teilzeitstelle wahrnimmt und ob Führungsaufgaben geteilt werden könnten. Die Antworten auf die Frage divergierten. Einige vertreten die These, Leitung sei in Teilzeit unmöglich. Teilzeit könne es nur da geben, wo keine ständige Präsenz erforderlich sei. Man müsse in einer Leitungsfunktion aber präsent sein. Andere sehen die Führungstätigkeit verknüpft mit Dienstreisen, die zur Folge haben, dass eine Teilzeitarbeitszeit nicht einzuhalten sei. Sie lehnen daher Teilzeitleösungen für sich selbst ab. Doch es gibt auch Einschätzungen – und hier vor allem bei Frauen in Führungspositionen - welche die Möglichkeit einer Teilzeitleösung mit Aufgabenverteilung durchaus sehen. Sie verweisen zwar darauf, dass dadurch Probleme entstehen können, halten Teilzeitleösungen aber für möglich. Kritisiert wird, dass Teilzeitleösungen dadurch unterlaufen werden, dass Konferenzen in Zeiträume gelegt werden, die nicht zur regulären Arbeitszeit gehören.

Quantitative Analysen

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Teilzeitarbeit
- geteilte Leitung

Gruppenvergleiche

- Frauen mit Kindern vs. Frauen ohne Kinder

Den Aussagen, dass Teilzeitarbeit förderlich für das Erreichen wie auch für den Verbleib in der Leitungsposition seien, stimmen die Frauen eher zu. Unklare Ergebnisse erbrachte die Befragung nach dem Angebot einer geteilten Leitung. Die Notwendigkeit, in Vollzeit arbeiten zu müssen oder die Leitungsposition alleine innezuhaben, stellt für die Frauen eher keinen hemmenden Faktor dar.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können.	136	1.94	1.2	181	12
...das Angebot, eine geteilte Leitung praktizieren zu können.	69	2.70	1.0	246	14
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...die Notwendigkeit, in Vollzeit arbeiten zu müssen.	184	3.20	1.0	136	9
...die LP alleine innehaben zu müssen.	217	3.20	.98	108	4
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können.	162	2.16	1.2	160	7
...das Angebot, eine geteilte Leitung praktizieren zu können.	119	2.56	1.1	203	7
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...die Notwendigkeit, in Vollzeit arbeiten zu müssen.	219	3.00	1.1	94	16
...die LP alleine innehaben zu müssen.	239	3.21	.99	76	14

Frauen mit Kindern stimmen signifikant eher zu, dass Teilzeitangebote förderlich für das Erreichen der Leitungsposition seien. Den übrigen Hemmnissen (Vollzeit, alleinige Leitungsposition) stimmen Frauen ohne Kinder noch weniger zu als Frauen mit Kindern.

	Frauen mit Kindern		Frauen ohne Kinder		t	P
	M	SD	M	SD		
Förderlich für das Erreichen der Leitungsposition ist das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können.	1.81	1.14	2.61	1.2	(1, 134) -3.07	.01

Fazit: Das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können, ist insbesondere für Frauen mit Kindern wichtig. Teilzeitarbeit ist förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in einer Leitungsposition. Die Antworten auf die Frage, ob man eine Führungsaufgabe in geteilter Leitung praktizieren kann, divergierten in den Interviews. Es war fraglich, ob die Belastung durch Abstimmungsbedarfe die Entlastung in der Führungsaufgabe kompensiere. Auch wurde auf die Belastung durch Konferenzen und Dienstreisen verwiesen. In den quantitativen Analysen hielten sich Zustimmung und Ablehnung die Waage, wobei für viele Frauen dieses Angebot nicht zutraf.

3.4.3.3 Einzelne Maßnahmen

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Wiedereinstiegsprogramme	„Der Diözesan-Caritasverband [hat] ja eine Stabsstelle zur Vereinbarkeit für Familie und Beruf, die organisiert und angesiedelt ist bei der Personalabteilung, die sich darum bemüht, mit der Personalabteilung eine Rückkehr unkompliziert zu gestalten.“
Personalentwicklungsprogramme	„Wir haben seit zwei Jahren ein Personalentwicklungsprojekt laufen. /Ehm/. Und in diesem Rahmen haben wir natürlich ganz viel auch aufgesetzt an Strukturen. Wir gucken aber trotzdem immer noch mal wenn ne Mitarbeiterin, /eh/ es sind ja in der Regel die Frauen, die da vorstellig werden /eh/. Dass man mit ihr nach individuellen Lösungen sucht.“
Betriebsinterne Kinderbetreuung	„Was wir jetzt auch zum Beispiel durchaus angehen, ist zum Beispiel, ich sag jetzt mal ne betriebsinterne Kinderbetreuung [...] wir hatten das mal in ner Mitarbeiterbefragung schon mal angefragt, da war da war aber noch sehr wenig /eh/ Bedarf.“ „Also wir [...] machen ja jetzt auch 'ne Krippe auf im Sommer. Und [...] es startet im März, /eh/ Tages – Tagesmutterbetreuung.“
Unterstützung bei der Familienarbeit	„Bei uns im Haus gibt es das auch, Frauen können Essen mitnehmen [...] Machen auch viele, die in Teilzeit arbeiten, dass sie sagen [...] die Kinder kommen, und ich habe schon etwas zu essen.“
Anteilige Finanzierung zusätzlicher Kinderbetreuung durch den Arbeitgeber	„Es gibt halt noch so 'ne Regelung, dass der Arbeitgeber auch wenn man auf Dienstreise ist,



	<i>irgendwie Kinderbetreuung zu 'nem bestimmten Anteil finanziert.“</i>
Maßnahmenbündel, die im Rahmen von Zertifizierungsverfahren eingerichtet werden	<i>„Hier gibt es etliche Maßnahmen, die man so machen kann. /ehm/ Zum Beispiel kann man auch mal ein Kind mitbringen in ner Notsituation, [...], dann /ehm/ ja kann man eben auch von zu Hause aus auch mal so arbeiten, man kann Überstunden auch ausgleichen, auch ad hoc ohne langen Vorlauf, /eh/ man kann auch mal von heute auf morgen sagen, ich brauch jetzt mal drei Tage frei, um auch /eh/ die Mutter aus dem Krankenhaus in ein Altenheim zu bringen, so /ehm/ das sind hier alles sehr gute Möglichkeiten.“</i> <i>„Also, wir haben dazu ein Verfahren entwickelt, das wir mit den Mitarbeitern, die in so ein Sabbatjahr gehen oder in eine längere Auszeit, vorher absprechen, welche Informationen kriegen sie während Ihres Sabbatjahres, erhalten sie auch Einladungen zu Abteilungsbesprechungen und, also die Option besteht, die Mitarbeiter können das machen, wenn sie wollen. Das muss alles abgestimmt sein. Dann gibt es eben hier einen Kümmerer sozusagen, der den Mitarbeitern dann die entsprechenden Informationen zukommen lässt, wenn sie es wollen, [...] Also, wir versuchen schon Kontakt zu halten mit den Mitarbeitern, damit wir auch innerlich uns noch ein bisschen verbunden bleiben [...] Das ist ja ein Baustein gewesen im Rahmen der Zertifizierung, und da haben wir dann auch einen Ausstiegs- und Wiedereinstiegsplan formal entwickelt, und der wird dann abgearbeitet.“</i> <i>„Und da hab' ich /eh/ gemerkt über Jahre, [...] wie intensiv dieser Prozess ist und was es auch für tolle Möglichkeiten gibt, die man gestalten kann als Arbeitgeber, aber auch, dass es vor allen Dingen ein Mentalitätsbewusstseinsprozess ist sozusagen.“</i>

Insbesondere dort, wo Caritasverbände oder Einrichtungen der verbandlichen Caritas eigene Stabsstellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingerichtet haben oder an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen, finden sich nicht nur eine Anzahl von einzelnen Maßnahmen, sondern es stellt sich auch ein Bewusstsein für die Relevanz der Gleichstellungsproblematik ein.

3.4.3.4 Entwicklung einer familienfreundlichen Organisationskultur

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiele
Orientierung an der einzelnen Mitarbeiterin	<i>„Ich glaube, /ehm/ man muss da auch immer gucken, ob man der Person in irgendeiner Form gerecht wird. Denn das kann ja ganz unterschiedlich sein. Manche wollen vielleicht mal ein Jahr, reduziert, stundenreduziert arbeiten. Manche wollen vielleicht /eh/ die Nachmittagsstunden eher nutzen oder so. Also ... wir</i>



	versuchen schon weitestgehend /ehm/ auf die persönlichen Bedürfnisse auch Rücksicht zu nehmen.“ „die Bereitschaft zu unkonventionellen Methoden oder Möglichkeiten, das ist immer auch ein bisschen natürlich davon abhängig, ob ich, wie groß ein Verein ist. Also, je größer eine Organisation ist, umso mehr tendiert eine Organisation dahin sehr klar Geschäftsprozesse und Strukturen durch zu deklinieren.“ „Also es gibt jetzt nicht offiziell, dass man hier irgendwie eine Vereinbarung hat mit der Mitarbeitervertretung, dass des und dies und jenes möglich wäre, also das, das gibt es nicht, im Einzelfall gucken wir natürlich, das wir da /ehm/ gute Möglichkeiten finden.“ „Also es gibt jetzt wenig wirklich amtliche Angebote. Ich denke, wir haben ne grundsätzliche /ehm/ Haltung. Auch ne familienfreundliche Haltung als Verband.“ „ich halt' die Individuallösungen für besser, weil es einfach so unterschiedliche Variationen bei den jeweiligen Lebensläufen gibt, dass man sich leichter tut wenn man dann auf den Individualfall eingeht und dann eben Lösungen sucht,“
• Es braucht keine Instrumente über die gesetzlichen Vorgaben hinaus.	„bei uns im Verband konkret gibt es dort keine, keine Instrumente und Maßnahmen, und ich sehe da auch keine Notwendigkeit,“ „[Die] Mitarbeiterseite hat auch nie drauf gedrungen, dass man also irgendetwas regeln müsste.“
• Es braucht erkennbare Instrumente über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Es sollte einen geregelten Anspruch auf Maßnahmen geben.	„Ich glaube aber auch, dass es ohne erkennbare Instrumente nicht geht. Also, es geht jetzt nicht nur, es muss auch etwas Verlässliches geben. Ich glaub', da ist man schon auch vom Goodwill der Beteiligten abhängig.“

Auffällig ist, dass die Frauen nur selten den Anspruch auf strukturell vorgegebene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Rechtsanspruch betonen. Sie stellen in den Vordergrund, dass man sich an den Mitarbeiterinnen orientieren und individuelle Lösungen suchen sollte. Es komme eher auf die Entwicklung einer entsprechenden Organisationskultur an.

Fazit: Strittig ist die Frage, ob es überhaupt der Implementierung von Maßnahmen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus bedarf. Es wird zu bedenken gegeben, dass dort, wo die Maßnahmen nicht zu Rechtsansprüchen führen, individuelle Abhängigkeiten vom Willen zur Förderung von Frauen entstehen.

3.4.4 Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Es besteht eine hohe Übereinstimmung bei Männern und Frauen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dann besonders schwierig ist, wenn man sich auf einer Leitungsposition befindet. Im Vordergrund steht dabei die zeitliche Belastung. Deutlich wird aber auch, dass sich nicht nur Frauen, sondern zunehmend auch Männer fragen, ob sich das Mehr an Verantwortungsübernahme grundsätzlich lohnt, also Aspekte, die weit über die zeitliche Mehrbelastung hinausgehen.

Ankerbeispiele:

„... dass ich von meiner Arbeitszeit her deutlich über die 40 Stunden hinaus gehe und insofern natürlich meiner Familie eine Präsenzzeit dann auch verloren geht. Also, das hört sich jetzt ein bisschen technokratisch an, so ist es nicht gemeint, ich bin auch gerne bei meiner Familie, ich bin auch gerne zuhause und es ist aber halt eben so, dass tatsächlich durch diese häufig dann auch noch stattfindenden Abendtermine oder weitere Reisen oder Unterwegssein ist es halt eben schon so, dass man im Schnitt deutlich stärkere Abwesenheiten von zu Hause hat.“ (männlich)

„Wir haben hier auf der Abteilungsleiterebene eine sehr junge Mannschaft... die sind also zwischen /eh/ 30 und 40 Jahre alt. Und da sind drei Männer, davon zwei die Väter von zwei und einem Kind sind. Also eine ziemliche Breite auch. Und was ich erlebe ist, dass es ein Hinderungsgrund ist, mehr Verantwortung zu übernehmen, /ehm/ die Frage, dass die Erwartung an mehr Belastung da ist. Und das meine ich jetzt nicht nur auf die zeitliche Ressource hin, sondern /eh/ sich für etwas ganz verantwortlich zu fühlen, hat auch eine Rückwirkung auf das, was im Kopf passiert. Also man beschäftigt sich mit Fragen, man ist mit Konflikten beschäftigt, mit Entwicklungen beauftragt. Man will auch etwas erreichen. Und ich glaube, dass das ein Punkt ist, der ein Stück hinderlich wirken kann, auch bei Männern in der Familienphase.“ (männlich).

„(...) also Veränderungsbedarf würde ich da sehen, langfristig auch bei der Caritas, aber nicht nur da. So 'n Verständnis von Führungspositionen im Sinne von Work-Life-Balance. Also diese Frage, die glaub ich dann doch noch manchen abschrecken lässt zu sagen: Also warum muss ich das jetzt machen, muss ich mir das antun?“ (männlich)

In den Interviews wird auch deutlich, dass sich hier ein Einstellungswandel bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vollzieht, die veränderte Rollenmuster leben und damit auch für einen Wertewandel stehen. In diesem Kontext berichten auch die Männer von individuellen Absprachen und Lösungen innerhalb der Familie.

Ankerbeispiele:

„Also meine Frau arbeitet auch, Teilzeit arbeitet sie. Und wir haben 3 Kinder, die alle noch im Schulalter sind. .. Und zum einen ist es so, dass ich /ehm/ samstags, /eh/ montags nachmittags zu Hause bin, also das ist dann, wenn sie halt von Kindergarten und Schule zurückkommen, ist das dann mein Part montags eben. Und es spielt auch entsprechend Flexibilität eine Rolle wenn halt meine Frau außerhalb ihren normalen Zeiten Dienste hat oder Dienstreisen macht, dann muss man das eben auch auf die Reihe kriegen.“ (männlich)

„Meine Frau ist auch berufstätig. Sie ist Lehrerin mit einem halben Deputat, also es ist jetzt halt kein volles, aber es ist 'ne ganze Menge ... /ehm/ und drei Kinder im jugendlichen Alter, das ist nicht wenig. Es erfordert ein sehr gutes Management und ... wir sind alle, glaube ich, recht flexibel, also .. was mich auch betrifft im Privaten, wie auch meine Frau. Also so, ich mein ... ich lege mich jetzt nicht auf die Couch, wenn ich Zuhause bin.“ (männlich)

Dass diese innerfamiliären Aushandlungsprozesse auch entsprechende strukturelle Rahmungen brauchen, die diese möglich machen, wird in den Interviews mit den männlichen Führungskräften deutlich. Sie thematisieren das sowohl in ihrer Rolle als Vorgesetzte, als auch in der als betroffene Partner und Väter.

Ankerbeispiele:

„Also da suchen wir /eh/ sag ich mal im Trend individuelle Lösungen, /eh/, das würde ich für mich in Anspruch nehmen, dass wir da aufgeschlossen sind und erst mal sagen, /eh/ wir schauen das genau an und prüfen was für uns betrieblicherseits geht an Unterstützungsmöglichkeiten und welche, ja welche Rahmen, welche Bedürfnisse die jeweilige Person, also die Führungskraft oder die ihre Familie, ihre soziale Umgebung hat.“ (männlich)

„Also ich habe immerhin ... das muss ich dazu sagen ... ich habe mal neun Monate Erziehungsurlaub genommen, als ich Referatsleiter war. Das war nach der Geburt unserer Jüngsten, um da einfach mal eine Auszeit zu haben und Zuhause zu sein. Das wurde jetzt ... nicht besonders negativ, aber auch nicht positiv aufgenommen. Da sind wir ja heute schon in einer ganz andere Ebene, das ist selbstverständlich. Das war 2003. Also das war vor zehn Jahren.“ (männlich)

„Ich bin alleinerziehend seit vielen Jahren, also, ich musste das immer koordinieren, also mittlerweile ist das so, die Kinder sind groß, jetzt geht die Frage mit der Pflege los, wobei das nicht so einfach ist, und /eh/ meine Mutter ist gerade im Sommer gestorben, mein Vater ist auch schon 86//mhm//, ist beginnend dement (...) Also ich merk' das schon auch, das ist 'ne Problematik, die mir /eh/, die mir einiges, einiges abverlangt.“ (männlich)

„Also wir haben beispielsweise einen Mitarbeiter, der hat jetzt angefragt, weil sein, eh, er hat zwei kleine Kinder, und es gibt Probleme mit der Betreuung. Dann machen wir es natürlich möglich, dass er zuhause arbeiten kann. Wir haben hier auch ein gewisses Gleitfenster, aber das geht natürlich, eh, nur in den Bereichen, ja ich sag' mal, wo's geht. Schwierig ist es in Wohneinrichtungen mit, eh, wo Sie 7 Tage 24 Stunden Dienst abdecken müssen. Da wird's schon schwieriger.“ (männlich)

Deutlich wird aber auch, dass trotz dieser strukturell geschaffenen Möglichkeiten die Praxis doch auch abhängig ist von Einstellungen und Haltungen und dass flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung an einen Vertrauensvorschuss gegenüber den Mitarbeiter(inne)n gekoppelt sind und ein hohes Maß an Selbststeuerung erforderlich machen.

Ankerbeispiele:

„... also ich glaube, wir hatten hier /eh/ es gab eine sehr wohlmeinende aber doch patriarchale Kultur als meine Kinder kleiner waren, also wohlmeinend, damit meine ich schon, dass es /eh/ dass sie nicht eng war im Sinne von reaktionär oder so, aber sie war patriarchal ... 'ne also alles wurde, es wurde so zu sagen gnadenhalber gewährt. Das ist keine gute Voraussetzung, kein gutes Gefühl. Deshalb plädiere ich für klare Festlegungen und Regelungen.“ (männlich)

„Wir haben keine betriebliche Vereinbarung... eher irgend so ein Zwischending ... also es gibt kein Papier, wo man das Anrecht nachlesen könnte... aber /ehm/ es gibt zum Beispiel eine Home Office Vereinbarung ... es gibt eine sehr moderne Arbeitszeit, Arbeitszeitkontenregelung. Also es gibt Bausteine, die außen rum sind (...) und dann müssen aber eigentlich noch zwei Faktoren entstehen. Faktor eins: die Person muss es wollen ... und tun, und Faktor zwei: der Vorgesetzte darf es halt nicht verhindern.“ (männlich)

„Also eine ganz große Hilfe, ist zum Beispiel, das merke ich selbst hier im Büro, ist jede Art von Zeitarbeitskonto. Wenn Sie die Möglichkeit haben /ehm/ Zeiten einzusparen, oder Zeiten auch ausfallen zu lassen, ja auch mal ins Minus zu gehen. Dieses Modell sollte meines Erachtens /ehm/ konsequent weiter verfolgt werden, entweder Sie vertrauen den Leuten und die machen ihre Arbeit,

oder sie vertrauen ihnen nicht und dann machen sie ihre Arbeit nicht. Ob sie jetzt 'ne gleitende Arbeitszeit haben /ehm/ oder ob sie stechen, das kommt aufs Gleiche raus.“ (männlich)

„Also wir haben hier sehr hohe Freiheiten unsere Arbeit einzuteilen, uns wird da vom Vorstand sehr viel Vertrauen entgegengebracht. Was aber der Vorstand jetzt nicht tut ...oh er muss jetzt Teilzeit oder so ... er würde dann die Arbeit nicht einschränken. Die müsste ich dann schon selbst einschränken. Also diese .. Managementleistung, die muss man dann schon selbst erbringen, das hat dann eben seine Grenzen. .. Und ich hab halt in der Zeit, da hatte ich mal 80 % gearbeitet ... da ja, habe ich halt de fakto 100% bis 120 % gearbeitet und das ... ja das ist ja dann nicht sinnvoll, dann weniger Lohn für die gleiche Arbeit zu erhalten.“ (männlich)

Trotz dieser offenkundig verbesserten Rahmenbedingungen zeigen die folgenden Ankerbeispiele, dass auch in der Einschätzung von Männern der Anspruch „gleichberechtigt in Führung zu gehen“ noch lange nicht eingelöst ist und dass die Realität den geschaffenen Möglichkeiten hinterherhinkt.

Ankerbeispiele:

„(...) da kann ich nur mit einer Frau aufwarten, die /ehm/ Mutter mehrerer Kinder ist und 'ne Teilzeitstelle hat und trotzdem Abteilungsleiterin geworden ist trotz Teilzeitstelle ... also ein messbares gutes Beispiel. Ansonsten sind die Führungskräfte ... wir haben zwei Bereiche, eine Stabsabteilungsleiterin und eine Bereichsleiterin ... die sind beide ohne Kinder, die eine noch nicht, die andere ... hat spät, sehr spät geheiratet ... /ehm/ und da ist diese Familienphase so zu sagen vorüber.“ (männlich)

„Ich glaube, dass man /eh/ vielleicht dafür sorgen müsste, dass man Frauen identifiziert, die so etwas machen können, eine Führungsposition übernehmen könnten ... und diese Frauen dann auch in Netzwerke bringt, dass sie dass sie darüber /eh/ sozusagen in den Austausch kommen, um das auszuhalten oder um das gestalten zu können. Aushalten ist da jetzt nicht negativ. Also um das gestalten zu können, um da auch erfolgreich sein zu können oder sich auch darauf einzulassen eine solche Aufgabe wahrzunehmen (männlich).

3.5 Gesellschaftliche Bedingungen

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiele
Die Gesellschaft hat sich verändert. Die Berufstätigkeit von Frauen ist eine Selbstverständlichkeit geworden, man traut Frauen auch Führungsaufgaben zu.	„wir sind immer noch in traditionellen Rollenbildern erzogen worden. Da verändert sich im Moment was,“ „Ich fühle mich nicht benachteiligt als Frau. Manchmal nicht ernst genommen, aber //mhm// benachteiligt, fühle ich mich nicht.“ „Also, ich glaub', die Gesellschaft ist bereit, dass die Frauen das machen können. Es gibt – glaub' ich – in der Gesellschaft allgemein keinen, der sagt, 'Nein, können Frauen nicht machen'.“ „Die Generationen der jungen Frauen, die können ja viel gestalten, die haben ja gar nicht so viel, ich sage mal Repressalien, [...] also die Erwartungen an mich als junge Frau war[en]: pass dich an, ordne dich unter. Das ist ja heute gar nicht mehr die Botschaft, die junge Frauen mitbekommen.“
Gleichberechtigung ist noch nicht endgültig	„Also die Familie und Kinder ist nach wie vor eins, was

hergestellt.	es schwer macht.“ „Ich glaube, dass es noch keine vollständige Herstellung gibt der Gleichwertigkeit von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft.“ „Der Anteil der Männer an /eh/ Erziehung, Haushalts- und Erziehungsarbeit hat sich ja erhöht, ich glaube sogar verdreifacht, aber auf so einem niedrigen Niveau, dass es immer noch lächerlich ist so, ne. Und ehe sich [...] in dieser Rollenteilung nicht was tut, bleibt die Last unweigerlich bei den Frauen. Weil sie sind diejenigen, die es auffangen, die sich am meisten verantwortlich fühlen, die sich am wenigsten vorstellen können, dann einfach zu gehen.“ „Man weiß ja, dass /eh/ grade die oberen Führungspositionen nicht /eh/ adäquat von Frauen besetzt sind.“ „Also ich glaub' diese Lasten [Pflege, Kinderbetreuung] sind immer noch ungleich mehr auf Frauen verteilt.“
Im Osten war die Berufstätigkeit von Frauen stets eine Selbstverständlichkeit.	„Ich sag mal, aus der ostdeutschen Biografie heraus sind erstmal Frauen, die erwerbstätig sind, was ganz Normales.“ „Wir haben von der Geschichte her natürlich auch noch mal ne Situation in der Caritas im Osten, dass wir eigentlich immer Frauen auch in verantwortlicher Stellung hatten.“
Auch Frauen, die Leitungspositionen anstreben, haben ein Recht auf eigene Kinder.	„das fände ich schade, wenn dann so viele Frauen gute Karriere machen, aber dann gar keine Familie mehr haben,“
Das Solidarpotential in der Gesellschaft nimmt ab. Wo familiäre Solidaritätsnetze abnehmen, muss die Gesellschaft Kompensation durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten schaffen.	„Ja, das Solidarpotential ist halt, insgesamt in der Gesellschaft und da sind unsere Mitarbeiter nicht ausgenommen, zurückgegangen.“ „Wir laufen ja eher gesamtgesellschaftlich auf eine Situation zu, die noch viel weniger als heute schon mehrgenerativ funktioniert. [...] es gibt immer die ein oder andere Mutter oder Großmutter, die da noch mit am Start ist. So, das wird aber abnehmen. [...] wenn ich wirklich Frauen in Führung will, dann [...] ist das, was im Moment geschaffen wird an vielen Stellen noch zu - wie will ich es nennen - zu zaghaft.“
Frauenpolitische Themen sind kaum noch zu platzieren.	„Ich stelle fest, wie schwerfällig in der Zwischenzeit [...] frauenpolitische Themen [...] gesellschaftlich zu platzieren [sind].“ „Das Thema Frauen in Führungskräften oder in Führungsrollen ist ja auch gesamtgesellschaftlich immer mal wieder auf dem Trapez, [...] aber ich weiß nicht ob das Thema immer so /ehm/, präsent ist, ja.“

Kritik an der Kampagne	<i>„Das ist Zeichen der Diskriminierung, dass wir so ne Maßnahme machen. Ja, also ich hoffe, dass wir von diesen Dingen weg sind. Ich hoffe, dass man endlich akzeptiert, dass Kinder zu haben, Männern und Frauen unglaublich Spaß machen kann. Mich regt diese Caritaskampagne grade total auf.“</i> <i>„Also Inklusion ist, dass alle, egal ob [...] Migrationshintergrund oder Prekariat oder [...] ähnliche Chancen haben. Das wär für mich Durchlässigkeit. Und wenn ich das habe, dann hab ich automatisch ja auch nicht mehr das Mann-Frau-Problem. Da fokussieren wir uns doch drauf, und dadurch verhindern wir doch, dass wir die anderen Themen aufarbeiten.“</i>
--	---

Die Frauen wurden nach gesellschaftlichen Veränderungsprozessen gefragt, die bedeutsam dafür sein könnten, dass Frauen der Aufstieg in eine Führungsposition möglich wird. Neben relevanten gesellschaftlichen Veränderungen, die die Befragten beobachten ohne sie zu beurteilen, wurden Faktoren als förderlich oder hemmend thematisiert.

Die befragten Frauen gehen davon aus, dass das Thema „Frauen in Führungspositionen“ ein Thema ist, das nicht nur die verbandliche Caritas betrifft, sondern ein gesamtgesellschaftliches Thema darstellt, auf das es auch durch eine gezielte Frauen- und Familienpolitik zu reagieren gilt. Einige der befragten Frauen beobachten Entwicklungen, die berufliche Karrieren auf Seiten von Frauen fördern. Die Berufstätigkeit von Frauen sei mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Man traut Frauen Führungstätigkeiten zu. Unsere Gesellschaft ist also auf einem Weg, der dazu führen wird, dass Berufskarrieren von Frauen bis in Leitungspositionen hinein selbstverständlicher werden, so die Einschätzung der Interviewten.

Nicht selbstverständlich sei aber, dass eine Frau Familie und Beruf hat. Wo das der Fall ist, entsteht eine Belastung auf Seiten der Frauen, da die familiären Aufgaben nicht egalitär verteilt sind. Auf Solidarität könnten die betroffenen Frauen nicht unbedingt hoffen. Eher sehen sie sich mit der Frage konfrontiert, warum sie sich „das antun“.

Dennoch sollte es Frauen möglich sein, berufstätig zu werden und zu Führungs- und Leitungspositionen aufzusteigen. In dem Kontext thematisieren die Frauen die Erwartung, dass es zu Rückschritten auf dem Weg kommt. Vertreten wird die These, dass frauenpolitische Themen aktuell kaum noch zu platzieren seien. Das Interesse an Frauenfragen nehme auch bei Frauen aktuell ab. Man müsse frauenpolitische Themen präsent halten, damit es nicht zu Rückschritten in der gesellschaftlichen Entwicklung komme. Gefordert wird eine Veränderung der Kultur, wobei der Akzent auf einem Abbau des „Schubladendenkens“ in Bezug auf Männer und Frauen lag. Eine der Frauen kritisierte im Gegenzug, es sei falsch, Kampagnen für Frauen zu initiieren, da Frauen aktuell gute Chancen hätten und durch solche Programme eher diskriminiert würden. Sie fordert, die Ausgrenzung von Frauen von Führungspositionen als Teil einer weitergefassten Inklusionsproblematik zu bearbeiten.

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiele
Der Fachkräftemangel ist eine Chance	„Man ist da sehr, sehr viel flexibler geworden. //mhm// Das hängt aber einfach mit dem prognostizierten Fachkräftemangel zusammen [...] Ich denk' das ist einfach /eh/ 'nen pragmatischer Umgang mit der Mangelverwaltung.“
Die „Neuen Väter“ sind eine Chance.	„Und ich glaube, dass das, was ich da so bisschen an der Jungen-Väter-Generation herausbildet, insgesamt unserer Gesellschaft gut tut. Dass sich auch Männer um Erziehung kümmern, also, das find ich wichtig.“
Frauen verfügen über gute Ausbildungen, sind hoch qualifiziert und wollen auf der Basis ihrer hohen Qualifikationen auch arbeiten.	„ich denke, das ist wichtig, [...] dass Frauen /eh/ gute, gute Ausbildungen haben,“ „[In den 60er/70er Jahren] hats ja den Impuls gegeben, auch Mädchen, die gut sind, aufs Gymnasium (...) meinen Eltern war das nicht fremd,“ „Die Frauen, die mit mir studiert haben, //mhm// die arbeiten alle. Die haben alle Kinder und /ehm/ steigen nach 'nem Jahr wieder ein.//mhm// Teilzeit.“ „Also ich merke einen großen Unterschied. Also zum einen merke ich, dass wir über die zwanzig Jahre, was jetzt doch eine lange Zeit ist, fast alle jungen, jüngeren Frauen, die hier Kinder bekommen, kommen nach einer relativ kurzen Zeit wieder zurück. Teilzeit.“
Mit der Egalisierung der Qualifikationen egalisieren sich auch die Verdienstmöglichkeiten.	„[Ich erlebe] dass /eh/ die Qualifikationen von Frauen und Männern in einer Partnerschaft, oftmals sehr ähnlich sind. Also, dass es gar nicht mehr so ein großes Gefälle ist. Also einer ist sozusagen der Hauptverdiener, und der andere verdient dazu. Sondern dass eben die Erwerbssituationen zwischen Männern und Frauen in der Partnerschaft oft sehr ähnlich sind. Und damit eben auch alle Wege geöffnet sind, dass die Frau sagt: Ich will meiner beruflichen Entwicklung weitergehen.“
Frauen führen ihre Ausbildungs- und Berufskarrieren und ihren Aufstieg in Führungspositionen auf gesellschaftliche Veränderungen (Bildungsexpansion, Debatten um die Frauenfrage, Fachkräftemangel) zurück.	„ich bin so ein bisschen Quotenfrau, das passte gut ins Bild“ „ich hab ja immer Spaßes halber gesagt, ich bin die Quotenfrau.“ „[Ich bin] voll in diese Bildungsexpansion reingekommen. Und das hat mir nur gut getan, also meine, meine intellektuellen Erfahrungen sind, oder Bedürfnisse sind voll abgerufen worden.“ „Ich denk, der Personalbedarf hat sich verändert. Ich denk, solange genügend Personal da war, ist man auf alte Muster auch zurückgegangen und hat sich eigentlich weniger drum gekümmert, dass mehr Frauen in die Führungspositionen sollten.“

Es wurden unterschiedliche Faktoren benannt, die den Aufstieg von Frauen in Leitungsfunktionen zukünftig fördern werden. Frauen verfügen aktuell über Ausbildungen, die ihnen fachlich qualifizierte Berufstätigkeiten ermöglichen. In der Gesellschaft entwickelt sich zunehmend ein Fachkräftemangel. Er kann sich für gut qualifizierte Frauen als Chance darstellen. Da es seit den 1970er Jahren zur Selbstverständlichkeit geworden ist, dass auch Mädchen gut ausgebildet werden, verfügen sie über die hohen Qualifikationen, die in Leitungspositionen erwartet werden. Die Diskriminierung, die Frauen mit Karrierewillen erfahren haben, baut sich ab. Junge Frauen, die berufstätig sein wollen und eine Karriere anstreben, erleben dem Urteil der befragten Frauen zufolge keinen gesellschaftlichen Druck mehr. Die Rahmenbedingungen für Frauen mit Kindern ändern sich. Der Ausbau der Kinderbetreuung ist fortgeschritten, auch wenn die befragten Frauen den Ausbau noch nicht als ausreichend beurteilen. Frauen kehren früher in ihren Beruf zurück. Dadurch wird für sie die Familiengründungsphase nicht zu einem Ausstieg aus der beruflichen Karriere. Sie arbeiten dann in einem Teilzeitmodell, das es ihnen ermöglicht, die Arbeitszeit nach und nach zu erhöhen.

Quantitative Analyse

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- Einschätzung des Angebots an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen

Bezüglich der Einschätzung, ob das Angebot an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen in der Heimatregion zufriedenstellend ist, ergeben die Antworten der Befragten keine klare Richtung. Es geben gleich viele Frauen an, das Angebot als „eher zufriedenstellend“ bzw. „eher nicht zufriedenstellend“ einzuschätzen (39.8%; 131). Ebenso fast gleich viele Frauen schätzen das Angebot als „sehr zufriedenstellend“ (8.2%; 27) bzw. „nicht zufriedenstellend“ ein (10.3%, 34).

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
Traditionelle Rollenbilder und Aufgabenverteilungen wirken nach.	„Das kann so 'ne uralte gesellschaftliche Prägung sein, das eher noch mal Ressentiments da sind.“ „Was in Deutschland immer noch ist, ist dieses Kastendenken. Ich denk', es ist auch die Art und Weise, wie man mit Frauen umgeht.“ „[Die Vorstellung, die Mutter müsse voll für das Kind da sein] ist was, was ich glaube, was so dieses Bild der Mutter vor allem in Deutschland so prägt. Und dieser hohe Anspruch und die Erwartung, die man in Bezug auf Kindererziehung hat. Das ist kein normales Verhältnis mehr zu sagen ((lachend)), Kinder, ihr müsst halt auch da durch.“ „Ein Mann muss sich nicht rechtfertigen, wenn er sagt, Entschuldigung, aber die nächsten drei Tage habe ich keine Zeit. //mhm// Ich könnt' vielleicht am Freitag in den Kindergarten //ja, ja//. Da braucht 'nen Mann sich nicht zu rechtfertigen. //Mm//. Das ist ein ganz gewaltiger Unterschied.“
Frauen halten die traditionellen Rollenbilder aufrecht.	„Das Problem sind aber die Frauen, [...] es gibt ja auch den Typ, der gerne Assistentin ist. //ja// Und die sich sonnt in dieser männlichen Anerkennung.“

Traditionelle Rollenbilder und Aufgabenverteilungen erleben eine Renaissance	„Ich nehme in erschreckender Weise wahr, dass es sozusagen eine Entwicklung gibt, gesamtgesellschaftlich, dass Frauen wieder sehr viel mehr Hang zu traditionellen Rollen haben.“
Arbeitgeber prognostizieren die Probleme, sich für die Frauen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben könnten und verhindern die berufliche Entwicklung von Frauen.	„Es gibt hier Caritasverbände, da gibt's ja auf der ganzen Leitungsebene keine Frauen, [...] Wenn ich 'nen Vorstand habe, der ein, eh, reiner Männer besetzt ist, und die sagen, 'Also, am Einfachsten ist, eh, wenn wir stellen hier Männer ein, da haben wir nix mit Schwangerschaft und mit all den familiären Dingen zu tun.'. Das wandelt sich ja Gott sei Dank, aber das war ja, lange Zeit waren das ja auch so Kriterien, ne.“ „Das Kind hat für sie [eine Bekannte] den vollen Karriereknick gegeben, [...] die Frage sozusagen der beruflichen /eh/ Weiterentwicklung ist ja nicht nur eine, die irgendwie durch Arbeitsteilung und Hintergrund von Familien gelöst werden. Es gibt immer diese sozusagen die Wahrnehmung auch von von Arbeitgebern daraufhin.“
Frauen lernen entweder nicht zu kämpfen oder sind von Natur aus harmoniebedürftig.	„Ich glaube schon, dass auch heute noch geschlechtsspezifische Erziehung bewirkt, dass Frauen eben dieses verbindende, kommunikative, /ehm/ dienende in Führungszeichen, in ihrem Verhaltensrepertoire haben, wenig konfliktscheu häufig sind.“ „Für mich ist manchmal auch so die Frage, ob das nicht in der Natur des Menschen auch ein bisschen angelegt ist, dass Frauen einfach mehr harmoniebedürftig sind, nicht so dazu tendieren Führungsrollen zu übernehmen, den Platzhirsch zu machen.“
Die Phase der Familiengründung fällt zusammen mit der Phase, in der man seine berufliche Entwicklung befördern müsste.	„Das Zeitfenster für Frauen, Familie zu gründen, ist einfach mal ein kürzeres als für Männer. Und dieses Zeitfenster fällt /eh/ in der Regel zusammen mit der Zeit, in der man eben auch /eh/ quasi seine berufliche Entwicklung, also im Sinne von Studium, Weiterbildung, noch 'n Studium [gestalten müsste].“
Kinderbetreuung muss ausgebaut werden.	„Wie die alten Kindergärten organisiert waren, von 8 bis um 12, damit kann man als berufstätige Mutter wenig anfangen. Weil ich kann nicht lauter Frauen einstellen, die von 8 bis um 12 arbeiten, weil unsere Arbeit geht halt über den ganzen Tag. Also, es muss 'ne, 'ne flexiblere Lösung daher, die eben wirklich den ganzen Tag irgendwo beinhaltet. Was nicht heißt, dass die Frau den ganzen Tag ihr Kind weggeben muss, nicht. Aber sie muss auch mal in der Lage sein, nachmittags zu arbeiten.“ „Wenn es Kinderbetreuung gibt, ist die oft auch nur von der Zeit her begrenzt ausgelegt, das heißt, dann

	<i>muss ich, kann ich maximal sieben Stunden arbeiten und das kann in Führungspositionen, das schafft man nicht in sieben Stunden, also, das ist das eine, da auch die Betreuungskonzepte so flexibel zu halten, dass ich einfach einen bestimmten Zeitrahmen anbieten kann dann, aber auch muss ich, müssen die qualitativ so sein, dass ich mein Kind gut abgeben kann. Das kommt auch mit dazu. Wenn ich Schuldgefühle habe, geht das auch nicht.“</i> <i>„Dann finde ich, dass die Betreuungsschlüssel nicht stimmen. Weil zumindest in dem Kindergarten, in dem wir waren, war nie irgendwie berücksichtigt, dass Erzieherinnen unglaublich viele Fehlzeiten haben. //mhm// Da hockte permanent irgendeiner mit irgendwelchen Kindern alleine da. //mhm// Ständig kamen Aufrufe, dass Eltern zu Ausflügen mit, dass überhaupt noch irgendetwas gemacht werden kann. Und das funktioniert dann einfach net.“</i>
Mutterschutzvorschriften sind nicht flexibel gestaltet.	<i>„Diese ganzen Mutterschutzvorschriften, die sind zwar manchmal ganz wichtig, aber sie sind auch ein Riesenhemmschuh. Weil, ehm, ich glaube, man kann diese Dinge nicht immer verallgemeinern und sagen, der darf jetzt das nicht machen, und der darf das nicht machen. Es ist gut, dass es Richtlinien gibt, die allgemein, ehm, gehalten sind. Aber die letzte Entscheidung darüber, was ich tue oder nicht tue, ehm, muss die Frau selber treffen, und die muss sie auch verantworten dürfen.“</i>
Mobilitätsanforderungen und zeitliche Anforderungen sind ein Problem	<i>„Ich würde mir's so wünschen, dass man davon wekommt, Mobilität in diesem Lande als total tolle Variable als berufliche Karriere zu sehen.“</i> <i>„Ich weiß, dass meine eigenen Mitarbeiter - ich hab eine, die ich jetzt letztes Jahr sehr gerne gefördert hätte in ne Führungsposition hinein - gesagt hat: Nein, sie will nicht, es ist ihr zu viel Stress, [...] Sie will nicht aufstocken, sie will nicht in diese Vollzeitschiene rein.“</i>
Frauen haben kein Interesse daran, in streng hierarchischen Strukturen zu arbeiten.	<i>„Also, was ich schon denke ist, dass Hierarchieformen von Führungsstrukturen eher Frauen abschrecken.“</i>

Unter den hemmenden Faktoren wurde das traditionelle Rollenbild der Frau benannt, das vorrangig im ländlichen Raum wirkmächtig sei. Danach sind Familienarbeit, insbesondere die Betreuung der Kinder, Aufgabe der Frau. Auch die Betreuung pflegebedürftiger Menschen gilt in unserer Gesellschaft als Sache der Frau. Zwar führt eine der befragten Frauen die Aufgabenverteilung in der Gesellschaft auf die „Natur der Frau“ zurück, alle anderen gehen jedoch davon aus, dass das traditionelle Frauenbild durch Sozialisationsprozesse tradiert wird und mithin auch in Frage gestellt werden kann. Die Sozialisation hat zur Folge, dass Frauen die genannten Aufgaben auch auf Kosten ihrer beruflichen Entwicklung übernehmen. Folglich gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Frauen in Führungspositionen. Dadurch fehlen die Frauen, die ein anderes Frauenbild repräsentieren und die für die Frauen, die den Aufstieg in

eine Leitungsfunktion anstreben, zum Vorbild werden könnten. Das Problem verstärkt sich durch die Männerdominanz in Leitungsgremien, die in den Interviews thematisiert wurde.

Das traditionelle Rollenbild der Frau, dem dann auch ein „Bild“ des Mannes entspricht, wirkt sich auf unterschiedlichen Ebenen aus. Die Aufgabenverteilung, die durch die Rollenbilder begründet ist, wurde als ungleich kritisiert. Mehrfach wurde zu denken gegeben, dass Frauen, die Kinder haben, unter Rechtfertigungsdruck stehen. Sie begegnen dem Druck, indem sie in der Familienphase keine Vollzeittätigkeit aufnehmen. Zwar verändert sich die Gesellschaft dahingehend, dass Frauen frühzeitiger in den Beruf zurückkehren, nach der Rückkehr aber eine Teilzeittätigkeit ausüben. Männer, die Kinder haben, müssen sich für eine Berufstätigkeit nicht rechtfertigen. Sie werden der Familienverantwortung im Gegenteil dadurch gerecht, dass sie nicht in Teilzeit gehen. Folglich konkurrieren Männer, die in einem Vollzeitmodell arbeiten, mit Frauen, die in Teilzeit tätig sind. An Führungspositionen gekoppelt ist aber die Vorstellung, dass sie eine Vollzeittätigkeit verlangen. Führung in Teilzeit sei zwar möglich, wird aber kaum praktiziert.

In den Interviews kam zur Sprache, dass Männer vorwegnehmen, dass Frauen nicht nur Kinder bekommen, sondern auch die Kinderbetreuung zu ihrer Aufgabe machen. Frauen gehen davon aus, dass Männer durch frauenspezifische Themen (Geburt, Kindererziehung) Belastungen auf die Organisation zukommen sehen und daher Frauen zögerlicher für Führungspositionen vorschlagen. Man wolle sich nicht mit frauenspezifischen Problemen belasten, geben die Befragten zu bedenken und teilen damit die gesellschaftlich vorherrschende Sichtweise, dass Kinder zu bekommen, ein „frauenspezifisches Problem“ sei.

In den Interviews mit den Männern zeigt sich, dass diese die gesellschaftlichen Veränderungen so thematisieren, dass es eine gerechtere Verteilung der Verantwortung gebe.

Ankerbeispiel:

„... da ist schon vieles in Veränderung. Das fängt natürlich bei der eigenen Erziehung mit an, dass man diese, die Rollenveränderung wahrnimmt und vornimmt, also, wenn ich mich zu Hause hinstelle und sage, so, ja, mach, dass da jetzt Essen auf dem Tisch steht, ich bin nicht zuständig für die Spülmaschine und so, also, das geht nicht. Ich mache auch bei uns im Haushalt diese Dinge mit und versuche auch die Verantwortung da mitzutragen, indem ... sicherlich nicht in dem Rahmen, wie meine Frau das macht, weil sie andere Zeit mit reinbringt. Aber das fängt sicherlich im Kleinen an. Also, dieses Gesellschaftsbild zu verändern und zu sagen, so, Familie geht uns alle an, also Familie ist wirklich ein Thema, wo Mann und Frau in der gleichen Verantwortung sind.“ (männlich)

Gibt es Probleme mit den Kindern, werden sie aber eher auf die berufstätige Mutter, nicht auf die Berufstätigkeit des Vaters zurückgeführt. Es ist also nicht primär die Mehrbelastung der Frauen durch die Familienarbeit, die die Karrieren von Frauen behindert, als vielmehr der Rechtfertigungsdruck, unter dem Frauen, die Kinder haben und berufstätig sein wollen, stehen. Dabei spiegelt sich der Rechtfertigungsdruck, unter dem die Frauen stehen oder zu stehen glauben, in einem schlechten Gewissen wieder. Frauen fragen sich selbst, ob sie es denn vor sich rechtfertigen können, arbeiten zu gehen, oder ob sie mehr Zeit für ihre Kinder und Familie haben müssten. Eine bedeutende Anzahl der befragten Frauen betont dann auch, dass man kein schlechtes Gewissen haben dürfe. Soll es nicht zu einer Belastung des Gewissens kommen, braucht es nach Aussagen der befragten Frauen Kinderbetreuung auf hohem Niveau. Es geht den Frauen nicht nur um einen Ausbau der Kinderbetreuung unter zeitlichem Aspekt. Sie fordern eine Qualitätsentwicklung der Kinderbetreuung

ein, die zur Folge hat, dass man seine Kinder einer Betreuungseinrichtung guten Gewissens anvertrauen kann. Das ist umso bedeutender, als die befragten Frauen davon ausgehen, dass familiäre Netzwerke zukünftig noch stärker an Bedeutung verlieren. In einer beträchtlichen Anzahl der Interviews stehen familiäre Netzwerke für eine Betreuung, die es den Befragten ermöglichten, mit gutem Gewissen arbeiten zu gehen. Verlieren sie an Bedeutung, verlagern sich die Erwartungen nun auf die Kinderbetreuungseinrichtungen. Zu denken gibt, dass das Scheitern von Initiativen zum Ausbau der Kinderbetreuung in einigen Fällen auf das mangelnde Solidarpotential in unserer Gesellschaft zurückgeführt wird. Frauen, die Kinder haben, erwarten Solidarität, erleben sie aber nur begrenzt. Es ist zu fragen, ob eine solche Aussage dadurch relativiert wird, dass es unter den befragten Frauen ohne Kinder solche gibt, die sich bezüglich der Familienfrauen benachteiligt fühlen und die Solidarität der Gesellschaft daher für sich einfordern.

Das schlechte Gewissen, das berufstätige Frauen mit Kindern nicht selten haben, ist aber nur eine Auswirkung des traditionellen Rollenbildes. Eine der befragten Frauen gibt zu bedenken, dass die Gesellschaft sich verändert habe, traue sie den Frauen doch Führungskompetenz zu. Aber sie begrenze Frauen auf Personalführung. Trifft das zu, verbinden sich in dem Frauenbild, das in unserer Gesellschaft noch wirksam ist, die Kompetenzen, die man Frauen unterstellt, mit Aufgaben, welche die Fähigkeit fordern, auf andere zuzugehen und auf sie einzugehen. Wo Führungsaufgaben „Härte“ erfordern, traut man sie Frauen nicht zu, so die Einschätzung der Befragten. Vermutet wird auch, dass die Frauen selbst nicht bereit zur Härte seien. Ihnen fehle die Bereitschaft zur Führung. Wo Frauen ihren Willen zur Führung deutlich machen, werden sie als Menschen erfahren, von denen man sich distanziert. Dafür spricht dann auch, dass Frauen ihre Qualifikationen bewusst verschweigen, um keine Distanz aufzubauen.

Auf das traditionelle Frauenbild wird auch zurückgeführt, dass an Frauen andere Maßstäbe angelegt würden. In den Interviews wurden keine Aussagen dazu gemacht, ob Frauen auf Führungspositionen erfolgreicher sein müssen. Der andere Maßstab, der angelegt wird, bezieht sich auf das Aussehen der Frauen. Eine Frau müsse gut aussehen, will sie Karriere machen, so die deutliche Erfahrung einer interviewten Frau, die sich in den anderen Interviews so nicht mit Aussagen belegen lässt. Deutlich wird aber, dass die Lebenserfahrungen der befragten Frauen dafür sprechen, dass in unserer Gesellschaft nach wie vor Geschlechterstereotypen am Werk sind, nach denen Männer „hart“ sind und Frauen gut aussehen und zugewandt agieren sollen. Solche Stereotypen wirken sich auf das Vertrauen aus, das man in Frauen setzt - vor allem auf die Art, in der Frauen einen möglichen Führungswillen deutlich machen.

Von Seiten der Frauen wird auch berichtet, dass die geschlechtsspezifische Sozialisation zur Folge habe, dass Frauen eher konfliktscheu seien. Eine Spannung ergibt sich bezüglich der Aussage, dass das Familienleben einerseits stressresistenter mache. Sie steht in Spannung zu der Aussage, dass Führungspositionen Frauen andererseits zu stressig seien. Frauen seien nicht bereit, sich eine Arbeit anzutun, die ihnen die Zeitressourcen, die sie für ihre Familie vorgesehen haben, beschneidet oder nimmt.

Fazit: Frauen verfügen zunehmend über die Voraussetzungen für das Erreichen einer Leitungsposition. Dennoch sind die Lasten in der Gesellschaft noch nicht gerecht verteilt. Die Rahmenbedingungen für Frauen ändern sich nur langsam. Noch wirkt sich das traditionelle Rollenbild sowohl bei Männern als auch Frauen aus und beeinflusst ihre Karrierevorstellungen. Dabei sehen die Männer in den Interviews die gesellschaftlichen Veränderungen insgesamt optimistischer als die Frauen.

3.6 Genderaspekte

3.6.1 Teams

Qualitative Analysen

Kernaussagen	Ankerbeispiele
Viele Frauen mussten sich in bis dahin reine Männerteams integrieren.	„...ja, erst mal auftreten in einer Männerdomäne, dann auftreten in einer Männerdomäne, die sich frauenfreundlich fühlt ((beide lachen)) das ist nochmal, das ist dann nochmal schwierig, das ist hier intern schon mal schwierig bei gemeinsamen Sitzungen.“
Die Kultur in Teams verändert sich z.B. durch die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter unabhängig von ihrer Position.	„Sondern /ehm/ um Nachwuchsleute auf Führung hin überhaupt zu sensibilisieren, muss man ganz früh anfangen. Also und das gilt für mich für Männer und für Frauen.“
Die Teamkultur ist in reinen Männer- bzw. Frauenrunden anders als in gemischten Teams.	„Ich glaub, der Ton ist anders, wenn's gemischer ist. Ich glaub', dass man...ja.../ehm/ sich was ändern würd. Ja, ich glaub der Umgang ist anders, wenn's gemischt ist. Der ist aber auch, wenn sie nur Frauen haben, und es kommen Männer dazu, das ist der Umgang auch, also ich bin immer ganz froh, wenn ich, ich hab' fast nur Mitarbeiterinnen. //mhm// Wenn da auch mal Männer dazwischen //mhm/ sind, finde ich auch, dass der Umgang nochma'nen anderer ist. Positiv oder negativ. Ich denk', je gemischer es ist, umso, umso, umso neutraler geht man auch //mhm// um.“
Es dauert eine gewisse Zeit, bis Frauen in einer Leitungsposition akzeptiert werden.	„... dass ich auf einem guten Weg bin. Das hat länger gebraucht wahrscheinlich, als bei einem Mann, aber mittlerweile ist das kein ...kein Problem mehr.“
Männer sind eher auf der Leitungsebene zu finden, während die Arbeitsebene mehr von Frauen besetzt ist.	„...Männer sind eher auf der Leitungsebene oder eben halt in den internen Diensten, also in der Verwaltung sag ich mal tätig, ne aber wirklich alles was /ehm/ draußen vor Ort geleistet wird, sei es in den Beratungsdiensten oder in alle anderen Einrichtungen ist ganz klar, frauenlastig.“
Frauen in Führungspositionen bringen Frauenthemen in Leitungskonferenzen ein.	„Also ich glaube es muss /ehm/ ne sehr ...ja ich sag jetzt mal homogene Führung sein, damit /ehm/.alles, was in der verbandlichen Arbeit auch wichtig ist, auch wirklich in den Blick genommen werden kann, ich sag jetzt auch mal so Themen wie Spiritualität ne, oder eben grade das, was ich vorhin schon sagte, eben Vereinbarkeit von Kinder von Familie und Beruf, das sind, glaub ich, alles so Themen, die sind auch immer noch eher frauenlastig und die werden auch immer wieder von Frauen mit ((räuspern)) in die Leitungskonferenz gebracht.“

Frauen in Leitungspositionen haben einen vernetzenden Arbeitsstil.	„... also bei meinen männlichen Kollegen erlebe ich oft, dass nicht quer gedacht wird, wenn ich an einem Arbeitsfeld dran bin, dass ich dann nicht die anderen Arbeitsfelder mit im Blick habe, und das ist bei Frauen anders, also auch hier bei den Referentinnen, das erfahre ich, also ja das merke ich immer mehr, das /eh/ auch hier mal, auch hier in meinem Arbeitsfeld, wenn ich dann denke, ach das könnte den interessieren, und Frauen mailen mir auch was zu, so nach dem Motto/eh/ das könnte hier bei ihnen auch interessant sein....“
Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis ist in Teams sinnvoll.	„Also, ich schaue sehr darauf, gerade auch bei Neuanstellungen, dass wir in etwa ein ausgewogenes Verhältnis haben. Also ich schau auch sehr wirklich drauf, auch Frauen immer in die engere Wahl zu nehmen. Und das ist auch ganz gut gelungen, wir sind in diesem obersten Führungskreis in etwa halbe-halbe.“
Für Frauen in männerdominierten Teams ist selbstbewusstes Auftreten von Bedeutung.	„Also, ein hohes Maß an Selbstbewusstsein, und ich würde auch sagen, auch den Mut so zu sein, wie man selber ist. Es ist immer ein bisschen die Gefahr, sich diesen Männerrunden dann anzupassen, und ich glaube, das mir das immer ganz gut gelungen ist, also ich muss jetzt nicht auch ein Mann sein und ich kleide mich auch nicht so Ich finde das alles nicht erforderlich, da muss man auch zu seinem stehen und ich, was ich auch feststelle, man muss sich in solchen Männerrunden auch das Wort nehmen.“

Die Arbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams wird der in reinen Frauentams vorgezogen, u.a. verändert sich durch diese Durchmischung die Teamkultur. Da viele Frauen v.a. in oberen Leitungsebenen die ersten Frauen in reinen Männerteams sind, ist selbstbewusstes Auftreten von besonderer Bedeutung. Frauen in gemischten Teams kommt häufig die Rolle zu, eher frauenspezifische Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Auge zu behalten. Die befragten Frauen sprechen sich selber einen vernetzenden Arbeitsstil zu.

Eine Kulturveränderung lässt sich durch die vermehrte Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter beobachten.

Quantitative Analysen

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- die Überzeugung, aufgrund eigener Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können
- die Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten und gut vermitteln zu können

Der Aussage, dass eine hohe Selbstwirksamkeit (die Überzeugung, aufgrund eigener Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können) sowie die Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition sei, stimmen die Frauen eher bis voll und ganz zu.

Der Aussage, dass eine geringe Selbstwirksamkeit oder eine unbeholfene Art der Kommunikation ein Hemmnis für das Erreichen oder den Verbleib in der Leitungsposition waren, wird eher nicht bis nicht zugestimmt.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	324	1.52	.60	2	3
...meine Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten und gut vermitteln zu können.	325	1.48	.58	1	3
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	237	3.45	.79	81	11
...meine eher unbeholfene Art der Kommunikation.	206	3.72	.54	115	8
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	318	1.46	.52	1	10
...meine Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten und gut vermitteln zu können.	316	1.40	.51	2	11
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können.	217	3.61	.67	92	20
...meine eher unbeholfene Art der Kommunikation.	208	3.74	.58	103	18

3.6.2 Erwartungen

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiel
Mehr Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas sind wünschenswert.	„Also ich bedauere es sehr, dass es relativ wenige Kolleginnen gibt, die sich anscheinend auch auf diese Führungspositionen bewerben. Ich weiß nicht ob sie nicht eingestellt werden oder sich da einfach nicht bewerben....würde mir wünschen, dass es stärker durchmischt wäre ((lacht)). Weil ich glaube, dass es dem ganzen Verband eigentlich, dem großen Verband gut täte. Ich merke das immer bei den Bundeskonferenzen, auf denen man sich in Berlin trifft oder so...“
Frauen wirken positiv auf ihre Umgebung.	„Ich denke Frauen haben ganz spezifische Fähigkeiten./ehm/ und die tun einem Unternehmen einfach gut. Und ich glaube, die täten auch der Caritas sehr gut.“
An Frauen werden andere Erwartungen außerhalb des Verbandes gestellt als an Männer.	„.. ähm mehr so nach Außen, /eh/ da erlebe ich das schon, dass /eh /eh/ das andere Erwartungen /ehm/ sind, dass manche Dinge vielleicht leichter sind, als Frau /eh/ andere schwieriger.“
Die Geschlossenheit einer Abteilung ist wichtig, um kompetenter zu wirken.	„Ich stelle fest, dass bei der Außenwirkung /eh/ schon einen Unterschied macht, ob eine Abteilung geschlossen auftritt, dann werden wir nach außen anders wahrgenommen, auch als kompetenter wahrgenommen...“

Die Akzeptanz einer Führungskraft ist auch altersabhängig.	„...aber ich bin jünger, /ehm/, doch das sind auch Frauen, die dann eher, wenn der X was sagt, ja, dann funktioniert das, wenn ich was sage, denke ich, kann ich manchmal hinterherlaufen und nochmal nachfragen, /ehm/ aber ich glaube, dass es auch damit ein Stück zu tun hat, dass er einfach so viele Jahre auch hier Geschäftsführer war.“
Frauen in Leitungspositionen müssen mehr Leistung zeigen.	„Wenn sie als Frau kommen, müssen sie erstmal unglaublich vorlegen, damit man sie akzeptiert //mhm// und das ist ein ganz gewaltiger Unterschied.“
Frauen untereinander sind eher weniger solidarisch.	„Wir haben nicht diese Soli-, die es in Amerika auch gibt, diese Netzwerke, diese Solidaritäten untereinander, sondern man ist ja auch hier, also mir ist das hier im Haus z.T. auch passiert, dass man eher dem Neid von Frauen auch ausgesetzt ist.“
Frauen nehmen viele Dinge eher persönlich.	„Männer haben den Vorteil, dass sie viele Dinge nicht so persönlich nehmen wie Frauen. //mhm// Weil Frauen, also ich hatte mal in meiner alten Firma, da sagte dann einer, es geht doch nur um die Kaffeemaschine, nein, es geht um die Anerkennung der Lebensleistung im Büro.“
Männer haben Schwierigkeiten, sich von Frauen etwas sagen zu lassen.	„Ich denk, das ist auch /eh/, man kann net sagen, ich will Frauen in Führung, und ich möchte Quote. //mhm// Dann muss ich mir von denen auch was sagen lassen. //mhm// Und ich denk, da haben viele Männer einfach ein Problem mit.“
Die Rolle von Frauen in Leitungspositionen verändert sich.	„... wenn ich Dinge im Grunde genommen klar gesagt habe, natürlich, dann sagt, oh, die ist jetzt aber zu hart, ja, also, da erfolgten dann sofort die Zuschreibungen, die Frau ist hart, die ist ja, die setzt ihre Dinge durch und ja, da bekommt dann gleich so, man konnte dann gar nicht Mittelfeld und das dazwischen dieses Bild dieser Graubereich, das entwickelt sich so meiner Ansicht nach ...“
Es ist hilfreich, wenn mehrere Frauen auf der gleichen Leitungsebene arbeiten.	„Es hilft wirklich, wenn mehrere Frauen auf der gleichen Ebene sind. Ja, damit man dieses Bild als Frau in Führung ein Stück weit reflektieren kann.“
Frauen mit Kindern haben es sehr viel schwerer.	„...und das habe ich selber...bei der Bank erlebt,...nachts um zehn Rücksprache beim Chef. Das war da nix Unnormales. Und wenn ich halt Familie hab, dann ist so ein, das ist nicht mehr machbar. Dann muss man irgendwann mal sagen `ok, dann eben net´.“
Es gibt Handlungsbedarf bei Strukturen, um mehr Frauen in Führungspositionen zu ermutigen.	„Wie müsste eigentlich so etwas organisiert sein /eh/ dass es auch für Frauen attraktiv oder attraktiver ist, Führungsaufgaben zu übernehmen? Das ist ja einmal die Arbeitsorganisation, der Stundenumfang /eh/ die /eh/ das Teilen von Verantwortung.“

Führungsstil einer oberen Leitungsebene prägt die Kultur einer Einrichtung.	„Also, ich glaube schon, dass die Kultur /eh/ einer Organisation prägt /eh/ wie an der Spitze geführt wird.“
Karriereorientierung wird von anderen Frauen negativ bewertet.	„Was ich selber sehr negativ erfahren habe ist, dass mir von Frauen in meiner Umgebung /ehm/ aber auch darüber hinaus, mein eigener Führungsanspruch teilweise als negativ ausgelegt wurde.“
In gemischten Teams finden frauenspezifische Auseinandersetzungen nicht statt.	„Also, was ich sehr positiv finde, wenn Männer in Führungspositionen sind, dass es einfach nach meinem Verständnis kein, und des sag' ich jetzt aber ganz bewusst so, weil des erleb' ich grad jetzt seit ich auch in dieser neuen Stelle ganz bewusst so; es gibt einfach kein Zickenkrieg, ja. Also, es wird sehr über die Sachebene gearbeitet. Es wird gestritten, richtig auseinandergesetzt, und dann wird dieses Sachthema bearbeitet und dann ist's wieder gut, ja. Also, des hab' ich in, bei Frauen; ich hab' ja im ASD auch dann gearbeitet mit vielen Frauen; hab' ich immer gedacht, ich krieg's jetzt dann an die Waffel. Was da auch für Instrumente wach werden. Oder jetzt im Moment merk' ich auch so in meiner Einrichtung, so, wo ich so einfach merk', da, also; in, in, also im ganzen Sekretariatsbereich hab' ich grad da auch so viele Diskussionen, ja, wo ich denk', des gibt's ja gar net. Also ich hätt' gern einfach diesen Wunsch, über Sache zu arbeiten.“

Prinzipiell halten die Frauen eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der Caritas für wünschenswert. In ihrem Arbeitsumfeld beobachten die Frauen eine Zuständigkeit für weichere Themen und die Kulturprägung einer Einrichtung v.a. durch die höheren Leitungsebenen.

Es gibt Auseinandersetzungsformen von Frauen untereinander wie das Beziehen von Konflikten auf die eigene Person und das gegenseitige Angreifen, was die Frauen in gemischtgeschlechtlichen Teams so nicht beobachten. Gleichzeitig nehmen Frauen wahr, dass Männer sich schwer tun, sich von einer Frau etwas sagen zu lassen und dass vor diesem Hintergrund von einer Frau immer mehr Leistung erwartet wird.

Die Solidarität von Frauen untereinander wird vermisst. Als hilfreich wird es beschrieben, wenn mehrere Frauen auf einer Leitungsebene arbeiten. Die Führungsrolle von Frauen verändert sich zwar allmählich, dennoch gibt es Handlungsbedarf die strukturellen Bedingungen zu verändern und zu verbessern, um mehr Frauen zur Übernahme einer Leitungsposition zu ermutigen.

Die männlichen Interviewpartner rekurrieren stärker auf Persönlichkeitsmerkmale als auf Genderaspekte bezüglich der Rolle von Frauen in Teams. Trotzdem werden auch Unterschiede thematisiert, die in der Zusammenarbeit nicht unerheblich sind.

Ankerbeispiele:

„Es kann sein, aber das ist jetzt eine wilde Spekulation, dass Männer eher einen Hang dazu haben, Macht auszuüben, sich zu präsentieren, da sind Frauen vielleicht etwas zurückhaltender, aber auch das nimmt ab. Also, ich sage mal so, ohne dass ich Ihnen jetzt damit schmeicheln will, aber Frauen sind eher weniger die, die schaumschlägern.“ (männlich)

„(...) dass Männer /eh/ immer noch, viel stärker als Frauen, /eh/ in Konkurrenz gehen, Konkurrenzen ausleben, /eh/ versuchen auch /eh/ ihre Macht durchzusetzen oder Macht zu erhalten, das würde ich schon sagen ... also deutlich stärker.“ (männlich)

3.6.3 Führungsstil

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiel
Frauen haben einen teamorientierten, kommunikativen Führungsstil. Männer sprechen ein Machtwort.	„Aber der Führungsstil ist, und das erlebe ich schon auch das Team, das zum Beispiel bei der Kollegin für die Altenheime, die das übernommen hatte, auch so mal sehr essentiell verändert hatte, ist teamorientierter, sie hat einen richtigen Stab rund um sich aufgebaut auf der Leitungsebene, also die ja der auch gleich gestellt ist, obwohl sie die erste ist, also eher die Rolle Primus inter Pares.“ „Männer eher, eher neigen eher dazu das Machtwort zu sprechen, während Frauen eher... kommunikativ auf, auf einem kommunikativen Weg schauen, wie es, wie es realisierbar ist.“
Frauen hinterfragen mehr die eigene Person	„Ein sehr typisches männliches Verhalten, meiner Meinung nach ist /ehm/ ... /ehm/ eher weniger die eigene Person zu hinterfragen als Frauen das tun. Also /eh/ wenn irgendwie etwas nicht so läuft, wo ich denke hmm aha. Bei mir ist immer viel eher die Bereitschaft zu überlegen, hast du da was übersehen /eh/ hast du da einen Fehler gemacht? /Ehm/ Warst du da unaufmerksam? Ist dir irgendwas durchgegangen? Also /eh/ ich stell mir Fragen die sich meine männlichen Kollegen unter Garantie nicht stellen. ...Und das merkt man interessanterweise auch an der Mitarbeiterschaft.“
Frauen haben Abgrenzungsschwierigkeiten, während Männer eher ihre Stärken herausstellen können.	„Also, ich stelle schon fest, das dieses /ehm/ sich häufiger in Frage stellen oder sich manche Dinge, sich mancher Dinge anzunehmen, wo mein Kollege wahrscheinlich sagen würde, sag mal das ist doch jetzt nicht dein Job, ja. Da kann sich ja irgendjemand drum kümmern. Wo ich dann schneller weich werde, oder andocke und denke, ok jetzt kümmerst du dich da selber drum. Also .. das ist ja ich halte das nicht für eine unbedingt positive Geschichte. Zumindest unter der .. /eh/ (premise?), das man auch für sich selbst sorgen muss. Also manchmal ärgere ich mich da auch drüber und denke mein Gott. Hättest du einfach mal ein bisschen mehr von diesen Männlichen, ne. Und was ich denke, was Männer noch mal viel Stärker haben, ... /ehm/ ... die eigenen Stärken in den Vordergrund zu stellen. Also dieses gockelhafte. /Eh/ Die stellen sich da auf ihren Misthaufen und krähen.“

Führungsstil ist abhängig vom Lebensalter und der aktuellen Lebenssituation.	„... ja, also /ehm/ ich im Moment würd ich jetzt sagen wo es auch aktuell bei uns ist, würd ich das noch nicht mal klassisch nach Mann und Frau unterscheiden wollen sondern nach, ja wo stehen diese Menschen gerade in ihrem Leben und welche Erfahrungen haben die schon gemacht.“
Kompetenz und Persönlichkeit sind für Führungsverhalten bedeutsamer als Genderaspekte.	„Da geht's ja drum zu gucken, welche Kompetenzen brauch ich und da, denk' ich, sind die Kompetenzen und die Persönlichkeit wichtiger als das Geschlecht. Wenngleich ich schon wichtig finde, Frauen zu fördern, ja?“
Eine Führungspersönlichkeit muss gut vernetzt sein, kommunikative Stärken haben und ein verlässlicher Vorgesetzter sein.	Interviewer: Welche Erwartungen hätten Sie denn an jemand, der sich auf so eine Führungsposition bewirbt? Was muss er mitbringen? Befragte: Erst mal 'ne Persönlichkeit Interviewer: Oh, das ist ein weites Feld. (lacht) Befragte: Das ist ein weites Feld, ja. Aber ich glaube Interviewer (gleichzeitig): Welche Art Persönlichkeit? Befragte: Also es muss jemand sein, der sich gut vernetzen kann. Interviewer: Ja Befragte: Also der auch 'nen - der auch /eh/ sag' ich jetzt mal, kommunikative Stärken hat. /ehm/.. Der mit Mitarbeitern - der - gut umgehen kann, also das heißt nicht der Kumpeltyp, ja? Sonder /eh/ 'nen verlässlicher Vorgesetzter für Mitarbeiter, der da ist, sagen wir mal, wenn sich Fragen tun, wo die Mitarbeiter überfordert sind. Der aber auch Grenzen setzt, wenn Mitarbeiter /eh/, sag ich jetzt einmal, ... sehr beliebig mit Arbeitszeiten oder mit - mit- auch mit- mit Kundenkontakten und so weiter umgehen. Also ja, der mit Partnern gut umgehen kann. Der uns einfach auch gut repräsentieren kann, der glaubwürdig rüberkommt. Und natürlich in den Bereichen 'ne Fachkompetenz hat oder sich aneignet, wo man sie brauchen. Ich glaub' Fachkompetenz kann man sich auch viel aneignen. Braucht man natürlich auch 'ne gewisse Intelligenz, ja? Also.. das- ohne das geht's auch nicht. Aber ich glaub' das Wichtigste ist auch die Persönlichkeit.
Eine Führungsperson muss Potentiale der Mitarbeiter erkennen und auf Gruppendynamik positiv einwirken können.	„Eine Führungsperson zeichnet aus, dass sie die /eh/ erkennt, also die Potentiale erkennt /eh/ dass sie die /ehm/ die ja Verbindungen oder die die /eh/ Gruppendynamik einer Abteilung erkennt und da steuernd einwirkt, also das auch ein positives Umfeld geschaffen wird.“
Frauen sind harmoniebedürftiger, während Männer Konflikte aushalten können.	„Ich glaube das Frauen eher auf /eh/ die /eh/ Menschen eingehen, die um sie herum sind und obwohl ich sicherlich auch /eh/ von mir oder wenn sie meine Freunde fragen, würde keiner sagen, die ist

	<i>harmoniesüchtig, aber ich glaube schon, dass ich hier harmoniesüchtiger bin also im privaten Umfeld und ich glaube auch, dass Männer das nicht so sind, die können Streit eher mal gut aushalten oder Unstimmigkeiten, ich kann das fachlich sehr gut aushalten, aber menschlich ist mir das hier unangenehm.“</i>
Für Männer spielen Lebenssituationen der Mitarbeiter eher eine untergeordnete Rolle.	<i>„Ich könnte mir vorstellen, dass Frauen an manchen Stellen sozialer sind, oder so sozialer denken, /ehm/ .. dass da Männer vielleicht ((räuspernd)) /ehm/ so, so persönliche Lebenssituationen also gar nicht /eh/ unbedingt eine große Rolle spielen, ja, also dass sie sagen, das hat ja mit dem Dienst nichts zu tun.“</i>
Akzeptanz der Führungsrolle muss eingefordert werden.	<i>„Und dann hab ich gedacht: Er hat ja Recht, gell? Er hat ja Recht. Bis dahin hab' ich gedacht: Er müsste doch jetzt zu dieser sagen, das unterschreib' ich nicht mehr. Das ist jetzt die Aufgabe von der Frau M. (unverständlich) Hab' ich gedacht. Und er sagt genau das Gegenteil. "Wenn das Ihr Job jetzt ist, dann müssen Sie's, ja, müssen Sie darauf schauen." Also, hat er mich (lacht) ja, so klar mir gesagt, was jetzt meine Rolle ist. Und das hab ich nie mehr vergessen. Also das hat mich so geprägt. Auch zu sagen, okay. Also dann bin ich auf sie zu und sag'..." Ich bin jetzt Ihre Vorgesetzte, (ich weiß nicht mal mehr wie sie heißt?), aber die Mappen unterschreib künftig ich.“</i>
Frauen müssen sich mit dem Thema Macht auseinandersetzen.	<i>„Also ich glaub' es gibt, auch bei guter... auch bei guten..... Tendenzen würd' ich's nennen. Also nicht so, dass ich sag', das ist ausgeprägt, aber es ist eher vorhanden /ehm/ ... d i e Eine Frau in Führungsposition hat wenig - hat in der Tendenz mehr(...) damit zu kämpfen, als mit der Macht... Macht nicht negativ zu sehen. So würd' ich's mal sagen. Hat eine Frau mehr damit zu kämpfen. Und ein Mann weniger.“</i>
Frauen verstehen die Wirkungen emotionaler Themen besser.	<i>„Wenn ich Kollegen sehe, die die Wirkmacht von emotionalen Themen nicht anerkennen. Ich finde die deswegen auch nicht immer lustig und auch nicht irgendwie zwingend richtig, aber die Wirkmacht anzuerkennen, das macht es uns leichter, weil ich kann dadurch viel schneller in der Analyse mir Dinge auch von der Seele organisieren, also wenn ich diese Komponente, wenn ich die mitdenke.“</i>
Es wird ein respektvoller Umgang miteinander gepflegt.	<i>„Wir haben miteinander einen respektvollen Umgang gefunden. Einen achtenden, wertschätzenden und viel offeneren Umgang. Ich muss nochmal sagen, ich weiß nicht, ob das damit zu tun hat, dass ich ne Frau bin. Es gibt einige Verhaltensweisen; ich arbeite im katholischen Milieu, die sind alle super brav männlich sozialisiert.“</i>



In den Führungsstilen von Männern und Frauen werden geschlechtsspezifische Aspekte unterschieden:

- kommunikativer (Frauen) vs. autoritärer Stil (Männer)
- Frauen haben Abgrenzungsschwierigkeiten vs. Männer zeigen Stärke
- Frauen sind an den Lebenssituationen ihrer Mitarbeiter(innen) interessiert vs. Männer bleiben eher auf der Sachebene
- Frauen sind harmoniebedürftig vs. Männer können Konflikte aushalten

Diese Einschätzungen werden auch von befragten Männern geteilt.

Ankerbeispiele:

„Wir Männer vermitteln oft so eher so ein unnahbares Bild des Chefs, der dann weit, ja, irgendwo darüber schwebt und die Frauen sind eher dann so die, sagen wir mal die, die Praktiker, die aus der Arbeit raus kommen, die auch wissen und die eine höhere Empathie entwickeln.“ (männlich)

„Ja, also, so vom Unterschied her würde ich da auch sagen ... also auch so mehr aus dem Bauch raus, Frauen führen tatsächlich anders. Sie führen eher kollegialer, sind mehr, obwohl sie jetzt nicht im Sinne von Seilschaften vernetzt sind, sondern sie sehen sich mehr glaube ich, in so einem Netz drin, vermittelnd.“ (männlich)

Ein anderer Teil der Befragten macht das Führungsverhalten eher von Kompetenz, Persönlichkeit, Alter und Lebenssituation abhängig und negiert genderspezifische Verhaltensweisen in Führung und Leitung. Unabhängig vom Führungsstil scheint im Rahmen der Personalführung die Wahrnehmung von Potentialen einzelner Mitarbeiter und die Einschätzung von gruppendynamischen Prozessen von Bedeutung zu sein. Dabei schreiben sich die Frauen selber besondere Kompetenzen in den Soft Skills zu wie z.B. das Wissen um die Wirkung emotionaler Themen.

Fazit: Die Teamkultur ändert sich, sobald Frauen verstärkt in Teams mitarbeiten oder Teams leiten. Frauen sind von ihrer Team- und Kommunikationsfähigkeit überzeugt. Männer schreiben ihnen zum Teil auch entsprechende Kompetenzen zu.

3.7 Die Kirche und ihre Caritas

3.7.1 Das traditionelle Rollenbild

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiel
Das traditionelle Frauenbild der Kirche ist ein hemmender Faktor für Frauen in Führungspositionen.	<i>„Im kirchlichen Kontext, das ist ja bekannt, spielen Frauen eine untergeordnete Rolle, das war vielleicht sogar ein gutes Beispiel dafür, fällt mir jetzt ein, /ehm/ und Frauen in Führungspositionen in der verfassten Kirche sind ja ausgesprochen selten.“</i> <i>„Also ich glaube, in der kirchlichen /ehm/ Hierarchie und /ehm/ Gesellschaft ist es schwierig, als Frau sich zu etablieren. Würde ich jetzt nicht für die Caritas sagen, aber für die /eh/ verfasste Kirche schon.“</i>
In Bezug auf das Bewusstsein für die Frauenfrage und den Umgang mit Frauen gibt es Unterschiede von Diözese zu Diözese.	<i>„Natürlich müssen sich Haltungen ändern. Und da glaube ich, sind die Bischöfe unterschiedlich aufgestellt.“</i>
Veränderungen in Bezug auf das Rollenbild wirken sich in den Pfarrgemeinden kaum aus.	<i>„Was ich so bei uns in der Gemeinde wahrnehme ist, dass alles noch sehr homogen. Also jetzt mal abgesehen davon, dass da natürlich auch berufstätige</i>

	Mütter völlig normal sind. Aber /ehm/ die sind dann trotzdem gleichzeitig für solche Sachen wie Kommunionunterricht und /eh/ ... kirchliches Ehrenamt zuständig. Auch wenn sie arbeiten. Von daher hat sich da, glaub ich, im Rollenverständnis noch nicht ganz so viel /eh/ [geändert].“
In der Kirche gibt es eine implizite „Frauentypologie“	„das war für mich schon eine interessante Antwort, dass in Kirchenkreisen - und das war sicherlich kein untypischer Vertreter - bei Frauen unterschieden wird zwischen Ordensangehörigen, Familienfrauen und so genannten nur Frauen“ „also es gibt drei [Typen von Frauen], aber nur zwei davon würden ne Führungsposition bekommen: dort gibt es nämlich die aufopfernde [...] Schwester, die persönliche Bezüge, Familie vernachlässigt, um des Helfens willen, [...] die Mutter, das bin ich, auch privat. /ehm/ Es gibt Modell c), das ist Maria Magdalena, die würde man ja nicht nehmen.“ „Und, normalerweise, wenn ich eine Führungsrolle einnehme, bin ich auch ein sehr klar denkender Mensch und auch ein kritisch denkender Mensch. Und ich denk, mit kritisch denkenden Frauen ist es in der Kirche nicht ganz einfach.“
Die Kirche ist der Tradition verpflichtet. Die Verpflichtung der Kirche auf Tradition ist den Frauen bewusst.	„Ich glaube dass, eh, in der Kirche doch die Gruppe, die noch eher aus traditionellen Mustern kommt, noch relativ groß ist. Die jetzt sozusagen zumindest in der Amtskirche agieren.“ „(...) bestimmte Dinge in Frage stellen [ist schwierig], weil natürlich Kirche ein Stück weit die Tradition und das halten muss und in diesen [...] Sollbruchstellen zu agieren, ist, glaube ich, ganz schön herausfordernd.“
Kirche darf sich nicht vor den gesellschaftlichen Veränderungen verschließen.	„Das hab ich vorhin schon mal gesagt eben, dass Kirche sich Gesellschaft anpassen muss und nicht anders rum.“
Die Marginalisierung der Frauenfrage ist ein Risiko für die Kirche.	„Wenn die Kirche nicht was an ihrem Ämterverständnis ändert und nicht endlich bereit ist, da Frauen, wie auch immer [...] offiziell zuzulassen, [...] dann wird irgendwann das Amt sowieso ausgehöhlt, das braucht keiner mehr und es will keiner mehr.“

Nach Aussage der befragten Frauen bestimmt das traditionelle Frauen- und Familienbild das Leben in den Pfarrgemeinden, wobei die Gemeinden im Osten traditioneller seien als die des Westens. Die Frauen kritisieren, dass die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die zu einer Überwindung des traditionellen Frauenbildes führen können, in den Pfarrgemeinden nur bedingt Folgen zeigen.

Das traditionelle Rollenbild wirkt sich in den Pfarrgemeinden auf zwei Ebenen aus. Zum einen begründet es eine geschlechtsspezifische Aufgabenverteilung. Demnach ist es die Aufgabe der Frauen in den Pfarrgemeinden ehrenamtlich tätig zu sein und „den Kaffee zu kochen“.

Außerdem sind sie für die Weitergabe des Glaubens an die eigenen Kinder zuständig. Zum anderen werden von den Frauen bestimmte Verhaltensmuster erwartet. Diese wurden zwar nicht explizit benannt, aber dadurch implizit zum Thema, dass solche Verhaltensmuster thematisiert wurden, die eine Frau dem traditionellen Frauenbild zufolge nicht haben sollte, vor allem solche, die sich auf kritisches Denken und Machtbewusstsein gründen. Frauen entsprechen den Erwartungen, mit denen sie in Pfarrgemeinden konfrontiert werden, indem sie darauf verzichten, kritisch aufzutreten und Forderungen zu stellen. Damit verbunden ist die Erfahrung, dass eine Frau, die einen deutlichen Willen zur Karriere hat, kritisiert wird. Die Frauen übernehmen das Frauenbild nicht nur, indem sie sich in ihrer Lebensplanung daran orientieren und aus dem Berufsleben für eine längere Phase ausscheiden, sobald sie Kinder bekommen. Sie werden dem traditionellen Frauenbild auch dadurch gerecht, dass sie ihren Willen zur Karriere nicht aussprechen, befürchten sie doch ansonsten als Bedrohung wahrgenommen zu werden.

In Bezug auf die ehrenamtliche Arbeit ergab die Analyse der Interviews, dass die Frauen in der Regel ehrenamtlich tätig waren und sind. Es wurde problematisiert, dass es sich bei ehrenamtlichen Tätigkeiten um unbezahlte Arbeit handelt. Die mangelnde Teilhabe von Frauen an bezahlter Arbeit wird durch die Zuordnung des Ehrenamtes zu den Frauen in den Pfarrgemeinden reproduziert. Als problematisch angesehen wurde die Zuordnung des Ehrenamtes zu den Frauen auch insofern, als aktive Mitarbeit in den Pfarrgemeinden neben Familie und Beruf aus Zeitgründen kaum möglich sei. Da aber ehrenamtliches Engagement karriereförderlich wirke, entstehe auch an der Stelle eine Form der Ungerechtigkeit berufstätigen Frauen gegenüber.

Nach Aussage der befragten Frauen kann das traditionelle Rollenbild, das in den Pfarrgemeinden zu beobachten ist; nicht auf die Ebene der Pfarrgemeinden begrenzt werden. Es ist auch in anderen kirchlichen Ebenen wirksam. Dabei gebe es allerdings von Diözese zu Diözese deutliche Unterschiede.

Die Frauen differenzieren das Frauenbild, das sie im Kontext der Kirche verorten, indem sie von einem Schubladendenken in Bezug auf die Frauen sprechen. Danach werden Frauen in Typen eingeteilt. Es gebe den Typ „Familienfrau“ oder „Mutter“, den Typ der „Ordensschwester“ und Frauen, die weder Mütter noch Ordensschwestern seien, sondern „nur Frauen“. Der verbandlichen Caritas wird unterstellt, dass sie an den gesamtgesellschaftlich zu beobachtenden Veränderungen im Bezug auf die Rollenbilder von Mann und Frau partizipiert. In ihr sei es möglich, sich als Frau auch auf Leitungsebene zu etablieren. Doch auch in den Caritasverbänden tue man sich mit kritischen Frauen schwer.

Die befragten Frauen fordern, dass die Kirche sich den gesellschaftlichen Veränderungen auch in Bezug auf die Frauenfrage nicht verschließt. Die Marginalisierung der Frauenfrage wird als Risiko für die Kirche in unserer Gesellschaft angesehen. Die Frauen thematisieren aber nicht nur die Erwartung, dass Kirche sich für die Moderne aufschließt. Sie sind sich dessen bewusst, dass die Kirche eine Institution ist, für die die eigene Tradition eine konstitutive Bedeutung hat, so dass ihre eigene Modernisierung eine Herausforderung darstellt. Die Frauen fordern, dass man sich der Herausforderung stellt. Sie fragen kritisch an, ob ihr Anliegen von allen Mitgliedern der Kirche geteilt wird.

Quantitative Analysen

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- kirchenrechtliche Rahmenbedingungen
- das Frauenbild der Kirche

Den Aussagen, dass kirchenrechtliche Rahmenbedingungen sowie das Frauenbild der Kirche herausfordernde Faktoren seien, wird neutral bis eher nicht zustimmend begegnet.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...kirchenrechtliche Rahmenbedingungen.	248	2.85	1.1	76	5
...das Frauenbild der Amtskirche .	270	2.75	1.1	56	3
Herausfordernd für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...kirchenrechtliche Rahmenbedingungen.	276	2.64	1.1	39	14
...das Frauenbild der Amtskirche .	286	2.55	1.1	31	12

3.7.2 Die hierarchische Struktur der Kirche

Qualitative Analysen

Kernaussage	Ankerbeispiel
Die Kirche hat eine hierarchische Struktur. Die Letztverantwortung in Bezug auf Entscheidungen, die die Diözese und diözesane Verbände bzw. Einrichtungen betreffen, hat der Bischof.	„Das ist eine spezifische Unternehmenskultur. Die ist natürlich durch die Kirchenstruktur [...] hierarchisch geprägt und damit auch vom Entscheidungsgremium her hierarchisch geprägt. Der Bischof ist allein herrschend und entscheidend, was in seiner Diözese einfach passiert.“
Die kirchliche Hierarchie gibt eine Orientierung an Männern, die Leitungsfunktionen inne haben, vor.	„Da sehe ich hier in unserem Bistum auch keine Veränderungen, also dort ist man /ehm/ nicht nur auf Männer sondern auf Priester orientiert.“ „Wenn man dann katholisch sozialisiert ist, dann hat man sich ja mit bestimmten Dingen arrangiert. [...] Also ich sage es jetzt mal /ehm/ auch da ganz flapsig, es fängt an, wenn im Dom der Gottesdienst ist, oben im Altarraum stehen nur Männer“.
Traditionell wurden kirchliche Einrichtungen von Männern geleitet. Die Tradition bestimmt das Handeln in der Kirche und ihrer Caritas, auch ohne dass dies eigens bewusst wird.	„ich glaube nicht, dass sich Geistliche bewusst entscheiden, ich will einen Mann haben und keine Frau haben, aber es ist eben unbewusst so, dass die doch dazu tendieren, in Führungspositionen eher einen Mann haben zu wollen in der Geschäftsführung von Einrichtungen,“
Schlüsselpositionen sind von Männern besetzt.	„an Schlüsselpositionen sitzen noch heute im Ordinariat sowieso Männer“
In den Caritasverbänden verbindet sich die verfasste Hierarchie mit einer gelebten flachen Hierarchie.	„grundsätzlich ist das auch in der verbandlichen Caritas so, [...] [Eine] Besonderheiten innerhalb der Caritas [...] ist diese Machtfrage immer dann, wenn

	<i>ich auch in der Hierarchierolle sehr viel deutlicher auch noch mal mit der Kirchenhierarchie zu tun habe und damit einfach automatisch grundsätzlich Männer in der Leitungs- und Vorgesetztenrolle habe.“</i> <i>„Wir sind zwar ein hierarchischer Verband, [...] aber es gibt so eine Hierarchie, die man sozusagen im Organigramm /eh/ ablesen kann und /eh/ die gelebte Hierarchie ist deutlich, ich würde mal schon sagen, deutlich weniger.“</i> <i>„Alle drei Vorstände werden vom Caritasrat gewählt, [...] der Caritasdirektor wird vom Bischof auch vorher abgeklärt, bestimmt und eingesetzt. Also, der hat eine andere Rolle, aber die arbeiten eigentlich gleich, also von der formalen Struktur her gleichberechtigt.“</i>
Vom Caritasverband wird erwartet, dass er Zeichen auch in Fragen der Geschlechtergerechtigkeit setzt.	<i>„Ich fänd's einfach 'ne Frage der Gerechtigkeit. Weil der überwiegende Teil, das sind Mitarbeiterinnen in schlecht bezahlten Positionen, //mhm// ne? Und der Wasserkopf sind Männer in den gut bezahlten //mhm// und das ist einfach ungerecht, ja?“</i> <i>„Wir sind ein Wohlfahrtsverband der Kirche, insofern glaube ich - und das sieht unser Vorstand auch so -, glaube ich, dass wir hier auch Zeichen setzen müssen in Sachen Frauenförderung und dokumentieren müssen, dass in kirchlichen Kontexten Frauen also /eh/ ihr Wort machen können und wirklich die Gesellschaft aktiv mit prägen müssen.“</i>
Frauen schätzen die ethische Grundhaltung und die spirituellen Angebote der Caritas.	<i>„Bei der Caritas schätze ich unglaublich, dass man eben auch drei Tage im Jahr für Exerzitien im Jahr //mhm// zur Verfügung //mhm// gestellt bekommt.“</i> <i>„das erlebe ich auch bei den Leuten mit denen ich zusammenarbeite, [...] dass die, finde ich, schon versuchen, dieses christliche Menschenbild zu leben. //mhm// Und das finde ich, finde ich sehr angenehm,“</i>

Die Aufgabenverteilung unter Männern und Frauen verbindet sich nach Einschätzung vieler Interviewpartnerinnen im kirchlichen Kontext mit einer Orientierung an Klerikern, mithin an Männern in Leitungsfunktionen. Der unterschiedliche Status von Laien und Klerikern sei einerseits der Grund für eine Männerdominanz in den kirchlichen Entscheidungsgremien, die sich als hemmender Faktor für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu erkennen gibt. Andererseits kann die hierarchische Struktur der Kirche in Verbindung mit der Orientierung am Klerus als Grund dafür angesehen werden, dass Führungs- und Leitungspositionen in kirchlichen Einrichtungen traditionell mit Klerikern besetzt waren, eine Tradition, die sich dort fortsetzt, wo man sich eine Frau als Leiterin einer Einrichtung oder eines Verbandes noch kaum vorstellen kann.

In unterschiedlichen Aussagen wurde die aktuell gegebene Männerdominanz in Entscheidungsgremien, insbesondere in den Vorständen der Caritasverbände, beklagt. Sie wird als hemmender Faktor für die Karriere von Frauen und den Aufstieg in eine Führungsposition benannt. Die oftmals unbewusste Benachteiligung von Frauen ist auch in nichtkirchlichen Organisationen zu beobachten. Die hierarchische Struktur der Kirche verschärft das Problem aber deutlich. Wo männlich dominiert seien, sei es für eine Frau nicht einfach, sich als Führungspersönlichkeit zu etablieren.

3.7.3 Werdegang

Qualitative Analyse

Kernaussage	Ankerbeispiel
In der verbandlichen Caritas kann man sich als Frau eher auf einer Leitungsebene etablieren als an anderen Orten der Kirche.	„Ich glaube in der kirchlichen /ehm/ Hierarchie und /ehm/ Gesellschaft ist es schwierig, als Frau sich zu etablieren. Würde ich jetzt nicht für die Caritas sagen, aber für die /eh/ verfasste Kirche schon.“
Grundordnung	„Also, geschieden geht ja, aber geschieden und wieder verheiratet in Führungspositionen, wenn jemand das streng auslegt, geht das natürlich nicht, und da haben manche auch Angst davor und sagen, ich verbinde doch nicht meine persönliche Situation und meine berufliche so eng miteinander, da habe ich, das macht mir Angst.“
Frauen bewegen sich vorrangig auf einer mittleren Leitungsebene, die Freiraum eröffnet.	„In den mittleren Ebenen habe ich viel Freiraum und das ist das, worauf Frauen auch anspringen. Diese anderen Formen von Teamwork, Projektmanagement, Querschnittsaufgaben, auch diese Sachen, da tun sich Frauen einfach in den Leitungsmustern [...] leichter.“ „Aber wenn man die Caritas insgesamt ansieht [...] spielen die Frauen ja schon eine große Rolle. Ich glaube also, dass die Caritas insgesamt /ehm/ sich da nicht verstecken muss, weil es da schon relativ viele Frauen, auch auf mittleren Führungsebenen, gibt.“
Aktuell haben Frauen gute Chancen, in Führungspositionen zu kommen.	„Es war glaub' auch bisschen so ein Thema zu sagen: es ist ganz gut, wenn auch mal 'ne Frau mit dazukommt.“
Keine Familie zu haben, erschwert Frauen den Weg in eine Führungsposition. Je höher aber die Führungsposition ist, umso eher haben Frauen mit Leitungsaufgaben keine eigene Familie	„Ich dann gesagt, dass es doch mal schön wäre, wenn das eine Frau wäre, können sie sich das nicht vorstellen, [...] die Antwort war dann, ja theoretisch kann man sich das vorstellen aber eigentlich entweder nur eine Schwester, eine Ordensschwester, oder eine verheiratete Frau, aber eine sogenannte nur Frau, [...] ohne Familie, undenkbar.“ „Ich weiß jetzt aber aus meiner Führungserfahrung, dass /ehm/ unter diesen drei Frauen in meiner Führungsriege nur eine ist, die eine Familie hat und die anderen sind ebenso wie ich nicht verheiratet und ohne Familie, das heißt also, je höher die Funktion ist, desto schwieriger wird es wahrscheinlich, weil da die Anforderungen sehr, sehr hoch werden“

Die Analyse der unterschiedlichen Aussagen ergibt, dass Frauen aufgrund der gesellschaftlichen Debatten um die Geschlechtergerechtigkeit, denen sich auch die Kirche und ihre Caritas nicht verschließen können, gute Chancen auf eine Karriere haben. Dabei sind die Chancen aber ungleich verteilt. Aktuell sind es die Frauen, die eine Familie haben, die als potentielle Leitungskräfte im Blick sind. Die Wertschätzung gelte der Frau in ihrer Funktion als Unterstützerin. Dadurch begründet sich auch, dass Frauen vor allem auf den Leitungspositionen C und D agieren. Dort fungieren sie als Unterstützerinnen männlicher Vorgesetzter. Seltener sind Frauen in der Leitungsposition A tätig. In Bezug auf die Leitungsposition A wird unterstellt, dass Frauen in Führungspositionen nur selten auch eine Familie haben.

Die befragten Frauen thematisierten das Risiko, das sich für die Biografie dadurch ergibt, dass die Grundordnung die Möglichkeit der aktiven Mitarbeit in der Kirche oder auch einer Leitungsposition in einem kirchlichen Verband mit der Frage nach dem eigenen Lebensentwurf verknüpft. Für sie stellt sich die Frage, ob dadurch Frauen von einer Bewerbung abgehalten werden. In Bezug auf eine Berufsbiografie, die zu einer Leitungsposition führt, kam zur Sprache, dass die Übernahme einer Stelle genehmigt werden müsse. Nicht nur in der Leitungsposition A wirkt sich aus, dass die Grundordnung Kriterium für die Genehmigung ist.

Obwohl die Frauen die Erfahrung machen, dass es aufgrund der Männerdominanz in kirchlichen Entscheidungsgremien nicht einfach ist, sich als Führungspersönlichkeit zu etablieren, betonen sie sowohl ihre kirchliche Bindung als auch die Tatsache, dass die Arbeit in einem Caritasverband der katholischen Kirche ihre Wertschätzung hat, da sie in einen sinnstiftenden Kontext eingebunden sei.

Quantitative Analysen

Ergänzend zur qualitativen Analyse wurden folgende Aspekte in der quantitativen Analyse fokussiert:

Deskriptive Analysen:

- die Erwartung, dass die Arbeit in einer sozial-caritativen Organisation sinnstiftend ist

Im Durchschnitt stimmen die Befragten der Aussage, dass die Erwartung einer sinnstiftenden Arbeit förderlich sei, deutlich zu.

	n	MW	SD	„trifft bei mir nicht zu“	Keine Angaben
Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war...					
...meine Erwartung, dass meine Arbeit in einer sozial-caritativen Organisation sinnstiftend ist.	322	1.53	.68	5	2
Förderlich für den Verbleib in meiner Leitungsposition war...					
...meine Erwartung, dass meine Arbeit in einer sozial-caritativen Organisation sinnstiftend ist.	308	1.49	.62	8	13

Fazit: Obwohl die Frauen kritisieren, dass insbesondere in den Pfarrgemeinden, aber auch in den Caritasverbänden und in der Kirche als ganzer ein Frauenbild tradieret wird, das sie als begrenzend erfahren, und die kirchliche Hierarchie problematisieren, stehen sie der These, dass das Frauenbild ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leitungsposition in der verbandlichen Caritas sei, neutral gegenüber. Auch die kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen (Grundordnung) stellen der quantitativen Analyse zufolge keinen hemmenden Faktor dar. Dennoch fordern die Frauen, dass sich die Kirche vor den gesellschaftlichen Veränderungen nicht verschließen darf.

3.7.4 Der männliche Blick auf die Position von Frauen in der Kirche und in ihrer Caritas

In der Auswertung der Interviews mit den Männern, die im Rahmen der Studie geführt wurden, fällt auf, dass sie die Position der Frauen in der Kirche und ihrer Caritas zum Teil noch kritischer sehen als die Frauen selbst – vor allem im Rückblick.

Ankerbeispiele:

„(...) also ich sag mal... wir haben natürlich /eh/ auch 'ne Prägung in der Caritas, was die weiblichen Bilder angeht, die sehr stark von der dienenden Magd geprägt ist, also das war natürlich auch lange eine prägende Figur. Frauen, oft unverheiratete Frauen, engagieren sich /eh/ ehrenamtlich oder hauptberuflich in der Caritas /eh/ als fast ihre Berufung, wenn man so will. Dass das hat ja auch ein sehr aufgeladenes Vokabular gehabt /eh/ und ich glaube dass dieses Bild zwar natürlich nicht mehr so stark wie vorher (...) aber durchaus auch /eh/ immer noch mitprägt.“

„Also ich habe schon einen starken Eindruck, dass die Caritas bis vor einiger Zeit nicht besonders frauenfreundlich war. Das ist schon mein Eindruck, beziehungsweise. Das könnte ich empirisch nicht erhärten. Aber mir ist schon aufgefallen, dass es auch, sagen wir mal überdimensional viele alleinstehende Frauen gab in Führungspositionen. Das scheint mir so ein bisschen das typische katholische am Modell zu sein, ja a l s o /ehm/ zölibatär lebende Frauen, die ihr ganzes Leben lang berufstätig waren, dann auch noch katholisch. Die hatten eine Chance in die Führungsposition zu kommen. Während die klassische Familienmutter, die auch noch womöglich einen berufstätigen Ehemann hat, relativ weit weg war. Die hat es einfach nicht geschafft, da rein zu kommen. Für die gab es keine flexiblen Modelle /ehm/ Es wurde auch gar nicht gefördert und dann muss man natürlich auch sagen, es war auch vom Familienbild, das die Führenden hatten, wahrscheinlich auch nicht vorgesehen.“

Dabei wird darauf verwiesen, dass sich die Aufstiegschancen für Frauen in der verbandlichen Caritas und an anderen Orten der Kirche (z.B. Leitungsfunktionen in den Diözesen) unterschiedlich darstellen.

Ankerbeispiel:

„Also, das würde ich so sehen, dass sie in anderen Bereichen als Frau in der Kirche beim Generalvikariat oder so, wenn um Leitungsstellen geht, Abteilungsleitungen und andere Dinge eher noch schwieriger landen, da haben sie bei der Caritas größere Chancen und ich sage auch mal, ja, das Feld ist da freier. Also, eine Frau kann ja nicht Pfarrer werden oder Diakon, da gibt es ganz klare Grenzen, was man als Frau in der Amtskirche erreichen kann, während man im Caritasbereich im Grunde genommen fast alles erreichen kann. Aber es gibt natürlich auch noch Caritasverbände, da ist sogar der vorsitzende Geschäftsführer ein Geistlicher, da wird das schwierig, wenn die Geschäftsführung oder Direktor ein Geistlicher ist.“

Allerdings werden die Aufstiegschancen für Frauen beim Caritasverband aus männlicher Sicht auch als begrenzt gesehen, vor allem in die oberen Leitungsebenen hinein.

Ankerbeispiel:

„Ja sie kommen, sie kommen in die mittlere Ebene ...kommen sie rein... Also das ist ... ich seh' das bei uns im Verband in der Zentrale. Bei den Referatsleitungen, haben wir ein gerüttelt Maß an Kolleginnen. Auf der Abteilungsleitungsebene wird es dünner. ... Also schon eine Stufe höher, ... ist es dann schon schwieriger. ich muss mal grad überlegen. Wir haben bei uns im Moment als Abteilungsleiterin, aktuell nur eine Frau.“

Die starke Rolle, die Kleriker im Caritasverband spielen wird aus männlicher Sicht deutlich problematisiert, sowohl bezogen auf die eigene Position, als auch im Kontext von Führungspositionen, die damit Frauen vorenthalten würden.

Ankerbeispiele:

„Also ich meine wir haben natürlich /eh/ in der Kirche oder deshalb auch in der Caritas nach wie vor auch einfach Führungspositionen, die etwa traditionellerweise nur /ehm/ also nicht durch Laien besetzt werden und insofern erklärt sich natürlich teilweise auch, warum auf der obersten Führungsebene dann ... in der Geschäftsführungs- und Direktorenebene ... warum da häufig dann doch die Männer sehr, sehr dominant sind. Weil da sehr viele Geistliche einfach noch mit drin sitzen. Das ist natürlich ein Punkt, der uns sicherlich unterscheidet von der freien Wirtschaft.“

„Das fällt mir schwer, das in Worte zu fassen. Aber ... mein Eindruck ist ... das muss nicht für jeden einzelnen Priester gelten. Aber im Trend ... nimmt ein Priester in kirchlichen Organisationen für sich in Anspruch, dass er einen Erkenntnisvorsprung, einen Verständnissvorsprung hat, den er nicht belegen muss, sondern aus dem heraus er handeln kann. Also die Tatsache, der Bestellung, der Weihe, der Übernahme dieser Rolle, mit ihrer doch sehr übermäßigen Vollmacht scheint ... so habe ich den Eindruck ... scheint zu begünstigen, dass Priester subjektiv die Vorstellung haben, dass Ihnen ein Mehr zur Verfügung steht, dessen Herkunft nicht überprüft werden muss und dessen Legitimation auch nicht nachgewiesen werden muss. (...) Es bleibt immer dieses doppelte Problem ... Kein Mann und keine Erfahrung aus heterosexueller Partnerschaft die Einfluss hat auf das Führungsverhalten. Das macht doch noch einmal einen Unterschied, ob sie 'ne Frau zu Hause haben, die zu ihnen sagt ... gut mach dich doch net so wichtig mit deinen beruflichen Problemen. Oder ob sie das alles ganz alleine mit sich selber ausmachen.“

Aber in Bezug auf künftige Chancen im Kontext von Führungspositionen in der verbandlichen Caritas haben Frauen aus Sicht der Männer eine chancenreiche Zukunft vor sich.

Ankerbeispiele:

„Frauen haben, denke ich, noch nie so gut Chancen gehabt bei der Caritas wie jetzt. Und sicherlich auch wie in nächsten Jahren. Weil Caritas in vielen Bereichen, grad auch die Verbände ... kleine und mittlere ... natürlich es versäumt haben, hier und da eigene Aufbauarbeit zu betreiben, weil sie eigentlich ein /hm/ schier unversiegbares Reservoir an Nachwuchskräften, grade aus Jugendarbeit und so, hatten und die jetzt nimmer da sind.“

„Ich bleib' zum einen dabei, dass die Chance noch nie so gut war wie jetzt. Die ganz oben .. „on the top“ ... ja, das ist schon 'ne Männerdomäne, glaub' ich. Und wenn man dann noch in die Erzbistümer gehen, pah. Wir brauchen noch ein paar Jahre... aber trotzdem werden Frauen dort hinkommen.“

4. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

4.1. Eigene und familiäre Entwicklung

Fast alle Frauen haben Geschwister. Das Elternhaus wird von ihnen als Ort gedeutet, an dem sie lernen konnten, verantwortlich zu handeln und unter den eigenen Geschwistern eine Führungsposition zu übernehmen. Diese Einschätzung wird von der Mehrzahl der interviewten Männer geteilt. Somit bildet die biografische Prägung einen wichtigen Einflussfaktor für die Übernahme einer Führungsposition, im Sinne der Familie als Lernort.

Die Mehrzahl aller befragten Frauen und Männer hat selbst Kinder. In der qualitativen Analyse unterstellten die Interviewpartner(innen), dass Frauen in den Leitungspositionen A und B eher keine Kinder haben. Das konnte prozentual auf die Leitungsposition bezogen in der quantitativen Analyse so nicht bestätigt werden (siehe Abb. 6 - deskriptiver Wert).

Die Altersverteilung kann dafür nicht als Begründung herangezogen werden, da der Altersdurchschnitt auf den verschiedenen Leitungspositionen so gut wie nicht variiert. Zudem erreichen die Frauen im Durchschnitt die Leitungspositionen erst, *nachdem* sie eine Familie gegründet haben.

In den Interviews wurde unterstellt, dass Kinder zum Karriereknick werden können. Die quantitative Analyse ergab aber, dass über die Hälfte der Frauen in Leitungspositionen Kinder haben (55%). Außerdem ergab sich in der quantitativen Analyse *keine* klare Zustimmung zur Aussage, dass Kinder ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leitungsposition sind. Ältere Frauen und Frauen ohne Kinder empfinden Kinder deutlicher als *kein* Hindernis als jüngere Frauen und Frauen mit Kindern.

Handlungsempfehlung 1

Dass *gerade* Frauen auf den Leitungspositionen A und B eher keine Kinder haben, scheint ein Vorurteil zu sein, das durch gezielte Kommunikation behoben werden sollte. Denn nur dann, wenn die Frauen in oberen und obersten Leitungspositionen mit Kindern sichtbar werden, können sie als Rollenvorbilder fungieren, und es wird der Befürchtung entgegen gewirkt, dass eine obere oder oberste Leitungsfunktion nicht mit einer Familie zu vereinbaren wäre.

4.2. Rollenvorbilder

Die Gesellschaft ist geprägt von Veränderungsprozessen. Männer und Frauen verfügen zunehmend über die gleichen Qualifikationen und Voraussetzungen für das Erreichen einer Leitungsposition. Dennoch sind die Lasten in der Gesellschaft noch nicht gerecht verteilt, und die Rahmenbedingungen für Frauen ändern sich nur langsam. Noch wirkt sich das traditionelle Rollenbild sowohl bei Männern als auch Frauen aus und beeinflusst ihre Karrierevorstellungen.

Unter den Eltern der befragten Frauen waren so gut wie alle Väter in Vollzeit berufstätig. Hingegen waren 54% der Mütter nicht erwerbstätig. Väter in Führungspositionen fungieren als Rollenvorbilder für die Frauen, während sie sich von der Rolle ihrer nicht erwerbstätigen Mütter abgrenzen. Hier entwickeln sie eine Art Gegenmodell bzw. erkennen in der nicht erwerbstätigen Mutter die Person, die in der Familie Regie führte.

Handlungsempfehlung 2

Es sollten verstärkt Angebote zur Sensibilisierung für Rollenvorbilder und zu deren Reflexion implementiert werden, damit unterschiedliche Möglichkeiten zur produktiven Gestaltung von Geschlechterrollen sichtbar werden, eigene Ressourcen erkannt und potentielle Rollenkonflikte bewältigt werden können. Diese biografisch-reflexive Ausrichtung von Maßnahmen der Personalentwicklung ist für die Übernahme von Führungsaufgaben deutlich wirksamer als die ausschließliche Fokussierung auf die Stärkung fachlicher Kompetenzen.

4.3. Ehrenamtliches Engagement

Nahezu alle befragten Frauen und Männer sind in ihrer Jugend ehrenamtlich tätig gewesen, viele in der kirchlichen Jugendarbeit. In der Familienphase kommt es teilweise zu einem verstärkten ehrenamtlichen Engagement kommen. Deutlich wird aber auch, dass das ehrenamtliche Engagement dort zu einer zusätzlichen Belastung wird, wo es gilt, Familie, Beruf und Engagement zu vereinbaren.

Handlungsempfehlung 3

Sowohl familiäre als auch ehrenamtliche Tätigkeiten sollten gleichrangig als bewerbungsrelevant angesehen werden.

4.4. Unterstützende Faktoren

Förderlich für das Erreichen einer Leitungsposition ist die Ermutigung in der Partnerschaft sowie durch Kolleg(inn)en und Vorgesetzte. Die Unterstützung in der Partnerschaft steht in Bezug auf die Relevanz an erster Stelle, was sich sowohl aus der qualitativen als auch quantitativen Analysen ergab. In den Interviews kam auch zur Sprache, dass ein Teil der Frauen ihre Karriere nur verfolgen konnten, weil sie Unterstützung in der Partnerschaft erfahren haben. Die quantitative Analyse ergab jedoch, dass sowohl fehlende Unterstützung als auch die Priorisierung der Berufsperspektive des Partners kein Hemmnis für die Karriere darstellen.

Im Gegensatz zu der Analyse der Interviews ergab die quantitative Analyse keinen Hinweis darauf, dass die Erwartung negativer Reaktionen in der Partnerschaft, die Angst vor Dysbalancen oder die Überwindung von Rollenvorstellungen ein Hindernis für das Erreichen einer Leitungsposition darstellen könnten.

Organisatorische Unterstützung ist förderlich, insbesondere in der Partnerschaft, wenn sie vorhanden ist. Sehr viele der Frauen geben allerdings an, dass für sie organisatorische Unterstützung nicht zutrifft.

Handlungsempfehlung 4

Kolleg(inn)en und Vorgesetzten müssen die Bedeutung ihrer eigenen Rolle bei der Ermutigung und Unterstützung von Frauen, die Leitungsfunktionen anstreben, bewusst werden. Es sollte nach Wegen gesucht werden, um dieses Bewusstsein zu stärken.

Es müssen Angebote gemacht werden, die Frauen darin stärken, ihren eigenen Karrierewillen auch im Kontext ihrer Partnerschaft zu reflektieren.

4.5. Mobilitätserwartungen

Die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes ist für Frauen förderlich für das Erreichen und den Verbleib in einer Leitungsposition. Die qualitative Analyse ergab zudem, dass Frauen die räumliche Nähe zum sozialen Netzwerk wertschätzen. Die interviewten Männer berichten im Unterschied zu den Frauen eher über einen linearen beruflichen Aufstieg, über zum Teil mehrfache Ortswechsel – auch wenn die Familie am bisherigen Wohnort zurückbleiben oder gegen ihren Willen mit umziehen musste.

Die quantitative Analyse ergab, dass die Ortsnähe von Weiterbildungsangeboten eher keine Rolle zu spielen scheint, sie wird weder als förderlich noch als hemmend gewertet, im Unterschied zu den Ergebnissen aus den Interviews.

Handlungsempfehlung 5

Mobilitätserwartungen als entscheidender Faktor für das Erreichen von Leitungsfunktionen müssen von Seiten des Arbeitgebers eingeschränkt werden.

4.6. Gestaltungsspielräume

Förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition sind Erwartungen hinsichtlich des Gestaltungsraums, der Verantwortungsübernahme und - etwas weniger ausgeprägt – der Erwartung, politische Interessen vertreten zu können.

Deutlich förderlich werden die Fähigkeiten gewertet, Arbeitsaufgaben genau planen zu können und sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen. Dies gilt für Männer und Frauen gleichermaßen.

Handlungsempfehlung 6

Die Gestaltungsspielräume, die sich mit einer Führungsposition verbinden, müssen verstärkt kommuniziert und als ermöglichende Bedingungen transparent gemacht werden.

4.7. Belastungen

Frauen und Männer erfahren nach eigenen Aussagen übereinstimmend das hohe Arbeitspensum als belastend. So wurde die tatsächliche Arbeitszeit in der quantitativen Analyse mit durchschnittlich 43.45h/Woche angegeben, trotz Einbezug von Teilzeitbeschäftigungen. Sie sehen es als zentral an, eine Work-Life-Balance herzustellen. Es besteht eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit bezüglich der Work-Life-Balance. Frauen in den Leitungspositionen A und B scheint die Umsetzung einer Work-Life-Balance besser zu gelingen als Frauen in anderen Leitungspositionen. Frauen mit Kindern weisen der Work-Life-Balance mehr Bedeutung zu als Frauen ohne Kinder.

Jüngere Frauen befürworten das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können, die älteren stimmen der Aussage eher nicht zu. In den Interviews wurde thematisiert, dass Home-Office auch zu einer Mehrbelastung führen kann.

Auch wurden in den Interviews die Einsamkeit in der Leitungsposition von Männern und Frauen als ein beeinträchtigender Faktor beschrieben. Quantitativ zeigt sich eine neutrale Haltung zu dieser Aussage. Sie wird mittig zwischen „stimme eher zu“ und „stimme eher nicht zu“ angegeben.

Handlungsempfehlung 7

Die Herstellung einer Work-Life-Balance muss als Herausforderung für männliche und weibliche Mitarbeitende angesehen und seitens des Arbeitgebers gefördert werden. Dies bezieht sich insbesondere auf die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

4.8. Personalentwicklung

Förderlich für das Erreichen und den Verbleib in einer Leitungsposition sind insbesondere die eigene Kompetenzüberzeugung (Selbstwirksamkeit) und eine starke Absicht. Die quantitative Analyse ergab, dass die Frauen sich rückblickend diese starke Absicht zusprechen. In den Interviews führen sie ihren Karriereweg dennoch nicht selten auf eine Aufforderung durch Vorgesetzte zurück statt auf ihre Eigeninitiative. Sowohl männliche als auch weibliche Interviewpartner(innen) kritisieren, dass Frauen nicht von sich aus aktiv werden und Karrieren wenig gezielt anstreben.

Auch wenn sich die Frauen hohe Selbstwirksamkeit zusprechen, beurteilen sie in den Interviews das Auftreten von Frauen in Bewerbungssituationen eher kritisch. Frauen stellen ihre Kompetenz demzufolge nur zurückhaltend dar.

Die Teamkultur ändert sich aber offenkundig, sobald Frauen verstärkt in Teams mitarbeiten oder diese leiten. Frauen sind von ihrer Team- und Kommunikationsfähigkeit überzeugt, auch die interviewten Männer schreiben ihnen in dem Bereich die stärker ausgeprägten Kompetenzen zu.

Handlungsempfehlung 8

In der verbandlichen Caritas sollte eine Organisationskultur entwickelt werden, die es Frauen ermöglicht, offen über ihre Motivation zu einer Führungsposition zu sprechen. Bei Frauen, die ihre Motivation nicht von sich aus offen aussprechen, sollte eine gezielte Ansprache erfolgen.

Die Kompetenzen von Frauen, insbesondere ihre Team- und Kommunikationsfähigkeit, sind in der Personalentwicklung gezielter zu nutzen und zu stärken.

4.9. Coaching und Mentoring

Coaching- und Mentoringprogramme, über die Führungskompetenzen gezielt gefördert werden können, sind von Bedeutung - insbesondere für jüngere Frauen, die in Führungspositionen kommen wollen. Die

Programme sollten der Klärung des eigenen Führungswillens und der Erweiterung von Führungskompetenzen dienen. Coaching und Mentoring sind langfristig anzulegen. Ob Weiterbildungen verstärkt in den Einrichtungen angeboten werden sollten, konnte nicht eindeutig geklärt werden.

Handlungsempfehlung 9

Coaching- und Mentoring-Programme sind verstärkt für jüngere Frauen anzubieten.

4.10. Frauenquote

Das Thema Frauenquote wird kontrovers diskutiert, und aus den Ergebnissen kann die Frage, ob eine Quote förderlich ist, nicht beantwortet werden. Es wird aber angeregt, dass die Männerdominanz in Auswahlgremien abgebaut werden sollte.

Strittig ist die Frage, ob es überhaupt der Implementierung von Maßnahmen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus bedarf. Zu bedenken wird gegeben, dass dort, wo die Maßnahmen nicht zu Rechtsansprüchen führen, individuelle Abhängigkeiten vom Willen zur Förderung von Frauen entstehen.

Handlungsempfehlung 10

Die Frauenquote in Führungsgremien wird kontrovers gesehen, deutlich wird aber, dass die Männerdominanz in Auswahlgremien abgebaut werden muss, gegebenenfalls über eine Quote.

4.11. Berufliche Netzwerke

Die befragten Frauen wissen um die Bedeutung beruflicher Netzwerke. Insbesondere Frauen ohne Kinder stimmen dem zu, während die Frauen mit Kindern, die Bedeutung der privaten Netzwerke hervorheben.

Handlungsempfehlung 11

Vorhandene berufliche Netzwerke müssen bekannt gemacht und in ihrer Bedeutung kommuniziert werden. Der Aufbau von beruflichen Netzwerken ist seitens der Arbeitgeber gezielt zu fördern.

4.12. Arbeitszeit

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit ist von besonderer Bedeutung für die Frauen. Das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können, ist insbesondere für Frauen mit Kindern wichtig. Teilzeitarbeit ist nach Einschätzung der Frauen förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in einer Leitungsposition und keinesfalls ein „Karrierekiller“. In diesem Kontext muss ein Umdenken auf der Ebene der Vorgesetzten stattfinden. Die Antworten auf die Frage, ob man eine Führungsaufgabe in geteilter Leitung praktizieren kann, divergierten allerdings in den Interviews. Fraglich war, ob die Belastung durch Abstimmungsbedarfe die Entlastung in der Führungsaufgabe kompensiert. Auch wurde auf die Belastung durch Konferenzen und Dienstreisen verwiesen, die nicht einfach teilbar sind. In den quantitativen Analysen hielten sich Zustimmung und Ablehnung die Waage, wobei für viele Frauen dieses Angebot nicht zutraf.

Handlungsempfehlung 12

Ansätze zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten müssen fortgesetzt werden. Alle Positionen, vor allem die Leitungspositionen, sollten auf die Möglichkeit ihrer Teilung geprüft werden. Wo möglich, sollte Leitung in Teilzeit angeboten werden.

4.13. Netzwerke zur Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen

Die Betreuung von Kindern und Angehörigen, die der Pflege bedürfen, erfolgt in der Regel in einem Betreuungsmix. An erster Stelle stehen die Frauen und ihre engeren Familienangehörigen. Die Betreuung von Kindern in der Einrichtung des eigenen Trägers wird kaum wahrgenommen, weil die Art der Betreuungsangebote und die Öffnungszeiten nicht mit den dienstlichen Erfordernissen kompatibel sind. In den Interviews äußerten sich Frauen wertschätzend über Initiativen des Trägers zur Ermöglichung von Betreuung in den eigenen Einrichtungen.

**Handlungsempfehlung 13**

Angebote zur Betreuung insbesondere von Kindern in den Einrichtungen der verbandlichen Caritas sollen dringend bedarfsgerecht ausgebaut und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

4.14. Die Kirche und ihre Caritas

Frauen kritisieren, dass in der Kirche als ganzer, mithin auch in den Caritasverbänden, ein Frauenbild noch wirksam ist, das sie als begrenzend erfahren. Sie problematisieren die mit dem Status der Kleriker nicht selten unbewusste Orientierung an Männern in Leitungsfunktionen. Dennoch stehen sie der These, dass das Frauenbild der Kirche ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leitungsposition in der verbandlichen Caritas sei, fast neutral gegenüber. Im Gegensatz zu eindeutigen Aussagen von Männern und Frauen in den Interviews stellen die kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen (Grundordnung) der quantitativen Analyse zufolge eher keinen hemmenden Faktor dar, eine Führungsposition zu übernehmen. Dennoch fordern die Frauen, dass sich die Kirche vor den gesellschaftlichen Veränderungen nicht verschließen darf.

Handlungsempfehlung 14

Die verbandliche Caritas muss ein Raum sein, in dem gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und ihre Relevanz für Kirche und Verband offen angesprochen und reflektiert werden. Dabei ist auch die Position der Frauen in der Kirche stärker in den Blick zu nehmen.





Anhang:

- Interviewleitfaden
- Kategoriensystem
- Beispiel für die qualitative Auswertung
- Fragebogen
- Übersichtstabelle mit Items, denen im Durchschnitt zugestimmt wurde (Werte zwischen 1 und 2.45)



Leitfaden für die qualitativen Interviews

1. Aktuelle berufliche Tätigkeit

1.1. Aufgabenprofil

Sie haben eine Führungsposition in der verbandlichen Caritas. Würden Sie bitte Ihr Aufgabenprofil skizzieren? Dabei interessiert besonders:

- welche Art von Führungsverantwortung (Personalführung, Projektmanagement) Sie haben und wie Sie diese wahrnehmen,
- auf wie viele Mitarbeiter/-innen sich Ihre Führungsverantwortung bezieht,
- welchen Umfang Ihre Leitungserfahrung hat,
- welche besonderen Anforderungen sich aus Ihrer Führungsposition ergeben,
- welche Probleme / Herausforderungen bezüglich Frauen oder Männern in Führungspositionen Sie in Ihrer täglichen Arbeit erleben.

1.2. Rahmenbedingungen der eigenen Stelle (individuelles Arrangement mit dem Kontext der Stelle)

Welche Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Work-Life-Balance haben Sie vorgefunden bzw. herausgehandelt/eingefordert (z.B. Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort)?

Inwiefern konnten Sie auf bestehende Möglichkeiten des Trägers zurückgreifen bzw. haben diese Erleichterungen vor Antritt der Stelle ausgehandelt?

Waren diese Angebote zentrale Voraussetzungen für Ihre Bereitschaft die Führungsposition anzutreten / inwiefern haben diese Angebote Ihre Bereitschaft beeinflusst, die Führungsposition anzutreten?

Weitere Aspekte in Stichworten:

erweiterte Gleitzeit, Möglichkeiten für Home-Office; Sabbatjahr, Familienzeiten, verfügbare IT-Technik für mobiles Arbeiten unabhängig vom Bürostandort u.a.

2. Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. von Pflegeaufgaben und beruflicher Tätigkeit (offizielle Personalpolitik des Arbeitgebers)

2.1. Besondere Herausforderungen

Welche biografischen Daten fördern Ihrer Ansicht nach das Streben nach bzw. die Übernahme einer Führungsposition?

Welche biografischen Einflussfaktoren erschweren nach Ihren Erfahrungen die Übernahme / den Weg zu einer Führungsposition?

Können Sie sich an Ereignisse erinnern, die für Sie die Frage aufgeworfen haben, ob sie Ihre Führungsposition aufgeben oder gar nicht erst antreten sollten?

2.2. Maßnahmen Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Pflege inbegriffen)

Welche speziellen Maßnahmen, die es Ihnen ermöglichen, Ihre beruflichen und familiären Aufgaben zu vereinen, haben Sie im Laufe Ihrer beruflichen Karriere kennengelernt? Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?

Wie erleben Sie die Bereitschaft Ihres Arbeitgebers in Bezug auf eine lebensphasen- und familienorientierte Personalpolitik? (fester Bestandteil der strategischen Personalentwicklungspolitik versus punktuelle Maßnahmen ohne strategischen Überbau bis gar nicht vorhanden)

Nicht nur Frauen, sondern auch Männer stehen vor der Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren. Welche speziellen Maßnahmen können Männern dabei helfen? Vor welchen (vielleicht auch anderen) Herausforderungen stehen Männer? Halten Sie Teilzeitarbeit für Männer für einen Weg, um die familiären Belastungen gerecht zu verteilen? Welche personalpolitischen Initiativen halten Sie für geeignet, um gezielt die Teilzeitarbeit von Männern in Führungsaufgaben zu fördern?

2.3. Instrumente und Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung

Welche spezielle Förderung im Sinne von Gleichstellung haben Sie selbst in Ihrer beruflichen Karriere erfahren? Wie sollten solche Maßnahmen und Instrumente aussehen?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Elternzeit für Frauen und Männer, Kinderbetreuung, Freistellung bei Krankheit von Kindern, Familienpflegezeit, Maßnahmen zur Weiterbildung/Kontakthalteprogramm während der Elternzeit, Wertschätzung von Familienzeiten

Quotenregelungen, Mentoring, Coaching, Vereinbarkeitsinstrumente, Qualifizierungsmaßnahmen, unterstützende Netzwerke

3. Persönliche Biografie

Wenn Sie auf Ihr bisheriges Leben zurückblicken – was hat Sie dazu bewogen, beruflich in einer Organisation des Sozialwesens tätig zu werden? Mit welchem Karriere-/Berufsplan sind Sie gestartet?

Wenn Sie auf Ihr bisheriges Leben zurückblicken – welche Faktoren haben dazu geführt, dass Sie aktuell eine Führungsposition innehaben?

Wie beschreiben Sie Ihre augenblickliche persönliche Situation im Hinblick auf Ihre beruflichen und familiären Aufgaben? Welchen Einfluss hat ihre persönliche Situation auf Ihre Führungsposition und wie wirkt sich diese wiederum auf ihre persönliche Situation aus?

Weitere Aspekte in Stichworten

Familienkonstellation, Kinder, Anzahl der Kinder, Aufgabenteilung und Rollen in der Familie, vereinbarte und faktische Arbeitszeit, aktive Väter, familiäre und andere Netzwerke (der eigene Mann als Unterstützer?), Rollenkonflikte, Betreuungsformen, Erwerb weiterer Qualifikationen/bewusste Karrieregestaltung

3.1. Sozialer Hintergrund

Wie würden Sie Ihre soziale Herkunft und ihren derzeitigen sozialen Hintergrund beschreiben? Welche Faktoren sind Ihrer Ansicht nach relevant für Ihren beruflichen Werdegang?

Weitere Aspekte in Stichworten

Herkunftsfamilie, Interessen, Rollenverteilung in der Herkunftsfamilie, Beruf der Mutter/Vater, der eigene Mann als Motivator?, finanzielle Rahmenbedingungen

3.2. Bildungsverlauf

Bitte beschreiben Sie Ihren Bildungsweg, sowohl im Hinblick auf Ihre formelle Bildung, aber auch in Bezug auf informelle Bildungseinflüsse.

Weitere Aspekte in Stichworten

Studium, Weiterbildungen, Aufstiegsqualifizierungen, Brüche im Bildungsverlauf

4. Berufsbiografie**4.1. Berufliche Stationen**

Bitte beschreiben Sie Ihre Berufsbiografie und die damit verbundenen Stationen?

Welchen Stellenwert hat Ihr Beruf aktuell für Sie? Können Sie sich an Zeiten erinnern, wo der Stellenwert des Berufs ein anderer war und wovon war dies abhängig?

4.2. Herausforderungen/ Brüche

Erinnern Sie sich an besondere Herausforderungen und Brüche in Ihrem beruflichen Werdegang und können Sie beschreiben, wie sich diese auf ihre weitere berufliche Karriere ausgewirkt haben? (z.B. Elternzeiten)

4.3. Förderliche Faktoren

Welche Faktoren hatten einen besonders günstigen Einfluss auf Ihre berufliche Karriere?

Was haben Sie als besonders hilfreich erlebt? Welche Unterstützung hätten Sie idealerweise gebraucht? In welchen Feldern konnten oder können Sie sich außerhalb ihres Berufs Kompetenzen aneignen, die sich als förderlich für ihre Stellung als Führungskraft erweisen.

4.4. Hemmende Faktoren

Können Sie beschreiben, was Sie im Laufe Ihrer beruflichen Karriere besonders behindert oder gebremst hat? / und auch heute noch behindert/erschwert?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Diskriminierung von Frauen, Umgang mit Scheitern, Neigung zur Selbstkritik bei Frauen, Unterstützungsfaktoren, außerberufliche Erfahrungen (z.B. Jugendarbeit, ehrenamtliches Engagement, Unternehmenskultur, Gläserne Decke, informelle Netzwerke/Seilschaften, Mentoring, Coaching, Kolleg/-innen, Vorgesetzte

Rückblickend: Was würden Sie heute anders machen? / Inwiefern wäre Ihre Karriere unter den heutigen Bedingungen anders verlaufen?

5. Motivation für Leitungstätigkeit

Was fordert Sie in Ihrer Leitungstätigkeit besonders heraus?

Was macht Ihnen Freude oder treibt Sie an?

Welche Aufgaben und Tätigkeiten erleben Sie eher als ermüdend/demotivierend und belastend?

Was unterscheidet Sie wohl von Frauen/Männern, die keine Führungstätigkeit anstreben?

Spornen Sie die Erwartungen, die seitens des Arbeitgebers/des Trägers an Sie als Führungsperson gerichtet sind, an oder erfahren Sie sie als Belastung?

Wie erleben Sie die Erwartungen, die seitens des Arbeitsgebers an Sie als Führungsposition gerichtet sind? (als Belastung, als Ansporn)

Gibt es Ihrer Ansicht nach im Raum der verbandlichen Caritas spezifische Erwartungen, mit denen Sie sich als weibliche/ männliche Führungspersönlichkeit konfrontiert sehen?

**Weitere Aspekte in Stichworten:**

Eigener Ehrgeiz, frauenspezifische Herausforderungen, Zielsetzungen, interessante Aufgabe und/oder Macht und Geld, kirchliche Grundordnung, Unternehmenskultur/Führungsstil, Frauenbilder in der Kirche und in der Gesellschaft

6. Rollenvorbilder

Welche Personen/Art von Persönlichkeiten haben Sie in Ihrer beruflichen Orientierung und Karriere besonders beeindruckt oder beeinflusst?

Welche Menschen waren dafür ausschlaggebend, dass Sie eine Führungsposition bei der verbandlichen Caritas angestrebt bzw. übernommen haben? Was zeichnet diese Person(en) aus, inwiefern haben Sie konkret Ihre Karriere gefördert? (Netzwerke)

Können Sie verdeutlichen, an welchen Stellen Sie Ihren beruflichen Werdegang von sich aus gestaltet haben, wo sind Weichen durch andere gestellt worden?

6.1. eigenes Elternhaus

Welche Rolle spielt dabei Ihr Elternhaus, die Rolle von Mutter und/ oder Vater?

Welche Rollenvorbilder gibt es bei Ihren Geschwistern?

Welche Rollenvorbilder gibt es bei anderen Verwandten?

Inwiefern hat Ihre Familie ihren bisherigen beruflichen Werdegang unterstützt oder vielleicht auch gebremst?

6.2. Freunde / Bekannte / andere Personen

Welchen Einfluss hatten oder haben Freunde und Bekannte als Rollenvorbilder auf Ihre berufliche Karriere? Welche anderen Personen haben Sie in Ihrer Berufswahl und in Ihrer Karriere beeinflusst?

6.3. eigener Lebensentwurf

Mussten Sie sich im Lauf ihrer Karriere mit kritischen Stimmen auf Seiten ihrer Eltern, Geschwister oder anderer für sie relevanter Menschen auseinandersetzen? Was hat dazu geführt, dass Sie Ihren Lebensentwurf dennoch verfolgt haben?

Gesellschaftliche Widerstände (Rabenmutterbild u.a.)?

Haben Sie manchmal auch Rückenwind als Frau gespürt / spezielle Unterstützung / Anerkennung erfahren?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Rollenbilder und -vorbilder, Eigenmarketing, Seilschaften/Netzwerke, Männer- und Frauenbünde, Unterstützung in der Karriereentwicklung,

7. Genderaspekte in Führungspositionen

Welche Einflussfaktoren und Bedingungen sind für Sie ganz typisch für Männer/Frauen in Führungspositionen? (Gemeinsamkeiten/ Unterschiede)

Welche Vorstellungen verbinden Sie persönlich mit Männern bzw. Frauen in Führungspositionen? (Gemeinsamkeiten/Unterschiede)

Können Sie besondere Verhaltensweisen oder Eigenschaften beschreiben, die Sie als typisch für Frauen bzw. Männer in Führungspositionen der verbandlichen Caritas beschreiben würden?



7.1. Führungsstile/-verhalten

Inwiefern nehmen Sie Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen wahr?

Was kennzeichnet für Sie das Führungsverhalten von Frauen bzw. Männern in besonderer Weise – also was ist für Sie typisch weiblich bzw. typisch männlich?

Erleben Sie unterschiedliche Reaktionen auf Seiten der Mitarbeiter(innen) in Bezug auf weibliche bzw. männliche Führungskräfte?

Inwiefern wirken sich diese Unterschiede Ihrer Ansicht nach auf den Erfolg des Unternehmens / die Unternehmenskultur aus?

7.2. Besondere Herausforderungen für Männer/ Frauen in der verbandlichen Caritas

Welche besonderen Herausforderungen als Frau bzw. Mann haben Sie auf dem Weg in Ihre Führungsposition bei der Caritas erlebt?

Wie erleben Sie das heute?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Rollenbilder, Umgang mit Macht und Verantwortung, Umgang mit Kritik, weiche und harte Führungseigenschaften, spezifische Probleme männlicher und weiblicher Führungskräfte, Frauen in der Kirche

8. Gesellschaftliche Einstellungen und Bedingungen

Welche gesellschaftlichen Einstellungen und Bedingungen erschweren den Weg für Frauen in Führungspositionen zu kommen? Was sind in diesem Kontext Ihre persönlichen Erfahrungen?

Welche gesellschaftlichen Veränderungen und/oder Veränderungen in der Kultur der verbandlichen Caritas, die relevant für weibliche Führungskräfte sind, können Sie beobachten? Von welchen Veränderungen profitieren Sie selbst bzw. inwiefern sind Sie von diesen Veränderungen betroffen?

Was wird sich Ihren Erwartungen zufolge in der Caritas ändern, wenn künftig mehr und mehr weibliche Führungskräfte dort arbeiten?

Was muss sich Ihrer Meinung nach noch gesellschaftlich ändern und wie kann dies bewirkt werden?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Abkehr vom traditionellen Frauenbild, neues Bild von Caritas und Kirche, Änderung der Unternehmenskultur,

9. Spezifische Bedingungen bei der Caritas

Sie haben eine Führungsposition in der verbandlichen Caritas inne. Inwiefern hat die Tatsache, dass es sich um eine Organisation der verbandlichen Caritas, also der katholischen Kirche handelt, Ihren beruflichen Werdegang beeinflusst? Oder anders gefragt: Sehen Sie Unterschiede in Bezug auf die Aufstiegsbedingungen für Frauen in der Caritas, in anderen Organisationen des Sozialwesens und in Organisationen, die vorrangig auf Profit angelegt sind.

Welche Unternehmenskultur bzw. welche Verbandskultur nehmen Sie zu Genderfragen in der deutschen Caritas wahr. Sehen Sie Veränderungsbedarfe? Haben Sie Ideen, wie ein solcher Entwicklungsprozess gestaltet werden könnte? Wer könnte wie dazu beitragen?

Welchen besonderen Bedingungen begegnen Frauen in Führungspositionen bei der verbandlichen Caritas? Welche Haltungen und Einstellungen und Strukturen fördern bzw. hemmen hier die Bereitschaft von Frauen, Führungspositionen zu übernehmen bzw. bevorzugen Männer?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Ämterverständnis in der Kirche, Rollenverständnis im katholischen Milieu

10. Blick in die Zukunft

Was sind für Sie geeignete Maßnahmen, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas zukünftig zu erhöhen? Welche Ansatzpunkte sehen Sie dafür schon heute?

Was müsste sich grundlegend ändern? Wo liegen ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren, damit Frauen in Führungspositionen bei der Caritas eine Normalität werden?

Welche Rolle spielen dabei gezielte Fördermaßnahmen und –programme?

Wo stoßen Bemühungen nach wie vor an gesellschaftliche bzw. kirchliche Grenzen?

Weitere Aspekte in Stichworten:

Erfolgreiche Strategien, erforderliche Innovationen, Überwindung hemmender Frauenbilder, Ausbau der aktiven Väterrolle, Abkehr von Anwesenheitskultur und 80-Stunden Arbeitszeit pro Woche für Führungskräfte.

Das Kategoriensystem

Aktuelle berufliche Situation

Biografische Aspekte

- Berufsbiografie
- Persönliche Biografie
 - Eigene Entwicklung
 - Familiengründung
 - Rollenvorbilder
 - Ehrenamtliches Engagement
 - Unterstützung im familiären und beruflichen Kontext
 - Kinder – ein Karriereknick?

Leitungstätigkeit und Motivation der Frauen

- Verantwortungsübernahme
- Ängste und Befürchtungen
- Belastungen in der Leitungstätigkeit

Personalpolitik

- Gezielte Personalentwicklung
- Weiterbildung / Coaching- und Mentoringprogramme

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Gesetzliche Rahmenbedingungen / Frauenquote
- Netzwerke
 - Berufliche Netzwerke
 - Netzwerke zur Kinderbetreuung und zur Pflege von Angehörigen
- Strukturell verankerte Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - Flexibilisierung der Arbeitszeit / Home-Office
 - Führung in Teilzeit
 - Einzelne Maßnahmen
 - Entwicklung einer familienfreundlichen Organisationskultur

Gesellschaftliche Bedingungen

Genderaspekte

- Teams
- Erwartungen
- Führungsstil

Kirche und Caritas

- Das traditionelle Rollenbild
- Ämterverständnis
- Werdegang

Beispiele für die einzelnen Schritte in der qualitativen Auswertung

Screenshot der Auswertungsmaske im Programm Max-QDA

The screenshot displays the Max-QDA software interface. The top menu bar includes options like Projekt, Bearbeiten, Dokumente, Codes, Summaries, Memos, Variablen, Analyse, Mixed Methods, Visual Tools, Fenster, MAXDictio, and Symbolleisten. The main window is divided into several panes:

- Dokumente:** A list of documents with their respective page counts. The selected document is 'Ortsverbandsebene/Kricheldorf W-2-01'.
- Dokument-Browser:** A tree view showing the structure of the selected document. It includes sections like 'Eigene', 'Elterhaus', and 'Persönliche Biografie'.
- Liste der Codings:** A list of codings with their respective page counts. The selected coding is 'Ortsverbandsebene/Kricheldorf W-2-01'.
- Liste der Codes:** A list of codes with their respective page counts. The selected code is 'Ortsverbandsebene/Kricheldorf W-2-01'.

The main text area displays the content of the selected document, showing a transcript of a conversation. The text is organized into paragraphs, with some lines highlighted in yellow. The transcript includes the following text:

148 I: ((unterbricht)) Das war ja schon ne Weichenstellung.

149 PS: Ja. Das wollte ich grad sagen. Das gibt einem natürlich erst mal einen enormen Auftrieb. Das da jemand ist, der einem das ... zutraut. Und /eh/ der sich das wünscht, dass man da wirklich diese Stelle übernimmt. Also das war sicherlich ne Weichenstellung. Ja, das würde ich schon sagen. Und /ehm/ ... das überhaupt diesen Weg. Also, ... mein Vater kommt ja aus dem Kaufmännischen. Ich hab während meines Studiums immer auch bei der Sparkasse ... in den Semesterferien jobben dürfen. Und eigentlich /ehm/ ... diese kaufmännische Richtung hat mir immer ... Spaß gemacht. Freude gemacht. War für mich immer klar, da geht es hin. Und ich merke aber jetzt /Ehm/ Oder ich habe sehr schnell gemerkt. Als ich dann bei der Caritas war. Das zu (verklappen?) mit Sozialem. Das mir das noch mal wieder besser gefällt, als wenn ich jetzt nur /eh/ in nem großen Konzern arbeiten würde...oder so. Weil mir /eh/ ich arbeite gerne mit Menschen. Und /eh/ das ist, das passt einfach gut zusammen.

150 I: ((zustimmend)) /Eh/ Sie hatten eigentlich auch ein Rollenmodell in der eigenen Familie.

151 I: ((zustimmend)) /Eh/ Sie hatten eigentlich auch ein Rollenmodell in der eigenen Familie.

152 I: ((zustimmend)) /Eh/ Sie hatten eigentlich auch ein Rollenmodell in der eigenen Familie.

153 PS: Doch, dass schon. Also da hat er nie /eh/. Das stand nie außer Frage. Also, auch als ich den Wunsch geäußert habe zu studieren, da hätte der nie gesagt, sie geh mal, sie mal zu das du irgendwo eine Ausbildung machst. Nein, das war keine Frage. Also, /eh/ das hat der immer sehr unterstützt. Aber ich glaube, /eh/ der hat immer so. Also so ein bisschen abwartend /eh/ war die Haltung, ne. Ob sie das dann schafft. Also ich mein da kommt immer so die Pubertät. Ich mein, dann ist man relativ faul und ... da konnte er auch nicht so wirklich viel mit Anfangen dann. Und /ehm/ ich glaub, es war immer so, mal gucken ... was da draus wird, ne. Und heute /eh/ ... Ich mein nun sind meine Eltern auch sehr kirchlich geprägt und das

Beispiel für eine exportierte Kategorie im Programm MAX-QDA

Paare- Männer-Motivation für Leitungstätigkeit

Dokument	Code	Anfang	Sequenz-Nr.	Segment	Dokumentgruppe	Seite	Kernaussagen
Ortsverbands ebene/Bohlen P-M-2-06	Motivation	135	1.	Ich habe den Eindruck, dass und da haben wir auch schon darüber gesprochen, dass es weiterhin diese Ambivalenz gibt. Auf der einen Seite hätte sie gerne gehabt, dass ich mehr zu Hause bin, auf der anderen Seite aber auch das gesicherte Einkommen, was ja, das wissen Sie im Caritasbereich auch vom Geschäftsführer jetzt nicht abhebt, wir werden ja nach AVR bezahlt, nach dieser Standardgeschichte, es gibt keine außerordentlichen Dinge und da war es aber so, dass man sagen konnte, dieser sichere Arbeitsplatz, dieser auch ordentlich studierte Arbeitsplatz in Relation vielleicht jetzt zu anderen Stellen, die diese wirtschaftliche Sicherheit, die es dann da gibt, das war schon auch für sie auch wichtig und gut.	Ortsverbandsebene	1	Ambivalente Erwartungen der Partnerin an den Mann – einerseits mehr Zeit für die Familie zu haben und andererseits das gesicherte Einkommen in einer Leitungsposition beizubehalten
Ortsverbands ebene/Bohlen P-M-2-06	Motivation	177	2.	Ich will meine Dinge hinkriegen, ich will sie gut hinkriegen und mache dann auch aus der Motivation deutlich zu viele Stunden.	Ortsverbandsebene	1	Um die Aufgaben gut zu erledigen wird deutlich zu lange gearbeitet
Ortsverbands ebene/Bohlen P-M-2-06	Motivation/Ängste und Befürchtungen	35	3.	meine Frau hätte sicherlich auch nicht gerne, dass ich mehrere Tage dann mal unterwegs bin zu Tagungen, solche Dinge. Ja, das ist immer ein Kompromiss, ein Aushang, also, das gefällt ihr sicherlich nicht alles, aber ich würde auch jetzt nicht sagen, dass sie, habe ich auch nicht den Eindruck, dass sie grundsätzlich unzufrieden ist. Also, dass man sagt, so, sie ist jetzt total nicht einverstanden mit dem, was ich hier tue. Ich meine, dann wäre das sicherlich problematisch für die Beziehung, dass man das in einem Einzelfall hier, aber dass es ihr nicht gefällt, wenn ich ein paar Tage weg bin, ist ja auch positiv, sag ich jetzt mal. Wenn sie sagen würde, Gott sei Dank ist er wieder weg (lacht).	Ortsverbandsebene	1	In der Partnerschaft führt die Leitungstätigkeit zu vielen Kompromissen, vor allem bei häufigen Dienstreisen
Ortsverbands ebene/Bohlen P-M-2-06	Motivation/Ängste und Befürchtungen	41	4.	ich sagen muss, also, so meine Familie so die Pistole auf die Brust setzt und sagt, wenn du den Beruf weiter machst, dann wird aus unserer Familie nichts, dann würde ich mich wahrscheinlich eher für die Familie entscheiden, einen anderen Beruf nehmen,	Ortsverbandsebene	1	Im deutlichen Konfliktfall fällt die Entscheidung eher für die Familie und gegen den Beruf aus
Ortsverbands ebene/Bohlen P-M-2-06	Motivation/Herausforderungen in der Leitungstätigkeit	31	5.	ich sag mal, die Freude an der Verantwortung an dieser Tätigkeit neben all dem Ärger, den es gibt, aber auch die Gestaltungsmöglichkeiten, die meine Rolle hier ausmachen, wo ich sage, ich glaube, es gibt kaum eine Stelle, wo man mehr Entscheidungsverantwortung und auch mehr seine Ideen einbringen kann als in der Geschäftsführungsposition eines Caritasverbandes. Das ist eine, das bedeutet ein sehr hohes Gut auch der Arbeitszufriedenheit. Das ist aber teilweise sicherlich auch ein Stückweit erkauft, indem ich sage, ja, da muss ich an anderer Stelle auch flexibel sein und da muss, geht meine Familie auch ein Stückweit mit.	Ortsverbandsebene	1	Die Leitungstätigkeit eröffnet Gestaltungsspielräume und Entscheidungsverantwortung, was zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, oft aber auch hart erkauft ist.

Beispiel für die vergleichende Analyse der Interviews von Männern und Frauen

3.2 Leitungstätigkeit und Motivation

3.2.1 Motive für die Übernahme einer Leitungsposition

Die Kernaussagen zu den Motiven, die zur Übernahme einer Leitungsposition führen bzw. führten, weisen in der vergleichenden Analyse von Männern und Frauen eine hohe Übereinstimmung auf. Betont werden auffallend oft der Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiheit, mehr Entscheidungsverantwortung sowie der Aspekt der Selbstbestimmung. Es geht auch um Innovation, im Sinne des Schaffens neuer Arbeitsfelder und um das Suchen neuer persönlicher Herausforderungen.

Unterschiede zeigen sich in der Frage der Ausgangsmotivation für die Leitungsmotivation in Bezug auf Macht und Prestige. Frauen betonen, dass diese Aspekte eher männliche Bedürfnisse befriedigen und für weibliche Führungskräfte weniger relevant seien. Dies trifft wohl auch auf den Aspekt des politisch motivierten Führungswillens zu. Männer positionieren sich in ihren Aussagen auch eher in diesem Sinne. Frauen wird hingegen weniger Machtbewusstsein als Motivation für Führungsaufgaben zugeschrieben sowie auch ein anderes Führungsverhalten im Sinne einer Kultur des Miteinanders.

Männer	Frauen
Die Leitungstätigkeit eröffnet Gestaltungsspielräume und Entscheidungsverantwortung, was zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Ankerbeispiel: <i>„...ich sag mal, die Freude an der Verantwortung an dieser Tätigkeit neben all dem Ärger, den es gibt, aber auch die Gestaltungsmöglichkeiten, die meine Rolle hier ausmachen, wo ich sage, ich glaube, es gibt kaum eine Stelle, wo man mehr Entscheidungsverantwortung und auch mehr seine Ideen einbringen kann als in der Geschäftsführungsposition eines Caritasverbandes. Das ist eine ... das bedeutet ein sehr hohes Gut..auch der Arbeitszufriedenheit.“</i>	- Leitungstätigkeit ermöglicht persönliche Spielräume und Gestaltungsfreiheit – auch gegen Widerstände - Das Erleben von Fremdbestimmung am Arbeitsplatz war ausschlaggebend dafür, eine Leitungsposition anzustreben - Leitung ermöglicht ein hohes Maß an Selbstbestimmung Ankerbeispiele: <i>„...auch die Möglichkeit echt Gestaltungsspielraum auch zu haben wider allen hierarchischen Widerständen.“</i> <i>„Ich habe gesagt, ich will selber Leitung werden, da habe ich mein eigenes Gebiet und mein eigenes Reich und kann meine Sachen so machen, wie ich mir das auch inhaltlich immer vorgestellt hatte. War auch immer nicht ganz einfach.“</i>
Motivation zur Leitung ist auch Gestaltungswille	Leitung bedeutet Spaß am Gestalten förderlicher Bedingungen für Mitarbeiter/-innen und Klienten/-innen
Beruf hat einen sehr hohen Stellenwert im Leben	Bei alleinstehenden Personen bestimmen die dienstlichen Verpflichtungen maßgeblich das Leben
Der Wechsel in die Leitungstätigkeit ist eine persönliche Herausforderung Neues zu wagen.	- Leitungsaufgabe schafft den Freiraum um neue Projekte und Aufgabenbereiche zu entwickeln - Leitung bedeutet auch, sich immer wieder neu zu orientieren und neuen Herausforderungen zu stellen
Leitungstätigkeit ermöglicht es auch, ein kollegiales Arbeitsklima entscheidend zu prägen.	- Personalentwicklung ist spannend - Führung heißt auch, eine Kultur des Miteinander zu schaffen
Motivation für Verantwortungsübernahme wird durch Erfahrungen und Leitungsaufgaben in der kirchlichen Jugendarbeit auch biografisch angelegt Ankerbeispiel: <i>„...ich war schon immer jemand, der gern Verantwortung übernommen hat, sei also; ich hab', denk' ich, ein klassisches katholisches Milieu oder Sozialisation im katholischen Milieu hinter mir, von der Kinder-, Jugendarbeit über Pfarrgemeinderat und so weiter. Und hab' in all diesen Phasen immer Verantwortung übernommen.“</i>	Übernahme von Verantwortung schon biografisch früh verankert Ankerbeispiel: <i>„...ich denke, ich war schon immer ein Mensch, der gerne Verantwortung übernommen hat, also mich auch nicht davor gescheut habe, /ehm/ es ist ja auch spannend, irgendwas /ehm/ ja voranzubringen /ehm/, auch etwas zu entwickeln.“</i>

Ein ausgeprägter Führungswille gehört zur Persönlichkeit.	- Das Führungsverhalten von Männern und Frauen ist sehr verschieden - Frauen geht es weniger um Macht und politische Ambitionen. - Für Frauen stehen Statussymbole, Anerkennung und Macht nicht so stark im Vordergrund
Leitungsaufgaben haben auch eine ausgeprägte politische Dimension, die sie reizvoll macht.	
Führungspersonen sind die mit mehr Ehrgeiz	Persönlicher Ehrgeiz als Ausgangspunkt für Leitungstätigkeit Ankerbeispiel: <i>„Ich bin natürlich schon so strukturiert, dass Männer merken: oho, da ist jemand, der macht mir das Ding, ne. Also, und ich bin da auch so. Ich bin sehr leistungsorientiert, ehrgeizig..“</i>
Übernahme von Führungsverantwortung hat auch mit dem Meistern von Herausforderungen und mit Prestige zu tun. Ankerbeispiel: <i>„Die Frage .. ja, Prestige oder so, Macht spielt ja auch immer eine Rolle (..) mag durchaus auch mit dabei gewesen sein.“</i>	- Anerkennung der Öffentlichkeit für innovative Arbeit tut gut und ermöglicht stetiges Wachstum des Verbands. - Führung bringt ein großes Maß an Anerkennung - Führungspersonen haben immer einen persönlichen Profit, egal ob Mann oder Frau Ankerbeispiel: <i>„...diese Strategie im Hinterkopf zu haben, hilft uns /ehm/ auf dem Weg zu bleiben, sich nicht zu verzetteln, /ehm/ wir /eh/ was ich jetzt an Rückmeldungen bekomme von öffentlicher Seite, ist ..klein aber fein.“</i>

3.2.2 Herausforderungen in der Leitungstätigkeit

Es besteht Übereinstimmung bei Männern und Frauen, dass die zentrale Herausforderung in einer Leitungsposition darin besteht, vielen Ansprüchen gleichzeitig gerecht werden zu müssen und dabei eine gute Balance zu wahren. Es geht dabei um eine sinnvolle und konstruktive Verknüpfung der Perspektiven Fachlichkeit, Mitarbeiterführung und zunehmend auch um die Sicherung der ökonomischen Basis. Das erzeugt in der Leitungsposition eine hohe Drucksituation und zuweilen auch Überlastung.

Während jedoch aus der männlichen Perspektive vor allem auf die dafür notwendigen eigenen Kompetenzen der Führungskraft in vielerlei Hinsicht verwiesen wird, rückt in den Interviews mit den Frauen der Aspekt des konstruktiven und kreativen Miteinanders stärker in den Mittelpunkt, das die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Akzeptanz ihrer Schwächen thematisiert.

Männer	Frauen
Leitung bedeutet nicht nur ein hohes Maß an Fachlichkeit, sondern vor allem auch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit.	In der Leitungsposition fehlt manchmal die Arbeit an der Basis, also die eigentliche Fachlichkeit.
Leitungsaufgaben bieten oft zu wenig Möglichkeiten die eigene Fachlichkeit genügend zu zeigen.	
Eine Führungskraft muss Entscheidungen	Druck ist Teil einer Position in einer obersten

fällen und kommunizieren können.	Leitungsebene
Eine ausreichende Sensibilität für potenzielle Belastungssituationen ist notwendig	Das Herstellen einer Balance und das Vermeiden eines Übermaßes an Terminen ist ein Gradmesser für gute Führung
Eine Führungsperson braucht Neugier und Offenheit	Die Führungsrolle anzunehmen und auszufüllen ist am Anfang schwierig
Führung braucht auch Innovation und Eigeninitiative	- Leitung muss auch ausgehalten werden - man braucht Mut und eine gute Standfestigkeit - Man muss sich auch selbst motivieren können, weil das Lob von außen oft fehlt
In Überlastungssituationen wird doch auch die Sinnhaftigkeit der Leitungstätigkeit in Frage gestellt	Druck in der Leitungsposition entsteht durch den eigenen Anspruch
Zweifel an der Leitungsaufgabe kommen nicht wegen der inhaltlichen Aufgaben, sondern wegen Konflikten in der Organisation und mangelnder Wertschätzung.	Die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer Leitungsposition stellt sich vor allem in Phasen schwieriger Arbeitsatmosphäre
Leitungstätigkeit macht auch angreifbar, es geht nicht immer ohne persönliche Kränkungen ab. Man darf nicht von der Anerkennung anderer Personen abhängig sein.	- Leitung bedeutet auch Zerreißproben und zwischen allen Stühlen sitzen - Führungspositionen machen angreifbar und manchmal auch einsam - Führung kann auch zwischen den Ansprüchen der Organisation und der Fürsorge für Mitarbeiter zerreiben
Als Führungskraft die Rolle als Dienstvorgesetzter wahrnehmen zu müssen ist unvermeidbar.	Mitarbeiterführung ist ein Wechselspiel zwischen Akzeptanz von Schwächen und Freude am kreativen Miteinander.
Die Bearbeitung von Personalfragen, vor allem bei Schwierigkeiten, ist emotional anstrengend.	Mitarbeiterverantwortung in Bereichen, in denen die eigene Fachlichkeit fehlt, wird als belastend erlebt.
Erleben von hoher Verantwortung in Personalangelegenheiten.	
Führungsentscheidungen sind nicht immer populär, man muss auch Ärger aushalten können.	Leitungsposition wäre nicht angetreten worden, wenn die Belastungen und Schwierigkeiten damit vorher klar gewesen wären
Es ist nicht einfach Aufgaben zu delegieren, weil in vielen Fällen die Präsenz der Leitung erwartet wird.	Überstunden werden nicht aufgeschrieben, weil es sonst zu frustrierend ist
Konferenzen und Sitzungen werden als belastend und nicht immer als sinnvoll angesehen.	Führungsaufgaben wahrnehmen bedeutet Präsenz auf vielen Ebenen
Führungspersonen sind wichtige	Sich selbst und seine Bedürfnisse aus dem

Rollenvorbilder, um deutliche Grenzen in der zeitlichen Verfügbarkeit zu ziehen.	Blick zu verlieren, beeinträchtigt die eigene Familie und die Führungsrolle im Beruf
Die Begrenzung der ständigen zeitlichen Verfügbarkeit hat viel mit Selbstorganisation und Delegation zu tun.	Arbeiten gehört auch am Wochenende und an Feiertagen zum Programm
Frauen organisieren Leitung oft anders als wir Männer	Verantwortlich zu leiten bedeutet auch, für Entlastung zu sorgen
Gute Leitung zeigt sich auch in der Größe, Mitarbeiter/-innen wachsen zu lassen.	Frauen in der Leitungsebene A sind Pionierinnen - sie kämpfen auch für andere Frauen
Die starke Ökonomisierung im Sozial- und Gesundheitsbereich führt dazu, dass Frauen vor der Übernahme einer hohen Leitungsebene eher zurückschrecken. Das war in den örtlichen Caritasverbänden früher anders.	Der ökonomische Druck im Sozial- und Gesundheitsbereich wird größer. Das wird als besondere Herausforderung erlebt.

3.2.3 Belastungen durch die Leitungsposition

Männer	Frauen
Um die Leitungsaufgaben gut zu erledigen wird deutlich zu lange gearbeitet, oft zu Lasten der Familie. Ankerbeispiel: <i>„Der Erfolg ist aber teilweise sicherlich auch ein Stück weit erkaufte, indem ich sage, ja, da muss ich an anderer Stelle auch flexibel sein und da muss /mhm/ geht meine Familie auch ein Stück weit mit.“</i>	Leitungspersonen, die das Privatleben vernachlässigen, sind schlechte Vorbilder Ankerbeispiel: <i>„...wir fahren eigentlich relativ viel mit relativ wenig Personal. Und von daher muss ich so sagen; ich bin insofern ein schlechtes, eh, Beispiel weil, eh, wenn mein Mann hier säße, würde er mit Sicherheit sagen, der Anteil der sozusagen fürs Private geblieben ist, eh, war manchmal, eh, sehr knapp.“</i>
- Kinder sind für höhere Leitungspositionen eher hinderlich. - Jüngere Männer mit Familie und Kindern scheuen sich auch vor Führungsaufgaben, weil damit viel zeitlicher Druck, Verantwortlichkeit in Konfliktsituationen und große zeitliche Belastung verbunden werden. Das steht für viele in keinem Verhältnis zu den Vorteilen. Ankerbeispiel: <i>„...und was ich erlebe ist, dass ein Hinderungsgrund ist, mehr Verantwortung zu übernehmen, glaube ich /ehm/ die Frage, dass die Erwartung an mehr Belastung da ist. Und das meine ich jetzt nicht nur auf die zeitliche Ressource hin, sondern /eh/ sich für etwas ganz verantwortlich zu fühlen, hat auch eine Rückwirkung auf das, was im Kopf passiert. Also man beschäftigt sich mit</i>	- Die Entscheidung für die Karriere bedeutet für Frauen oft auf eine eigene Familie zu verzichten - Fast alle Frauen in der Führungsebene sind zwar verheiratet, aber kinderlos Ankerbeispiel: <i>„Als junger Mensch, ja, irgendwo will man Fuß fassen, man will sich ein bisschen etablieren dann kann man auch viel eher Familie aufbauen und dann kommt es immer drauf an, wie einem .. wie schnell einem das gelingt, ja. Und wenn man da natürlich viele Jahre dafür braucht, dann kann es passieren, dass Familie hinten runter fällt. (...)Frauen in Leitungsfunktion oder Führungsposition /ehm/, hier in meinem näheren Umfeld, merke ich das, dass sie häufig auch alleine leben, also entweder wirklich Partnerschaften dann auseinander gegangen</i>

<i>Fragen, man ist mit Konflikten beschäftigt, mit Entwicklungen beauftragt. Man will auch etwas erreichen. Und ich glaube, dass das ein Punkt ist, der der ein Stück weit Ängste auslöst und hinderlich wirken kann in Richtung Familie. Und dann zu sagen, also ich bleibe lieber auf einer anderen Ebene /eh/ und würde da dann auch meine berufliche Zufriedenheit finden, aber für die Familie genügend Zeit haben.“</i>	<i>sind, oder gar nicht erst eine Partnerschaft, oder immer wieder gar nicht zu einer Ehe kam, und dann denke ich immer, das ist Los der Frauen, die Karriere machen.“</i>
• In der Partnerschaft führt die Leitungstätigkeit zu vielen Kompromissen, vor allem bei häufigen Dienstreisen.	• In Beziehungen sind Führungspositionen für beide Partner schwer realisierbar • Ständige Dienstreisen sind ein Belastungsfaktor
• Ambivalente Erwartungen der Partnerin an den Mann - einerseits mehr Zeit für die Familie zu haben und andererseits das gesicherte Einkommen aus einer Leitungsposition beizusteuern	• Vereinbarkeit von Leitungsposition mit der Mutterrolle bedeutet oft, ein schlechtes Gewissen zu haben • Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch eine Generationenfrage
• Führungsverantwortung kann auch einsam machen. Da kann das familiäre Umfeld wichtig und hilfreich sein.	• Leitungspersonen muten den eigenen Familien oft zu viel zu.
• In der Leitungsverantwortung ist es schwierig, eine längere Elternzeit zu nehmen oder beruflich einen Gang zurückzuschalten.	• Leitungsposition erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, auch bei familiären Belastungen
• Speziell die Leitungsverantwortung in einem Referat macht Teilzeitarbeit oder Telearbeit in größerem Ausmaß schwer realisierbar. Da ist Präsenz erforderlich.	• Führungstätigkeit heißt oft arbeiten am Anschlag
• Reduktion der Arbeitszeit auf Grund familiärer Anforderungen muss hart erkämpft werden und stößt eher auf Missfallen bei den Vorgesetzten.	• Vereinbarkeit von Familie und Wahrnehmen einer Führungsaufgabe muss möglich sein
• Karriere war nur möglich, weil die Ehefrau den Rücken frei gehalten hat. Das ist heute auch Thema in der Familie.	• Mit der Übernahme von mehr Verantwortung wird die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuungszeiten immer schwieriger
• Die verantwortliche Übernahme einer Leitungsaufgabe macht eine gute Work-Life-Balance fast unmöglich.	• Es ist schwierig eine gute Work-Life-Balance hinzubekommen - eigene und familiäre Anliegen kommen oft zu kurz. • Freie persönliche Zeit muss gut geplant werden
• Leitungspersonen machen sich die Frage der Work-Life-Balance manchmal unnötig schwer.	• Zeitliche Grenzen setzen bedeutet auch, sich selbst und seine Bedürfnisse ernst zu nehmen und zu schützen • Ein Übermaß an zeitlicher Beanspruchung wird spürbar an körperlichen Beschwerden

Es zeigt sich, dass die beschriebenen Belastungen einer Führungskraft aus weiblicher und männlicher Perspektive vor allem die Bereiche „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Work-Life-Balance“ betreffen. Es besteht Übereinstimmung, dass familiäre Belange mit der Übernahme einer

Leitungsposition nur schwer gut vereinbar sind und dass die Belastungen mit dem Wachsen der Verantwortung zunehmen. Während aber die Männer in der Leitungsebene A darauf verweisen, dass ihnen die Partnerin den Rücken frei gehalten, bzw. selbst beruflich zurückgesteckt hat, sind Frauen in vergleichbaren Positionen in der Regel kinderlos, auch wenn sie verheiratet sind.

Eindeutiger als die Männer verweisen die Frauen in den Interviews auf ihre Funktion als Rollenvorbilder – in Bezug auf nachfolgenden Generationen von Frauen, aber auch im Kontext des Vorlebens eines guten Zeitmanagements, das auch auf eigene Bedürfnisse Rücksicht nimmt. Männer verweisen demgegenüber eindeutiger darauf, dass das Übermaß an zeitlicher Verfügbarkeit eben der Preis für eine Leitungsposition sei, den man dafür in Kauf nehmen müsse.

3.2.4 Motivationsfördernde Einflüsse und Faktoren

Männer	Frauen
Der Einstieg in Leitungspositionen kann durch Coaching abgefedert werden.	Anerkennung spornt an zu weiteren Leistungen und macht mutiger
- Verantwortung zu teilen ist entlastend - Ob eine Leitungsposition in Teilzeit funktioniert ist vom eigenen Wollen abhängig	Frauennetzwerke machen belastende Situationen in der Leitungsposition besser erträglich
Leitungsaufgaben zu teilen ist sicher denkbar, in der Praxis aber schwer zu verwirklichen.	Doppelte Geschäftsführung entlastet, bedeutet aber auch einen hohen Abstimmungsbedarf
	- Entlastung ist wichtig, in Form von Gesprächen mit Freunden, Supervision oder schönen Erlebnissen. - Für Entlastung zu sorgen und Hilfe anzunehmen schafft Freiräume Ankerbeispiel: <i>„...ich bin dann dankbar, dass ich natürlich Gesprächspartner habe, /ehm/ und Freunde habe die, die da einfach, ja, die sich auch dem, das ein Stück mit anhören, ja, und die teilweise auch in solcher Verantwortung sind /ehm/, und das auch ein Stück nachvollziehen können, und verstehen können, und /ehm/ das entlastet natürlich manchmal auch, also bis hin natürlich auch Supervision und manchmal muss man sich da auch selber mal was Gutes gönnen.“</i>

Die motivationsfördernden Maßnahmen und Faktoren, die von den Männern benannt werden beziehen sich vor allem auf die Optimierung der Arbeitsabläufe und –bedingungen, wie Coaching, und das Teilen von Führungsverantwortung – ein Modell das aber in der Beschreibung und Bewertung stark konträr gesehen wird.

Frauen beschreiben darüber hinaus auch die wichtige Funktion von persönlichen Netzwerken und der entlastenden Wirkung von Gesprächen mit nahestehenden Personen, aber auch die Bedeutung von bewusst als Ausgleich gesuchten schönen Erlebnissen. Insgesamt wird dabei auf der weiblichen Seite ein

größeres Bewusstsein für die starke Verbindung von individueller Lebenszufriedenheit und der Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung deutlich.

Übersichtstabelle mit Items, denen im Durchschnitt zugestimmt wurde (Werte zwischen 1 und 2.45)

Förderliche Faktoren für das Erreichen der Leitungsposition		Förderliche Faktoren für den Verbleib in der Leitungsposition	
familiär	organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (1.69)	familiär	organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (1.64)
	emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (1.55)		emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (1.59)
beruflich	Unterstützung durch berufliches Netzwerk (2.14)	beruflich	Unterstützung durch berufliches Netzwerk (1.93)
	öffentliche Ausschreibung der Stelle (2.15)		
	Ermutigung durch Kolleg(inn)en, Vorgesetzte (1.84)		Ermutigung durch Kolleg(inn)en, Vorgesetzte (1.76)
	das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können (1.94)		das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können (2.16)
	das Angebot, die Arbeitszeit selbständig einteilen zu können (1.86)		das Angebot, die Arbeitszeit selbständig einteilen zu können (1.69)
	die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung (2.09)		die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung (2.01)
persönlich	Erwartung inhaltlichen Gestaltungsspielraums (1.43)	persönlich	Möglichkeit inhaltlichen Gestaltungsspielraums (1.39)
			Vergleichsweise hohes Einkommen (2.18)
	Erwartung von Verantwortungsübernahme (1.43)		Möglichkeit von Verantwortungsübernahme (1.40)
	Neugier (1.53)		Neugier (1.50)
			Möglichkeit, Macht zu haben (1.97)
			Hohe Flexibilität der Arbeitszeit (1.71)
	Erwartung, dass Arbeit sinnstiftend ist (1.53)		Erwartung, dass Arbeit sinnstiftend ist (1.49)
	Selbstwirksamkeit (1.52)		Selbstwirksamkeit (1.46)
	positive Konsequenzerwartungen (2.07)		positive Konsequenzerwartungen (1.68)
	starke Absicht (2.11)		starke Absicht (1.64)
	Passung (1.59)		Passung (1.49)
	Fähigkeit, längerfristig planen zu können (1.86)		Fähigkeit, längerfristig planen zu können (1.67)
	Fähigkeit, sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen (1.67)		Fähigkeit, sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen (1.55)
	Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten (1.48)		Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten (1.40)
Hemmende Faktoren für das Erreichen der Leitungsposition		Hemmende Faktoren für den Verbleib in der Leitungsposition	
familiär	die Tatsache, dass wir Kinder haben (2.45)	familiär	
			persönliche Krisen (2.26)
beruflich	./.	beruflich	kaum persönliche Begleitung zu haben (Mentorin) (2.44)
persönlich	./.	persönlich	die Einsamkeit auf dieser Position (2.48)

Fragebogen der Online-Befragung

Anmerkung: Der Fragebogen ist aus Platzgründen nicht in der Version wiedergegeben, in der er Online zu lesen war.

1. Einführungstext der Aufforderungs-E-Mail

Einladung zur Teilnahme an einer Befragung zum Thema „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas“

Sehr geehrte Damen,

im Rahmen des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen in der Caritas“ hat der Deutsche Caritasverband eine wissenschaftliche Studie bei der Katholischen Hochschule Freiburg in Auftrag gegeben. In dieser Studie soll es darum gehen, die förderlichen und hemmenden Faktoren zu ermitteln, die bei der Übernahme von Führungspositionen bei der Caritas für Frauen von Bedeutung sind. Dabei sollen individuelle, organisationsspezifische sowie gesellschaftliche Aspekte Berücksichtigung finden. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie will der Deutsche Caritasverband Instrumente der Förderung des Zugangs zu Führungspositionen schaffen.

Wie wenden uns heute an Sie als Mitarbeiterin in einer Führungsposition bei der Caritas und bitten Sie darum, an der Online-Befragung teilzunehmen. Mit ihren Angaben können Sie persönlich einen großen Beitrag für das oben genannte Projekt leisten.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns bei unserer Arbeit unterstützen würden!

Bitte nehmen Sie sich ca. 20 Minuten Zeit und füllen Sie den folgenden Fragebogen aus, der sich auf allgemeine Angaben sowie förderliche und hinderliche Faktoren für die Übernahme einer Führungsposition bezieht. Bitte denken Sie bei den Fragen nicht zu lange über die mögliche Antwort nach. Die erste Antwort, die Ihnen einfällt, ist meistens auch die für Sie zutreffende. Der Fragebogen wird **streng vertraulich** behandelt: Ihre Angaben werden **anonymisiert** weiterverarbeitet und die ausgefüllten Fragebögen nach Abschluss der Auswertungen vernichtet. Außer den Mitarbeitern des Projekts an der Katholischen Hochschule Freiburg bekommt die Fragebögen niemand zu Gesicht.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Prof. Dr. Wiebke Göhner



2. Einführungstext des Online-Fragebogens

„Gleichgestellt in Führung gehen“

Herzlich Willkommen zur Online-Befragung zum Thema „Gleichgestellt in Führung gehen“!

Die Durchführung der Studie erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten, schon bearbeiteten Teil wurden die Erfahrungen, die Frauen und Männer auf ihrem Weg zur Führungsposition gemacht haben, in Interviews erhoben. Auf der Basis dieser Befragungen wurde nun im vorliegenden zweiten Teil der Studie ein Online-Fragebogen entwickelt, welcher als breit angelegte quantitative Befragung durchgeführt wird.

Bitte denken Sie bei den Fragen nicht zu lange über die mögliche Antwort nach. Die erste Antwort, zu der Sie tendieren ist meistens auch die für Sie zutreffende.

Bitte klicken Sie den Fragebogen nicht erst einmal durch, sondern füllen Sie den Bogen beim ersten Ansehen auch aus. Wenn Sie den Bogen komplett durchgeklickt haben, erlischt Ihr Zugangscode und Sie können nicht mehr auf den Bogen zugreifen, unabhängig davon, ob Sie bereits Angaben gemacht haben oder nicht.

Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Mithilfe!

Prof. Dr. Wiebke Göhner





3 Variablen, Fragestellungen und Antwortformate des Online-Fragebogens

Codierung	Variablen	Fragestellung	Antwortkategorien
1.1.1	Angaben zu Ihrer Person		
GF1.1.1	Alter	Wie alt sind Sie?	... Jahre
GF1.1.2	Höchster Schul-/ Ausbildungsabschluss	Welchen <u>höchsten</u> Schul-/ Ausbildungs <u>abschluss</u> haben Sie erreicht?	- Hauptschule oder vgl. Abschluss - Realschule oder vgl. Abschluss - (Fach-)Hochschulreife - Lehre - Fachschulausbildung - Hochschulstudium - Aufbaustudium - Promotion, Habilitation - keinen Abschluss
GF1.1.3	Ausbildungs-fach	In welcher Fächergruppe haben Sie Ihren höchsten Ausbildungsabschluss erreicht?	- Sozialwesen - Gesundheitswesen - Verwaltung / Recht / BWL - Theologie - Sonstige: ...
GF1.1.3_ot her			
1.2.1	Angaben zu Ihrer Familie: Eltern, Geschwister		
GF1.2.1_1	Höchster	Welchen höchsten Bildungsabschluss	- Hauptschule oder vgl. Abschluss - Realschule oder vgl. Abschluss - (Fach-)Hochschulreife - Lehre - Fachschulausbildung - Hochschulstudium - Aufbaustudium - Promotion, Habilitation - keinen Abschluss - nicht bekannt
GF1.2.1_2	Abschluss der Eltern	haben jeweils Ihr Vater und Ihre Mutter?	
GF1.2.2_1	Berufs-tätigkeit der Eltern	Als Sie noch in Ihrem Elternhaus gelebt haben, war Ihr Vater / Ihre Mutter da überwiegend erwerbstätig?	- überwiegend in Vollzeit erwerbstätig - überwiegend in Teilzeit erwerbstätig - überwiegend arbeitslos - überwiegend nicht erwerbstätig / Hausfrau/-mann - nicht zutreffend (<i>falls verstorben bzw. nicht bekannt</i>)
GF1.2.2_2			
GF1.2.3	Geschwister	Haben Sie Geschwister?	- ja - nein
GF1.2.4a_1-6		Wie alt sind Ihre Geschwister und welches Geschlecht haben diese?	Alter: - 1. Geschwister: ... - 2. Geschwister: ... - ... bis 6. Geschwister Geschlecht: - 1. Geschwister: m ... w ... - 2. Geschwister: m ... w ... - bis 6. Geschwister



Angaben zu Ihrer Familie - allgemein			
1.2.5	Aktueller Familienstand	In welchem Familienstand leben Sie aktuell?	- in Partnerschaft lebend - allein lebend
1.2.6	Zu pflegende Angehörige	Haben oder hatten Sie während Ihrer Zeit in einer Leitungsposition pflegebedürftige Angehörige?	-ja -nein
1.2.7	Zu pflegende Angehörige	Wie viele Angehörige pflegen Sie derzeit oder haben Sie gepflegt (während Ihrer Zeit in einer Leitungsposition)?	... Personen
1.2.8_1-8	Betreuung der pflegebedürftigen Angehörigen	Welche Art der Betreuung nutzen Sie für Ihre Angehörigen bzw. haben Sie genutzt? Versuchen Sie einzuschätzen, welche Betreuungsart wie viel Prozent der Betreuung insgesamt (1005) eingenommen hat/einnimmt	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer kommunalen Einrichtung
1.2.9_1-4	Ressourcen bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger	Auf welche Ressourcen können bzw. konnten Sie bei der Pflege Ihrer Angehörigen zurückgreifen?	trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu - finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke
1.2.9_1a-4a	Bedeutung der Ressourcen bei der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger	Welche Bedeutung haben bzw. hatten die jeweiligen Ressourcen für Sie?	trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu - finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke
1.2.10	Kinder	Haben Sie Kinder?	- ja - nein
1.2.11_1-6	Kinderanzahl und -alter	Wie alt sind Ihre Kinder?	- Kind 1: ... - Kind 2: ... - bis Kind 6



1.2.12_1-8	Kinder- betreuung im Alter von 0-6 Jahren	Welche Art der Kinderbetreuung nutzen Sie für Ihre Kinder bzw. haben Sie genutzt? Versuchen Sie einzuschätzen, welche Betreuungsart wie viel Prozent der Betreuung insgesamt (100%) eingenommen hat / einnimmt – zunächst einmal für alle Ihre Kinder in dem Zeitraum, in dem diese zwischen 0 und 6 Jahre alt waren bzw. sind, d.h. unabhängig vom heutigen Alter der Kinder	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung
1.2.12a_1-8	Kinder- betreuung im Alter von 7-14 Jahren	Welche Art der Kinderbetreuung nutzen Sie für Ihre Kinder bzw. haben Sie genutzt? Versuchen Sie einzuschätzen, welche Betreuungsart wie viel Prozent der Betreuung insgesamt (100%) eingenommen hat / einnimmt – nun für alle Ihre Kinder in dem Zeitraum, in dem diese zwischen 7 und 14 Jahre alt waren bzw. sind, d.h. unabhängig vom heutigen Alter der Kinder	- ich betreue selbst - Betreuung durch Partner/-in - Betreuung durch andere Familienangehörige (z.B. Eltern, Geschwister) - Betreuung durch andere Personen als die eigene Familie - Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers - Betreuung in einer anderen kirchlichen Einrichtung - Betreuung in einer sonstigen privaten Einrichtung - Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung
1.2.13_1-4	Ressourcen bei der Kinder- betreuung	Auf welche Ressourcen können bzw. konnten Sie bei der Kinderbetreuung zurückgreifen?	trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu - finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke
1.2.13_1a-4a	Bedeutung der Ressourcen bei der Kinder- betreuung	Welche Bedeutung haben bzw. hatten die jeweiligen Ressourcen für Sie?	trifft völlig zu - trifft ziemlich zu - teils - teils - trifft kaum zu - trifft (gar) nicht zu - finanzielle R. - familiäre R. - persönliche (z.B. Belastbarkeit) - private Netzwerke



1.2.14	Einschätzung des Ausmaßes des Ganztagsbetreuungsangebots	Unabhängig davon, ob Sie selbst Kinder haben, wie zufriedenstellend schätzen Sie das Angebot an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen in Ihrer Region ein?	- sehr zufriedenstellend - eher zufriedenstellend - eher nicht zufriedenstellend - nicht zufriedenstellend
--------	--	---	---

Die nächsten Fragen beziehen sich auf Aspekte, die Sie während Ihrer beruflichen Laufbahn möglicherweise als fördernd oder eher als herausfordernd - im Sinne von hemmend - wahrgenommen haben. Wir bitten Sie dabei, zwischen der Zeit vor Übernahme Ihrer Leitungsposition und der aktuellen Zeit zu unterscheiden. Es ergeben sich vier Fragengruppen:

- 1) Förderliche Aspekte in der Zeit vor Übernahme der Leitungsposition (familiäre, berufliche, persönliche Aspekte)
- 2) Herausfordernde Aspekte in der Zeit vor Übernahme der Leitungsposition (familiäre, berufliche, persönliche Aspekte)
- 3) Förderliche Aspekte in der aktuellen Zeit (familiäre, berufliche, persönliche Aspekte)
- 4) Herausfordernde Aspekte in der aktuellen Zeit (familiäre, berufliche, persönliche Aspekte)

Zu 1) Inwieweit stimmen Sie zu, dass die nachfolgenden Aspekte förderlich dafür waren, dass Sie Ihre Leitungsposition erreichen konnten? Diese Fragen beziehen sich auf die Zeit vor Übernahme Ihrer Leitungsposition.

123

Code	Variablen	Fragestellung	
			- stimme voll und ganz zu - stimme eher zu - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu - trifft bei mir nicht zu
1.4.1_1	familiär	Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... die organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. bzgl. Kinderbetreuung oder Haushalt)
2			... die organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitgliedern (z.B. Eltern, Geschwister)
3			... die emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (im Sinne von Ermutigung)
4			... die emotionale Unterstützung von weiteren Familienmitgliedern (im Sinne von Ermutigung)
1.4.2_1	beruflich	Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... die Unterstützung von einem/r „persönlichen/r Begleiter/in“ (im Sinne eines beruflichen Mentorings)
2			... die Unterstützung durch mein berufliches Netzwerk
3			... die öffentliche Ausschreibung der Stelle
4			... die Ermutigung durch eine Kollegin/einen Kollegen und/oder durch Vorgesetzte
5			... das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können
6			... das Angebot, Telearbeit nutzen zu können

7			... das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können
8			... das Angebot, Arbeitszeiten selbständig einteilen zu können
9			... das Angebot, ein Sabbatjahr durchführen zu können
10			... das Angebot, eine geteilte Leitung zu praktizieren
11			... das Angebot, Videokonferenzen (z.B. Skype™) nutzen zu können
12			... die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung
13			... die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind)
14			... die Regelung im Unternehmen, eine bestimmte Quote von Frauen einzustellen
1.4.3_1	persönlich	Förderlich für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... meine Erwartung, dass die Leitungsposition inhaltlichen Gestaltungsspielraum bietet
2			... meine Erwartung eines höheren Einkommens
3			... meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu können
4			... meine Erwartung, Macht und Entscheidungsbefugnis zu haben
5			... meine Erwartung, hohen gesellschaftlichen Status zu erreichen
6			... meine Neugier auf diese Position
7			... meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu können
8			... meine Erwartung einer hohen Flexibilität bzgl. der Arbeitszeit
9			... mein Bestreben, keine/n Vorgesetzte/n mehr zu haben
10			... meine Erwartung, dass meine Arbeit in einer sozial-caritativen Organisation sinnstiftend ist
11			... meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können
12			... meine Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren (z.B. Anerkennung, Flexibilität, ...)
13			... meine starke Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen
14			... meine Überzeugung, dass genau diese Stelle zu mir passt
15			... meine Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und -schritte längerfristig und genau zu planen
16			... meine Fähigkeit, mich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen
17			... meine Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten und gut vermitteln zu können

Zu 2) Inwieweit stimmen Sie zu, dass die nachfolgenden Aspekte herausfordernd - im Sinne von hemmend - dafür waren, dass Sie Ihre Leitungsposition erreichen konnten? Diese Fragen beziehen sich auf die Zeit vor Übernahme Ihrer Leitungsposition.

Code	Variablen	Fragestellung	
- stimme voll und ganz zu - stimme eher zu - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu - trifft bei mir nicht zu			
1.5.1.1	familiär	Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... eine mögliche negative Reaktion in der Partnerschaft (z.B. Skepsis)
2			... die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät
3			... die Erwartung, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen
4			... die Priorisierung der Berufsperspektiven des/der Partners/-in
5			... persönliche Krisen (gesundheitlich, familiär)
6			... die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben
7			... die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung in der Partnerschaft)
8			... die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung von weiteren Familienmitgliedern)
9			... auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein innerhalb der Partnerschaft
10			... auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein von weiteren Familienmitgliedern
1.5.2_1	beruflich	Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... nur ein sehr kleines berufliches Netzwerk zu haben
2			... die öffentliche Ausschreibung der Stelle
3			... kirchenrechtliche Rahmenbedingungen
4			... das Frauenbild der Amtskirche
5			... (mehrfache) Ablehnung(en) bei früheren Bewerbungsverfahren
6			... die Notwendigkeit, in Vollzeit arbeiten zu müssen
7			... die Notwendigkeit, überwiegend vor Ort arbeiten zu müssen
8			... festgelegte Arbeitszeiten
9			... die Leitungsposition alleine innehaben zu müssen (keine Möglichkeit einer geteilten Leitung)
10			... die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung
11			... die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen
12			... meine vergleichsweise niedrige Qualifikation

1.5.3_1	persönlich	Herausfordernd für das Erreichen meiner Leitungsposition war, ...	... meine Erwartung, in der Leitungsposition zu vereinsamen
2			... meine Erwartung, vergleichsweise wenig Einkommen zu erhalten
3			... meine Erwartung, Verantwortung übernehmen zu müssen
4			... meine Erwartung, Macht und Entscheidungsbefugnis zu haben
5			... meine Erwartung, hohen gesellschaftlichen Status zu erreichen
6			... meine Erwartung, politische Interessen vertreten zu müssen
7			... meine Erwartung, feste Arbeitszeiten zu haben
8			... meine Erwartung, nur noch Mitarbeiter/-innen zu haben (und keine/-n Vorgesetzte/-n)
9			... meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können
10			... meine geringe Überzeugung, positive Konsequenzen zu erfahren (z.B. Anerkennung)
11			... meine geringe Absicht, diese Stelle erreichen zu wollen
12			... meine geringe Überzeugung, dass genau diese Stelle zu mir passt
13			... meine geringe Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und -schritte längerfristig und genau zu planen
14			... meine Neigung, mich durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen
15			... meine eher unbeholfene Art der Kommunikation
16			... meine Angst, eher überfordert zu sein
17			... dass der Mehrwert dieser Stelle für mich nicht erkennbar ist

Zu 3) Inwieweit stimmen Sie zu, dass die nachfolgenden Aspekte förderlich für Ihr längerfristiges Verbleiben in der aktuellen Leitungsposition sind? Diese Fragen beziehen sich auf die aktuelle Zeit.

Code	Variablen	Fragestellung	
			- stimme voll und ganz zu - stimme eher zu - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu - trifft bei mir nicht zu
1.6.1_1	familiär	Förderlich für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist, ...	... die organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft (z.B. bzgl. Kinderbetreuung oder Haushalt)
2			... die organisatorische Unterstützung durch weitere Familienmitgliedern (z.B. Eltern, Geschwister)
3			... die emotionale Unterstützung in der Partnerschaft (im Sinne von Ermutigung)
4			... die emotionale Unterstützung von weiteren Familienmitgliedern (im Sinne von Ermutigung)

1.6.2_1	beruflich	Förderlich für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist, ...	... die Unterstützung von einem/r „persönlichen/r Begleiter/in“ (im Sinne eines beruflichen Mentorings)
2			.. die Unterstützung durch mein berufliches Netzwerk
3			... die Ermutigung durch eine Kollegin/einen Kollegen und/oder durch Vorgesetzte
4			... das Angebot, in Teilzeit arbeiten zu können
5			... das Angebot, Telearbeit nutzen zu können
6			... das Angebot, im Home-Office arbeiten zu können
7			... das Angebot, Arbeitszeiten selbständig einteilen zu können
8			... das Angebot, ein Sabbatjahr durchführen zu können
9			... das Angebot, eine geteilte Leitung zu praktizieren
10			... das Angebot, Videokonferenzen (z.B. Skype™) nutzen zu können
11			... die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes zur Wohnung
12			... die Möglichkeit, Weiterbildungen im Haus wahrzunehmen (im Gegensatz zu Weiterbildungen, zu denen längere Anfahrten notwendig sind)
13			... die Regelung im Unternehmen, eine bestimmte Quote von Frauen einzustellen
1.6.3_1	persönlich	Förderlich für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist, ...	... der inhaltliche Gestaltungsspielraum in dieser Position
2			... das vergleichsweise hohe Einkommen
3			... die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen zu können
4			... die Möglichkeit, Macht und Entscheidungsbefugnis zu haben
5			... der hohe gesellschaftliche Status
6			... meine Neugier in dieser Position
7			... die Möglichkeit, politische Interessen vertreten zu können
8			... die hohe Flexibilität bzgl. der Arbeitszeit
9			... keine/-n Vorgesetzte/-n mehr zu haben
10			... das Sinnstiftende an der Arbeit in einer sozial-caritativen Organisation
11			... meine Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können
12			... die Erfahrung von positiven Konsequenzen (z.B. Anerkennung, Flexibilität, ...)
13			... meine starke Absicht, in dieser Position zu bleiben
14			... meine Überzeugung, dass genau diese Stelle zu mir passt
15			... meine Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und -schritte längerfristig und genau zu planen
16			... meine Fähigkeit, mich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen
17			... meine Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten und gut vermitteln zu können

Zu 4) Inwieweit stimmen Sie zu, dass die nachfolgenden Aspekte herausfordernd - im Sinne von hemmend - für Ihr längerfristiges Verbleiben in der Leitungsposition sind? Diese Fragen beziehen sich auf die aktuelle Zeit.

Code	Variablen	Fragestellung	
- stimme voll und ganz zu - stimme eher zu - stimme eher nicht zu - stimme nicht zu - trifft bei mir nicht zu			
1.7.1_1	familiär	Herausfordernd für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist/sind, ...	... eine negative Reaktion in der Partnerschaft (z.B. Skepsis)
2			... die Angst, dass die Partnerschaft aus der Balance gerät
3			... die Tatsache, bestimmte Rollenvorstellungen innerhalb der Partnerschaft überwinden zu müssen
4			... die Priorisierung der Berufsperspektiven des/der Partners/-in
5			... persönliche Krisen (gesundheitlich, familiär)
6			... die Tatsache, dass ich/wir Kinder haben
7			... die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung in der Partnerschaft)
8			... die alleinige Organisation von z.B. Kindern oder Haushalt (ohne Unterstützung von weiteren Familienmitgliedern)
9			... auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein innerhalb der Partnerschaft
10			... auf emotionaler Ebene allein gelassen zu sein von weiteren Familienmitgliedern
1.7.2_1	beruflich	Herausfordernd für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist /sind, ...	... kaum „persönliche Begleitung“ zu haben (im Sinne eines beruflichen Mentorings)
2			... nur ein sehr kleines berufliches Netzwerk zu haben
3			... wenig Ermutigung durch Kolleg(inn)en
4			... kirchenrechtliche Rahmenbedingungen
5			... das Frauenbild der Amtskirche
6			... die Notwendigkeit, in Vollzeit arbeiten zu müssen
7			... die Notwendigkeit, überwiegend vor Ort arbeiten zu müssen
8			... die Leitungsposition alleine innehaben zu müssen (keine Möglichkeit einer geteilten Leitung)
9			... festgelegte Arbeitszeiten
10			... die räumliche Entfernung des Arbeitsplatzes zur Wohnung
11			... die Wahrscheinlichkeit, Weiterbildungen außer Haus (und nicht vor Ort) wahrnehmen zu müssen
12			... meine vergleichsweise niedrige Qualifikation
1.7.3_1	persönlich	Herausfordernd für meinen Verbleib in der Leitungsposition ist /sind, ...	... die Einsamkeit auf dieser Leitungsposition
2			... das vergleichsweise niedrige Einkommen

3			... die Notwendigkeit, Verantwortung übernehmen zu müssen
4			... Macht und Entscheidungsbefugnis zu haben
5			... der hohe gesellschaftliche Status
6			... die Notwendigkeit, politische Interessen vertreten zu müssen
7			... feste Arbeitszeiten
8			... nur noch Mitarbeiter/-innen zu haben (und keine/-n Vorgesetzte/-n)
9			... meine geringe Überzeugung, aufgrund meiner Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können
10			... wenige positive Konsequenzen zu erfahren (z.B. Anerkennung)
11			... meine geringe Absicht, in dieser Position zu verbleiben
12			... meine geringe Überzeugung, dass diese Stelle zu mir passt
13			... meine vergleichsweise schlechte Fähigkeit, Arbeitsaufgaben und -schritte längerfristig und genau zu planen
14			... meine Neigung, mich durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen
15			... meine eher unbeholfene Art der Kommunikation
16			... meine Angst, ev. überfordert zu sein
17			... dass der Mehrwert dieser Stelle für mich nicht erkennbar ist