

Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen der Studie Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen



KATHOLISCHE
HOCHSCHULE FREIBURG

IAF – INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
FORSCHUNG, ENTWICKLUNG UND
WEITERBILDUNG

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 oberen und obersten Leitungsebenen eher keine Kinder haben. Das konnte prozentual auf die Leitungsebene bezogen in der quantitativen Analyse so nicht bestätigt werden. Die Anzahl der Kinder nimmt auf den höheren Leitungspositionen zwar absolut, nicht aber prozentual ab. Im Gegenteil finden sich prozentual die meisten Frauen ohne Kinder auf der zweituntersten Leitungsposition (deskriptiver Wert).

Die Altersverteilung kann dafür 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 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 oberen und obersten Leitungsebenen 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.

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.

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. 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. Bis zu 70% der Frauen geben 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.

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.

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.

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. In oberen Leitungspositionen scheint die Umsetzung einer Work-Life-Balance besser zu gelingen als in niedrigeren 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 durch die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit.

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 Leitungsposition 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.

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.

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.

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.

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 zutrif.

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.

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.



14. Kirche und Caritas

Obwohl die Frauen kritisieren, dass Pfarrgemeinden, Amtskirche und auch Caritasverbände ein Frauenbild tradieren, das sie als begrenzend erfahren, und die Orientierung an Klerikern problematisieren, stehen sie der These, dass das Frauenbild 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.