



**HSPV**NRW

# **Female Leadership**

**Strategien für aufstiegsorientierte Frauen  
und eine geschlechtergerechte  
Führungskräfteentwicklung  
in der öffentlichen Verwaltung**

**Handreichung, 2023**

**Prof. Dr. Bettina Franzke**

Professur für Interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management

Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW

Erna-Scheffler-Str. 4, 51103 Köln

Email: [Bettina.Franzke@hspv.nrw.de](mailto:Bettina.Franzke@hspv.nrw.de)

Internet: [www.professor-franzke.de](http://www.professor-franzke.de)

## Inhalt

1. Frauen als Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung.....	3
2. Ziele der Handreichung .....	5
3. Empfehlungen für aufstiegsorientierte Frauen.....	7
4. Empfehlungen für Personalverantwortliche .....	17
5. Empfehlungen für Führungskräfte .....	28
6. Empfehlungen für Gleichstellungsverantwortliche .....	30
7. Literatur .....	39

## Die Autorin

Bettina Franzke, Dipl.-Psych., Professorin für interkulturelle Kompetenzen und Diversity-Management an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln. Mitglied im Forschungsinstitut für Personal und Management der HSPV NRW. Arbeitsschwerpunkte: Chancengleichheit im Beruf, gendersensible Beratung, Förderung von Diversitätskompetenz, interkulturelles Lernen.

## 1. Frauen als Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung

Der Frauenanteil in Spitzenpositionen ist gering, dies gilt für alle Bereiche des öffentlichen Dienstes. Auf der untersten Führungsebene sind Frauen hingegen mit einem Anteil von 46 Prozent vielerorts bereits gut repräsentiert (Kohaut & Möller, 2022). Doch gemessen am Gesamtanteil weiblicher Beschäftigten sind Frauen im öffentlichen Dienst – trotz zahlreicher Frauenfördermaßnahmen und guter Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – in Führungspositionen schlechter repräsentiert als in der Privatwirtschaft (Kohaut & Möller, 2022). Hinzu kommt, dass sie anders als ihre männlichen Kollegen oft nicht weiter aufsteigen. Dabei ist gerade die Rolle als Führungskraft auf unterster Leitungsebene besonders anspruchsvoll: Zum einen führen die Betreffenden Personal mit einem breiten Spektrum hinsichtlich Leistungen, Motivation und Lebenslagen. Zum anderen werden Ziele und Vorgaben des oberen Managements an die Team- und Sachgebietsleitung weitergegeben, für deren Umsetzung und Erfüllung sie verantwortlich sind (Holtz, 2016).

Dafür, dass Frauen im mittleren und oberen Management der öffentlichen Verwaltung relativ selten vertreten sind, gibt es keine einfachen Erklärungen (Franzke, 2023). Persönliche Zurückhaltung beim Aufstieg ist hier genauso zu nennen wie eine Verlangsamung des beruflichen Aufstiegs durch familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und Teilzeittätigkeiten. Aber auch Faktoren wie Stereotypisierung und (unterschwellige) Benachteiligungen im Alltag und in Auswahlverfahren sowie wenig Vorbilder/Modelle für Teilzeitführung im Topmanagement, wenig Diversität bei den gewünschten Führungsstilen, wenig Lebensphasenorientierung bei den Aufstiegs- und Auswahlverfahren und wenig Flexibilität bei den Karrieremechanismen spielen eine Rolle. Die Aufstiegshürden für Frauen sind auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt: auf der individuellen, strukturellen und Ebene der Organisationskultur. Hinzu kommen traditionelle Rollenvorstellungen, die sich trotz aller sonstigen Veränderungen und Modernisierungsprozesse in den vergangenen Jahrzehnten weiterhin zäh halten.

Zwar gibt es in der öffentlichen Verwaltung einen hohen Frauenanteil bei den Beschäftigten sowie eine gesetzlich verankerte Frauenförderung. Diese vorteilhaften Bedingungen führen jedoch nicht zu dem Ergebnis, dass Frauen im Topmanagement der öffentlichen Verwaltung gut repräsentiert sind. Denn Mütter mit kleinen Kindern sind mehrheitlich in Teilzeit tätig und leben oft im sog. Hauptverdiener-Zuverdienerin-Modell (Franzke, 2020, 2022). Dies sind nach bisherigen Karrieremodellen keine guten Voraussetzungen für Aufstiege in die Führungsebene. Die guten Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mögen ein Grund für die Wahl von Beruf bzw. Arbeitgeber sein und Frauen davon abhalten, mehr Energie in die berufliche Entwicklung zu stecken – zumindest phasenweise. Manche steigen deshalb erst nach der intensiven Familienphase in eine Führungslaufbahn ein.

Die vorliegende Handreichung ist Ergebnis eines Forschungsprojektes an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW, bei dem mittels qualitativer

Interviews die Führungsmotivation, der Führungsstil, die Lebensweisen, Aufstiegsambitionen, Aufstiegshürden und Förderbedarfe von 54 Teamleiterinnen und vier Teamleitern in der öffentlichen Verwaltung untersucht wurden (Franzke, 2023). Der Forschungsbericht ist [hier](#) abrufbar. Zentrale Ergebnisse sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Die empirischen Befunde weisen darauf hin, dass Frauen einer speziellen Förderung bedürfen.

In dem Forschungsprojekt wurden Maßnahmen abgeleitet, die darauf abzielen, die Karriereplanung von Frauen in der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen langfristig und nachhaltig zu stärken und Aufstiegshindernisse abzubauen. Daran anknüpfend wurde die hier vorliegende Handreichung entwickelt.

**Tabelle 1:**

*Teamleiterinnen in der öffentlichen Verwaltung: Aufstiegs motive, Hürden und Handlungsempfehlungen für den weiteren Aufstieg – wichtigste Ergebnisse einer Studie von Franzke (2023)*<sup>1</sup>

Es wurden Interviews mit 54 Teamleiterinnen und vier Teamleitern in der öffentlichen Verwaltung geführt und ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass nur bei einem Drittel der Befragten der Wechsel in die Führungsebene geplant war. Bei den meisten anderen spielten günstige Umstände wie eine Umorganisation, der Weggang der bisherigen Führungskraft oder die Unterstützung durch Vorgesetzte eine Rolle. In der Regel haben die Frauen zum Zeitpunkt des Aufstiegs in eine Führungsposition die Lebensphase mit Kindern im betreuungsintensiven Alter hinter sich gelassen. Nur wenige der befragten Teamleiterinnen versorgen Kinder unter zehn Jahren. Diejenigen, die in der Führungsposition Kinder bekamen, hatten keine oder nur kurze Auszeiten und kehrten mit hohem Stundenanteil an den Arbeitsplatz zurück.

Die Führungsmotivation der Frauen macht sich vorrangig an dem Umgang mit Menschen und dem Team fest. Sie praktizieren einen stark mitarbeiterorientierten, kooperativen und partizipativen Führungsstil. Mit den Beschäftigten bewegen sie sich auf Augenhöhe. Die Mehrheit der Teamleiterinnen hält ihren eigenen und den für andere Frauen beschriebenen Führungsstil für geschlechtsspezifisch. Dieser kann im Alltag auch zu einem Nachteil geraten. Mehr als zwei Drittel der Befragten geben an, Akzeptanzprobleme zu erfahren, beispielsweise dass sie weniger ernst genommen werden oder ihr Führungsstil als nicht durchsetzungsstark gilt. Herausfordernd sind darüber hinaus die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Aufrechterhaltung einer positiven Work-Life-Balance sowie die Mehrfachbelastung durch Haushalt und ggf. Familie.

52 Prozent der Befragten sind ambitioniert, weiter aufzusteigen. Manche von ihnen streben den nächsten Karriereschritt allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt an. Hauptmotive für den Aufstieg sind der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, die Aussicht auf ein größeres Aufgabengebiet sowie ein Zuwachs an Verantwortung und Gestaltungsspielraum.

---

<sup>1</sup> Grundlage der Studie waren die Abschlussarbeiten folgender Absolventinnen und Absolventen der HSPV NRW: Maya Baumgärtner, Nicole Belan, Elisa Knopp, Jana Maaß, Katrin Olef, Alina Süß und Aaron Wefers. Die Autorin spricht den ehemaligen Studierenden ihren Dank für die Weiterverwendung der Daten aus.

Nicht aufstiegsinteressierte Frauen geben sich mit dem Erreichten zufrieden oder schrecken vor einem noch höheren zeitlichen Investment, vor der Entfremdung von Fachaufgaben und vom Team, vor einer stärkeren politischen Einbindung sowie dem Auswahl- und Bewerbungsverfahren zurück.

Die Studie kommt zu dem Schluss, dass zur Erklärung des geringen Frauenanteils in Spitzenpositionen ein sog. Klebeeffekt (Eagly & Carli, 2016, S. 514) zum Tragen kommt. Zudem hat die Metapher des Labyrinths eine gewisse Berechtigung: Die Befragten berichten von Barrieren, die einen Aufstieg von Frauen aus der Teamleitung in die nächsthöhere Ebene nicht grundsätzlich verhindern, die berufliche Weiterentwicklung jedoch zu einem Lauf mit langen, unüberschaubaren und ungewissen Wegen werden lässt.

Im Gegensatz zu den Teamleiterinnen berichteten die Teamleiter, eine Führungsposition schon immer angestrebt und überwiegend geplant zu haben. Alle sind ambitioniert, weiter aufzusteigen. Ihre Führungsmotivation macht sich vorrangig am Entscheiden und Steuern fest, ihr Führungsstil ist stark aufgaben- und leistungsorientiert. Geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Hindernisse im Beruf kennen sie nicht. Dafür nutzen sie gezielt Netzwerke für das berufliche Weiterkommen. Insgesamt vermitteln sie den Eindruck, mehr Förderung und Unterstützung als die Frauen zu erhalten und dabei größere Aufstiegschancen zu haben.

## 2. Ziele der Handreichung

Die Handreichung greift die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt „Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung: Chancen, Hürden und Handlungsoptionen“ auf und fokussiert dabei Aspekte, die sich für Frauen in der öffentlichen Verwaltung als maßgebliche Stellschrauben für das berufliche Weiterkommen herausstellten:

1. Förderung der Karriereplanung und der Aufstiegsmotivation bei Frauen
2. Unterstützung von Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen aller Ebenen
3. Anerkennung eines frauenspezifischen Führungsstils beim Führungsaufstieg und bei der Ausübung von Führungspositionen
4. Lebensphasenorientierte Personal- und Führungskräfteentwicklung

Die in dieser Handreichung vorgestellten Fragen, Übungen oder Werkzeuge („Tools“) verstehen sich als exemplarisch. Sie sind keinesfalls vollständig. Dafür sind sie zugeschnitten auf die Rahmenbedingungen und Lebenslagen von Frauen in der öffentlichen Verwaltung. Das Dokument möchte kein weiterer Karriereratgeber sein, obwohl die Lektüre solcher durchaus sinnvoll und zielführend ist.

Der hinter den Übungen und Empfehlungen liegende Ansatz ist pragmatisch. Es gibt keine ideologischen Hintergedanken oder Annahmen in dem Sinne, Männern die Schuld für „die Unterdrückung“ von Frauen zuzuschreiben oder Frauen mangelnden Führungswillen zu unterstellen. Es geht auch nicht darum, dass sich Frauen „männliche“ Kommunikations- und Durchsetzungsmuster aneignen sollen, um beruflich weiterzukommen, oder umgekehrt, diese negativ zu bewerten. Oft geht es um die Frage,

was in einer Situation taktisch klug ist, um das berufliche Ziel zu erreichen. Die für die Personalverantwortlichen und Gleichstellungsbeauftragten skizzierten Ansätze machen deutlich, dass durch ein Zusammenwirken unterschiedlicher Kommunikations- und Führungsstile ein Mehrwert entstehen kann. Es gilt, Aspekte der Führung und Organisationskultur in eine Richtung weiterzuentwickeln, bei der unterschiedliche Führungsstile, Lebensweisen und biografische Hintergründe zur Geltung kommen können. Dies leistet auch einen Beitrag zu dem Ziel, Diversity oder mehr Vielfalt in einer zukunftsfähigen Verwaltung zu verankern.

Die Handreichung enthält Empfehlungen zur Frauenförderung, die sich sowohl an aufstiegsmotivierte Frauen als auch an Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte, Personal- und weitere Entscheidungsverantwortliche (z. B. die Personalvertretung) im öffentlichen Dienst richten.

Die Gewinnung, Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften ist kein Nischenthema, sondern von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg und das Klima in einer Organisation. Die Anzahl von Frauen in Führungspositionen, aber auch die Art und Weise, wie Frauen gefördert werden, sagt viel über die Organisation selbst aus. Davon wird auch die Zukunft der Organisation abhängen: ob sie es schafft, sich zu modernisieren und das Personal für die Anforderungen im 21. Jahrhundert zu diversifizieren.

### 3. Empfehlungen für aufstiegsorientierte Frauen

Frauen in der öffentlichen Verwaltung können und wollen führen. Doch ihre Aufstiegs-  
motivation wird oft durch Selbstzweifel oder andere Hürden relativiert:

- Kann ich das überhaupt?
- Ist das der richtige Zeitpunkt?
- Sind das die richtigen Aufgaben für mich?
- Sind die Kinder selbständig genug, um mich beruflich mehr engagieren zu können?
- Traue ich mir zu, meine Komfortzone zu verlassen?

Das sind nur einige Fragen, die sich so manche Frau stellt. Männer sind sich häufig klarer, dass sie nach oben wollen – und können. Und sie zeigen das auch nach außen, dass sie grundsätzlich und jederzeit für Führungsaufgaben bereit sind. Sie übersetzen ihre Aufstiegs-  
motivation direkt in Karrierestreben.

Wenn Sie persönlich meinen, dass es sich lohnt, über eine Führungsposition nachzu-  
denken, dann gehen Sie folgende Schritte:

#### **1. Schaffen Sie Klarheit.**

Das Ziel einer Führungsposition kann nicht nur zu 50 Prozent angestrebt werden. Ent-  
weder wollen Sie den Aufstieg oder nicht. Schaffen Sie Klarheit, und zwar für sich und  
andere, beispielsweise über eine Beantwortung der in Tool A genannten Fragen. Bei  
einer Führungsposition geht es um Personalführung, Teamentwicklung, aber auch um  
den Willen zum Gestalten, Einflussnehmen und Entscheiden. Und es geht um Macht  
– ein Begriff, den viele Frauen ablehnen und der in der öffentlichen Verwaltung eher  
einen negativen Beigeschmack hat. Versuchen Sie, den Begriff positiv zu besetzen im  
Sinne einer Möglichkeit, Strukturen schaffen, Menschen zu fördern sowie Dinge mit-  
gestalten und verändern zu können.

#### **Tool A: Fragen zur Selbstklärung**

##### **Beantworten Sie folgende Fragen:**

- Wie ist die Idee entstanden, führen zu wollen?  
Will ich das aus mir heraus und (oder) halten mich andere dafür geeignet?
- Wie viel und welche Förderung habe ich bisher in meiner persönlichen und  
beruflichen Entwicklung erhalten? (z. B. durch Eltern, in der Ausbildung  
bzw. im Studium, bei der Einarbeitung, durch Vorgesetzte, im kollegialen  
Umfeld, im Privatleben)
- Welche „vorgesetzten“ Personen haben mich bisher geprägt,  
in welcher Weise fand die Prägung statt?

- Habe ich Vorbilder? Was möchte ich von den Personen übernehmen?  
Was möchte ich anders machen?
- Was ist meine bisherige berufliche Philosophie oder Vision?  
Welcher Leitsatz fällt mir dazu ein?
- Was motiviert mich?
- Welche Stärken und Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen bringe ich mit,  
die mich für Führungsaufgaben qualifizieren? Denken Sie sowohl an private  
als auch berufliche Erfahrungen, die Sie einbringen können.
- Welche Fähigkeiten kann oder sollte ich durch Fortbildung, Erfahrung usw.  
hinzugewinnen?
- Wenn Sie unter 30 Jahre sind: Was spricht dafür, bereits in jungen Jahren  
eine Führungsposition anzustreben?
- Wenn Sie über 50 Jahre sind: Was spricht dafür, mit über 50 eine Führungs-  
position anzustreben?
- Mit wem kann ich über meine Aufstiegsambitionen sprechen?
- Wie kann ich im Alltag Leistungsbereitschaft und Aufstiegsinteresse zeigen,  
beispielsweise bei Präsentationen, in Arbeitsgruppen, Projekten oder als  
stellvertretende bzw. kommissarische Leitung?
- Wie kann ich mich auf eine Führungsposition vorbereiten?  
(Fortbildungen, Coaching, Mentoring, Netzwerke usw.)
- Wie möchte ich als Führungsperson sein? Wie möchte ich nicht sein?  
Für welche Eigenschaften stehe ich?  
Welches Verhalten ist mir als Führungskraft wichtig?
- Wer kann mich auf dem Weg in die gewünschte Führungsposition  
unterstützen?
- Um mich ggf. zeitlich stärker engagieren zu können, können  
oder müssen dann Rollen im Beruf, in der Partnerschaft und Familie  
neu definiert bzw. verändert werden?
- Ist es mir möglich, eine Teilzeitstelle ggf. auszuweiten?
- Wenn ich ausschließlich in Teilzeit führen kann oder will: Wie kann ich bei  
Rückfragen argumentieren und meine Führungsmotivation unterstreichen?  
Was braucht es, damit Führung in Teilzeit gelingt?
- Lohnt sich ein Aufstieg finanziell? Wenn Sie in Steuerklasse V sind:  
Können Sie in der Partnerschaft die Steuerlast partnerschaftlicher  
verteilen? (z. B. IV/IV)

Sprechen Sie Ihre Überlegungen mit einem Coach oder einer anderen Person Ihres Vertrauens durch, beispielsweise mit einer Mentorin oder einem Mentor, der Gleichstellungsbeauftragten oder mit einer Person, mit der Sie zusammen Fortbildungen besuchen.

**Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?**



## **2. Kommunizieren Sie Ihr Interesse an einer Führungsposition.**

Machen Sie deutlich, dass Sie eine ausgeprägte Motivation für eine Führungsposition mitbringen. Und sprechen Sie über Ihren Plan, eine Führungsposition anzustreben. Tun Sie das auch dann, wenn aktuell keine entsprechenden Stellen frei sind. Der Weg in eine Führungsposition wirkt zu Beginn lang. Doch manchmal tun sich unverhofft Chancen auf.

## **3. Machen Sie ggf. Ihr Interesse an Teilzeitführung deutlich.**

Empfehlungen für Personen, die in Teilzeit führen oder führen möchten, sind im Tool B konkretisiert.

### **Tool B: Empfehlungen für an Teilzeitführung interessierte Beschäftigte**

#### **Überlegen Sie, ob es für Sie hilfreich ist, folgende Punkte umzusetzen:**

- Bereiten Sie sich auf das Vorstellungs-, Einstellungs- bzw. Personalgespräch vor, in dem Sie Ihr Interesse an Teilzeitführung kommunizieren wollen. Abrell (2015) hat hierfür eine Checkliste für Gespräche mit den Vorgesetzten erstellt. Themen sind unter anderem: Argumente, Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, Formen der Zusammenarbeit im Team und mit der Stellvertretung, Zeitmanagement.
- Legen Sie sich eine schlüssige Argumentationsstrategie zurecht.
- Suchen Sie sich bei Ihrem Wunsch nach Teilzeitführung Unterstützung, beispielsweise seitens der Gleichstellungsbeauftragten oder Personalvertretung.
- Geben Sie sich Zeit zum Einleben und seien Sie sich dabei der besonderen Herausforderungen von Führen in Teilzeit bewusst (eigene Ansprüche reflektieren, Grenzen setzen können usw.).
- Nehmen Sie Coaching zum Umgang mit den Herausforderungen in Zusammenhang mit Führen in Teilzeit in Anspruch.
- Besuchen Sie Seminare zur Arbeitsorganisation, zum Selbstmanagement, zur Teamentwicklung und zum Führen auf Distanz.
- Suchen Sie den Austausch mit anderen Führungskräften in Teilzeit.
- Informieren Sie die Stellvertretung über Ihre Aufgaben, halten Sie diese auf dem Laufenden und übertragen Sie ihr Entscheidungsbefugnisse.
- Reflektieren Sie die eigene Motivation für die Weiterentwicklung und den weiteren beruflichen Aufstieg, bewerben sie sich auf höherdotierte Stellen oder qualifizieren Sie sich für einen Aufstieg.
- Überprüfen Sie regelmäßig, ob Sie Ihr Arbeitsvolumen anpassen und idealerweise erhöhen können bzw. wollen.

#### **4. Zeigen Sie Eigeninitiative, Engagement und gehen Sie in Verantwortung.**

Überlegen Sie, bei welchen Gelegenheiten Sie Ihre Kompetenz und Ihre Leistungsbereitschaft zur Geltung bringen können. Bieten Sie sich für die Mitarbeit in Arbeitsgruppen, Projekten, die Übernahme von Präsentationen und ggf. eine Projektleitung und stellvertretende bzw. kommissarische Führungsverantwortung an. So machen Sie sich bekannt, bringen sich ins Gespräch, lernen viele Menschen in der Organisation kennen und sammeln Erfahrung, Inhalte zu steuern und Menschen zusammenzubringen. Gerade für die obere Führungsebene ist es wichtig, dass Sie sich in der Organisation sichtbar positionieren.

Sollten Sie den Eindruck haben, dass diese Zusatzaufgaben das von Ihnen zu leistende Aufgabenspektrum übersteigen, bieten Sie sich trotzdem dafür an und nennen Sie Aufgaben, die Sie dafür abgeben wollen.

#### **5. Suchen und finden Sie unterstützende Personen und Netzwerke.**

Als Netzwerke werden „Personen oder Organisationen betrachtet, die durch Beziehungen miteinander verbunden sind“ (Budde & Doebert, 2017, S. 130) und in denen Informationen, Hilfestellungen und Dienstleistungen ausgetauscht werden. Bauen Sie Ihre Netzwerke auf und aus. Überlegen Sie, welche Personen für Sie in der Organisation besonders wichtig sind, weil ihre Meinung wichtig ist, sie in Personalentscheidungen formell oder informell eingebunden sind und (oder) sie in Bereichen tätig sind, die Sie interessieren. Wer kann als Brücke dienen? Wer hat viele Kontakte zu vielen weiteren Akteurinnen und Akteuren? Welche Nachwuchskräfte gibt es, deren berufliches Netzwerk sich künftig deutlich erweitern wird? Machen Sie eine Bestandsaufnahme Ihres Netzwerks mit Hilfe von Tool C. Fragen Sie sich auch, wen Sie in Ihr Netzwerk noch aufnehmen möchten. Haben Sie keine Scheu, Ihre Netzwerke aktiv für das berufliche Vorankommen zu nutzen. Studien zeigen, dass Männer das sehr viel intensiver und bewusster tun als Frauen (Franzke, 2023).

Suchen Sie Kontakt und das Gespräch zu Personen, die Sie fördern könnten. Dazu gehören an erster Stelle **Ihre Vorgesetzten**, das heißt Ihre direkte Führungskraft, eventuell auch die nächsthöhere Leitung. Legen Sie Ihre Führungsambitionen offen und bitten Sie darum, dass Sie Fortbildungen besuchen, ein Coaching erhalten oder an Mentoringprogrammen teilnehmen dürfen. Bieten Sie sich umgekehrt für aktuelle und bereichsübergreifende Aufgaben und Projekte an.

Wichtig sind aber auch Personen außerhalb Ihrer jetzigen Hierarchie. Fragen Sie die Personen um Rat oder ihre Einschätzung zu bestimmten Führungs- oder strategischen Themen. Vielleicht finden Sie ja eine Schnittstelle oder gemeinsame Aktivität, beispielsweise ein Projekt oder eine Arbeitsgruppe.

## Tool C: Netzwerkanalyse

Name Akteur/in	Funktion	Wichtigkeit + wichtig o mittelwichtig - unwichtig	Wenn wichtig: Wie kann der Kontakt hergestellt oder intensiviert werden? Inwieweit kann mir die Person nützlich sein?
<b>Was sind Ihre nächsten Schritte?</b>			

### 6. *Bewerben Sie sich und nutzen Sie Gelegenheiten.*

Informieren Sie sich über Aufstiegsmöglichkeiten, das Aufstiegsverfahren, die Aufstiegschancen und freiwerdenden Stellen. Bewerben Sie sich auf Führungspositionen, insbesondere in Ihrer eigenen Organisation. Die Erfahrung zeigt, dass der erstmalige Aufstieg in eine Führungsposition meist in demjenigen Betrieb erfolgt, in dem eine Person bereits beschäftigt ist. Positionen im mittleren und höheren Management werden dagegen durchaus auch über einen Wechsel des Arbeitgebers vergeben.

Nutzen Sie in Ihrer Karriereplanung günstige Gelegenheiten. Oft kommt es im Leben anders, als gedacht. Reagieren Sie offen und entschlossen, wenn Sie auf eine mögliche Führungsposition angesprochen werden, auch wenn es sich um einen Bereich handelt, den Sie bisher nicht auf dem Radar hatten. Reagieren Sie auf Angebote nicht mit Zweifeln oder Zögern im Sinne von „weshalb das nicht in Frage kommt“, sondern nehmen Sie Angebote begeistert auf. Selbst wenn die Stelle nicht in Ihrem Blickfeld war und Sie meinen, dass Sie sich fachlich mit dem Arbeitsbereich nicht so gut auskennen, wehren Sie Ideen und Angebote nicht ab. Die heutige Arbeitswelt ist hochdynamisch. Bis Sie die betreffende Führungsposition antreten, kann sich viel tun.

Außerdem haben Sie als Führungskraft die Möglichkeit, an der Ausrichtung der Inhalte und des Teams mitzuwirken oder sogar darüber zu entscheiden. Lehnen Sie auch nicht sofort ab, wenn man von Ihnen erwartet, die alte Stelle noch eine Zeit lang mitzumachen. Bieten Sie ggf. Lösungsmöglichkeiten an, also wer bestimmte Aufgaben übernehmen kann.

Holen Sie Informationen und Empfehlungen zum Auswahlverfahren ein. Bereiten Sie sich darauf vor, sich in einer Minute selbst zu präsentieren (Tool D)

### **Tool D: Selbstpräsentation in einer Minute**

#### **Bereiten Sie eine Selbstpräsentation von einer Minute vor.**

Suchen Sie zunächst Schlüsselbegriffe und Schlagworte, die Ihren bisherigen beruflichen Werdegang, Ihre bisherigen Tätigkeiten und Leistungen kurz und aussagekräftig auf den Punkt bringen.

Beispiele:

- Bearbeitung von (Anzahl) Fällen im Jahr im Bereich XY
- Mitarbeit im Projekt XY (oder auch Leitung des Projektes XY)
- Entwicklung eines Konzeptes zur Neuordnung/Umorganisation von ...

Meine Schlüsselbegriffe und Schlagworte:

- |    |     |
|----|-----|
| 1. | 6.  |
| 2. | 7.  |
| 3. | 8.  |
| 4. | 9.  |
| 5. | 10. |

Formulieren Sie **drei Sätze mit jeweils zwei bis drei Schlagworten** und Schlüsselbegriffen. Auf diese Weise können Sie sich kurz und knapp vorstellen. Nutzen Sie eine aktive und ausschließlich positive Sprache mit Ich-Aussagen, über die Sie Ihre Erfolge möglichst konkret und auch mit Zahlen hinterlegt beschreiben. Vermeiden Sie Konjunktive („würde“, „möchte“ usw.).

#### *Formulierungshilfen*

- Ich bin verantwortlich für ...
- Meine Hauptaufgaben sind ...
- Zu meinen Aufgaben gehört es ...
- Die Beschäftigung mit ... ermöglicht es mir, Aufgaben im Bereich... zu übernehmen.
- Ich organisiere ....
- Ich war an einem Projekt zu ... beteiligt.
- Ich leite das Projekt ...
- Ich verfüge über Kenntnisse in ... und ...
- Wegen meiner Kenntnisse in ... konnte ich die Aufgaben ... übernehmen.

- Während ... habe ich als ... gearbeitet und die Aufgaben ... und ... übernommen.
- Ich habe die Bereiche ... und ... kennen gelernt.
- Ich habe an ... teilgenommen.

Die Selbstpräsentation sollte mit einem **Ausblick auf die gewünschte Position oder Weiterentwicklung** enden. Es sollte klar sein, dass dies logisch und selbstverständlich der nächste Schritt ist.

#### *Formulierungshilfen*

- Mein berufliches Ziel ist es ...
- In einem nächsten Schritt strebe ich an ...

**Üben Sie die Selbstpräsentation** erst allein. Wenn Sie mutig sind, erstellen Sie ein Video über sich und schauen Sie sich das an. Bilder sagen oft mehr als Worte.

#### Anschließend **integrieren Sie die Selbstpräsentation in Ihren Alltag.**

In Frage kommen Vorstellungsrunden in Teams, Arbeitsgruppen, Projekten, bei Fortbildungen oder auch sog. Fahrstuhlgespräche, bei denen Sie eine wichtige Person oder frühere Kolleginnen/Kollegen treffen, die sie fragt: „Wie geht es Ihnen denn? Was machen Sie gerade?“

### ***7. Gehen Sie konstruktiv mit Angriffen, Widerständen und Misserfolgen um, bewerben Sie sich weiter.***

Falls Sie in einem Bewerbungsverfahren nicht zum Zuge kommen, bewerben Sie sich weiter. Insbesondere wenn Sie bereits zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen waren, bedeutet das, dass Sie grundsätzlich für geeignet und fähig eingeschätzt werden, entsprechende Führungsverantwortung zu übernehmen. Denken Sie nicht lange über negative Erfahrungen nach, auch wenn Sie sich als Frau, Mutter oder einfach nur als Person falsch verstanden und nicht gerecht bewertet fühlen. Beantworten Sie ehrlich und sachlich die Fragen, was gut gelaufen ist, was Sie wieder so tun und was Sie das nächste Mal anders machen würden. Teilen Sie Ihre Erfahrungen mit Menschen, die Ähnliches erlebt haben wie Sie.

Misserfolge sind ärgerlich, doch leider ist die Welt nicht immer so, wie wir sie gerne hätten. Manche Dinge laufen auch unbewusst und irrational ab, sind einfach nicht zu verstehen oder Erklärungen finden sich erst Jahre später. Reagieren Sie auf Angriffe und Abwertungen entschlossen und schlagfertig. Mit entsprechenden Verhaltensweisen bzw. mehr oder weniger offen an den Tag gelegten Diskriminierungen ist (leider) immer zu rechnen. Dabei können Sie froh sein, wenn sich die Widerstände offen und direkt zeigen, denn dann können Sie diesen entgegentreten. Schwieriger ist es, wenn sich diese hinter vorgehaltener Hand oder unterbewusst abspielen.

Bereiten Sie Antworten bzw. Reaktionen auf die in Tool E genannten Aussagen vor.

Berichten Sie ggf. der Gleichstellungsbeauftragten von Ihren Erfahrungen, aber überlegen Sie sich gut, ob Sie in die Kritik und den Widerspruch gehen wollen. Natürlich wäre das gerechtfertigt, die Frage ist nur, ob Sie Ihre Energie dafür einsetzen möchten oder nicht besser nach vorne schauen. Überlegen Sie, wie Männer auf negative Erfahrungen reagieren würden: Viele würden diese nicht auf sich selbst beziehen, sich sagen „Dumm gelaufen!“ und einfach weitermachen.

### **Tool E: Reaktion und Umgang mit Widerständen**

Überlegen Sie, wie Sie in den nachfolgenden Situationen reagieren würden. Versuchen Sie schlagfertig zu sein, ohne dass Sie sich auf eine längere Diskussion einlassen. Denn wenn Sie sich rechtfertigen, machen Sie sich klein.

Hier einige *Formulierungshilfen*:

- Das ist Ihre Meinung.
- Das sehen Sie so.
- Stimmt. Stimmt genau. Gut beobachtet. (mit selbstbewusster Stimme vortragen)
- Wie jung, alt, emotional oder team-/mitarbeiterorientiert sollte eine Führungskraft Ihrer Meinung nach sein? Inwieweit haben diese Eigenschaften auch etwas Gutes?
- Was ist der Hintergrund Ihrer Frage oder Aussage?
- Und?

<b>Nr.</b>	<b>Ihr Gegenüber</b>	<b>Was ich mir denke</b>	<b>Wie ich reagiere</b>
1	Für eine Führungsposition sind Sie zu jung.		
2	Für eine Führungsposition sind Sie zu alt.		
3	Sie hatten aber eine lange Elternzeit.		
4	Teilzeitkräfte können wir uns in einer solchen Position nicht vorstellen.		

5	Sie sind ja schon etwas zögerlich. Wollen Sie denn wirklich eine Führungsposition?		
6	Sie sind sehr emotional.		
7	In einer höheren Führungsposition müssen Sie sich stärker durchsetzen und den „Kuschelkurs“ mit den Mitar- beitern beenden.		
8	Eigene Erfahrungen		
<b>Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?</b>			

Peter Modler (2022, S. 270) schreibt in seinem Buch „Das Arroganz-Prinzip“, dass es sich bei Angriffen, Diskriminierung und Widerständen gegen Frauen „um Macht, Geld, Einfluss, Politik, Positionen“ handelt, „aber viel seltener um kalkulierte Gemeinheiten oder bössartige Vernichtungsstrategien, als es manchmal den Anschein hat“.

Nehmen Sie Stellung zu dieser These. Diskutieren Sie Ihre Antworten mit anderen Frauen oder in Ihrer Führungsfortbildung.

## **8. Holen Sie sich Tipps und Beratung rund um das Thema Führen.**

Tipps und Übungen zur Karriereplanung und Einübung von Führungskompetenzen beschreibt Anja Mahlstedt (2021). In ihrem Werk „Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen. Und wie es gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern“ finden Sie Informationen und Hilfestellungen zu folgenden Punkten:

- Karriereplanung
- Umgang mit inneren Kritikern
- Arbeitszeit und Betreuungsmodelle
- Work-Life-Balance und Stressabbau
- Netzwerkmanagement
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Selbstmarketing
- Überzeugungsstrategien
- Präsentationstechniken
- Einsatz von Stimme und Körpersprache
- Kleidung, Stil und Statussymbole
- Souveränes Verhandeln
- Einwandbehandlung
- Antrittsrede
- Die ersten 100 Tage
- Rollenwechsel: Von der Kollegin zur Vorgesetzten

Tipps für den Aufstieg, vor allem zum Verständnis männlicher Denk- und Verhaltensweisen, finden sich auch in dem Buch „Das Arroganz-Prinzip“ von Peter Modler (2022).

Weitere „Klassiker“ unter den Ratgeberbüchern für Frauen hat Marion Knaths (2009) mit „Spiele mit der Macht: Wie sich Frauen durchsetzen“ (2009) und mit „Frauen-MACHT! Die besten Wege, zu überzeugen und erfolgreich zu sein. Karrieretipps für Frauen“ verfasst.



## 4. Empfehlungen für Personalverantwortliche

Personalinstrumente haben den Anspruch, fair und diversitätssensibel zu sein. Sie sollen Menschen unterschiedlichen Geschlechts sowie mit vielfältigen Biografien, Lebensweisen und Interessen gleichermaßen ansprechen. Dennoch sind nicht alle Instrumente, die so aussehen, auch geschlechtergerecht bzw. chancengleich. Oftmals gibt es versteckte Benachteiligungen oder Hürden für bestimmte Gruppen.

Die nachfolgenden Empfehlungen verstehen sich als Beitrag, insbesondere Personalauswahlverfahren fairer zu gestalten. Dies geschieht in dem Bewusstsein, dass dieses Ziel nicht voll und ganz erreicht werden kann, sondern es einer stetigen Reflexion, Evaluation und Weiterentwicklung praktischer Erfahrungen bedarf.

### 1. Beurteilungsverfahren klischeefrei gestalten

Zunächst einmal gilt es, Beurteilungssysteme klischeefrei zu gestalten, so dass beispielsweise Teilzeitbeschäftigte die gleichen Chancen wie Vollzeitbeschäftigte haben, gut abzuschneiden. Auch wer 50 Prozent arbeitet, sollte bei der Leistungsbereitschaft 100 Prozent erreichen können. Außerdem sollte ein Verfahren gefunden werden, wie in Telearbeit erbrachte Leistungen sichtbar gemacht werden.

### 2. Führungspotenzial erkennen und nutzen

Empirische Befunde weisen darauf hin, dass Frauen ihr Führungspotenzial mitunter nicht erkennen oder sie oftmals erst in Führungspositionen aufsteigen, wenn die Kinder älter und nicht mehr im betreuungsintensiven Alter sind (Franzke, 2023). Diskutieren Sie innerhalb des Personalmanagements die in Tool F beschriebenen Fragen.

#### Tool F: Fragen zum Erkennen und Nutzen von Führungspotenzial bei Frauen

**Setzen Sie sich in Workshops, Arbeitsgruppen usw. mit folgenden Fragen auseinander:**

- Wie erklären Sie den geringen Frauenanteil im mittleren und höheren Management? Was können Sie tun, damit sich das ändert?
- Was können Sie tun, um Frauen unter 30 und über 50 Jahren, Mütter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter sowie Teilzeitbeschäftigte gezielt im Hinblick auf Führungspositionen (auch im mittleren und höheren Management) anzusprechen?

- Was sind individuelle, strukturelle und organisatorische Maßnahmen?  
z. B. individuell: Gesprächsthema in Personalgesprächen  
z. B. strukturell: Genderkompetenz als Auswahl- und Beurteilungskriterium bei Führungskräften  
z. B. organisatorisch: Info-Veranstaltungen, Selbst-Tests usw., Fortbildungen für Frauen (und Männer?) zur Standort- und Zielbestimmung, in denen nicht Führung draufsteht, aber im Sinne einer ganzheitlichen Lebens- und Berufswegeplanung Führung als eine Perspektive identifiziert werden kann.
- Wie können Führungskräfte für das bei Frauen liegende Führungspotenzial sensibilisiert werden? Was sind ihre Argumente und Überzeugungsstrategien?
- Wie beraten Sie Frauen, die angeben, keine Führungsposition anzustreben, obwohl Sie Ihrer Meinung nach Potenzial haben?  
Was raten Sie den dazugehörigen Vorgesetzten?
- Wie beraten Sie Frauen, die schon einmal durch das Auswahlverfahren gefallen sind und die Sie zu einem weiteren Versuch motivieren wollen?

**Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?**

### **3. Anforderungsprofile klischeefreier gestalten**

Die Anforderungsprofile für Führungspositionen sollten hinsichtlich möglicher Barrieren für bestimmte Personengruppen kritisch durchgesehen werden. Es sind Erweiterungen beim Alter, bei den Arbeitsweisen, beim Führungsstil sowie bei den gewünschten Eigenschaften und Verhaltensweisen notwendig, um Frauen und Männern die gleichen Chancen zu eröffnen. Das Anforderungsprofil sollte nicht nur Attribute enthalten, die stereotyp mit einem Geschlecht assoziiert werden (Tanzer, Röschert & Detsch, 2023). Diskutieren Sie innerhalb des Personalmanagements die in Tool G genannten Fragen.

#### **Tool G: Fragen zur Entwicklung klischeefreier Anforderungsprofile**

**Setzen Sie sich in Workshops, Arbeitsgruppen usw. mit folgenden Fragen und Aspekten auseinander:**

- Wie bewerten wir Teilzeittätigkeiten, längere (familienbedingte) Auszeiten und eingeschränkte Mobilität bei Bewerberinnen und Bewerbern um Führungspositionen?
- Wie erklären wir ggf. in der Organisation, dass Teilzeitbeschäftigte genauso viel Führungspotenzial haben wie Vollzeitbeschäftigte?
- Ist dies auch bei Positionen im mittleren und höheren Management möglich?
- Wie bewerten wir den Wunsch nach Führung in Teilzeit?

- Welche Chancen haben Personen mit Wunsch nach Teilzeitführung, wo gibt es Grenzen?
- Analysieren Sie die gewünschten Kriterien und Anforderungsprofile für Führungskräfte in Ihrer Organisation: Versuchen Sie, alle Anforderungen möglichst verhaltensbezogen zu definieren. Verzichten Sie auf Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale.
- Lassen Sie die Kriterien Ihres bisherigen Anforderungsprofils von Frauen und Männern mit und ohne Führungsverantwortung daraufhin einschätzen, ob Sie sich unter der entsprechenden Eigenschaft eher eine Frau oder einen Mann vorstellen.

#### Beispiele

- Durchsetzungsvermögen
  - Entscheidungsfreude
  - Überzeugungskraft
  - Selbstbewusstsein
  - direkte und sachliche Kommunikation
  - Empathie
  - Sensibilität
  - Kritikfähigkeit
- Empirische Studien weisen darauf hin, dass Frauen und Männer unterschiedliche Führungsstile praktizieren (z. B. Franzke, 2023). Wie zeigen sich Ihrer Meinung nach geschlechtsspezifische Führungsstile und Verhaltensmuster im Alltag, aber auch in Auswahlverfahren? Wie bewerten Sie Personalorientierung, Empathie und Emotionalität bei einer Führungskraft auf unterster Ebene sowie im mittleren und höheren Management? Wie gehen Sie mit diesen Attributen im Anforderungsprofil um? Wollen Sie diese Eigenschaften ignorieren, ab- oder aufwerten? Denken Sie dabei an die Implikationen für Frauen, die diese Eigenschaften als Führungskräfte häufig für sich in Anspruch nehmen.
  - Wie gewichten Sie Personal- und Aufgabenorientierung bei der Definition von Führungspotenzial für die untere, mittlere und obere Führungsebene?
  - Inwieweit meinen Sie, dass Aufgaben in der Familie dazu beitragen, Führungskompetenzen auszubilden und zu stärken?
  - Welches Alter sollte eine Person mindestens haben, um eine Führungsposition einnehmen zu können? Ab welchem Alter meinen Sie, dass ein Aufstieg in eine Führungsposition bzw. von einer unteren Führungsposition ins höhere Management keinen Sinn mehr macht? Wie begründen sie dies?

#### **Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?**

Anhaltspunkte für die Bestimmung von Anforderungen für Führungspositionen können aktuelle und künftige Vorhaben, Merkmale der Führungskultur und Zusammenarbeit sowie die strategische Ausrichtung der Organisation sein (Winkler, 2015).

Wenn Sie Ihr Anforderungsprofil für Führungspositionen erweitert und (neu) festgelegt haben, hat dies Folgen für das Auswahlverfahren. Wie gelingt es, die Anforderungen fair zu prüfen? Wie werden Beurteilungen, berufliche Erfahrungen, in Interviews berichtete Haltungen und in Assessment Centern gezeigte Verhaltensweisen zu einem Gesamtbild verrechnet?

Nach Schuler (2015, S. 37) weisen Führungskräfte hohe Ausprägungen bei den Merkmalen Intelligenz, Leistungsmotivation, psychische Stabilität, Extraversion und Selbstvertrauen auf. Bühner (2015) empfiehlt, die Auswahl von Führungskräften an den aktuellen und künftigen Anforderungen auszurichten. Genderkompetenz, wozu auch die Fähigkeit gehören würde, Frauen für Führungspositionen zu fördern, könnte eine der Anforderungen sein. Zur Feststellung, ob Personen die Anforderungen erfüllen, hat sich ein Mix aus eignungsdiagnostischen Instrumenten bewährt. Bühner (2015) nennt hier strukturierte Interviews, Assessment-Center-Übungen, die sich dicht am Alltag und den Aufgaben der Organisation bewegen, Intelligenztests (z. B. zum logischen Denken) und die Bewertung von Verhaltensmerkmalen (z. B. Personalgespräche führen). Die diagnostischen Methoden sollten allerdings „nicht schablonenhaft“ angewendet werden (Winkler, 2015, S. 231). Es gilt, die gesammelten Informationen vor dem Hintergrund relevanter Anforderungsmerkmale zusammenzuführen und zu bewerten.

#### **4. Fairness in Auswahlverfahren stärken**

Die Entscheidungsverantwortlichen über das Anforderungsprofil und die Auswahl sollten vielfältige Merkmale aufweisen, das heißt ein breites Spektrum bezüglich Alter, Geschlecht, Lebensweisen (z. B. mit und ohne Familienverantwortung) und beruflichen Hintergründen. Dies beugt dem sog. unconscious bias vor, das heißt der unbewussten Tendenz, Menschen, die einem ähnlich sind und dieselben Merkmalsausprägungen haben wie man selbst, sympathischer zu finden und zu bevorzugen. Die Frage ist auch, ob ein und die gleiche Eigenschaft bzw. das gleiche Verhalten bei Frauen und Männern unterschiedlich bewertet wird. Darüber hinaus kann sich Führungsmotivation bei Frauen und Männern in ganz unterschiedlicher Weise manifestieren. Um sich für geschlechtsspezifische Besonderheiten sowie Verzerrungen zu sensibilisieren, dient die Übung im Tool H.

## Tool H: Geschlechtsspezifische Besonderheiten in der Führungsmotivation

Bestimmen Sie den Ausprägungsgrad der Führungsmotivation und nennen Sie Ansatzpunkte, über die eine wenig manifeste Führungsmotivation sichtbar gemacht und gefördert werden kann. Frauen sind mit F, Männer mit M abgekürzt. Die Zitate sind Originalaussagen aus der Studie von Franzke (2023). Tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen oder auch Gleichstellungsbeauftragten über Ihre Einschätzungen aus.

<b>Antworten auf die Frage: Wie kam es dazu, dass Sie Führungskraft geworden sind? Haben Sie Ihre Karriere bewusst geplant?</b>	<b>Führungsmotivation</b> + hoch O mittel - gering	<b>Was hätte die Person gebraucht? Wie bewerten Sie ggf. das Verhalten der Führungskraft?</b>
F1: „Als ich angefangen habe, hätte ich mir das niemals vorstellen können. Es kam dazu, weil damals der Abteilungsleiter, wo ich meine Teamleitung begonnen habe, gesagt hat: ‚Das Fachliche bekommen Sie hin. Was Sie nicht können, da arbeiten Sie sich ein. Und das mit dem Personal läuft nebenbei (...) Probieren Sie es doch mal, sich zu bewerben.‘“		
F2: „Ich bin kein Planer bei sowas. Ich bin eher ein Stolperer. Eigentlich wollte ich nie führen. Es ist eher so, dass sich mir Türen anbieten und ich durchgehe. Es kann nett sein. Oft ist es dann auch ziemlich nett.“		
F3: „Es war eine Laune der Natur (lacht), also ich bin nicht groß angetreten, dass ich Führungskraft werden will, aber es hat sich aus der Sache und dem Team heraus ergeben. Damals hat eine Umorganisation bei uns stattgefunden. Im Zuge dessen wurde überlegt, wer übernimmt die neue Teamleitungsstelle. Dann ist die Wahl auf mich gefallen.“		
F4: „Ich habe meine Karriere nicht bewusst geplant. In meinem Werdegang habe ich meinen Dienstposten gewechselt, wenn es mir zu routiniert wurde. Dann macht mir die Arbeit keinen Spaß mehr und ich orientiere mich neu. Im Grunde war es so, dass ich wieder an den Punkt kam, dass es Zeit für etwas Neues wurde und dann war es eine spontane und zufällige Gelegenheit. Auch die Tatsache, dass ich meine Stunden wieder aufgestockt habe und gedacht habe, dass die Kinder langsam aus dem Gröbsten raus sind und ich jetzt wieder kann (lacht). Aber ohne eine klare Zielsetzung.“		

<b>Antworten auf die Frage: Wie kam es dazu, dass Sie Führungskraft geworden sind? Haben Sie Ihre Karriere bewusst geplant?</b>	<b>Führungs- motivation</b> + hoch ○ mittel - gering	<b>Was hätte die Person gebraucht? Wie bewerten Sie ggf. das Verhalten der Führungskraft?</b>
<p>F5: „Als ich mich mal geäußert hab, dass mich das interessieren würde und als ich mich darauf bewerben wollte, hat man mir gesagt, ja, dann bewerbe dich mal. Also ohne große Begeisterung. Ich war sehr unsicher, ob man mich überhaupt haben will als Teamleitung. Aber ich habe gedacht, du versuchst es einfach. Einen Tag vor dem Bewerbungsgespräch wurde ich von meiner Abteilungsleitung angesprochen ‚Ach ja, weißt du, dass du nicht nur fachliche Fragen bekommst, sondern auch Fragen zur Führung?‘ Da habe ich gedacht, ist ja prima, dass euch das einen Tag vorher einfällt, wenn das ein Tipp gewesen sein sollte, dann wäre der besser früher gekommen. Aber ich war schon darauf vorbereitet.“</p>		
<p>M1: „Bewusst planen kann man es, glaube ich, nicht. Aber klar, über die Jahre, wo man die Sachbearbeitung gemacht hat und gesehen hat, da ist eine Stelle. Da hat man sicherlich die Hoffnung gehabt, dass man die bekommt. Und auch in diversen Gesprächen mit meiner Vorgesetzten hat sich das abgezeichnet, dass ich mich darauf bewerben würde und am Ende dann bekommen habe.“</p>		
<p>M2: „Ja, ich habe mich außerhalb des Berufslebens viel engagiert, sowohl in Vereinen als auch in der Politik. Dort habe ich relativ früh Führungspositionen besetzt. Ich habe festgestellt, dass mir das liegt. Deshalb wollte ich den Schritt in die Richtung gehen, weil es mir Spaß macht und ich die gewonnene Erfahrung für (((Behörde))) gewinnbringend einsetzen wollte.“</p>		
<p>M3: „Es war geplant. Ich war vorher Führungskraft bei der Bundeswehr. Mir hat das Spaß gemacht und ich wollte das später wieder werden. Da hat sich für mich die Chance ergeben, dass ich mich auf die Stelle bewerben kann und es hat funktioniert. Es war mein Plan wieder Führungskraft zu werden.“</p>		
<b>Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?</b>		

Hier sind einige Lösungsstrategien für das erste Fallbeispiel F1: Bei der Betreffenden war anfangs offenbar kein Aufstiegsgedanke und keinerlei Führungsmotivation vorhanden. Erst ein Abteilungsleiter führte zur Ermutigung. Dabei argumentierte er mit der hohen Fachlichkeit der Beschäftigten bzw. mit deren Fähigkeit, sich schnell in neue Themen einzuarbeiten zu können. Explizites Führungspotenzial schrieb er ihr nicht zu. Im Gegenteil: Dass die Personalführung „nebenbei“ gelernt wird, dürfte eine Untertreibung sein und nicht der Realität entsprechen. Doch mit dem Satz „Probieren Sie es doch mal“ vermittelte er seiner Mitarbeiterin, dass sie nichts zu verlieren hat, sie es spielerisch anpacken sollte und fehlender Erfolg im Bewerbungsverfahren nicht persönlich zu nehmen ist. Sie solle einfach ihre Chance nutzen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Satz des Abteilungsleiters nebenbei im beruflichen Alltag fiel und das Gespräch bzw. die Ermutigung nicht das Ergebnis einer geplanten Führungskräfteentwicklung ist. Kritisch zu hinterfragen ist, weshalb die direkte vorgesetzte Person, die Teamleitung, das Führungspotenzial der Frau nicht erkannte.

### **5. Personalentwicklungsinstrumente bereitstellen: (Führungs-)Fortbildungen für Frauen**

Forschungsbefunde zeigen, dass *Führungsprogramme und -fortbildungen* einen Beitrag leisten, dass Frauen ihr Führungspotenzial überhaupt entdecken und ggf. Ermutigung erfahren (Franzke, 2023, 2023b). Ziel ist es, dass sich Frauen mit Führung und Führungsthemen auseinandersetzen. Dabei ist nicht nur an klassische Seminare zu denken, sondern auch an *Coaching, Mentoring oder Hospitationen*. Selbstverständlich sollten alle Angebote auch in Teilzeit oder mit Kinderbetreuung angeboten werden. Ebenso sollte das Thema „Führen mit Kind“ in Fortbildungen abgebildet werden.

Mitunter ist es sinnvoll, *Führungstrainings speziell für Frauen* anzubieten. Diese haben die Besonderheit, dass Geschlecht als soziale Kategorie einbezogen wird, über die „gesellschaftliche Chancen zugeschrieben werden und Macht ausgeübt wird“ (Bentner, 1996, S. 109). In frauenspezifischen Angeboten kann dies mehr oder weniger explizit zum Thema gemacht werden. Inhalte, Übungen, Perspektiven und Erfahrungen werden hier auch unter geschlechtsspezifischer Perspektive reflektiert. Themen können sein (Bentner, 1996, S. 101f.): Führung lernen (Selbstmanagement, Selbstmotivation, Delegation, eigenen Führungsstil entwickeln, als Frau in einer Führungsposition), Personalführung, Umgang mit Vorgesetzten, Konfliktlösungsstrategien (mit Kritik umgehen, Kritikgespräche führen), Distanzieren (Grenzen ziehen, nein sagen, Distanz herstellen), Kommunikation und Durchsetzungsfähigkeit (Akzeptanz nach unten und oben, Umgang mit Konkurrenz).

Die Frage ist zudem, wie Frauen, die momentan als Sachbearbeiterinnen tätig sind, motiviert werden können, Führung interessant zu finden. Entsprechend stellt sich die Anschlussfrage, wie Frauen auf Teamleitungsebene für Führungspositionen im mittleren und höheren Management begeistert werden können. Hier könnten *Workshops*

*speziell für Frauen* angeboten werden, in denen verdeutlicht wird, dass Führung in der öffentlichen Verwaltung nicht primär mit Macht, Geld und Statussymbolen zu tun hat, sondern mit interessanten, sinnstiftenden Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten. An dieser Stelle könnte auch thematisiert werden, wie Erfolg im Beruf mit Beibehaltung einer guten Lebensqualität einhergehen kann.

Interessanterweise werden allgemeine Führungsseminare nach Antritt einer Führungsposition nicht mehr als so hilfreich erlebt wie zuvor. Diese sollten also bereits vor dem Einstieg absolviert worden sein. In Führungspositionen selbst wird vor allem der kollegiale Austausch mit anderen Führungskräften als wirksam betrachtet. Zudem kann es auf allen Ebenen *Rollenwerkstätten* geben, in denen das Führungs(selbst)verständnis reflektiert und weiterentwickelt wird. Individuellen Bedarfen (z. B. hinsichtlich Changemanagement oder Selbstsicherheit im Beruf) kann mit themenbezogenen Seminaren begegnet werden.

## **6. Den Aufstieg ins mittlere und höhere Management barrierefreier machen**

Mitunter werden Frauen von einem Aufstieg ins mittlere und höhere Management abgehalten, weil sie ein Masterstudium, die Bewährung auf anderen Dienststellen bzw. in anderen Arbeitsbereichen und (oder) die modulare Qualifizierung für zu aufwendig halten. Insbesondere Teilzeitbeschäftigte geraten schnell an zeitliche und logistische Grenzen. Es stellt sich die Frage, ob die einzelnen Module bzw. Elemente des Aufstiegs über einen längeren Zeitraum hinweg gestreckt und das Programm lebensphasenorientiert unterbrochen werden kann, um es zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen. Darüber hinaus könnte überlegt werden, ob Vorerfahrungen aus anderen Qualifizierungen oder nachgewiesene Berufserfahrung auf das Programm anerkannt werden, so dass sich der zeitliche und inhaltliche Aufwand reduziert.

## **7. Möglichkeiten der Teilzeitführung ausbauen**

Führungspositionen können grundsätzlich in Teilzeit oder vollzeitnaher Beschäftigung ausgeübt werden. Künftig sollte die Möglichkeit von Führen in Teilzeit noch bekannter gemacht und es sollten verschiedene Modelle von Teilzeitführung stärker ausgearbeitet werden (Franzke & Krämer, 2021). Die Möglichkeiten von Teilzeitführung auszubauen, ist ein zentraler Punkt bei der Förderung von Frauen für Führungspositionen auf allen Ebenen.

Es ist davon auszugehen, dass es unter den Führungskräften im öffentlichen Dienst viele gibt, die den Wunsch haben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren (Hipp & Stuth, 2017). Die Nutzung dieses Personalinstrumentes bleibt aktuell hinter dem Bedarf und den Möglichkeiten zurück. Insofern sollten eine Inanspruchnahme und barrierefreie



Umsetzung von Führungspositionen in Teilzeit gefördert werden. Dazu bedarf es eines mehrere Schritte umfassenden Vorgehens, das in Tab. 2 zusammengefasst ist.

**Tabelle 2:**

*Ablaufmodell zur Einführung und Förderung von Teilzeitführung*  
(Franzke & Krämer, 2021)

<b>Schritt 1: Bestandsaufnahme/ Bedarfserhebung</b>	<b>Schritt 2: Planung und Konzeption</b>	<b>Schritt 3: Umsetzung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf an Teilzeitführungspositionen, mögliche Motive und Akzeptanz von Führen in Teilzeit aus Sicht der Beschäftigten erheben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzepte zur Ausgestaltung von Teilzeitführung entwickeln, z. B. für vollzeitnahe Beschäftigungen, Jobsharing und Sabbaticals</li> <li>• relevante Dienstvereinbarungen schaffen oder anpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Positionierung der Behördenleitung</li> <li>• Information über Möglichkeiten der Teilzeitführung</li> <li>• Kommunikation der Chancen und Sichtbarmachung von Erfolgsmodellen</li> <li>• Beratungsangebote und Leitfäden für Beschäftigte</li> <li>• Schulung von Führungskräften und Personalverantwortlichen über die Besonderheiten des Führens in Teilzeit</li> </ul> <p><b>Flankierung über</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• personalwirtschaftliche Programme</li> <li>• erleichterte Umsetzung von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>• Förderung eines Kulturwandels hin zum zielorientierten Arbeiten</li> </ul>
<p><b>Schritt 4 (fortlaufend):</b> Evaluation der Inanspruchnahme, Akzeptanz und bedarfsgerechten Umsetzung</p>		

In einem ersten Schritt wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen: Der Bedarf an Teilzeitführungspositionen sowie die Akzeptanz von Teilzeitführung werden sondiert. In Personalbefragungen kann erhoben werden, wie viele Führungskräfte, aber auch wie viele Fachkräfte ohne Leitungsaufgaben grundsätzlich an einer Teilzeitführungsposition interessiert sind. In diesem Zusammenhang könnten auch mögliche Beweggründe abgefragt werden. Ferner sollte erforscht werden, welche Chancen und Risiken

sich aus der Sicht von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen mit Teilzeitführung verbinden.

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme und Bedarfserhebung sollten in einem **zweiten Schritt** Konzepte zur Realisierung von Teilzeitführung entwickelt werden, beispielsweise für vollzeitnahe Beschäftigungen, Jobsharing oder Sabbaticals. Dazu gehört auch, relevante Dienstvereinbarungen zu schaffen bzw. vorhandene anzupassen.

In einem **dritten Schritt** geht es in die Umsetzung: Die Behördenleitung sollte sich positiv zur Teilzeitführung positionieren. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Optionen und Chancen von Teilzeitführung informiert werden, einschließlich der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Dies kann zum Beispiel im Internet/Intranet, in Info-Veranstaltungen und Flyern passieren. Auch Erfolgsmodelle können vorgestellt werden. Skeptisch Eingestellte sollten genauso Beratungsangebote vorfinden wie Interessierte. Denn eine kritische Führungskraft könnte mit dem Teilzeitwunsch einer Bewerberin oder eines Bewerbers auf eine Leitungsposition in ihrem Bereich konfrontiert sein. Nicht zuletzt sollten auch Führungskräfte und Personalverantwortliche über die Besonderheiten des Führens in Teilzeit geschult werden. Dabei ist eine Bewusstseinserschärfung für unterschiedliche Motive, Lebenslagen und die speziellen Belange von Teilzeitführungskräften wichtig.

**Flankierend** zu Einführung und Umsetzung von Teilzeitführung sollten eine Reihe personalwirtschaftlicher Programme und Instrumente zur Anwendung kommen (s. Tab. 3). Diese reichen vom Hinweis auf Teilzeitpositionen in Stellenausschreibungen über Abstimmungen zur konkreten Ausgestaltung von Führungspositionen bis hin zu Austauschformaten für die Betroffenen. Außerdem ist Teilzeitführung nicht ohne die gleichzeitige Förderung von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie denkbar. Nicht zuletzt bedarf es eines Kulturwandels: weg von einem Leistungsverständnis, das sich über physische Anwesenheit und direkte Kontrolle definiert, hin zu vertrauensbasiertem, zielorientiertem Arbeiten.

Die beschriebenen Schritte sollten mit einer Evaluation einhergehen, bei der die Inanspruchnahme, Akzeptanz und bedarfsgerechte Umsetzung bewertet werden.

### **Tabelle 3:**

#### *Personalwirtschaftliche Programme und Instrumente zur Förderung und Flankierung von Teilzeitführung*

- Prüfen Sie alle Stellenausschreibungen für Führungspositionen – also bis in die oberste Leitungsebene –, inwiefern diese auch in Teilzeit ausgeübt werden könnten. Nehmen Sie ggf. den Hinweis auf Teilzeitarbeit auf.
- Kalkulieren Sie bei Stellenbewertungen Teilzeitoptionen ein. Karlshaus und Kaehler (2017) schreiben: „Was nicht sauber definiert und quantifizierbar ist, lässt sich auch nicht systematisch teilen“ (S. 16).
- Informieren Sie über Teilzeitmöglichkeiten bei Vorstellungsgesprächen.
- Prüfen Sie Wünsche und Entscheidungen über Führen in Teilzeit im Einzelfall, einschließlich eines flexiblen Umgangs mit Stellenzuordnungen.
- Sprechen Sie Teilzeitkräfte gezielt an, sich auf Führungspositionen zu bewerben.
- Stimmen Sie sich mit den Personalverantwortlichen und höheren Führungskräften bei Einführung bzw. Arbeitsaufnahme einer Teilzeitführungskraft ab, um Arbeitsinhalte und Abläufe zu analysieren und Lösungen für Aufgaben zu finden, welche die Führungskraft abgeben wird (Stellenreste).
- Finden Sie bei Sabbaticals rechtzeitig im Voraus Vertretungslösungen.
- Veranlassen Sie, dass das Arbeitszeitmodell des Personals regelmäßig überprüft wird mit der Option auf Anpassung (das heißt Stundenaufstockung oder weitere Stundenreduzierung).
- Schaffen Sie Möglichkeiten, Stellenanteile von Führungspositionen auf andere Personen zu übertragen (auch auf anderer Ebene).
- Ermutigen Sie Führungskräfte in Teilzeit, sich weiterzuentwickeln und weiter aufzusteigen, und sprechen Sie diese explizit darauf an.
- Schaffen Sie Austauschformate für Führungskräfte in Teilzeit.

## 5. Empfehlungen für Führungskräfte

Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob eine Person in der Organisation weiterkommt oder nicht.

### **1. Führungskräfte nehmen formell und informell Einfluss auf den weiteren Weg der Beschäftigten**

Dieser Einfluss kommt in bekannten, klar definierten Instrumenten zum Ausdruck wie guten Beurteilungen und Bewilligung von Führungsfortbildungen, aber auch in informeller Förderung. Beantworten Sie die in Tool I beschriebenen Fragen.

#### **Tool I: Fragen zum Erkennen und Nutzen von Führungspotenzial bei Frauen**

##### **Beantworten Sie die Fragen:**

- Welche formellen Instrumente stehen mir zur Verfügung, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungspositionen zu fördern?
- Welche informellen Möglichkeiten habe ich, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungspositionen zu fördern? z. B.
  - Potenzial erkennen
  - eine Person auf ihr Führungspotenzial ansprechen und sie ermutigen
  - Feedback geben hinsichtlich der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung zur Führungskraft
  - für die berufliche Weiterentwicklung wichtige Kontakte herstellen
- Inwieweit nutze ich diese Möglichkeiten?
- Denken Sie an die vergangenen fünf Jahre Ihrer Führungslaufbahn: Wen haben Sie in ihrem Führungspotenzial unterstützt und gefördert? Waren darunter mehr Frauen oder mehr Männer? Wie erklären Sie sich den Anteil der von Ihnen geförderten Frauen und Männer?
- Weshalb ist es sinnvoll, Frauen für Führungspositionen gezielt anzusprechen und zu fördern?
- Was tun Sie, um in Telearbeit erzielte Leistungen im Team und bei Beurteilungen sichtbar zu machen und anzuerkennen?
- Was würden Sie in folgenden Situationen tun:
  - Sie wollen eine Mitarbeiterin für Führungsaufgaben vorschlagen und ermutigen, sie selbst äußert aber Zweifel, überhaupt geeignet zu sein.
  - Sie sprechen eine Mitarbeiterin auf Ihr Führungspotenzial an. Diese reagiert mit Verwirrung und weiß nicht, wie Sie auf diese Idee kommen.
  - Ihnen fällt auf, dass in Ihrem Team stets die Männer Präsentationen halten (z. B. im Rahmen von Arbeitsgruppen oder in Teammeetings), obwohl sich Frauen tatkräftig bei den Themen engagieren. Dagegen wird das Protokoll immer von einer der Frauen übernommen. Sie sehen Handlungsbedarf.

- Eine Mitarbeiterin möchte heute Nachmittag eine Info-Veranstaltung für Frauen zum Thema „Aufstieg in eine Führungsposition“ besuchen. Sie bekommen mit, dass ein Mitarbeiter aus Ihrem Team dies kommentiert mit „Dann geh mal auf Deine Emanzenveranstaltung! Aber komm bitte nicht auf die Idee, dass ich in dieser Zeit Dein Telefon übernehme.“
- Eine Ihrer Mitarbeiterinnen wird in der nächsten Woche an einem Auswahlverfahren für eine Führungsposition teilnehmen. Welche Tipps geben Sie ihr mit auf den Weg?
- Eine Ihrer Mitarbeiterinnen hat gerade erfahren, dass Sie das Auswahlverfahren für eine erstmalige Führungsposition bzw. für eine Führungsposition auf mittlerer bzw. höherer Ebene nicht bestanden hat. Sie ist sehr sauer und fühlt sich als Frau nicht genug beachtet.

Wenn Sie mögen, sprechen Sie die Fragen und Ihre Antworten mit einer Kollegin oder einem Kollegen Ihres Vertrauens durch.

**Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?**

## ***2. Nutzen Sie Ihren Einfluss.***

Nutzen Sie Ihren Einfluss, um das Führungspotenzial bei Frauen zu identifizieren sowie gezielt und nachhaltig zu fördern. Setzen Sie dabei das gesamte Spektrum Ihrer formellen und informellen Einflussmöglichkeiten ein. Agieren Sie mit einem gleichstellungspolitischen Bewusstsein. Tool H zu geschlechtsspezifischen Aspekten bei der Führungsmotivation kann Ihnen dabei helfen, ein solches auf- und auszubauen.

## 6. Empfehlungen für Gleichstellungsverantwortliche

Gleichstellungsbeauftragte haben die Aufgabe, ein Bewusstsein für Vielfalt in der Organisation zu schaffen und diese Vielfalt weiter zu fördern. Dazu gehört es auch, für ein Klima zu sorgen, das Chancengleichheit zulässt, und strukturelle Änderungen vorzuschlagen.

Die nachfolgenden Ausführungen verstehen sich als Ergänzungen zu den Empfehlungen für aufstiegsorientierte Frauen, Personalverantwortliche und Führungskräfte. Gleichstellungsbeauftragte wirken darauf hin, dass die in der Verantwortung für diese Gruppen stehenden Angebote bzw. Maßnahmen angestoßen, umgesetzt und evaluiert werden. Insbesondere sollten sämtliche Personalinstrumente auf den Prüfstand gestellt werden, da die bisher praktizierten Modelle beim Aufstieg mitunter einer „systemstabilisierende Erfüllungsgehilfenpolitik“ gleichkommen (Sattelberger, 2015, S. 68).

### ***1. Frauen für Führungspositionen identifizieren, motivieren sowie gezielt ansprechen und fördern***

Es gilt, Frauen mit Führungspotenzial in Personalgesprächen, Potenzialanalysen und Selbsttests zu identifizieren. Eine Schlüsselrolle beim erstmaligen Aufstieg in eine Führungsposition nehmen die direkten Vorgesetzten, also die Team- und Abteilungsleitungen ein. Für einen Wechsel ins höhere Management sind neben den Abteilungs- auch die Fachbereichs-, Dezernats- und Amtsleitungen entscheidend. Sie kennen die Stärken und Talente, Bedürfnisse und mögliche Barrieren bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am besten. Deshalb sollte die Entwicklung von Führungsnachwuchs in Führungskräftebildungen ein Thema sein.

Im Moment ist davon auszugehen, dass das bei Frauen liegende Führungspotenzial allenfalls ansatzweise erkannt und genutzt wird. Daneben sind weitere Maßnahmen zur Ermutigung und Karriereberatung empfehlenswert, beispielsweise Angebote zur systematischen, langfristigen und nachhaltigen Karriereplanung, Coaching, Mentoring, Hospitationen und Potenzialanalysen (Franzke & Kirschbaum, 2018). Diese sollten sich an Frauen aller Lebensphasen und Altersstufen richten: Denn es besteht bei Nachwuchskräften ein großes Interesse an Führungsaufgaben, aber ab dem 40. Lebensjahr gibt es ein zweites Zeitfenster, in dem Frauen für Führungspositionen zu gewinnen sind.

Empirische Ergebnisse (Franzke, 2023) deuten darauf hin, dass ein Teil der Frauen ohne Ansprache, Ermutigung und Förderung keinen Zugang zu Führungspositionen findet. Auch Teamleiterinnen sollten für den weiteren Aufstieg gezielt gefördert werden, beispielsweise durch langfristige Karriereplanung, wenn das Potenzial gehoben und genutzt werden soll. Nur so wird das Interesse für (höhere) Führungspositionen geweckt und es können die weiteren Voraussetzungen geschaffen werden, die einen Aufstieg ermöglichen und erlauben.

## **2. Beurteilungsverfahren gendersensibel ausrichten**

Ausgangspunkt für einen beruflichen Aufstieg bilden gute Beurteilungen. Jochmann-Döll (2014) nennt Ansatzpunkte, um Beurteilungen gendersensibler zu gestalten, unter anderem:

- Starker Fokus auf die Aufgabenstellung und Ergebnisse: Kein oder nur geringer Bezug auf Eigenschaften und Verhaltensweisen, da diese Raum für Verzerrungen und Subjektivität lassen.
- Eindeutige, umfassend und diskriminierungsfrei definierte Beurteilungskriterien: So könnte statt Durchsetzungsvermögen – ein Begriff, der männlich konnotiert ist – Umsetzungsorientierung gemessen werden.
- Schulung von Personen, die über Beurteilungen und Aufstiegschancen (z. B. in Kommissionen) entscheiden
- Förderung von Offenheit für moderne Familien- und Geschlechterbilder sowie klischeefreie Rollen bei Führungskräften und Entscheidungsverantwortlichen
- Auswertung von Beurteilungsergebnissen aus Genderperspektive

Beurteilungen bilden einen kritischen Punkt von hoher Bedeutung. Diese so zu gestalten, dass Frauen die gleichen Chancen wie Männer haben, ist ein Aspekt, von dem maßgebliche Wirkung zu erwarten ist.

Dies würde auch implizieren, weibliche Führungsstile sichtbarer zu machen, diesen mehr Anerkennung auszusprechen und hierfür mehr Akzeptanz zu schaffen. Dies gilt im Übrigen nicht nur für Beurteilungen, sondern auch hinsichtlich der Auswahlverfahren für höhere Positionen (s. nachfolgende Punkte).

## **3. Den Kreis der Karriereinteressierten und den gewünschten Führungstyp erweitern**

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

#### **4. Potenzialanalysen, Auswahlverfahren und Qualifizierungsprogramme gendergerecht gestalten**

Was den Aufstieg in höhere Führungspositionen betrifft, können die Regelungen in der Laufbahnverordnung für Beamtinnen und Beamte in NRW als ein Versuch der Objektivierung (weg vom zufälligen oder durch „Förderer“ protegierten Aufstieg) interpretiert werden. Allerdings muss angezweifelt werden, dass das modulare Aufstiegsprogramm bzw. ein Masterstudium die Chancengerechtigkeit und den Kreis möglicher Interessierter jenseits traditioneller Berufsbiografien fördern. In Evaluationen sollten sowohl die Inhalte als auch Formate (z. B. seminaristischer Unterricht) und der Umfang der modularen Qualifizierung geprüft werden. Vielleicht ist eine Verkürzung und (oder) Formatanpassung notwendig, was vielen Frauen den Aufstieg erleichtern würde.

Diese Evaluation sollte auch die praktische Erprobung auf unterschiedlichen Dienststellen umfassen. Der für einen Aufstieg in eine höhere Besoldungsstufe zu leistende Aufwand wird von Frauen als hoch und teilweise als nicht leistbar eingeschätzt (Franzke, 2023). Auch wenn nunmehr klar ist, wie ein Aufstieg abläuft, bleibt unklar, wie sich der Zugang zur modularen Qualifizierung oder Kostenübernahme für einen Masterstudiengang konkret gestalten. Hier ist mit einem großen Spektrum an Verzerrungen bei den innerbehördlichen Entscheidungen und Auswahlverfahren zu rechnen. Außerdem mögen sich die Aufstiegschancen zwischen den Behörden unterscheiden, je nach freiwerdenden Stellen.

#### **5. Debatte über Führungsstile anstoßen**

Stoßen Sie in Ihrer Organisation eine Debatte über das Verständnis von Führungspotenzial an. Wie mitarbeiterorientiert darf oder soll eine Teamleitung sein? Wie aufgabenorientiert darf oder soll eine Abteilungs-, Fachbereichs- oder Amtsleitung sein? Sensibilisieren Sie Führungskräfte und Personalverantwortliche für die Vielfalt möglicher Führungsstile und dass dadurch ein Gewinn für die Organisation entstehen kann.

#### **6. Weibliche Führungskräfte, auch in Teilzeit, sichtbar machen**

Staatliche Organisationen sind verpflichtet, in regelmäßigen Abständen einen Gleichstellungsplan zu entwickeln. Dazu gehört auch eine Bestandsaufnahme, wie viele Frauen und Männer den unterschiedlichen Tarif- bzw. Besoldungsgruppen und Führungsebenen angehören. Es ist empfehlenswert, auf allen Stufen Voll- und Teilzeitkräfte auszuweisen. Weibliche Führungskräfte, auch solche in Teilzeitformaten, sollten sichtbar gemacht werden, damit sie als Vorbild und Ansprechpartnerinnen für andere führungsinteressierte Frauen fungieren können.



## **7. Das Personalmanagement beim Ausbau von Teilzeitführung beraten und unterstützen**

Teilzeitführung bringt enormes Potenzial für ein zukunftsweisendes Personalmanagement mit sich. Die Förderung einer verstärkten Inanspruchnahme ist genauso wie die Umsetzung kein Selbstläufer, der auf die Schaffung bzw. Anpassung von Dienstvereinbarungen reduziert werden kann. Es bedarf einer Kommunikation von Zielen und Chancen des Führens in Teilzeit sowie eines Kulturwandels und Diskurses über die künftigen Arbeitswelten. Erläuterungen zum Ausbau von Teilzeitführung finden sich unter den Empfehlungen für Personalverantwortliche.

## **8. Karrierewege und -mechanismen flexibilisieren**

Die Zeiten, in denen Aufstiegschancen von Zufälligkeiten (zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort sein), unklaren Kriterien (Aufstieg, weil jemand gerade dran ist), von Selbstinszenierung und der Anwesenheit im Büro abhängen, sollten vorbei sein. Auch Personen mit nicht-linearen Lebensläufen, die beispielsweise von (phasenweiser) Teilzeitarbeit oder von Erwerbsunterbrechungen geprägt sind, sollten heute Aufstiegschancen haben. Genauso sollte ein (vorübergehender) Verzicht oder Rückzug aus einer Führungsposition denkbar sein. Für manche Beschäftigte gibt es wichtige Lebensbereiche neben der Karriere. Vor allem flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit sollten sich im höheren Management etablieren.

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

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

### **9. Kulturveränderungen und strukturelle Maßnahmen voranbringen, um gesellschaftliche Stereotype zu durchbrechen und die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sicherzustellen**

Die Auflösung gesellschaftlicher Zuschreibungen ist der schwierigste und langwierigste Aspekt, um die Zahl der Frauen im (Top-)Management zu erhöhen. Verwaltungen sollten regelmäßig die Situation des Personals aus Genderperspektive erfassen und analysieren. Unter Umständen können Zielvereinbarungen zur Förderung von Frauen beitragen. Die Behördenleitung sollte sich klar zur Frauenförderung und zu dem Ziel, den Frauenanteil im oberen Management zu steigern, positionieren und die Gründe hierfür transparent machen. Auf jeden Fall sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die Förderung der Karrierechancen von Frauen keine Partikularinteressen verfolgt, sondern es um übergeordnete Werte wie die Beseitigung von Ungleichheiten und einen Modernisierungsprozess geht (Boes & Lühr, 2014).

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es eines grundlegenden Wandels der Organisationskultur. Gleichstellungspolitik muss dabei die Männer mitnehmen und als Mehrwert für die gesamte Organisation erkannt werden. Es geht nicht nur darum, etwas für Frauen zu tun, sondern Männer mit einzubinden und die Vorteile gemischtgeschlechtlicher Führungsteams deutlich zu machen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten nicht länger überwiegend Mütter ansprechen, sondern so gestaltet werden, dass auch Väter motiviert werden, sich stärker in die Sorgearbeit einzubringen (Kaiser et al., 2012).

Führungskräfte, Personalverantwortliche und in das Auswahlverfahren für höhere Managementpositionen eingebundene Akteurinnen und Akteure sollten für Verzerrungen sensibilisiert werden. Die gesellschaftlichen Rollenvorstellungen der Beschäftigten, die zu dysfunktionalen Selbst- und Fremdzuschreibungen führen, sind durch gute Argumente und Beispiele zu widerlegen.

Gleichstellungsarbeit erfordert oft viel Überzeugungskraft, insbesondere dann, wenn mit alten Gewohnheiten und Klischees aufgeräumt werden soll. Tool J enthält eine Argumentationsübung für Gleichstellungsbeauftragte (analog Franzke, 2014, S. 287).

## Tool J: Argumentationshilfe für die Gleichstellungsarbeit

In Situationen, in denen Sie Defizite in der Gleichstellungsarbeit entdecken oder Sie proaktiv eine Veränderung anstoßen wollen, können Sie die nachfolgende Argumentationshilfe nutzen (*kursiv: Formulierungshilfen*):

Situation	
Adressatinnen / Adressaten	
Nr.	Schritt
1	Beobachtung / Zusammenfassung der Ausgangslage (ohne Bewertung) <i>Ich sehe... / Ich stelle fest, dass...</i>
2	Folgen aus Gendersicht <i>Das hat zur Folge...</i>
3	Ziel aus Sicht der Chancengleichheit <i>Ziel ist es...</i>
4	Vorschlag / Empfehlung <i>Ich rege an... / Ich schlage vor... / Ich empfehle...</i>
5	Nutzenargumentation <i>... sorgt dafür, dass... / ... unterstützt uns dabei... / ...garantiert...</i>

## Beispiele

- Frauen wollen nicht führen. Das interessiert sie nicht.  
Ergänzung möglich um: Sie setzen im Leben andere Prioritäten, wollen sich das nicht antun.
- Frauen, die Kinder bekommen, werden an einem Aufstieg in Führungspositionen gehindert. Alleinstehende Frauen haben das Problem nicht.
- Wenn Mütter sich nicht genug um ihre Kinder kümmern, sondern sich stark im Beruf engagieren, dann ist das schlecht für die Kinder.
- Frauen und Männer haben die gleichen Rechte. Wenn Frauen ihre Chancen seltener nutzen, sind sie selbst schuld. Es gibt keine Benachteiligungen mehr.
- Unser Auswahlverfahren für höhere Führungspositionen ist sehr fair und objektiv. Wenn Frauen sich da nicht so oft durchsetzen, ist das halt so.
- Wir haben bereits viele Frauen in Führungspositionen (auch unsere Behördenleiterin ist eine Frau). Bei uns besteht das Problem nicht, dass es zu wenig Frauen in Führungspositionen gäbe.
- Wir machen bereits alles im Bereich Gleichstellung. Mehr geht nicht.
- Teilzeitführung (im höheren Management) bekommen wir nicht umgesetzt. Das ist unrealistisch.
- Männer sind sachlicher und können sich besser durchsetzen.
- Ich arbeite lieber mit Männern zusammen.
- Frauen sind unflexibel, emotional, zu empathisch, nicht belastbar, kompliziert...
- In Bereichen, in denen es um die Belange von Kindern und Jugendlichen geht, sind Frauen die besseren Führungskräfte.
- Ob Frau oder Mann, das macht heute keinen Unterschied. Alle sind gleich. Wie jemand im Beruf denkt und handelt, ist eine Frage des Charakters, nicht des Geschlechts.
- Noch zehn Jahre, dann sind die Frauen auch im oberen Management. Das ist nur eine Frage der Zeit. Da braucht es keiner weiteren Anstrengungen.

Hier eine mögliche Lösungsstrategie für das letzte Szenario: „Noch zehn Jahre, dann sind die Frauen auch im oberen Management. Das ist nur eine Frage der Zeit. Da braucht es keiner weiteren Anstrengungen.“ Sie können folgendermaßen argumentieren: „Ich stelle fest, dass Sie keinen Bedarf für zusätzliche Anstrengungen bei der Frauenförderung sehen und darauf hoffen, dass sich bestehende Ungleichheiten in den nächsten zehn Jahren von selbst auflösen. Wenn Frauen nicht explizit auf Führungspositionen angesprochen und sie nachhaltig gefördert werden, werden wir in zehn Jahren weiterhin dort sein, wo wir heute stehen. In den letzten Jahren ist der Frauenanteil in Führungspositionen nur sehr langsam gestiegen. Ziel ist es, dass in den nächsten (XY) Jahren, Frauen (entsprechend ihrem Anteil bei den Beschäftigten) XY Prozent der Führungspositionen (auf den Ebenen XYZ) einnehmen. Ich schlage deshalb vor, dass in Personalgesprächen alle Frauen nach ihrem Führungspotenzial

gefragt bzw. diesbezüglich eingeschätzt werden. (Hier können Sie weitere Maßnahmen vorgeschlagen, zum Beispiel Seminare zur Berufswegeplanung für Frauen usw.). Das sorgt dafür, dass alle Frauen ermutigt werden, über eine Führungsposition früher oder später nachzudenken und sie ein individuelles Feedback zu ihrem Führungspotenzial erhalten.“

Um Ideen für weitere Angebote und Instrumente zu bekommen, machen Sie den Maßnahmen-Check in Tool K. Beachten Sie, dass Masse nicht auch Klasse bedeutet. Die Maßnahmen müssen zu Ihrer Organisation passen.

### **Tool K: Maßnahmen-Check „Frauen in Führungspositionen“**

Prüfen Sie, ob Sie die aufgelisteten Instrumente bereits nutzen. Falls nicht, überlegen Sie, ob eine Umsetzung in Ihrer Organisation zielführend wäre. Die in der Liste genannten Punkte verstehen sich als exemplarisch. Sie können um weitere Angebote und Maßnahmen ergänzt werden.

#### **Analyse / Bestandsaufnahmen**

- Analyse aller Stellen auf Fach- und Führungsebene nach Geschlecht sowie Vollzeit- und Teilzeitkräften
- Abfrage der Karriereambitionen von Frauen
- Vertrauliche Gespräche mit Frauen, welche die Organisation verlassen zu ihren Motiven und zu den Verbesserungspotenzialen der Organisation

#### **Personalauswahl und Beurteilung**

- Gezielte Ansprache, Ermutigung und Aufforderung von Frauen in allen Alters- und Lebensphasen, sich auf (höhere) Führungspositionen zu bewerben
- Anforderungsprofile, die eine große Vielfalt an Führungsstilen zulassen
- Flexibilisierung von Karrierewegen und gewünschten Führungsstilen
- Gendersensible Auswahl-, Beurteilungs- und Beförderungsverfahren
- Gender- und Diversitätskompetenz als Teil der Führungskompetenz und der Beurteilung von Führungskräften
- Auswahlkommissionen, deren Mitglieder diverse Merkmale hinsichtlich Alter, Geschlecht, der Berufsbiografien usw. aufweisen
- Schulungen der Auswahlkommissionen hinsichtlich Unconscious Bias und Genderkompetenz
- Befragung der Teilnehmenden von Auswahlverfahren, ob sie diese als fair erlebt haben
- Beratung und weitere Ermutigung von Frauen, die im Auswahlverfahren nicht erfolgreich waren
- Evaluation von Auswahlinstrumenten

### **Personalentwicklung**

- Unterstützung von Frauen bei der Karriereplanung durch Beratung und Coaching
- Informationsveranstaltungen für Frauen zu Aufstiegsmöglichkeiten
- Seminare / Qualifizierungen für Frauen zu Führungsthemen sowie zur Standort- und Zielbestimmung
- Hospitationen bei Führungskräften / Führung auf Probe
- Schaffung positiver Erfolgserlebnisse; Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen durch konkrete Erfahrungen
- Mentoring / Vorbilder für Frauen
- Etablierung eines internen Frauennetzwerks
- Förderung von Gleichstellungs- und Diversitätskompetenz bei Führungskräften und Personalverantwortlichen
- Evaluation von Entwicklungsinstrumenten

### **Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Beispiel:**

- Telearbeit
- flexible Arbeitszeiten
- Beratung zu den Chancen und Gefahren (langjähriger) Teilzeitarbeit und familiärer Auszeiten
- Angebote zur Kinderbetreuung
- Vereinbarkeitsangebote bzw. -lösungen während der Qualifizierung und Erprobung für (höhere) Führungspositionen

### **Strukturelle Maßnahmen**

- klare Positionierung der Organisation und des Topmanagements zu mehr Frauen im (höheren) Management
- Zielvereinbarungen hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen, Aufnahme des Ziels in Leitbilder usw.
- Sichtbarmachen von Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen, unter anderem durch Medien der internen Öffentlichkeitsarbeit
- Auf- bzw. Ausbau von Führen in Teilzeit
- Vermittlung eines vielfältigen Bildes von Führung, Einbeziehung weiblich konnotierter Merkmale als Mehrwert
- Sichtbarmachen von Führungskräften mit Diversitätskompetenz
- Einbindung von Männern in die Gleichstellungsarbeit
- Flankierung des Wandels betreffend Führungskultur, Arbeitsweisen, Haltungen der Beschäftigten zu Geschlechterrollen usw.
- Unterstützung der Gleichstellungsbeauftragten seitens der Behördenleitung mit Ressourcen, Netzwerken, in der internen Kommunikation usw.

## 7. Literatur

Abrell, B. (2015). Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer.

Bentner, A. (1996). Frauen lernen führen – aber wo und wie? Überlegungen zur Gestaltung offener Führungstrainings für Frauen. In A. Bentner & S. J. Petersen (Hrsg.), Neue Lernkultur in Organisationen. Personalentwicklung und Organisationsberatung für Frauen (S. 91-118).

Boes, A. & Lühr, T. (2014). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Good Practices der Veränderung. In A. Boes, A. Bultemeier & R. Trinczek, R. (Hrsg.). Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten – Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen (S. 198-227). Wiesbaden: Springer Gabler.

Budde, M. & Doebert, G. (2017). Modul Networking. Proaktives Netzwerken in Mentoring-Programmen als Handlungsprinzip. In R. Petersen, Budde, M., Brocke, P. S., Doebert, G., Rudack, H. & Wolf, H. (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 129-149). Wiesbaden: Springer.

Bühner, M. (2015). Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise. In I. M. Welp, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 17-31). Wiesbaden: Springer.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31 (8), 514-527.

Franzke, Bettina (2014). Genderaspekte in der beschäftigungsorientierten Beratung. Neue Entwicklungen im SGB II und SGB III. Bielefeld: Bertelsmann. [www.professor-franzke.de/pdf/Bettina Franzke Genderaspekte im SGBII und SGBIII.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Bettina_Franzke_Genderaspekte_im_SGBII_und_SGBIII.pdf)

Franzke, B. (2020). Neue Väter – Gibt es sie? Selbstverständnis und Bedürfnisse von Vätern im öffentlichen Dienst. Köln: LVR. [www.professor-franzke.de/pdf/Franzke Neue Vaeter Gibt es sie 2020.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Neue_Vaeter_Gibt_es_sie_2020.pdf)

Franzke, B. (2022). Homeoffice in der öffentlichen Verwaltung: Erfahrungen und Erlebensweisen von Müttern und Vätern. Forschungsbericht. [www.professor-franzke.de/pdf/Franzke Homeoffice in der oeffentlichen Verwaltung Vereinbarkeit Forschungsbericht.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Homeoffice_in_der_oeffentlichen_Verwaltung_Vereinbarkeit_Forschungsbericht.pdf)

Franzke, B. (2023). Frauen in Führungspositionen der öffentlichen Verwaltung: Chancen, Hürden und Handlungsoptionen. Forschungsbericht. [www.professor-franzke.de/pdf/Franzke Frauen in Fuehrungspositionen Forschungsbericht 2023.pdf](http://www.professor-franzke.de/pdf/Franzke_Frauen_in_Fuehrungspositionen_Forschungsbericht_2023.pdf)

Franzke, B. & Kirschbaum, A. (2018). Karriereaspirationen von Frauen im öffentlichen Dienst – Handlungsempfehlungen nach einer explorativen Studie. Der Öffentliche Dienst, Heft 3/2018, 53-60.

Franzke, B. & Krämer, S. (2021). Führungskräfte in Teilzeit – Motive, Chancen und Herausforderungen. Der Öffentliche Dienst, 12/2021, 293-302.

Hipp, L. & Stuth, S. (2017). Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen (S. 31-43). Wiesbaden: Springer.

Holtz, G. (2016). Führungskräfte sind in einer Sandwich-Position zwischen Unternehmensleitung und Teams. In P. Buchenau (Hrsg.), Chefsache Gesundheit II (S. 131-147). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jochmann-Döll, A. (2014). Gendergerechte Beurteilungen – Hinweise und Empfehlungen für eine gleichstellungsförderliche Gestaltung von Regelungen und Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_gender.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_gender.pdf)

Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E. & Schraudner, M. (2012). „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“. Stuttgart: Fraunhofer. [https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-2171498.pdf](https://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf)

Karlshaus A. & Kaehler B. (Hrsg.) (2017). Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer.

Knaths, M. (2009). Spiele mit der Macht. Wie Frauen sich durchsetzen (16. Aufl.). München: Piper.

Knaths, M. (2021). FrauenMACHT! Die besten Wege, zu überzeugen und erfolgreich zu sein. Karrieretipps für Frauen. Berlin: Berlin Verlag.

Kohaut, S. & Möller, I. (2022). Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht 1/2022.

Mahlstedt, A. (2021). Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen. Und wie es gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern (2. Aufl.). Wiesbaden. Springer.



Modler, P. (2022). Das Arroganz-Prinzip. So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf (4. Auf.). Frankfurt a. M.: Fischer.

Sattelberger, T. (2015). Neue Talentmärkte – Neue Förder- und Auswahlkultur. In I. M. Welppe, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 63-70). Wiesbaden: Springer.

Schuler, H. (2015). „Die Versuchungen sind groß und vielfältig, die eigene Menschenkenntnis zu überschätzen und dabei die eigene Routine mit der Validität der Urteile zu verwechseln“. Im Gespräch mit Heinz Schuler. In I. M. Welppe, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 33-41). Wiesbaden: Springer.

Tanzer, C., Röschert, B. & Detsch, L. (2023). Wann ist mein Verfahren genderfair? In S. Schulte & M. Hiltmann (Hrsg.), Eignungsdiagnostische Interviews (S. 359-386). Springer.

Winkler, B. (2015). Beobachtungen zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise. In I. M. Welppe, P. Brosi, P., L. Ritzenhöfer & T. Schwarzmüller (Hrsg.), Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik (S. 219-240). Wiesbaden: Springer.