



Aufstiegsinteressierte Frauen im Sozialwesen

Trias Person, Organisation, Vereinbarkeit

Dr. Eva Müller (stellv. Projektleitung)

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

(Aus)Bildungskongress der Bundeswehr 2016 in Hamburg

Agenda des Workshops

- **Das Projekt BEST WSG stellt sich vor**
- **Politische Diskussion und aktuelle Situation von Führungsfrauen**
- **Motivation, Persönlichkeit und Führungserfolg**
- **Gruppenarbeit und anschl. Diskussion**
- **Empirische Erkenntnisse zum Aufstieg von Frauen**

BEFÖRDERT VOM



Das Projekt BEST WSG stellt sich vor

Projekthintergrund

- 2008 Start einer **Qualifizierungsinitiative** von Bund und Ländern
- **BMBF-Wettbewerb** „Aufstieg durch Bildung-offene Hochschulen“ Teil der Initiative
- 1. Förderphase: 10/2011 – 03/2015 (1. Wettbewerbsrunde)
- 2. Förderphase: 04/2015 – 09/2017 (1. Wettbewerbsrunde)
- **Ziele:** u.a.
 - Verbesserung der Durchlässigkeit von beruflicher und hochschulischer Bildung
 - Förderung von Konzepten für berufsbegleitende und berufsintegrierende Studiengänge
 - Im Fokus besondere Zielgruppen: z. B. Nichttraditionelle Studierende, Migrant(inn)en, aufstiegsinteressierte Frauen, Personalverantwortliche, Quereinsteiger

BEFÖRDERT VOM

Projektschwerpunkte

Zielgruppen

Migranten

Frauen

Personalverantwortliche

Bildungs-
produkte
im Feld

Online-Schulung zur interkulturellen
Sensibilisierung von Berater/innen
im BA Kontext

anrechenbare
Aufstiegsqualifizierung
(ECTS-Relevanz)

Sensibilisieren
für
frauengerechte
Aufstiegswege
(Online-
Schulung)

Anrechenbare
Schulung zu
PE-Inhalten
(ECTS-
Relevanz)

Empowerment
der Personaler
(Online-
Schulung)

Begleit-
forschung

Evaluation von
Anpassungs-
qualifizierungen

erfolgskritische
Faktoren bei der
Erstellung von
Anerkennungs-
bescheiden

Evaluation von
genderspezifischen
Qualifizierungs-
angeboten

Analysen und Auswertungen zur Personalarbeit
mit besonderen Zielgruppen

BEFÖRDERT VOM



Politische Diskussion und aktuelle Situation von Führungsfrauen

Eckpfeiler der Chancengleichheit

- **1901:** Immatrikulation an Hochschulen
- **1918:** Frauen erhalten aktives und passives Wahlrecht
- **1933-1945:** Abschaffung des passiven Wahlrecht, der Möglichkeit zur Zulassung zur Habilitation, diverse Berufsverbote für Frauen
- **1949:** Inkrafttreten des Grundgesetzes
- **1985:** u.a. Beschäftigungsförderungsgesetz
- **1994:** Ergänzung des Gleichberechtigungsgebots in Artikel 3 Absatz 2 GG
- **1997:** Vergewaltigung in der Ehe ist strafbar; Gleiches Entgelt bei gleichwertiger Arbeit
- **2006:** Inkrafttreten des AGG; Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle
- **2015:** Einführung der „Frauenquote“

Vorreiterinnen

1923: Erste ordentliche Professorin in Dt.
(Margarete von Wrangell)

1961: Erste Bundesministerin
(Elisabeth Schwarzhaupt, CDU)

1993: Erste Ministerpräsidentin eines Bundeslandes
(Heide Simonis, Schleswig-Holstein)

2005: Erste deutsche Bundeskanzlerin
(Angela Merkel, CDU)



Quelle: Universität Bielefeld
URL: <https://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/chronik.html>
Bildquelle: Halamoda, 2015.

Frauen in Führung – aktuelle Situation

- Hürden und Barrieren in der Laufbahnentwicklung (vgl. u. a. Peus & Welpé, 2011; BMFSFJ, 2010; Kohaut & Möller, 2010).
- In Führungspositionen schwächer vertreten als männliche Kollegen
- Weniger einflussreiche Stellen als Männer
- Je höher die Position und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich (vgl. Kohaut & Möller, 2016).
- Führungsungleichgewicht auch im Sozialsektor vorhanden (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013).

BEFÖRDERT VOM

Frauen in Führung – Situation in Zahlen

Börsennotierte Unternehmen (N=160)

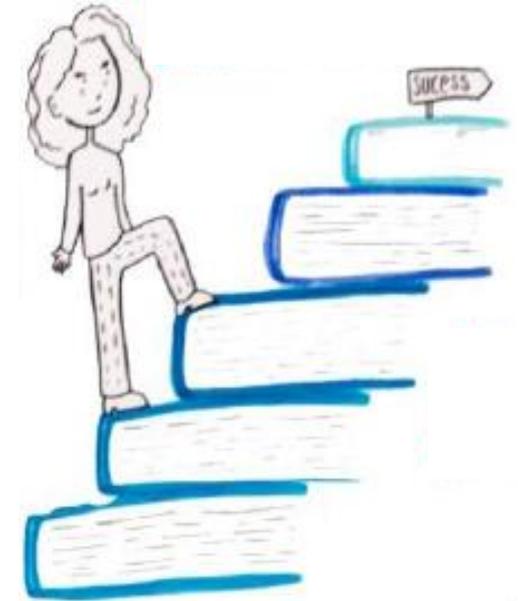
- 38 der 658 Vorstandsmitglieder sind weiblich
- Keine einzige Vorstandsvorsitzende

DAX-30-Unternehmen

- 10% der DAX-30 Vorstände sind weiblich
- 27% der DAX-30 Aufsichtsräte sind weiblich

Unternehmen des Sozial- und Gesundheitssektors

- 76% aller Beschäftigten sind weiblich
- 43% der 1. Führungsebene und
- 72% der 2. Führungsebene sind weiblich



Quellen: Holst & Kirsch, 2016, S. 31-33;
Kohaut & Möller, 2016, S. 3
Bildquelle: Halamoda, 2015.



Motivation, Persönlichkeit und Führungserfolg - Theoretische Erkenntnisse

Motivation, Persönlichkeit & Führungserfolg



Quelle: In Anlehnung an Grimme, 2012, S. 94.

Motivation, Persönlichkeit & Führungserfolg



Quelle: vgl. Costa & McCrae, 1992.

Motivation, Persönlichkeit & Führungserfolg

Förderlich für den erfolgreichen Aufstieg sind:

- ein hohes sozialisiertes Machtmotiv
- ein mittleres Leistungsmotiv
- eine eher geringe Anschlussmotivation
- Spaß am Führen einer Gruppe („affektive Komponente“) und die
- Einsicht, dass die Übernahme Vorteile bringt („kalkulative Komponente“)

Quelle: vgl. u.a. Chan & Drasgow, 2001; McClelland & Boyatzis, 1982.

Motivation, Persönlichkeit & Führungserfolg

Warum sind diese Komponenten förderlich?

- Die Frauen streben leichter nach Einfluss und Erfolg,
- sie können sich gegen Widerstände durchsetzen,
- Sie haben geringe Ängste hinsichtlich des Erlebens von Misserfolg und Kontrollverlust und
- sie können mit Ablehnung des Umfelds gut umgehen.

Quelle: vgl. Felfe, Elprana, Gatzka & Stiehl, 2012.



Empirische Befunde zum Aufstieg von Frauen

IMPULS – TEIL II

Erkenntnisse aus unserem Workshop

Zusammensetzung des Workshops

- 13 Teilnehmerinnen, darunter 5 Führungskräfte
- Altersspanne von 30-54 Jahren (m=41)
- 12 TN mit Hochschulabschluss, 1 TN mit Berufsausbildung
- 5 TN leben als Single, 8 TN in Partnerschaft
- 6 TN haben Kinder (darunter zwei Führungskräfte)

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2015.

Erkenntnisse aus unserem Workshop

In Führung gehen: Trias Person – Organisation – Vereinbarkeit

	Psychometrische Werte „geeignet“	Psychometrische Werte „bedingt geeignet“	Psychometrische Werte „ungeeignet“
Kontextfaktor Arbeit & Umfeld „günstig“	N=2	N=3	
Kontextfaktor Arbeit & Umfeld „ungünstig“			N=1
Kontextfaktor Arbeit „günstig“ Kontextfaktor Umfeld „ungünstig“		N=2	N=2
Kontextfaktor Arbeit „ungünstig“ Kontextfaktor Umfeld „günstig“	N=3		

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2015, S.69-71.

Erkenntnisse aus unserem Workshop

Umgang mit wichtigen Aufstiegskompetenzen

- Kollegiale Ebene → Führungsebene = 
- Erfolge = Glückliche Umstände
- Misserfolge = mein eigener Kompetenzmangel
- „Nein“ gibt es nicht...
- Macht und strategisches (mikropolitisch) Handeln...
 - ... widerspricht dem eigenen Gerechtigkeitsempfinden
 - ... ist egoistisch und schadet dem Team

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2015.

Ergebnisse einer Befragung

Wer wurde befragt?

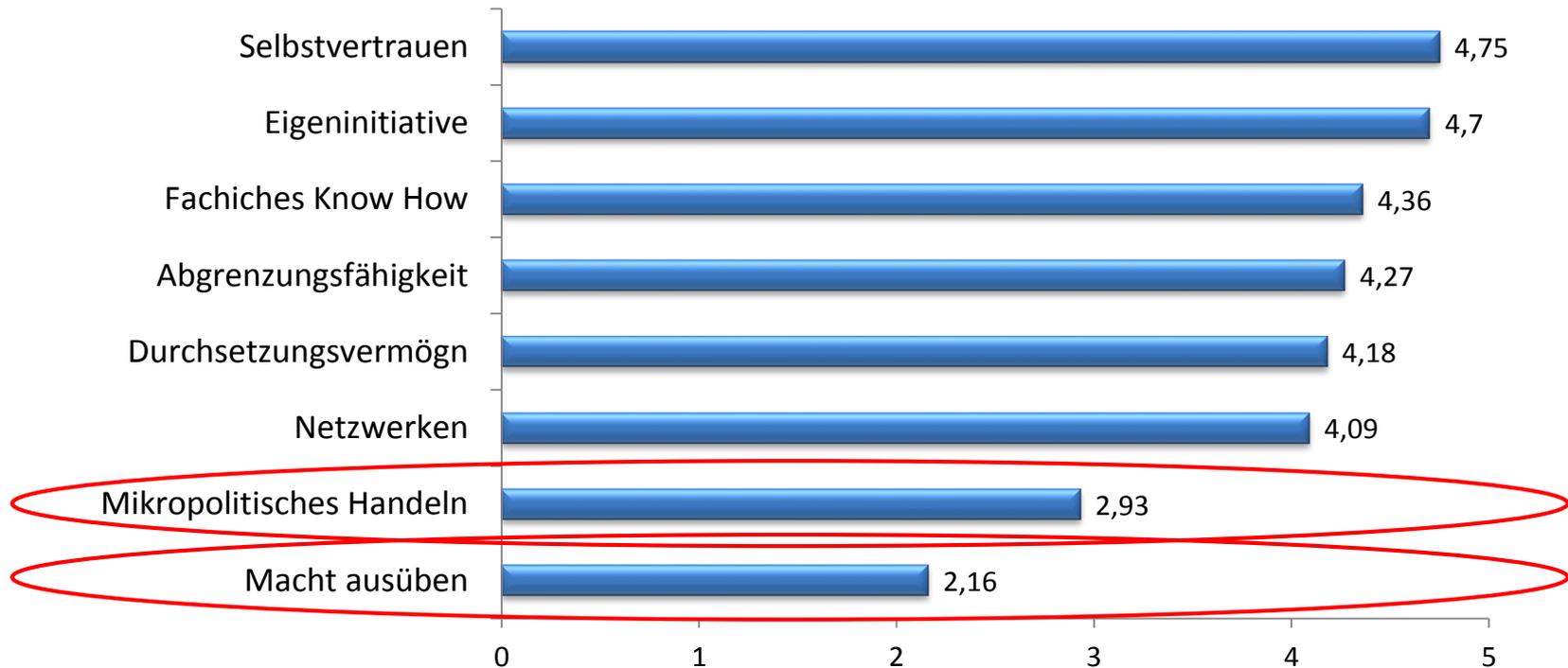
- 56 Teilnehmerinnen von Qualifizierungen im Bereich Führung
- **Altersspanne:** 25 – 54 Jahre (m=38 Jahre)
- **Familienstand:** ledig (26), verheiratet (23), geschieden (5) und verwitwet (2)
- **Schulbildung:** Hauptschulabschluss (3), Realschulabschluss(22), Fachabitur (11), Abitur(8), Studienabschluss (12)
- **Ausbildung (Auszug):** Altenpflegerin (17), Gesundheits- und Krankenpfleger (13), Erzieher (5), Sozialpädagogin (5)

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2016.

(Ausgewählte) Ergebnisse einer Befragung Trias **Person** – Organisation – Vereinbarkeit

Was leistet einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen?

(0 – kein Einfluss auf Erfolg, [...], 5 – starker Einfluss auf Erfolg)

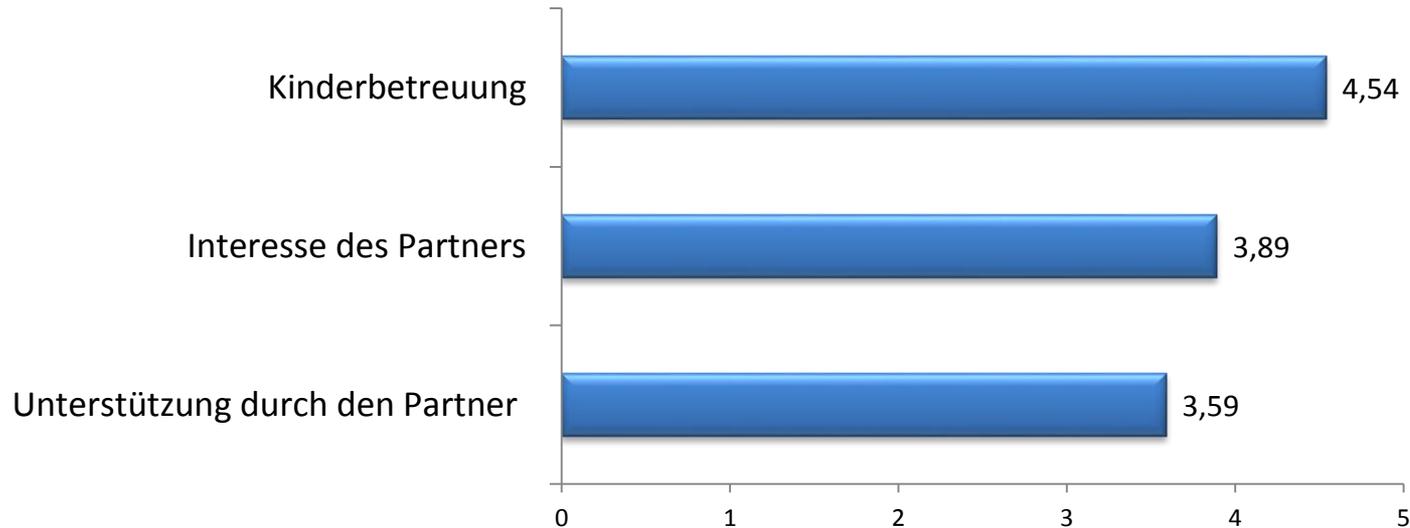


Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2016.

(Ausgewählte) Ergebnisse einer Befragung Trias Person – Organisation – **Vereinbarkeit**

Was leistet einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen?

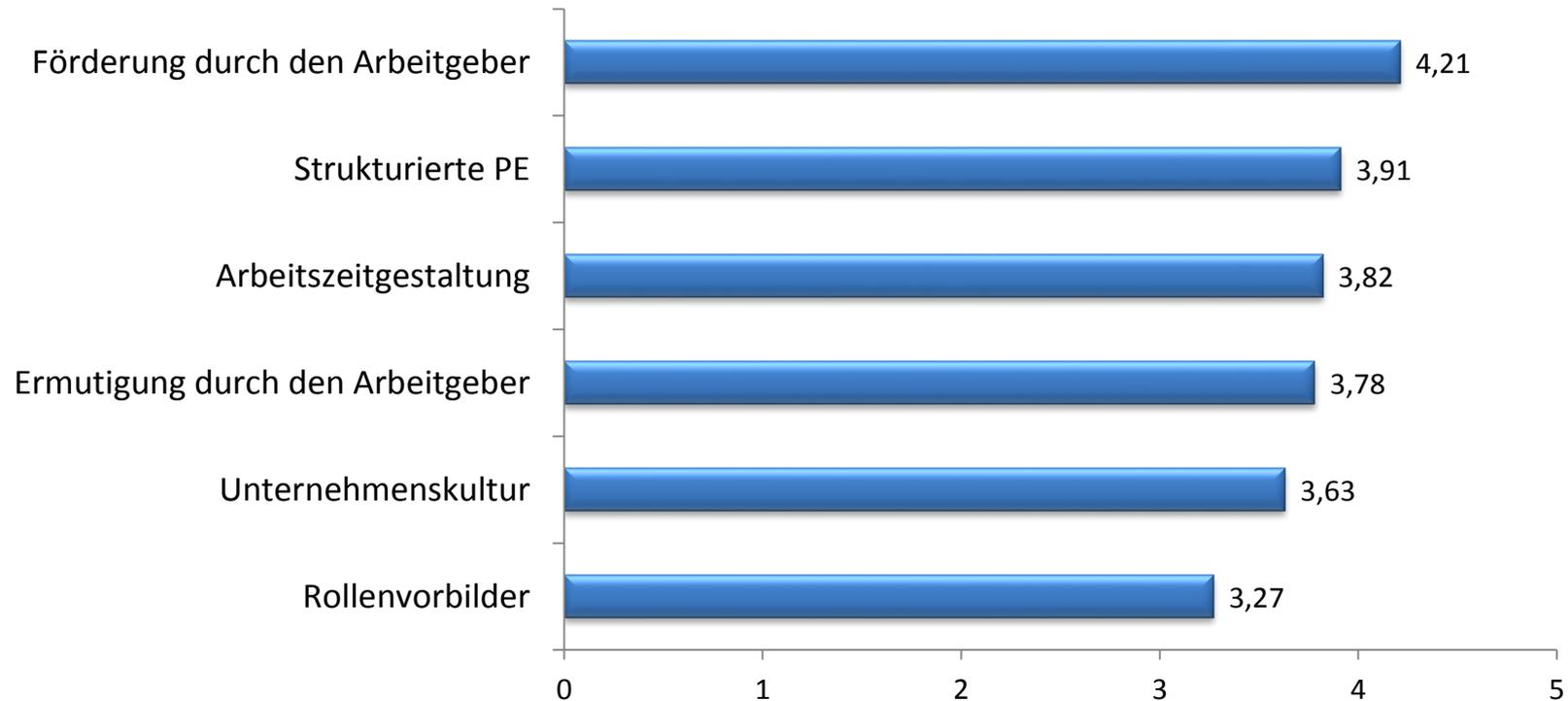
(0 – kein Einfluss auf Erfolg, [...], 5 – starker Einfluss auf Erfolg)



(Ausgewählte) Ergebnisse einer Befragung Trias Person – Organisation – Vereinbarkeit

Was leistet einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen?

(0 – kein Einfluss auf Erfolg, [...], 5 – starker Einfluss auf Erfolg)



Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2016.

(Ausgewählte) Ergebnisse einer Befragung

knapp **40%** wünschen sich Inhalte zum Thema (Mitarbeiter-) Führung

Über **ein Drittel** wünschen sich Inhalte zum rechtlichen Kontext.

Über **40%** können sich eine akademische Weiterbildung vorstellen

Jede achte möchte mehr über die Rolle der Führungskraft lernen

WEITERBILDUNG



Über **ein Viertel** interessieren sich für wirtschafts- und sozialwiss. Grundlagen

Kommunikation und Gesprächsführung sind für **mehr als die Hälfte** notwendige Schulungsinhalte

Selbstkompetenz ist für knapp **ein Viertel** der Befragten relevant

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2016.
Bildquelle: Halamoda, 2015.

(Ausgewählte) Ergebnisse einer Befragung

Knapp **ein Viertel** der Befragten hat bereits Erfahrung mit Online-Weiterbildungen

Ca. **jeder fünften** Befragten würde der Austausch mit Dozenten und Teilnehmer/innen fehlen

Die **Hälfte** kann sich vorstellen, Inhalte zumindest teilweise online-basiert zu lernen

Die Umsetzung der fachspezifischen Inhalte als Online-Schulung wird kritisch gesehen.



"Nein, ich bin zwar gerne online unterwegs, brauche jedoch Dinge in der Hand und bin haptisch unterwegs. Ich lerne gerne mit Menschen zusammen. Online-Weiterbildung würde mich eher abschrecken,, (Interview Nr. 21)

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2016.
Bildquelle: Halamoda, 2015.

Kontakt

Prof. Dr. Türkan Ayan

Projektleiterin

Professorin für Psychologie

Hochschule der BA (HdBA)

Seckenheimer Landstraße 16

68163 Mannheim

0621/4209-109

Mail: Tuerkan.Ayan@arbeitsagentur.de

Dr. Eva Müller

Stellv. Projektleiterin

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Hochschule der BA (HdBA)

Seckenheimer Landstraße 16

68163 Mannheim

0621/4209-156

Mail: Eva.Mueller6@arbeitsagentur.de

Projekthomepage: www.bestwsg-hdba.de

BEFÖRDERT VOM

Quellen

- BMFSFJ (2010).** *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken.* Heidelberg: Sinus Sociovision.
- Chan, K.-Y. & Drasgow, F. (2001).** Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481-498.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Florida: Odessa.
- Felfe, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012).** *FÜMO Hamburger Führungsmotivationsinventar.* Göttingen: Hogrefe.
- Grimme, J. (2012).** *Analyse karriereförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine geschlechtstypische Betrachtung* [Dissertation Universität Hamburg].
- Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“
- Holst, E. & Kirsch, A. (2016).** Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. In DIW (Hrsg.): *Managerinnen-Barometer 2016, DIW Wochenbericht 2/2016*, Berlin.
- Kohaut, S. & Möller, I. (2010).** Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB Kurzbericht 6/2010*, Nürnberg.

GEFÖRDERT VON

Quellen

- Kohaut, S. & Möller, I. (2016).** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB Kurzbericht 2/2016*, Nürnberg.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982).** Leadership Motive Pattern and Long-Term Success. *Management Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? – Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Müller, E.M. & Ayan, T. (2016).** Frauen in Weiterbildung zur Führungskraft. Der Weg dorthin: Rollenverständnis, Unterstützungsbedarf und Angebotswünsche. Ergebnisbericht zu AP 8. Projekt BEST WSG/BA (noch unveröffentlicht).
- Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013).** Frauen. Karriere. Entwickeln – Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In E. Vomberg & A.M. Krewer (Hrsg.). *SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung*, 3, 1-75.
- Peus, C. & Welp, I.M. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung*, 2, 47-55.
- Waller-Kächele, I. (2013).** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.) *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (24-37). Stuttgart: Kohlhammer.

BEFÖRDERT VOM