



# Das Praxishandbuch

Handlungsmöglichkeiten zur Verstärkung und  
Integration von Gleichstellungsansätzen in der  
männerdominierten Polizei

Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt und Hartmut Neuendorff

unter Mitarbeit von

Sonja Boje, Henrik Cohnen, Marion Dix, Petra Guderian, Britta Jordan, Ann Oldiges,  
Claudia Puglisi, Gwendolin von der Osten, Christiane Weiling, Tanja Wulff-Bruhn

# IMPRESSUM

The logo for FIS II, featuring the letters 'FIS' in a bold, blue, sans-serif font, followed by 'II' in a similar font. A blue, curved line sweeps under the 'S' and extends to the right.

**tu** technische universität  
dortmund

Diese Publikation basiert auf Ergebnissen des Projektes „Erprobung der Typologie zur Förderung von Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes – Ableitung von Handlungsempfehlungen und ihre Übertragung auf andere Behörden der öffentlichen Verwaltung (FIS II)“. Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1305 gefördert.



Fotos: q3 design, Dortmund, [www.q3design.de](http://www.q3design.de)

Copyright 2015:

 **gaus** | medien bildung politikberatung

gaus gmbh - medien bildung politikberatung  
Märkische Str. 86-88, 44141 Dortmund  
+49 (0) 231 47 73 79 30, [office@gaus.de](mailto:office@gaus.de)

[www.gaus.de](http://www.gaus.de)

[www.zeitschrift-praevuew.de](http://www.zeitschrift-praevuew.de)



**POLIZEI**

RUFSAULE  
HILFE+AUSKUNFT

1

AUSGANGSSITUATION  
UND PROBLEMSTELLUNG

POL

Trotz aller Erfolge der Gleichstellungsbemühungen der vergangenen Jahrzehnte ist der Polizeidienst immer noch quantitativ wie qualitativ männlich geprägt.

Die quantitative Männerdominanz muss vor dem Hintergrund der sehr kurzen Historie der Frauenbeteiligung im Polizeidienst differenziert betrachtet werden. So ist der starke Anstieg der Frauenquote im Polizeivollzugsdienst vor allem im letzten Jahrzehnt zunächst einmal bemerkenswert. Die Frauenquote bei den Neueinstellungen bzw. der Anwärterinnen für den gehobenen Dienst liegt bereits bei fast 50%. Bezüglich der Nachwuchsgewinnung weiblicher Führungspersonen im höheren Dienst ist ebenfalls ein positiver Trend zu verzeichnen. Der Frauenanteil der Studierenden an der ehemaligen Polizeiführungsakademie (der heutigen DHPol) in Münster lag vor fünfzehn Jahren noch bei verschwindenden 4%. Seitdem ist der Frauenanteil deutlich gestiegen und hat bei immerhin ca. einem Viertel der Studierenden eingependelt.

Es ist in den Polizeibehörden also einerseits in den letzten Jahren gut gelungen, Frauen für den gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst zu gewinnen und die Frauenquote für potenziellen Nachwuchs für Führungspositionen im höheren Polizeivollzugsdienst zu erhöhen. Andererseits sind Frauen im Polizeivollzugsdienst weiterhin unterrepräsentiert. Diese Schieflage setzt sich bei der Besetzung von Dienstposten mit Führungsfunktionen im gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst fort. Je höher die hierarchische Position, desto geringer wird die Frauenquote.

Die Männerdominanz spiegelt sich auch auf qualitativer Ebene, sowohl in der „Polizistenkultur“ innerhalb der Polizei (Behr, 2000), als auch in der öffentlichen und sozialen Wahrnehmung weiblicher und männlicher Polizeibeamter und polizeilicher Führungspersonen wider. So wird auch heute noch die Rolle der Polizistinnen – mit positivem oder negativem Vorzeichen – differenziell von der ihrer männlichen Kollegen diskutiert: Frauen im Polizeidienst sollen in Extremsituationen auf der einen Seite deeskalierend wirken, auf der anderen Seite aufgrund ihrer geringeren Körperkraft nur beschränkt einsetzbar sein. Sie sollen psychisch weniger belastungsfähig sein, dafür aber sozial und emotional kompetenter und so weiter. Darüber hinaus werden Frauen in Führungsrollen schon im Allgemeinen anders bewertet als ihre männlichen Kollegen. Prototypisch ist Führungserfolg stärker mit einem „männlichen“ als mit einem „weiblichen“ Geschlechtsstereotyp assoziiert (Eagly & Karau, 2002). Diese Effekte der „geschlechtsstereotypen Wahrnehmung“ sollten in der „Polizistenkultur“, in der „expressive Männlichkeit“ und das Bewähren als „Street Cop“ in Gefahrensituationen prototypisch mit polizeilichem Berufserfolg assoziiert ist, noch verstärkt auftreten (Behr, 2000). Somit sind Frauen in polizeilichen Führungspositionen besonders starkem Bewährungsdruck und teilweise anderen Anforderungen in ihren Führungsinteraktionen mit ihren überwiegend männlichen Mitarbeitern ausgesetzt. Darüber hinaus sind auch Ressourcen zur Bewältigung von Führungsanforderungen (wie beispielsweise soziale Unterstützung im privaten Bereich, Anerkennung und Wertschätzung für Leistung und persönliche Kompetenzen) bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt (vgl. z.B. Hoff u.a., 2002; Schulz u.a., 2002).

Das interdisziplinäre Verbundprojekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ arbeitete mehr als fünf Jahre daran, die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Rekrutierung, Förderung und Ausbildung von weiblichen Führungskräften im höheren Polizeidienst zu untersuchen und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, um so die Frauenquote in unterrepräsentierten Bereichen der Polizei zu erhöhen. Das Projektkonsortium bestand aus Organisationspsychologen der Deutschen Hochschule der Polizei, Arbeitssoziologen der Technischen Universität Dortmund und Unternehmensberatern der gaus gmbh. Beteiligt waren zahlreiche Modell- und Praxispartner aus Polizeiorganisationen verschiedener Länder und des Bundes. Im Rahmen modellhafter Umsetzungen mit hochmotivierten und engagierten Partnern aus der Polizei konnten zahlreiche Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschungen für die Anwendung in der Praxis nutzbar gemacht werden.

Das hier vorliegende Praxiskompodium fasst die wichtigsten Ergebnisse der fünfjährigen Projektarbeit für die Praxis zusammen. Dabei kommt die Wissenschaft ebenso zu Wort wie die Praxis:

In Kapitel 2 werden die empirischen Befunde zur Situation von Frauen des gehobenen und des höheren Dienstes in der Polizei auf der Basis von umfangreichen Befragungen dieser Zielgruppen vorgestellt.

Die Kapitel 3 und 4 beschäftigen sich mit theoretischen Überlegungen zum Handlungsrahmen für gendergerechte Organisations- und Personalentwicklung: Hier werden Grundüberlegungen zur Einordnung der Thematik in die Diversity-Debatte und die komplexe Diskussion der Gestaltung von Organisationskulturen vorgestellt.

Das fünfte Kapitel widmet sich einer aus der Polizeipraxis entwickelten Typologie von Polizeivollzugsbeamten. Diese Typologie erwies sich als nützlich und mächtig bei der Durchsetzung von Themen der Geschlechtergerechtigkeit in der Polizeiorganisation. Die Grundannahme ist dabei, dass unterschiedliche Typen in unterschiedlicher Weise angesprochen, überzeugt und eingebunden werden können und müssen, um die Sache der Frauenförderung in der Polizei voranzubringen.

Aus dieser Typologie werden in folgenden sechsten Kapitel Handlungsanregungen abgeleitet: Wie können die Typen überzeugt und eingebunden werden, welche Instrumente geschlechtergerechter Personal- und Organisationsentwicklung stehen zur Verfügung und welche Erfahrungen wurden damit im Rahmen des Projektes Frauen in Spitzenpositionen gemacht? Wie können Frauen auf dem „Karrieresprungbrett“ vor der Übernahme erster Führungsfunktionen gezielt gefördert werden? Auch Erfahrungen der Wirtschaft werden hier einbezogen, um Frauenförderung in der Polizei handhabbar zu machen.

Ein konkretes Instrument wird in Kapitel 7 beschrieben: Die Lebensplantafel unterstützt Frauen dabei, ihre beruflichen Ziele mit ihren persönlichen, privaten Lebensplanungen in Einklang zu bringen. Besonders für Frauen auf dem Karrieresprungbrett ist dies eine wesentliche Hilfe zur Reduktion der Komplexität der Lebensplanung.

Im Projekt wurden mehrere Arbeitsgruppen in der Polizei begleitet, deren Ergebnisse im achten Kapitel ebenfalls berichtet werden. Dort wurden Handlungsoptionen von (männlichen und weiblichen) Führungskräften der Polizei erarbeitet und in ganz konkrete, aus der Polizeiorganisation heraus entwickelte, Umsetzungsprogramme übersetzt, die z.T. in Behörden und Länderpolizeien eingeführt wurden.

In einem abschließenden neunten Kapitel kommen Frauen zu Wort, die die Zielsetzung des Projektes symbolisieren: Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes berichten von ihren persönlichen Erfahrungen als Frauen in einer männerdominierten Organisation und stellen Forderungen für eine Polizei, die Frauen in ihren Reihen nicht nur zulässt, sondern willkommen heißt.

Die Zusammenschau aller Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zeigt, dass es eine Vielzahl erfolgversprechender Ansatzpunkte auch in einer männerdominierten Organisation und Kultur wie der Polizei gibt, Frauen zu fördern und ihnen Karrieren zu ermöglichen – und dass dies im Interesse und zum Vorteil der Frauen im Polizeidienst wie auch der Polizeiorganisation selbst ist.

Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für die engagierte Unterstützung aller Akteurinnen und Akteure der Polizei, vor allem bei den hunderten Polizistinnen und Polizisten bedanken, die sich für Interviews und Befragungen zur Verfügung gestellt haben und die gemeinsam mit uns vor Ort in den Behörden im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten konkret und intensiv zusammengearbeitet haben.

Wir hoffen, dass die gemeinsame Arbeit auch durch das vorliegende Praxishandbuch eine weitere Umsetzung und nachhaltige Wirkung entfaltet.



2

## EMPIRISCHE BEFUNDE



## FRAUEN AUF DEM KARRIERE-SPRUNGBRETT

Im Rahmen der Strategischen Ausrichtung der Polizeidirektion Hannover wurde eine Arbeitsgruppe zu der Frage eingerichtet, wie Frauen motiviert und unterstützt werden können, um auch Spitzenämter im Polizeidienst zu übernehmen. Zur Erhebung des Status quo führte die Arbeitsgruppe eine Befragung in der Zielgruppe durch, d.h. eine Vollerhebung aller Frauen im Statusamt A11, das als ein Karrieresprungbrett für die Übernahme von Spitzenämtern angesehen werden kann.

Für die Untersuchung wurden in der Zielgruppe Daten darüber erhoben, welche Faktoren sich auf die bisherige Karriere (positiv wie negativ) ausgewirkt haben, welche Fördermöglichkeiten wahrgenommen wurden und welche Maßnahmen weiterhin noch erforderlich wären. Die Befragung erfolgte schriftlich und anonym Ende des Jahres 2011.

Es konnte ein Rücklauf von 37 Fragebögen erreicht werden, was einer Teilnahmequote von ca. 60% entspricht. Die Verteilung der demografischen Merkmale in der Stichprobe ist plausibel (keine Überrepräsentanz von einzelnen Gruppen, z.B. Jüngere), sodass

von einer Repräsentativität der Stichprobe für die Grundgesamtheit der Frauen mit Dienstposten A11 in der PD Hannover ausgegangen werden kann.

Ergänzend zu den quantitativen Erhebungen in der Zielgruppe der Frauen A11 wurde durch qualitative Untersuchungen der Blickwinkel der Frauen in höherwertigen Positionen erhoben. Auf der Basis eines an die quantitative Befragung angelehnten Fragerasters wurden diese Erhebungen durch Interviews und Gruppendiskussionen durchgeführt.

An dieser Stelle können aus der Fülle der Ergebnisse nur einige interessante Aspekte vorgestellt werden. Eine vollständige Auswertung ist durch die Autoren dieses Handbuchs zu beziehen.

### **Karriereambitionen, Initiative**

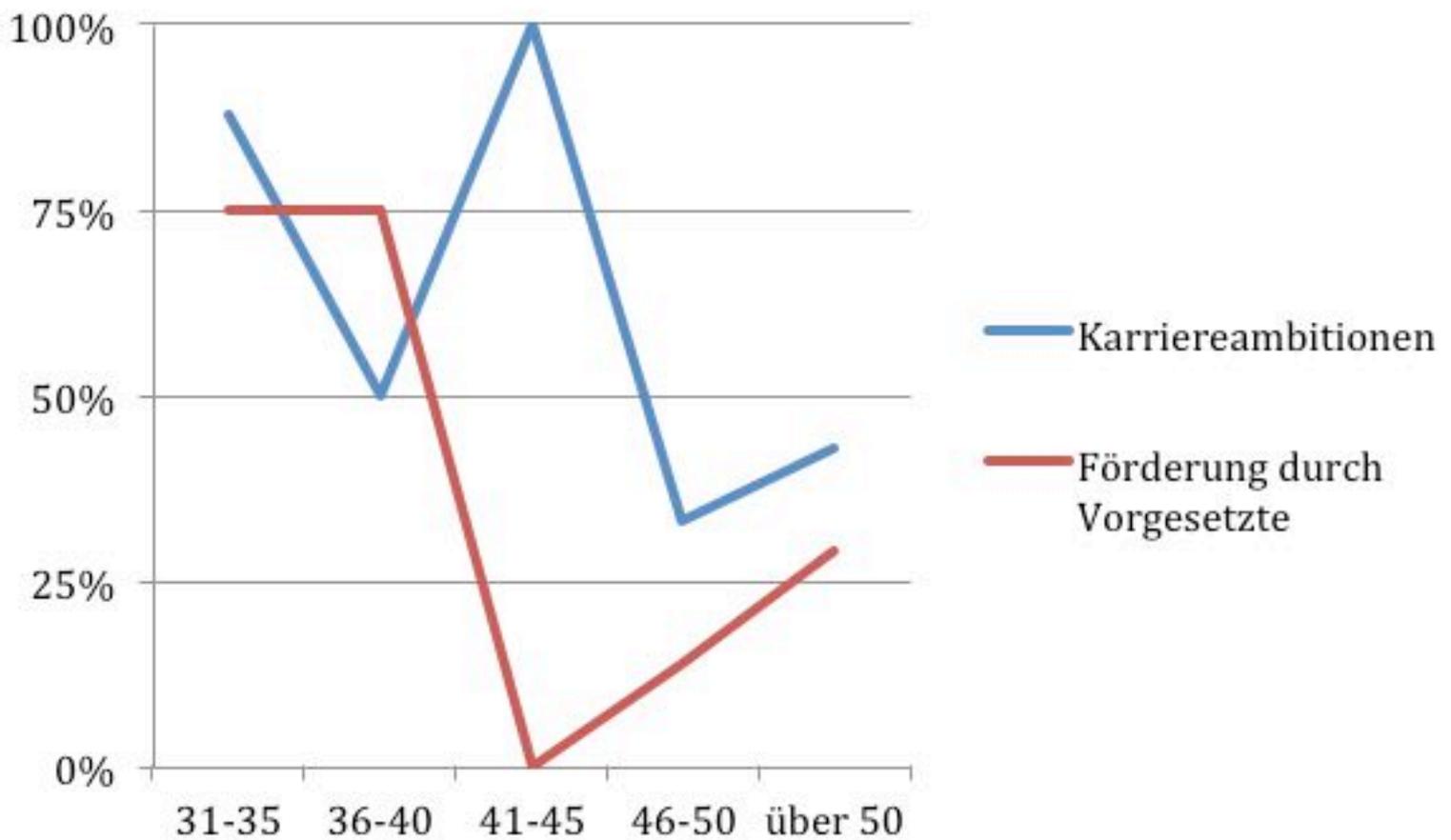
Die befragte Gruppe von Frauen, die einen nach A11 bewerteten Dienstposten innehaben, zeigt sich ambitioniert und motiviert. Mehr als die Hälfte der Frauen haben eine hohe oder sogar sehr hohe Karrieremotivation. Zwar geben sie an, dass das Muttersein grundsätzlich nach wie vor ein Karrierehindernis darstellt – sie halten aber ganz überwiegend die Rahmenbedingungen für eine familienfreundliche Arbeit für ausreichend. Die ausgeprägte Unterrepräsentanz von Frauen in den Besoldungsgruppen A12 und A13 lässt sich also nicht allein aus einer mangelnden Karrieremotivation von Frauen in A11 erklären.

Obwohl Frauen, die in Teilzeit arbeiten, ganz überwiegend die Bedingungen für familienfreundliche Arbeit als ausreichend betrachten, sind sie weniger karrieremotiviert und streben seltener Führungspositionen an als Frauen, die in Vollzeit arbeiten. Das zeigt, dass eine „Karriere in Teilzeit“ hier noch nicht anerkannt ist.

### **Förderung durch Vorgesetzte**

Den größten Einfluss auf den eigenen Karriereverlauf haben die Vorgesetzten; diese können sich sowohl „karrierehemmend“ als auch „karrierefördernd“ auswirken. Dies bestätigt die immer wieder getroffene Feststellung, dass Vorgesetzte die größte Verantwortung tragen, wenn es um Personalentwicklung geht.

Wichtige Förderung für eine gelungene Karriere ist die Beratung und Bestärkung, nicht nur, aber auch von Vorgesetzten. Frauen, die durch Personen gefördert wurden, sind karrieremotivierter, ambitionierter und zeigen mehr Bewerbungsinitiative.



### Karriereambitionen und Förderung

#### Generationenunterschiede, Kohorteneffekte

Das weitreichendste Ergebnis war ein sehr deutlicher Kohorteneffekt zwischen jüngeren und älteren Frauen, der differenzielle Förderstrategien für die unterschiedlichen Zielgruppen nahelegt. Die Befragung zeigte deutlich, dass es eine Gruppe jüngerer Frauen in der PD Hannover gibt, die offenbar innerhalb der Gesellschaft und in der Polizei vollkommen anders sozialisiert wurden. Junge Polizistinnen werden anders gefördert und gehen anders mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf um. Sie sind karriereambitioniert und übernehmen Führungsverantwortung. Mittelalte und dienstältere Polizistinnen hingegen haben tendenziell häufiger mit der Karriere abgeschlossen und streben – wenn überhaupt – eher Fach- als Führungskarrieren an.

Im Einzelnen zeigten sich folgende Unterschiede zwischen den „Generationen“.

Die durchschnittliche Anzahl der (familienbedingten) Auszeiten steigt mit den Altersklassen an, d.h. ältere Frauen haben tendenziell mehr Auszeiten als jüngere. Da auch das Alter der jüngeren Frauen – bezogen auf die Wahrscheinlichkeit, weitere Kinder zu bekommen – relativ

hoch ist, handelt es sich bei diesem Befund eindeutig um einen Generationeneffekt, nicht um ein statistisches Artefakt.

Diese Interpretation wird auch untermauert durch den Befund, dass die durchschnittliche Dauer der einzelnen Auszeiten kürzer ist, je jünger die Frauen sind. Die durchschnittliche Dauer der Auszeiten ist bei Frauen über 50 mit mehr als vier Jahren im Durchschnitt fast fünfmal so lang wie bei Frauen bis 35.

Der Anteil von Frauen mit Auszeiten ist bei Älteren mit über 80% wesentlich höher als bei Jüngeren. Gerade in der Altersklasse von 36 bis 40 sind es nur ein Viertel der Frauen, die Auszeiten genommen haben.

Umgekehrt verhält es sich bei Karriere- und Führungsambitionen sowie der derzeitigen Führungsverantwortung. Hier ist ein fast linearer Zusammenhang zwischen Alter und Abnahme der Karriereambitionen, Führungsverantwortung und Führungsambitionen zu verzeichnen.

### **Zielgruppe Frauen Anfang vierzig**

Es zeigte sich, dass das Alter auch hoch mit der Förderung durch Vorgesetzte korreliert: Junge Frauen werden tendenziell eher von den Vorgesetzten gefördert als ältere.

Ein besonderes Missverhältnis besteht dabei für die sehr karriereambitionierte Gruppe der Frauen zwischen 41 und 45, die interessanterweise die geringste Förderung durch Vorgesetzte erhält. Gerade in dieser Zielgruppe besteht erhebliches Potenzial für die Förderung von Frauenkarrieren in der Polizei – nach eigener Einschätzung sind für diese Frauen aber weniger Führungs- (20%) als vielmehr Fachkarrieren interessant (80%).

### **Resümee**

Es ist ein deutlicher Zusammenhang zwischen Alter und Abnahme der Karriereambitionen, Führungsverantwortung und Führungsambitionen zu verzeichnen. Bei den befragten Frauen gibt es einen Generationsunterschied – es bestehen starke Abweichungen in den Antworten der „jungen“ und der „älteren“ Generation.

Junge Polizistinnen sind anders sozialisiert und sie halten Familie und Beruf grundsätzlich für vereinbar. Sie werden offensichtlich auch anders gefördert. Jüngere Polizistinnen, die bereits erste Karriereschritte erfolgreich absolviert haben, sind karriereambitioniert und sie übernehmen Führungsverantwortung.

Besonders interessant aus Sicht einer modernen Personalentwicklung ist die Gruppe der Frauen Anfang vierzig, die hoch karrieremotiviert ist, aber nach eigener Wahrnehmung bislang nicht gefördert wird. Hier liegt ein unerschlossenes Potenzial.

Kolleginnen mit mehr Diensterfahrung hingegen haben teilweise mit der Karriere abgeschlossen, auch wenn sie noch viele Dienstjahre vor sich haben. Einige streben gar nicht mehr an, noch weitere Karriereschritte zu tätigen. Diese Zielgruppe gilt es gezielt zu motivieren, denn auf ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrung kann und will die Polizei nicht verzichten.



## FRAUEN IN SPITZENPOSITIONEN

Die Frauen des ehemaligen höheren Dienstes der Polizei des Landes Niedersachsen haben für sich das erreicht, was sich das Land als Ziel gesetzt hat: Mehr Frauen in Spitzenpositionen. Diese Gruppe hat also persönliche Erfahrung damit, was es bedeutet, als Frau erfolgreich in der Polizei Karriere zu machen, was dabei fördert und was behindert – und nicht zuletzt, wie man sich als Top-Führungsfrau in einer derart männerdominierten Organisation fühlt.

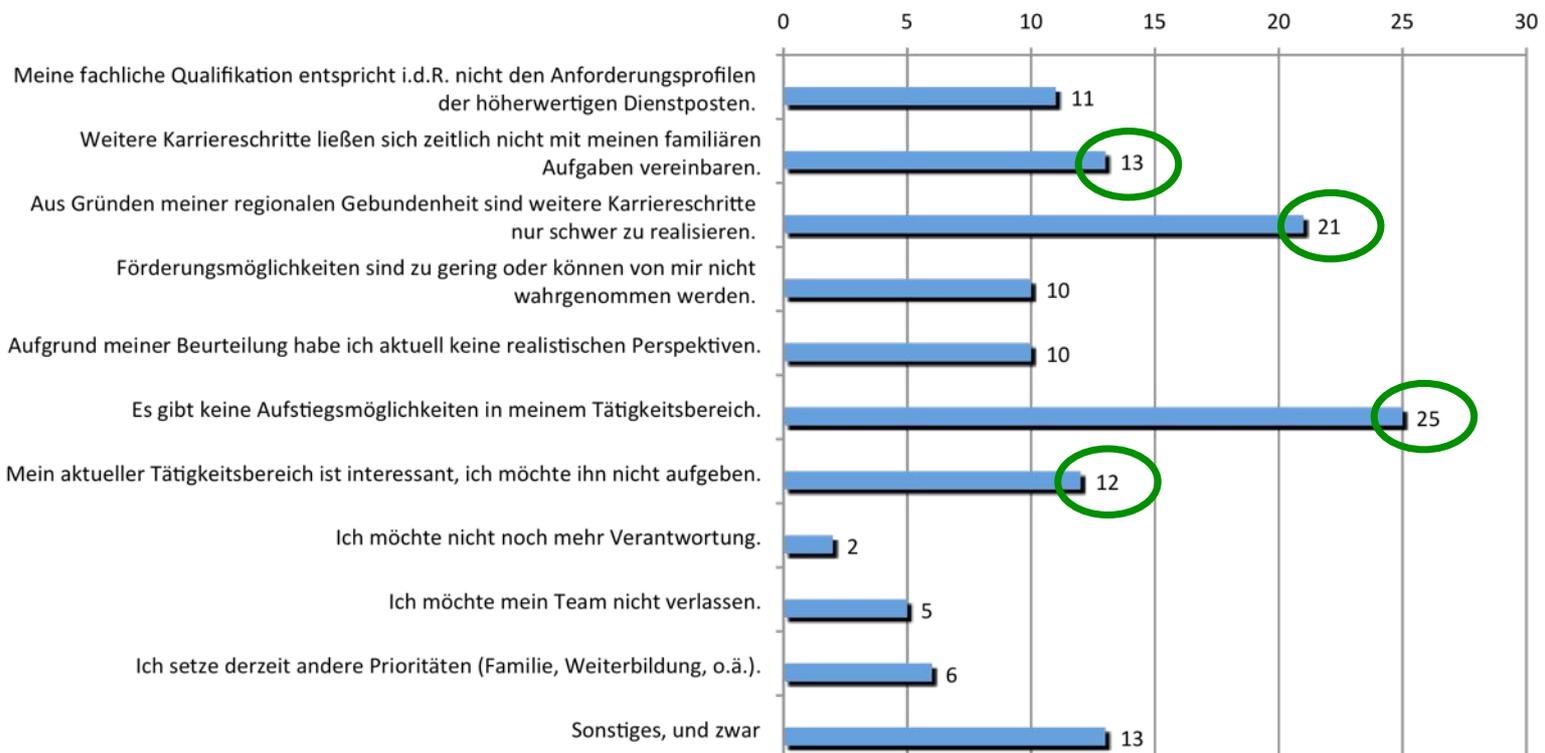
Im Dezember 2013 führte das Innenministerium Niedersachsen daher eine Befragung dieser „Frauen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte, Professorinnen an der Polizeiakademie Niedersachsen sowie die aktuell im Masterstudiengang an der DHPol befindlichen Beamtinnen“ durch. Konkret wurde mit der Einladung zur Tagung am 27.1.2014 ein Fragebogen versendet, der 17 geschlossene Fragen, z.T. mit offenen Antwortkategorien beinhaltete. Themen waren, neben soziodemografischen Daten, Fragen zu beruflichen Ambitionen, wahrgenommenen Förderungen und Behinderungen in der Karriere, der Verbundenheit mit der Polizei, dem empfundenen Anpassungsdruck und Veränderungsbedarfen der Polizei.

Die Fragen wurden aus Sicht der Zielgruppe selbst entwickelt, um eine maximale Authentizität zu erzielen. Sie bilden damit die „Binnensicht“ erfolgreicher Frauen in der Polizei Niedersachsens ab, die Ergebnisse beschreiben damit in einzigartig präziser Weise die subjektive Erfahrungswelt der Zielgruppe. Dieser phänomenologische Ansatz stellt eine längst überfällige Ergänzung der in den letzten Jahren vermehrt geführten Diskussion aus der Perspektive einer „wissenschaftlichen Draufsicht“ dar.

Es nahmen 75 Frauen an der Befragung teil, was einer Rücklaufquote von 71% entspricht. Von diesen Teilnehmerinnen sind 50% Vollzugs-, die anderen 50% Verwaltungsbeamtinnen, Tarifbeschäftigte und Professorinnen. 19 Frauen sind unter 40, weitere 31 unter 50 und 25 über fünfzig. Die Mehrzahl der Frauen (ca. 50%) ist in der Besoldungs- bzw. Entgeltstufe A14/EG14.

## Karrierehemmer

### Karrierehemmer Wenn ja, welche sind das (Mehrfachnennungen möglich)



Über die Hälfte der Frauen haben keine Kinder. In der Altersgruppe zwischen 40 und 50 sind es sogar fast zwei Drittel.

Nur knapp über ein Fünftel der Frauen arbeitet in der klassischen Polizeilinie (Ermittlung und Einsatz), mehr als doppelt so viele in Stab und Verwaltung.

Die Karrieremotivation ist im Durchschnitt über alle Befragten sehr hoch (4,6 auf einer sechsstufigen Skala). Die jüngeren Frauen bis 50 sind dabei jedoch deutlich ambitionierter (Skalenwert 4,9) als die älteren Frauen (4,2). Selbst in dieser Gruppe haben jedoch nur ca. 15% der Frauen mit ihrer Karriere abgeschlossen. Die Karriereabsichten der Vollzugsbeamtinnen sind höher als die der anderen Beschäftigten (4,8 gegenüber 4,4).

Als Karrierehemmer werden vor allem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (13 Nennungen, besonders bei jüngeren Frauen), die regionale Gebundenheit (21 Nennungen, besonders bei der älteren Gruppe), die Interessantheit des jetzigen Arbeitsplatzes (12 Nennungen) und vor allem die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten (25! Nennungen, vor allem bei Tarifbeschäftigten) angegeben.

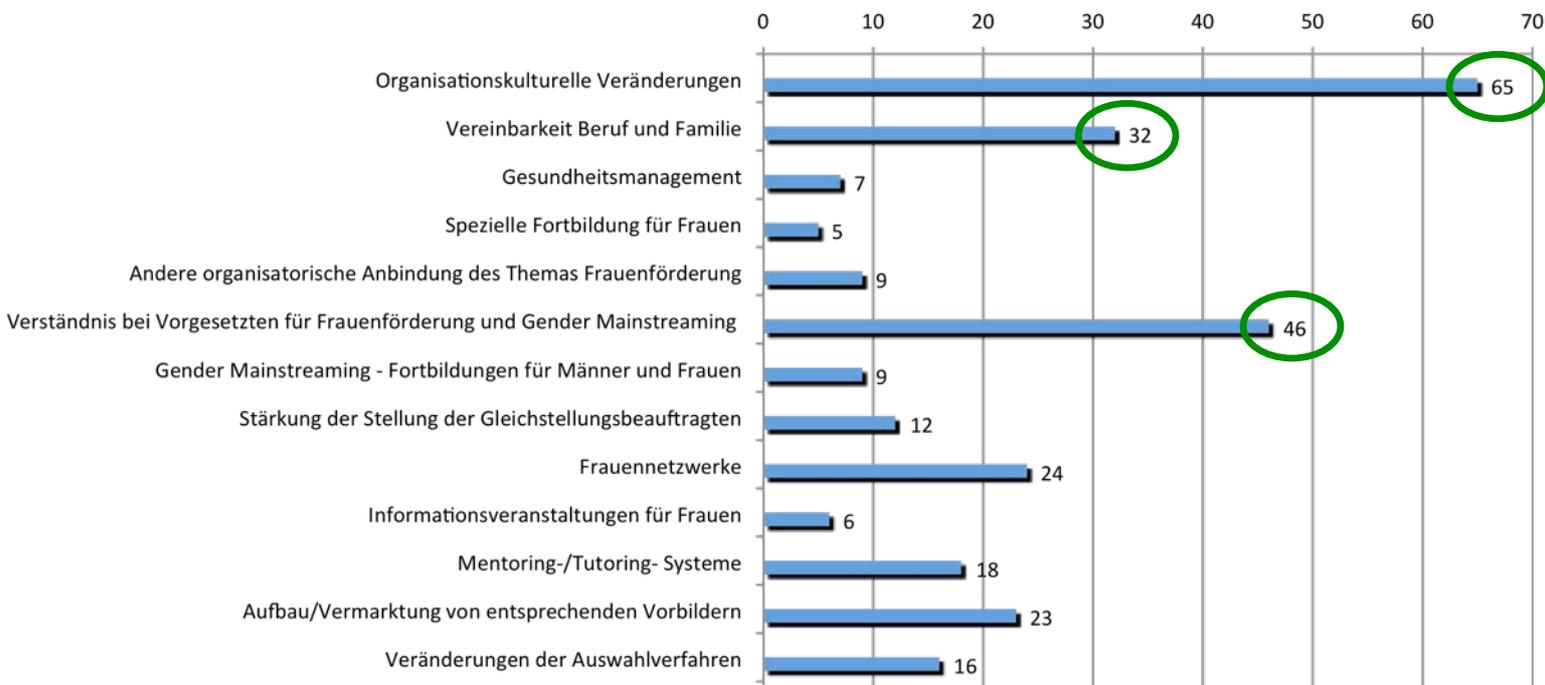
Fast die Hälfte der Vollzugsbeamtinnen berichten, dass sie in ihrer bisherigen Karriere Vorbilder hatten – bei den anderen Beschäftigten sind es hingegen gerade einmal 30%. Entsprechend fühlen sich auch alle Vollzugsbeamtinnen selbst als Vorbild, aber weniger als zwei Drittel der Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten.

Die empfundene Verbundenheit der Frauen mit der Polizei Niedersachsen ist hoch, es zeigt sich jedoch, dass wieder Vollzugsbeamtinnen mit 4,6 Skalenpunkten ein deutlich höheres Commitment berichten als ihre Kolleginnen, die nicht im Vollzug arbeiten (4,0).

Diese Differenz zeigt sich auch bei der Frage, ob sich die Frauen entgegen ihrem eigentlichen Wesen an die Organisation anpassen mussten: Bei einem Gesamtmittelwert von 3,6 weisen Vollzugsbeamtinnen einen geringeren „Anpassungswert“ auf als Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten (3,3 gegenüber 4,1). Jüngere Frauen spüren weniger Anpassungsdruck als ältere (3,3 gegenüber 3,8).

Die Bereiche, in denen sich die Polizei verändern oder neue Rahmenbedingungen schaffen muss, damit es zukünftig mehr Frauen in Spitzenpositionen gibt, sind vor allem die Bereiche organisationskulturelle Veränderungen (65 Nennungen, d.h. 86% der möglichen), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (32 Nennungen) und das Verständnis von Vorgesetzten für Gender Mainstreaming (46 Nennungen). Diese Top 3 Rangfolge findet sich in allen Altersgruppen, im Vollzug wie auch bei den Frauen, die nicht im Vollzug arbeiten.

## In welchen Feldern bedarf es Ihrer Meinung nach weiterer Anstrengungen oder Veränderungen, damit es zukünftig mehr Frauen in Spitzenpositionen in der Polizei Niedersachsen geben wird? (Mehrfachnennungen möglich)



### Veränderungsbedarfe

### Zusammenfassung

Die befragten Frauen sind hoch motiviert und verbunden mit der Polizei Niedersachsen, es gibt jedoch erhebliche Binnendifferenzierungen.

Überdurchschnittlich viele Frauen (vor allem in der mittleren Altersgruppe) sind ohne Kinder. Die Mehrzahl der Frauen ist nicht in klassischen Polizei-Linienfunktionen tätig.

Es existieren große Abweichungen zwischen Vollzugsbeamtinnen und anderen Beschäftigten. Frauen, die nicht dem Vollzug angehören, sind offenbar weniger integriert in die Organisation.

Als Handlungsbedarfe können festgehalten werden: lebensphasenspezifische Unterstützung, weniger Fokussierung auf den Vollzug und organisationskulturelle Veränderungen, vor allem im Bereich Führung.

Die Studie in Langfassung ist über das Innenministerium Niedersachsen (Landespolizeipräsidium Referat 25) zu beziehen.



3

## GENDER UND DIVERSTY

Die aktuelle Diskussion um Diversity-Management geht zurück auf das Konzept des „Managing Diversity“, das sich zu Beginn der 1990er Jahre, zunächst in den USA, entwickelt hat. Bedingt durch die amerikanische Rechtsprechung, die hohe Schadenersatzansprüche bei erwiesener Diskriminierung gewährte, entstand bei den Unternehmen erheblicher Handlungsdruck, nicht nur Diskriminierung zu unterlassen, sondern auch präventiv jeden Verdacht in dieser Richtung abzuwehren.

In einer ersten Phase wurde Diskriminierung vor allem im Kontext Geschlecht und „Rasse“ bzw. ethnischer Herkunft festgemacht. Die späteren Antidiskriminierungsstrategien öffneten diesen Betrachtungsraum auf verschiedene andere Merkmale wie Religion, sexuelle Orientierung, Behinderung, Alter usw. Mit Verabschiedung des Amsterdamer Vertrags wurde dieser erweiterte und integrative Antidiskriminierungsansatz auch in Europa etabliert und somit eine verbindliche Anforderung an Unternehmen und Organisationen. Diese Kategorien sind auch heute noch Grundlage des Diversity-Managements.

Die rechtliche Verpflichtung in den USA und ihr Druck auf die Unternehmen zur Integration verschiedenster Zielgruppen führte zunächst zur Konzentration auf die Frage, welche Managementansätze geeignet sind, Krisen in heterogenen Belegschaften zu meistern und mögliche Potenziale zu nutzen.

„An dieser Stelle setzt das Konzept des Managing Diversity an und wendet den Anti-Diskriminierungsauftrag ins Positive. Managing Diversity zielt darauf, in Organisationen Bedingungen herzustellen, die es allen Personen ermöglichen, unabhängig von sozio-kulturellen und körperlichen Unterschieden ihr Leistungspotenzial, ihre Kompetenzen und ihre Kreativität optimal ein- und zur Geltung bringen zu können.“ (Döge, 2004).

Wenn sich auch Diversity-Management, wie es seit Ende der 90er Jahre in Europa genannt wird, einem potenzialorientierten Ansatz verschrieben hat, sind die Wurzeln des Konzeptes in der Antidiskriminierung noch deutlich zu verspüren:

- Die Kerndimensionen, in denen die Diversität einer Belegschaft beschrieben werden, sind nach wie vor dieselben diskriminierungsrelevanten Merkmale.
- Die Diskussionen im wissenschaftlichen Bereich werden aus den Traditionen zielgruppenorientierter Diskriminierungsforschung geführt: So sind in Deutschland gender- und migrationsorientierte Diversity-Ansätze sehr präsent, in den USA und europäischen Ländern mit Kolonialvergangenheit dominieren Fragen der Ethnie.
- Die Diskussion um Vorteile und Nutzen von Diversity werden vielfach mit der Vermeidung von Benachteiligung und daraus resultierenden negativen Effekten wie Fluktuation, Absentismus, Demotivation und Störung der Leistungsentfaltung begründet – wesentlich seltener und wesentlich weniger praktisch werden innovative Effekte der Nutzung „verborgener“ Leistungspotenziale diskutiert.

In der Summe ist festzustellen, dass die aktuelle Diversity-Debatte erst gerade dabei ist, sich von der Antidiskriminierung zu emanzipieren – ein wesentlicher, notwendiger Schritt, um die Potenziale des Konzeptes tatsächlich wirtschaftlich und gesellschaftlich zu nutzen, wie weiter unten ausgeführt werden wird.



## MERKMALE/ KERN- DIMENSIONEN

Die Kerndimensionen des Diversity-Managements werden weitgehend einheitlich verwendet und beruhen auf verschiedenen Ausdifferenzierungen der oben genannten diskriminierungsrelevanten Merkmale. Im Einzelnen sind dies:

- Alter
- Geschlecht
- Ethnie/Herkunft
- Religion
- sexuelle Orientierung
- Behinderung

Zentrale Zielgruppen des Diversity-Management sind dabei jeweils diejenigen Binnengruppen, die potenziell benachteiligt sind: Frauen, Alte, Homosexuelle, Migrant\*innen, Behinderte. Ansätze, die die jeweils dominante Binnengruppe fokussieren, sind eher selten und hängen von situativen Kontexten ab. So werden Diversity-Ansätze bei gesellschaftlichen Majoritäten nur wirksam,

wenn diese im konkreten Kontext Minoritäten werden: Männer in frauendominierten Berufsfeldern, Deutsche in migrantengeführten Unternehmen.

Diesen merkmalsbasierten Gruppen werden nun in der Diskussion bestimmte Potenziale und „Vorteile“ zugeordnet und so die Diskriminierung in das Gegenteil gewendet: Migranten haben Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen über ihre Herkunftsländer, über die Nichtmigranten nicht verfügen. Homosexuelle verstehen ihre eigene Gruppe besser als Heterosexuelle. Frauen werden bestimmte Positivmerkmale wie Multitaskingfähigkeit oder soziale Sensibilität attribuiert. Ältere haben höheres Erfahrungswissen als Jüngere. Verschiedene Kulturen entwickeln bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, so werden Amerikaner als entscheidungs- und risikofreudiger als Europäer berichtet.

Diese Zuordnung von „Vorteilen“ zu bestimmten Gruppen basiert jedoch in der Regel nicht auf empirisch belegbaren Korrelationen, sondern auf Plausibilitäten und stellen keine hinreichende Basis für potenzialorientierte Diversity-Strategien dar, in denen die tatsächlichen in der Vielfalt von Belegschaften begründete Vorteile genutzt werden können.

Das Konzept des Diversity-Management ist ebenso vielfältig wie sein Gegenstand. Diversity-Management kann in der operativen Umsetzung im Unternehmen sehr verschiedene, teilweise konzeptionell unvereinbare Ausprägungen annehmen. So wird z.B. der integrative strategische Ansatz oft von der operativen Zielgruppenorientierung konterkariert. Auch die Instrumente und Aktivitäten sind extrem heterogen und haben vollkommen unterschiedliche Reichweiten. Als Beispiele für die Vielfalt der Instrumente seien etwa die folgenden genannt: Stipendien, Sponsoring, Auszeichnungen, Kampagnen, Betriebsvereinbarungen, Unternehmensleitbilder, Führungskräfte trainings, gezieltes Recruitment, Arbeitszeitorganisation, Betriebskindergärten, Interkulturelles Management, Beauftragte, Teambuilding, durchmischte Arbeitsgruppen, Netzwerke, zielgruppenorientierte Qualifizierung, Karriereplanung, Antidiskriminierung, potenzialorientierte Personalentwicklung, Mentoring, Werbung, Planungs- und Entscheidungsorganisation, Betriebsklima/Arbeitsmotivation, und so weiter und so fort. Ja selbst die Lösung von Abteilungskonflikten wird als Diversity-Ansatz verstanden.

Diese kreative Vielfalt bei der instrumentellen Umsetzung der Ziele des Diversity-Managements zeigt auf der einen Seite den integrativen Charakter des Konzeptes und die Reichweite des Ansatzes. Auf der anderen Seite verliert das Konzept damit an Schärfe: Bezieht man alle genannten Instrumente ein und folgt man dem erweiterten Merkmalskonzept, dann sind alle unternehmerischen Handlungen im Diversity-Konzept zu verorten. Das verbindende Element reduziert sich damit auf eine grundlegende Philosophie der Wertschätzung von Vielfalt, bzw. einer „Diversity-Attitude“ der Akteure.



## DIE DIVERSITY-MATRIX

Diese unübersichtliche Bandbreite von Diversity-Ansätzen, -Zielgruppen und -Instrumenten kann durch einen praxisnahen Ordnungsrahmen in zwei Dimensionen abgebildet werden:

- I. Entwicklungs-/Ausbaustufe des Diversity-Managements  
Diese Dimension beschreibt die Reichweite des Ansatzes von reiner Antidiskriminierung bis hin zu unternehmensintegrierten Diversity-Management-Konzepten.
- II. Motive, Gründe, Ergebnisse des Diversity-Managements  
In dieser Dimension werden die erwarteten oder erzielten Ergebnisse des Einsatzes von Diversity-Management-Ansätzen oder -Instrumenten angesprochen.

Die Gegenüberstellung dieser Dimensionen in einer Matrix ergibt ein Ordnungsraster, in dem einzelne Instrumente des Diversity-Managements hinsichtlich ihres Komplexitätsgrades und hinsichtlich ihrer vermuteten oder festgestellten Wirkungen verortet werden können.

## Entwicklungsstufe

Die erste Dimension des Ansatzes beschreibt den Entwicklungsstand von Unternehmensstrategien zu Diversity auf einer Skala, die von der reinen Antidiskriminierung bis zum integrierten Diversity-Management reicht und die Reichweite und Komplexität des Ansatzes abbildet. Dabei wird wie bei Carr-Ruffino (1999) von einem Phasenmodell ausgegangen, nach dem Diversity auf der grundlegenden Ebene Antidiskriminierung zum Ziel hat. In späteren Phasen wird in unterschiedlichem Umfang und mit unterschiedlichen Instrumenten Vielfalt bewusst hergestellt und gemanagt bzw. bei bereits bestehender Vielfalt die Krisenpotenziale in der Belegschaft durch gezieltes Management aktiv bearbeitet. Bei Lösung dieser Probleme können nun die sich aus Diversity im Unternehmen ergebenden Chancen innovativ genutzt und die Einzelmaßnahmen sukzessive in ein integriertes Konzept überführt werden. Die Ausbaustufen bzw. Phasen können wie folgt benannt werden.

### 1. *Antidiskriminierung*

Die Basis für Diversity-Management ist die Sicherung von Antidiskriminierung. Mit dieser Strategie sind noch keine betriebswirtschaftlichen Vorteile verbunden, lediglich Nachteile werden vermieden. Beispielsweise werden Mitarbeiter/-innen, die Opfer von Diskriminierung werden, leistungsgemindert arbeiten, das Betriebsklima wird gestört etc. Antidiskriminierungsstrategien können diese Gefährdungen reduzieren, jedoch nicht aktiv ein höheres Niveau von innerbetrieblicher Leistungsentfaltung erreichen. Maßnahmen in diesem Kontext sind z.B. Rekrutierung, Kampagnen, Aufklärung etc.

### 2. *Förderung besonderer Zielgruppen*

Die Zielgruppenförderung geht an dieser Stelle einen Schritt weiter und stellt aktiv Rahmenbedingungen für die Leistungsentfaltung der Mitarbeiter/-innen: Maßnahmen in diesem Bereich sind z.B. Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Förderangebote, betriebliche Unterstützung (z.B. Kinderbetreuung), Qualifizierung, Einsatz von Beauftragten, Nachwuchsförderung, Karriereplanung.

### 3. *Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft*

Das Diversity-Konzept geht davon aus, dass Vielfalt in der Belegschaft eine Bereicherung und Chance für das Unternehmen ist. Nach diesem Ansatz kann Diversity-Management die aktive Herstellung einer personellen Vielfalt im Unternehmen durch Recruiting, Herstellung attraktiver Arbeitsbedingungen, gezielte Werbekampagnen, Förderung von Schulen/Unis, Stipendien usw. bedeuten. Dieser Ansatz geht weiter als die singuläre Zielgruppenförderung, weil mehrere oder alle Diversity-relevanten Merkmale und Dimensionen einbezogen werden.

### 4. *Krisenbewältigung in heterogenen Belegschaften*

Verfügt das Unternehmen über heterogene Belegschaften, so sind diese zunächst konservativ zu managen: Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen müssen vermieden werden, die Vielfalt darf nicht zu Diskriminierung führen. Diese Maßnahmen dienen noch nicht der innovativen Nutzung der Diversity-Potenziale, sondern sichern die Grundlage für die Zusammenarbeit heterogener Belegschaften. Maß-

nahmen in diesem Kontext können z.B. Seminare/Trainings, Arbeitsorganisation, Aufklärung, Führungskräfte-schulung, Führungssystem/-kultur sein.

#### 5. *Nutzung der Chancen heterogener personaler Ressourcen*

Ausgehend von der These, dass Vielfalt in der Belegschaft eine Chance für Produktivität und Innovation beinhaltet, werden auf der nächsten Stufe des Diversity-Managements die personalen Ressourcen dahingehend analysiert, in welchen Bereichen und durch welche Maßnahmen neue Potenziale für die Steigerung der Produktivität oder der Marktbearbeitung durch die Vielfalt der Belegschaft erreicht werden können. Unternehmen können in diesem Feld z.B. folgende Maßnahmen ergreifen: Awareness-Seminare, Planung von heterogenen Teamstrukturen (Entsprechung von Teamzusammensetzung und Zielen), Organisationsstruktur nach Diversity-Management-Kriterien.

#### 6. *Integriertes Diversity-Management*

Die höchste Stufe stellt ein integratives Konzept dar, das Zielgruppen integrativ bearbeitet, Instrumente aufeinander abstimmt und eine durch organisatorische Maßnahmenbündel die Verankerung von Diversity-Management in der Unternehmensstruktur und -kultur sicherstellt. Diese Verankerung kann dabei durch die Einrichtung von Diversity-Management-Leitungsfunktionen mit entsprechenden Kompetenzen oder – im Sinne eines Mainstreaming-Vorgehens – durch organisatorische und qualifikatorische Maßnahmen erfolgen, die sicherstellen, dass alle Unternehmensbereiche, -funktionen und -hierarchiestufen von der Philosophie „durchzogen“ werden und alle Aktivitäten und Entscheidungen den Diversity-Ansatz berücksichtigen.

### **Motive und Vorteile**

Die zweite Dimension operationalisiert die erwartbaren positiven Effekte von Instrumenten und damit die möglichen Gründe und Motive für die Umsetzung von Diversity im Unternehmen. Empirische Untersuchungen (EU 2003, Süß & Kleiner 2005a, b) und theoretische Analysen (z.B. Stuber 2004, Krell 2004) liefern hier einen exzellenten Fundus über Wirkungszusammenhänge. Die berichteten Wirkungen liegen dabei auf unterschiedlichen Ebenen. Z.T. werden direkte Wirkungen beschrieben, z.T. Wirkungen über intervenierende Variablen.

Die Kategorisierung der Motive und Vorteile kann in folgenden Bereichen/Aspekten dargestellt werden: gesellschaftliche Aspekte als Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns, Produktivitätsaspekte, die eine Steigerung der internen Effizienz beschreiben, Marketingaspekte, die das Verhältnis des Unternehmens zum Kundenmarkt beeinflussen und Innovationsaspekte, die vorhandene Vielfalt als Quelle für Weiterentwicklungen des Unternehmens und seiner Märkte sehen. Die einzelnen Motive können demnach wie folgt beschrieben werden:

## **Gesellschaftliche Aspekte**

Die gesellschaftlichen Aspekte können von Unternehmen nicht direkt beeinflusst werden und ergeben sich aus Gesetzeslagen, öffentlichen Diskussionen und dem Verhalten der Wettbewerber. Sie stellen die Rahmenbedingungen dar, unter denen das Verhalten – auch das Unterlassen – von Unternehmen bewertet, geschätzt oder sanktioniert wird.

- *Erfüllung gesetzlicher Auflagen*

Die gesetzlichen Grundlagen wie Quotenregelungen für Zielgruppen oder Antidiskriminierungsgesetze sind eine wesentliche Grundlage unternehmerischen Handelns. In der Regel sind negative Konsequenzen bei Nichterfüllung zu befürchten. Die Erfüllung stellt jedoch noch keinen Mehrwert dar.

- *Soziales Engagement*

Eine Motivlage kann auch selbstloses soziales Engagement des Unternehmens und/oder einzelner Akteure sein. Dieses Motiv ist oftmals schwer zu isolieren, da soziales Engagement auch weitere positive Folgen für Unternehmen und Personen hat (vergleiche hierzu auch die sehr kontroverse Debatte um Altruismus und Hedonismus in der Psychologie).

- *Konkurrenz- und Gesellschaftsdruck (Isomorphismus)*

Ein wichtiges und gut analysiertes Motiv ist der Druck, der durch Aktivitäten anderer Marktteilnehmer oder durch öffentliche Debatten auf Unternehmen ausgeübt wird. Kurz zusammengefasst führen das Verhalten von Konkurrenten oder gesellschaftliche Trends und Majoritätenmeinungen dazu, dass Unternehmen sich Themen nicht entziehen können, ohne dadurch in die Kritik zu geraten. Dies führt zu weitgehend angenäherten Verhaltensweisen der Teilnehmer am Markt (Isomorphismus), ohne dass mit dem Verhalten tatsächlich eine positive Wirkungsvermutung verbunden wird.

## **Produktivitätsaspekte**

Die Produktivitätsaspekte greifen die Argumentation auf, dass die Wertschätzung von Vielfalt in der Belegschaft und die Herstellung attraktiver Arbeitsbedingungen zu einem Abbau leistungshemmender Faktoren und damit zu einer optimierten Leistungsentfaltung der Belegschaften führen kann.

- *Nutzung inaktiver Arbeitsmarktgruppen*

Die Potenziale des Arbeitsmarktes können besser ausgeschöpft werden, wenn möglichst breite Teile des Arbeitskräfteangebots berücksichtigt werden. Gerade in problematischen und ausgegrenzten Zielgruppen liegen verschüttete Arbeitskräftepotenziale, die durch Maßnahmen wie der bewussten Rekrutierung in diesen Segmenten und der Herstellung zielgruppengerechter Arbeitsbedingungen genutzt werden können.

- *Integration vorhandener Mitarbeitergruppen*

Das intelligente Management heterogener Belegschaften und die Integration verschiedener betrieblicher Gruppen kann Intergruppen-Konflikte vermeiden und Synergien hervorbringen. Die Effektivität hierbei sind vor allem Vermeidung von Reibungsverlusten, aber auch die Optimierung der Rahmenbedingungen von Arbeit wie Verbesserungen des Betriebsklimas, der Arbeitszufriedenheit, der Kommunikations- und Informationsstrukturen etc., die wiederum positiv auf die Produktivität wirken.

- *Leistungsentfaltung der Beschäftigten*

Ein wesentliches und vielen Strategien unterliegendes Ziel ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, die eine optimale Leistungsentfaltung der Mitarbeiter/-innen begünstigen. Im Rahmen des Diversity-Managements kann dies direkt durch den Abbau leistungsmindernder Faktoren und die Herstellung leistungsfördernder Arbeitsbedingungen oder indirekt durch die Verbesserung weicher Faktoren wie der Unternehmenskultur erfolgen.

## **Marketingaspekte**

Marketingaspekte beziehen sich auf die Wirkungen des Diversity-Managements am Markt, insbesondere in Richtung der Kunden. Hier sind konservative, offensive und innovatorische Wirkungen zu berücksichtigen.

- *Vermeidung negativer Publicity*

Durch proaktives Diversity-Management kann vermieden werden, dass Unternehmen z.B. durch die Unterlassung von Diversity-Maßnahmen in die Kritik geraten und so Schaden am Image nehmen. Auch problematische Sachverhalte wie die Beschäftigung von Migranten oder Frauen im Leichtlohnbereich können so positiv gewendet werden.

- *Herstellung positiver Publicity*

Das „Modethema Diversity“ mit seiner positiven Konnotation in Gesellschaft und Wirtschaft bietet eine Fülle von Ansatzpunkten zum Imaging. Die heterogenen Belegschaften können als „Werbeträger“ genutzt werden, das soziale Engagement des Unternehmens kann vermarktet werden, ganze Werbestrategien können auf Diversity-Ansätzen aufgebaut werden.

- *Entsprechung zwischen Märkten und Belegschaften*

Durch die Herstellung einer Entsprechung zwischen Kundengruppen und Belegschaften können Kundenbindungen hergestellt, aber auch neue Kundengruppen aufgeschlossen werden. Die Mitarbeitergruppen haben ein höheres Verständnis für die Zielgruppe, die Kunden wiederum eine höhere Affinität zu den Mitarbeitern (sofern sie in Kontakt treten) oder den Unternehmen, die Mitarbeiter beschäftigen, die die gleichen Merkmale tragen wie die Kunden.

## Innovationsaspekte

Die größten Chancen des Diversity-Managements liegen in den Innovationsaspekten, wenn diese auch am schwierigsten erschlossen werden können. Die Nutzung der Kreativität, die aus Heterogenität entsteht, und der vorhandenen und vielleicht verdeckten Potenziale sind die größten unerschlossenen Personalressourcen in vielen Unternehmen.

- *Nutzung kreativer Vielfalt*

Vielfalt kann Kreativität erzeugen, weil die Perspektiven und damit der Lösungsraum erweitert werden. Heterogene Entscheidungsgremien treffen bessere Entscheidungen, durch Vielfalt geprägte Planungsgruppen kommen zu originelleren Lösungen und die unterschiedlichen Hintergründe der Teammitglieder bergen wiederum Wissen, das bei Entwicklungen von Produkten, Dienstleistungen und Märkten genutzt werden kann. Entscheidend hierbei ist jedoch die adäquate Zusammensetzung von Gruppen nach den jeweiligen Arbeitszielen.

- *Nutzung kultureller Vielfalt bei globalen Märkten*

Die kulturelle Vielfalt der globalen Märkte kann bei der Erschließung ein wesentliches Problem für diversifizierende Unternehmen sein. Durch die Nutzung des Wissens und der Kulturerfahrungen der vielfältigen im Unternehmen vertretenen Nationalitäten und Ethnien können kulturelle Besonderheiten bei der Entwicklung von Märkten und Produkten berücksichtigt werden. Gleiches gilt auch für die Entwicklung von Zielgruppenmärkten (Frauen, Behinderte, Homosexuelle, Ältere).

- *Potenzialorientierte Geschäftsfeldentwicklung*

Ausgehend von den vorhandenen individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter können neue Produkte oder ganze Geschäftsfelder entwickelt werden. Voraussetzung hierfür ist die genaue Kenntnis der Potenziale der Mitarbeiter, um daraus neue Ideen zu entwickeln. Hierbei sind daher umfangreichere Merkmalsdimensionen zu berücksichtigen als die Kerndimensionen des Diversity-Managements. Hier liegen jedoch auf der anderen Seite die größten unausgeschöpften Mitarbeiterpotenziale.

Die Gegenüberstellung der Entwicklungsstufe und der Motivationslage für die Umsetzung ermöglicht die Verortung von Maßnahmen und Instrumenten und eine systematische Beschreibung von deren Effekten. Diese „Diversity-Matrix“ kann nun in mehreren Fragestellungen als Ordnungsraster dienen: zur systematischen Verortung der Maßnahmen in Fallbeispielen, zur Visualisierung differenzieller Wirkungen von Maßnahmen und zur Ableitung von Handlungsstrategien für die Organisationen.

## Die "Diversity-Matrix"

		Antidiskriminierung	Förderung besonderer Zielgruppen	Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft	Krisenbewältigung heterogener Belegschaften	Nutzung der Chancen heterogener Personalressourcen	Integriertes Diversity-Management
gesellschaftliche Aspekte	Erfüllung gesetzlicher Auflagen						
	soziales Engagement						
	Konkurrenz- und Gesellschaftsdruck						
Produktivitätsaspekte	Nutzung inaktiver Arbeitsmarktgruppen						
	Integration vorhandener Mitarbeitergruppen						
	Leistungsentfaltung der Beschäftigten						
Marketingaspekte	Vermeidung negativer Publicity						
	Herstellung positiver Publicity						
	Entsprechung zwischen Märkten und Belegschaften						
Innovationsaspekte	Nutzung kreativer Vielfalt						
	Nutzung kultureller Vielfalt bei globalen Märkten						
	Potenzialorientierte Geschäftsfeldentwicklung						

## Die Diversity-Matrix



## EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT

Zur Bewertung der Effizienz und Effektivität von Diversity-Strategien liegen bereits eine Reihe von theoretischen Arbeiten und empirischen Analysen vor. Diese beziehen sich jedoch in Ermangelung harter, betriebswirtschaftlicher Daten in der Regel auf Unternehmensbefragungen.

Die wichtigste Studie in diesem Bereich wurde 2003 von der Europäischen Kommission publiziert. Diese Multimethod-Studie basiert auf einer schriftlichen Befragung von 200 Diversity-aktiven Unternehmen in vier europäischen Ländern, acht Fallstudien und 48 Experteninterviews mit Unternehmen, Wirtschaftsorganisationen, Regierungsvertretern, Gleichstellungsagenturen, Tarifpartnern und Nichtregierungsorganisationen.

Die zentralen Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigt die nachfolgende Abbildung. Sie basieren auf einer retrospektiven, summarischen Einschätzung der Vorteile der eingesetzten Diversity-Strategien.

Die Aufstellung zeigt, dass es sich vor allem um intervenierende Variablen handelt, die durch Diversity positiv beeinflusst werden. Insbesondere schwer in ihrer Wirkung zu beschreibende Verän-

# Companies with Active Diversity Policies

## Benefits Gained



### Vorteile des Diversity Managements

derungen wie „Strengthened Cultural Values“ oder „Corporate Reputation“ stehen hier im Vordergrund. Dennoch werden auch ökonomisch direkt bewertbare Faktoren wie Kundenzufriedenheit, Absentismusraten oder Marktzugänge als relevante Effekte beschrieben.

Die Studie nennt drei generelle Gründe für die Beschäftigung mit Diversity: Ethische Beweggründe, Gesetzeskonformität und ökonomische Gründe, bei welchen die Vorteile die Kosten überwiegen. Diese Vorteile ergeben sich kurz- bis mittelfristig, sofern das Primat der Vielfältigkeit in bestimmten Bereichen zum Türöffner wird. Auf Produktmärkten können spezielle Zielgruppen durch eine verbesserte Anpassung der Marketingaktivitäten erfolgreicher erschlossen werden, der Arbeitsmarkt wird von entsprechenden Kräften passgenauer hinsichtlich zukünftiger Arbeitnehmer durchleuchtet und auch mit Blick auf den Finanzmarkt ergeben sich Vorteile (so werden Diversity-Aktivitäten in Bankenratings oder Analystenbewertungen einbezogen).

Konkrete Zahlen über Kosten und Nutzen sind in der Literatur nicht auffindbar – nur die berichteten theoretischen Ableitungen und empirisch erhobenen Einschätzungen von Unternehmen. Die Gründe hierfür sind plausibel:

- Zum einen sind betriebswirtschaftliche Effekte von einzelnen Maßnahmen wie Diversity-Management nicht isolierbar. Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens kann nicht auf eine einzelne Maßnahme oder ein Maßnahmenbündel zurückgeführt werden, sondern ist Resultante des unternehmerischen Handelns insgesamt und nicht zuletzt auch des unbeeinflussbaren Marktgeschehens.
- Die Bewertung summarischer Effekte integrierten Diversity-Managements ist gar aufgrund der unzähligen Einflussparameter, der geringen empirischen Basis (wenige Unternehmen) und der unterschiedlichen Ergebnishorizonte kaum erfolgversprechend.
- Mikroökonomische Berechnungsmodelle, die „weiche“ Faktoren wie Motivationssteigerungen mit „harten“ ökonomischen Zahlen kombinieren, werden seit den achtziger Jahren nicht mehr verfolgt, da sie sich als nicht aussagefähig erwiesen haben: Parallele Betrachtungen und Gegenüberstellungen weicher und harter Daten haben sich in der Praxis ebenso wenig durchgesetzt wie Versuche der Überführung weicher in harte Daten.
- Zudem – und dies ist einer der wesentlichen Problempunkte bei der Beurteilung der Effekte – überlagern sich kurz-, mittel- und langfristige Effekte, entstehen komplexe Wirkungszusammenhänge, in denen sich kurzfristige negative Effekte (wie Kostenbelastungen) auf längere Sicht ins Positive wenden (amortisieren) – oder auch umgekehrt. Die Wirkungen des „Prozesses Diversity-Management“ dürften nach Experteneinschätzungen dabei eher langfristig sein und sich damit Messungen entziehen.

Wenn sich also die Effekte von Diversity-Management mit klassischen ökonomischen Beurteilungen nicht messen lassen, so müssen sie über plausible Wirkungshypothesen operationalisiert und mit Beobachtungen aus der Praxis illustriert werden.

Die Systematik der „Diversity-Matrix“ kann solche Wirkungszusammenhänge auf der operativen Ebene verdeutlichen, sodass Einzelwirkungen sichtbar (wenn auch nicht quantifizierbar) werden. Im Folgenden werden also in der Literatur dokumentierte Wirkungen und Ergebnisse aus den eigenen Fallstudien in der Systematik der „Diversity-Matrix“ verortet.

Vorteile und Chancen von Diversity-Management lassen sich prinzipiell in allen Zellen der Diversity-Matrix finden, da die Matrix in einer Dimension nach „Motiven“, d.h. nach vermuteten Positivwirkungen bzw. potenziellen Effekten aufgebaut ist. Aus der Literatur, den bekannten Dokumentationen von Diversity-Ansätzen von Großunternehmen und aus eigenen Fallstudien lassen sich jedoch Schwerpunkte bzw. Wirkungscluster definieren.

Im Folgenden sollen daher diejenigen Vorteile dargestellt werden, die nicht nur hypothetisch bestehen und unter bestimmten organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen eintreten könnten, sondern für die ein empirischer Beleg oder ein zwingender theoretischer Zusammenhang erkennbar ist.

		Antidiskriminierung Förderung besonderer Zielgruppen Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft Krisenbewältigung heterogener Belegschaften Nutzung der Chancen heterogener Personalressourcen Integriertes Diversity-Management					
gesellschaftliche Aspekte	Erfüllung gesetzlicher Auflagen	1					
	soziales Engagement						
	Konkurrenz- und Gesellschaftsdruck						
Produktivitätsaspekte	Nutzung inaktiver Arbeitsmarktgruppen	5	4	3			
	Integration vorhandener Mitarbeitergruppen	6					
	Leistungsentfaltung der Beschäftigten	7	8	11	9	10	
Marketingaspekte	Vermeidung negativer Publicity	2					
	Herstellung positiver Publicity		12	13			14
	Entsprechung zwischen Märkten und Belegschaften			15		16	
Innovationsaspekte	Nutzung kreativer Vielfalt			17		18	
	Nutzung kultureller Vielfalt bei globalen Märkten			19	22	20	21
	Potenzialorientierte Geschäftsfeldentwicklung					22	23

### Verortung der positiven Wirkungen von Diversity in der Matrix

Die grauen Felder symbolisieren vernachlässigbare Bereiche, die weißen Felder mit Zahlen markieren zentrale Wirkungen und verweisen auf die entsprechenden Stellen im Text. Weiße Felder ohne Zahlen bedeuten nicht, dass hier keine Wirkungen möglich sind, sondern dass hier keine primären Effekte zu erwarten sind.

Zunächst können dabei die gesellschaftlichen Aspekte ausgeblendet werden, (1) da hier keine direkten Vorteile und verwertbaren Chancen entstehen, sondern lediglich Nachteile abgewendet werden (Konkurrenz- und Gesellschaftsdruck) oder Maßnahmen, die ohnehin getroffen werden müssten, mit Mitteln des Diversity-Management angegangen werden (Erfüllung gesetzlicher Auflagen). Der Mehrwert des Diversity-Ansatzes ergibt sich aus den positiven Kollateralwirkungen, die sich in anderen Aspekten niederschlagen und im Weiteren dort diskutiert werden. Ebenso sollen Effekte der Vermeidung von Publicity-Nachteilen hier nicht weiter dargestellt werden, da sie lediglich ein defensives Argument sind. (2)

Die Nutzung inaktiver Arbeitsmarktgruppen erscheint gerade bei kleineren Unternehmen eine erhebliche Bedeutung zu haben. Die Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft durch gezielte Rekrutierung von schwächeren Arbeitsmarktgruppen (3) kann eine Lösung der Fachkräfteproblematik in kleineren Unternehmen sein. Kleine Unternehmen sind keine attraktiven Arbeitgeber, da sie kaum Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten, als eher instabil beurteilt werden und in der Regel auch materiell weniger Anreize bieten können als große Unternehmen. Sie sind daher für hoch ausgebildete Arbeitskräfte weniger interessant.

Mit der Rekrutierung benachteiligter Gruppen ist jedoch eine Zielgruppenförderung quasi zwangsläufig verbunden. (4) Der produktive Einsatz dieser Zielgruppen erfordert vor allem Qualifizierungs- und Integrationsmaßnahmen, aber auch organisatorische Umstellungen, um die Leistungsentfaltung sicherzustellen. Dies ist aus Sicht der Unternehmen sicherlich zunächst ein Aufwand, aus Sicht von Individuum und Gesellschaft jedoch ein positiver Effekt. (5) Die Integration verschiedenartiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Belegschaftsgruppen führt zudem zu Effekten der Antidiskriminierung, (6) auch wenn dies nicht primär intendiert war, und in der Folge zu einer ungehemmten Leistungsentfaltung. (7) Die Effekte von Diskriminierung am Arbeitsplatz (z.B. durch Mobbing) sind bekannt und schwerwiegend, sodass hier ein erheblicher Vorteil von Diversity-Strategien und damit ein hohes unternehmerisches Interesse liegen kann.

Ins Positive gewendet, wird die Leistungsentfaltung auch erheblich durch die gezielte Förderung von benachteiligten Belegschaftsgruppen beeinflusst. (8) Oftmals sind es banale Einschränkungen wie Sprachprobleme, die eine Entfaltung der Leistung verhindern. Hier liegen erhebliche ökonomische Chancen, da die Kosten für Zielgruppenförderung gegenüber dem Produktivitätszuwachs nahezu vernachlässigbar sind.

Diversity-Management-Ansätze können in der Folge dazu beitragen, dass latente oder manifeste Konflikte, die aus der Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Vielfalt der Belegschaften resultieren, eingedämmt werden. (9) Diese Vorteile wirken sich auf alle Produktivitätsaspekte aus, vor allem aber auf die Sicherstellung der Leistungsentfaltung der Beschäftigten, denn Konflikte in Unternehmen hemmen die Konzentration auf die Arbeit, unabhängig davon, ob sie ausgetragen werden oder unausgesprochen „schwelen“.

Die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird sich auch dann erhöhen, wenn sie entsprechend ihrer Talente und Kenntnisse eingesetzt werden, insbesondere dann, wenn diese im Arbeitsprozess bislang nicht genutzt wurden. (10) Wenn also verborgene Kompetenzen, die aus einer Zugehörigkeit zu einer Diversity-Zielgruppe entstammen wie z.B. Sprach- oder Kulturkompetenzen, offensiv genutzt werden, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Leistung für das Unternehmen weit über das durch Arbeitsplatzmaßnahmen mögliche Maß hinaus erweitern. Die Potenziale der Zusammenarbeit verschiedener Menschen durch die Herstellung einer vielfältigen Belegschaft ist theoretisch plausibel, jedoch schwer operationalisier- und messbar und soll daher hier nur cursorisch erwähnt werden. (11)

Eine positive Publicity ist umso wichtiger, je stärker das Unternehmen in der Öffentlichkeit steht. Der marketingmäßige Wert ist dabei umso größer, je elaborierter das Konzept des Diversity-Management ist, das im Rahmen der Public Relations kommuniziert wird. Die Umsetzung von Antidiskriminierung und die Krisenbewältigung heterogener Belegschaften wird nur in Ausnahmesituationen tatsächlich positiv in der Öffentlichkeit aufgenommen werden, dies sind vielmehr „Hygienefaktoren“, die ein negatives Image verhindern. Die Förderung besonderer Zielgruppen, (12) die aktive Herstellung einer Vielfalt in der Belegschaft (13) und ein kommunizierbares integriertes Diversity-Management (14) mit konzeptionell soliden und gar innovativen oder überraschenden Ansätzen geben dem Unternehmen die Möglichkeit, sich im Marketing gegenüber den Wettbewerbern abzusetzen. Der Innovationsgrad der Konzeption und Umsetzung spielt hier eine wesentliche Rolle, da eine „Me too-Strategie“ keine tragfähige Basis für die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten bietet. Je umfangreicher damit der Diversity-Ansatz ist, desto fundierter wird die Aktionsplattform für die Marketingabteilung.

Die Nutzung einer Entsprechung zwischen Märkten und Belegschaften kann in sehr bescheidenem Umfang angelegt sein, indem z.B. Verkäufer dahingehend rekrutiert werden, dass sie der Käuferklientel entsprechen. (15) Die Effekte hier sind unmittelbar und werden in der Wirtschaft selbstverständlich genutzt. Interessanter und innovationshaltiger sind Strategien, bei denen die vorhandenen Potenziale der Belegschaft genutzt werden, um z.B. neue Kunden anzusprechen. (16) Derartige Ansätze konnten in einer Vielzahl von Unternehmensbeispielen identifiziert werden. Meist sind die Unternehmen sich hier allerdings nicht bewusst, dass es sich dabei um Diversity-Strategien handelt. An dieser Stelle bestehen hohe wirtschaftliche Potenziale auch in kleineren Unternehmen.

Die Nutzung kreativer Vielfalt im Unternehmen durch die Herstellung von Vielfalt im Rahmen bewusster Rekrutierungsprozesse (17) setzt voraus, dass die Merkmale der einzustellenden Personen, nach denen eine Auswahl erfolgt, eine „kreative Mischung“ im Unternehmen ergibt. In der Literatur wird dies als ein zentraler Vorteil von Diversity diskutiert, wobei jedoch offen bleibt, wie eine solche kreative Mischung bewusst hergestellt werden kann, d.h. welche Teams mit welchen Merkmalen besonders kreativ bei der Lösung von Problemen oder bei der Entwicklung von Konzepten oder Produkten sind. Auch in Ermangelung dieser Konkretisierung sind hier jedoch erhebliche Vorteile heterogener Personalstrukturen in der Summe aller Entscheidungen und Entwicklungen anzunehmen. Im Einzelfall,

bezogen auf die Frage „Wie setze ich ein Team für eine konkrete Aufgabe zusammen?“, bedarf dieses Argument jedoch weiterer konzeptioneller Präzisierung. Auch die Frage, ob hier die Kerndimensionen von Diversity die naheliegendsten Kriterien sind, muss noch diskutiert werden.

Die aktive Nutzung bestehender heterogener Personalressourcen hinsichtlich deren Kreativität steht vor denselben Problemen, setzt jedoch potenzialorientiert an und erzeugt damit keine riskanten Aufwände. (18) Die Durchmischung von Teams und Entscheidungsgremien mit einer möglichst großen Merkmalsvielfalt hat zweifellos erhebliche positive Auswirkungen auf die Entscheidungsgüte und die Kreativität bei Entwicklungen und Problemlösungen. Welche Merkmale hier jedoch sinnvollerweise primär einbezogen werden müssen, ist situativ aus der Arbeitsaufgabe und Zielstellung des Prozesses zu klären.

Sollen internationale oder globale Märkte bedient oder aufgebaut werden, sind vor allem interkulturelle Kompetenzen erforderlich. Derartige Kompetenzen in der Belegschaft zu integrieren, indem entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert werden, (19) oder die intelligente Nutzung bestehender personeller Ressourcen (20) dient dem Ziel, die Zielmärkte kompetent aufzuschließen. In diesem Bereich sind vor allem die Merkmale wichtig, die die ethnische und soziokulturelle Zugehörigkeit beschreiben. Beispiele hierfür sind Recruitmentstrategien vor Ort in den Zielländern oder im Inland. Sind tatsächlich globale Märkte zu bedienen, sind integrierte Diversity-Strategien, in denen die „Vor-Ort-Ansätze“ in den einzelnen Ländern koordiniert und gesteuert werden, unabdingbar. (21) Alle international oder global agierenden Unternehmen koordinieren ihre Diversity-Aktivitäten über internationalen Austausch, Councils, eigene Konferenzen und so weiter. Die nahezu zwangsläufig entstehenden Konfliktpotenziale bei derartig vielfältigen internationalen Belegschaften können durch die Strategien des Diversity-Managements angegangen werden. (22)

Die größten Innovationspotenziale liegen in einer Geschäftsfeldentwicklung aus den Potenzialen der Belegschaften heraus. Hierfür sind jedoch elaborierte Konzepte erforderlich, die die heterogenen Personalressourcen hinsichtlich ihrer Potenziale erkennen und nutzen, um daraus neue Ideen für Geschäftsfelder zu entwickeln. Als Beispiele mögen hier die vielzitierten Mitarbeiter/-innen-Netzwerke von Ford dienen, die die Produktentwicklung für Zielgruppen (z.B. Autos für Frauen oder Homosexuelle) unterstützen. (22) Der Integrationsaufwand ist jedoch hier sehr hoch. Nur integrierte Diversity-Management-Konzepte sind hier in der Lage, die Bedeutung von Mitarbeiterpotenzialen nicht nur zu erkennen, sondern im Rahmen der Geschäftsfeldentwicklung in Produkte, Dienstleistungen und Business-Strategien umzusetzen. (23) Im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit liegen hier auf der anderen Seite die größten Innovationschancen für Unternehmen.

Die Vorteile von Diversity sind somit wiederum breit gestreut. Erkennbar ist jedoch anhand der Darstellung innerhalb der Diversity-Matrix, dass die Nutzung von Chancen immer höhere Entwicklungsstadien von Diversity-Management erfordert, je innovativer und wichtiger die Chancen selbst für den Unternehmenserfolg sind.



4

## ORGANISATIONS- KULTUR

Will man Ansätze wie Diversity-Management in einer Organisation stabilisieren, so müssen sie – um nachhaltig zu wirken und auch Veränderungen personeller Strukturen zu überdauern – in der Kultur der Organisation verankert werden. In Anlehnung an Edgar Scheins Definition aus dem Jahr 2003 kann Organisationskultur als Oberbegriff zur privatwirtschaftlichen Unternehmenskultur folgendermaßen verstanden werden:

„Organisationskultur bezeichnet ein Muster gemeinsamer Grundprämissen bzgl. gesundem Verhalten und Arbeiten, das die Mitarbeiter einer Organisation erlernt haben, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von geteilten Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen und prägt das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen. Die jeweils organisationseigene Kultur wird an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz weitergegeben.“

Überträgt man weitere Forschungen zur Unternehmenskultur auf den Begriff der Organisationskultur, so können eine Reihe von Merkmalen und Dimensionen zur Annäherung an das Konzept herangezogen werden.



## THEORIE

### **Beschreibungsdimensionen von Organisationskulturen**

Nach Schreyögg (1999) zeichnen sich Organisationskulturen dadurch aus, dass sie implizit sind, d.h. es bestehen selbstverständliche Basisannahmen, die als Grundlage täglichen Handelns unreflektiert weitergegeben werden. Organisationskulturen sind emotional, denn sie prägen nicht nur die kognitiven, sondern auch die affektiven Wahrnehmungsmuster. Weiterhin sind sie historisch, also das Ergebnis organisatorischer Lernprozesse und kollektiver Wissensvorräte. Kulturen werden nicht bewusst vermittelt, sondern in Sozialisationsprozessen tradiert: sie sind interaktiv. Organisationskulturen sind auch kollektive Phänomene, die das Handeln jeden Einzelnen prägen. Das Handeln in der Organisation ist bis zu einem gewissen Grad und in individuell unterschiedlicher Ausprägung einheitlich und kohärent. Die Kultur vermittelt Sinn und Orientierung durch Vorgaben von Mustern.

Die Stärke einer Organisationskultur sollte unmittelbare Auswirkungen darauf haben, wie einfach, schnell und effektiv Maßnahmen und Instrumente zu Gender und Diversity innerorganisatorisch umzusetzen sind. Anhand folgender Indikatoren kann man

die Stärke oder Schwäche einer Organisationskultur bestimmen (Sathe, 1985): Die Prägnanz hilft bei der Bestimmung der Stärke insofern, als dass man an ihr ablesen kann, wie klar die Werte und Normen für jeden Einzelnen formuliert sind und was dabei der individuellen Interpretation obliegt. Anhand der Verbreitung der Organisationskultur unter den Mitarbeitern und anhand der Internalisierung, also am Grad der Selbstverständlichkeit des Handelns nach den Mustern der Organisationskultur im betrieblichen Alltag, kann die Stärke der Kultur erschlossen werden. Letztendlich entscheidet die Persistenz der Kultur, also die Stabilität über eine längere Zeit hinweg, über die Stärke und Schwäche der Organisationskultur im Unternehmen.

## Typen von Organisationskulturen

In der Realität einer Organisation finden sich genderorientierte und genderfeindliche Kulturen in verschiedenen Abstufungen, quasi auf einem Kontinuum, die nach unseren Erfahrungen anhand von sechs Typen von Organisationskulturen systematisiert werden können.

### 1. *Feindliche Genderkultur („Polizeiarbeit ist nichts für Püppchen!“):*

Gender- und Diversity-Fragestellungen werden als Störfaktoren im täglichen Arbeitsleben angesehen und oft als unmännlich oder arbeitsbehindernd abgestempelt. In der Organisation verhalten sich alle Akteure hinsichtlich dieser Fragestellungen unaufgeklärt und desinteressiert. Maßnahmen zu Gender und Diversity werden abgelehnt, sowohl von der Leitung als auch von den Mitarbeitern.

### 2. *Ignorante Genderkultur („Mit der Zeit werden Frauen in der Polizei schon normaler werden.“):*

In der Organisation gibt es keine Einsicht dafür, dass Maßnahmen zu Gender und Diversity sinnvoll, notwendig und eine zukunftssichernde Investition ist. Es herrscht keine kollektive Einstellung zu Gender und Diversity vor und es gibt keine entsprechenden Angebote oder Förderstrukturen. Gender wird nicht thematisiert und die Leitung wie auch die Mitarbeiter haben kein Interesse an entsprechenden Maßnahmen. Die Leitung ist nicht bereit, Geld oder Zeit in Förder- oder Gleichstellungsmaßnahmen zu investieren.

### 3. *Rudimentäre Organisationskultur („Man müsste dazu mal ein Seminar machen...“):*

Die Organisationsleitung sieht ein, dass in einem gewissen Umfang betriebliche Maßnahmen zu Gender und Diversity sinnvoll und nutzbringend sind, möchte dafür aber so wenig wie möglich Zeit und Geld investieren. Sie kommuniziert präventive Maßnahmen nicht, sondern lässt sie so weit wie möglich unbemerkt in den Arbeitsalltag einfließen. Die Belegschaft selbst zeigt kaum Initiative, Maßnahmen einzufordern.

### 4. *Duldende Organisationskultur („Wir begrüßen und unterstützen jede Initiative.“):*

Die Leitung ist offen für präventive Maßnahmen, die die Mitarbeiter umsetzen möchten, und lässt diesen auch einen gewissen Freiraum, sie eigenständig durchzuführen. Wird die Unternehmensleitung auf die Einführung bestimmter Maßnahmen angesprochen, so ist sie bereit, diese auch zu un-

terstützen, so lange sie sich in einem nicht allzu umfangreichen Rahmen bewegen. Eigeninitiativ sind aber kaum Handlungen von der Führungsebene zu erwarten, die über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehen.

5. *Fördernde/motivierende Organisationskultur („Aus demografischer Sicht sind Gender und Diversity die zentralen Handlungsfelder der Zukunft.“):*

Gender und Diversity sind regelmäßig Thema in der Organisation und entsprechende Maßnahmen werden vollzogen. Die Leitung, die Führungsebene und die Mitarbeiter sind hoch motiviert, verschiedene Maßnahmen von Gender und Diversity in den Alltag zu integrieren. Es wird sehr viel ausprobiert und angeboten und die Mitarbeiter nehmen dies in umfangreichem Maße an. Das Thema Gender und Diversity durchzieht die gesamte Organisation.

Es scheint unmittelbar einleuchtend, dass aus Sicht der Umsetzung und Förderung von Gender und Diversity Kulturen umso wünschenswerter sind, je höher sie auf der Typenskala angesiedelt sind. Die „Herstellung“ einer möglichst genderfreundlichen Kulturausprägung erleichtert die Umsetzung von Maßnahmen im Betrieb. Es stellt sich jedoch nun die zentrale Frage, ob und wie man Einfluss auf die Organisationskultur eines Unternehmens nehmen und diese verändern kann. Ist es möglich, eine bestimmte Kultur zu implementieren?



## KULTUR- VERÄNDERUNG

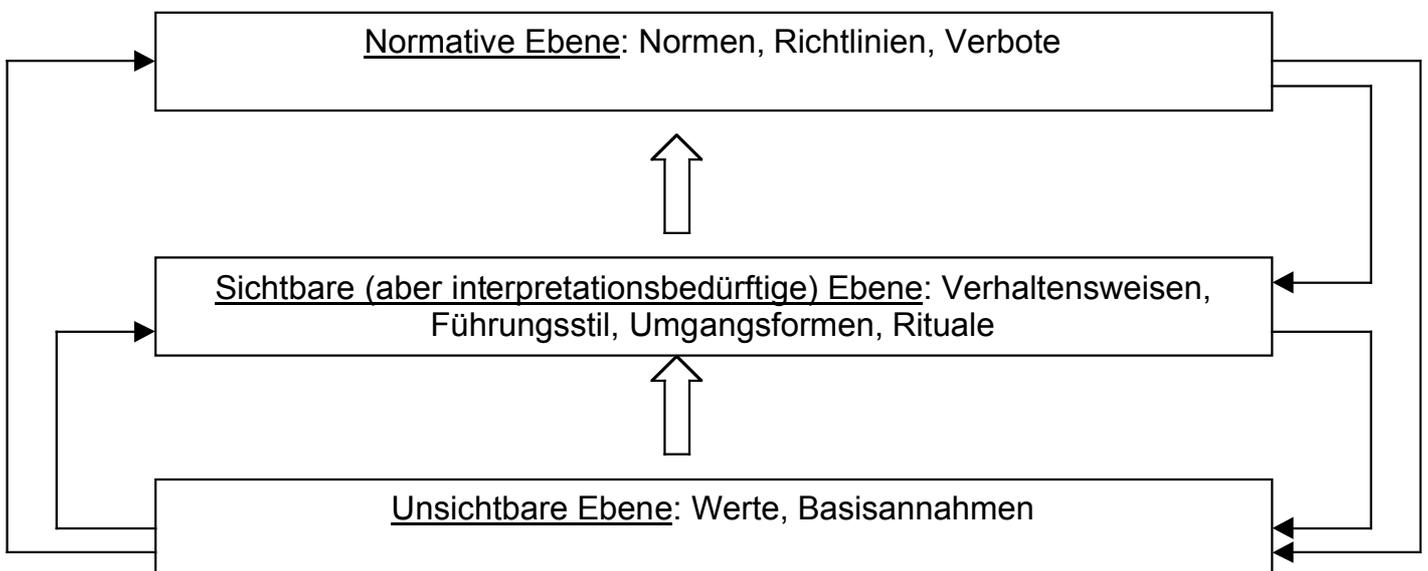
Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, ob man eine bestimmte Kultur im Unternehmen überhaupt „machen“ kann (zusammenfassend siehe Steinmann & Schreyögg, 2000). Auf der einen Seite gibt es die instrumentalistische Sichtweise der Kultur-ingenieure, die der Meinung sind, dass Kultur gezielt eingesetzt und planmäßig verändert werden kann. Auf der anderen Seite stehen die Kulturalisten, die die Kultur als eine organisch gewachsene Lebenswelt sehen, die sich jedem gezielten Herstellungsprozess entzieht. Die Pragmatiker wiederum vertreten die Auffassung, dass Möglichkeiten einer Kurskorrektur im Rahmen einer kulturellen Entwicklung gegeben sind. Ein geplanter Wandel im Sinne des Initiierens einer Veränderung, also Change Management, in einem grundsätzlich offenen Prozess ist machbar. Eine Veränderung kann allerdings nur sehr langsam und gezielt durchgeführt werden, da sie hauptsächlich durch geteilte Erfahrungen der Belegschaft entsteht und von den sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie der Struktur und der Strategie des Unternehmens beeinflusst wird.

Dieser pragmatischen Sichtweise muss sich zumindest jeder anschließen, der sich im Kontext der betrieblichen Umsetzung mit

dem Phänomen der Kultur beschäftigt. Wäre Kultur nicht beeinflussbar, wäre sie für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen ein nutzloses Konzept. Um nun aber verstehen zu können, wie und vor allem an welcher Stelle man einen Änderungsprozess initiiert, erscheint ein einfaches Modell nützlich, das bei der Erklärung des Aufbaus der Organisationskultur behilflich ist.

Die Organisationskultur setzt sich nach Schein (2003) aus unterschiedlichen Ebenen zusammen. Das Fundament bildet die unsichtbare Ebene. Auf ihr befinden sich die geteilten Werte der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens, die auch dann weiter bestehen, wenn sich personelle Änderungen ergeben. Die nächste Stufe ist die sichtbare Ebene, die sich in Verhaltensweisen, Umgangsformen, Ritualen und Führungsstilen ausdrückt. Dieses Verhalten wird von neuen Mitarbeitern imitiert, die so ihre Integration ins Unternehmen vorantreiben. Aus Sicht der Zie-

## Die Ebenen der Organisationskultur



le unerwünschte Verhalten wird hingegen sanktioniert. Diese Verhaltensweisen können sich relativ schnell verändern. Bestimmte im Unternehmen gelebte Standards sind zwar sichtbar, aber bedürfen einer Interpretation, um richtig verstanden oder eingeordnet zu werden. Die oberste Dimension der kommunizierten Normen, aus denen Ziele abgeleitet werden, ist die normative Ebene.

Die unsichtbare Ebene ist die dominante Ebene. Hier sind die Grundannahmen, Einstellungen und Werte verwurzelt, an denen sich jegliches Verhalten orientiert. Auf der Grundlage gemeinsamer Ziele und Werte werden Regeln formuliert und das Verhalten ist daran orientiert. Verhalten und Regeln wiederum prägen aber auch die Wertvorstellungen. So beeinflussen sich die Ebenen gegenseitig im Laufe der Zeit und können sukzessive verändert werden.

Für die Veränderung einer Kultur stehen nur die sichtbare und die normative Ebene zur Verfügung, denn auf der Werteebene kann man nur schwer von außen direkte Veränderungen oktroyieren. Die Grundlage für eine stabile Kultur wird aber gerade auf der unsichtbaren Ebene gebildet. Also hat man nur die Alternative, die unsichtbare Ebene über Verhalten und Führungsstil (sichtbare Ebene) und/oder über Regeln und Normen (normative Ebene) langsam zu verändern. Man muss also handeln, um zu überzeugen!

Grundvoraussetzung zur Initiierung eines möglichen Veränderungsprozesses ist dabei ohne Zweifel zum einen die Reflexion der aktuell gelebten Kultur und die darauf folgende kritische Betrachtung und die Definition der gewünschten Veränderungen (Analyse der Werte- und der sichtbaren Ebene). Zweitens ist es unerlässlich, die Bereitschaft und die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Umstellung der Kultur zu sichern. Dazu ist eine breite und intensive Kommunikation notwendig, ohne die ein geplanter und erwünschter Veränderungsprozess selten erfolgreich vonstatten gehen kann.

Dem vorbildhaften Verhalten der Führungskräfte wird in Untersuchungen in Betrieben eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess zugeschrieben. Es kann erheblichen Einfluss auf die Kulturen nehmen, da die Führungskräfte sowohl unmittelbar auf der sichtbaren Ebene durch den Führungsstil eingreifen können, als auch auf der normativen Ebene durch die Veränderung oder Vorgabe der Normen. Die Führungskräfte sollten außerdem die Kultur vorleben, damit sie glaubwürdig erscheint.

Die Rolle der Führungskräfte ist damit zweifellos herausragend. Dennoch muss eingeschränkt werden, dass Führungsverhalten ebenso den Wirkungen der Werteebene unterliegt. Warum sollten Führungskräfte ihr Verhalten leichter verändern können als Mitarbeiter? Sind sie rationalen Argumenten aufgeschlossener?

Verändert wird die Kultur durch positive Erfahrungen und sichtbare oder kommunizierte Erfolge. Ebenso kann das Vorhandensein einer in Grundsätzen oder Leitlinien ausformulierten und deutlich wahrnehmbaren Philosophie eine Veränderung unterstützen. Auch haben Untersuchungen gezeigt, dass eine starke Einbindung der Mitarbeiter/-innen in Maßnahmen und Entscheidungen (sichtbare Ebene) zu einer positiven Entwicklung und Stärkung der Kultur und zur Erhöhung des Commitments (unsichtbare Ebene) führt.

Die generelle Chance, eine Veränderung durchzuführen, hängt eng mit der Stärke der Kultur zusammen. Je stärker die Kultur, umso schwerer wird im Allgemeinen auch der Veränderungsprozess sein. Haben sich also „genderfeindliche“ Kulturen langjährig etabliert, sind sie verbreitet, internalisiert und prägnant, wird die Kultur so persistent sein, dass sie sich Veränderungen von außen und innen entzieht. In diesen Fällen wird nur dann eine Veränderung herbeigeführt werden können, wenn die Kultur sichtbar an ihre Grenzen stößt oder zu wahrnehmbaren negativen Effekten führt (z.B. in Krisensituationen) und damit die geteilten Werte und Basisannahmen entwertet werden. Krisen sind hier wahrscheinlich die einzige Chance auf Veränderung.

Aus den Fallstudien und Modellberatungen bei verschiedenen Polizeibehörden wurden im Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ folgende Leitlinien zur Veränderung der Organisationskultur erarbeitet:

### **1. Verbindlichkeit**

- Machen Sie sich klar, was die Polizei für die Zukunft will.
- Formulieren Sie auf dieser Basis Erwartungen an die Organisationsmitglieder.
- Machen Sie konkrete, quantitative Vorgaben.
- Sanktionieren Sie Regelverstöße.

### **2. Promotoren und Rollenmodelle**

- Unterstützen Sie Promotoren.
- Lassen Sie Verweigerer links liegen.
- Bauen Sie Vorbilder auf – weibliche und männliche.
- Fördern Sie ausgeglichen, ohne zu benachteiligen.
- Schaffen Sie Vorteile für jeden.
- Schaffen Sie gemeinsame Erlebnisse und Erfolge von Frauen und Männern.

### **3. Kommunikation**

- Thematisieren Sie Gender und Diversity – auch wenn es Widerstände gibt.
- Sehen Sie Widerstand als Chance zum Einstieg in Diskussionen.



5

## EINE TYPOLOGIE

VON POLIZEIVOLLZUGSBE-  
AMTINNEN UND -BEAMTEN



## METHODIK

In den Jahren 2010 und 2011 wurden im Rahmen der Erhebungsphase des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ durch die TU Dortmund Experteninterviews zur Identifizierung von förderlichen wie auch hemmenden organisationalen Rahmenbedingungen für die Übernahme von Führungsfunktionen innerhalb der Polizei unter besonderer Berücksichtigung der Determinanten für die Gruppe der weiblichen Beamten durchgeführt. Zu den Interviewpartnerinnen und -partnern gehörten dabei u.a. Personalverantwortliche, Führungspersonen, Studierende der Deutschen Hochschule der Polizei, Interessenvertretungen und weitere Beschäftigte der Polizei von Niedersachsen und Rheinland-Pfalz sowie der Bundespolizei.

Die Interviewpartner/-innen wurden dabei ebenso nach objektiven organisationalen Maßnahmen in ihrem Umfeld, wie auch nach ihrer persönlichen Wahrnehmung der Wirkungen auf die Chancen von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen befragt.

Methodisch wurden die Interviews in der Regel durch zwei wissenschaftliche Mitarbeiter der TU Dortmund durchgeführt und

den besonderen datenschutzrechtlichen Umständen entsprechend nicht durch Audioaufnahmen aufgezeichnet, sondern lediglich während der Gespräche zusammenfassend transkribiert, um einerseits die Anonymisierung der interviewten Personen bereits im Vorfeld zu gewährleisten und andererseits hierdurch eine möglichst objektive Auskunftsbereitschaft – auch im Hinblick auf subjektiv wahrgenommene Problemstellungen und individuelle Sichtweisen – zu erreichen.

Um den für das Projekt „FIS“ zugrundeliegenden Anforderungen des Daten- und Persönlichkeitsschutzes gerecht zu werden, wurde ein zweistufiges Analyseverfahren gewählt: Zuerst wurden die Interviews hermeneutisch ausgewertet um genuine Spezifika – insbesondere Einstellungen, Werthaltungen und Einschätzungen – der Interviewpartner identifizieren zu können, um so Ergebnisse über die organisationalen Rahmenbedingungen von Karriereverläufen innerhalb der Polizei mithilfe von unmittelbar betroffenen „Praktiker/-innen“ bzw. „Expert/-innen“ zu gewinnen. In einem zweiten Schritt wurden diese Ergebnisse für die einzelnen Interviews verdichtet und daraufhin der Versuch unternommen, durch Extrapolation ein Schema von Idealtypen zu entwickeln, welche die einzelnen Positionen der interviewten Funktionsträger holzschnittartig und teilweise überspitzt abbilden und eine Projektionsfläche für die Einstellung verschiedener Gruppen innerhalb der Polizei bieten. Die Idealtypen wurden dementsprechend mit metaphorischen Pseudonymen betitelt, um eine Assoziationstiefe unmittelbar zu verstärken.

Methodisch macht das Vorgehen über die Bildung von Idealtypen innerhalb der soziologisch-sozialwissenschaftlichen Analyse dahingehend forschungsökonomisch Sinn, dass hierdurch eine Modellbildung unter vergleichsweise eindeutigen und plakativen Annahmen möglich wird. Es geht daher weniger um eine möglichst genaue Abbildung von Realität bzw. empirischer Praxis, sondern vielmehr um die Erzeugung polarisierender Begriffe bzw. qualitativ gewonnener, abstrakter Konstrukte, um eben diese Realität anhand einer klar definierten Kriterienauswahl analysieren zu können (vgl. Weber, 1968). Daraus ergibt sich der forschungsökonomische Vorteil, sich auf eine begrenzte Anzahl von Untersuchungsmerkmalen konzentrieren zu können, gleichsam diese in Abgrenzung zueinander zu stellen und durch diese die Komplexität des empirischen Feld zu operationalisieren und miteinander zu vergleichen (Weber, 1968).

Insgesamt konnten bei der Analyse sieben klar voneinander abgrenzbare Professionstypen herausgefiltert werden, die sich zudem wiederholt in den einzelnen Interviews abbilden ließen und damit auf eine empirische Entsprechung deuten mögen. Diese wurden den Kategorien – nach Charaktereigenschaften und Einstellungen – entsprechend geordnet, betitelt und mit einem fiktiven, aber zu diesem Typus kompatiblen Zitat für eine prägnantere Illustration versehen. Zur besseren Übersicht ist die Typologie in Form einer Matrix vorangestellt, um dann eine kurze Beschreibung der einzelnen Idealtypen, ihrer Dispositionen und den daraus ableitbaren Einstellungen innerhalb ihres Professionshandelns gegenüber ausgesuchten Instrumenten der Arbeitsgestaltung folgen zu lassen.



## BESCHREIBUNG DER TYPEN

### **Typus I „Konservativ und genderavers“**

„Als Führungskraft muss man den Pulverdampf auf der Straße gerochen haben. Das war immer so und muss auch so bleiben.“

Als konservativer, verfahrensorientierter Charakter im höheren Dienstalter und Vertreter einer kategorischen Präsenzkultur ist dieser Typus für innovative Ansätze der Arbeitsgestaltung und eben auch für die Karriereförderung von Frauen nur sehr schwer zugänglich.

### **Typus II „Modern, aber eigenwillig“**

„Die Welt ändert sich ständig und deshalb muss sich auch die Polizei ändern. Das ist ein Gesetz der Sache.“

Dieser Typus stellt das klassifikatorische Gegenteil dar. Zwar ist er ebenfalls beruflich in der Polizei sozialisiert, gleichwohl hat dieser Typus aufgrund seines noch jungen Berufsalters aber auch moderne Formen von Erwerbsbiografien und Lebensmodellen kennengelernt. Offenheit und Veränderungswilligkeit sind die wesentlichen Determinanten seines Professionsstils.

## Die Matrix der Idealtypen

### Typus III „Bürokratisch, aber handlungsbereit“

„Der Weg für Frauen und Männer ist gleich. Wenn man zu viel verändert, geht die Polizei unter.“

Dieser Typus ist in seinem Professionshandeln durchgängig regelgeleitet. Einerseits ist er Garant für die Aufrechterhaltung von Verfahrens-

Typus	I „konservativ und gender-avers“	II „modern aber eigenwillig“	III „bürokratisch aber handlungsbereit“	IV „quereingestiegen aber kritisch“	V „fleißig aber unauffällig“	VI „aufstiegsorientiert und angepasst“	VII „zufrieden und erfüllt“
<b>Führungsstil</b>	autoritär, verfahrensorientiert	Mix: autoritär bis demokratisch, an der Sache orientiert	regelgeleitet	demokratisch, dialogisch	konsensorientiert, kompromissbereit	regelgeleitet	regelgeleitet
<b>Geschlecht</b>	männlich	männlich	männlich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich
<b>Alter</b>	alt	jung	alt	jung	jung	jung	jung bis alt
<b>kulturelle Prägung</b>	interne Sozialisation	interne Sozialisation	interne oder externe Sozialisation	externe Sozialisation	Interne Sozialisation	interne Sozialisation	interne Sozialisation
<b>Status / professioneller Habitus</b>	aufstiegsstrebend	leistungsorientiert	statisch	sachorientiert/kritisch/	sachorientiert	aufstiegsstrebend/karriereorientiert	karriereavers
<b>Werthaltung</b>	konservativ	unideologisch / sachorientiert	konservativ/ liberal	gender-liberal	angepasst/konservativ	angepasst/rational	angepasst
<b>Zielorientierung</b>	verfahrensorientiert	zielorientiert	verfahrensorientiert	zielorientiert	konsensorientiert	karriereorientiert	verfahrensorientiert
<b>Innovationsaffinität</b>	niedrig	hoch	niedrig	hoch	niedrig	mittel	niedrig
<b>Einstellung zu Genderthemen</b>	habituell avers	pragmatisch bei sachlicher Motivation	eher ablehnend	sehr positiv	eher positiv	graduell positiv	verhalten positiv

ablaufen, Erwartungssicherheit und Planbarkeit, andererseits kennzeichnet ihn aber auch ein eher niedriges Innovationspotenzial.

#### **Typus IV „Quereingestiegen, aber kritisch“**

„Die Regeln, die in der Polizei implizit gelten, gelten für mich nicht so sehr.“

Typus IV stellt dagegen für sich bereits ein alternatives Modell dar. Hierbei handelt es sich um eine Frau, die nach Abschluss ihrer universitären Ausbildung in die Polizei eingetreten ist und in der Regel eine Führungsposition im Verwaltungsapparat, seltener im Vollzugsdienst, innehat. Durch die externe Sozialisation in einem den genuinen Normen der Polizei fremden Milieu ist sie a priori gegenüber manchen kulturellen Eigenlogiken dieser Institution – im Gegensatz zu der intern sozialisierten Kollegenschaft – distanziert.

#### **Typus V „Fleißig, aber bescheiden“**

„Wenn ein Mann zwei von zehn Kriterien erfüllt, hält er sich für eine Stelle befähigt. Wenn eine Frau nur ein Kriterium nicht erfüllt, schreckt sie zurück.“

Der – wiederum primär frauendominierte – Typus V ist in seinem Handeln primär konsensorientiert und kann schnell als unauffällig, introvertiert und im direkten Vergleich mit Kollegen als weniger kompetent bewertet werden. Bedingt durch die persönlichen Erfahrungen mit Problemen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist dieser Typus gegenüber geschlechterbezogenen Fragestellungen besonders affin eingestellt.

#### **Typus VI: „Aufstiegsorientiert, aber angepasst“**

„Ich bin wegen meiner Leistung bei der Polizei aufgestiegen und nicht aufgrund meines Geschlechts.“

Dieser Typus bildet den Prototyp einer klassischen Karrierefrau. Sie steht einer Frauenquote wie auch anderen geschlechterbezogenen Maßnahmen, die von Männern als ein Abrücken vom Leistungsprinzip interpretiert werden könnten, kategorisch avers gegenüber.

#### **Typ VII: „Zufrieden und erfüllt“**

„Ich bin mit meiner Situation glücklich, denn meine Familie steht für mich im Vordergrund.“

Eine Frau mit klassischem Rollenverständnis. Sie ordnet ihre Beruflichkeit dem Familienleben unter und ist zufrieden damit. Sie nutzt die Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die die Polizei bietet und wertschätzt diese auch. Sie hat, zumindest in der Zeit der Familienverantwortung, keine Karriereambitionen.



6

## HANDLUNGS- OPTIONEN



## UMGANG MIT DEN TYPEN

Entlang der Charakterisierungen der einzelnen Typen können Handlungsoptionen für die Personalpolitik abgeleitet werden, die sich auch in den Praxisprojekten und Modellberatungen des Verbundvorhabens FiS bewährt haben:

### **Typ I (Der Hardliner): Isolieren oder persönlich betroffen machen**

Für Typus I erscheint eine Akzeptanz von Innovationen wohl nur durch formale Erlasse realistisch, welche trotz innerer Widerstände Geltung entfalten und gleichzeitig Spielräume des Zuwiderhandelns begrenzen. Wenn Personen den Prozess stören, können sie offensiv und öffentlich links liegen gelassen und mittelfristig kulturell isoliert werden.

Alternativ könnte aber auch eine aktive Einbindung dieses Typus in Programme zur Personalentwicklung erfolgen, um einerseits seinen Erfahrungshorizont nutzbar zu machen und andererseits bei ihm eine stärkere Öffnung für innovative Personalpolitik zu erzeugen.

Gewonnen werden kann dieser Typus dann, wenn eine persönliche Betroffenheit im sozialen Nahfeld erzielt wird, wenn also z.B. die eigene Tochter oder Enkelin Diskriminierungserfahrungen macht. Das Herunterbrechen der Problematik auf persönlich betreffende Sachverhalte verändert so die Perspektive.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- In einem Organisationsentwicklungsprojekt in einer Polizeibehörde wurden Hardliner aus Arbeitsgruppen explizit ausgeblendet. Dies führte bei ihnen zu gesteigertem Interesse und sie kamen später aus Neugier dazu.
- Gespräche mit einem externen Coach über „schwierige“ Themen haben sich sehr bewährt. Innerhalb der Organisation behindern Hierarchie und gegenseitige Rollenerwartungen ergebnisoffene Diskussions- und Meinungsbildungsprozesse.
- In einem Projekt gab es eine Dienstanweisung zum verpflichtenden Führungskräftecoaching, d.h. alle Führungskräfte mussten ihr Führungsverhalten mit einem externen Coach besprechen. Nach anfänglichen Vorbehalten führte die Einbindung einer externen Perspektive – nicht bei allen, aber bei vielen Führungskräften – zu einem neuen Überdenken des eigenen, eingefahrenen Verhaltens.

### **Typ II (Der Modernisierer): Sichtbar stärken**

Als Treiber innovativer Arbeitsgestaltung benötigt Typus II dagegen keine zusätzliche Unterstützung, um gedankliche Anstöße für organisationskulturelle Neuerungen zu entwickeln. Vielmehr bedarf es für ihn größerer Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Männer mit modernem Rollenverständnis müssen analog zu den weiblichen „Leuchttürmen“ aufgebaut werden. Dies erfordert Rückendeckung durch die Organisation bzw. die Führungskräfte auch für riskante oder konsensferne Ideen.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- In den Praxisprojekten hat es sich bewährt, die Leitung von Arbeitsgruppen „modernen Männern“ zu übertragen. Auch die Erteilung sichtbarer Projektaufträge durch die Behördenleitung führte zu einer Stärkung von deren Position.
- Diesen Innovationsträgern konnte durch den Aufbau einer „Bühne“ zur Präsentation und die Organisation öffentlicher Auftritte erhebliches Renommee verschafft werden, was deren Durchsetzungsmacht stärkte.

- In mehreren Fällen konnte durch die Symbolik des gemeinsamen Auftretens der Behördenleitung und des Typ II-Mannes dessen Position für die Durchsetzung neuer Ideen innerhalb der Behörde spürbar verbessert werden.
- Parallel sollte der Typ II-Mann aber durchaus auf Konfrontationen, Neider und Behinderer vorbereitet werden, die in den meisten Fällen wirklicher innovativer Ansätze nicht ausbleiben wird. Dies erfolgte in den Praxisprojekten durch Vorgesetzte oder externes Coaching.

### **Typ III (Der Bürokrat): Anweisen**

Für den bürokratischen Typus III gilt es Kontexte zu schaffen, die es ihm durch klar definierte Vorgaben und Erlasse ermöglichen, auch neue Formen der Arbeitsgestaltung oder alternative Karrieremodelle durchzusetzen oder zu protegieren. Typ III benötigt einen Grund für Handeln, eine Dienstanweisung ist ein guter Grund.

Dabei wird eine Vorgabe konkreter, mess- und zählbarer Anforderungen als konkrete Ergebniserwartung der Organisation benötigt. Die Messlatte darf bei Erfolg nicht gesenkt werden, denn dies führt zu sofortigem Stillstand.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- Zielvereinbarungen zu Frauenquoten auf verschiedenen Dienstposten führten in einer Behörde zu erheblichen Steigerungen der Beförderungen von Frauen. Ein späteres Absenken der Quote hatte allerdings den gegenteiligen Effekt.
- Verpflichtende Vorgabe der Inhalte von Fördergesprächen haben in einem Praxisprojekt zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität und auch der Dauer der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geführt. Die Effekte waren dabei sowohl aus Sicht der Mitarbeiter wie auch der Führungskräfte sehr positiv.
- Gender und Diversity als Beurteilungskriterium für Führungskräfte kann dazu dienen, einen Scheinwerfer auf die Fragestellungen zu lenken und das Thema als originäres Führungsthema zu etablieren.

### **Typ IV (Die Quereinsteigerin): Einbinden durch Macht und „Sidekicks“**

Typus IV nimmt für die Personalentwicklung eine Sonderstellung ein. Eine Vertreterin dieses Typus stellt eine besonders wertvolle Ideengeberin dar, die einerseits auf die Potenziale bereits vorhandener, aber noch nicht genutzter Ressourcen aufmerksam machen und andererseits Lösungsansätze für neue Aufstiegswege innerhalb dieser Institution mit dem Blick von außen anstoßen kann.

Kritische intelligente Seiteneinsteigerinnen müssen mit formaler Leitungsfunktion ausgestattet werden, da sie mehrfach stigmatisiert sind (als Frau, als Quereinsteigerin, ggfs. als Verwaltungsbeamtin, Juristin...), was nur durch formale Macht kompensiert werden kann.

Dabei sollten durch proaktives Handeln der Führungskräfte die absehbaren „Revierkämpfe“ vermieden oder zumindest verkürzt werden, indem die Frauen auf Konfrontationen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern vorbereitet werden: „Konfrontationsplanung“.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- In verschiedenen Projekten in Polizeibehörden wurde die Leitung von Teilarbeitsgruppen solchen Quereinsteigerinnen übertragen. Dies führte zu einer höheren Durchsetzungsmacht für diese Frauen.
- Die Bildung von Tandems hat sich in mehreren Fällen als positiv herausgestellt. Hierbei wird einer Quereinsteigerin eine andere Person zur Seite gestellt, die Merkmale mitbringt, die das Spektrum der Quereinsteigerin ergänzen. In einem Fall war dieser „Sidekick“ ein Typ II-Mann aus dem gD, in einem anderen Fall eine hD-Frau mit klassischer Karriere (Typ VI).

#### **Typ V (Die Schüchterne): Aktivieren**

Als Handlungsoption für Typus V gilt es dagegen, die Stärken dieses Typus für ein erfolgreiches Diversity-Management zu erkennen und zu fördern. Denkbar dabei ist u.a. die Erhöhung von Teilzeitangeboten oder die Einführung neuer Arbeitsmodelle mit einer geringeren Präsenzkultur, die aber in der Polizei noch zu etablieren wäre. Letztlich bedarf es aber bei diesem Typus auch immer der persönlichen Förderung und Begleitung, um eine Motivation zur Karriere überhaupt anzustoßen.

Für diese Zielgruppe muss „Werbung“ gemacht werden, die darauf abzielt, Karriere zu thematisieren, positive Rollenmodelle zu vermitteln und junge Frauen als Gruppe anzusprechen.

In der Praxis wurde formuliert, dass diese Gruppe ein „Anstupsen“ oder „Wachküssen“ benötigt, d.h. eine persönliche Bestärkung, Anleitung, Ansprache, Motivation. Initiative dieser Zielgruppe muss gefördert und Netzwerke müssen gebildet werden.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- Die Zielgruppenansprache muss nicht unbedingt durch Werbemaßnahmen erfolgen. In der Praxis zeigte sich, dass durch Ansprache im Rahmen von Befragungen und Interviews, Cross-Mentoring oder Weiterbildung für Frauen eine hohe Aufmerksamkeit und eine große Beteiligung erzeugt werden konnte.

- Selbstverständlich wurden aber auch die klassischen Instrumente wie Stammtisch, Netzwerkbildung, Einbindung in Arbeitsgruppen etc. mit Erfolg genutzt.
- Es stellte sich aber heraus, dass die persönliche Ansprache – vor allem durch Frauen in ähnlicher Position, aber auch durch die direkten Vorgesetzten – der wesentliche Punkt bei der Aktivierung der Typ V-Frau ist.

### **Typ VI (Die Karrierefrau): Auf einen Sockel heben**

Und schließlich erscheinen für Typus VI solche Handlungsempfehlungen sinnvoll, die bereits vorhandene Karriereambitionen fördern und über den Abbau organisationaler Barrieren beschleunigen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang ein „Talentpool“ für Frauen mit Interesse an Führungspositionen wie auch eine Nutzung dieses Typus als Ideengeber und Best-Practice-Vorbild.

Erfolgreiche Frauen müssen als Leuchttürme aufgebaut werden. Dabei müssen die Karrieren der Frauen als „normal und machbar“ vermittelt werden. Benötigt werden Rollenmodelle für alle Entwicklungsstufen einer Karriere, nicht nur Spitzenämter.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- Im Projekt wurde das Thema im Rahmen verschiedener hochrangig angelegter Transfertagungen in die Breite der Behörden getragen.
- Im Rahmen von Publikationen (præview 4/2012 „Von den Besten lernen“, transfær 1/2014 „Verantwortlich gestalten“ und nicht zuletzt das hier vorliegende Praxishandbuch) wurden diese verschiedenen Perspektiven der Frauenförderung zur nachhaltigen Information der Polizeien niedergelegt.

Insgesamt haben im Rahmen der praktischen Arbeit des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ vielfältige Programme, Pilotprojekte und mutige Initiativen auf verschiedenen Ebenen dazu beigetragen, das gesamte System der Führungskräfteentwicklung in den Polizeien weiterzuentwickeln. Sicher ein zeitintensiver, aber zugleich ein erfolgversprechender Weg hin zu einer modernen Führungsorganisation, in der Frauen in Spitzenpositionen selbstverständlich werden.

### **Typ VII (Die Zufriedene): Eine zweite und dritte Chance geben**

Typ VII ist – zunächst – an Karriere nicht interessiert. Die Lebensumstände können sich jedoch schnell verändern: Der Normalfall ist, dass Kinder groß werden und weniger Betreuung verlangen, aber auch andere Veränderungen im Leben können dazu führen, dass Beruf und Karriere wieder in den Mittelpunkt rücken.

Die Karriereoption muss daher für diese Frauen unbedingt zu jedem Zeitpunkt der individuellen Biografie aufrechterhalten werden. Hierzu müssen einerseits Vorgesetzte angehalten werden, auch mit Frauen, die sich zunächst explizit gegen Karriere entschieden haben, Entwicklungsgespräche zu führen. Zum anderen muss es der Organisation gelingen „Kontakt“ zu den Frauen zu halten, sie kontinuierlich in Weiterbildung einzubinden und mit Informationen zu versorgen. So kann die Organisation eine „stille Reserve“ bilden, auf die sie dann zurückgreifen kann, wenn die Frauen eine intrinsische Motivation für eine späte Karriere verspüren.

Vor allem muss die Organisation durch Informationskampagnen klar machen, dass entgegen der landläufigen Meinung späte Karrieren auch in der Polizei möglich und gewollt sind. Die bisherige Praxis („Einmal nein gesagt bedeutet Ende der Karriere“) in der Polizei muss dringend revidiert werden, da hierdurch Frauen ausgegrenzt werden, die zum Zeitpunkt der ersten Entscheidung gegen Karriere vollkommen andere Lebensumstände haben als in späteren Phasen, wo eine Karriere durchaus möglich ist.

#### *Beispiele aus der Praxis*

- In einer Polizeibehörde wurde im Rahmen des Projektes eine Kampagne „späte Karriere“ vorbereitet, die darauf abzielte, Frauen jenseits der 50 für eine Karriereentwicklung zu gewinnen.
- In persönlichen Interviews mit Vertreterinnen der Zielgruppe wurden in einer Behörde Möglichkeiten und Motivationen später Karrieren individuell ausgelotet.
- In einem Workshop mit Inspektionsleitern einer Polizeibehörde (zweite Führungsebene) wurden diese für die Unterstützung später Karrieren sensibilisiert.

Insgesamt haben im Rahmen der praktischen Arbeit des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes (1 und 2)“ vielfältige Programme, Pilotprojekte und mutige Initiativen auf verschiedenen Ebenen dazu beigetragen, das gesamte System der Führungskräfteentwicklung in den Polizeien auf der Basis der Typologie weiterzuentwickeln. Sicher ein zeitintensiver, aber zugleich ein erfolgversprechender Weg hin zu einer modernen Führungsorganisation, in der Frauen in Spitzenpositionen selbstverständlich werden.



## INSTRUMENTE DER GLEICHSTELLUNG

Die Förderung von Frauenkarrieren mit dem Ziel der Erreichung einer höheren Frauenbeteiligung in Spitzenfunktionen kann an verschiedenen Ebenen ansetzen. Im folgenden werden die Maßnahmen systematisch dargestellt, die unmittelbar im Einflussbereich einer Organisation liegen. Diese Maßnahmenzusammenstellung kann Unternehmen und Behörden als Checkliste zur Überprüfung des Umsetzungsgrades von Fördermaßnahmen dienen.

Flankiert wird die Darstellung durch Handlungsrichtlinien zur Umsetzung der Instrumente im soziokulturellen System einer Organisation. Auf der Basis der Typologie von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten werden Handlungsoptionen dargestellt, die die einzelnen Personen in den Prozess integrieren und sowohl deren Commitment als auch deren Wirkungskraft erhöhen.

Im Folgenden werden die Instrumente systematisch vorgestellt und hinsichtlich ihrer Umsetzungsbedingungen entlang der genannten Typologie beschrieben.

## **Personalbeschaffung qualifizierter Frauen**

Der Karriere von Frauen in Unternehmen und Behörden stehen oftmals implizite Probleme der Rekrutierung entgegen: Entweder werden qualifizierte Frauen im Rahmen von Bewerbungsverfahren übersehen oder aber sie werden durch die bestehenden Ausschreibungsverfahren nicht angesprochen. Folgende Maßnahmen können dazu dienen, die Frauenquote an Bewerbungen und Einstellungen zu erhöhen.

- *Auditierung/Zertifizierung*

Eine Auditierung kann im Rahmen von Ausschreibungsverfahren dazu beitragen, dass sich Frauen verstärkt bewerben, da sie einer besseren Möglichkeit der Karrieregestaltung bei dem Arbeitgeber ausgehen. Die Auditierung als Prozess selbst schafft bei Frauen des Typus V (fleißig, aber bescheiden) Transparenz über die Angebote der Behörde im Rahmen der Work-Life-Balance und macht damit Mut, über weitere Karriereschritte nachzudenken.

Hardliner des Typus I sind zur Teilnahme an dem Audit ebenso anzuweisen wie Bürokraten des Typus III. Beide Typen werden aus eigener Motivation keine Beiträge leisten, weil sie das Thema aus deren Sicht nicht betrifft.

- *Netzwerke*

Im Rahmen der Rekrutierung von Frauen kann eine Zusammenarbeit mit bestehenden Frauen-Netzwerken angestrebt werden, um Frauen gezielt anzusprechen. Die Rollenteilung muss dabei so aussehen, dass die Frauen des Typus IV und VI zu „Mentorinnen“ werden, die den Typus V und VII als Mentee betreut. Sind Netzwerke unter Beteiligung von Frauen und Männern geplant, so sind vor allem Männer des Typus II für eine Teilnahme zu gewinnen, da diese am aufgeschlossensten sind.

- *Veranstaltungen*

Auf frauenspezifischen Veranstaltungen z.B. im Hochschulbereich oder bei Bildungsträgern können qualifizierte Frauen direkt angesprochen werden. Für den Nachwuchsbereich wären solche Veranstaltungen aber auch der Girl's Day.

Wiederum sind Frauen des Typus IV und VI hier als Rollenmodelle anzusprechen und zu präsentieren. Frauen des Typus V und VII sind die Zielgruppe.

- *Zielgruppenspezifische Anzeigen*

Anzeigen können so formuliert werden, dass sie insbesondere Frauen ansprechen – sei es durch Ermutigung, sei es durch die Nennung von Kriterien wie z.B. flexible Arbeitszeitgestaltung, Teamorientierung und so weiter.

Zielgruppe sind Frauen des Typus V. Es ist denkbar, Männer des Typus II (Modernisierer) gezielt in Kampagnen zu nutzen, um die Aufgeschlossenheit der Organisation darzustellen. Üblicherweise sind aber Frauen vor allem des Typus VI hier adäquate Rollenmodelle, die für die Werbung genutzt werden können.

- *Teilnahme an Karrieremessen*

Bei der Teilnahme an Karrieremessen kann auf dem Messestand des Arbeitgebers bereits visuell speziell um Frauen geworben werden, z.B. durch Herausstellung o.g. Kriterien, die Frauen ansprechen.

Es ist sinnvoll, je eine Frau des Typus IV/VI und einen Mann des Typus II gemeinsam auf dem Messestand zu präsentieren, um einerseits ein Karrierebeispiel (Frau) vorzuführen und gleichzeitig die männerdominierte Organisation durch den vertretenen Mann als modern und aufgeschlossen zu präsentieren.

- *Zielgruppenspezifische Internetpräsenz*

In der Webdarstellung, aber auch Printmedien, können zielgruppenspezifische Portale angelegt werden, die die besonderen Informationsbedarfe von Frauen bedienen und signalisieren, dass die Arbeitgeber besonders an Bewerbungen von Frauen interessiert sind.

Wie bei den anderen Werbemaßnahmen sind hier Frauen des Typus IV und VI und Männer des Typus II als Anchorpersons einzusetzen.

- *Kontrolle der Bewerbungsverfahren*

Die Erfahrung zeigt, dass durch Beurteilungs- und Prozessfehler z.T. Frauen im Rahmen von Bewerbungsverfahren benachteiligt werden – ohne dass dies zwingend durch eine bewusste Diskriminierung geschieht. Eine explizite Beachtung von hochqualifizierten Frauen bei Assessment-Centern, Auswahlseminaren etc. und eine Festlegung von Quoten für die verschiedenen Auswahlstufen kann dies beheben.

Anzusprechen sind hier vor allem Männer des Typus I, die in Auswahlkommissionen nach unserer Erfahrung immer noch überproportional vertreten sind. Diese Männer halten ihre Beurteilungsfehler vielfach für tragfähige Ergebnisse langjähriger Erfahrung.

Beurteiler sind daher verbindlich in Fragen des Gender und Diversity Mainstreaming zu schulen. Hierzu bedarf es einer Dienstanweisung der Behördenleitung.

Zudem sind Auswahlkommissionen paritätisch aus Männern und Frauen zu besetzen, wobei vor allem Frauen des Typus VI am besten das Gegengewicht zu Männern des Typus I bilden können.

## **Weiterbildung**

Immer noch ist in vielen Bereichen die Weiterbildungsbeteiligung von Frauen geringer als die von Männern. Je geringer die Frauenquote in der jeweiligen Belegschaftsgruppe ist, desto stärker nimmt die Weiterbildungsbeteiligung ab, d.h. Frauen nehmen nochmals unterrepräsentiert an Fortbildung teil. Grund hierfür ist die zunehmende Vernachlässigung der besonderen Weiterbildungsanforderungen von Frauen bzgl. des formalen Rahmens und der Inhalte. Folgende Maßnahmen können diesem Problem begegnen.

- *Seminare/ Workshops für Frauen*

In vielen Themenbereichen macht es Sinn, Seminare getrennt für Frauen und Männer anzubieten bzw. spezifische Themenausrichtungen geschlechtsabhängig zu wählen. So können z.B. bei der Vereinbarkeit von Beruf und Karriere Frauen und Männer zu verschiedenen, jeweils alltagsnahen Problemen diskutieren, wenn eine geschlechtsspezifische Weiterbildung angeboten wird. Ebenso bietet sich eine Segregation nach Typen an: Bei den Frauen können die Typen IV und VI Lehrfunktionen übernehmen und die des Typus V vor allem die Teilnehmerinnen stellen. Bei den Männern bieten sich vor allem die des Typus II für Lehraufgaben an.

Männer des Typus I und III sind als Zielgruppe einzuplanen. Unter einer geschickten Moderation eines Mannes Typ II oder eines Externen können die Hardliner und Bürokraten ggfs. angeleitet werden, ihre Vorbehalte aufzugeben und Vorurteile zu reflektieren. Eine Einbeziehung von Frauen als Lehrende bietet sich bei dieser Typenkonstellation jedoch nicht an.

- *Themenspezifische Seminare/ Workshops*

Erfahrungsgemäß gibt es im praktischen Erleben unterschiedliche Kompetenzspektren von Männern und Frauen. Nach den empirischen Ergebnissen des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen“ sind vor

allem der Umgang mit Macht und Status und Fragen der Mikropolitik Themen, bei denen Frauen Bildungsbedarfe reklamieren. Hier und zu weiteren Themen wie z.B. Führung gemischtgeschlechtlicher Teams können spezifische Weiterbildungsinhalte für Frauen ansetzen.

Zielgruppen sind alle Frauen, da auch nach Selbstbericht erfolgreicher Frauen das Thema Mikropolitik von allen als wichtiges Schulungsthema angesehen wird. Von daher bietet sich die Schulung durch Männer des Typus II an, die „männliche“ Sichtweisen auf informelle Organisation schildern können.

Komplementär können für Männer in Entscheidungspositionen die Themen Gender und Diversity auf die Tagesordnung gesetzt werden, um über den Themenbereich zu informieren und zu sensibilisieren.

Wie bereits in Zusammenhang mit dem Punkt Auswahlkommissionen beschrieben, sind vor allem Männer des Typus I und ggfs. des Typus III Zielgruppen für derartige Weiterbildung. Von einem Einsatz von Frauen als Dozentinnen ist abzusehen, da hier Reaktanzen und Widerstände bei der Klientel zu erwarten sind.

- *Einsatz von hochqualifizierten Frauen als Dozentinnen*

Es hat sich gezeigt, dass viele Fragen, die vor allem die Rolle als Frau im Berufsleben tangieren, von Frauen als Dozentinnen und Mentorinnen zielgruppengerechter vermittelt werden können als von Männern. Zudem ermöglicht der Einsatz von weiblichen Fach- und Führungskräften als Dozentinnen die Weiterbildung dieser Gruppe im Sinne eines Lernens durch Lehren.

Hinsichtlich der Schulung von Frauen als Teilnehmerinnen sind alle Frauen gleich welchen Typus geeignet. Bei der Schulung von Männergruppen des Typus I oder III eignen sich vor allem Frauen des Typus VI, die polizeiintern sozialisiert sind und damit die größte Überzeugungskraft gegenüber der männlichen Klientel aufweisen.

- *Maßnahmen zur frauenfreundlichen Gestaltung der Arbeitszeit*

Ein wesentlicher Faktor bei der Behinderung (bzw. Förderung) von Frauenkarrieren ist nach wie vor die Frage nach der Arbeitszeit. Frauen tragen, statistisch gesehen, immer noch die Hauptlast bei der Kindererziehung und bei der Pflege von Angehörigen. Diese Beschränkung führt zu einer Verlangsamung der Karriere bis hin zum vollständigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Folgende Maßnahmen können zu einer intelligenteren Gestaltung von Arbeitszeiten beitragen.

- *Flexible Arbeitszeitmodelle*

Die erste und naheliegendste Möglichkeit besteht in einer zeitlichen Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeiten durch die Einführung von z.B. Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten oder überhaupt der Ermöglichung von Teilzeit auf allen Stellen. Dies schafft die notwendigen Voraussetzungen für eine Karriere von Frauen mit Familienverpflichtungen.

Das Angebot richtet sich dabei selbstverständlich an alle Beschäftigten der Organisation, gleich welchen Geschlechtes und Typus. Erfahrungsgemäß werden aber vor allem Frauen des Typus V Zielgruppe der Maßnahmen sein.

Dabei sind Männer des Typus II als „Botschafter“ einzusetzen, die die Notwendigkeit der Unterstützung von Personen mit Familienaufgaben in die Behörde hinein kommunizieren und zu erwartende Widerstände bearbeiten. Widerstände sind vor allem seitens des Typus I zu erwarten, aber durchaus auch seitens des weiblichen Typus VI, die ihre Karriere auch ohne Förderung geschafft hat und dies auch von anderen erwartet.

- *Unterstützung von Führungspositionen in Teilzeit/Job-Sharing*

Führungspositionen sind in der Regel mit Vollzeitverträgen gekoppelt. Dies ist jedoch keine zwingende Voraussetzung, wie verschiedene Modellversuche zeigen. Jede Führungsstelle sollte dahingehend überprüft werden, ob sie auch ggfs. in Teilzeit und/oder durch Job-Sharing-Modelle zu besetzen ist.

Führung in Teilzeit führt bei Männern des Typus I und III zu massivem Widerstand, weil diese Arbeitszeitform dem Verfügbarkeitsideal sowohl des Beamten als auch vor allem des Polizisten widerspricht. Auch Frauen des Typus VI mögen, wenn sie älter sind, hier Vorbehalte haben.

Daher sind diesen Typen die Vorteile von Teilzeitregelungen zu erläutern – und ggfs. auch durch organisatorische Regeln überhaupt herzustellen. Denkbar sind erhöhte Stellenkontingente für Teilzeitstellen (eine geteilte 40-Stunden-Stelle entspricht z.B. zwei 25-Stunden- oder fünf 10-Stunden-Stellen).

- *Mobiles Arbeiten/Home-Office*

Eine räumliche Kopplung zum Arbeitsort ist bei den heutigen Möglichkeiten der Telekommunikation nicht immer erforderlich. Dabei muss nicht zwangsläufig an eine vollständige Telearbeit gedacht werden, sondern vor allem an Mischmodelle, bei denen bestimmte Teile der Arbeit von Zuhause oder mobil erledigt werden können, um eine höhere zeitliche Flexibilität zu schaffen.

Während Teilzeit die zeitlichen Verfügbarkeitsideale infrage stellt, bricht mobiles Arbeiten mit den Traditionen der räumlichen Verfügbarkeit. Gerade Führungsaufgaben werden in der Polizei von den „traditionsbewussten Akteuren“ der Typen I und III nur in Präsenz akzeptiert.

Hier sind gemeinsam mit Vorreitern des Typen II, IV und VI Beispiele zu schaffen und zu kommunizieren, die die Machbarkeit dieser Organisationsform dokumentieren.

## **Personalentwicklung hochqualifizierter Frauen**

Die Frauenquote nimmt bei steigender Hierarchiestufe ab. Es bestehen also offensichtlich nach wie vor strukturelle Benachteiligungen von Frauen, die oftmals mit dem Wort „gläserne Decke“ zusammengefasst werden. Um diese potenziellen Benachteiligungen abzubauen, sind folgende Maßnahmen genderorientierter Personalentwicklung sinnvoll:

- *Traineeprogramm mit besonderer Beachtung hochqualifizierter Frauen*

Traineeprogramme speziell für Frauen können dazu beitragen, dass die Integration vor der Übernahme einer Führungsfunktion gesichert ist. Frauen können im Rahmen dieser Traineemaßnahmen tatsächliche oder subjektive Defizite (wie z.B. die Mikropolitik) ausgleichen und werden in der Organisation durch die Übernahme verschiedener Funktionen bekannt und können sich bewähren und Erfahrungen sammeln.

In der Polizei sind Traineeprogramme fester Bestandteil der Laufbahnplanung. Sie werden aber von Frauen des Typus V und VII zu selten in Anspruch genommen. Frauen des Typus IV und VI sollten daher dafür werben und persönliche Erfahrungen ins Feld führen.

Männer des Typus II hingegen sollten sich für Traineraufgaben zur Verfügung stellen. Gerade die Frage des Umgangs mit männerdominierten Organisationen im Rahmen der Mikropolitik ist eine Domäne von Männern und kann daher von diesen am besten geschult werden.

- *Spezielle Beachtung in Personalauswahlgesprächen/ Potenzialdiskussionen*

Frauen sind erfahrungsgemäß weniger offensiv bei der Beurteilung ihrer eigenen Kompetenzen. In Auswahlgesprächen muss dies gegenüber männlichen Bewerbern berücksichtigt werden. Die Potenziale zu erkennen ist daher eher die Aufgabe bei der Beurteilung als die Kompetenzen abzufragen. Auch hinsichtlich der eigenen Potenziale sind Frauen aber defensiver, was durch den Beurteiler berücksichtigt werden muss.

Hier müssen Gutachter explizit geschult werden. Zielgruppe sind dabei vor allem Männer des Typus I und III, aber auch durchaus Männer des Typus II, die dazu tendieren können, weibliches Verhalten als für die Polizei unangemessen defensiv zu beurteilen.

Schulungen können sich aber auch an die beurteilten Frauen (Typ IV, V, VI) richten, die geschult werden könnten, ihre Defensive aufzugeben und Beurteilungsfehler zu erkennen und offensiv zu nutzen.

Eine weitere Gruppe sind Frauen des Typus VII, die für eine späte Karriere angesprochen werden sollen. Bisher werden diese Frauen dadurch ausgegrenzt, dass sie sich einmal in jungen Jahren gegen Karriere entschieden haben und diese Entscheidung „auf ewig gilt“. Dies muss revidiert werden.

- *Spezielle Beachtung bei Besetzungsentscheidungen*

Bei Besetzungsentscheidungen können durch systematische Fehler Frauen benachteiligt werden. Z.B. bevorzugen Vorgesetzte oftmals Bewerber, die Vollzeit arbeiten können, keine familiären Verpflichtungen haben etc. Durch Vorgabe von Stellenbesetzungsstandards und formale Prozesse können diese Beurteilungsfehler vermieden werden.

Hier sind Behördenleitungen aufgerufen, entsprechende Standards zu setzen. Frauen der Typen IV und VI müssen auf die Einhaltung und Umsetzung der Standards drängen und die Männer des Typus I und III auf der Basis einer klaren Rechtslage und Dienstanweisung „zwingen“, sich dem von der Behörde vereinbarten Prozess zu unterwerfen. Hier sind auch erfolgreiche Frauen oftmals noch zu defensiv und abwartend, da sie eine Einhaltung von Gesetzen und Regeln für selbstverständlich erachten (Männer des Typus I halten sich aber nur an unbequeme Regeln, wenn deren Einhaltung auch überprüft und eingefordert wird).

- *Möglichkeit zu alternativen Laufbahnen (z.B. Fachlaufbahn/ Projektlaufbahn)*

Frauen haben nach den empirischen Ergebnissen des Projektes FiS ein vergleichsweise höheres Interesse an Fachlaufbahnen ohne personelle Verantwortung als Männer. Dies sollte im Rahmen der Laufbahnplanung und der Organisationsgestaltung durchaus berücksichtigt werden, indem Stellen mit Aufstiegsmöglichkeiten, aber ohne Personalverantwortung geschaffen und vorzugsweise mit Frauen besetzt werden.

Fachlaufbahnen sind für Frauen aller Typen eine attraktive Alternative: In der Polizei Niedersachsen arbeiten nur 25% der Frauen des höheren Dienstes in klassischen Polizeilinienfunktionen. Von daher wird es große Nachfrage danach geben – vor allem der Typ V wird hier eine Lösung vieler Durchsetzungsprobleme finden. Allerdings wird sich die Kultur der Organisation Polizei nur ändern, wenn Frau-

en auch in den klassischen Bereichen des Polizeidienstes und in der Linienfunktion Spitzenpositionen übernehmen und damit sichtbar und zur Normalität werden.

Auch späte Karrieren sind hier zu thematisieren für Frauen des Typ VII, die erst in späteren Lebensphasen Interesse und Motivation, aber auch Gelegenheit zu einer Karriere haben.

- *Mentoring*

Als besonders effektiv hat sich das Mentoring herausgestellt, bei dem viele der oben beschriebenen Maßnahmen der Förderung von Frauen integriert werden können. Zu unterscheiden sind dabei Mentoring-Modelle, bei denen Frauen Frauen fördern, solche, bei denen auch Männer als Mentoren eingesetzt werden, und solche, die explizit auf Heterogenität, selbst in Hinblick auf die Branche (Cross-Mentoring), setzen.

Mentoring wird als Maßnahme der Unterstützung von Frauen des Typus V durch Frauen des Typus IV und VI stark priorisiert. Mittlerweile stellt sich aber heraus, dass der Einsatz von erfolgreichen Frauen des Typ IV und VI rein quantitativ nicht ausreicht, um die Bedarfe der Frauen Typ V zu bedienen.

Es hat sich sogar gezeigt, dass die Übernahme von Mentoringaufgaben durch Männer des Typus I durchaus dazu führen kann, dass diese Gruppe durch eigene Anschauung der Probleme von Frauen und authentische Berichte von Diskriminierungserfahrungen der Mentees eine andere Einstellung zur Frauenfrage gewinnen. In diesem Falle müssen die Mentoringprozesse aber durch ein Mentorencoaching unterstützt werden.

- *Gremien*

Eine Organisation kann die Geschlechtergerechtigkeit durch die Institutionalisierung in Form von paritätisch besetzten Gremien maßgeblich vorantreiben. Der Vorteil liegt zum einen darin, dass eine paritätische Besetzung immer die Sichtweisen beider Geschlechter in die Entscheidungsprozesse einbringt. Zum anderen signalisiert eine Organisation damit aber auch, dass sie die Geschlechtergerechtigkeit als tatsächliches, ernst gemeintes Organisationsziel verfolgt.

Die Erfahrung zeigt, dass eine paritätische Besetzung oftmals aus praktischen Gründen (es gibt einfach zu wenige Frauen) schwierig ist. Männer des Typus I und III nehmen dies gern zum Anlass, die Regel nicht einzuhalten. Frauen des Typus IV und VI sind also gehalten, auf die Einhaltung der Parität zu achten, und Behördenleitungen müssen entsprechend klar und hart formulierte Regeln ohne „Ausnahmegenehmigungen“ erlassen.

## Maßnahmen zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen in Eltern- oder Pflegezeit

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Arbeitszeitmaßnahmen benötigen Mitarbeiterinnen in Eltern- oder Pflegezeit eine besondere Betreuung seitens des Arbeitgebers. Ziel ist es dabei, die Eltern- und Pflegezeiten (wenn dies möglich ist) nur so lange in Anspruch zu nehmen, wie aus Sicht der Arbeitnehmerin erforderlich. Zum anderen soll der unmittelbare Einstieg in das bestehende Arbeitsverhältnis möglichst unterbrechungsfrei erfolgen. Hierzu sind folgende Maßnahmen möglich:

- *Zugang zu regelmäßigen Informationen*

Durch die Information der Mitarbeiterinnen in „Auszeiten“, z.B. durch Newsletter, Paten oder verbindliche Gespräche mit den Vorgesetzten, durch die Berücksichtigung bei Veranstaltungen und Rundschreiben etc. erhält die Beschäftigte die Möglichkeit, den Anschluss an die Entwicklung ihres Arbeitsbereiches zu halten und – wichtiger noch – sozial integriert zu bleiben. Letzteres ist besonders wichtig bei der späteren Übernahme von oder Rückkehr in Führungspositionen.

Männer der Typen I und III werden kaum aus eigenem Antrieb derartige Maßnahmen ergreifen. Hier bietet es sich an, diese Führungspersonen durch Dienstanweisungen zu verpflichten.

Anders sieht es voraussichtlich bei den Personen aus, die Genderfragen positiv gegenüberstehen. Diese Personen müssen nicht angewiesen, sollten aber durch behördenweite Maßnahmen unterstützt werden, wie z.B. Gruppenlaufwerke oder entsprechende sichere Mailverteiler für interne Informationen.

Die Sicherstellung der sozialen Integration kann vor allem über Frauennetzwerke erfolgen, die durch die Frauen Typ IV und VI koordiniert werden. Frauen des Typ V (und auch VII), die vor allem die Zielgruppe für diese Maßnahmen sein werden, sollten im Rahmen von Informationsveranstaltungen und ggfs. Schulungen darauf vorbereitet werden, den Kontakt aktiv aufrecht zu erhalten.

- *Übernahme kleinerer Aufgaben während der Elternzeit*

Im Rahmen z.B. kurzfristiger Vertretungen oder der Beteiligung an Projekten in einem geringeren Umfang kann die Zugehörigkeit (sozial wie inhaltlich) zum Team bzw. dem Unternehmen oder der Behörde unterstrichen werden. Hierbei geht es meist vor allem um die Darstellung gegenüber den Kollegen, dass die Frau in Auszeit „dazugehört“ und wieder einsteigen wird.

Es ist anzunehmen, dass Männer Typ I dies als „Spielerei“ abtun werden, Männer Typ III als unnötigen Zusatzaufwand. Von daher sind diese Männer im Rahmen von Schulungen für die Vorteile zu sen-

sibilisieren. Denkbar ist aber auch, dass die Behörde selbst Projekte für Frauen in Elternzeit einrichtet, die z.T. von Zuhause, z.T. in Präsenz stattfinden.

- *Wiedereinstieg-Seminare/-Workshops*

Seminare zur Unterstützung des Wiedereinstiegs nach Auszeiten sollten Normalität im betrieblichen Alltag sein, sind dies jedoch in den wenigsten Fällen. Oftmals sind selbst bestehende Wiedereinstiegsangebote mehr formal als hilfreich. Die Angebote sollten dabei nicht nur zentral von der Personalentwicklung angeboten werden, sondern in enger Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen, um einen reibungslosen Wiedereinstieg zu garantieren.

Die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen setzt deren Interesse und Offenheit dafür voraus, was jedoch bei den genderaversen Typen I und III nicht gegeben ist. Während Typ III durch Dienstanweisung verpflichtet werden könnte, muss Typ I durch andere Argumente zur Zusammenarbeit gewonnen werden.

Aus Erfahrung wird hier vorgeschlagen, dass die Weiterbildungsabteilung aktiv mit ihrem Angebot auf die Führungskräfte Typ I zugeht und sich in deren Dienst stellt. Diese Haltung verhindert Reaktanzen bei den Führungskräften und stellt das Bildungsangebot als Leistung dar, die den Typ I Männern die Arbeit der Wiedereingliederung erleichtert.

### ***Vereinbarkeit von Beruf und Familie***

Dass massivste Problem der heutigen Arbeitswelt – nicht nur der Frauen – ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die zeitlichen Anforderungen und die geforderte Flexibilität, vor allem bei der Kinderbetreuung, sind nach wie vor der „Karierekiller Nummer eins“. Es existieren aber vielerlei Möglichkeiten der Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, auf die auch Unternehmen und Behörden unmittelbaren Einfluss haben.

- *Unterstützung bei Kinderbetreuung*

Eine materielle Unterstützung von Frauen in Familien- oder Pflegezeit kann in einer Einrichtung betriebseigener Kitas oder auch in der Reservierung von Kontingenten in Kitas oder Pflegeheimen bestehen. Die Chance der Realisierung hängt jedoch entscheidend von der Unternehmensgröße ab. In letzter Zeit bieten jedoch auch Wohlfahrtsverbände solche Familiendienstleistungen für kleinere und mittlere Unternehmen an. Grundsätzlich denkbar ist dies durchaus auch für Polizeibehörden.

Diese Angebote werden vor allem von den genderaversen Typen (I und III), aber auch durchaus von den weiblichen Typen (IV und VI) nach der eigenen Familienphase nicht uneingeschränkt positiv gesehen. Hier sind negative Einstellungen aus empfundener Benachteiligung möglich („Wer hat mir denn damals geholfen?“).

Diese Widerstände sind durch ausführliche Information abzufedern, in der dargestellt wird, dass dies eine Unterstützungsform ist, die explizit nicht zu Lasten der anderen Mitglieder der Behörde geht.

- *Sensibilisierung der Führungskräfte*

Die Leistungsfähigkeit von Frauen mit Familienverantwortung wird durch die Vorgesetzten oftmals systematisch unterschätzt. Nach Selbsteinschätzung der Frauen erhöhen sich aber die Organisationsfähigkeit und die Fähigkeit zum Zeit- und Selbstmanagement in Familienphasen dramatisch. Dies muss im Rahmen von Weiterbildung für Führungskräfte verdeutlicht werden. Andererseits müssen die Führungskräfte für die besonderen Problemlagen von Frauen mit Familienverantwortung sensibilisiert werden, um mit phasenweisen Einschränkungen von Leistung und Einsatzfähigkeit oder auch emotionalen Problemlagen adäquat umgehen zu können.

Zielgruppe für die Sensibilisierung sind vor allem natürlich diejenigen Führungskräfte des Typus I, die ja per definitionem Behinderer von Genderfragen sind. Aber auch ein Großteil weiblicher Führungskräfte des Typus IV und VI dürften Schulungsbedarf haben, da die überwiegende Mehrzahl der Frauen in Führungspositionen der Polizei noch kinderlos sind und daher die Problemlage junger Frauen nicht aus eigener Anschauung nachvollziehen können.

Schulungen könnten dabei durch die Einbeziehung vor allem von Frauen des Typus V, aber auch Frauen mit Kindern der anderen Typen deutlich authentischer gestaltet werden als durch reine Vortragsveranstaltungen professioneller Trainer.

- *Unterstützung bei der Pflege Angehöriger*

Ebenso wie die Kinderbetreuung stellt auch die Pflege von Angehörigen eine lebensphasenweise Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit dar. Auf der materiellen Ebene sind die Unterstützungsmöglichkeiten ähnlich wie bei Kinderbetreuung. Auf der „informellen“ Ebene ist jedoch aufgrund der Tabuisierung und negativen Besetzung des Themas wesentlich mehr Aufklärungs- und Kulturarbeit in der Organisation zu leisten. Hier muss vor allem Information und Weiterbildung ansetzen.

Diese Angebote stoßen in nichtbeteiligten Bereichen der Organisation, quasi typunabhängig, auf z.T. massive Widerstände. Erfahrungen in Gesprächen mit Betroffenen zeigen, dass ein anfängliches

Verständnis der Kollegen sich oftmals nach kurzer Zeit „aufbraucht“, insbesondere dann, wenn die Pflegezeiten von Frauen in Anspruch genommen werden, die vorher Elternzeiten hatten.

Es ist denkbar, dass hier Modelle erfolgreicher Führungsfrauen zur Enttabuisierung des Themenkomplexes beitragen können. Dies könnten vor allem Frauen der Typen IV und VI sein, aber auch durchaus männliche Typen I, II oder III, die aus eigener Erfahrung oder der ihrer Frauen/Familien berichten. Hierzu liegen aber keine gesicherten Erfahrungen vor.

- *Seminare*

Die Vereinbarung von Familie/Pflege und Beruf bedeutet für viele Betroffene eine völlig neue Problemlage. Zur Vorbereitung sind daher Seminare hilfreich, die zur Strukturierung der neuen Situation beitragen. In diesen Seminaren können gemeinsam mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen konkrete Modelle der Vereinbarkeit und Karriereentwicklung vorbereitet werden.

Die paritätische Besetzung nach Geschlecht ist in diesen Seminaren von besonderer Bedeutung. Auch die Typen sollten quasi-repräsentativ einbezogen werden, damit für die individuelle Bedürfnislage der Beschäftigten nicht nur formal mögliche, sondern praktisch tragfähige Lösungen entwickelt werden können. Solange genderaverse Typen (I und III) eine dominante Rolle in der Organisation spielen, sind diese vorrangig einzubeziehen. Es empfiehlt sich, dies unter externer Moderation zu tun (z.B. Sozialpsychologische Dienste), da die Typ I-Männer sich aufgrund ihrer hohen Linienfunktion durch interne Beschäftigte kaum moderieren lassen.

- *Beratungsangebote*

Trotz mancherlei Vorbereitung stellen sich die Problemlagen oftmals beim ersten Kind bzw. Pflegefall dramatisch anders dar als erwartet. Im Akutfall müssen daher konkrete betriebliche Beratungen ansetzen, die die Krisensituation beherrschbar machen. Diese Beratung muss die Organisation interner betrieblicher Maßnahmen und externer Unterstützung (z.B. durch Familiendienste) umfassen.

- *Eltern-Kind-Arbeitszimmer*

Häufig und durchaus kontrovers diskutiert werden Maßnahmen, die es ermöglichen, regelmäßig oder in Ausnahmefällen Kinder mit zur Arbeit zu bringen. Hierzu gehören etwa Eltern-Kind-Zimmer. Ob diese Maßnahmen von den Beschäftigten und dem Unternehmen gewünscht und von den Kollegen toleriert werden, muss im Einzelfall diskutiert werden.

In der Polizei dürfte in vielen Bereichen des Vollzugs eine solche Lösung wenig Akzeptanz finden und praktisch nicht umsetzbar sein. Ob es sich empfiehlt, dies dann in anderen Bereichen, z.B. dem Stab, umzusetzen und eine weitere Segregation der Bereiche zu betonen, erscheint wenig erfolgversprechend.

Lediglich in ausgelagerten Bereichen wie Bildungseinrichtungen der Polizei erscheint es generell möglich. Da die Präsenz von Kindern am Arbeitsplatz bei Hardlinern Typ I gar keine Akzeptanz finden wird und bei Modernisierern (II) und Frauen (IV-VI) gespaltene Meinungen hervorrufen wird, ist es ratsam, eine solche Maßnahme nur in begründeten Einzelfällen umzusetzen, um nicht gegenteilige Effekte und Ausgrenzungen der Betroffenen hervorzurufen.

- *Finanzielle Unterstützung*

Eine finanzielle Unterstützung, etwa bei der Beauftragung von Betreuungsstrukturen, wird von vielen Beschäftigten gewünscht und trägt sicherlich zum Renommee eines guten Arbeitgebers bei. Sie erhöht damit auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und könnte sich daher für das Unternehmen durchaus auszahlen.

Im öffentlichen Dienst sind solche Sonderzahlungen von gesetzlichen Vorgaben abhängig, die nicht auf Ebene der Behörde entschieden werden können. Sonderleistungen für bestimmte Personen, die keine besonderen beruflichen Belastungen aufweisen und zudem in ihrer Verfügbarkeit eingeschränkt sind, werden bei den Kollegen, Vorgesetzten und wahrscheinlich quer durch alle Typen nicht ausschließlich positiv, eher sogar negativ und als ungerecht bewertet werden.

- *Freistellung bei Erkrankungen von Familienangehörigen*

Eine Freistellung über die gesetzlichen Regelungen hinaus ist ebenso wie andere unmittelbar finanziell wirksamen Zuwendungen sicherlich im Interesse des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin – und kann daher mittel- und langfristige wirtschaftlich sinnvoll sein (s.o.). Ob sich dies im Unternehmen oder der Behörde realisieren lässt, muss aber auch vor dem Hintergrund der kurzfristigen finanziellen Möglichkeiten einer Organisation diskutiert werden.

Ebenso verhält es sich bei Freistellungen/Sonderurlauben bei Erkrankung von Familienangehörigen. Es ist zu erwarten, dass dies vielen Personen, vor allem der Typen I und III, aber auch durchaus aus unserer Erfahrung der Frauentypen IV und VI, die sich ohne solche Unterstützungen ihre Position „erkämpfen“ mussten und dies nun auch von anderen verlangen, negativ bewertet werden wird. Zudem sind im öffentlichen Dienst wieder gesetzliche Grundlagen für solche Leistungen erforderlich.

## **Förderung/Flankierung der Karriere von Frauen**

Ist es das Ziel einer Organisation, die Frauenquote zu erhöhen, so können weitere flankierende Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, einerseits die Kultur innerhalb der Organisation positiv in Richtung einer Akzeptanz von Frauen als Führungspersonen zu verändern, andererseits die Frauen explizit und individuell in ihrer Karriere zu unterstützen. Folgende Maßnahmen haben sich dabei bewährt:

- *Coaching*

Frauen berichten oftmals größere Ängste bzgl. der Anforderungen einer Karriere. Ein spezielles individuelles Coaching „von Frau zu Frau“ ermöglicht es zunächst die Befürchtungen auszusprechen und sie nachfolgend unter Anleitung konstruktiv zu bearbeiten. Es empfiehlt sich dabei, ausgebildete Frauen als Coaches einzusetzen, nicht die unmittelbaren Vorgesetzten.

Coaching ist ebenso wie Mentoring eine zentrale Maßnahme zur Förderung von Frauenkarrieren in der Polizei. Die eingesetzten Coaches sollten möglichst einen eigenen Erfahrungshintergrund hinsichtlich der Problemlage der Frauen (Coachees) haben. Von daher bieten sich erfolgreiche Frauen der Typen IV und VI an, die auch selbst ähnliche Lebensprobleme zu bewältigen hatten (z.B. Kinderbetreuung).

Denkbar und sinnvoll ist aber auch, Frauen des Typ V zu Coaches auszubilden, da diese auf unmittelbare eigene Bewältigungserfahrung zurückgreifen können. Männer des Typus II könnten die männliche Perspektive in den Beratungsprozess einbringen, allerdings zeigen Erfahrungen aus dem Therapiebereich, dass gleichgeschlechtliche Coaches effektiver sind.

- *Talentprogramme*

Frauen zeichnen sich oftmals durch höhere Fachkompetenz aus. Talentprogramme, die die besten Fachpersonen einer Organisation identifizieren und fördern, stoßen daher zwangsläufig verstärkt auf Frauen als Talente. In diesen Programmen müssen die identifizierten Talente dann durch geeignete Unterstützungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, ihre Kompetenzen in Karriere umzusetzen. Hierzu können alle Instrumente dieser Zusammenstellung dienen. Ziel der Talentprogramme ist es, den individuellen Weg für die talentierte Frau zu finden und mit Unterstützung der Organisation zu ebnen.

Talentprogramme werden in der Polizei unter dem Stichwort Förderpool seit langem durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass die Frauen Typ V in diesen Pools weit unterrepräsentiert sind. Es ist daher dafür Sorge zu tragen, dass diese Frauen besonders motiviert werden, sich in den Prozess zu begeben.

Dazu sind auch Führungskräfte (unabhängig von Geschlecht und Typ) zu sensibilisieren, ihre Nachwuchsfrauen entsprechend anzusprechen und zu motivieren. Problematisch sind dabei vor allem Männer Typ I, die im Rahmen von gezielten Schulungen und/oder Dienstanweisungen verpflichtet werden müssen, bestimmte Quoten zu erfüllen (s.u.).

- *Zielvereinbarungen zur Frauenquote*

Vereinbarungen zu Frauenquoten werden von Frauen wie Männern kontrovers diskutiert. Es gibt ebenso viele gute Argumente für wie gegen Quotenregelungen. Eine verbindliche oder gar wissenschaftlich abgesicherte Empfehlung ist damit nicht zu geben. Die Entscheidung sollte unter Abwägung der individuellen Bedingungen innerhalb einer Organisation in einem geschlechterparitätischen Gremium getroffen werden.

In verschiedenen Polizeien wurden bereits Erfahrungen mit Zielvereinbarungen zu Frauenquoten auf verschiedenen Dienstposten gesammelt. Es zeigte sich, dass diese Vereinbarungen nur unter Druck eingehalten werden. Insbesondere die Typen I und III tendieren dazu, ihre Anstrengungen nur aufrecht zu erhalten, wenn ein disziplinarischer Druck besteht. Antizipieren diese Personen, dass auf eine Einhaltung der Quoten nicht geachtet wird oder „Ausreden“ akzeptiert werden, so werden sie keine Anstrengungen zur Förderung von Frauen unternehmen.

- *Gesundheitsförderung*

Die Realisierung von Frauenkarrieren ist von besonderen Belastungen geprägt, da sich die Doppelbelastung von Familie und Beruf bei Frauen immer noch stärker auswirkt als bei Männern. Zudem haben Frauen ein grundsätzlich anderes Gesundheitsverhalten als Männer. Die in vielen Organisationen bereits obligatorischen Führungskräfte-seminare zum Thema Gesundheit sind daher für Frauen in Führungspositionen grundsätzlich anders anzulegen als für Männer.

Gesundheitsprogramme sind den Hardlinern Typ I relativ einfach zu vermitteln, weil körperliche und geistige Gesundheit wichtig für die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der Organisation Polizei sind. Allerdings sind diese Personen, wie auch die Männer Typ III, nicht gewohnt „softe“ Gesundheitsstrategien anzuwenden. Daher sollte für diese Klientel vor allem Sport, weniger Entspannung angeboten werden. Auf Gesundheitstagen lassen sich Vorurteile der Männer abbauen, wenn sie dort andere Formen der Gesundheitsförderung kennenlernen. Frauen gleich welchen Typs interessieren sich stärker für Entspannung und gesunde Ernährung als ihre männlichen Kollegen, worauf bei der Formulierung von Angeboten eingegangen werden sollte.

- „Späte Karrieren“

Viele Frauen, vor allem solche mit traditionellen Rollenbildern, sind – zunächst – an Karriere nicht interessiert. Die Lebensumstände können sich jedoch schnell verändern: Der Normalfall ist, dass Kinder groß werden und weniger Betreuung verlangen, aber auch andere Veränderungen im Leben können dazu führen, dass Beruf und Karriere wieder in den Mittelpunkt rücken.

Die Karriereoption muss daher für diese Frauen (Typ VII) unbedingt zu jedem Zeitpunkt der individuellen Biografie aufrechterhalten werden. Hierzu müssen einerseits Vorgesetzte angehalten werden, auch mit Frauen, die sich zunächst explizit gegen Karriere entschieden haben, Entwicklungsgespräche zu führen. Zum anderen muss es der Organisation gelingen, „Kontakt“ zu den Frauen zu halten, sie kontinuierlich in Weiterbildung einzubinden und mit Informationen zu versorgen. So kann die Organisation eine „stille Reserve“ bilden, auf die sie dann zurückgreifen kann, wenn die Frauen eine intrinsische Motivation für eine späte Karriere verspüren.

Vor allem muss die Organisation durch Informationskampagnen klar machen, dass entgegen der landläufigen Meinung späte Karrieren auch in der Polizei möglich und gewollt sind. Die bisherige Praxis in der Polizei („Einmal nein gesagt bedeutet Ende der Karriere“) muss dringend revidiert werden, da hierdurch Frauen ausgegrenzt werden, die zum Zeitpunkt der ersten Entscheidung gegen Karriere vollkommen andere Lebensumstände haben als in späteren Phasen, wo eine Karriere durchaus möglich ist.



## EXZELLENZ- UNTERNEHMEN

In den empirischen Untersuchungen des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen“ bei Exzellenzunternehmen zeigte sich, dass in der Gleichstellungspolitik erfolgreiche Unternehmen ein zweistufiges Modell anwenden, bei welchem in der Familienphase gruppenspezifisch unterstützt und in der anschließenden Karrierephase einzelfallspezifisch gefördert wird.

In der ersten Stufe wird ein breites, aber unspezifisches Angebot an Unterstützung offeriert. Durch flexible Arbeitszeitmodelle und Unterstützungsleistungen wird sichergestellt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst kurze familiäre Auszeiten haben und den Unternehmen trotz familiärer Verpflichtungen zur Verfügung stehen. Die in dieser Phase angebotenen Maßnahmen sind dabei gruppenspezifisch ausgerichtet (junge Eltern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen etc.).

In der zweiten Stufe richten sich die Karriereförderinstrumente an Einzelpersonen. Hochqualifizierte Frauen werden durch individuelle Maßnahmen wie Mentoring oder gezielte Weiterbildungen in ihren Karrieren unterstützt.

Die unspezifischen Angebote erzielen dabei nach unserer Erfahrung in der Polizei weniger Akzeptanz bei den Führungskräften Typ I und III als die individualisierten Maßnahmen. Bei diesen Maßnahmen steht ein unmittelbar wahrnehmbarer Nutzen für die Männer im Vordergrund, da sie die Frauen und ihr Leistungspotenzial kennen. Während also individualisierte Maßnahmen gut mit den Führungskräften diskutiert werden können (sofern diese das Leistungspotenzial der Frauen positiv beurteilen) und die Typen I und III auch als Akteure eingesetzt werden können, gilt dies nicht für unspezifische Maßnahmen, die per Dienstanweisung der Behördenleitung zu installieren sind.

Mit diesem zweistufigen Modell sind zwei sequenzielle Erhebungsschritte erforderlich:

Zunächst ist die Zielgruppe der Frauen, die für karrierefördernde Maßnahmen in Betracht kommen, zu identifizieren bzw. aus Organisationssicht zu definieren. In dieser Zielgruppe ist durch eine Vollerhebung im Rahmen von Interviews und/oder standardisierten Fragebogenaktionen festzustellen,

- wie stark die Karriereambitionen in der Zielgruppe sind,
- wie hoch der Anteil karriereorientierter Frauen ist,
- welche subjektiven hemmenden Faktoren bestehen,
- welche Unterstützungsmaßnahmen seitens der Organisation durch die Befragten gewünscht sind.

Das Ergebnis beschreibt die Handlungsmöglichkeiten der Organisation für Stufe 1 der Frauenförderung, d.h. die zielgruppenspezifischen, aber nicht-individuellen Instrumente und Unterstützungsmaßnahmen.

In diesen Prozess sollten paritätische Gremien eingebunden werden, die aber nicht unbedingt die Typen I und III umfassen müssen. Vielmehr sind die Zielgruppen Frauen Typ V und Männer Typ II vordringlich anzusprechen.

In einer nachfolgenden Phase, meist aber nicht zwangsläufig nach der Familienphase von Frauen, müssen die individuellen Unterstützungsbedarfe mit den karriereorientierten Frauen selbst herausgearbeitet werden. Dies sollte in Zusammenarbeit mit den Coaches bzw. Mentoren stattfinden und kann auch als deren vordringliche Aufgabe in der ersten Phase des Mentoring definiert werden.

An dieser Stelle müssen unbedingt die Vorgesetzten, gleich welchen Typs, einbezogen werden. Auch die genderaversen Typen I und III sind dabei unproblematisch einbeziehbar, wenn sie die Leistungspotenziale der betreffenden Frauen erkennen.

Sofern eine solche positive Leistungsprognose jedoch nicht vorliegt, müssen die Führungskräfte angewiesen werden, sich an den Gesprächen zu beteiligen. In diesem Fall ist es notwendig, durch die Einbeziehung von Männern Typ II oder erfolgreichen Frauen Typ IV und VI ein argumentatives Gegengewicht zu den Hardlinern zu bilden.

Auf der Basis der Erhebung dieser hochindividuellen Unterstützungsbedarfe (entlang der oben beschriebenen Liste) können spezifische Maßnahmenpakete für die individuelle zukünftige Spitzenkraft erarbeitet werden.

Diese Maßnahmenpakete müssen einvernehmlich beschlossen und formal fixiert werden, um Verbindlichkeit zu schaffen. Falls kein Einvernehmen erzielt wird, z.B. durch Weigerungen von Männern des Typ I, so ist die Behördenleitung gefordert, durch entsprechenden Dienstanweisungen Klarheit zu schaffen.

Die Erfolge der im Projekt FiS untersuchten Exzellenzunternehmen in Fragen der Frauenförderung und die dort erreichten Frauenquoten zeigen, dass dies ein, wenn auch aufwändiges, so doch erfolgversprechendes Vorgehen ist.

Werden die verschiedenen Typen von Vorgesetzten entsprechend der o.g. Systematik einbezogen, so sind die Umsetzungserfolge auch in der männerdominierten Polizei hoch wahrscheinlich.



## ERSTE FÜHRUNGS- FUNKTIONEN

Frauen sind in Führungspositionen der Polizei unterrepräsentiert. Trotz gleich guter oder besserer Abschlüsse findet man sie mit steigender Hierarchiestufe immer weniger. Die Polizei kann es sich, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, nicht leisten, die Potenziale der gut ausgebildeten Frauen nicht in vollem Umfang zu nutzen.

Die Gründe für die Unterrepräsentanz sind trotz umfangreicher empirischer Untersuchungen nach wie vor nicht eindeutig. Die bisher in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückten Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Karriere sind es offensichtlich nicht allein, die einen Aufstieg von Frauen behindern, denn für die Unterstützung der Work-Life-Balance sind in den letzten Jahren umfangreiche Maßnahmen in vielen Länderpolizeien und der Bundespolizei eingeleitet worden, ohne dass sich das Problem grundsätzlich verändert hätte.

Das Ziel ist es daher, pragmatische Ansatzpunkte für die Förderung von Frauen zur Übernahme höherwertiger Dienstposten zu finden. Im Zentrum steht dabei die Unterstützung der Übernah-

me der ersten Führungsfunktion, da dies der notwendige erste Schritt für weitere Karriereentwicklungen ist und hier die prozentuale Unterrepräsentanz von Frauen am eklatantesten ist. Hieraus ergibt sich die Zielgruppe von Frauen im Vollzugsdienst ab A9. Es wird davon ausgegangen, dass es darum gehen muss, andere Gründe als die Vereinbarkeitsproblematik zu identifizieren, da dort Handlungsmöglichkeiten bereits weitgehend ausgeschöpft sind.

Die festgestellte Unterrepräsentanz ergibt sich grundsätzlich aus dem Zusammenspiel folgender Faktoren:

- Frauen, die sich nicht (genügend) initiativ bewerben,
- Vorgesetzte, die Frauen nicht (genügend) unterstützen,
- eine Kultur, die für Frauen schlechtere Aufstiegsbedingungen schafft als für Männer.

Es wird zudem davon ausgegangen, dass möglicherweise einige Gründe bisher nicht identifiziert wurden, weil sie nicht der sozialen Erwünschtheit entsprechen und daher in schriftlichen Befragungen nicht erfasst wurden. Im Rahmen einer Feldsondierung wurden daher vertraulichen Gespräche mit Akteuren geführt, welche bisher nicht thematisierten Gründe es geben mag, die Frauen daran hindern, sich initiativ in Karriereprozesse zu begeben:

1. Welche Rahmenbedingungen, Erfahrungen, Erwartungen, Arbeitsbedingungen, Befürchtungen, Persönlichkeitseigenschaften, Strategien, Lebensentwürfe, Ansprüche etc. halten Frauen konkret davon ab, sich auf höherwertige Dienstposten zu bewerben?
2. Welche Erfahrungen, Vermutungen, objektive Tatbestände oder subjektive Einschätzungen usw. bezüglich der Leistungsfähigkeit und Führungsfähigkeit von Frauen halten Vorgesetzte davon ab, Frauen gezielt in ihrer Laufbahn zu unterstützen?
3. Welche kulturellen Rahmenbedingungen führen in welchen Bereichen dazu, dass Frauen benachteiligt werden, sich behindert fühlen oder einen Nachteil für Kollegen und Vorgesetzte darstellen?

Aus diesen Interviews wurden Hypothesen gebildet über mögliche Ursachen, die bislang noch nicht Gegenstand von Interventionen waren. Im Folgenden werden die Ergebnisse und Einschätzung als Thesen formuliert dargestellt.

### **These 1: Das Rollenbild von Männern und Frauen ist klassischer, als dies in der Öffentlichkeit dargestellt wird.**

Nach wie vor und entgegen allen Darstellungen in der Öffentlichkeit existiert in weiten Bereichen noch ein klassisches Rollenbild mit dem Mann als „Hauptverdiener“ und der Frau als „Familienverantwortliche“. Dieses Bild ist in unterschiedlichem Maße ausgeprägt, z.T. auch sehr abgeschwächt. Es

kommt aber in Extremsituationen, in denen z.B. schwierige Karriereentscheidungen gefordert sind, zum Tragen. Männer entscheiden sich dann tendenziell für, Frauen gegen Karriere und für Familie.

Frauen haben dabei ständig die Möglichkeit des Rückzugs in das Familienleben, Männer eher nicht, weil sie ihren Erfolg im Leben über den Beruf definieren müssen („Erfolge“ in der Familie werden der Frau zugeschrieben). Männer kämpfen damit verbissener um Karriere, weil dies deren prioritäres Feld der Selbstverwirklichung ist. Frauen können ihre Prioritäten jederzeit unmittelbar auf Familie umschwenken, wenn Schwierigkeiten in der Karriereentwicklung auftreten.

Frauen sind nach wie vor stärker durch Familienarbeit belastet. Auch das soziale Umfeld fördert nicht immer die Berufstätigkeit von Frauen, die von Männern wird aber als „natürlich“ und unumstößlich betrachtet. Das bedeutet: Bei Männern akzeptiert das soziale Umfeld die Priorität der Beruflichkeit, bei Frauen – insbesondere mit Kindern – nicht.

## **These 2: Es gibt den Typus der „zufriedenen Frau“, die keine Karriere anstrebt.**

In Zusammenhang mit dem klassischen Rollenmodell gibt es nicht wenige Frauen, die sich generell gegen Karriere entschieden haben, weil sie mit ihrer (Arbeits- und Lebens-) Situation zufrieden sind, z.B. weil sie Familie und Beruf in der aktuellen Situation perfekt vereinbaren können. Diese Frauen optimieren ihre Arbeitssituation auf dem jeweiligen Dienstposten. Sie sind für die Karriere kaum erreichbar, weil sie zufrieden sind.

Das „Problem“ bei der Aktivierung dieser Frauen ist, dass sie genau das erreicht haben, was sie sich als Lebensziel gesetzt haben. Es gibt also praktisch keine Ansatzpunkte, sie für eine weitere Karriere zu motivieren, weil Veränderungen der beruflichen Situation ihre Lebenssituation, an deren Herstellung die Frauen ggfs. lang gearbeitet haben, ins Ungleichgewicht bringt.

Ergo sind diese Frauen erst aktivierbar, wenn sich ihre Lebenssituation wieder verändert hat, also in der Regel nach der Kinderbetreuungsphase. Dann allerdings stehen sie möglicherweise mit neuer Motivation für Veränderungen und Entwicklungen im beruflichen Umfeld zur Verfügung.

## **These 3: Persönlichkeits- und Verhaltensunterschiede zwischen Frauen und Männern**

Trotz aller Angleichung der Geschlechter existieren im Mittel einige Unterschiede zwischen Männern und Frauen, die das Karriere- und Berufsverhalten beeinflussen. Diese Unterschiede resultieren zum einen aus der individuellen Sozialisation (Erwerb der Rollenbilder in der Kindheit/Jugend), zum anderen aber auch aus gesellschaftlichen Rollenbildern, die de facto weit weniger „modern“ sind, als dies in der öffentlichen Diskussion vorgetragen wird.

Die Unterschiede lassen sich – bewusst holzschnittartig – wie folgt beschreiben:

- Frauen legen mehr Wert als Männer auf die Qualität der Arbeit selbst. Dies bezieht sich zum einen auf „Harmonie im Sozialfeld der Arbeit“ und zum anderen auf die Betonung von Kompetenz und Leistung. Frauen suchen sich daher Dienstposten, die diese Kriterien erfüllen und verbleiben dort so lange, wie die Rahmenbedingungen dies zulassen. Einige Frauen wollen aus diesem Grund auch keine Führungsverantwortung, sondern nur Beförderung auf der gleichen Stelle. Hierdurch entsteht der Eindruck bei vielen Männern (Vorgesetzten), dass Frauen sich „ruhige“, eher weniger herausfordernde Dienstposten mit hoher Stabilität und wenig Veränderungsgefahr suchen.
- Frauen sind ebenso leistungsorientiert wie Männer. Anders als Männer wollen Frauen dabei zwar durch ihre Leistung auffallen, aber nicht selbst auf ihre Leistungen hinweisen, weil ihnen dies unangenehm ist. Frauen erwarten also, dass ihre Leistung von Vorgesetzten immer wahrgenommen wird und dass die Frauen aufgrund ihrer Leistung zu weiteren Karriereschritten aufgefordert werden. Männer hingegen arbeiten effektorientiert, sie wollen wahrgenommen werden und haben eine Reihe von Strategien, sich auch „bemerkbar“ zu machen. Aus diesem Grund werden Männer von vielen Vorgesetzten als initiativer, durchsetzungsfähiger und oftmals auch leistungsstärker im überfachlichen Bereich betrachtet.
- Wenn diese Frauen von Führungskräften nicht wahrgenommen und nicht angesprochen werden, werden sie tendenziell eher resignieren, als sich entgegen ihrer eigentlichen Gewohnheit aktiv „ins Licht zu setzen“. Männer werden nach Misserfolgen oder bei mangelnder Wahrnehmung ihrer Leistung tendenziell hartnäckig weiter auf sich aufmerksam machen.
- Eine Führungsfunktion ist für Männer ein Symbol für Macht und Status und damit ein Wert an sich. Frauen hingegen bewerten die Attraktivität eines Dienstpostens eher aus der sozialen und inhaltlichen Arbeit selbst heraus. Frauen übernehmen daher weniger gern Personalverantwortung, weil sie lieber gute Sachbearbeitung („echte Polizeiarbeit“) machen und die Führungsrolle mit der Gefahr von Einsamkeit assoziieren. Für Männer ist Personalverantwortung essenzieller Teil der Karriere und damit per se attraktiv.
- Frauen sind deutlich defensiver, was die Darstellung ihrer „Qualitäten“ angeht: „Wenn ein Mann zwei von zehn Kriterien erfüllt, hält er sich für eine Stelle befähigt. Wenn eine Frau nur ein Kriterium nicht erfüllt, schreckt sie zurück.“ Männer sind demgegenüber offensiver und übernehmen auch Dienstposten, die sie faktisch zu überfordern drohen. Dieses Selbstvertrauen und die vielleicht selbstüberschätzende Initiativekraft wird von Vorgesetzten aber als durchaus als Führungsqualität gesehen (Stichwort Polizei als Problemlöser).
- Frauen bewerten den Stellenwert von Fachkompetenzen viel höher als Männer. Dies resultiert vielleicht daraus, dass Frauen tatsächlich (durch Abschlussnoten belegbar) höhere Fachkompetenz besitzen als Männer. Diesen objektiven Vorteil führen sie verständlicherweise in der Konkurrenz gegen Männer gern ins Feld. Dies führt jedoch dazu, dass sie daher Aufgaben oft erst dann übernehmen

men, wenn sie dafür aus ihrer Sicht adäquat aus- und weitergebildet sind. Männer hingegen sehen ihre Stärken in Initiative, Selbstvertrauen, Führungseigenschaften und Durchsetzungskraft/Aggressivität. Da die Vorgesetzten auch öfter Männer sind, entsprechen die Prioritäten der Frauen damit nicht denen der Vorgesetzten.

- Frauen haben (siehe oben) nach wie vor tendenziell häufiger die Familie als Lebensmittelpunkt, Männer tendenziell öfter den Beruf. Dies führt zu unterschiedlichen Prioritätensetzungen, die sich immer wieder in konkreten Karriereentscheidungen niederschlagen (Wie viel nehme ich für Karriere in Kauf?). Auch im alltäglichen Dienstgeschehen werden die unterschiedlichen Prioritäten deutlich (z.B. zeitliche/räumliche Einsatzfähigkeit), was bei Vorgesetzten z.T. zu einer generellen Abwertung der Initiative und Motivation von Frauen führt.
- Da Frauen die Karriere meist nicht als alleinige Lebenspriorität setzen, gestalten auch höchst engagierte Frauen nach der Geburt manchmal ihr Leben vollständig um, setzen die Familie an Priorität eins und „verschwinden“ aus dem Blickfeld der Vorgesetzten, weil Karriere nicht mehr im Vordergrund steht. So werden sie nach vergleichsweise kurzer Zeit vollständig vergessen und nicht mehr bei Beförderungen berücksichtigt.
- Frauen fehlt – nach Ansicht zumindest einiger Akteure in der Polizei (und nicht nur den männlichen) – im ganzen Leben die Erfahrung, sich „durchboxen“ zu müssen. Wissenschaftlich könnte man dies als fehlende Resilienz Erfahrung bezeichnen. Sollte dies tatsächlich der Fall sein, wäre erklärlich, warum Frauen stärker sich angesichts Veränderungen und Herausforderungen (z.B. auch Führungsfunktionen) defensiver verhalten und Vermeidungsstrategien anwenden.

#### **These 4: Teilzeit belastet die Dienstgruppen**

Teilzeit und vor allem Verfügbarkeitseinschränkungen belasten die Dienstgruppen aufgrund der ohnehin dünnen Personaldecke bis an die Grenze. Gleiches gilt für Elternzeiten und Schwangerschaften. Personalnachsatz erreicht nicht immer die Dienststelle. Dies führt dazu, dass Frauen als ständiges „Verfügbarkeitsrisiko“ gesehen werden und sie selbst ein schlechtes Gewissen bekommen, wenn sie schwangerschaftsbedingt ausfallen oder in Mutterschutz/Elternzeit gehen. Führungskräfte befürchten teilweise, dass durch jede eingesetzte Frau die Aufrechterhaltung des Dienstplans gefährdet ist.

Frauen, die in Teilzeit arbeiten, sind auf der anderen Seite oftmals vom Informationsfluss abgekoppelt. Um ihre Anwesenheitszeiten zu optimieren, verzichten sie auf den kollegialen Austausch und (gemeinsame) Pausenzeiten. An sozialen Aktivitäten können Frauen in Teilzeit so gut wie gar nicht teilnehmen. Die Frauen geraten so – ohne dass ein böser Wille an irgendeiner Stelle unterstellt werden muss – ins soziale, aber auch informatorische Abseits.

Teilzeit bedeutet auch Geben und Nehmen: Wer Flexibilität hinsichtlich der Dienstzeiten einfordert, ist auch verpflichtet, diese später im Gegenzug zu ermöglichen. Konkret: Wer familienbedingt keine Dienste an Sonn- und Feiertagen machen kann, ist moralisch aufgefordert, dies nach der Familienphase verstärkt zu tun. Das Geben und Nehmen ist aber zeitlich versetzt (mehrere Jahre/Jahrzehnte), wodurch die „Gegenseitigkeit“ nicht unmittelbar sichtbar wird. Zudem „bekommen“ die Frauen Vorteile von anderen Personen, als denen sie später „zurückgeben“ werden.

PE-Maßnahmen als Voraussetzung für Karriereentwicklungen sind in Teilzeit durch zeitliche und räumliche Einschränkungen problematisch.

### **These 5: Konkurrenz dienstälterer Männer und junger Frauen**

Karriereorientierte Männer und Frauen konkurrieren um eine ohnehin sehr begrenzte Anzahl von Führungsdienstposten. Bedingt durch den erst in den letzten Jahren stark steigenden Anteil von Frauen stehen rein quantitativ mehr Männer zur Verfügung als Frauen. Rein rechnerisch gesehen dürfte es mehr geeignete, dienstereifere und gut beurteilte Männer geben als Frauen. Es gibt sicherlich auch mehr Männer, die allein aus Gründen des Lebensalters für Beförderungen anstehen. Die Förderung einer Frau kann daher in manchen Bereichen die Benachteiligung mehrerer Männer bedeuten. Dies wird vor allem in der mittleren Generation der männlichen Polizeivollzugsbeamten immer wieder kritisiert.

### **These 6: Schlechte Beispiele beeinflussen das Klima**

Es gibt (wenige) „schwarze Schafe“ auf Seiten der Frauen, die die Flexibilitätsangebote ausnutzen – ebenso wie es (wenige) Männer gibt, die sich auf ihren Dienstposten „vorzeitig zur Ruhe setzen“. Es gibt selbstverständlich auch immer wieder Frauen in Führungspositionen, die diesen nicht gewachsen sind – ebenso wie es entsprechend erfolglose Männer gibt. Negative Beispiele auf Seiten der Frauen werden aber von Kritikern immer wieder gern aufgegriffen und kommuniziert – mit dem Ziel, die Frauenförderung insgesamt zu diskreditieren.

Positive Beispiele werden weit weniger, vor allem in Kreisen der Frauen selbst, kommuniziert. Es entsteht also ein Ungleichgewicht zwischen Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten, das dazu führen kann, dass die bisherige Kultur nicht nur nicht aufgeweicht, sondern sogar weiter bestärkt wird.

## Zusammenfassung

- I. *Welche Rahmenbedingungen, Erfahrungen, Erwartungen, Arbeitsbedingungen, Befürchtungen, Persönlichkeitseigenschaften, Strategien, Lebensentwürfe, Ansprüche etc. halten Frauen konkret davon ab, sich auf höherwertige Dienstposten zu bewerben?*
- Frauen haben Karriere oft (materiell) weniger nötig.
  - Frauen sind stärker an Familie orientiert und haben die Familienkarriere als Alternative.
  - Frauen sind stärker an Zufriedenheit orientiert als an Macht.
  - Frauen sind defensiver und bescheidener.
  - Frauen wollen gefragt/„entdeckt“ werden.
  - Frauen fühlen sich schneller einsam in Führungspositionen.
- II. *Welche Erfahrungen, Vermutungen, objektive Tatbestände oder subjektive Einschätzungen usw. bezüglich der Leistungsfähigkeit und Führungsfähigkeit von Frauen halten Vorgesetzte davon ab, Frauen gezielt in ihrer Laufbahn zu unterstützen?*
- Teilzeit, Familienverantwortung und Schwangerschaft sind objektive Unbequemlichkeiten für den Dienstablauf.
  - Frauen in Führungspositionen und auf höherwertigen Dienstposten stehen immer im Scheinwerferlicht, ein mögliches Scheitern wird viel stärker wahrgenommen.
  - Frauen sind bescheiden, weniger initiativ, benötigen mehr und kontinuierliche Unterstützung, „laufen seltener von selbst“.
  - Frauenförderung macht Vorgesetzten schlicht mehr Arbeit, ohne dass sie subjektiv Vorteile davon hätte.
  - Im Gegenteil befürchten viele Vorgesetzte substanzielle Nachteile von einer Erhöhung der Frauenquote (Verfügbarkeitsproblematik).
- III. *Welche kulturellen Rahmenbedingungen führen in welchen Bereichen dazu, dass Frauen benachteiligt werden, sich behindert fühlen oder einen Nachteil für Kollegen und Vorgesetzte darstellen?*
- Schlechte Beispiele von Frauen werden in der Organisation fokussiert und führen zu einer weiteren Verstärkung der Männerkultur.

- „Frauenquoten erzeugen Quotenfrauen“: Selbst erfolgreiche Frauen sind oftmals gegen eine Quote bzw. zu offensive Förderung von Frauen, weil sie befürchten, dass ihr eigener Status damit gefährdet wird. Der Karriereerfolg von Frauen wird dann nur der Quote zugeschrieben, was wiederum die bestehende Kultur bestärkt.
- Die implizite „Regel“, dass man in Bezug auf Karriere nur einmal gefragt wird, führt dazu, dass Männer, die schneller und unreflektierter „ja“ sagen, in klarem Vorteil gegenüber den stärker abwägenden Frauen sind.
- Die Kultur wird sich erst ändern, wenn Frauen zum Alltagsbild der Polizei auch in Führungspositionen werden. Da sie aber aus den vielen Gründen strukturelle und persönliche Hemmnisse haben, wird der kulturelle Veränderungsprozess weiter und weiter verzögert.

## Handlungsempfehlungen

Was kann man tun, wenn man die Quote der Frauen auf höherwertigen Dienstposten, vor allem in der ersten Führungsfunktion, erhöhen will?

Nimmt man alle Hinderungsgründe zusammen, die oben beschrieben wurden, so stellt sich die Situation als sehr „verfahren“ dar: Frauen sind im Schnitt weniger karriereorientiert, sie sind quantitativ unterrepräsentiert, stellen aus Sicht vieler Vorgesetzter eine zusätzliche Belastung dar und stehen auf der anderen Seite einer großen, wahrscheinlich mehr als ausreichenden Anzahl qualifizierter männlicher Bewerber um Führungspositionen gegenüber. Die Quote von Frauen auf höheren Dienstposten oder gar Spitzenämtern kann sich aber nur erhöhen, wenn Frauen verstärkt erste Führungsfunktionen übernehmen. Auch eine Männerkultur wird sich erst ändern, wenn Frauen zum Alltag geworden sind.

Die massive und nochmals verstärkte Forcierung der Beförderung von Frauen (unter Verzicht auf eine Bestenauswahl) würde sicherlich das quantitative Ziel erreichen, aber ebenso sicher auf zahlreiche begründete Widerstände stoßen und letztendlich einem Gleichstellungsziel wenig nützen.

Die Handlungsmöglichkeiten sind daher nicht geeignet, durch eine singuläre Maßnahme das Problem zu lösen. Vielmehr wird vorgeschlagen, durch ein Bündel von niederschweligen Eingriffen kleinere Veränderungen herbeizuführen, die in der Summe und in einer zeitlichen Perspektive zu einer stetigen Entwicklung der Frauenquote auch auf höherwertigen Dienstposten und in Führungsfunktionen führen können.

1. *Job Sharing Modelle einführen*: Job Sharing für Führungspositionen ist in der Polizei bisher neu und unerprobt, es gibt jedoch bereits erste Modelle. Job Sharing in Führungspositionen kann Verantwortung verteilen und daher für Frauen attraktiver sein.

2. *Führungsteams aus Männern und Frauen:* Ebenfalls unerprobt sind Führungsteams aus Männern und Frauen, in denen beide Geschlechter ihre Stärken (hier Sozialkompetenz, dort Durchsetzungsfähigkeit) einbringen und durchaus auch voneinander lernen können. Die Führungs-Teamstruktur kann bei Frauen Befürchtungen („lonely at the top“) abbauen.
3. *Führungsnahe Sonderaufgaben für Potenzialfrauen:* Frauen, die generell für die Übernahme von Führungsfunktionen aufgeschlossen sind, können durch führungsnahe Sonderaufgaben wie Leitung von Arbeitsgruppen oder Einsatznachbesprechungen mit einer späteren Führungsrolle vertraut gemacht werden. Hürden für Frauen, sich zu bewerben, könnten damit abgebaut werden.
4. *Späte Karrieren anbieten:* Auch „zufriedene“ Frauen ohne Karriereambitionen können durch Veränderung der Lebensumstände (z.B. nach der Kinderbetreuungsphase) wieder für die Übernahme von Führungsaufgaben motiviert werden. Dazu müssen sie jedoch während ihrer „zufriedenen Phase“ unbedingt entsprechend weitergebildet werden, um später nahtlos wieder einsteigen zu können.
5. *Frauen immer wieder fragen:* Frauen sagen, anders als Männer, seltener spontan zu, wenn es um die Übernahme von Führungsfunktionen geht. Dies bedeutet aber nicht, dass sie grundsätzlich „verloren“ sind. Sie müssen dringend mehrfach angesprochen werden (wenn sie Potenzial haben). Kulturell muss klar gemacht werden, dass eine einmalige Absage nicht das Ende der Karriere bedeutet.
6. *Mentoring anbieten:* Die latente Nachfrage nach Mentoring ist größer als das Angebot. Die Chance des Mentoring liegt vor allem in einer Stärkung des Selbstbewusstseins der Frauen. Dabei sollten möglichst viele Mentorinnen gefunden werden, die als Rollenmodell fungieren können.
7. *Fachkarrieren forcieren:* Nach wie vor sind Fachkarrieren für viele Frauen attraktiver als Führungskarrieren. Auch Frauen in herausgehobener Sachbearbeitungsfunktion können als Vorbild für nachwachsende Generationen von Polizeibeamtinnen dienen.
8. *Netzwerke zwischen Frauen und Männern initiieren:* Es existieren vielerorts Ansätze für spezifische Frauennetzwerke. Es erscheint aber sinnvoll auch gemischte Netzwerke, z.B. durch gemeinsame Veranstaltungen zu bilden. Dabei sollten Themen gefunden werden, die beide Geschlechter interessieren, oder Bezug genommen werden auf verbindende gesellschaftliche oder sportliche Ereignisse.
9. *Frauen im Alltag sichtbar machen:* Frauen sind in der Polizei weniger kulturprägend, weil sie in höheren Positionen nicht vertreten sind. Es ist daher wichtig, Frauen im Polizeialltag positiv sichtbar zu machen, um nach und nach zu einem auch internen Bild der Polizei zu kommen, bei dem Frauen auf allen Positionen eine Normalität sind. Das Problem dabei ist allerdings, dass Frauen subjektiv ohnehin ständig im Scheinwerferlicht stehen und eine weitere Fokussierung der Auf-

merksamkeit auf die (wenigen) Frauen in höheren Dienstposten als „verkrampft“ bewertet werden und damit den Frauen und den Männern schaden könnte.

10. *Spezielle Weiterbildung für Frauen:* Frauen sehen selbst oftmals eigene Defizite in „männlichen“ Kompetenzbereichen wie Rhetorik, Umgehen mit Macht und Status, persönliches Auftreten, Mikropolitik etc. Hier könnten Seminare für die Zielgruppe der Frauen angeboten werden, in denen sie ihre empfundenen Defizite beheben können.
11. *Ansprechpartnerinnen (auch als Vorbilder):* Frauen, die in ähnlichen Situation waren oder sind, sollten als Ansprechpartner fungieren. Hier besteht sicherlich eine große Nachfrage nach kleinteiligen Ratschlägen aus authentischer Perspektive. Diese Ansprechpartnerinnen könnten im Rahmen einer Informationskampagne auch als Vorbilder vorgestellt und aufgebaut werden. Diese Vorbilder (vor allem niederschwellige und alltagsnahe Vorbilder wie Frauen in der ersten Führungsfunktion) werden von Frauen oft als notwendiger Orientierungspunkt nachgefragt.
12. *Ermutigung von Frauen mit Führungspotenzial:* Frauen benötigen eine besondere Ermutigung, sich auf höhere Dienstposten zu bewerben. Diese Unterstützung kann aus einem „Anschubsen“ durch direkte Vorgesetzte bestehen, aber auch durchaus aus der deutlichen Formulierung von Anforderungen („ins kalte Wasser werfen“). O-Ton: Man muss Frauen auch mal was zutrauen.
13. *Wertschätzung als Basis der Personalentwicklung:* Grundlage für jedwede Veränderung in der Personalentwicklung, auch für die Umsetzung von Förderstrategien für Frauen, ist ein wertschätzender Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit schaffen die Rahmenbedingungen für Karrieren, die sich Frauen und Männer zutrauen und erfolgreich und zufrieden ausfüllen können.



7

## DIE LEBENSPLANTAFEL

AUSGLEICH PRIVATER UND  
BERUFLICHER ZIELE

Die Laufbahnmodelle in der Polizei führen bei vielen Frauen und zunehmend auch Männern zu einer erheblichen Belastung. Karriere in der Polizei bedeutet nicht nur erhebliche Anstrengungen, um sich im Rahmen der Bestenauswahl durch exzellente Leistungen in Ausbildung und Verwendung auszuzeichnen. Auch die Personalentwicklungsmaßnahmen (von Förderverwendungen über Sonderprojekte bis zu Ausbildungsschritten an den Akademien und Fachhochschulen bzw. der DHPOL) bedeuten erhebliche zeitlichen Belastungen und Mobilitätsanforderungen, die mit einer Familienverantwortung oder auch anderen Ansprüchen an das Privatleben nicht vereinbar sind oder scheinen.

Vor diesem Hintergrund stellen nach wie vor viele Frauen ihre Karriereambitionen mehr oder minder ungeprüft zurück, bis Veränderungen in der familiären Situation es wieder möglich erscheinen lassen, sich voll und ganz der Karriere zu verschreiben. In vielen, wenn nicht den meisten Fällen ist dies aber zu spät, um eine „reguläre“ Führungskarriere in der Polizei zu realisieren.

Viele Gespräche im Rahmen des Projektes „Frauen in Spitzenpositionen“ mit Polizistinnen, die dennoch Karriere und Familie in Einklang gebracht haben, zeigten, dass die Herstellung der Vereinbarkeit vor allem ein Organisations- und Planungsproblem – und damit durchaus lösbar – ist.

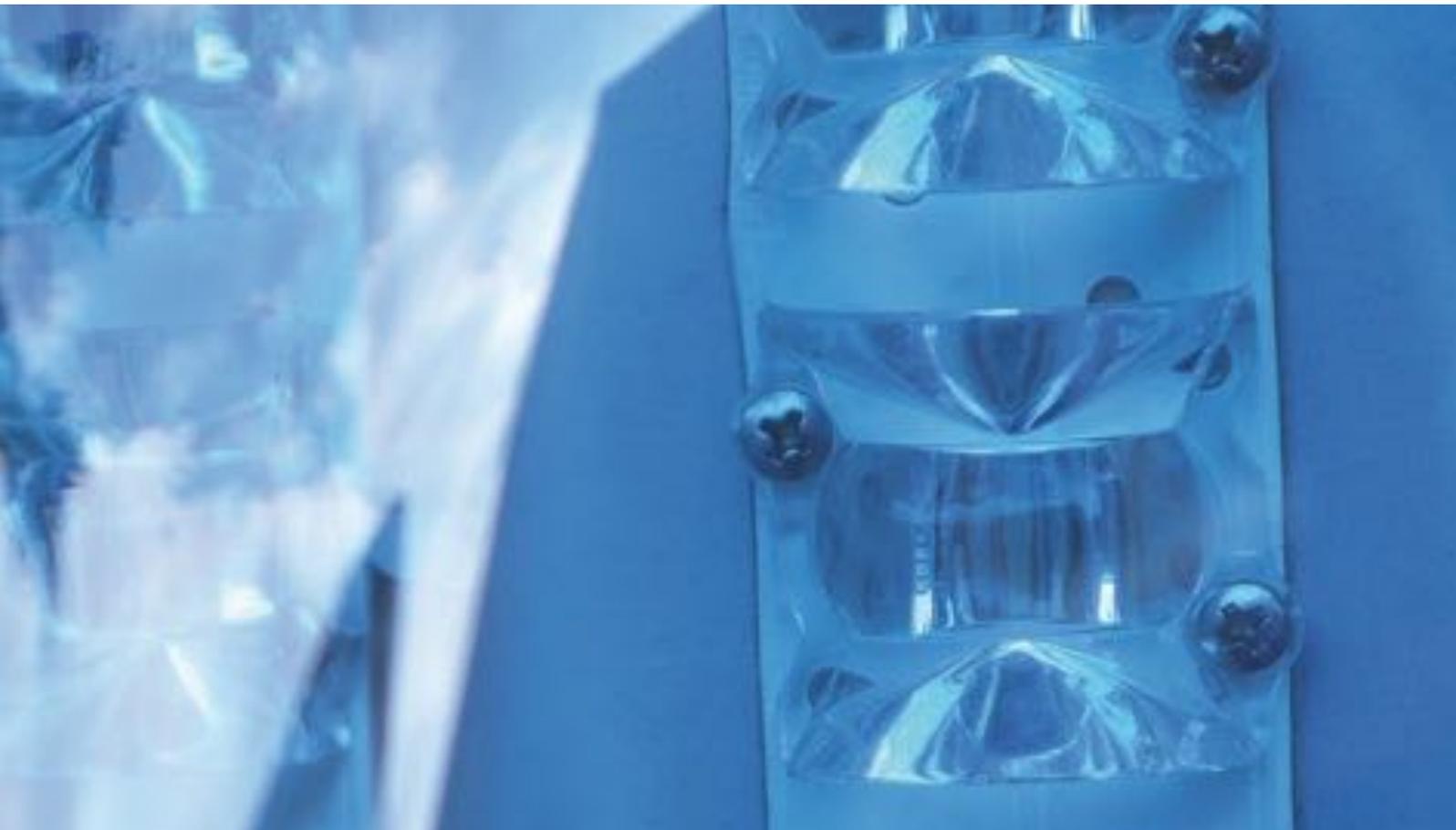
In der Realität erscheint das Planungsproblem den meisten Frauen jedoch zu komplex und intransparent, sodass es oftmals als generell unlösbar angesehen wird, wodurch Karrieren verhindert werden.

Vor diesem Hintergrund wurde das einfache Instrument der „Lebensplantafel“ entwickelt. Das Instrument dient der Visualisierung zukünftiger privater und beruflicher Entwicklungsprozesse und der Planung einer „optimierten“ Work-Life-Balance. Die Planung einer Erwerbsbiografie muss dabei folgende Bereiche umfassen:

1. die Definition von beruflichen und privaten Ansprüchen (Was will ich erreichen?),
2. die Festlegung von zeitlichen Reihungen (Wann kann ich was machen?),
3. die Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Phasen (Was muss ich vorbereiten, um etwas zu erreichen?).

Die Plantafel hilft dabei, eine Ordnung in die eigenen, heterogenen und ggfs. unvereinbaren Planungen zu bringen und trägt durch die Visualisierung dazu bei, zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten zwischen Lebensereignissen und -zielen zu begreifen.

Vor allem aber ermöglicht sie, alternative Lebensentwürfe durchzuspielen und daraufhin zu beurteilen, ob sie realisierbar sind und zur individuellen Arbeits- und Lebenszufriedenheit beitragen.



## IDEE

Die „Erwerbsbiografie-Plantafel“ basiert grundsätzlich auf dem Instrument der Produktionsplantafel. In einer Zeitleiste können verschiedene Ereignisse und Lebensphasen abgebildet und hinsichtlich ihrer zeitlichen Reihenfolge „verschoben“ werden.

Wir unterscheiden dabei folgende Ereigniskategorien:

- Familie (Elternzeit, Erziehungsurlaub, Mutterschutz, Pflegezeiten u.ä.)
- Privates (Reise, Auslandsaufenthalt, Ehrenamt, Sportfunktion, politisches Amt)
- Karriere (hierarchische Entwicklung nach oben oder nach unten, horizontale Veränderungen)
- Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit, Auszeit)
- Kompetenzentwicklung (Ausbildung, Weiterbildung, Projektarbeit, Fernstudium)

Weitere Kategorien sind je nach individuellen Bedarfen möglich. Wichtig ist einzig und allein, dass die Kategorisierung für den Planenden selbst sinnvoll erscheint.

Die Ereigniskarten werden in eine subjektiv sinnhafte Reihenfolge gebracht und in einer Querschnittsbetrachtung hinsichtlich der individuellen Zufriedenheit, der punktuellen und kumulativen Belastung und der privaten und beruflichen Entwicklung bewertet.

Hieraus werden alternative Szenarien entwickelt und/oder notwendige Unterstützungsmaßnahmen zur Realisierung der Ziele definiert.



## VORGEHEN

### **Vorbereitung**

Für die „Standard“-Ereignisse und Lebensphasen sind bereits Karten vorbereitet. Die Länge der Karte gibt die zeitliche Dauer der Phase an.

Diese Karten liegen geordnet nach Kategorien in dem Instrumentenkoffer bereit.

Die Plantafel bietet standardmäßig eine maximale Planungsperspektive von zehn Jahren. Dies hat sich in den Anwendungen als praktikabel erwiesen. Kürzere Planungshorizonte sind problemlos möglich.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Kategorien (Arbeit, Familie, Privates, Kompetenzentwicklung) und auch die „Resultanten“ (Zufriedenheit, Belastung, Karriere) bereits als Ordnungsraster in die Plantafel zu stecken, um den Planenden eine erste Orientierungshilfe zu bieten.

Es wird empfohlen, die Planung zusammen mit einem Coach durchzuführen, der erfahrungsbasiert auf Abhängigkeiten inner-

halb der Lebensereignisse hinweisen und zur weiteren Komplexitätsreduktion der Planung beitragen kann, ohne zwangsläufig inhaltliche Beratung zu geben. Aber es ist selbstverständlich auch möglich, die Plantafel in eigener Regie anzuwenden.

## **Zieldefinition**

Die Planung beginnt mit der Definition der privaten und beruflichen Ziele, die zunächst aus dem Kartensample ausgesucht und untereinander in die Zeitlinie gesteckt werden. Diese Ziele sind in der Regel Lebensereignisse, die eine zeitliche Ausdehnung haben (z.B. eine Weltreise) oder aber solche, die vorbereitende Maßnahmen erfordern, die selbst wiederum zeitliche Ressourcen beanspruchen (z.B. ist ein Karrieresprung evtl. mit vorlaufender Weiterbildung verbunden).

Zu jedem Ziel wird daher in einem ersten Schritt entschieden, ob es mit solchen vorlaufenden Ereignissen verbunden ist. Diese werden aus dem Sample der Karten ausgesucht oder selbst entworfen und ebenfalls in die Zeitlinie gesteckt.

## **Ordnung der Ereignisse**

Diese definierten Ereignisse werden in eine vorläufige zeitliche Reihenfolge gebracht, indem die Karten in den Zeilen der Plantafel verschoben werden. So können

- die zeitlichen Ausdehnungen (Wie lange will man nach der Geburt eines Kindes aus dem Beruf aussteigen?) und
- die Reihenfolge von Lebensereignissen (zuerst Karriere oder zuerst Weltreise)

in verschiedenen Varianten und Alternativen „ausprobiert“ werden. Vor allem kann man in einer ersten Annäherung abschätzen, ob alle Ziele des zukünftigen Arbeits- und Privatlebens in einer sequenziellen Reihung realisierbar sind. Man erkennt bereits dabei schnell einerseits „Konkurrenzen“ privater und beruflicher Ansprüche um die Ressource Zeit und andererseits Abhängigkeiten zwischen Ereignissen (d.h. man muss z.B. erst Kompetenzentwicklungen durchlaufen, bevor man einen Karrieresprung macht).

## **Kompetenz-, Belastungs- und Zufriedenheitsanalyse**

Nachdem der zukünftige Lebensweg so in einer ersten „Version“ geplant ist, können „Resultanten“ abgeleitet werden: Man betrachtet für jeden Lebensabschnitt,

- wie sich die individuelle Kompetenz entwickelt (Was lernt man, was verlernt man?),
- wie sich die Gesundheit und Belastung in einer Querschnitt- und in einer Längsschnittbetrachtung entwickeln (Wo gibt es Überlastungen und Gesundheitsgefährdungen?),
- wie die Motivation in der Arbeit und die Zufriedenheit mit dem Leben sich entwickeln (An welchen Stellen werden sich Unzufriedenheiten einstellen? Sind diese kurzfristig oder längerfristig?).

Werden so für bestimmte Lebensabschnitte kritische Entwicklungen prognostiziert, so muss die Planung revidiert werden.

### **Alternative Pläne und Handlungsoptionen**

Für die Bewältigung kritischer Situationen, in denen die Resultanten Kompetenz, Belastung und Zufriedenheit unerwünschte Ausprägungen annehmen, gibt es prinzipiell zwei Handlungsmöglichkeiten:

1. Entweder man ordnet die Planung neu, um diese kritischen Ausprägungen zu vermeiden (z.B. können Lebensphasen neu geordnet und zeitlich entzerrt werden, um Mehrfachbelastungen in einer Lebensphase zu vermeiden).
2. Zum anderen ist es möglich, unterstützende Maßnahmen zu definieren, die unerwünschter Belastung oder Kompetenzverlust vorbeugen, seien dies Alltagshilfen, Präventions- oder Weiterbildungsmaßnahmen.

Bei Variante 1 sind die vorangegangenen Schritte schlicht nochmals zu durchlaufen: Zielrevison, Neuordnung der Ereignisse, Analyse der Resultanten in Querschnitt- und Längsschnittbetrachtung.

Bei Variante 2 müssen einerseits die Unterstützungsmaßnahmen selbst, andererseits deren Umsetzungsbedingungen definiert werden. Beispielsweise muss eine Strategie generiert werden, wie der Arbeitgeber davon überzeugt werden kann, Präventionsmaßnahmen zu unterstützen oder Belastungen in der Arbeitssituation abzubauen.

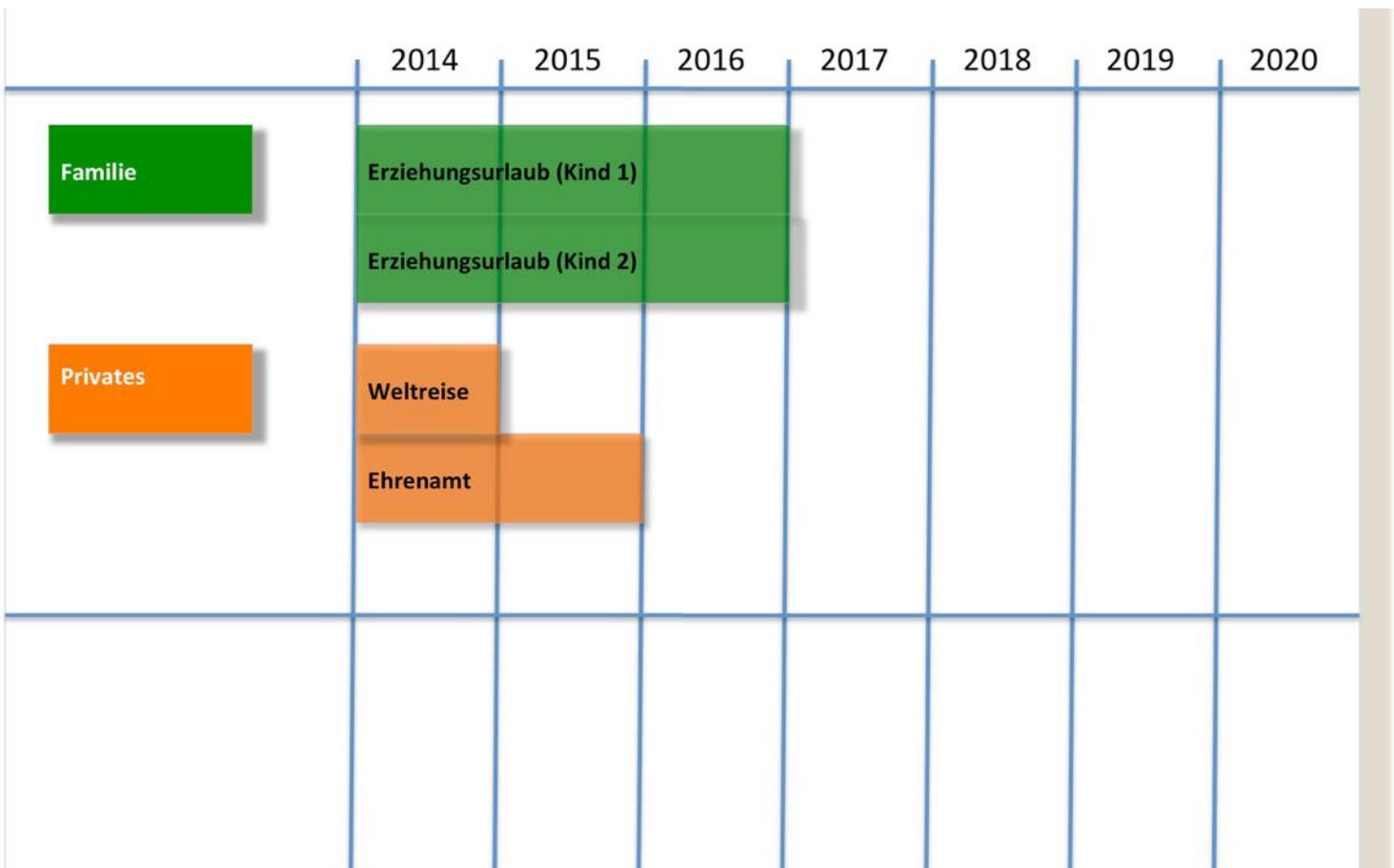
Die Unterstützung an dieser Stelle ist eine zentrale Aufgabe des begleitenden Coaches. Es existieren aber auch eine Vielzahl von Handreichungen im Internet, die die Betroffenen bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation unterstützen können.

Als Ergebnis der vollständigen und ggfs. mehrfachen Anwendung des Instrumentes steht die Planung der nächsten zehn Jahre des Erwerbslebens, die eine größtmögliche Passung mit den persönlichen Ansprüchen aus Beruf und Privatleben aufweist.



## BEISPIEL

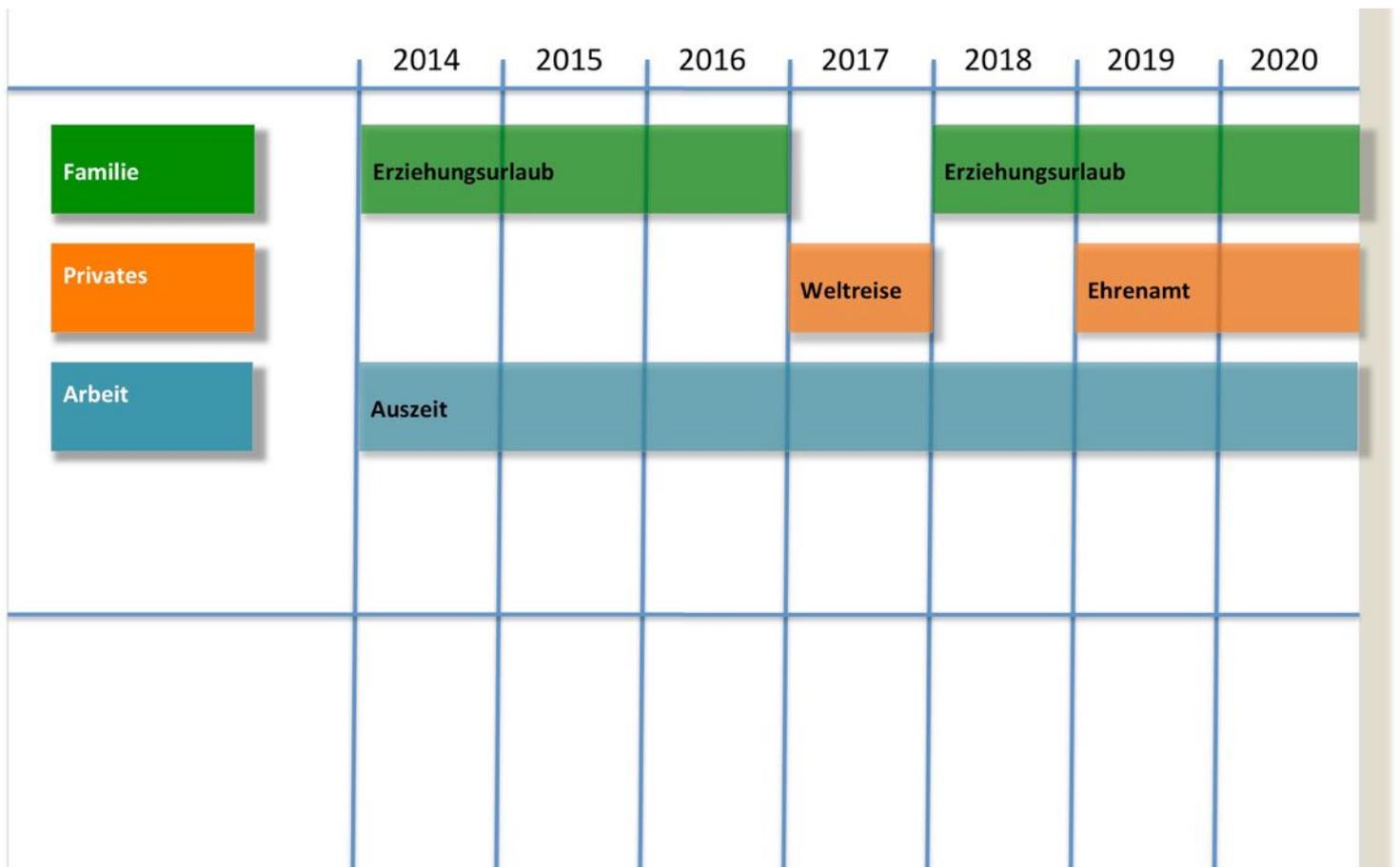
Das folgende Beispiel basiert auf der Beratung einer 33-jährigen Polizeivollzugsbeamtin, die gerade ihre Ausbildung zum höheren Dienst an der Deutschen Hochschule der Polizei abgeschlossen hatte. Für viele Frauen ist dieser Karriereschritt ein Anlass zum Innehalten und zur Planung: Insbesondere der Kinderwunsch, aber auch weitere private und berufliche Ansprüche und Lebensziele müssen zu diesem Zeitpunkt gut geplant werden, sollen sie noch mit der angestrebten Spitzenkarriere realisierbar sein.



## Ziele von Dana B.

### Schritt 1: Zielformulierung

Die betreffende Polizeirätin (Dana B.) formulierte mit Hilfe der Plantafel zunächst drei simple Ziele für die nächsten Jahre: Sie wollte gern zwei Kinder bekommen und sich genügend Zeit für diese reservieren, zudem wollte sie eine ausgedehnte Weltreise unternehmen und weiterhin ehrenamtlich in der Kirchengemeinde tätig sein. Berufliche Ziele wurden von Frau B. explizit nicht formuliert, weil sie in der Vergangenheit nach eigenem Bekunden „alles der Karriere untergeordnet“ hatte.

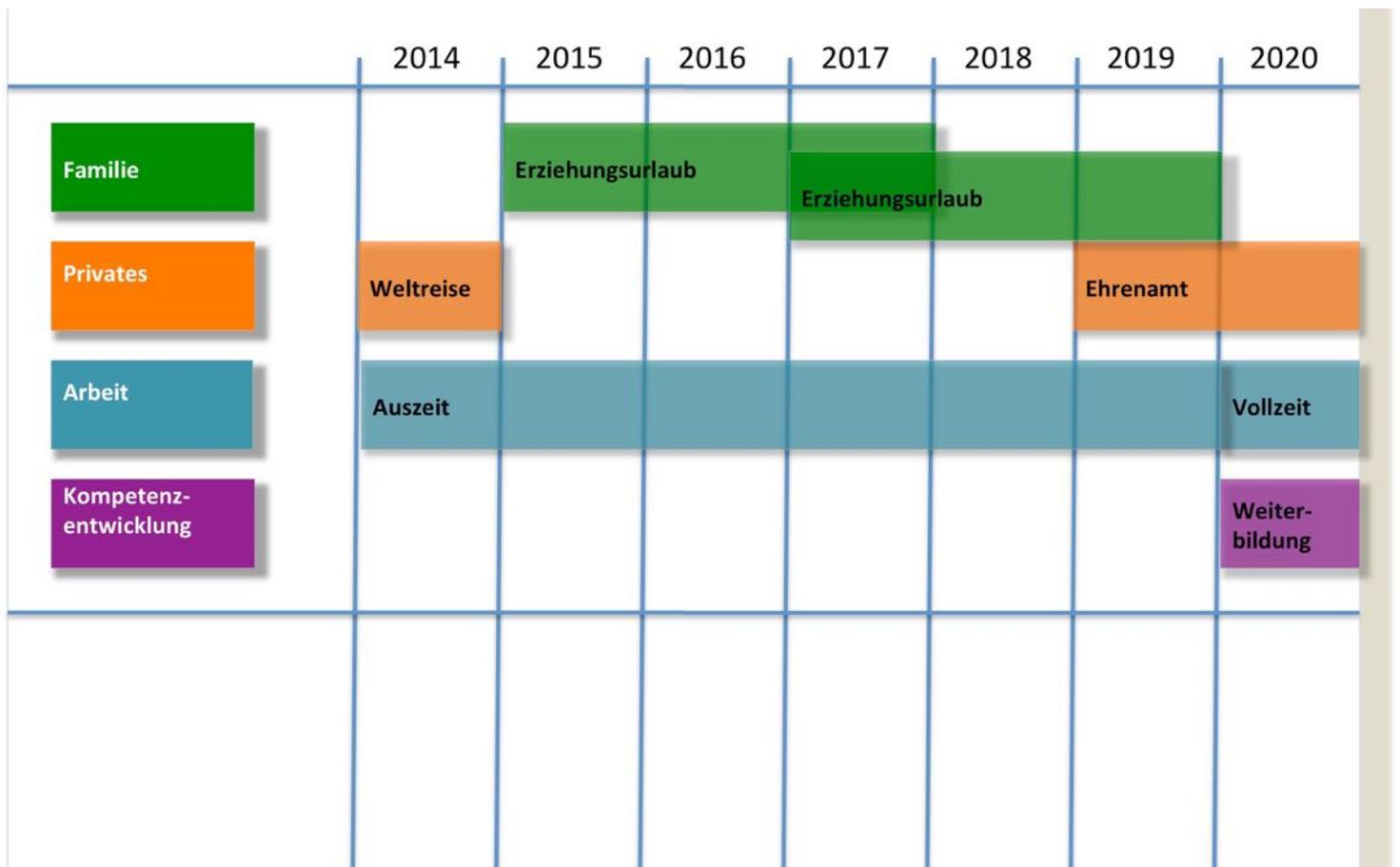


### Erste zeitliche Reihung

### Schritt 2: Erste zeitliche Zuordnung

In einem ersten Versuch ordnete sie diese wenigen Ereignisse linear: zuerst drei Jahre Erziehungsurlaub für das erste Kind, dann eine ca. einjährige Weltreise, dann das zweite Kind. Ihre ehrenamtliche Tätigkeit wollte sie zunächst ruhen lassen, bis sich die Familiensituation mit dem zweiten Kind „eingependelt“ hätte, und dann schrittweise wieder beginnen.

Es zeigte sich, dass diese Reihung einen vollständigen Ausstieg aus der Polizeiarbeit für den gesamten Planungszeitraum von mindestens sieben Jahren bedeutet hätte.



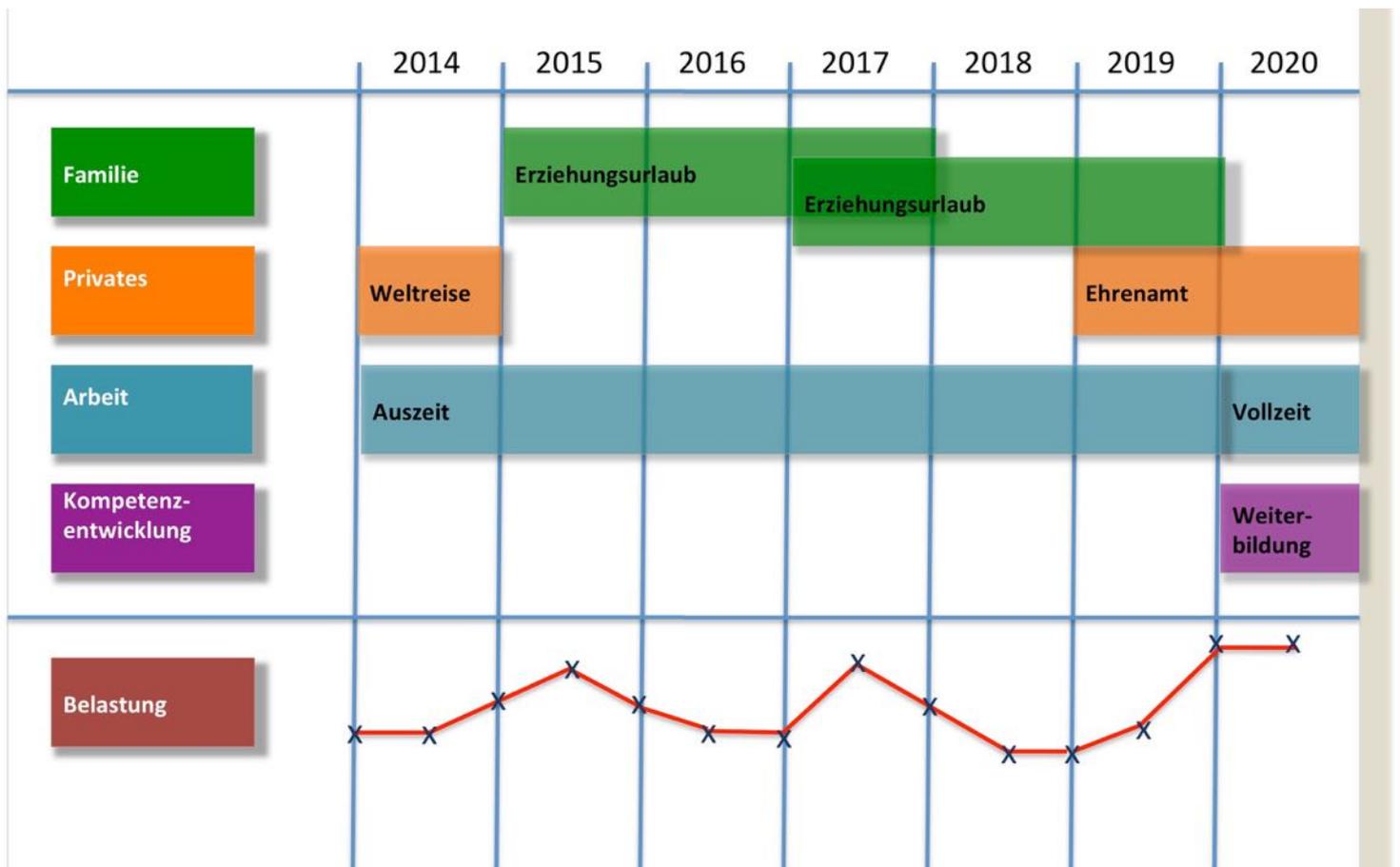
### Alternative zeitliche Reihung

#### Schritt 3: Alternative zeitliche Zuordnung

Die Beamtin war über das Ergebnis sehr erstaunt: Zwar war ihr immer bewusst gewesen, dass die Vereinbarkeit privater und beruflicher Ziele gerade bei der Polizei schwierig ist, aber einen vollständigen Ausstieg über sieben Jahre erschien ihr zu lang.

Sie versuchte daher eine alternative zeitliche Reihung mit überlappenden Erziehungszeiten für die beiden Kinder und einem sofortigen Antritt der Weltreise.

In dieser Ordnung reduzierte sich die „Auszeit“ auf sechs Jahre. Dabei wurde begleitend festgestellt, dass ein Wiedereinstieg in Vollzeit nach sechs Jahren Pause zwingend eine Weiterbildung erfordern würde, die die entstandenen Lücken in der Wissensbasis wieder auffüllt und einen Anschluss an die Entwicklung des Arbeitsfeldes gewährleistet.

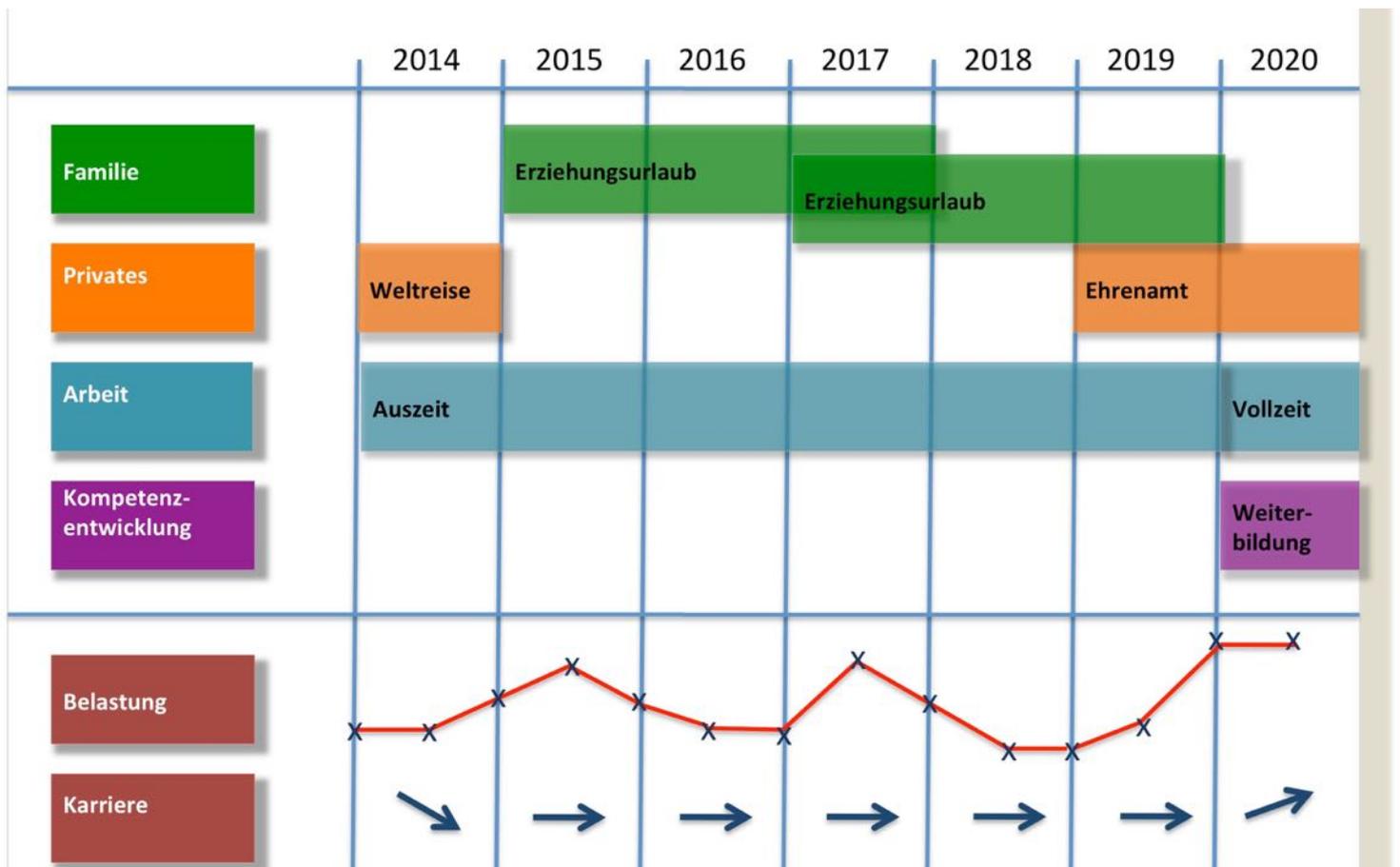


#### Belastungsentwicklung für Dana B.

#### Schritt 4: Resümee der Belastungsentwicklung

Diese Planung erschien Frau B. soweit plausibel und handhabbar, dass sie den nächsten Schritt, die Resümierung der Belastung in den einzelnen Lebensphasen, unternahm. Hier werden – quasi als Summenfunktion unter den Ereignissen – die kumulativen Belastungen der Phasen bestimmt. Welche Belastungen resultieren in Summe aus der Familienarbeit, der ehrenamtlichen Arbeit und der beruflichen Arbeit?

Es zeigte sich, dass sich in der so geplanten Biografie Belastungs- und Entspannungsphasen abwechselten, der Wiedereinstieg in den Beruf aber als grenzwertig belastend prognostiziert wurde.

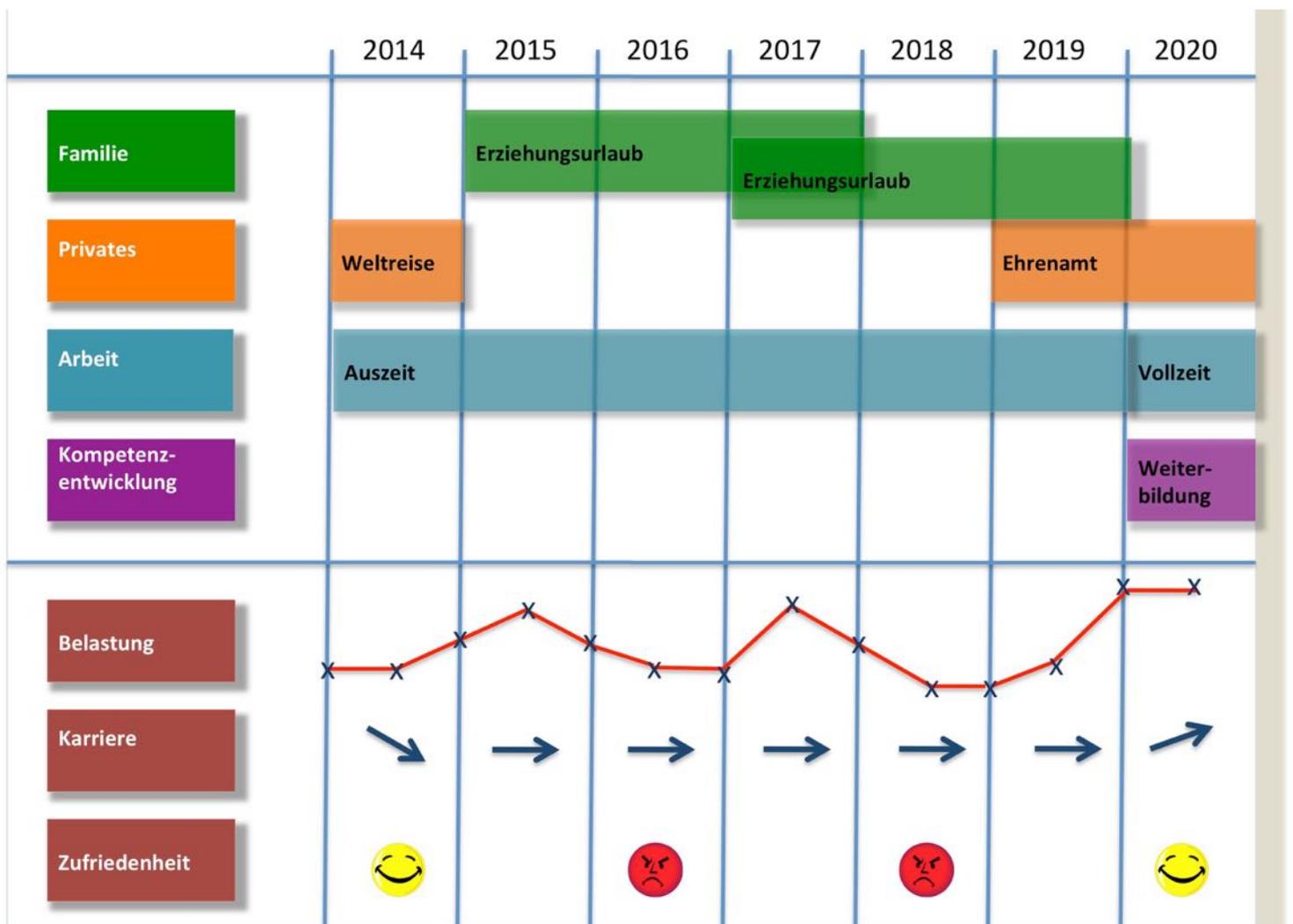


### Mögliche Karriereentwicklung für Dana B.

#### Schritt 5: Karriereprognose

In einem weiteren Schritt wurden die Konsequenzen für ihre individuelle Karriere in der Polizei bewertet. Zwar kann ein Ausstieg aus der Arbeit in dem hochformalen Laufbahnmodell der Polizei niemals zu einem formalen „Abstieg“ führen, wie dies in der Wirtschaft durchaus sein kann. Dennoch prognostizierte Dana B. einen „informellen Abstieg“, d.h. eine deutliche Verschlechterung faktischer Aufstiegschancen aufgrund der Weltreise, die von Kollegen wie Vorgesetzten nicht positiv bewertet würde.

Elternzeit und Erziehungsurlaub wiederum sind mittlerweile gesellschaftlich und auch in der Polizeiorganisation so etabliert, dass damit kaum eine Verschlechterung der Karrierechancen verbunden ist. Ein echter Karriereschub ist jedoch erst mit Wiederaufnahme der Tätigkeit bei der Polizei, d.h. konkret in der Dienststelle zu erwarten.

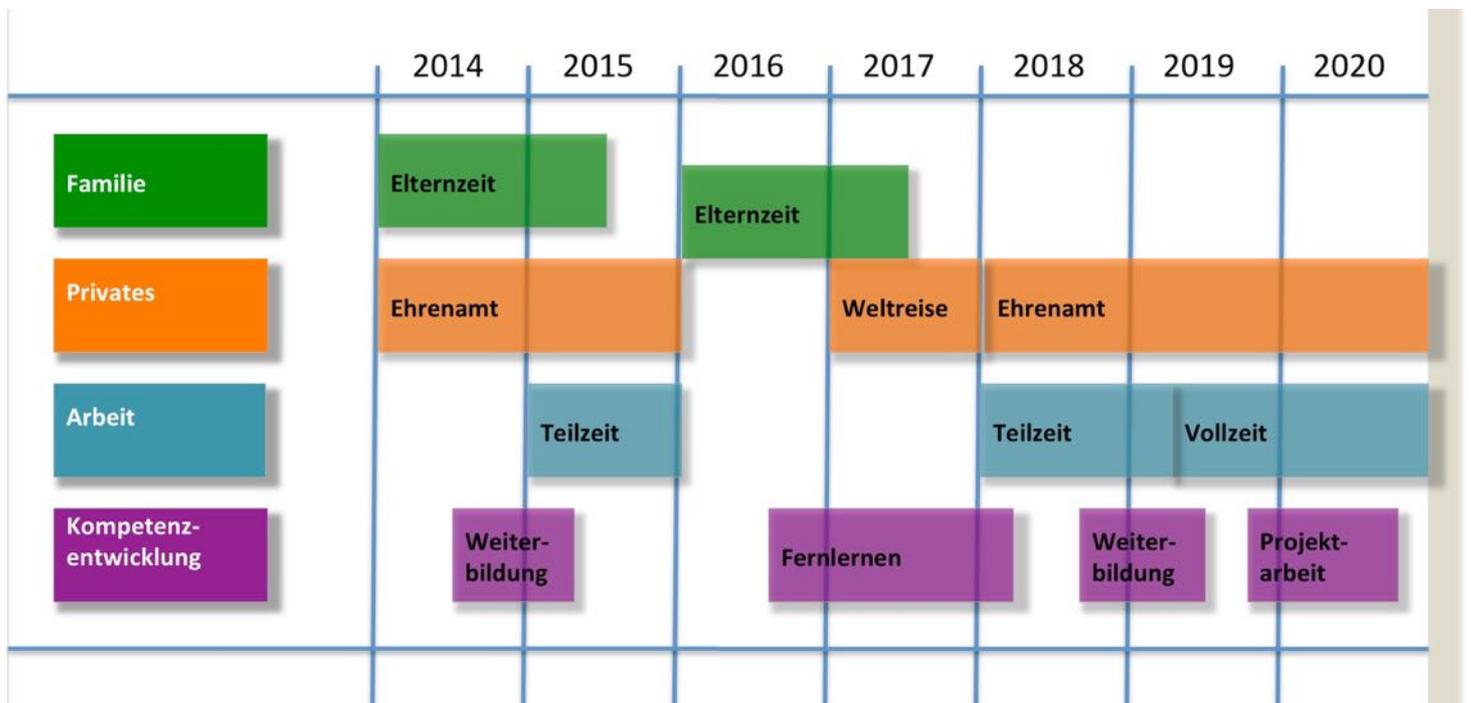


### Erwartung der Zufriedenheit in den Lebensabschnitten

#### Schritt 6: Lebenszufriedenheit

Das letztendliche Resümee der Beamtin fiel geteilt aus: Sie nahm an, dass sie am Anfang der Realisierung dieser Lebensplanung hoch zufrieden sein würde. Eine Weltreise würde sie nach all der Anstrengung der letzten Jahre, die sie für die Karriere auf sich genommen hatte, zufrieden machen und als „gerechte Belohnung“ gewertet werden.

Die Freude würde auch in der Anfangsphase der Familie (nach der Geburt des ersten Kindes) das beherrschende Lebensgefühl sein. Diese Euphorie würde aber, so prognostizierte die Beamtin ihr eigenes zukünftiges Erleben, zurückgehen, dem Hausfrauenfrust und dem „Nachtrauern“ einer Führungskarriere in der Polizei weichen. Dieselbe Gefühlsfolge würde sich auch bei der Geburt des zweiten Kindes einstellen: In der Anfangsphase Euphorie, später Langeweile und Frust.



### Neue „Lebensplanung“ von Dana B.

Vollständige Zufriedenheit würde sich bei Dana B. erst wieder einstellen, wenn sie in den Polizeidienst zurückkehrt und ihre Karriere neu aufnimmt. Insgesamt war Frau B. mit diesem Lebensmodell nicht vollständig zufrieden.

### Schritt 7: Neuplanung der zeitlichen Ordnung

Unter Beibehaltung der grundsätzlichen Ziele (zwei Kinder, Weltreise und Ehrenamt) plante Dana B. ihren Lebensweg noch einmal neu.

Diesmal verkürzte sie die kinderbedingten Ausstiegsphasen auf die Inanspruchnahme der Elternzeit. Dies war verbunden mit der Option, dass ihr Mann auch Aufgaben in der Kinderbetreuung übernehmen sollte. So blieben längere Zeiten für ehrenamtliche Tätigkeiten, die sie auch begleitend zu der Familienarbeit leisten wollte. Die geplante Weltreise wollte Frau B. umsetzen, nachdem das zweite Kind laufen gelernt hätte.

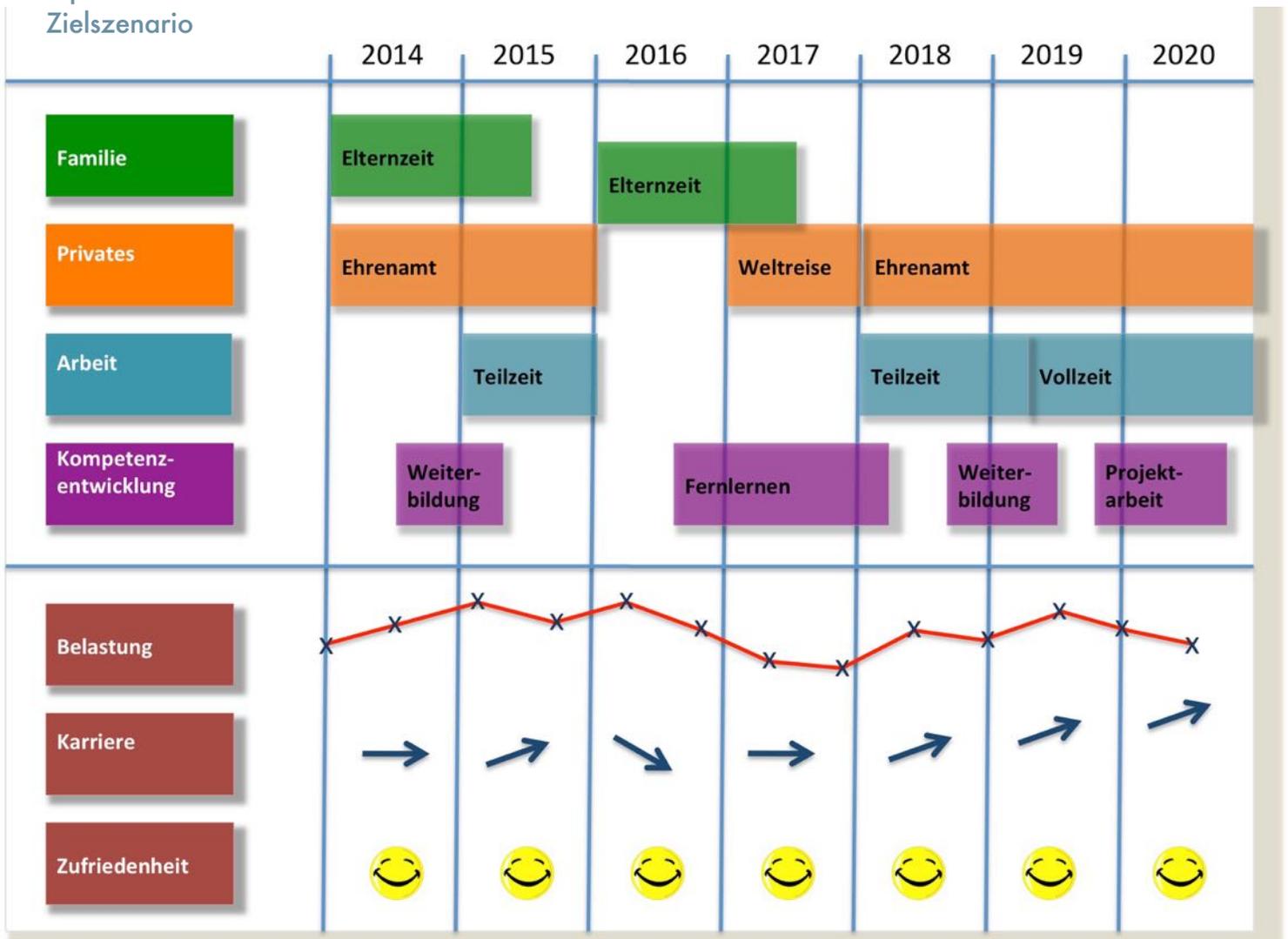
Die wichtigste Veränderung gegenüber der vorherigen, aus Dana B.'s Sicht unbefriedigenden Planung bestand jedoch darin, dass sie keinen langjährigen vollständigen Ausstieg aus der beruflichen Tätigkeit plante, sondern im Gegenteil durch Teilzeitarbeit und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen „am Ball bleiben“ wollte.

So plante sie einen beruflichen Wiedereinstieg auf Teilzeitbasis bereits ein Jahr nach der Geburt des ersten Kindes. Unmittelbar nach der Welt-

reise wollte sie ebenfalls in Teilzeit wieder einsteigen, auch wenn sie noch zwei Vorschulkindern zu betreuen hätte. Dies wollte sie durch Unterstützung einer Tagesmutter realisieren.

Besonders wichtig war Frau B. dabei, dass sie ihre Ein- und Ausstiege durch Kompetenzentwicklungsmaßnahmen flankieren wollte: Die Weiterbildung sollte dabei auch während ihrer Auszeiten, z.B. durch Fernlernen auf der Weltreise, aber auch durch organisierter Weiterbildungsmodulen der Polizei jeweils im Vorfeld eines Wiedereinstiegs auf Teilzeitbasis, erfolgen.

### Optimiertes Zielszenario



## Schritt 8: Optimiertes Zielszenario

Dieses Szenario stellte sich in der Bewertung hinsichtlich der Zielkriterien Belastung, Karriere und Zufriedenheit aus Sicht von Dana B. deutlich befriedigender dar:

Die Belastungskurve zeigt zwar auch ein Auf und Ab, aber die Ausschläge sind im vertretbaren Rahmen. Vor allem die Wiedereinstiege sind zwar anstrengend, aber nicht überfordernd.

Auch hinsichtlich der Karriereoptionen war Frau B. mit diesem Modell deutlich zufriedener: Zwar führen die Ausstiege immer zu einer Stagnation der Karriere, aber durch die begleitende Weiterbildung werden die objektiven Karrierehemmnisse reduziert (und auch die subjektive Bewertung durch Vorgesetzte deutlich verbessert).

Die Karriere fällt deutlich weniger ab und nimmt deutlich früher wieder an Schwung auf.

Insgesamt war diese Planungsalternative für Frau B. ein sehr zufrieden stellendes Modell: Sie prognostizierte (vor allem durch die ständige Abwechslung der Herausforderung und Belastungen, die ihrem subjektiven Ansprüchen mehr entgegen kamen) Zufriedenheit in allen Lebensphase!

Das dargestellte Beispiel zeigt, wie durch die simple Visualisierung von zeitlichen Zusammenhängen der Lebensereignisse die Planungen sukzessive komplexer gestaltet werden können, ohne dass die Betroffenen von der Komplexität überfordert werden.

Ob Dana B. ihr Leben tatsächlich so gestaltet, ob alle ihre Wünsche in Erfüllung gehen können oder ob das Schicksal, unerwartete Ereignisse und zufällige Lebenschancen ihre Planungen „über den Haufen werfen“ ist dabei zweitrangig. Wichtig ist, dass Dana B. durch das Instrument ihre Handlungsfähigkeit in einer extrem komplexen und wichtigen Planungs- und Entscheidungssituation wiedergewinnen konnte.



8

# STATEMENTS

VON FRAUEN FÜR FRAUEN

Die verstärkte Förderung von Frauen und die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen sind seit langem erklärte Ziele von Landes- und Bundesregierungen. Aufgrund der bestehenden Unterrepräsentanz von Frauen in vielen Bereichen der Polizei gilt es gerade hier, die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu fördern und insbesondere den Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei zu erhöhen.

Um diese Ziele zu erreichen und diesen Entwicklungsprozess im Land Niedersachsen nachhaltig zu gestalten, wurde am 27. Januar 2014 in Hannover die erste Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei Niedersachsen zum Thema „Verantwortlich gestalten“ durchgeführt. Eingeladen waren alle Frauen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemaliger höherer Dienst) sowie vergleichbare Tarifbeschäftigte, Professorinnen an der Polizeiakademie Niedersachsen, die aktuell im Masterstudiengang an der DHPol befindlichen Beamtinnen sowie die Gleichstellungsbeauftragten der Polizeibehörden und der Polizeiakademie.

Die Veranstaltung wurde durch das Projekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes“ in Zusammenarbeit mit einer Arbeitsgruppe von Spitzenfrauen der niedersächsischen Polizei vorbereitet und durch das Ministerium für Inneres und Sport Niedersachsen durchgeführt.

Die 90 Teilnehmerinnen diskutierten intensiv über Fragen der Netzwerkbildung, der Stärkung der Verbundenheit von Frauen mit der Polizei Niedersachsen, über die Rolle von Vorbildern für die Motivation nachwachsender Generationen von Frauen in der Polizei und über die Strukturen und Rahmenbedingungen, die dazu notwendig sind, die Frauenquote in Führungspositionen der Polizei zu erhöhen.

Im Folgenden werden zentrale Statements von Frauen für Frauen aus dieser Veranstaltung vorgestellt. Die gesamte Dokumentation wurde in der Zeitschrift *transfær* (Ausgabe 1/2014) unter dem Titel „Verantwortlich gestalten“ veröffentlicht.



## NETZWERKE

Polizeirätin **Tanja Wulff-Bruhn** ist Einsatzdezernentin in der Polizeidirektion Hannover. Während ihres Studiums an der Deutschen Hochschule der Polizei hat sie sich im Rahmen ihrer Masterarbeit im Schwerpunkt mit dem Thema Frauen in Führungspositionen in der Polizei befasst.

„Wenn das Wort Netzwerk fällt, denken viele von uns an negativ behaftete Begrifflichkeiten wie Klüngel, Vetternwirtschaft, Machtspielchen, Seilschaften oder Filz. Damit möchte tatsächlich niemand in Verbindung gebracht werden. Diese Begriffe sind aus heutiger Sicht doch eher veraltet, vielmehr ist das Netzwerken aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken. Wer in einem Unternehmen oder in seinem Beruf vorankommen möchte, schafft dies nur durch entsprechende Vernetzung.

Ein Netzwerk bietet für die Angehörigen eine vertrauensvolle Umgebung, in der Informationen aller Art ausgetauscht, Unterstützung gesucht und Ratschläge erteilt werden können. So entsteht der oftmals entscheidende Wissensvorsprung. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner können neben dem bloßen Anbieten von Hilfestellung aber auch Türöffner sein und Personen weiterempfehlen. Oftmals arbeiten viele Personen an ein und demselben Ziel, was in der Gruppe viel schneller und einfacher zu erreichen ist.

Viele werden sich sagen: Beruflicher Erfolg kommt schon von allein, wenn nur die Leistung stimmt. Der amerikanische Unternehmensberater Harvey J. Coleman belegte in einer Studie, dass die Arbeitsleistung nur 10% des beruflichen Erfolgs ausmacht. 30% Anteil daran hat das persönliche Image und der größte Anteil macht mit 60% der Bekanntheitsgrad aus. Ein Netzwerk bietet demnach eine sehr gute Möglichkeit, den persönlichen Bekanntheitsgrad und damit den beruflichen Erfolg mit einfachen Mitteln zu steigern.

Tatsächlich formulieren auch die Frauen der Polizei Niedersachsen in unterschiedlichen Befragungen den Bedarf an Netzwerken. Neben dem Bedarf an Hospitationen und an einer Förderung für Führungsaufgaben sahen die im Jahr 2011 durch die Arbeitsgruppe Frauen in Spitzenämtern der Polizeidirektion Hannover befragten Frauen einen ebenso hohen Bedarf an Bildung von Netzwerken und der Teilhabe daran. Auch die Teilnehmerinnenbefragung zur 1. Arbeitstagung der Frauen in Spitzenpositionen der Polizei des Landes Niedersachsen 2014 ergab, dass jede dritte Befragte einen Bedarf an Frauennetzwerken hat, um so eine Steigerung des Frauenanteils in den entsprechenden Spitzenpositionen herbeizuführen.

Schon jetzt existieren diverse Frauennetzwerke auf unterschiedlichen örtlichen und/oder fachlichen Ebenen. Ich selbst habe ausgesprochen positive Erfahrungen mit einem kleinen Netzwerk von Frauen der Polizeidirektion Hannover gemacht. Hier finden regelmäßige Treffen in einem kleinen vertrauten Kreise statt, wo die Teilnehmerinnen Informationen austauschen und sich gegenseitig beraten. Diese Netzwerkarbeit gilt es verstärkt auszugestalten und auf andere Ebenen zu übertragen.

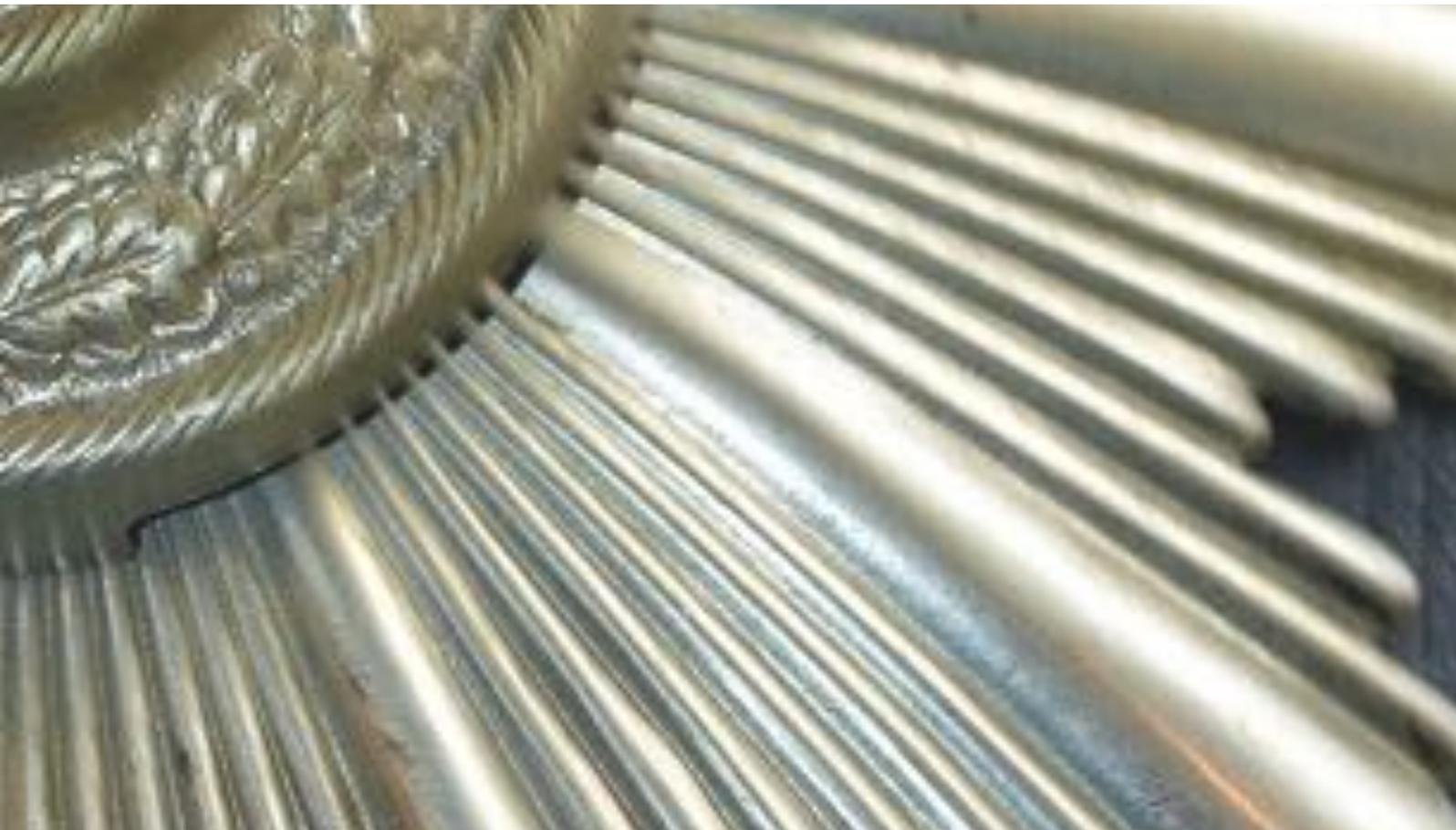
Doch damit nicht genug: Da die höchsten Positionen in der Polizei des Landes Niedersachsen von Männern bekleidet werden, ist es umso wichtiger, dass Frauen auch in den etablierten Männernetzwerken teilhaben können. Das seit vielen Jahren auf Landesebene praktizierte Mentoring-Programm bietet mit der Möglichkeit des Vernetzens von meist jungen Mentees mit erfahrenen Mentorinnen und Mentoren schon den richtigen Ansatz, doch hat es über die Jahre nicht zu dem erwarteten Erfolg bei der Minimierung der vorhandenen Unterrepräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen geführt.

Woran mag das liegen? Studien belegen, dass berufliche Kontakte eher gleichgeschlechtlich sind. Möglicherweise liegt dies in der Emotionalität begründet, suchen Frauen doch gerade eine emotionale Unterstützung, die ihnen Männer eher nicht bieten. Ein Blick in die Historie zeigt schon, dass Frauen gar nicht erst in Männernetzwerke hineingelangen. Dies wird noch begünstigt durch hierarchisch geprägte Organisationsstrukturen, wie wir sie bei der Polizei finden. Männer haben also von jeher eine größere Erfahrung im Netzwerken und sind daher deutlich vertrauter mit den „Spielregeln“. Im Übrigen thematisieren Männer das Netzwerken so gut wie nie – sie tun es einfach!

In der Tat ist Netzwerken gar nicht so schwer! Und meistens macht es sogar Spaß! Die wichtigste Basis bildet dabei ein konkretes Ziel eines Einzelnen oder einer Gruppe. Einmal geknüpfte Kontakte müssen selbstverständlich kontinuierlich „gepflegt“ werden, da andernfalls das zarte Pflänzchen wieder eingeht. Das kostet natürlich ein wenig Zeit. Jede Netzwerkpartnerin/jeder Netzwerkpartner sollte ein positives Bild von sich selbst und von den anderen haben und ein gutes Maß an Neugierde für die Themen und Potenziale der anderen mitbringen. Jede Einzelne/jeder Einzelne muss sich dabei einbringen und über das eigene Können und Erfolge reden. Letztlich ist ein Netzwerk ein ständiges Geben und Nehmen, wo jede/jeder etwas in die Waagschale wirft und bei passender Gelegenheit für sich selbst etwas entnehmen kann. Dabei darf kein Neid entstehen, vielmehr muss man/frau auch gönnen können.

Wie beschrieben sind die Anfänge im Frauenkreise bereits vorhanden. Die bestehenden Netzwerke gilt es auszubauen. Um sich aber nicht abzuschotten, sondern vielmehr um weiter am beruflichen Erfolg von Frauen zu arbeiten, müssen wir uns mit den männlichen Kollegen auf allen Ebenen vernetzen. Dabei gilt generell: Je vielfältiger die Angehörigen eines Netzwerkes sind, desto stärker können alle Beteiligten profitieren.

Redet also nicht nur darüber – sondern tut es auch: Frauen vernetzt euch!“



## VORBILDER

**Ann Oldiges** ist Polizeioberrätin und seit 2008 im höheren Dienst. Zunächst übernahm sie die Leitung des Polizeikommissariats Emden. Seit dem 01.04.2012 ist sie als Leiterin des Polizeikommissariats Bramsche tätig. Die Unterstützung des Mentoring-Programms ist ihr ein besonderes Anliegen.

„Für das Fortkommen im Leben vor allem auch im Berufsleben benötigen wir Vorbilder. Vorbilder, denen wir nacheifern und von denen wir uns möglichst konkrete Verhaltensweisen abschauen, die uns Richtung und Orientierung geben, die uns motivieren und mit denen wir uns identifizieren können. Einige sprechen sogar von einer Sehnsucht nach Vorbildern. Wir suchen regelrecht nach Vorbildern.

Der amerikanische Soziologe Robert Merton definierte sie als Role Models, als Vorbilder für spezifische Rollen. Sie zeigen uns sehr anschaulich und greifbar, wie wir z.B. als Führungskraft erfolgreich agieren oder wie wir Karriere und Familie unter einen Hut bekommen.

Ein Forschungsprojekt zur „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“ der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen, die mindestens ein weibliches Vorbild in Verbindung mit ihrer Karriere sahen, ihre eigene Führungsmotivation höher einschätzten und ihren Führungsposten aktiver angestrebt haben. Bemerkenswert ist, dass bei Männern der Einfluss von Vorbildern – egal ob männlich oder weiblich – keine nennenswerte Rolle spielt. Weibliche Karrierevorbilder fördern die weibliche Führungsmotivation – fördern also die Entscheidung für die Übernahme einer Führungsrolle.

Führungskräfte haben keine Alternative zur Vorbildrolle. Wer Menschen führt, wird automatisch zum Vorbild. Die Frage ist nur, ob zum Positiven oder Negativen. Weil wir Vorbilder vor allem durch selber erlebte Beispiele wahrnehmen, haben alle, die führen, eine große Verantwortung. Führungskräfte sind der Maßstab. Sie haben großen Einfluss auf das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese nehmen sehr wohl wahr, wie Vorgesetzte an Themen herangehen, wie sie mit Menschen umgehen und wie sie sich außerhalb der eigenen Dienststellen bewegen. Insofern sind Führungskräfte Vorbilder!

Ein positives Vorbild kann man dabei nicht einfach sein, weil man es gerne wäre. Man wird als solches von den Menschen, mit denen man zu tun hat, wahrgenommen oder eben nicht. Ein positives Vorbild zu sein ist das Resultat des eigenen stimmigen Handelns über einen langen Zeitraum. Manchmal vermitteln weibliche Führungskräfte den Eindruck, dass sie dabei Vorbild wider Willen sind. Frauen, die Vorbilder sein könnten, scheinen keine weiblichen Vorbilder sein zu wollen. So betonen sie explizit, dass ihr Geschlecht keinen Einfluss auf ihren beruflichen Erfolg hatte, und sehen die Betonung von geschlechtsspezifischen Unterschieden eher als Hindernis im beruflichen Fortkommen. Sie sehen offensichtlich keinen Bedarf, als weibliches Vorbild zu fungieren.

Ich glaube, wir alle haben/die meisten von uns haben zwar unsere Vorbildrolle im Kopf – leben sie aber nur bedingt. Wir vertun jedoch eine Chance, wenn wir unsere Vorbildrolle nicht annehmen. Eine Chance für uns persönlich, aber insbesondere auch für jene jungen Frauen, die auf der Suche nach einem Vorbild sind.

Die Vorbilder in unmittelbarer Nähe sind sehr wichtig. Studien zeigen, dass im Gehirn der meisten Menschen das Konzept der weiblichen Führungskraft nur schwach verankert ist. Der Prototyp eines Chefs ist nach wie vor männlich. Das hat Folgen in der Praxis. Vielen Menschen fällt es immer noch

schwer, sich Frauen als Führungskräfte vorzustellen. Dieses wiederum hat Folgen für die Einstellungs- und Beförderungspraxis. Hier sollten wir in der internen Kommunikation Frauen stärker in der Rolle als Führungskraft darstellen – eine Plattform schaffen – weibliche Führungskräfte in den Fokus rücken.

Darüber hinaus rückt auch eine Vernetzung von Frauen (auch zu Männern) in das Rampenlicht. Eine andere gute Option stellt das Mentoring dar. Hier können sich Frauen als Mentorinnen aktiv in den Fokus rücken und als Vorbild zeigen/sich als Vorbild anbieten für jene junge Kolleginnen, die auf der Suche nach einem Vorbild sind.

Wenn es weitere weibliche Vorbilder gibt, dürften die Chancen steigen, bei der Vorbildsuche auch im direkten Umfeld fündig zu werden – und zwar für beide Geschlechter.

Positive Vorbilder sind wichtig – insbesondere positive weibliche Vorbilder. Positive Vorbilder sind „Magneteten“ – sie sind „Signal“. Wenn Frauen vorleben, dass sie erfolgreich sind und ihre Ziele erreichen, werden auch andere Frauen an ihre Chance glauben und Perspektiven für sich sehen. Wenn Frauen vorleben, dass sie ihre Weiblichkeit in der Führung nicht aufgeben müssen, dann werden auch andere zu sich selber stehen und sich nicht aufgeben oder den Zwang spüren, sich anpassen zu müssen.

Diskutiert wird immer wieder das Thema „Frauenquote“. Frauenförderung muss nicht unbedingt durch Quoten stattfinden, auch andere Formen der Förderung können Erfolg haben. Eine veränderte Kommunikation, entsprechende Bilder und Berichte – auch in den Medien – können die hartnäckigen Stereotype aufweichen. Zwar nicht kurzfristig, aber auf längere Sicht. Daneben ist vor allem die reale Erfahrung ein wirksames Mittel. Die beste Veränderung besteht darin, Frauen in Führungspositionen zu haben und nicht nur darüber zu reden. Generell sollten sich die Märkte selbst regulieren. Dennoch könnte eine Frauenquote in Deutschland helfen, wenn wir sicherstellen wollen, dass verantwortungsvolle Positionen künftig auch mit Frauen besetzt werden.

Im ersten Schritt werden sich weibliche Vorgesetzte dann vermutlich erst recht behaupten müssen, um ihre Kompetenz unter Beweis zu stellen, denn sie werden mit dem Vorurteil zu kämpfen haben, dass sie ihre Anstellung der Quote zu verdanken haben. Vielleicht ist dies dann der Preis dafür, dass junge Frauen künftig starke weibliche Vorbilder haben und sich so im nächsten Schritt eine neue Generation von Frauen etabliert, die sowohl in ihrem weiblichen wie auch in ihrem männlichen Umfeld echte Akzeptanz findet.

Vorbilder sind wichtig – wir suchen Vorbilder! Als Führungskräfte sind wir Vorbilder! Haben wir also Mut zum Vorbild sein – seien wir Vorbilder!“



## COMMITMENT

**Claudia Puglisi** ist Polizeioberrätin und seit 2005 im höheren Dienst. Seitdem war sie Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes in der Polizeiinspektion Cloppenburg/Vechta und Leiterin des Dezernates 01 in der Polizeidirektion Hannover. Derzeit ist sie Referentin für Polizeitechnik im Niedersächsischen Ministerium für Inneres und Sport und hier u.a. für das Fuhrparkmanagement, die Polizeihubschrauber und Projekte im Technik- und Haushaltsbereich der Polizei zuständig.

„Um eine Spitzenfunktion in der Polizei zu erreichen, wird Engagement und Lernbereitschaft der daran interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgesetzt und in den hierfür vorgesehenen Verwendungen und Auswahlverfahren überprüft. Immer wieder habe ich als Begründungen für den vergleichsweise geringen Anteil von Frauen in den Spitzenfunktionen gehört: „Frauen wollen eigentlich gar keine Führungsverantwortung!“ oder auch „Die sind einfach noch nicht so weit!“.

Die Polizei gehört zu einer der Organisationen, für die allgemein gilt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade an der Basis trotz teilweise schwerer Arbeitsbedingungen, phasenweise extremen physischen und psychischen Belastungen sowie einem hohen Gefahrenpotenzial für die eigene Gesundheit der Organisation gegenüber sehr verbunden sind und eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen. In Extremsituationen setzen sie oftmals ihr eigenes Leben ein, um andere Menschen zu retten oder einen Einsatz erfolgreich zu Ende zu bringen.

Gerade im Einsatz- und Streifendienst, aber auch in den Ermittlungsbereichen habe ich das Prinzip „Eine/r für alle, alle für eine/n!“ kennengelernt. Neben der hohen Arbeits- und Leistungsmotivation zeichnen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hochleistungssystemen wie der Polizei durch ein überdurchschnittlich hohes Engagement für die gemeinsamen Ziele, die Aufgaben und die Organisation aus. Dieses Engagement beruht auf einer ausgeprägten Verbundenheit und einer hohen Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation und ihren Werten. Eine Eingebundenheit in die Organisation trägt zudem zu einer Handlungsstabilisierung ihrer Mitglieder bei, eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Nur wenn ich weiß, was die Organisation von mir erwartet, und wenn ich ihr vertraue, bin ich bereit, etwas zu riskieren: Misserfolg, Gesundheit oder gar das eigene Leben.

Wenn die oben skizzierten Aussagen gelten sollten, wenn insbesondere Frauen keine Führungsverantwortung übernehmen wollen oder einfach noch nicht so weit sind, könnte es vielleicht an einer geringeren Verbundenheit und auch an einem mangelnden Eingebundensein in die Organisation liegen?

Wie stark fühlen sich Frauen der Polizei verbunden? Wie stark fühlen sie sich eingebunden? Mit Commitment ist die Verbundenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber der Organisation gemeint. Verbundenheit setzt meines Erachtens jedoch eine Eingebundenheit in die Organisation voraus. Gerechtigkeit, Transparenz, Kontinuität, aber auch Teilhabe in allen Organisationsbereichen sind Voraussetzungen für Commitment. Dazu gehören natürlich auch Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten bis in die oberste Führungsspitze.

Haben Frauen das Gefühl, gut bei der Polizei aufgehoben zu sein? Haben Frauen ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Polizei? Die Verbundenheit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit seiner Organisation kann in dreierlei Hinsicht erfolgen: auf Gefühlsebene, auf der normativen Ebene und aufgrund von vermeintlichen oder tatsächlichen Nachteilen, die mit einem Weggang aus der Organisation gesehen werden. Die affektive Komponente beschreibt das Gefühl, gut aufgehoben, ver-

standen und akzeptiert zu sein. Die normative Komponente bezieht sich auf das Gefühl der Verpflichtung, einer Organisation angehören zu müssen bzw. sie nicht verlassen zu dürfen.

Die fortsetzungsbezogene Komponente ist kognitiv verankert und beschreibt die Tendenz, dem Unternehmen treu zu bleiben, weil es ökonomisch vorteilhaft ist bzw. weil der Wechsel zu viel Aufwand bedeuten würde (z.B. Arbeitsplatzsuche, Verlust von Pensionsansprüchen). Die Einzelkomponenten sind durchaus auch isoliert voneinander zu betrachten, von verschiedenen Faktoren abhängig und entfalten unterschiedliche Wirkungen. Sie ergänzen sich teilweise und haben auch kompensatorische Effekte, z.B. wenn ein Mangel an fortsetzungsbezogener Bindung durch affektive Aspekte ausgeglichen wird („Ich bleibe hier, weil ich mich wohl fühle, auch wenn ich woanders mehr verdienen würde.“).

Stimmen die Werte und Ziele von Frauen mit den Werten und Zielen der Organisation überein? Es wird angenommen, dass eine hohe organisationale Verbundenheit auch positive Auswirkungen auf die Produktivität, die Bewältigung berufsbezogener Belastungen, das Anstoßen von Innovationen und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Zentrale Merkmale des Commitment, die auf einer ganz subjektiven Interpretation der Organisationsrealität durch die Mitarbeiterin bzw. durch den Mitarbeiter basieren, sind zum einen die Akzeptanz der Werte und Ziele einer Organisation, aber auch die Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Ausmaß zu engagieren – d.h. zu Lasten anderer Lebensbereiche wie Familie, Freunde und Freizeit. So kann z.B. auch die Übernahme von Führungsverantwortung ein Zeichen für eine hohe Verbundenheit sein. Fraglich ist allerdings, ob diese für Frauen in allen Lebensphasen möglich bzw. erstrebenswert ist. Darüber hinaus kann ein weiterer Indikator der starke Wunsch sein, Mitglied der Organisation zu sein und zu bleiben.

Welche Erfahrungen haben Frauen im Hinblick auf das Gefühl der Verbundenheit zur Polizei im Verlauf ihrer Zugehörigkeit zur Organisation gemacht? Das Commitment unterliegt einem Entwicklungsprozess und wird in den unterschiedlichen Beschäftigungsphasen von diversen Faktoren beeinflusst. Mit einer zunehmenden Beschäftigungsdauer nimmt die Verbundenheit in der Regel ab. Vor der Einstellung ist es häufig stark, wenn geglaubt wird, dass persönliche Werte mit den Werten der Organisation übereinstimmen.

Allerdings liegt hier auch die Gefahr der Enttäuschung, wenn die Erwartungen nicht mit den gemachten Erfahrungen übereinstimmen. In der frühen Beschäftigungsphase wird die Verbundenheit von der jeweils wahrgenommenen Eigenverantwortung, dem persönlichen Erfolg, einem angemessenen Feedback von Vorgesetzten oder der Arbeitszufriedenheit an sich geprägt. In der späteren Beschäftigungsphase ist das Verbundenheitsgefühl abhängig von den persönlichen Investitionen, die man erbracht hat (z.B. Vertrautheit mit Arbeitsprozessen, Anfahrt zur Organisation, Pensionsansprüche).

Welche wirksamen Maßnahmen sehen Frauen, welche ihre persönliche Verbundenheit, aber auch die Verbundenheit künftiger Mitarbeiterinnen fördern könnten? Und wie können sie zu der Umsetzung dieser Maßnahmen beitragen? Maßnahmen zur Förderung von Commitment sind z.B. Personalentwick-

lungsinstrumente, Organisationsgestaltung, Organisationskultur, Führungssystem, Imageentwicklung. Wenn die Polizei es tatsächlich ernst meint, mehr Frauen in Führung bringen zu wollen, muss sie auch dafür sorgen, dass sich Frauen dieser Organisation verbunden und sich in diese eingebunden fühlen. Diese Maßnahmen können und sollten von Frauen wie Männern in der Polizei angestoßen, umgesetzt und unterstützt werden.“



## STRUKTUREN

*Kriminaloberrätin **Petra Guderian** ist Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes bei der Polizeiinspektion Rotenburg. Seit sie in den 90er Jahren eine der ersten hauptamtlichen Frauenbeauftragten der Polizei im damaligen Regierungsbezirk Weser-Ems war, ist das Thema Gleichstellung von Frauen für sie von besonderer Bedeutung.*

„Die Landesregierung hat sich in der Vergangenheit zwar zum Ziel gesetzt, die Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen zu fördern und insbesondere den Anteil von Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei zu erhöhen, aber seit Inkrafttreten des ersten niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes im Jahre 1994, also seit rund 20 Jahren, ist die Polizei des Landes Niedersachsen diesem Ziel nur unwesentlich näher gekommen. Betrachtet man diesen langen Zeitraum, erscheint das bisher Erreichte jedenfalls bei Weitem nicht zufriedenstellend.

Konkrete Anstrengungen zur Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen wurden mit der in den 90er Jahren durchgeführten Fortbildung von Führungskräften zu Personalentwicklern, begleitet von einem externen Beratungsunternehmen, unternommen, aber ein durchschlagender Erfolg stellte sich auch hierdurch nicht ein.

Bereits damals wurden „Hindernisse“ und „Handlungsfelder“ zur Frauenförderung und Personalentwicklung herausgestellt, die auch heute noch Bestand haben. Als **Hindernisse** wurden u.a. identifiziert:

- Familienphase als Karriereknick: Familienzeiten und Kinderbetreuungsnotwendigkeiten erwiesen sich in der Polizei Niedersachsen als wesentliche Ursache für Karriereunterbrechungen oder Karriereverzicht, insbesondere von Frauen.
- Vorurteile hinsichtlich Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen: Führen in Teilzeit – etwa in einer Familienphase – galt als wenig geschätztes Führungsmodell.
- Männlich dominierte hierarchische Polizeistruktur: Führungspositionen in der Polizei wurden von Männern für Männer nach einem einheitlichen Muster definiert, das sich aus „männlich geprägten“ Eigenschaften ableitete.
- Fehlende Bereitschaft für einen anderen Führungsstil: Damit einher ging die mangelnde Bereitschaft, andere Führungsstile als den männlich geprägten überhaupt zu tolerieren.

Als **Handlungsfelder** wurden zum damaligen Zeitpunkt bereits folgende genannt:

- Geschlechtliche Parität bei der Besetzung von Arbeitsgruppen: Die überwiegende Anzahl von Arbeitsgruppen war männlich geprägt. Frauen waren in der Regel in der Minderheit und wurden nicht berücksichtigt.
- Besondere Motivation von Frauen durch Mitarbeitergespräche: Diese Gespräche sollten gezielt die Motivation von Frauen fördern und sie für Führungsfunktionen mobilisieren.
- Einbindung von Frauen in Personalentwicklungsmaßnahmen: Frauen sollten verstärkt für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen und eingebunden werden.

- Erarbeitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, auch für Führungspositionen: Für Frauen, insbesondere in Führungspositionen, sollten unter Berücksichtigung ihrer familiären Situation maßgeschneiderte Arbeitszeitmodelle entwickelt werden, um eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

Die Reihe ließe sich noch weiterführen. Anzuerkennen ist, dass sich in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie innerhalb der Polizei eine ganze Menge getan hat. Die Polizei ist diesbezüglich (re)auditiert und einen großen Schritt vorangekommen. Dennoch weisen die vom Landespolizeipräsidium präsentierten aktuellen Zahlen darauf hin, dass die Polizei Niedersachsen noch weit entfernt ist von den gleichstellungspolitischen Zielen der Landesregierung.

Zugespitzt formuliert: Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist mehr Theorie als Praxis. Warum ist das so?

Frauen wird im Zusammenhang mit der Familiengründung oftmals die Karriereorientierung abgesprochen. Dass dies ein Vorurteil ist, beweisen zahlreiche Beispiele. Wenn mehr Frauen in Führungsfunktionen eingebunden werden sollen, wird es auch darum gehen, die persönliche Sichtbarkeit der wenigen bereits heute aktiven Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, z.B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen oder der Übertragung von Sonderaufgaben.

Insgesamt müssen männliche Führungskräfte der Chancengleichheit von Frauen mehr Beachtung schenken. Häufig werden sie, z.B. auch als Teilzeitbeschäftigte, nicht genügend wahrgenommen und es wird ihnen zu wenig zugetraut. In der männlich dominierten Polizeistruktur fehlt es Frauen auch oftmals an wichtigen informellen Kontakten, die in Führungskräftekreisen eben auch eher männlich ausgeprägt sind.

Diese Ausführungen machen deutlich: Ohne die Sensibilisierung und Einbindung männlicher Führungskräfte wird die gegenwärtige Situation nicht entscheidend verbessert werden können.“



## INTERVIEW

### **Claudia Puglisi im Gespräch mit Marion Dix**

Erste Kriminalhauptkommissarin Marion Dix ist Leiterin der Fortbildung in der Polizeidirektion Hannover. In ihrer jetzigen Funktion wie auch schon als Mitglied der Polizeireformkommission der Polizei Niedersachsen sowie als langjähriges Mitglied im Polizeihauptpersonalrat hat sie sich intensiv mit den Themen Gleichstellung und Diversity befasst.

Das Gespräch führte Polizeioberrätin Claudia Puglisi, Ministerium für Inneres und Sport Niedersachsen.

## **„40 Jahre Erfahrung in Sachen Gleichstellung“**

*Frau Dix, wann und wie sind Sie als Frau in der Polizei aufgenommen worden?*

1973 bin ich als Frau gleichberechtigt als erster Jahrgang direkt bei der Kriminalpolizei des Landes Niedersachsen eingestellt worden. Wir waren die ersten Abiturientinnen und Abiturienten, die in einem verkürzten Verfahren in den gehobenen Dienst aufstiegen. Ich war also Exotin in dreifacher Hinsicht: Frau, Abiturientin und dann auch noch verkürzter Aufstieg. Die Polizei wurde zu diesem Zeitpunkt noch ausgesprochen hierarchisch und autoritär geführt und eine kritische Haltung gegenüber bisherigen Mustern und Diskussionsfreude, zu der gerade wir Frauen neigten, passten nicht so recht in die damals bestehende, autoritäre Organisationskultur. Die Haltung der Praxis gegenüber uns Frauen reichte von neugierig-freundlich bis hin zu einer offenen, starken Ablehnung.

Polizistin war und ist mein Traumberuf. Allerdings habe ich zu Beginn meiner Laufbahn häufig starke Zweifel gehabt, ob ich diesen Beruf überhaupt weiter ausüben wollte. Vorurteile, Anzüglichkeiten und üble Nachrede in Bezug auf uns Frauen und mich persönlich empfand ich teilweise als unerträglich. Gegen Gerüchte ist Mann wie Frau machtlos. Heute sind die Zeiten anders: Es hat sich in der Gesellschaft und in der Polizei viel verändert.

*Sie sind heute Dezernentin für den Fortbildungsbereich in der PD Hannover. War Ihnen Karriere zu Beginn Ihrer Laufbahn wichtig?*

Ich war nie eine Karrieristin, d.h. ich wollte keine Karriere um der Karriere willen machen. Aber ich hatte schon Interesse, in der Polizei weiterzukommen, auch um Veränderungen mitzugestalten. Der Zahn wurde mir allerdings schnell gezogen. Ich passte einfach nicht in die Blaupause der damals „idealen Führungskraft“. In dieser Zeit vollzog sich der Aufstieg noch per Handauflegen. So etwas wie Personalentwicklung oder gar Auswahlgespräche gab es nicht. Anpassung war die Grundlage für Förderung und ich wollte mich nicht verbiegen. Dazu kam noch die Nicht-Wahrnehmung der Leistung von Frauen. Ein Schlüsselerlebnis war für mich eine MoKo-Besprechung, bei der ich eine Spur, die letztendlich zur Überführung der Täter führte, mehrfach vortrug, die aber erst vom MoKo-Leiter aufgegriffen wurde, als sie von einem Kollegen beiläufig wiederholt wurde: Die Werbung eines prominenten Kreditinstituts lässt grüßen!

Progressiv zu sein, sich seine Unabhängigkeit und eine eigene Meinung zu wahren, war im damaligen System nur um den Preis des Außenseitertums möglich – auch für Männer. Und Außenseitertum ist keine gute Grundlage für einen Aufstieg.

*Sie sind in der Polizei Niedersachsen dafür bekannt, dass Sie sich seit vielen Jahren für das Thema Gleichstellung engagieren. Warum ist Ihnen dieses Thema ein Anliegen?*

Mit dem Thema Gleichstellung wollte ich in den ersten Jahren eigentlich nichts zu tun haben – wie die meisten Frauen. Gleichstellung ist kein Thema, das Anerkennung und uneingeschränkten Zuspruch einbringt. Ich bin in meiner Rolle als Landesjugendvorsitzende der GdP dazu gekommen und in das Thema hineingewachsen. Den Bedarf, Gleichstellungsthemen voranzubringen, erkannte ich zwar, war aber zu Beginn der Auffassung, dass sich das mit dem zunehmenden Anteil von Frauen in der Polizei und auch den entsprechenden gesellschaftlichen Impulsen von alleine entwickeln würde, wurde aber bald eines Besseren belehrt. Entwicklungen waren und sind da, aber es ist noch zu wenig, es geht langsam voran und es passiert auch nicht von alleine. Rückblickend hätte ich nicht gedacht, dass alles so zäh ist und so lange dauert.

Jetzt fände ich es geradezu asozial, mich aus dem Thema Gleichstellung zurückzuziehen, insbesondere weil ich 40 Jahre Erfahrungen einbringen kann. Gute Ideen reichen nicht aus. Es braucht Menschen, die sich für die Umsetzung von Ideen engagieren. Mit dem Koalitionsvertrag bekommt das Thema Gleichstellung neuen Rückenwind, daher lohnt es gerade jetzt, sich dafür einzubringen. Und es macht mir immer noch Spaß, Dinge zu verändern.

*Welche Gleichstellungsthemen waren Ihnen in den vergangenen Jahren besonders wichtig?*

Insbesondere zwei Themen fallen mir hier ein: Frauen in Führung sowie die Wirkungslosigkeit des Niedersächsischen Gleichstellungsgesetzes (NGG). Der Anteil von Frauen ist deshalb für mich ein zentraler Aspekt der Gleichstellung, weil, insbesondere durch eine Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte, Gleichstellungsthemen in einer Organisation zu einer Selbstverständlichkeit werden. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn ca. 20% Frauen in allen Führungsebenen der Polizei vertreten sind und Frauen keinen Exotenstatus mehr in Entscheidungsrunden haben. Von einem derartigen Anteil sind wir in vielen Führungsebenen noch weit entfernt.

Und es ist für mich schon erstaunlich wie eine stark an Recht und Gesetz orientierte Polizei sich anmaßt, darüber zu entscheiden, das NGG nicht zu beachten. Ein NGG braucht natürlich auch Promotoren und Promotoren der Gleichstellung. Dazu gehören die Gleichstellungsbeauftragten, die sich mit viel persönlichem Engagement ihrer Aufgabe widmen. Die Frage ist nur, ob sie mit einer ausreichenden Aufgabenzuweisung und mit angemessenen Möglichkeiten der Einflussnahme ausgestattet sind, um über die Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und die Umsetzung des Gedankens des Gender Mainstreaming zu wachen.

*Welche Erfolge sind in Punkto Gleichstellung in der Polizei in den vergangenen 40 Jahren aus Ihrer Perspektive erreicht worden?*

Zunächst ist die Zunahme des Anteils von Frauen in der Polizei zu nennen, aber auch in Führungsfunktionen, wenn auch noch nicht in dem Ausmaß, wie es aus meiner Sicht für die Organisation erforderlich wäre. Zudem sind alle wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für Frauen wie Männer diskriminierungsfrei. Dazu gehören für mich die heutigen familienfördernden Selbstverständlichkeiten wie Teilzeit, Elternzeit oder auch Telearbeit.

*Welche Erfolgsfaktoren haben Ihrer Meinung dazu beigetragen?*

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind, dass ein Minister/eine Ministerin dahinter steht und auch die oberste Entscheidungsebene der Polizei bereit ist, ein Thema voranzutreiben. Wesentliche Pflöcke für die Gleichstellung wurden Anfang der 1990er Jahre in der Polizeireformkommission gesetzt, der ich angehören durfte. Die damaligen Bemühungen und Ergebnisse waren extrem fortschrittlich und haben uns auch im Vergleich zu anderen Länderpolizeien vorwärts gebracht. „Diversity“ – den Begriff kannten wir nicht, wir haben es einfach getan. Wir waren bunt und kreativ. Arbeitsgruppen wurden nicht nur hierarchieübergreifend und über Organisationseinheiten hinweg besetzt, auch Externe wurden beratend beteiligt. Die Themen – so auch Gleichstellung – wurden ganzheitlich betrachtet und diskutiert. Zum anderen ist es dem Engagement einzelner Menschen zu verdanken, wenn Ideen umgesetzt werden. Anerkennung bekommen nur sehr wenige Menschen für sehr wenige Themen. Daher ist es umso mehr zu schätzen, wenn sich Menschen für eine Idee einsetzen, die schon auf den ersten Blick mehr auf Skepsis als auf Begeisterung stößt.

*Welche Rahmenbedingungen würden Sie sich heute für das Thema Gleichstellung wünschen?*

Mein dringlichster Wunsch ist, die negative Entwicklung der Organisationskultur, in der nur noch von oben nach unten diskutiert und entschieden wurde, anzuhalten und umzukehren. Ich wünsche mir wieder Zeiten, die offene, hierarchieübergreifende Diskussionen zulassen, und Strukturen, welche die Kreativität aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern sowie die Promotorinnen und Promotoren fortschrittlicher Ideen nicht bremsen, sondern beflügeln.

*Welche Hinweise und Wünsche möchten Sie Frauen in der Polizei mitgeben?*

Jede Generation muss ihren eigenen Weg finden. Die Frauen in der heutigen Polizei sollen sich den Schneid nicht abkaufen lassen, selbstbewusst sein und aktiv mitgestalten. Um Veränderungen herbeizuführen, braucht es Hartnäckigkeit und Ausdauer. Prozesse brauchen ihre Zeit.

*Und welche Männern?*

Gleichstellung ist nicht nur ein Thema von Frauen für Frauen. Männer sollten die Chancen der Gleichstellung für sich erkennen, auch was das männliche Selbstverständnis betrifft. Von der Idee der Gleichstellung und der Vielfalt in Organisationen profitieren nicht nur Frauen, sondern auch Männer!



## AUSBLICK

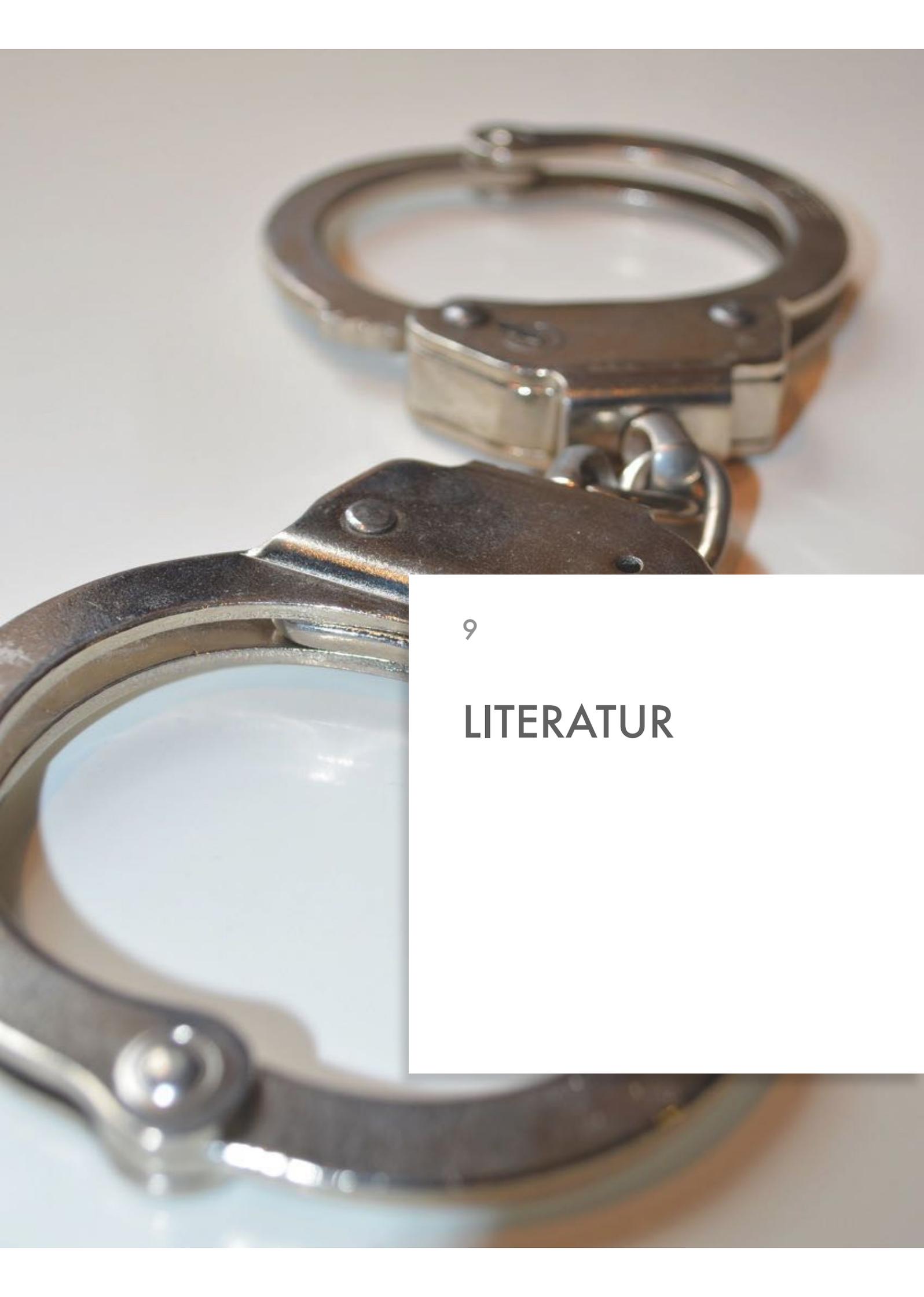
### **Sechs Punkte zu Gleichstellung und Vielfalt**

Im Nachgang zu der Arbeitstagung der Frauen des höheren Dienstes der Polizei Niedersachsen am 27.01.2014 wurden durch das Planungsteam im Zusammenwirken mit der wissenschaftlichen Begleitung im Forschungsprojekt „Frauen in Spitzenfunktionen der Polizei“ folgende Ergebnisse und Handlungsoptionen als Fazit der Arbeitstagung zusammengetragen und festgestellt:

„Vielfalt in der Polizei sollte als Chance der Organisation gesehen und somit gefördert werden – dies gilt nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch hinsichtlich der Herkunft, des Alters oder der beruflichen Hintergründe, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Polizei einbringen. Hierbei geht es nicht darum, sich um Frauen zu „kümmern“, sondern es geht um die Zukunftsfähigkeit der Polizei Niedersachsen. Bürgerinnen und Bürger haben Anspruch auf eine Polizei, die aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen bewältigt. Dem werden wir nur gerecht, wenn wir offen, vielfältig und innovationsfähig sind.“

1. Die Förderung von Frauen in Spitzenfunktionen ist eine herausragende Zukunftsaufgabe der Polizei Niedersachsen. Wir wünschen uns ein klares Bekenntnis der gesamten Führung zu dieser Aufgabe. Die Gleichstellungspläne der Polizeibehörden und der Polizeiakademie enthalten ambitionierte Ziele und werden im angemessenen (auch qualitativen) Controlling auf Wirksamkeit geprüft.
2. Frauen in Spitzenfunktionen werden als Vorbilder wahrgenommen und stellen sich dieser Herausforderung. Wir Frauen bedienen uns Plattformen, die uns sichtbar machen (z.B. als Mentorinnen oder im Rahmen einer Broschüre „Frauen in Spitzenfunktionen“ oder eines entsprechenden Foto-Projektes).
3. Frauen benötigen Netzwerke, um Karriere in der Polizei zu machen. Diese Netzwerke werden wir ausbauen. Wir forcieren die Fortführung der Arbeitstagung für Frauen in Spitzenfunktionen sowie die personelle und technische Unterstützung von Netzwerken und entsprechenden Netzwerktreffen.
4. Frauen (wie auch Männer), die nicht im Vollzug beschäftigt sind, haben im Vergleich weniger Karrierechancen. Wir wollen uns aktiv einbringen, um eine Gleichstellung auch hier zu erreichen. Wir sind eine Polizei. Wir wünschen uns einen fachlichen Austausch mit der eingerichteten Arbeitsgruppe zur Überprüfung von Perspektiven in den Verwaltungsbereichen der Polizei.
5. Auch ältere Frauen sind Leistungsträgerinnen! Die Beschäftigten haben in ihren Lebensphasen jeweils unterschiedliche Ansprüche und zu bewältigende Herausforderungen. Wir setzen uns auch für eine spätere Karriere (z.B. 45+) sowie ein lebensphasen- und biografiebegleitendes Förderprogramm für Frauen und Männer ein, das die Ansprüche an Work-Life-Balance, Familienorientierung und Vielfalt in der Organisation unterstützt.
6. Viele Frauen müssen sich traditionell männlich geprägten Strukturen und Organisationskulturen anpassen. Die Polizei sollte zu einer modernen, offenen, vielfältigen Organisation für Frauen und Männer werden. Wir forcieren eine Überprüfung und Verbesserung der Kommunikationskultur zur Gewährleistung ehrlicher und geschlechtergerechter Kommunikation, aktiver Teilhabe an Organisationsprozessen, mehr Vielfalt in Führungs- und Entscheidungsebenen, Maßnahmen zur sichtbaren Wertschätzung für alle Beschäftigten im oder außerhalb des Vollzugs.

Als eine mögliche Idee zur Umsetzung der o.g. Bedarfe schlagen wir vor, einen Fachkreis einzurichten, der das in der Strategie 2020 erkannte Handlungsfeld „Diversität“ konkret bearbeitet und neben weiteren mit den hier vorgeschlagenen Maßnahmen hinterlegt.



9

## LITERATUR

Behr, R. (2000). Cop Culture: Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Opladen: Leske+Budrich.

Carr-Ruffino, N. (1999). Diversity Success Strategies. Boston: Butterworth-Heinemann. Zitiert nach Lockwood 2005.

Ciesinger, K-G. & Weiling, C. (2008). Effektivität und Effizienz von Diversity. Potenziale und Wirkungen von Instrumenten des Managements von Vielfalt in Unternehmen und Verwaltungen. Tönning: Der Andere Verlag.

Cohnen, H. (2012). Personalentwicklung anders gedacht. Entwurf einer Typologie von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten. *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4/2012, S. 34-35.

Döge, P. (2004). Managing Diversity – Von der Anti-Diskriminierung zur produktiven Gestaltung von Vielfalt, *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, Nr. 3/2004, S. 11-16.

Europäische Kommission (2003). The Costs and Benefits of Diversity; A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Brüssel: EU.

Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, S. 573-598.

Fischbach, A., Klatt, R., Neuendorff, H. & Ciesinger, K.-G. (2012). Potenzial an die Spitze – Frauen in Führungsfunktionen des Polizeidienstes. *præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4/2012, S. 8-9.

Hoff, E.-H., Grothe, S. und Wahl, A. (2002). Erfolg in den Bildungsverläufen von Frauen und Männern – Das Beispiel der Profession Psychologie. *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 56-63.

Krell, G. (2004). Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor. In: Gertraude Krell (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler.

Lockwood, N. R. (2005). Workplace Diversity: Leveraging the Power of Differences for Competitive Advantages; Quarterly Essay der Society for Human Resource Management.

<http://www.shrm.org/research/quarterly/2005/0605R> Quart\_essay.asp.

Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities. Text, Cases and Reading on Organizational Entry, Establishment and Change. Homewood, Ill.: Irwin.

Schein, E. H. (2003). Organisationskultur. Bergisch Gladbach: Kohlhage

Schreyögg, G. (1999). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Schulz, P., Schlotz, W., Wolf, J. & Wüst, S. (2002). Geschlechtsunterschiede bei stressbezogenen Variablen. Der Einfluss der Neigung zur Besorgnis. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23, S. 305-326.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). Management. Wiesbaden: Gabler.

Stuber, M. (2004). Diversity; Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.

Süß, S. & Kleiner, M. (2005a). Diversity-Management's diffusion and design: a study of German DAX-companies and Top-50-U.S.-companies in Germany. Diskussionsbeitrag Nr. 378 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität Hagen.

Süß, S. & Kleiner, M. (2005b). Diversity-Management: Erfolgskonzept oder Modetrend? Unveröffentlichter Forschungsbericht.

Weber, M. (1968). Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen: J.C.B.Mohr.