

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg



Großer Berlin 14
06108 Halle/Saale
Telefon: +49 (0)345 96396 00
Telefax: +49 (0)345 96396 01
info@zsh.uni-halle.de
www.zsh-online.de

LIFT-Qualifizierung von Frauen in & für Führungspositionen



Kurzfassung der Ergebnisse der Wissenschaftlichen Evaluation

Rebekka Heyme

Eine Studie im Auftrag der Diakonie Mitteldeutschland im Rahmen des Projektes „LIFT - Qualifizierung für Frauen in & für Führungspositionen“.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Autorin.

Alle Rechte vorbehalten.

Ziele der Qualifizierungsmaßnahme LIFT

Noch immer sind Frauen in Führungspositionen selten vertreten. Dies gilt nicht nur in der Erwerbswirtschaft, sondern auch in der Sozialwirtschaft. Die Diakonie Mitteldeutschland hat es sich deshalb zur Aufgabe gemacht, ein Qualifizierungsangebot für Frauen in und für Führungspositionen zu entwickeln. Durch die Initiative LIFT sollen weibliche Beschäftigte auf unterschiedlichen Stufen der Karriere qualifiziert, beraten und in beruflichen Veränderungsprozessen individuell begleitet werden.

Ausgangspunkt dafür ist, die Frauen in der Übernahme von Führungsaufgaben zu stärken, indem durch erfahrungsorientierte Vermittlung von Fachwissen benötigte Fähigkeiten entwickelt und vorhandene Fähigkeiten und Potentiale bewusst gemacht werden.

Die Teilnehmerinnen sollen Wertschätzung für Ihre Leistungen und individuelles Feedback erhalten. Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit mit „Gleichen“ können sie sich mit den Anforderungen an Führungspositionen transparent auseinandersetzen. Darüberhinaus sollen konkrete Schritte des Aufstiegs auf der Karriereleiter identifiziert und reflektiert werden.

Ziele der wissenschaftlichen Evaluation der Qualifizierungsmaßnahme LIFT

Die wissenschaftliche Evaluierung der Qualifizierungsmaßnahme verfolgt zwei aufeinander aufbauende und sich ergänzende Ziele. Methodisch wurde dies mittels dreimaliger Befragung der Teilnehmerinnen, qualitativer Interviews mit den Teilnehmerinnen und einer Befragung der Arbeitgeber/-innen umgesetzt.

Zum einen wird der Frage nachgegangen, welche Faktoren sich für die Entwicklung von Karriereambitionen der Frauen und auch für deren Karriereverläufe positiv und negativ ausgewirkt haben. Was motiviert die Teilnehmerinnen zur Übernahme von Führungsverantwortung? Was schreckt sie ab? Welchen Hindernissen stehen und/oder standen sie gegenüber? Was hat sie bei der Verfolgung ihrer beruflichen Ziele unterstützt?

Der zweite Teil der Evaluation nimmt die konkrete Qualifizierungsmaßnahme LIFT in den Blick. Im zweiten Teil geht es zunächst darum, was sich im Verlauf und im Anschluss an die einjährige Qualifizierung in der konkreten beruflichen Situation der Teilnehmerinnen verändert hat. Aber auch Veränderungen, die sich – noch nicht – in einer Veränderung der beruflichen Situation niedergeschlagen haben, werden hier betrachtet: Wie hat sich die Wahrnehmung ihrer beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten verändert? Gibt es Situationen, mit denen sie nun anders umgehen als zuvor und wenn ja, in welcher Weise? Haben sie neue Kompetenzen entwickelt und wenn ja welche? Hat sich die Selbstwahrnehmung der Teilnehmerinnen verändert und wenn ja, inwiefern? Zudem kommen Faktoren, die diese Veränderungen beeinflussen, in den Blick. Was unterstützt die Frauen dabei, sich nun in beruflichen Situationen anders zu verhalten und was hält sie davon ab? Dieser Teil zielt insbesondere darauf ab, Potenziale innerhalb des Qualifizierungsrahmens und außerhalb zu identifizieren, die dazu beitragen können, den Lern- und Transfererfolg einer solchen Qualifizierung zu optimieren. Die im Folgenden noch einmal stichwortartig aufgeführten Evaluationsziele bilden die Struktur des vorliegenden Berichts.

- Identifikation persönlicher und organisationsstruktureller Einflüsse auf die Karriereambitionen und -verläufe der Teilnehmerinnen
- Bestimmung der Lern- und Transfererfolge und der Einflussfaktoren

I Identifikation persönlicher und organisationsstruktureller Einflüsse auf die Karriereambitionen und -verläufe der Teilnehmerinnen

Karriereverläufe

Zwei Drittel der Teilnehmerinnen der Qualifizierung sind bereits in Führungspositionen, sie leiten einen Zuständigkeitsbereich innerhalb einer Einrichtung oder eine gesamte Einrichtung. Frauen ohne Führungspositionen sind z.T. trotzdem weisungsbefugt aber für einen wesentlich kleineren Personenkreis. In ihre Führungspositionen kamen die befragten LIFT-Teilnehmerinnen besonders häufig durch Beförderungen oder dadurch, dass die Personalabteilung oder andere Entscheidungsbefugte auf die Frauen aufmerksam wurden.

Ungefähr zwei Drittel der befragten Frauen sind auf ihrem beruflichen Werdegang schon Hindernissen begegnet, die am häufigsten in Personen und Strukturen im Arbeitskontext gesehen werden. Als förderliche Faktoren werden von den Frauen ihr fachliches Wissen, Charaktereigenschaften wie Leistungswille und Teamgeist und das private Umfeld aufgeführt. Frauenfördermaßnahmen haben für die Befragten bislang kaum eine Rolle gespielt.

Sehr viele Frauen haben im Verlauf ihres bisherigen Berufslebens Personen kennengelernt, die ihren Berufsweg positiv beeinflusst haben. Meist waren dies Vorgesetzte oder andere hierarchisch übergeordnete Personen in den Organisationen. Berufliche Vorbilder können hingegen gerade einmal ein Drittel der Teilnehmerinnen benennen. Fehlende weibliche Karrierevorbilder machen es Frauen schwerer, sich an anderen Führungspersonen zu orientieren.

Derzeitige berufliche Tätigkeit

Am wichtigsten an ihrem Beruf ist den Frauen, dass die Tätigkeiten interessant und abwechslungsreich sind. Und genau so schätzen sie auch ihre Arbeit ein: abwechslungsreich und interessant. Allerdings zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Wünschen und empfundener Realität in den Bereichen Einkommens- und Aufstiegschancen. Deutlich mehr Frauen messen diesen Aspekten ihrer beruflichen Tätigkeit eine hohe Bedeutung zu, als sie derzeit gute Einkommens und Aufstiegsmöglichkeiten für sich erkennen können.

Die Führungstätigkeit bzw. die Aufstiegsorientierung steht für die Seminarteilnehmerinnen klar im Fokus ihrer beruflichen Zukunftsorientierung: Die Frauen in Führungspositionen wollen ihre Stellung ausbauen, Frauen die sich noch nicht in leitenden Positionen befinden, planen, sich darauf vorzubereiten und darin einzuarbeiten.

Persönlichkeit

Die Untersuchung der Selbstwahrnehmung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale im Vergleich zwischen den Seminarteilnehmerinnen in und denen ohne Führungspositionen zeigt Hinweise auf ein günstigeres Selbstbild der Führungsfrauen: Sie schätzen die typischerweise für Männer sozial erwünschten Eigenschaften zwar nicht höher ein, dafür sehen sie positive Eigenschaften, die gesellschaftlich Frauen zugeschrieben werden, bei sich stärker ausgeprägt. Sie empfinden sich seltener als fremdbestimmt. Sowohl im ganz Allgemeinen aber auch speziell auf führungsbezogene Herausforderungen bezogen schätzen sie ihre eigenen Kompetenzen, mit unerwarteten, schwierigen Situationen umzugehen höher ein.

Privater Kontext

Die privaten Kontexte der befragten LIFT-Teilnehmerinnen sind in hohem Maße lebenszyklisch geprägt. Die Frauen ohne Führungspositionen sind im Durchschnitt fünf Jahre jünger, haben daher noch häufiger betreuungspflichtige Kinder und seltener zu pflegende Angehörige.

Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse sind unter den befragten Frauen selten, die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der Frauen in und ohne Führungsposition unterscheidet sich vor allem durch die Überstundenzahl: Frauen in Führungspositionen machen deutlich mehr (mehr als 10 Stunden pro Woche) Überstunden. Nicht untypisch ist eine (manchmal von dem Unternehmen erwartete, manchmal aber auch von den Berufstätigen selbst auferlegte) besonders hohe Präsenz in Führungstätigkeiten, was Frauen häufiger davon abhält, solche Funktionen zu übernehmen.

Vermutlich aufgrund der – Überstunden bedingten – wesentlich höheren Arbeitszeit, geben die Frauen in Führungspositionen anteilig häufiger Konflikte bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben an. Darunter leiden noch häufiger als Familien- oder Hausarbeitsangelegenheiten nach Empfinden der Frauen die eigenen Freizeit- und Genussaktivitäten.

Organisationsstruktureller Kontext

Trotz des besonders hohen Anteils von Frauen unter den Beschäftigten und auch in den Führungspositionen in der Sozialwirtschaft weist die Befragung der entsendenden Einrichtungen das typische Stufenmuster in Organisationen aus: Je höher die hierarchische Position, desto geringer der Frauenanteil. Ein Bewusstsein über die Problematik dieser disproportionalen Verteilung existiert unter den befragten Arbeitgeber/-innen jedoch nicht.

Die Einrichtungen, in denen die LIFT-Teilnehmerinnen arbeiten, sind sich der besonderen Umstände, unter denen Frauen arbeiten, bewusst. Entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance werden schon von (fast) allen Einrichtungen umgesetzt. Diese Maßnahmen helfen, die Beschäftigungsfähigkeit von Frauen zu ermöglichen bzw. abzusichern. Spezielle Karrierefördermaßnahmen fehlen in den Einrichtungen jedoch noch vollkommen und sollten – in institutionell-verankerter Form – ergänzend eingerichtet werden.

Führungsverständnis

Mit „Karriere“ verbinden fast die meisten befragten Frauen, die Übernahme von Verantwortung. Unter einer idealen Führungskraft stellen sie sich Personen vor, die sich durch besondere Fachkompetenz und Durchsetzungsfähigkeit auszeichnen. Ihren Arbeitgeber/-innen hingegen erscheint Durchsetzungsfähigkeit weniger relevant für Führungskräfte. Sie messen Kommunikationsfähigkeit gefolgt von Führungsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit die höchste Bedeutung zu.

Die LIFT-Teilnehmerinnen sehen sich vor allem aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Berufserfahrung für Führungspositionen qualifiziert. Sie betrachten sich zudem als besonders leistungsfähig, kooperationsfähig, flexibel und gewissenhaft. Es offenbart sich allerdings ein Paradoxon: Die befragten Frauen, die sich überwiegend bereits in Führungspositionen befinden, empfinden sich besonders selten als durchsetzungsfähig. Damit schreiben sie sich eine der Eigenschaften, die sie für Führungskräfte am wichtigsten halten, selbst nicht zu.

Dies kann mit der starken geschlechterstereotypen Behaftung von Führungskräfteidealen und dazugehörigen idealtypischen Eigenschaften zusammenhängen. Denn sowohl die Teilnehmerinnen als auch ihre Arbeitgeber/-innen empfinden Durchsetzungsfähigkeit als eine eher bei Männern als bei Frauen ausgeprägte Eigenschaft. Da es sich bei den befragten Teilnehmerinnen ausschließlich um Frauen handelt, könnte die Einschätzung, sie selbst verfügten über vergleichsweise wenig Durchsetzungsvermögen, auf ihr Selbstverständnis und ihre Sozialisation als Frauen zurückzuführen sein. Die besonders hohe Bewertung dieser Eigenschaft für Führungskräfte hingegen könnte mit dem stereotypen Führungsbild zu tun haben.

Als Ursachen für die derzeitige Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen werden sowohl von den Arbeitgeber/-innen als auch von den Teilnehmerinnen am häufigsten die männlich geprägten Unternehmensstrukturen genannt. Auch der Mangel an weiblichen Vorbildern gehört zu den von beiden Gruppen am häufigsten genannten Gründen.

II Evaluation der Qualifizierung LIFT

Die Gesamteinschätzung der Qualifizierungsinitiative LIFT fällt mit einem Mittelwert von 1,23 „sehr gut“ aus. Sowohl die Organisation durch die Projektverantwortlichen als auch die Dozent/-innen werden hoch gelobt. Der Praxisbezug der Qualifikationsinhalte wurde schon während der Seminare hergestellt und dadurch Interesse bei den Teilnehmerinnen geweckt, das Erlernte in ihrer eigenen beruflichen Praxis auszuprobieren.

Die Motivation der Teilnehmerinnen, an der Qualifizierung LIFT teilzunehmen, besteht zu Beginn vor allem darin, Fachwissen und Zusatzqualifikation für ihre (angestrebte) berufliche Position zu erwerben. Die Aneignung klassischen Fachwissens war in der Qualifizierung jedoch nicht als reguläres Modul, sondern innerhalb von Wahlmodulen vorgesehen. Dies löst zum einen zunächst Irritationen bei einigen Teilnehmerinnen aus und führt zum anderen zu Bedauern darüber, dass aufgrund der zeitlichen Überschneidung in der Durchführung der Seminare auf Module verzichtet werden musste.

Zum Ende der Qualifizierung meinen die Teilnehmerinnen, dass die Reflexion ihres eigenen (Konflikt-)verhaltens und die Methode der kollegialen Beratung die wichtigsten Inhalte gewesen sind. Ein halbes Jahr später gewinnt neben der kollegialen Beratung das Coaching und Kommunikationstraining an Bedeutung.

Nach eigener Einschätzung hat LIFT schon zum Ende der Seminarreihe dazu beigetragen, dass die Teilnehmerinnen ihr eigenes Verhalten (anders) reflektieren und (dadurch) ihren Führungsstil und ihren Umgang mit Konflikten verbessern konnten.

Ein halbes Jahr nach Beendigung der Fortbildung zeigt sich, gemessen an der Häufigkeit der Anwendung von Qualifikationsinhalten, eine interessante Verschiebung. Während vorher die Reflexion des eigenen Verhaltens am häufigsten genannt wurde, die Umsetzung noch eher „im Kopf“ stattfand bzw. eher nach innen gerichtet war, beziehen sich die beiden häufigsten Anwendungsbereiche Kommunikation und Konfliktverhalten nun auf Interaktionen mit anderen Personen im Arbeitskontext.

Auf die Frage danach, wobei LIFT ihnen geholfen habe, wird von den Qualifizierungsteilnehmerinnen am häufigsten angegeben, LIFT hätte sie darin gestärkt, sich ihrer Fähigkeiten bewusst zu werden, diese besser einsetzen zu können und ihr Führungsverhalten zu verbessern.

Die indirekte Untersuchung des Transfererfolgs durch die Abfrage der gleichen Fragen zu unterschiedlichen Zeitpunkten zeigt auch, dass sich die Selbstwahrnehmung der Teilnehmerinnen als Führungskraft verändert. Nicht „nur“, dass sie selbst eine Verbesserung ihres Führungsverhaltens wahrnehmen, der Vergleich der Selbsteinschätzung verschiedener führungsrelevanter Fähigkeiten zeigt auch, dass gerade die Eigenschaften, die die Teilnehmerinnen für besonders relevant für Führungskräfte halten und die sie sich selbst aufgrund der geschlechterstereotypen Attribution besonders selten zugeschrieben hatten – Durchsetzungsfähigkeit und Führungsfähigkeit – sich deutlich erhöht haben. Auch bei der allgemeinen und beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung steigen die Werte im Laufe der Qualifizierung und im Anschluss daran an.

Dafür, Lerninhalte während des Qualifizierungsverlaufs und danach tatsächlich umzusetzen und in den Arbeitsprozess einzubringen, wird die eigene Motivation, das z.T. neu erworbene Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und auch das Coaching als ausschlaggebend angesehen. Solange die Interventionsgruppen noch zusammen getroffen sind, sind sie von den Teilnehmerinnen auch als große Unterstützung wahrgenommen worden.

Wenn die LIFT-Teilnehmerinnen die Lerninhalte in ihrer beruflichen Praxis nicht anwenden können, liegt es ihrer Einschätzung zufolge meistens daran, dass die Zeit dafür fehlt, es z.B. durch krankheitsbedingte Ausfälle an Personal mangelt oder andere unvorhergesehene Ereignisse eintreten.

Viele der Frauen werden in den Einrichtungen durch ihre Kolleg/-innen und/oder Vorgesetzten bei der Anwendung des Erlernten unterstützt. Die Unterstützung, die sie von ihren Vorgesetzten erhalten, beläuft sich meist auf Lob und verbale Unterstützung. Die Wünsche der Teilnehmerinnen gehen allerdings darüber hinaus. Sie wünschen noch häufiger die Übertragung spezieller Aufgaben, um Inhalte der Qualifizierung umsetzen zu können und die Entwicklung eines Maßnahmenplans zur Festlegung beruflicher Ziele.

Von den Angeboten die im Rahmen von LIFT über den Rahmen der eigentlichen Seminarreihe hinaus an die Teilnehmerinnen gerichtet worden sind, haben die Frauen insbesondere das Coaching und den weiteren Austausch mit Semarteilnehmerinnen zu schätzen gelernt.

Fazit

Frauen sind in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert. Auch in einem Wirtschaftszweig wie der Sozialwirtschaft, in der mehr als drei Viertel aller Beschäftigten weiblich sind, sind Frauen in höheren hierarchischen Positionen verhältnismäßig selten anzutreffen.

Dies ist in den 29 befragten Einrichtungen nicht anders: Je höher die hierarchische Position, desto geringer der Frauenanteil. Ein Bewusstsein über die Problematik dieser disproportionalen Verteilung existiert unter den befragten Arbeitgeber/-innen und Personalverantwortlichen jedoch nicht. Es fehlt daher häufig noch die Einsicht in den besonderen – über Vereinbarkeitsangebote hinausgehenden – Bedarf von Frauen an Karrierefördermaßnahmen.

Die befragten Frauen in Führungspositionen bzw. mit Führungsambitionen äußern Wünsche nach einer (strategischen) Karriereplanung und regelmäßigem Feedback zu ihrer beruflichen Entwicklung. Sie müssen diese Bedürfnisse gegenüber ihren Vorgesetzten (noch stärker) formulieren und einfordern. Die Mitarbeiterjahresgespräche könnten z.B. dafür genutzt werden, Karriereplanung und

berufliche Ziele deutlicher zu kommunizieren und notwendige Schritte zur Realisierung zu besprechen.

Die befragten Frauen und ihre Arbeitgeber/-innen meinen, die Ursache der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen liege vor allem in den männlich geprägten Unternehmensstrukturen. Viele der LIFT-Teilnehmerinnen haben schon am eigenen Leib erfahren, wie sie durch Strukturen im Arbeitskontext in ihrem beruflichen Werdegang gehindert wurden. Als ein Beispiel männlich geprägter Strukturen sei hier auf die Arbeitszeit verwiesen. Die fortwährende Verknüpfung der Vorstellung von Führungskräften mit einer Vollzeit-vor-Ort-Arbeitskraft verhindert einerseits Aufstiege von Frauen, die in den Auswahlverfahren einfach übergangen werden, da ihnen qua Geschlecht (z.T. in Kombination mit Alter) nicht zugetraut wird, allzeit präsent zu sein. Gleichzeitig trägt der Habitus der Präsenzkultur zu Vereinbarkeitsproblemen für weibliche Führungskräfte bei, die aufgrund traditioneller Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern in größerem Umfang mit der Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen und Hausarbeit befasst sind.

Die Bedeutung eines Mangels an weiblichen Vorbildern für die vertikale Geschlechtersegregation wird von beiden Befragtengruppen ebenfalls besonders hoch eingeschätzt. Auch dies spiegelt sich in der individuellen Erfahrung der Teilnehmerinnen wider, die eher selten angeben, auf ihrem Berufsweg Vorbilder gehabt zu haben. Die Relevanz der Knappheit wird verstärkt, wenn man die Ergebnisse zu den geschlechterstereotypen Führungskräfteidealen verknüpft. Erst die Erfahrung weiblicher Führungskräfte ermöglicht es, nicht nur diese als persönliche Vorbilder für sich zu entdecken, sondern auch, neue nicht männlich geprägte Führungskräftevorstellungen zu entwickeln.

Die Bestandsaufnahme ergibt, dass die Frage nach Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft noch immer nicht überholt ist. Eine Qualifizierung wie LIFT, kann nicht den Anspruch haben, sämtlichen Aufstiegs- und Karrierehindernissen von Frauen mit Karriereambitionen zu begegnen. Aber gerade weil unter den Vorgesetzten nur wenig Einsicht in das Ungleichgewicht in den höheren Hierarchieebenen vorhanden ist, sollten Qualifizierungen von Frauen in und für Führungspositionen die in ihrem Rahmen liegenden Möglichkeiten zur Einbindung der Organisationen nutzen. Innerhalb der Initiative LIFT wurden die Arbeitgeber/-innen z.B. zur Abschlussveranstaltung eingeladen und Angebote zum Teamcoaching in den Einrichtungen unterbreitet. An dieser Stelle könnten sich für andere Initiativen, die sich der Problematik der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen widmen, noch weitere innovative Ansatzpunkte ergeben.

Durch die Initiative LIFT sollen weibliche Beschäftigte auf unterschiedlichen Stufen der Karriere qualifiziert, beraten und in beruflichen Veränderungsprozessen individuell begleitet werden. Ausgangspunkt dafür ist, die Frauen in der Übernahme von Führungsaufgaben zu stärken, indem benötigte Fähigkeiten vermittelt und vorhandene Fähigkeiten bewusst gemacht werden. Dieses Konzept eines Führungskräfte Trainings, das bei der Selbstwahrnehmung der Teilnehmerinnen ansetzt, hat seine Berechtigung. Denn die offengelegte geschlechterstereotype Führungskräfteattribution schlägt sich, wie gezeigt werden konnte, in der Selbstwahrnehmung der Frauen bzw. ihrer Führungskompetenzen nieder. In dieser Hinsicht kann im Zusammenhang mit der Qualifizierung eine Veränderung hin zu einem günstigeren Selbstbild festgestellt werden, indem in der Wahrnehmung die eigene Führungsfähigkeit und anderer führungsrelevante Fähigkeiten gestärkt wurden. Was die Qualifizierung den Teilnehmerinnen allerdings noch nicht in einem solchen Umfang verdeutlicht hat, ist die Geschlechtsspezifität. Zur Definition der Rolle speziell als Frau in einer Leitungsposition hat LIFT

vergleichsweise selten beigetragen. Die vorliegende Untersuchung belegt diese Relevanz der Geschlechtszugehörigkeit innerhalb von Berufs- und Karrierewegen jedoch noch einmal. Ohne die Anerkennung der Geschlechtsspezifität ist es schwierig Geschlechter- und Führungskräftestereotype, die als „Barrieren in den Köpfen“ zur Reproduktion der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beitragen, zu überwinden.

Möglicherweise als Folge der noch nicht genügend eindrücklich vermittelten Relevanz der Geschlechterproblematik in Karriereverläufen ist festzustellen, dass die Teilnehmerinnen die Bedeutung strategischen Netzwerkes innerhalb der Seminare noch nicht erkannt haben. Einerseits lassen sich zwar Hinweise finden, die u.U. darauf hindeuten, dass sich das Netzwerkverständnis einiger Frauen im Zuge von LIFT verändert hat. Von der Projektverantwortung ist die Wichtigkeit eines Karrierenetzes für die Frauen aufgegriffen worden, indem im Anschluss an die Seminarreihe die Initiierung eines solchen Netzwerkes angestoßen und erste Netzwerkveranstaltungen organisiert und durchgeführt sind/werden. Im Rahmen einer Fortführung der Qualifizierungsinitiative sollte diesem zentralen Thema jedoch an passender Stelle schon innerhalb der Seminare mehr Bedeutung beigemessen werden. Denn der Wunsch, den Austausch zwischen den Seminarteilnehmerinnen fortzuführen wird sowohl in den schriftlichen Befragungen als auch in den qualitativen Interviews mehrfach geäußert. Solange aber die Bedeutung strategischen Netzwerkes für sie unklar bleibt, ist weder die weiterführende, selbstständige Organisation und Durchführung von Netzwerktreffen noch der Charakter als strategisches, berufliches Karrierenetzwirk nachhaltig gesichert.

Die geschlechts- und branchenbezogene Beschränkung der Teilnehmer/-innen muss vor dem Hintergrund der Geschlechtergerechtigkeit eingeschätzt werden. Auch karriereorientierten Männern sollten im Rahmen von Nachwuchskräfteförderung Führungskräfteseminare angeboten werden, die sich u.a. auf ihre Selbstwahrnehmung konzentrieren und gegebenenfalls spezifische Herausforderungen und Tabuthemen männlicher Berufsbiografien wie z.B. die Anerkennung von Familienorientierung und einem Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei männlichen Führungskräften thematisieren. Zudem sind Stereotypen von Frauen und Männern, ihren Eigenschaften und Fähigkeiten gesamtgesellschaftlich wirksam. Zur Überwindung der Geschlechterungleichheit müssen auch Männer Vorurteile über Frauen (in Führungspositionen) abbauen.

Eine geschlechtergemischte Qualifizierungsinitiative könnte in diesem Zusammenhang beiden Geschlechtern die Voreingenommenheit von eigen- und gegengeschlechtlichen Rollenbildern nehmen sowie einen progressiven Umgang damit ermöglichen.

Andererseits ist nicht auszuschließen, dass im Falle eines so stark normativ aufgeladenen Themas wie Geschlechterstereotype und -ideale aber auch bei weniger heiklen Themen die Gleichgeschlechtlichkeit der Teilnehmerinnen zu einer besonderen Offenheit Gelegenheit geben. Ähnliches gilt für die branchenspezifische Zugangsbeschränkung. Eine Öffnung bietet das Potenzial eines fruchtbaren Austausches zwischen Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen mit ganz unterschiedlichen Handlungspraxen und Lösungsmustern. Genauso birgt eine solche Öffnung aber auch die Gefahr, dass die Problemlagen zu heterogen sein könnten und der Dialog unter den Teilnehmer/-innen, die nicht „in einem Boot“ sitzen, darunter leidet.

Wir Danken allen Beteiligten für ihre Mitwirkung und die Beantwortung unserer Fragen!

**Für Anregungen, Diskussionsbedarf und Fragen
stehen wir gern zur Verfügung:**

Lysan Escher

Projektleiterin LIFT
Diakonie Mitteldeutschland

Merseburger Straße 44
06110 Halle (Saale)

Telefon: 0345 122 99 392
Fax: 0345 122 99 397
E-Mail: escher@diakonie-ekm.de
Internet: www.diakonie-mitteldeutschland.de

Rebekka Heyme

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Großer Berlin 14
06108 Halle

Telefon: 0345 963 9600
Fax: 0345 963 9601
E-Mail: info@zsh.uni-halle.de
Internet: www.zsh-online.de

Das Projekt LIFT wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.