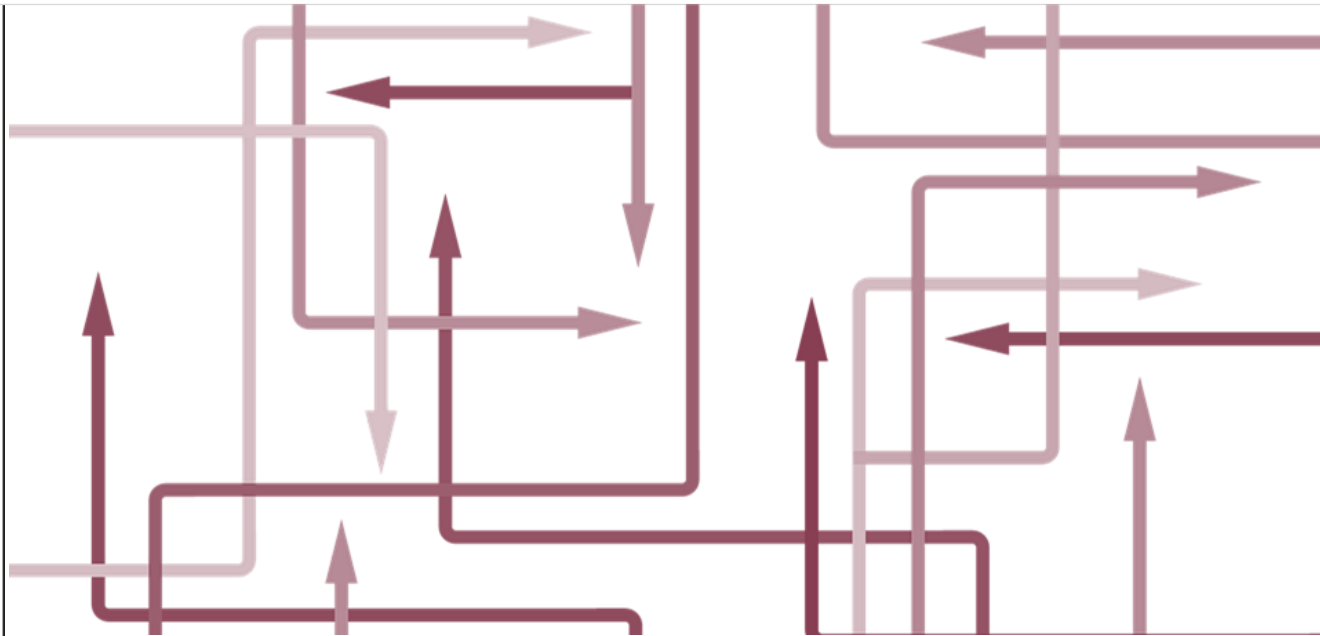




**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



# FRAUEN TUN, MÄNNER ENTSCHEIDEN?

Frauen und die Gläserne Decke  
im Gesundheits- und Sozialwesen





# Agenda

- Führung im Gesundheits- und Sozialwesen
- Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland
- Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?
- Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen“



# Agenda

## — Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

— Führung/ Leitung/ Management?

— Was macht Führung im Gesundheits- und Sozialwesen aus?

— Wie hoch sind die Frauenanteile in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen?

— Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

— Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?

— Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen“



# Führung im Gesundheits- und Sozialwesen



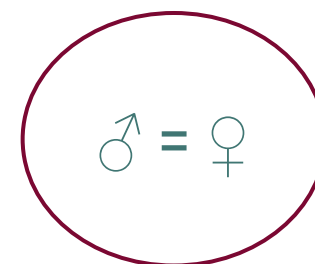
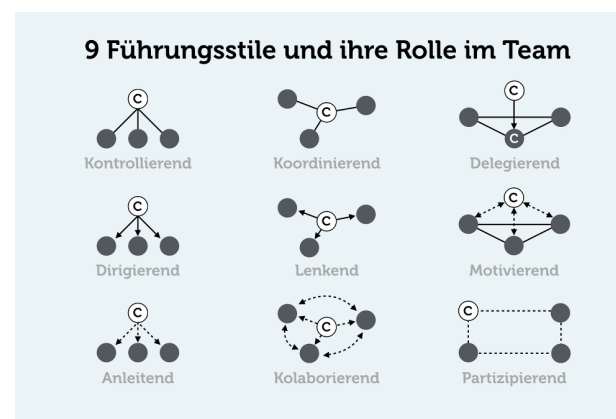
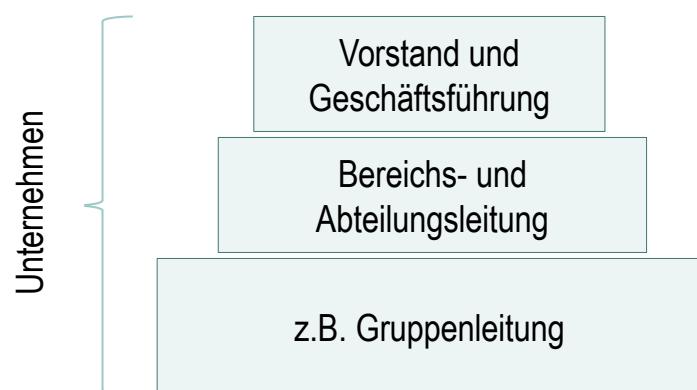
- „[...] tritt dort zutage, wo Personen über **Interaktionen** miteinander verbunden sind“ (Müller, U. 2014, S. 25)
- „[...] wenn das Handeln von Personen einer **Koordination** im Hinblick auf angestrebte Ziele bedarf“ (Schreyögg/ Koch 2010; zit. nach Müller, U. 2014, S. 25)
- „**zielbezogene Einflussnahme**“ (Rosenstiel 2014; zit. nach Müller, D. 2016, S. 12)
- „als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und **wechselseitige, soziale Beeinflussung** zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (Wunderer 2006, S. 4; zit. nach Müller, U. 2014, S. 25)



# Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

## Wer ist eine Führungskraft?

- leitende Aufgaben
- Weisungs- und Entscheidungsbefugnis in Personal- und Sachverantwortung  
Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder auf dessen Teilbereiche (vgl. Krell 2010, S. 428)
- Sanktionspotenzial (vgl. Müller, U. 2014, S. 26)





# Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

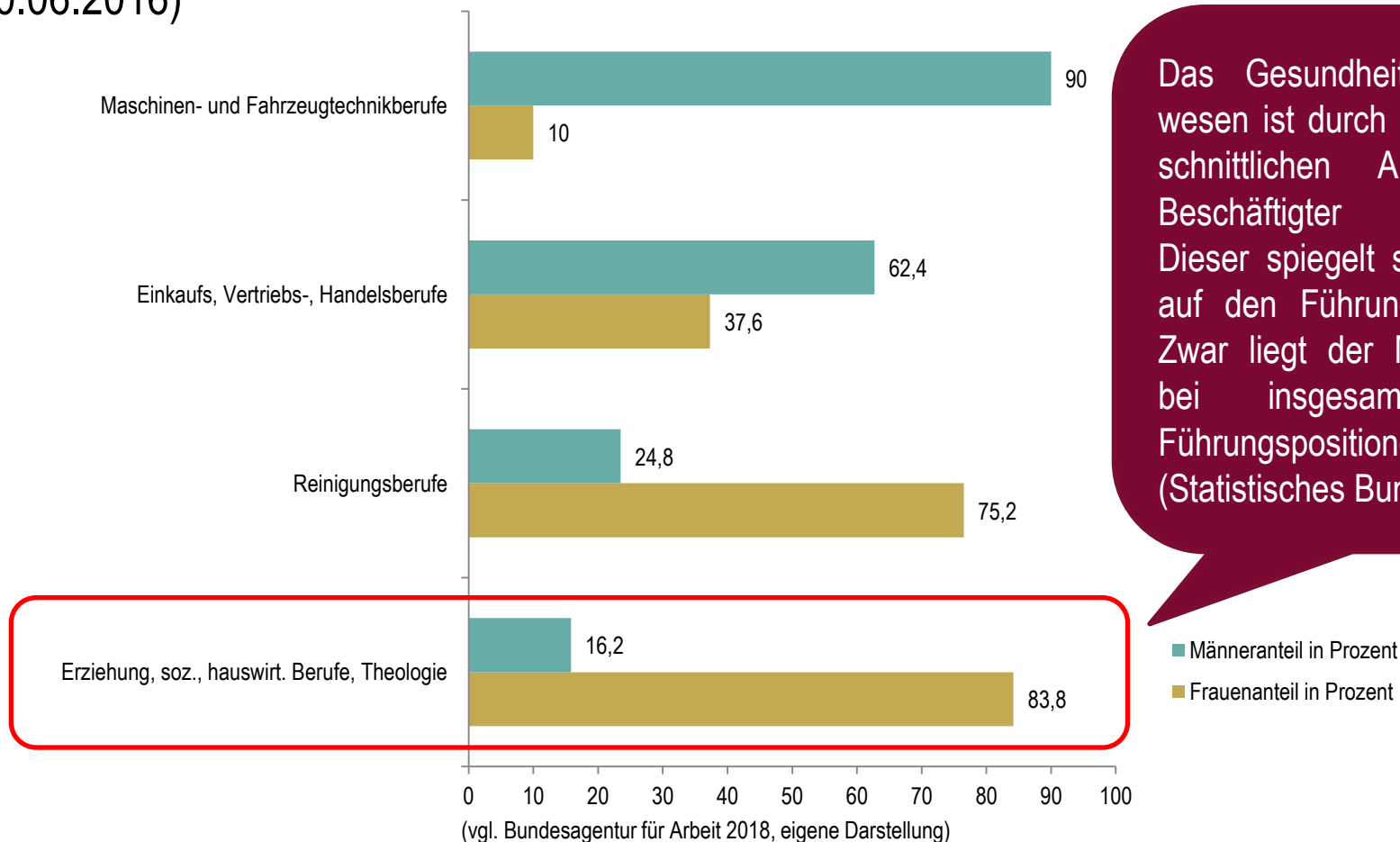
- Gesundheits- und Sozialbranche ist sehr heterogen
- „die“ Führungskraft des Gesundheits- und Sozialwesens gibt es nicht
- für Führung gibt es kein „Patentrezept“
  
- Eine gute Führungskraft (mögliche Erwartungen) . . .
  - merkt man nicht, ist aber da, wenn man sie braucht,
  - stellt sich auf Menschen, unterschiedliche Situationen und Kontexte ein,
  - weiß, wie der Mensch „funktioniert“, was ihn antreibt, was ihn motiviert, was ihn aber auch hindert (→ mehr als eine rein ökonomische Sicht),
  - verfügt über internale Kontrollüberzeugung und Führungskompetenzen.





# Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

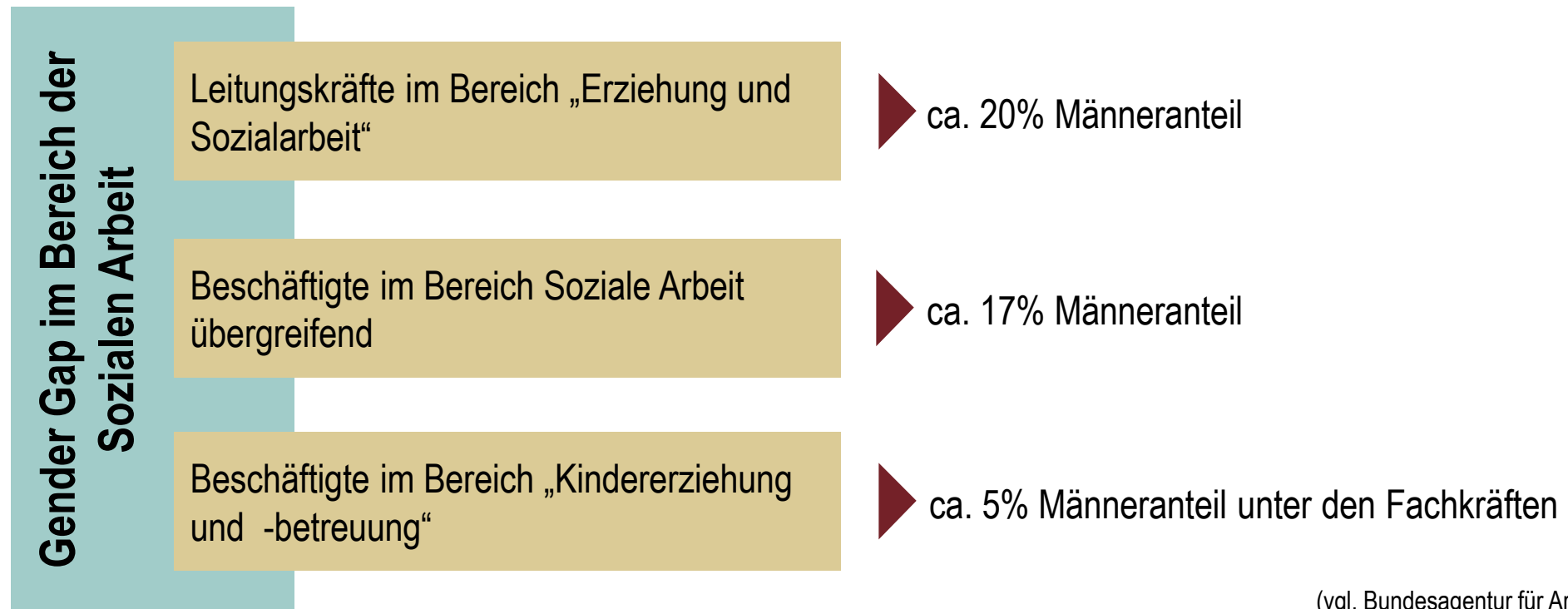
Frauen- und Männeranteil in ausgewählten Berufsgruppen in Deutschland  
(Stand: 30.06.2016)





# Führung im Gesundheits- und Sozialwesen

— Gender Gap (= „Geschlechterlücke oder -kluft“) und Arbeitsmarktsegregation



(vgl. Bundesagentur für Arbeit 2016)





# Agenda

- Führung im Gesundheits- und Sozialwesen
- **Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland**
  - Was ist die Gläserne Decke?
  - Warum sind Frauen in Führungspositionen so wichtig?
  - Was wurde bisher getan?
  - Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?
- Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?
- Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen“



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



- Ungleichheit bezieht sich auf die Aufstiegschancen von Frauen
- Ungleichheit ist auf höheren Unternehmensebenen größer
- Ungleichheit nimmt im Laufe der Karriere zu
- Ungleichheit ist nicht erklärbar mit arbeitsbezogenen Eigenschaften der Beschäftigten!



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

## Warum sind Frauen in Führungspositionen so wichtig?

### Aspekte der Gleichstellung

- Gleichheitsgrundsatz
- Geschlechtergerechtigkeit
- Beseitigung bestehender Nachteile von Frauen und die aktive Förderung der tatsächlichen Gleichstellung
- Schaffung neuer Optionen der Lebensgestaltung auch für Männer

### Gebot der ökonomischen Vernunft

- Zusammenhang von Frauenanteil in Führungspositionen und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen; Diversity
- Bedarf an höher qualifizierten Fach- und Führungskräften angesichts des demografischen Wandels
- Beitrag zum Familieneinkommen



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

## Was wurde getan, um den Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

- 24. Juni 1994: Frauenfördergesetz + Gesetz über die Berufung und Entsendung von Frauen und Männern in Gremien im Einflussbereich des Bundes
- 30. November 2001: Bundesgleichstellungsgesetz
- Deutscher Corporate Governance Kodex
- 24. April 2015: Bundesgremienbesetzungsgesetz (BGremBG)
- seit 01. Januar 2016: **Frauenquote**



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland





# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Fehlt Frauen die Qualifikation?

- im Jahre 2017 waren 50,8% der Studienabsolvent/innen Frauen (Statistisches Bundesamt 2018)
- Deutschland verfügt über großes Potenzial an weiblichen Führungskräften
- Führungskompetenz ist niemandem in die Wiege gelegt, sondern muss erworben und erprobt werden
- fehlende Selbstsicherheit/ fehlendes Selbstbewusstsein



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



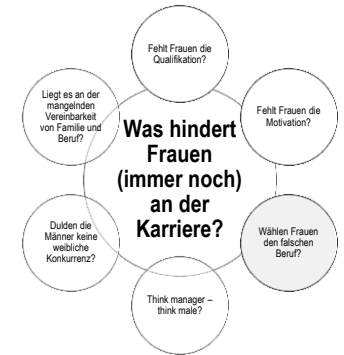
## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Fehlt Frauen die Motivation?

- Frauen weisen geringere Führungsmotivation auf als Männer (vgl. Schuh et al. 2014), haben aber ähnliche Leistungsmotive.
- Dass viele nicht aufsteigen wollen, hat häufig mit Machtausübung zu tun.
- Wenn sie aufsteigen wollen, signalisieren und adressieren sie ihre Ziele nicht



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Wählen Frauen den falschen Beruf?

- Frauen haben tendenziell eine größere Präferenz für helfende Tätigkeiten
- geschlechtliche Segregation des Arbeitsmarktes als wesentliches Hindernis
- Wären Frauen erfolgreicher, wenn sie mehr „karriereorientierte“ Fächer studieren würden? Zweifel sind angebracht!





# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



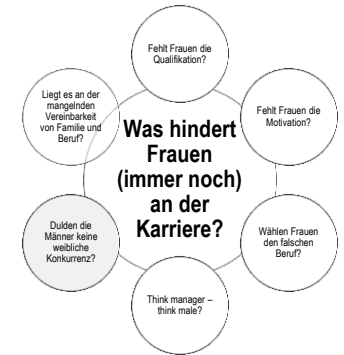
## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Think manager – think male?

- Erfolgreiche Führung wird häufig an Eigenschaften wie Mut, Eigeninitiative, Weitsicht, Entschlusskraft oder Durchsetzungsstärke festgemacht.
- enge Übereinstimmung zwischen Führungsrolle und „männlichem Stereotyp“
  - Männern wird grundsätzlich mehr Kompetenz und Eignung für Führungspositionen zugetraut
- Da bei Frauen Führungs- und Geschlechterstereotype auseinanderklaffen, begegnen sie mehr Vorurteilen: Es wird ihnen weniger Führungseignung zugeschrieben und ihr Führungsverhalten wird kritischer bewertet



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Dulden „die Männer“ keine weibliche Konkurrenz?

- Vorurteil „Quoten-Frauen“
- Netzwerke funktionieren nach Prinzip der „homosozialen Kooptation“ (Kanter 1977)
  - Männer stellen gerne Männern ein oder befördern bevorzugt Männer
- Unterschied zwischen Art und Weise, wie Frauen arbeiten & Art und Weise, wie *man* traditionell aufsteigt
- „Konkurrenz“ für Frauen häufig negativ besetzt



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### Liegt es an der mangelnden Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

- Kind und Karriere gehen für die meisten Frauen nicht zusammen
- besondere Schwierigkeit: wichtige Weichenstellungen der Karriere finden in einer Lebensphase statt, in der auch Partnerschaft und Familiengründung anstehen
- Substruktur von Organisationen gehen meist mit traditionellen Rollenverteilungen der Geschlechter einher, Karriereanforderungen unterliegen einem Geschlechterbias
- Familie und Haushalt als Hindernis und Vorurteile gegenüber „Müttern“



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

**Das Verhalten der Geschlechter hindert Frauen (immer noch) am Aufstieg!**

## **GENDER = das soziale Geschlecht**

- Verhältnisse der Geschlechter (z.B. soziale Rollen, Pflichten), die nicht biologisch determiniert, sondern gesellschaftlich konstruiert, sozial, kulturell, symbolisch und historisch geprägt sind
- durch traditionelle Geschlechtervorstellungen (Zweigeschlechtlichkeit und Geschlechterpolarität) entstandene **geschlechtsbezogene Hierarchien**
- aktive Gestaltung dieser Verhältnisse = **doing gender** (vgl. Henschel 2012)



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

## Das Verhalten der Geschlechter hindert Frauen (immer noch) am Aufstieg!

- traditionelle häusliche Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern
- durchschnittlicher Anteil von Frauen am Familieneinkommen bei Paaren mit Kindern beträgt 22,6% und liegt unter dem OECD-Durchschnitt von 31,2 % (OECD 2017)
- Elterngeld:
  - Frauen: 13,8 Monate
  - Männer (die überhaupt Elternzeit nehmen): 3,7 Monate (Statistisches Bundesamt 2017)



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland



**Nur (noch) 31% Frauen im  
19. Deutschen Bundestag –  
so wenige wie in der 14. Wahlperiode  
von 1998–2002 (Bukow/Voß 2018)!**



# Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland

## Was hindert Frauen (immer noch) an der Karriere?

### kurzes Fazit:

- es existieren zahlreiche Hindernissen (Stichwort: Labyrinth) – bei allen spielen **geschlechtsbezogene Machtverhältnisse** eine zentrale Rolle
- männlich dominierte Netzwerke und Mentalitätsmuster
- Hauptproblem ist Fortleben traditioneller **Rollenzuschreibungen** – nicht nur in den Köpfen, sondern auch in den Strukturen
  - **Vereinbarkeitsprobleme**, die für viele Frauen in Teilzeit enden



# Agenda

- Führung im Gesundheits- und Sozialwesen
- Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland
- **Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?**
- Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen“





# Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?

Entscheidende Faktoren für den Aufstieg weiblicher Fachkräfte in Führungspositionen der Sozialwirtschaft:

- z.B. **„private Realität sehen“**  
(Klärung welche privaten Ziele man hat, welche Unterstützung frau in diesem Bereich erfährt...)
- z.B. **„Haltung leben“**  
(sich dem eigenen Wertefundament bewusst sein und darauf aufbauend die eigene Geschlechtersicht und Leitungshandeln reflektieren)
- z.B. **„innere Prozesse verfolgen“** (u.a. durch Vorbilder und Bestärkung von außen)
- z.B. **„Können erkennen“** und **„Wollen differenzieren“**
- z.B. **„Stütze und Förderung erleben“**

(vgl. Müller, U. 2014, S. 209–227)



# Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?

„Fix“ the women or **fix the system**?

- Auseinandersetzung mit Gender/Geschlechterrollen/-verhalten
- **Geschlechterrollen müssen neu erfunden werden** – von Männern und Frauen
- Frauen müssen lernen, zu delegieren – auch im Privaten
- Eine veränderte Arbeitskultur kann nur dort geschaffen werden, wo Frauen als Mütter weiter anwesend sind, wo sie mitgestalten und Verantwortung übernehmen.
- Umbewertung von „Macht“ (→ Gestaltungsfähigkeit) und „Konkurrenz“
- Stimmtraining + Selbstwertstärkung für Frauen
- **Gender Mainstreaming**

(vgl. Müller, U. 2014, S. 209–227)



# Agenda

- Führung im Gesundheits- und Sozialwesen
- Frauen und die Gläserne Decke im Gesundheits- und Sozialwesen in Deutschland
- Brauchen Frauen andere Strategien, um ganz oben dabei zu sein?
- **Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen“**



# Zertifikatskurs „Gestärkt in Führung gehen – Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit“



**Ziel:** mittels der Vermittlung von Fachwissen und methodischem Handwerkszeug mehr Frauen für Führungspositionen begeistern und qualifizieren bzw. stärken!



**Zielgruppe:** beruflich qualifizierte Frauen mit einem ersten Studienabschluss in den Bereichen der Sozialen Arbeit, den Gesundheits- oder Sozialwissenschaften



**Ort:**  
BTO Barendorf  
(bei Lüneburg)

**SAVE THE DATES!**

Praxisprojekt

Veranstaltung	Termin	Inhalt
Bildungswoche	<b>24.06.-28.06.19</b>	Gender Mainstreaming & Diversity Management als Führungsaufgaben
Wochenende 1	<b>30.08.-01.09.19</b>	Führungskulturen und -theorien & Management in Organisationen der Sozialen Arbeit
Wochenende 2	<b>18.10.-20.10.19</b>	Personalauswahl, -bindung und -entwicklung
Wochenende 3	<b>29.11.-01.12.19</b>	Theorie-Praxis-Transfer



## Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

### Kontakt

Viktoria v. Prittwitz

FuE-Projekt "KomPädenZ Potenzial"

Leuphana Universität Lüneburg

Universitätsallee 1, C 1.302

21335 Lüneburg

Fon 04131.677-1609

[viktoria.von\\_prittwitz@leuphana.de](mailto:viktoria.von_prittwitz@leuphana.de)

[www.leuphana.de/kompaedenz-potenzial](http://www.leuphana.de/kompaedenz-potenzial)



Weitere Informationen zum Kurs und die Möglichkeit zur Online-Anmeldung unter:  
**[www.leuphana.de/zk-gestaerkt-in-fuehrung](http://www.leuphana.de/zk-gestaerkt-in-fuehrung)**

**BU „Frauen in Führungspositionen in der KiTa“** vom 13.02.–15.02.19 im Europahaus Aurich



# Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (2018): Frauenanteil in verschiedenen Berufsgruppen\* in Deutschland am 30. Juni 2017. Online verfügbar unter:  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/> [29.10.2018]
- Henschel, Angelika (2012): Gender Mainstreaming als Aufgabe in der Organisationsentwicklung und im Sozialmanagement. In: Bassarak, Herbert/Schneider, Armin (Hrsg.): Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen. Augsburg: Ziel Verlag, S. 82–100.
- Kanter, Rosabeth (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. In: American Journal of Sociology, 82(5), pp. 965–990.
- Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB vom WSI der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Berlin: edition sigma, S. 423–484.
- Müller, Dagmar (2016): Was hindert Frauen an der Karriere? (Soziale Arbeit Kontrovers Bd. 13). Freiburg: Lambertus Verlag.



# Literatur

- Müller, Ursula (2014): Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft. Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- OECD (2017): Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. Online verfügbar unter: [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/dare-to-share-deutschlands-weg-zur-partnerschaftlichkeit-in-familie-und-beruf\\_9789264263420-de](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/dare-to-share-deutschlands-weg-zur-partnerschaftlichkeit-in-familie-und-beruf_9789264263420-de) [14.10.18].
- Schuh, Sebastian C./ Hernandez Bark, Alina S./ Quaquebeke, Niels van/ Hossiep, Rüdiger/ Frieg, Philipp/ Dick, Rolf van (2014): Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. In: Journal of Business Ethics, 120(3), pp. 363–379.
- Statistisches Bundesamt (2018): Frauenanteile akademische Laufbahn. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/FrauenanteileAkademischeLaufbahn.html> [29.10.2018].



# Bildnachweise

- Titelbild: <https://pixabay.com/de/pfeile-richtung-produktionsplanung-1577983/> [29.10.18]
- „Mensch ärgere dich nicht“: <https://pixabay.com/de/mensch-%C3%A4rgere-dich-nicht-spielstein-476576/> [29.10.18]
- „9 Führungsstile und ihre Rolle im Team“: <https://karrierebibel.de/fuehrungsstile/> [29.10.2018]
- Entscheidung Wegweiser: <https://pixabay.com/de/weg-gabelung-entscheidung-gabel-1020438/> [29.10.18]
- „Frauen und die gläserne Decke“: <http://psycofgender.pbworks.com/w/page/19730937/GlassCeiling> [29.10.2018]
- Frauenanteil im Deutschen Bundestag (1990–2017):  
[https://www.boell.de/sites/default/files/styles/fullsize/public/uploads/2018/03/fraueninparlamenten\\_grafik3.png?itok=i8sPjMUD&dimension1=division\\_demo](https://www.boell.de/sites/default/files/styles/fullsize/public/uploads/2018/03/fraueninparlamenten_grafik3.png?itok=i8sPjMUD&dimension1=division_demo) [14.10.18]