

„Schrittweise Ermutigung“

Bericht über ein Forschungsprojekt zur Wirkung von Frauen-
Förderprogrammen in Kirche und Diakonie

am Beispiel von



„Frauen in Spitzenpositionen“

Programm für Aufstieg und Karriere in der Diakonie Württemberg

Mit finanzieller Unterstützung der EKD

Durch das Institut für Diakoniewissenschaft und Diakonienmanagement
der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel,
Projektleiterin Prof'in Dr'in Beate Hofmann

Autorinnen: Svenja Lehmann und Prof. Dr. Beate Hofmann

April 2016

Inhalt

Inhalt	2
1. Ausgangslage	4
Erster Evaluationsauftrag	4
2. Auftrag	6
Evaluationsauftrag	6
3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	7
Datengrundlage Sample	8
4. Zentrale Ergebnisse im Überblick	8
4.1. Berufliche Veränderungen und Karriereentwicklung	8
4.2. Hilfreiche Elemente des Förderprogramms	9
4.3. Vernetzung	9
4.4. Sicht auf Führungspositionen	9
4.5. Unterstützung in beruflichen Veränderungen	10
4.6. Blockaden der beruflichen Weiterentwicklung	10
4.7. Sondersituation der Theologinnen	10
4.8. Vereinbarkeit von Familie und Karriere	10
4.9. Mögliche weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen	11
4.10. Zukunftsvisionen	11
5. Ergebnisse im Einzelnen	11
5.1 Allgemeine berufliche Veränderungen	11
Entscheidungsfaktoren	12
5.2. Relevanz der Elemente des Debora-Förderprogramms	13
Stellenwert des Programms	13
Wichtige Elemente des Programms	14
Kritische Rückmeldungen	16
5.3. Wirkung des Frauenförderprogramms Debora	16
Handlungssicherheit durch Wissenszuwachs	17
Erweiterung des Handlungsrepertoires durch kollegialen Austausch	17
Stärkung des Selbstbewusstseins	17
Klärung der Führungsrolle	18
Klärung des Aufstiegswunsches	18
Vernetzung	19
Zwischenresümee	19
6. Unterstützung in der Karriereentwicklung	20
Außerberufliche Unterstützung	20

Berufliche bzw. strukturelle Unterstützung.....	20
Zukunftsvisionen	20
7. Hindernisse bei der Karriereentwicklung.....	22
Persönliche Hindernisse	22
Strukturelle/ berufliche Hindernisse	23
Hindernis: Mangel an alternativen Führungsmodellen.....	23
Hindernis: Männernetzwerke.....	24
Hindernis: Tradierte Rollenbilder	25
Sonderfall: Karrierehindernisse für Theologinnen	25
8. Maßnahmen zur weiteren Förderung	26
8.1. Personenbezogene Maßnahmen.....	26
Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche	27
8.2. Strukturelle Maßnahmen	28
Vielfältige Führungsmodelle.....	28
Bedarfsorientierte Kinderbetreuung	29
Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche	29
8.3. Führungskräfteentwicklung und Frauenförderung	30
Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche	30
Fazit	31
Literaturverzeichnis	32
Anhang	33
Leitfadeninterview für das Frauenförderprogramm Debora- Frauen in Spitzenpositionen.....	33
Soziografische Daten zu den Teilnehmerinnen aus der Erstevaluation des Debora-Programms	36

1. Ausgangslage

Die Diakonie Württemberg hat im November 2010 beschlossen, in den nächsten 10 Jahren einen Mindestanteil von 40% Frauen in Führungspositionen zu etablieren. Daraufhin wurden Maßnahmen festgelegt, um diesen Anteil in der Diakonie umzusetzen. Sie zielen auf „Frauen in Spitzenpositionen“ (Teilprojekt 2) sowie auf „Familiengerechtigkeit und Frauenförderung“ (Teilprojekt 1) und „Innovation durch Vielfalt in Gremien“ (Teilprojekt 3) ab. Teilprojekt 2 umfasst auch ein Mentoring – Programm, das auch für Teilprojekt 3 genutzt wurde.

„Frauen in Spitzenposition“ ist das Qualifizierungsangebot aus dem Debora Teilprojekt 2. Hier sollten Frauen angesprochen werden, die in die oberen und obersten Spitzenpositionen innerhalb der Diakonie aufrücken wollen. Teilnehmen konnten Frauen, die schon über erste Führungserfahrung verfügen, ein abgeschlossenes Studium aufweisen konnten und in der Diakonie oder Kirche beschäftigt sind. Ziele der Qualifizierung sind:

- Stärkung, Strategieentwicklung und Vernetzung für die individuellen Karriereziele
- Vermittlung von Instrumenten für eine erfolgreiche, ethisch fundierte Unternehmensführung
- Differenzierung von Führungsvisionen und Stärkung der Interaktionsbewusstseins als Führungskraft

Das Projekt wurde im ersten Durchgang, der von Juni 2013 bis Oktober 2014 stattfand, vom Diakonischen Werk Württemberg mit 20 Teilnehmerinnen durchgeführt und mit Mitteln aus dem Programm „*Gleichstellen – Bundesinitiative von Frauen in der Wirtschaft*“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds finanziert. Zudem wurde es von der württembergischen Kirche personell unterstützt.

Erster Evaluationsauftrag

2014 wurde eine erste Evaluation des Teilprojekts 2 „Frauen in Spitzenposition“ vorgenommen. Ziel der ersten Evaluation war es, die Wirkung der einzelnen Programmelemente für die Teilnehmerinnen und die Wirksamkeit des Projektes im Blick auf einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen im DW Württemberg zu überprüfen.

Dabei konnten folgende zentrale Ergebnisse ermittelt werden:¹

1. **Erfolgreicher erster Durchgang:** Das Debora-Programm wird von den Teilnehmerinnen überwiegend als großer Gewinn bezeichnet, sowohl im Hinblick auf

¹ Drews - Galle, Veronika; Hofmann, Beate; Barz, Monika; Beuter, Friedericke: „Frauen in Spitzenpositionen“ - Programm für Aufstieg und Karriere in der Diakonie Württemberg. Evaluation im Auftrag des Diakonischen Werkes Württemberg 2014, S.2f.

die Stärkung und Weiterentwicklung in der Führungsrolle als auch für die Vernetzung und Sichtbarkeit als Aufstiegskandidatinnen im Diakonischen Werk.

2. **Attraktive Programmgestaltung:** Die Teilnehmerinnen loben vor allem die Vielfalt der im Rahmen des Programms angebotenen Formate sowie die Möglichkeiten der Begegnung und Vernetzung. Für die Zukunft wünschen sie sich noch mehr Vertrauen in die Selbststeuerungskompetenzen der Teilnehmerinnen.
3. **Effektives Enabling-Instrument:** Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass eine frauenspezifische Förderung von Führungskräften im Diakonischen Werk Württemberg angesichts der vorherrschenden Geschlechterproportionen als sinnvoll und hilfreich erlebt wird und gerade die Frauen, die noch keine klaren Karriereperspektiven haben, hierdurch in ihrem Aufstiegswillen bestärkt werden. Die Teilnehmerinnen erleben durch Debora eine Kompetenzvergewisserung, sie erfahren einen Zugewinn an Selbstwirksamkeit und einen Beitrag zur Klärung ihres Führungswillens, sie erhalten Zugang zu Führungspraxis auf der Top-Ebene und damit Feldkenntnis, sie erfahren Unterstützung in der Rollenreflexion und bekommen hilfreiche Führungsleitbilder vermittelt.
4. **Erste Vernetzungsansätze gelungen:** Gute Ansätze zeigen sich auch im Hinblick auf die Gruppen- und Netzwerkbildung, also im Hinblick auf eine frauenfördernde Organisationskultur im Diakonischen Werk Württemberg. Den Vernetzungsgedanken des Programms weiter stärken würde unter anderem eine verstärkte Einbindung der ArbeitgeberInnen.
5. **Verbesserungschancen liegen in Fokussierung:** Insgesamt zeigt die Evaluation, dass bei Debora durch die Kombination des Ziels der „Frauenförderung“ (Vernetzung, Ermutigung, Arbeit an genderspezifischen Führungsleitbildern) mit einem hohen Maß an inhaltlicher, nicht zwangsläufig genderspezifischer „Führungskräfteentwicklung“ die Gefahr einer Überlastung des Programms besteht. Zugleich ist die Zielebene des Programms (Frauen IN oder FÜR Spitzenpositionen) noch unklar, was auch die Teilnehmerinnen streckenweise als problematisch erlebt haben. Für eine weitere Profilierung des Programms erscheint es ratsam nochmals nachzuschärfen, was das DW prioritär mit dem Programm leisten will.
6. **Kein nachhaltiger Erfolg ohne Verzahnung mit weiteren Maßnahmen:** Berufliche Entwicklungsperspektiven ergeben sich für die Debora-Teilnehmerinnen überwiegend im eigenen Unternehmen. Konkrete, DW-weite Karriereoptionen ergaben sich dagegen im Evaluationszeitraum nicht. Hierzu scheint es notwendig, Debora zum einen verstärkt als Aufstiegsnetzwerk zu etablieren und zum anderen das Qualifizierungs-

programm intensiver mit anderen Maßnahmen zu verknüpfen. So setzt ein Kulturwandel eine Anpassung von Rahmenbedingungen voraus, beispielsweise die Einführung alternativer Führungsmodelle (in Teilzeit, im Team etc.). Unbedingt berücksichtigt werden sollte zudem, dass Frauenkarrieren weniger linear sind, sondern schrittweise erfolgen in Abhängigkeit vom Kontext (familiäre Situation, Wohnortnähe von Aufstiegsoptionen, Ansprache durch Vorgesetzte etc.). Direkte Vorgesetzte wie Unternehmen sollten daher verstärkt sensibilisiert werden für die Aufgabe, Potentialträgerinnen auszumachen, sie gezielt zu fördern und ihnen passende Stellen anzubieten.

7. ***Flankierende Arbeit an Führungsleitbildern und Führungskultur ist notwendig:***

Im Hinblick auf das Ziel des Diakonischen Werkes Württemberg, die Zahl der Frauen in Spitzenpositionen signifikant zu erhöhen, zeigt die Evaluation deutlich, dass es mit Qualifizierungsmaßnahmen allein nicht getan ist, sondern zugleich auch Rahmenbedingungen von Führung im Diakonischen Werk in Württemberg verändert werden müssen. Das Debora-Programm stellt so gesehen ein Qualifizierungs-, aber kein Aufstiegsprogramm dar. Kulturveränderung setzt einen Wandel von Führungsleitbildern voraus. Sensibilisierungsangebote für Entscheidungs- und Leitungsgremien können dazu beitragen diese Personengruppen zu befähigen, ihre Genderkompetenz zu erhöhen und männerzentrierte Wahrnehmungsmuster zu analysieren. Am besten gelingt dies, indem Kriterien guter Führung transparent gemacht werden. Zwingend notwendig ist hierzu der Dialog mit der Aufsichtsratsebene, die über die Besetzung zentraler Spitzenpositionen entscheidet.

2. Auftrag

Evaluationsauftrag

Im Juli 2015 wurde der Auftrag zu einer Followup-Studie des ersten Programmdurchgangs mit finanzieller Unterstützung durch die EKD erteilt. Die Aufgabe der zweiten Evaluation bestand darin, die Wirkung des Frauen-Förderprogramms zu analysieren. Dies konnte nicht im Rahmen der ersten, 2014 direkt im Anschluss an das Programmende durchgeführten Evaluation geschehen, weil die langfristigen Auswirkungen von Bildungsmaßnahmen und ihr Einfluss auf den beruflichen Aufstieg der Teilnehmerinnen nur mit einem zeitlichen Abstand von mindestens einem Jahr nach Ende der Maßnahme sinnvoll erforscht werden können. Die vorliegende Wirkungsstudie kann nun sich abzeichnende Entwicklungen aus der ersten Evaluation überprüfen und wichtige Hinweise für eine wirksame und nachhaltige Frauenförderung liefern. Entsprechend liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf der Frage, wie Frauen-Förderprogramme in Kirche und Diakonie in Zukunft aufgesetzt und gestaltet sein sollten bzw. ob andere Maßnahmen notwendig sind, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu steigern.

Folgende Leitfragen standen daher im Mittelpunkt:

- Was hat sich beruflich für die Absolventinnen nach Debora verändert?
- Welche Elemente des Programms waren für sie rückblickend besonders hilfreich im Hinblick auf ihre berufliche Weiterentwicklung?
- Welche anderen Maßnahmen oder Bedingungen haben bei der Karriereentwicklung geholfen?
- Welche Personen haben sie bei den Veränderungen unterstützt? Und wie?
- Was hat sie nach der Teilnahme am Debora-Programm noch in ihrer beruflichen Weiterentwicklung behindert/blockiert? Und was müsste geschehen, um diese Hindernisse abzubauen?
- Welche Perspektiven sehen die Absolventinnen für ihre weitere Karriereentwicklung?

3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die Evaluationsstudie wurde in der Zeit von Oktober 2015 bis April 2016 durchgeführt. Das Forschungsdesign war wie folgt aufgebaut:

Ausgangspunkt war das im Rahmen der ersten Evaluation eingeholte schriftliche Einverständnis aller 20 Teilnehmerinnen des ersten Programmdurchgangs, ein Jahr nach Programmende an einer telefonischen Befragung teilzunehmen.

Ein Ankündigungsschreiben für die Befragung wurde am 13. 10. 2015 an alle 20 Teilnehmerinnen des Debora – Förderprogramms – per Mail versandt. Die E – Mail enthielt die Bitte, Termine für ein Telefoninterview mit der Interviewerin zu vereinbaren. Eine zweite Aufforderung wurde am 04.11.2015 an alle versandt, die sich bis dahin nicht gemeldet hatten.

Die Telefoninterviews wurden leitfadengestützt im Zeitraum vom 20.10.2015 bis 31.01.2016 durchgeführt. Die Gesprächsdauer betrug durchschnittlich 20 min.

Der Leitfaden (s. Anhang) begann mit einer Frage nach einer beruflichen Veränderung seit Ende des Debora-Programms. Je nach Antwort wurde im Folgenden in drei Varianten befragt:

- Fragen bei beruflicher Veränderung, z.B. „Was hat zur Veränderung beigetragen?“
- Fragen bei keiner beruflichen Veränderung, z.B. „Wird eine Veränderung gewünscht?“
- Fragen für Frauen, die schon vor Programmbeginn eine höhere Führungsposition eingenommen hatten, z.B. „Gibt es etwas, das Sie aus dem Debora-Programm mitgenommen und als besonders hilfreich empfunden haben?“

Alle Frauen wurden zu den verschiedenen Elementen des Förderprogrammes befragt, um zu überprüfen, ob – wie bei der ersten Evaluation - auch beim Rückblick mit zeitlichem Abstand Mentoring und Coaching als die hilfreichsten Elemente wahrgenommen wurden oder sich die Einschätzung verändert hatte. Zudem wurde nach der familiären Situation und nach Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefragt. Weitere Fragen betrafen erfahrene und erwünschte Unterstützungsmaßnahmen von Seiten der Diakonie, der Kirche und der einzelnen Träger im Blick auf die Karriereentwicklung von Frauen.

Für die Auswertung der Interviews wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring bzw. Kuckartz gewählt.²

Datengrundlage Sample

Im Interviewzeitraum haben 13 von 20 Frauen an einem Telefoninterview teilgenommen. Bei zwei Teilnehmerinnen, die nicht zu einem Interview bereit waren, ist ein beruflicher Aufstieg bekannt. Daher wäre es falsch, bei den fehlenden Interviewpartnerinnen anzunehmen, dass sich bei ihnen keine berufliche Veränderung ergeben hat.

Alle Teilnehmerinnen sind in einer evangelischen Landeskirche oder in einer diakonischen Einrichtung tätig. Vier von den Interviewteilernehmerinnen haben minderjährige Kinder. Eine Teilnehmerin ist Mutter älterer Kinder, die keine 24-Stunden-Betreuung mehr benötigen. Sechs Frauen haben keine Kinder und bei zweien waren die Angaben unklar.³

4. Zentrale Ergebnisse im Überblick

Es folgt eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse aus der 2. Evaluation des Frauenförderprogramms Debora, orientiert an den Leitfragen der Evaluation.

4.1. Berufliche Veränderungen und Karriereentwicklung

Ein Jahr nach Abschluss des Frauenförderprogramms Debora sind drei der 13 befragten Teilnehmerinnen innerhalb ihres Trägers eine Stufe weiter in eine leitende Aufgabe aufgestiegen. Drei weitere Frauen stiegen bereits unmittelbar vor dem Programm in eine höhere Position auf. Fünf befragte Frauen wünschen sich eine berufliche Veränderung in Richtung höhere Führungsposition, die allerdings aus unterschiedlichen Gründen bisher ausgeblieben ist. Zwei Frauen überlegen, andere berufliche Richtungen einzuschlagen.

² Vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, 2008; Kuckartz, Udo: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, Juventa, 2016.

³ Auf die Erhebung weiterer biografischer Daten wurde im Rahmen der Follow-up-Befragung verzichtet, weil die Angaben bereits in der Erstbefragung erhoben wurden. Sie sind, bezogen auf die Befragten aus der Erstevaluation, im Anhang grafisch aufbereitet zu finden.

Eine trägerübergreifende Karriereentwicklung hat bisher bei keiner Befragten stattgefunden.

Bei der Entscheidung, sich für eine höhere Führungsposition zu bewerben, wird der Zugewinn an Gestaltungsspielraum als maßgeblicher Faktor benannt.

4.2. Hilfreiche Elemente des Förderprogramms

Die meisten Frauen berichten, dass ihr Selbstvertrauen durch das Förderprogramm gestiegen sei. Dieser Effekt ist ausgeprägter sichtbar als in der Erstevaluation. Er wird besonders auf die reflexiven Elemente des Programms wie z.B. das Coaching, das Mentorat und auf den Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen zurückgeführt. In diesen Programmelementen konnten Frauen ihre eigene Führungsrolle, ihre Sicht auf eine Führungsposition und ihre Aufstiegswünsche reflektieren und eigene Vorstellungen dazu klären. Diese Reflexion führte bei etlichen Teilnehmerinnen zu einer Haltungs- und Bewusstseinsänderung und zu einer gestiegenen Bereitschaft, höhere Führungspositionen anzustreben.

4.3. Vernetzung

Zentrale Basis für diese Wirkung des Programms ist der kollegiale Austausch und die Vernetzung untereinander. Das zeigt, dass die Teilnehmerinnen vorrangig durch den – teilweise informellen - Austausch mit Gleich- oder Höherrangigen lernen.

4.4. Sicht auf Führungspositionen

Wie der Vergleich über die unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte hinweg zeigt, wurde die Sicht der Frauen auf hochrangige Führungsaufgaben entmythologisiert. Frauen berichten, dass sie vor dem Programm Angst vor der Wahrnehmung einer Führungsposition hatten. Die Ängste bezogen sich unter anderem darauf, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein. Auch der Umgang mit Macht und Verantwortung spielte in den Ängsten eine erhebliche Rolle. Durch die Teilnahme am Frauenförderprogramm, in dem diese Problematik angesprochen wurde, und durch den Kontakt zu anderen „Führungsfrauen“ im Programm wurde der Blick der Teilnehmerinnen auf Führung und auf ihre diesbezüglichen Kompetenzen realistischer. Insbesondere von den Teilnehmerinnen, die noch keine Führungsposition innehatten, wird „Führung“ nun als etwas Machbares gesehen. Dennoch sind Macht und die große Verantwortung in Führungsaufgaben Themen, die die Frauen weiterhin beschäftigen. Eine Teilnehmerin, die noch nicht in eine höhere verantwortungsvolle Position aufgestiegen ist, schätzt an ihrer derzeitigen Situation die Sicherheit, „nicht alleine mit der Verantwortung zu sein“.

4.5. Unterstützung in beruflichen Veränderungen

Die Teilnehmerinnen die sich beruflich verändert haben, berichten von verschiedenen Unterstützungsfaktoren. Einige Teilnehmerinnen berichten, dass sowohl ihr/e Vorgesetzte/r als auch die Kollegen*innen sie ermutigt haben, an dem Förderprogramm teilzunehmen. Auch ihre Partnerschaft beschreiben viele Teilnehmerinnen als wichtigen außerberuflichen Faktor. Die Partner sind besonders relevant im Blick auf die Betreuung der Kinder oder die mögliche Mobilität, z.B. im Fall einer Fernbeziehung.

Die Teilnehmerinnen berichten außerdem, dass sie sich durch den Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen und durch das im Zuge des Programms gegründete Netzwerk ermutigt fühlen, weil sie dort entdeckt haben, dass sie mit ihren Erfahrungen und Themen nicht alleine da stehen und weil sich ihr Horizont und ihr Führungswissen durch die Perspektiven der anderen Teilnehmerinnen erweitert haben.

4.6. Blockaden der beruflichen Weiterentwicklung

Die Evaluation zeigt, dass zwischen persönlichen und institutionellen bzw. beruflichen Blockaden in der Karriereentwicklung unterschieden werden kann. Einige Teilnehmerinnen berichten – wie schon angedeutet - von persönlichen Unsicherheiten und von zu wenig Selbstvertrauen, was sie daran hindert, eine Führungsposition einzunehmen. Eine erheblich größere Rolle spielen jedoch die institutionellen Bedingungen, z.B. Vorbehalte gegen Frauen in Führung oder der Mangel an flexibleren Arbeitszeit- oder vielfältigeren Führungsmodellen. Einige Teilnehmerinnen sind der Meinung, dass der Einfluss von „älteren Männern“ auf Personalentscheidungen in Vorständen und Aufsichtsgremien ihre Karriereentwicklung hemmt. Sie beschreiben Widerstände, denen sie bei Vorgesetzten und in von Männern dominierten Aufsichtsgremien begegnen.

4.7. Sondersituation der Theologinnen

Als intransparent und schwer mit Familienzeiten vereinbar beschreiben die Teilnehmerinnen, die Theologinnen sind, ihre Perspektiven für einen Aufstieg in Leitungspositionen in Kirche und Diakonie. Sowohl die erforderliche Erfahrung in der Geschäftsführung eines Pfarramts als auch betriebswirtschaftliche Zusatzausbildungen werden als Voraussetzungen für höhere Führungspositionen geltend gemacht. Allerdings ist für die Befragten nicht ersichtlich, ob entsprechende Qualifikationen tatsächlich zielführend wären, weil sie keine gezielte Personalentwicklung mit entsprechenden Laufbahnschritten in der Landeskirche wahrnehmen.

4.8. Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Als eine große Schwierigkeit bewerten die Absolventinnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen in der Diakonie. Insbesondere das Zeitmanagement der Arbeitsabläufe in einer Führungsposition sei nur mühsam mit einer Erziehungsaufgabe zu

vereinbaren. Hinzu kommt, dass es zu wenig Betreuungsangebote für die eigenen Kinder gebe. Außerdem fehle die Bereitschaft, sich auf alternative Führungsmodelle wie Führen in Teilzeit oder in Tandempositionen einzulassen, die auch von Frauen mit jüngeren Kindern übernommen werden können. Die Träger zeigten sich hier weiterhin konservativ, sodass es aus Sicht der Absolventinnen schwierig ist, Führungsposition und Familie in Einklang zu bringen.

4.9. Mögliche weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

Bleibende Aufgabe der Träger und ihrer Personalverantwortlichen wird es sein, Frauen in ihren Unternehmen anzusprechen, zu ermutigen und den Prozess des Aufstiegs zu begleiten. Dazu müssen zum einen flexible Betreuungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt und zum anderen müssen flexible Führungsmodelle geschaffen werden.

Coaching, Fortbildung und Vernetzung haben sich im Debora - Förderprogramm als weitere wichtige Elemente erwiesen, um Frauen zu stärken und zu ermutigen, eine Führungsposition einzunehmen.

4.10. Zukunftsvisionen

Die Vorstellungen zur weiteren beruflichen Entwicklung der Teilnehmerinnen sind sehr vielfältig. Während die einen an einem weiteren Aufstieg interessiert sind, wägen andere angesichts der hohen Belastung und der mühsamen Vereinbarkeit von Familie und Beruf ab, ob sie den derzeitigen Status aufgeben oder möglicherweise „etwas ganz anderes“ anstreben wollen.

5. Ergebnisse im Einzelnen

5.1 Allgemeine berufliche Veränderungen

Alle Teilnehmerinnen wurden zu Beginn des Telefoninterviews befragt, ob und was sich bei ihnen nach dem Ende des Programms beruflich verändert habe. Dabei gaben 10 Frauen an, dass sich nichts verändert habe. An dieser Stelle muss berücksichtigt werden, dass drei Frauen, bei denen sich keine Veränderung ergab, schon vor oder während des Förderprogramms einen beruflichen Aufstieg vollzogen haben.⁴

Bei drei Frauen ergab sich eine berufliche Veränderung. Diese sind innerhalb ihres Trägers aufgestiegen. Alle drei haben kleine Kinder. Bei einer der drei war schon vor

⁴ Vgl. dazu auch die Angaben der Programmverantwortlichen in Kaufmann, Dieter; Hipp, Barbara (Hg.): In Führung gehen. Impulse für Führungskräfte in Diakonie und Kirche, Stuttgart 2014, S.13: „Am Ende des Projektes haben sechzehn Frauen eine klare Aufstiegsperspektive entwickelt, von denen sechs bereits während des Projektzeitraumes eine berufliche Veränderung verwirklicht haben.“

Programmbeginn geplant, dass sie in die Geschäftsführung ihrer Einrichtung aufrücken sollte; bei einer anderen ergab sich das erst nach dem Ende des Programms. Sie teilt sich die Leitung einer Einrichtung mit einer anderen Frau, die nicht am Programm teilgenommen hat. Die dritte ist aus „innerbetrieblicher Notwendigkeit“ eine Hierarchiestufe nach oben befördert worden. Diese Entwicklung zeigt, dass Debora noch nicht, wie beabsichtigt, als „Diakonieweites Karriereprogramm“ wirkt. So hat das Programm zwar Karriereaufstiege von Frauen befördert, aber nur trägerintern und nicht innerhalb des Verbandes.

Von den Frauen, bei denen keine beruflichen Veränderungen eingetreten sind, strebt ein größerer Anteil (nämlich fünf von sieben) durchaus eine Veränderung an. Dabei ist zu erkennen, dass die beruflichen Veränderungswünsche der Frauen sehr unterschiedlich sind:

- *Und ich bewerbe mich auch gerade auf höhere Stellen. Aber noch ist nichts passiert.*
- *Was ich mir wünsch? Ich würde jetzt zwischendurch gerne mal was ganz anderes machen.*

Entscheidungsfaktoren

Bei der Entscheidung, die Arbeitsstelle zu wechseln bzw. aufzusteigen, spielen für die Befragten verschiedene Aspekte eine Rolle. Einen wesentlichen Entscheidungsfaktor stellen die Rahmenbedingungen dar, die eine Arbeitsstelle - unabhängig vom Träger - mit sich bringt. Dabei wird vor allem der eigene Gestaltungsspielraum als ein wichtiges Argument für einen Stellenwechsel benannt.

- *Ja, Flexibilität liegt ganz oben und dann diese Gestaltungsmöglichkeit. Also ich muss das Gefühl haben, ich kann da was gestalten.*
- *Ähm, eine spannende, herausfordernde, spannende und wandelnde Stelle. Also kein Stillstand. Ja, ein gutes Team zu haben und einen guten Verdienst.*

Bei einem hohen Gestaltungsspielraum sind die Frauen auch eher bereit, Verantwortung zu übernehmen:

- *(...) also dann hab ich die Möglichkeit zu gestalten, dann bin ich bereit, Verantwortung zu tragen und muss es auch dürfen (lacht) können. Also der Rahmen muss einfach auch so sein.*

Zudem wird auch die Familienvereinbarkeit als ein wichtiges Rahmenelement benannt, das bei einer neuen Stelle hinreichend vorhanden sein sollte. Die Familienvereinbarkeit ist besonders den Frauen wichtig, die minderjährige Kinder erziehen:

- *Das ist schon wichtig, weil es eben, und das meine ich ja mit dieser Flexibilität, also ich möchte gerne einfach flexibel arbeiten, damit ich da einfach alles privat und beruflich gut unter einen Hut bekomme.*

Angesichts der Arbeitsbedingungen in einer Führungsposition entsteht bei den meisten Frauen ein Abwägungsprozess, inwiefern es sich lohnt, eine neue Stelle auszuprobieren. Das Risiko wird als sehr hoch eingeschätzt.

- *Ich bin immer noch so am Abwägen zwischen dem, was ich hab, mit den Freiheiten die ich hab... und hab da einfach sehr viele Freiheiten der Arbeitszeitgestaltung, könnt auch bei der Schwerpunktsetzung oder wie ich Themen voran treiben kann und des ist ein hohes Gut, hab ich eben festgestellt. Und auf der anderen Seite ist es für mich schon Zeit, irgendwie mal wieder zu wechseln.*

Die Aussagen zeigen auch, dass der Aufstiegswunsch für die Befragten trotz der Teilnahme am Debora-Programm nicht selbstverständlich ist, sondern sie sehr genau prüfen, ob eine entsprechende Stelle zu ihrer Lebenssituation passt.

Zwei Frauen berichten davon, etwas ganz anderes machen zu wollen. Dabei sind die Ideen auch hier recht unterschiedlich:

- *Wer weiß, vielleicht mach ich gerade mal drei Jahre Entwicklungshilfe oder so? Keine Ahnung.*
- *Das ist ´ne gute Frage. Vielleicht weil, wenn man sein Leben lang im sozialen Bereich gearbeitet hat, einfach mal zu sagen, boa, lasst einfach mal was anderes. Also, das kann ich jetzt gar nicht so wirklich benennen. Sondern eher die Offenheit zu sagen, mal gucken was kommt.*

In diesem Zusammenhang steht auch der Wunsch nach Weiterbildungen, die nicht direkt mit einem beruflichen Aufstieg zu tun haben, sondern mit einer beruflichen Veränderung.

- *Weil ich einfach Lust drauf hab, ob ich als nächstes eher ´ne Doktorarbeit schreib. Zu einem Thema, was mich interessiert, des wäre z.B., was ich mir überleg.*

Dann fällt mir z.B. der Master an der EH Ludwigsburg oder so [ein] mit Organisationsentwicklung. Da gibt es ja Möglichkeiten und dann weiß ich aber, da werde ich mir jetzt in der Familienphase für 8.000 Euro keine Fortbildung leisten können. Das geht nicht.

5.2. Relevanz der Elemente des Debora-Förderprogramms

Stellenwert des Programms

„Ich bin dankbar. Ich bin wirklich dankbar. Ich hab ganz viel gelernt. Ich hab mich persönlich weiterentwickeln dürfen und zwar jetzt beruflich nicht mit einer anderen Stelle, aber ich hab hier ein anderes, ich sag mal, Ansehen bekommen und das tut mir gut.“

Wie auch im ersten Evaluationsbericht⁵ wird das Programm als sehr hilfreich beschrieben. Es wird in der vorliegenden Follow-up-Befragung deutlich, dass mit Hilfe des Programms Reflexionen über das eigene Bild von Führungsrollen möglich und die Sicht auf

⁵ Vgl. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.7.

Führungspositionen und Zukunftsvorstellungen klarer wurden. Das Debora-Programm zeigte vielen Teilnehmerinnen Perspektiven auf und machte Mut, sich beruflich zu verändern. Dabei wird in der Evaluation deutlich, dass die Teilnehmerinnen klare Vorstellungen davon haben, was sowohl im Blick auf die Struktur in den diakonischen Trägern als auch in der Kirche verändert und ermöglicht werden muss, damit sie eine Führungsposition bekleiden wollen und können.

Wichtige Elemente des Programms

In den Telefoninterviews wurden die Teilnehmerinnen zum einen befragt, welche Programmelemente bei einer Veränderung hilfreich waren und zum anderen, welche weiteren Formen von Unterstützung neben dem Förderprogramm sie erfahren haben. In der ersten Evaluation wurden Coaching und Mentorat als die hilfreichsten Elemente beschrieben.⁶ Nun wurden die Teilnehmerinnen mit einem zeitlichen Abstand von einem Jahr nochmal befragt, wie sie das Coaching und das Mentorat rückblickend bewerten. So wird ermittelt, inwieweit diese Elemente Mitarbeiter*innen in Diakonie und Kirche langfristig unterstützen können.

Wieder werden Coaching und Mentorat am häufigsten als große Unterstützungsleistungen benannt. Dies deckt sich mit Befunden aus der Studie des Deutschen Caritas-Verbandes „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas“ von 2014.⁷ Coaching und Mentoringprogramme helfen besonders jüngeren Frauen, die eine Führungsposition einnehmen wollen.⁸ Dabei geht es, wie die Ergebnisse in der vorliegenden Evaluation auch zeigen, um die Klärung von Führungswillen sowie um Führungskompetenzen.

Coaching

Von den 13 Evaluationsteilnehmerinnen haben 12 angegeben, dass sie das Coaching als ganz besonders hilfreich empfunden haben. Wie auch schon im ersten Evaluationsbericht⁹ konnte das Coaching für die unterschiedlichsten beruflichen Interessen genutzt werden.

In der Follow-up-Befragung berichten die Teilnehmerinnen, das Coaching habe besonders bei der Reflexion der eigenen Rolle im Berufsleben und bei der Klärung der persönlichen Karriere- und Entwicklungsvorstellungen geholfen.

Das Coaching hat die Frauen auch bei allgemeinen beruflichen Themen unterstützt, die mit Entscheidungsprozessen verbunden waren.

⁶ Vgl. Drews – Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.7-8f.

⁷ Vgl. Kricheldorf, Cornelia et al.: Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Katholische Hochschule Freiburg. IAF, 2014, S.40ff.

⁸ Vgl. Drews – Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.45.

⁹ S. Drews – Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.10: „Die Teilnehmerinnen beschreiben die individuelle Begleitung in der Selbstreflexion und Karriereplanung als besonders gewinnbringend.“

- *Des Coaching war für mich eher zur Klärung der aktuell anstehenden Fragen. Also ich hab das Coaching nicht genutzt für ´ne Art Zielperspektive. Weil das nicht mein Thema war. Also ich hatte (...) während des Coachings ganz akute Situationen zu bearbeitet.*
- *...gerade über diese Frage „wo ist der richtige Platz“ und sie hat immer zu mir gesagt: „Der richtige Platz ist dort, wo man schwimmt wie ein Fisch im Wasser.“*

Sechs Teilnehmerinnen berichten, dass sie auf Grund der positiven Erfahrungen in Debora den Wunsch haben, - oder sogar schon dabei sind - das Coaching weiterzuführen.

Mentorat

Auch das Mentorat wird – wie bei der ersten Evaluation¹⁰ - von den Teilnehmerinnen als Bereicherung angesehen. Insbesondere erhielten die Frauen, die noch keine Führungserfahrung sammeln konnten, einen Einblick in die Führungspraxis ihrer Mentor*innen. So war es ihnen möglich, sich mit der Rolle als Führungskraft auseinander zu setzen und die Realität der Ausübung von Führung für sich zu überprüfen. Dadurch veränderte sich die Sicht auf Führungspositionen und wurde greifbarer. Durch den eigenen Mentor/die eigene Mentor*in war dieser Prozess sehr persönlich und hoch individuell gestaltet.

- *Der hat es auch toll gemacht und war sehr engagiert. Und ich konnte da auch viele Fragen stellen und so. Das war super auch, um diesen Einblick in diese Führung bekommen.*

Lerngruppen und Netzwerke(n)

Als sehr nützlich wurde das Netzwerk(en) erlebt, das sich aus den Lerngruppen und durch den regelmäßigen Austausch der Teilnehmerinnen entwickelt hat. Der gemeinsame Erfahrungsaustausch wird als unterstützend, ermutigend und reflexionsförderlich beschrieben.

Das durch Debora entwickelte Netzwerk wird unter anderem zur Kontaktpflege und auch weiterhin als Reflexions- und Unterstützungsmöglichkeit genutzt. Dem Austausch, besonders unter Frauen, wird eine wichtige Bedeutung beigemessen.

- *Wo ich dann an der einen oder anderen Stelle wieder drauf zurückkommen kann oder anknüpfen kann oder wenn ich auf Veranstaltungen bin, dass ich daraufhin jemanden ansprechen kann und so. Das war für mich, glaube ich, der Türöffner.*

¹⁰ S. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.9: „Durch ihre Mentorinnen und Mentoren erhielten die Teilnehmerinnen einen tiefgehenden Einblick in praktische Führungsarbeit und damit zum einen „Insiderwissen“ und zum anderen die Gelegenheit zum Austausch, den viele als sehr wertschätzend erlebten („auf Augenhöhe“).“

Kritische Rückmeldungen

Auch im zeitlichen Abstand zum Programm wird – wie in der ersten Evaluation¹¹ - kritisch bewertet, dass nicht deutlich wurde, an welche Adressatinnen sich das Programm richtet, ob an Frauen in Führungspositionen oder auf dem Weg in solche. So waren für einige Teilnehmerinnen einige Themen aus der Berufspraxis bekannt und damit weniger ertragreich. Für andere war Führung wiederum ein neues Themenfeld. Zudem wurde geäußert, dass die Fortbildung zu reichhaltig an Themen war. Andere bemängelten, dass einige Themen nicht ausreichend oder gar nicht bearbeitet wurden, z.B. rechtliche Fragen, Rhetorik, BWL und Management. Als problematisch wird - wie schon in der Erstevaluation¹² - eine Seminarlänge von vier Tagen bewertet.

- *Also auch vier Tage am Stück. Des war mein Thema. Zwei Tage am Stück langen völlig.*

Zudem äußerte eine Frau in der Follow-up-Befragung, dass auch Männer Zugang zu dem Programm bekommen sollten, um die Sichtweise von Männern stärker einzubeziehen und Stereotypisierungen zu vermeiden.

5.3. Wirkung des Frauenförderprogramms Debora

Im letzten Abschnitt wurde beschrieben, welche Elemente von den Teilnehmerinnen als nützlich empfunden wurden. Im folgenden Abschnitt soll nun dargestellt werden, welche Wirkung das Programm besonders im Blick auf die Nachhaltigkeit für die interviewten Teilnehmerinnen zum Zeitpunkt der Befragung hatte. Viele Frauen heben vor allem ihr gestärktes Selbstbewusstsein hervor. Zudem führte das Programm für sie zu einer Klärung von Führungsrollen und ihres Aufstiegswunsches. Hierbei wurden auch verschiedene (Seminar-) Themen wie z.B. Macht und Verantwortung als besonders hilfreich empfunden. All das eröffnete ihnen eine andere Haltung zu Führungspositionen.

Die Teilnahme am Debora-Programm führte auch zu einer anderen Sichtbarkeit der Frauen in ihren Arbeitsstellen. Zudem kam es, wie oben schon angedeutet, zu einer Vernetzung der Teilnehmerinnen, die sich gerade bei Aufstiegswünschen als hilfreich erweist. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die einzelnen Elemente im Programm zu einem hilfreichen „Ganzen“ wurden und viele Anstöße zur Reflexion boten, die zu einer persönlichen Veränderung bei den Teilnehmerinnen führten. Sie fühlen sich ermutigt, Führung in der Diakonie anzustreben. Das wurde auch im Umfeld der Teilnehmerinnen wahrgenommen.

¹¹ Vgl. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.15. Dort wurde die erfahrungsbezogene Heterogenität der Gruppe von einigen Teilnehmerinnen als Problem empfunden, während die fachliche/arbeitsfeldspezifische Heterogenität dagegen von den Teilnehmerinnen immer wieder als Bereicherung dargestellt wird.

¹² Vgl. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.12.

Dieser Befund deckt sich weitgehend mit den zentralen Aspekten des praktischen Nutzens, die in der ersten Evaluation erhoben wurden: Orientierung, Rollenkompetenz und Networking.¹³

Im Folgenden werden die Wirkungen des Debora-Programms detailliert beschrieben.

Handlungssicherheit durch Wissenszuwachs

Die Beschäftigung mit den unterschiedlichen Themen im Programm wurde von den Frauen als hilfreich dargestellt, nicht nur im Blick auf den Wissenszuwachs, sondern auch im Blick auf die berufliche Handlungssicherheit:

- *Und inhaltlich war es aber auch in ganz vielen Punkten z.B. was wir zum Thema Management gemacht haben, was wir zum Thema Betriebswirtschaft gemacht haben. Auch zum Thema Auftreten und Rhetorik.*
- *Und ich glaub, das Seminar auch mit dem Herrn Doppler, wo es nochmal auch um (...) also der hat ja viel erzählt in seinem Seminar. Aber er hat auch viele Hinweise gegeben, wenn es jetzt um zukünftige Bewerbungen geht. Also mit welchem Selbstbewusstsein man sich eigentlich auch besonders als Frau präsentiere sollte.*
- *Einmal war auch ein Kurs, also wie „vor Gruppen sprechen“. Das hat einfach viel Mut gemacht.*
- *Ich hatte zuvor nur eine stellvertretende Bereichsleitung und bin mit diesen Führungsthemen einfach so nicht in den Kontakt gekommen und das waren für mich einfach sehr spannende und neue Themen und die haben einfach mal bewirkt, dass ich mal so ein bisschen über den Tellerrand rausgucken kann und hat sich einfach der Wunsch dann gefestigt, dass ich mehr mitgestalten möchte und nicht nur an der Basis arbeiten.*

Erweiterung des Handlungsrepertoires durch kollegialen Austausch

Der kollegiale Austausch brachte den Frauen auch eine Horizonterweiterung im Blick auf die Wahrnehmung von Führungsrollen und die konkrete Führungspraxis:

- *Da hab ich viel gelernt. An Haltungen, die die haben, wo ich dachte: Ah! So kann man es auch sehen. Und ich denke, da hab ich auch einiges übernommen, was ich auch hier jetzt umsetze, was auch positiv wahrgenommen wird.*

Stärkung des Selbstbewusstseins

Als wichtige Wirkung der verschiedenen Elemente – und deutlicher als in der Erstevaluation - beschreiben die Teilnehmerinnen den Zugewinn an Selbstvertrauen. Dazu trugen besonders die Reflexionselemente bei.

- *Das war schon vor zwei Jahren, dass es darum ging, dass ich es mir nicht so richtig zugetraut hab. Und gedacht hab: Oh je, ob ich das wirklich kann? Und da hat Debora mir auf jeden Fall geholfen, weil mir, wie ich da mitgemacht habe, ziemlich schnell klar wurde: Natürlich kann ich das! Und das krieg ich schon hin.*

¹³ S. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.20.

- *[...]mehr Stärke und Klarheit in dem, was ich einbringe oder mich melde und [ich] kann meine Anliegen anders durchsetzen. Mit mehr Selbstbewusstsein.*
- *Aber eigentlich natürlich, wenn man erst mal in der Thematik einmal drin ist, dann ja, hat man die Information und dann kann man damit auch umgehen. Aber das hat viel Scheu und Angst genommen.*

Klärung der Führungsrolle

Einige Frauen berichten, dass sie zu Beginn des Programms Angst vor einer größeren Führungsposition hatten und sich nicht zutrauten, eine solche Position auszufüllen. Auf Grund der Klärung der Führungsrolle durch die verschiedenen Reflexionselemente wie auch durch die Ermutigung der anderen Teilnehmerinnen fühlen sich diese Frauen bestärkt; sie sehen nun eine Führungsrolle nicht mehr als eine „unmögliche Position“ an.

- *Und jetzt seit Debora, wie gesagt, ist der Vorhang ein bisschen gefallen. Es ist nicht mehr so eine Illusion.*

Das Programm half den Frauen zu erkennen, welche Rolle und Position sie zukünftig einnehmen möchten.

- *Es ist für mich klarer geworden, was mein Platz ist.*

Sieben der 13 Befragten gaben an, dass sich durch das Debora-Programm ihre Sicht auf Führungspositionen verändert hat.

- *Mh. Sie hat sich schon sehr verändert (lacht.) Also vor Debora war es bei mir so, dass ich teilweise großen Respekt, noch einen größeren Respekt vor Führungspositionen hatte. Im Lauf von Debora ist mir die persönliche Seite von Führung sehr viel nähergekommen. Also dass wir als Personen, als Frau, als Mensch einfach auch viel Gestaltungsspielraum haben an so einer Stelle.*

Klärung des Aufstiegswunsches

Die Klärung des Aufstiegswunsches hängt eng mit der Klärung der Führungsrolle wie auch mit der veränderten Sicht auf Führungspositionen zusammen. Diese drei Aspekte konnten besonders durch den Austausch (mit den anderen Teilnehmerinnen), aber auch durch die Reflexionselemente (durch das Coaching) und die Gespräche mit Menschen, die aus einer Führungsposition kommen (Mentoring für die Teilnehmerinnen), konkreter gefasst werden.

- *Ich hatte solch eine Führungsposition eigentlich nie vor Augen. Eigentlich erst durch Debora (lacht)sind mir da die Augen geöffnet wurde*
- *Aber ein Stück weit in unserem persönlichen Austausch hat uns diese gemeinsame Erfahrung bei der Debora - Weiterbildung hier schon sehr ermutigt, das so zu machen, wie wir das für richtig finden.*

Vernetzung

Neben der Horizonterweiterung hatte der Austausch mit den anderen Teilnehmerinnen auch ermutigende Wirkung. Die Befragten fühlten sich mit ihren Erfahrungen und Sichtweisen nicht mehr allein:

- *Ja ich war und bin ermutigt über das Seminar, über die (...) den ersten Durchgang Debora. Weil genau diese Dinge zur Sprache gekommen sind. Ich hab mich sehr aufgehoben und verstanden gefühlt, weil ich dachte: Oh, den anderen Frauen geht es auch so. Ich denk immer, nur mir geht es so.*
- *Ja. Es ist schwierig zu sagen, was es genau war. Es war so ein Stück weit diese Aufbruchssituation, diese Aufbruchsstimmung, dieser Wunsch der Frauen, die das Debora - Programm mitgemacht haben, auch alternative oder innovative Führungskonzepte auszuprobieren.*
- *Wir haben den Austausch mit den Frauen, die die erste Runde Debora mitgemacht haben, die uns da auch sehr ermutigt haben: Ja, macht das doch zusammen und wir stärken euch den Rücken. Wir können uns austauschen und so. Also einfach auch diese gelebte Frauensolidarität, würde ich mal sagen, hat uns da sehr bestärkt.*

Durch die Netzwerkgründung können die Teilnehmerinnen sich weiterhin austauschen und bestärken.

- *Wir haben ja das Netzwerk gegründet. Und das ist schon 'ne wichtige Sache und dann noch Kontakt zu haben, um die Leute auch zu sehen und um nochmal ein Forum zu haben. Gerade so Austauschmöglichkeiten.*

Sichtbarkeit

Einige Frauen berichten, dass sie auf Grund der Teilnahme an dem Debora-Frauenförderprogramm in ihrer Arbeitsstelle anders wahrgenommen wurden. Dabei reagierten die Arbeitgeber*innen und Kolleg*innen sehr unterschiedlich auf die Teilnahme und die damit verbundenen Veränderungen:

- *...weil ich mich verändert habe, gab es hier auch Prozesse im System unter meinen Kollegen und Kolleginnen. Ja, da bin ich auf einmal aufgefallen...*
- *Als ich gesagt hab, ich mach Debora, das war ein Aufschrei hier. Also, die haben wirklich gedacht, ich übernehme jetzt den Laden und ich würde aus der Selbstverwaltung eine Hierarchie machen wollen.*
- *Auf jeden Fall hab ich da Kollegen und Kolleginnen, die das durchaus wahrgenommen haben, dass ich mich da fortgebildet hab und mir da auch Mut machen und mich auch auf dem Schirm haben.*

Zwischenresümee

In der ersten Evaluation wurden untersucht, welche Erwartungen die Teilnehmerinnen an das Frauenförderprogramm hatten und welche Ziele sie mit ihrer Teilnahme verbunden hatten. Genannt wurden die Möglichkeit der Selbstreflexion und Weiterentwicklung hinsichtlich der eigenen beruflichen Führungsrolle sowie die Möglichkeit der Vernetzung – mit anderen

Frauen sowie im Hinblick auf berufliche Perspektiven innerhalb der Diakonie.¹⁴ Die Follow-up-Studie zeigt, dass diese Ziele umgesetzt und die Erwartungen erfüllt wurden: Selbstreflexion, die Weiterentwicklung der Führungsrollen und die Vernetzung mit anderen Frauen sind geglückt.

6. Unterstützung in der Karriereentwicklung

Im Interview wurden die Teilnehmerinnen gefragt, was ihnen bei der Karriereentwicklung geholfen hat. Dabei ist zwischen außerberuflicher und beruflicher bzw. struktureller Unterstützung zu unterscheiden. Bei der außerberuflichen Unterstützung spielt das Thema Partnerschaft eine zentrale Rolle, bei der strukturellen bzw. beruflichen Unterstützung stand die kollegiale Hilfe im Mittelpunkt der Aussagen.

Außerberufliche Unterstützung

Als sehr hilfreich wird von den Frauen ihre Partnerschaft beschrieben. Durch ihre Rolle als Gesprächspartner*innen und durch die Übernahme von Familienaufgaben helfen die Partner*innen bei der Ausübung des Berufs. Ohne diese Unterstützung ist es für die Interviewten schwer, eine Führungsposition zu übernehmen, gerade wenn sie Kinder haben.

- *Also mein Mann natürlich. Der da natürlich mit helfen muss, weil wir ja die Familie haben.*

Zur außerberuflichen Unterstützung zählen neben der Partnerschaft auch Gespräche in der Freizeit mit verschiedenen Menschen, die als förderlich wahrgenommen werden. Außerdem werden dadurch weitere Perspektiven für eine berufliche Veränderung sichtbar.

Berufliche bzw. strukturelle Unterstützung

Die Teilnehmerinnen berichten, dass sie von ihren Kolleg*innen und Vorgesetzten ermutigt wurden, eine Führungsposition zu übernehmen und auch nach der Einnahme der Position weiterhin unterstützt werden. Als Form von Unterstützung werden Reflexionsmöglichkeiten, Coaching-Angebote und Ermutigungen benannt.

- *Ich arbeite in einem diakonischen Unternehmen und hatte von meinem ersten Tag an dort die Chance, mich weiterzuentwickeln. Also, ich wurde gesehen, ich wurde wahrgenommen.*

Zukunftsvisionen

Die Teilnehmerinnen wurden gefragt, wo sie sich in 10 Jahren sehen und wie ihre beruflichen Träume aussehen. Bei dieser Frage haben die Frauen ausführlich geantwortet und sehr unterschiedliche Wünsche thematisiert.

¹⁴ Vgl. Drews - Galle; Hofmann; Barz; Beuter, 2014, S.19.

Es zeigen sich drei Gruppen:

- a) Befragte, die karriereorientiert sind,
- b) Befragte, die keine geradlinigen Karrieren einschlagen wollen/können und
- c) Befragte, die in ihrer derzeitigen Funktion so stark etabliert sind, dass sie abwägen, was sie tun wollen oder nicht und sich in der Lage sehen, auch Angebote abzuschlagen.

Zu a) Karriereorientierte Teilnehmerinnen wollen – wie oben beschrieben – durch den Aufstieg mehr Gestaltungsspielraum; als wichtige Voraussetzung für den Aufstieg benennen sie Familienvereinbarkeit.

- *Und ich glaube, ich würde mir wünschen, dass es entweder eine Tandemlösung ist, also so ´ne Doppelspitze irgendwo.*
- *Ich hätte gerne eine Position, wo ich meine Gaben einbringen kann mit einer großen Entscheidungsfreiheit und einem Bewegungsspielraum oder einem Spielraum etwas zu bewegen.*

Zu b) Zwei Befragte äußern den Wunsch, eine ganz andere Tätigkeit auszuüben, z.B. in der Entwicklungshilfe. Eine Teilnehmerin sagte, dass sie schon immer im sozialen Bereich gearbeitet habe und jetzt gerne etwas anderes machen möchte. Bei beiden zeigt sich eine innere Freiheit, ihrem Leben eine ganz neue Richtung zu geben und sich nicht auf die mögliche Karriere zu fixieren.

- *Also, da gibt es zwei Antworten für mich. Entweder ich sehe mich in 10 Jahren in der Vorstandsposition oder ich mach mit mindestens 50% was ganz anderes.*

Zu c) Einige Teilnehmerinnen sind nicht sicher, ob sie nicht nur eine neue Position anstreben, sondern auch die Einrichtung bzw. den Träger wechseln wollen. Diese Frauen wägen noch sehr stark ab. Vor allem die Work-Life-Balance und die Frage nach angemessener Bezahlung spielen dabei eine Rolle.

- *Und die Frage, was ich lass dann und was gibt mir dann ´ne andre Stelle mehr? Lohnt sich dann der Preis dann? Und dann ist natürlich schon noch dieses krieg ich, finde ich dann auch diese Stelle, die mir dann auch gefällt? Ist klar. Man ist ja nicht ganz alleine auf der Welt.*

Zu dieser letzten Gruppe gehören auch die Teilnehmerinnen, die mit ihrer aktuellen Stelle zufrieden sind bzw. schon eine hohe Position inne haben. Eine von ihnen wünscht sich etwas Ruhe und Kontinuität in ihrer Führungsposition, die durch eine Betriebsübernahme bedroht ist. Eine andere hofft auf etwas mehr Ruhe, um das umzusetzen, was ihr wichtig geworden ist.

Einige Frauen gehen in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand und überlegen, ob ein Wechsel vorher überhaupt noch sinnvoll ist. Andere, die noch eine längere Berufszeit vor sich haben, hadern und wägen sehr stark ab, ob sich ein Wechsel wirklich lohnt.

- *Einfach die Frage, die für mich ansteht, ist die Ebene, die ich jetzt erreicht hab, gut und genügend oder ist das, wo ich sag: Mensch ich hab jetzt viel erreicht und das ist auch gut so. Oder sag ich: Nö. So die Top - Ebene eines Vorstandes eines Trägers, dies würde ich noch eingehen für die restlichen 15 Jahre.*
- *Nö. Ich finde es wunderbar, wissen Sie, ich muss gar nicht wissen, wie es in 10 Jahren aussieht. Und außerdem, das Leben ist so dynamisch. Also ich mag gerade, des ist auch ein bisschen ein Stück weit, des ist eher nochmal ein Zuwachs an Selbstvertrauen, dass ich merk, die Dinge werden mir angetragen ja, und des ist eine luxuriöse Situation. Ich weiß, ich krieg die Angebote. Ich brauch mich da net abstrampeln. Also ich bin ausreichend überzeugend, dass ich diese Angebote, wenn ich signalisiere, werde ich die bekommen. Und dann werde ich sehen und finden oder angetragen bekommen.*

7. Hindernisse bei der Karriereentwicklung

In den Interviews wurden verschiedene Hindernisse in der Karriereentwicklung beschrieben. Vorgesetzte und Kolleg*innen haben eine ambivalente Funktion. Während sich einige Frauen von ihnen ermutigt fühlen, sehen sich andere durch sie behindert. Zudem macht es einen großen Unterschied, ob die Teilnehmerinnen Kinder erziehen. Dann werden die Hindernisse anders beschrieben als bei den Frauen, die keine kleineren Kinder haben. So wird auch an diesem Punkt deutlich, dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere eine besondere Rolle spielt.

Persönliche Hindernisse

Bei den persönlichen Blockaden wird das zu geringe eigene Selbstvertrauen genannt, aber auch der Umgang mit Macht wird als Hindernis gesehen. Die Teilnehmerinnen beschreiben die Befürchtung, nicht für solch eine verantwortungsvolle Position bereit zu sein.

- *Also blockiert haben mich äußere und innere Faktoren. Der innerliche Faktor war, dass ich immer wieder an einem Punkt bin, wo ich Selbstzweifel hab und denke: schaff ich das auch? Und bin ich gut genug dafür?*

Darüber hinaus wurde wenig Persönliches benannt, während die strukturellen Hindernisse viel ausführlicher beschrieben wurden. Hierfür könnte es zwei Gründe geben. Zum einen wollten die Befragten möglicherweise die eigenen Schwächen nicht zugeben. Dem steht die Offenheit, die in den Telefoninterviews festzustellen war, entgegen.

Eine andere Überlegung wäre, dass die Hindernisse tatsächlich stärker auf der strukturellen bzw. beruflichen Ebene zu finden sind. Einen Hinweis hierfür bieten die zahlreichen Antworten auf die Frage, was Diakonie/Kirche/Träger für die Karriereförderung tun können.

Sie spiegeln eine breite Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung von Führung und den Möglichkeiten von Frauenförderung. Darum liegt der Schluss nahe, dass die Teilnehmerinnen sich innerhalb von Debora mit vielen eigenen persönlichen Thematiken auseinandersetzen konnten und sie als Hindernis keine Rolle mehr spielen. Die Frauen haben an Selbstvertrauen und an Wissen dazu gewonnen.

Strukturelle/ berufliche Hindernisse

Bei den strukturellen bzw. beruflichen Hindernissen beschreiben die Teilnehmerinnen drei Themen: Zum einen Schwierigkeiten durch den Mangel an alternativen Führungsmodellen, zum anderen Barrieren durch Männernetzwerke sowie drittens durch tradierte Rollenbilder.

Hindernis: Mangel an alternativen Führungsmodellen

Auf die Frage, was sich Frauen von der Diakonie/ ihrem Träger/ der Kirche wünschen würden, um die Karriere von Frauen zu fördern, wurden alternative Führungsmodelle, vor allem Führung in Teilzeit oder in Stellenteilung genannt, die auch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Karriere ermöglichen würden. Die Wünsche zeigen, dass noch zu wenig Alternativen zu traditionellen Führungsmodellen existieren und dass das als Hindernis erlebt wird.

Aus diesem Grund finden sie in der vorliegenden Analyse eine besondere Berücksichtigung. Frauen, die kleinere Kinder haben, beschreiben häufig, wie schwer die Vereinbarkeit zu bewältigen ist. Auch an dieser Stelle zeigt sich der Abwägungsprozess zwischen Karriere und Familienzeit:

- *Familie hab ich dann ja immer noch. Aber tatsächlich, wenn sich da nichts ändert und ich dann keine Ahnung bis dahin also das da dann tatsächlich diese Stellen eher auch in Teilzeit oder im Jobsharing und so, dann weiß ich nicht, ob ich das dann tatsächlich wollte, so viel von meinem Privatleben aufgeben und irgendwie so ne Alleinstellung irgendwie nur für keine Ahnung, für diesen Posten dann zu leben irgendwie.*
- *Ich sehe immer die Schwierigkeit natürlich zwischen Familie und Beruf, also es ist wenn die Kinder noch klein sind, dann muss man sehr, sehr flexibel sein. Wenn das Kind krank ist, dann ist es krank und dann leidet der Beruf da natürlich dran.*
- *Ich wünsche mir eine Stelle mit mehr Verantwortung. Mit mehr Familienvereinbarkeit, mh, mit Führungsverantwortung auch. Genau.*

Als Ursache dieser Schwierigkeiten benennen die Befragten u.a. die Auswirkungen traditioneller Rollenbilder.

- *Und es kommt daher, das ist meine Erklärung, dass diese Rollenbilder die Geschlechterwahrnehmung, die Wahrnehmung auf das eigene Geschlecht, tief und lange geprägt ist. Und rational zwar überformt über heutige Anforderungen, über modernere Bestrebungen. Aber die innere, die emotionale Dynamik, die ja eigentlich oft, die dann viel stärkere Kraft hat, da überwiegt einfach noch der alte Teil.*

Hindernis: Männernetzwerke

Carsten Wippermann hat in seiner Studie zu den Barrieren für Frauen in Führungspositionen die besondere Rolle von Männernetzwerken herausgearbeitet, die für Frauen nicht zugänglich sind.¹⁵ Die Caritas – Studie lieferte ähnliche Ergebnisse. Auch dort wurde von den Teilnehmerinnen geäußert, dass die Auswahlgremien vorwiegend von Männern besetzt sind und die Frauen sich ihren Platz erkämpfen müssen.¹⁶ Inwiefern erweisen sich Männernetzwerke und Seilschaften auch in der Diakonie als Hindernis?

Die Befragung zeigt, dass auch in der Diakonie Frauen solche Erfahrungen machen. So wurde von Befragten z.B. die Wirkung von Männerseilschaften bei der Besetzung von Führungspositionen beschrieben.

- *Die ganzen Führungsgremien, die immer noch absolut Männer überhangmäßig besetzt sind. Das sind wirklich alte Seilschaften, das höre ich von mehreren Seiten. Wo man dann sagt: Ich bringe ne junge Frau in Aufsichtsrat oder oder oder überhaupt `ne Frau. Wo das völlig abgelehnt wird, die schon vorher überlegt habe, wem sie das gerne geben würden. Dann ist das wieder ein Mann. Also ich glaub, diese Strukturen die untereinander so brüderlich und seilschaftsmäßig unterwegs sind, die muss man aufbrechen. Ich finde, es muss da eine Obergrenze für so alte Herren geben, ganz ehrlich. Also es gibt so viele Aufsichtsräte da gehen die über`s Rentenalter raus und toben sich da alle aus und sind weltenweg vom Berufsalltag. Lesen die Sachen nicht, machen ihre Post in der Sitzung auf, anstatt sich vorzubereiten. Also ich finde, da muss man irgendwo mal sagen, so was weiß ich, mit 70 ist jetzt mal Schluss. Und da kommen dann mal Leute, die jetzt 50 oder 60 sind, rein und dann sitzen die da bis 82. Ja und können schon nicht mal auf drei zählen, bis sie mal das Gefühl haben, sie können das Ehrenamt mal aufgeben. Also das Ehrenamt begrenzen in den Aufsichtsräten und Vorständen (lacht).*

Zudem ist eine gewisse Skepsis gegenüber Frauen in Führung wahrgenommen worden, die wenig einladend wirkt. Frauen müssen viel Kraft, Zeit und Überzeugung gegenüber männlichen Vorgesetzten oder Aufsichtsräten an den Tag legen, um ihre Ziele zu erreichen oder ihre Ideen durchzusetzen.

- *Aber es sind einfach auch Menschen, die schon sehr lange in ihren, auf ihren Positionen sind. In den Männergremien sind relativ die klassischen Diakoniker mit ihren Männern-besetzten Netzwerken auch und ja, da hat man nicht so sehr viel Unterstützung erfahren. Eher so: Na, wenn Sie unbedingt wollen, dann machen Sie mal.*
- *Und in vielen Aufsichtsräten sitzen ja auch Leute aus der Wirtschaft usw. Also die setzen sich aus ehemaligen Bürgermeister, frag mich nicht. Aber es ist halt, krass ist es schon, das sind lauter Leute, die sich jetzt nach ihrem Berufsleben noch austoben. Und dann oft mit so einem Machtanspruch, den sie aus ihrem Geschäft mitbringen. Dann hat man es einfach schwer.*

¹⁵ Vgl. Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, 2010, S.17 und 53ff.

¹⁶ Vgl. Kricheldorf, 2014, S.50.

Einige Befragte beobachten, dass sich Männer in ihren Einflussphären gestört fühlen und abwehrend auf Frauen in ihren Reihen reagieren.

- *Also ich habe gerade relativ viele Männer in Führungsposition, Mitte 50, bis Anfang 60, denen ich irgendwie ins Revier latsche. Ja. Und dann kommt so Revierverhalten ganz klassisch. Eher so Cowboymäßig, ja. Von wegen, des ist hier mein Beritt, ja. Und ich denk mir: Okay. Das ist dein Beritt, ja (lacht).*

Hindernis: Tradierte Rollenbilder

Die im letzten Abschnitt beschriebenen Erfahrungen zeigen, dass der von der Diakonie in Württemberg angestrebte Kulturwandel durch einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen auch auf Widerstand stößt und sich tradierte Vorstellungen und Rollenbilder nur langsam verändern.

- *[...] Ich denke, die verkrusteten Strukturen müssen sich hier öffnen und müssen weicher werden und müssen den Frauen den Zugang ein Stück weit erleichtern.*

Im nachfolgenden Zitat wird am Umgang mit Zeit ersichtlich, wie sich traditionelle Rollenbilder in diakonischen Einrichtungen niederschlagen und auf die Arbeit in Führungspositionen auswirken. Es entsteht der Eindruck, dass in den Unternehmen das Verständnis von Zeitmanagement an Menschen ausgerichtet ist, die sich nicht um Kindererziehung kümmern müssen. Hier ist die gesellschaftlich geprägte Arbeitsteilung noch deutlich zu erkennen. Sie wird von den Teilnehmerinnen mit Kindern als blockierend beschrieben:

- *Aber wenn man dann mal irgendwie mit Kooperationspartnern irgendwie unterwegs sitzt und man muss dann einfach aufstehen und gehen, weil die anderen überziehen oder zu spät kommen oder keine Ahnung. Aber ich muss halt gehen dann, weil der Kindergarten zu macht, dann ja kommt es halt immer blöd irgendwie.*

Sonderfall: Karrierehindernisse für Theologinnen

Eine Sonderrolle nehmen die Theologinnen ein, die am Debora-Programm teilgenommen haben. Bei ihnen gibt es ebenfalls strukturelle Hemmnisse, die es den Frauen schwer machen, eine Führungsposition zu übernehmen. Hierbei handelt es sich um strukturelle Vorgaben der württembergischen Landeskirche:

- *Also in der Kirche ist einfach z.B. dieses geschäftsführende Gemeindepfarramt die Voraussetzung. Sowie in der Diakonie quasi Betriebswirtschaftsstudium, ist in der Kirche geschäftsführendes Pfarramt, in einer Gemeinde mindestens 5 Jahre die Oberleitung zu haben, Grundvoraussetzung und das ist etwas, was Frauen häufig nicht haben, gerade wenn sie vorher eine Familienphase hatten. Und das ist aber in dieser Landeskirche einfach ein Nimbus, an dem man nicht vorbei kommt.*

Die Theologinnen berichten, dass es weitere Voraussetzungen gibt, damit Theologinnen überhaupt aufsteigen können:

- *Also man kriegt sehr deutlich gespiegelt, dass man im Prinzip entweder schon diakonische Einrichtungen geleitet haben müsste oder Betriebswirtschaft vor allen Dingen irgendwie als Studium oder sonst was nachweisen müsste.*

Gleichzeitig erscheinen die Karrierewege für Theologinnen in der Diakonie ungeklärt; es fehlt an gezielter Personalentwicklung:

- *Na, es müsste jetzt überhaupt dieser Punkt geklärt werden zwischen Kirche und Diakonie, welche Voraussetzung eben wirklich überhaupt da sind, um in diakonische Leitungsstellen zu kommen. Ich glaub, das ist einfach nicht geklärt. Dementsprechend ist auch diese Teilnahme von Theologinnen an diesem Programm interessant, aber ob sie wirklich karrierefördernd ist, das weiß ich nicht.*
- *Natürlich könnt man jetzt ein Abendstudium Betriebswirtschaft machen oder sonst was, aber ich weiß nicht, ob es was bringen würde und man nicht im Endeffekt sagt, man hat drei Jahre investiert und warum? Also, ich hab in der Hinsicht, denke ich, dass sich da nichts ergeben wird.*

Auch für die Theologinnen wird eine Flexibilisierung von Aufstiegswegen durch Führung in Teilzeitstellen gefordert, um die Vereinbarkeit von Familie und Karriere zu fördern:

- *Also, ich glaube, dass halt einfach in der Kirche, von der Leitung her es flexibler werden müsste. Und individualisiert werden müsste. Dass für Frauen Möglichkeiten z.B. geschäftsführendes Pfarramt auf Teildienststellen zu machen. Dass auch der Nimbus des geschäftsführenden Pfarramtes, der in anderen Landeskirchen überhaupt nicht da ist, aufhört und gesehen wird, dass wer in einer Funktionspfarrstelle oder eben in der zweiten Gemeindepfarrstelle ist, genauso gut ist wie jemand, der diese Verwaltung bisschen mitmacht.*

8. Maßnahmen zur weiteren Förderung

Eine Frage des Telefoninterviews bezog sich auf sinnvolle Maßnahmen zur weiteren Förderung der Frauen in ihrer Karriereentwicklung. In engem Zusammenhang mit diesem Themenkomplex steht die Frage, was die Kirche bzw. Diakonie und die Träger für die Karriereentwicklung von Frauen tun können. Aus den Beiträgen der Befragten wurden Handlungsempfehlungen entwickelt. Diese unterteilen sich in personenbezogene und strukturelle Maßnahmen.

8.1. Personenbezogene Maßnahmen

Einige Frauen wünschen sich weiterhin die Möglichkeit, Coaching in Anspruch nehmen zu können, um bestimmte Fragen und Probleme im Beruf besser bewältigen zu können, aber auch, um die beruflichen Wünsche, wie z.B. einen Positionswechsel, zu gestalten. Zudem würden sich einige Teilnehmerinnen über Vernetzungsmöglichkeiten wie den „*Fachtag deutschlandweit*“ freuen, um weitere Kontakte zu knüpfen und sich mit verschiedenen

Themen auseinander zu setzen. Kontakt ist dabei ein Schlüsselwort. Hierbei geht es nicht hauptsächlich darum, Kontakte mit der anderen Teilnehmerin zu halten, sondern mit potentiellen Anstellungsträgern ins Gespräch zu kommen. Unklar bleibt in diesem Zusammenhang, inwieweit die Befragten auch deutschlandweit mobil wären.

Gezielte Personalentwicklung ist ein weiteres Element, das nach Meinung der Teilnehmerinnen genutzt werden sollte, um Potenziale von Frauen zu erkennen und anzuerkennen und diese entsprechend zu fördern.

- *Also Richtung Qualifizierungsmanagement oder Personalgespräche auch Mitarbeitendengespräche. Sowas haben wir gar nicht. Und ich glaub, solche Instrumente, da kann man gucken, was kann jemand, auf was haben die Lust und wie bringen wir die Leute dahin und was brauchen die dafür? Wie können wir das hinkriegen?*

Manche der Befragten wünschen sich, von ihren Vorgesetzten ermutigt und angesprochen zu werden, um eine berufliche Weiterentwicklung überhaupt in Erwägung zu ziehen. Diese Einschätzung deckt sich mit der Caritas-Studie, in der Befragte ebenfalls die Ermutigung durch den Vorgesetzten und die KollgenInnen als förderlich beschrieben haben.¹⁷

- *Zu sagen, ich nehme die Mitarbeitenden wahr mit den Fähigkeiten, die sie haben und vor allem, wo wir über die Frauen sprechen, auch die Frauen versucht, sie da kontinuierlich zu fördern, ihnen Zusatzsachen zu geben, zu gucken, wie sie sich bewähren und ihnen auch Leitung zuzutrauen.*

Eine Befragte machte außerdem darauf aufmerksam, dass es wichtig wäre, Männer für die Frauenförderung zu aktivieren:

- *Dann hat es eine andere Wirkung als wenn vielleicht die Frau in dem Aufsichtsrat, weil die dann sozusagen dieses Label der Frauenförderung kriegt. Und das wird anders wahrgenommen. Das ist schade. Des kann ich bewerten, dass ich sag: Oh, das ist aber echt traurig, dass es so ist, ja. Oder ich kann sozusagen ganz pragmatisch instrumentalisieren, dass ich sag: Fakt ist, dass die Männer in diesen Positionen sind. Ja, und zu wenig Frauen in den Positionen sind. Es ist schon wichtig, dass Frauen Frauen fördern, ja, des ist, das stelle ich gar nicht in Frage. Aber ich glaub, tendenziell fördern Frauen eh schon Frauen und dass es eher drum geht dass man, sozusagen die Männer gewinnt, die Frauen zu fördern.*

Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche

Daraus ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- ✓ Es sollte zu den strukturell verankerten Aufgaben von Vorgesetzten gehören, Frauen zu ermutigen, eine höhere Position einnehmen zu wollen. Dies fordert von den Vorgesetzten erhöhte Aufmerksamkeit und gezielte Ansprache potentieller Kandidatinnen.

¹⁷ Vgl. Kricheldorf, 2014, S.22.

- ✓ Coaching und Mentoringangebote sollten weiterhin zur Verfügung gestellt werden. Frauen gewinnen dadurch mehr Klarheit darüber, was sie wollen, können und was sie für einen Aufstieg benötigen.
- ✓ Es ist institutionell zu verankern, dass Frauenförderung zu den Aufgaben aller Verantwortlichen gehört; sie ist nicht allein Sache von Frauen.¹⁸

8.2. Strukturelle Maßnahmen

Bei den strukturellen Maßnahmen geht es vorrangig darum, die Umsetzung und Gestaltung von Führungspositionen familienfreundlich und gendergerecht zu realisieren. Eine besondere Rolle spielt dabei die Gestaltung von Arbeitszeit. Für Veränderungen sind hier sowohl trägerweite Maßnahmen als auch individuelle Einstellungsänderungen bei Entscheidungsträgern notwendig.

Vielfältige Führungsmodelle

Die befragten Frauen, vor allem die mit Erziehungsaufgaben, wünschen sich alternative Führungsmodelle. Dabei geht es um Tandem – Führungspositionen, d.h. eine Leitungsstelle wird von zwei Personen besetzt. Die Einnahme einer Führungsposition in Teilzeit war bisher nur bei einer Teilnehmerin möglich. Andere arbeiten als Leitung mit einer stellvertretenden Leitung eng zusammen. Sie beschreiben die gemeinsamen Reflektionen als bereichernd und berichten von hoher Entscheidungsqualität.

Alternativ wird von den Befragten gewünscht, dass eine Führungsposition auch in Teilzeit wahrgenommen werden kann. So würden sich die Frauen nicht hin- und hergerissen fühlen und könnten sowohl Erziehungsaufgaben übernehmen als auch die eigene Karriere verfolgen. Die Teilnehmerinnen am Debora-Programm wären dazu bereit, doch bisher lassen die Strukturen in der Diakonie dies kaum zu.

- *Na, ich denke, sich auch mehr einzulassen auf flexible Modelle von Führung. Nicht in den alten Strukturen zu beharren und zu sagen und das, was jetzt schon 50 oder 100 Jahre gültig war, muss jetzt auch die nächsten 50 oder 100 Jahre gültig sein. Sondern nicht nur so ein Programm aufzulegen für Frauen in Führungsposition, sondern ein Stück weit auch öffnen, persönlich und institutionell zu öffnen für das, was da an kreativen Momenten draus hervorgeht aus so einem Programm.*
- *Also ein Thema ist tatsächlich für mich diese Führungsposition in Teilzeit.*
- *Und ja, man stößt da als Frau schon immer wieder auf Grenzen innerhalb der Diakonie. An vorgegebene strukturelle Grenzen oder institutionelle Grenzen. Die einem sagen, es wäre schön, vielleicht, aber bei uns geht es eben nicht.*

¹⁸ Vgl. dazu die Empfehlungen aus der Fraunhofer-Studie: Kaiser, Simone et al.: Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. München: Fraunhofer Verlag, 2012, S.62f. Dort werden z.B. die Gratifikationsrelevanz des Erreichens eines höheren Frauenanteils oder Diversity Awards als Anreiz beschrieben.

Bedarfsorientierte Kinderbetreuung

Ein großes Thema in den Telefoninterviews war die Frage, wie sich Kinder und Karriere miteinander vereinbaren lassen. Bisher gibt es bei den Teilnehmerinnen selten gut funktionierende bzw. für sie befriedigende Systeme. Befragte müssen zwischendurch nach Hause fahren, um Kinder zu versorgen; sie erleben permanenten Zeitmangel und Zeitdruck; das Terminmanagement in den Einrichtungen berücksichtigt familiäre Belange nicht oder der Partner muss zurückstecken. So entsteht eine hohe Abhängigkeit von der Flexibilität der Partner*in, der*die sich kooperativ zeigen und bereit sein muss, sich aus traditionellen Strukturen zu lösen.

Entsprechend wird thematisiert, wie die Kinderbetreuung vor Ort gestaltet ist und welche Kinderbetreuungsangebote zu welchen Zeiten von den Trägern möglich gemacht werden. Hier steht nach wie vor die Mutter als Verantwortliche im Mittelpunkt; die Frauen sind für die Organisation der Kinderbetreuung verantwortlich. Im Blick auf die Verantwortlichen wird die Bereitschaft vermisst, Arbeitsbedingungen für Mütter und Väter familienfreundlich zu gestalten.

- *Da denk ich mir: ach ich wünschte mir auch in unserer Arbeitsstelle gäbe es eine Krippe, wo mein Kind mitgehen kann und es nicht so kompliziert ist. Das heißt, wo mein Kind es auch einfacher hätte. Wo wir, ja, wo ich vielleicht auch den ganzen Tag hin gehen könnte. Dann könnte ich auch 70% arbeiten.*

Auch an dieser Stelle sind Parallelen zur Caritas – Studie zu erkennen. Auch dort stellte sich heraus, dass Frauen sich sehr genau organisieren müssen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hin zu bekommen. Es wird bemängelt, dass die Entfernungen zwischen Arbeitsplatz und Wohnung zu groß sind und eine Mobilität somit erschwert wird.¹⁹

Die Schwierigkeiten mit flexibler gestalteten Führungspositionen und der mangelnde Ausbau von Betreuungsangeboten hängen eng damit zusammen, dass in der Diakonie immer noch traditionelle Führungsleitbilder vorherrschen, die sich nur mühsam abbauen lassen. Dazu müssen Veränderungen an beiden Punkten ansetzen, um nachhaltig zu wirken. Aus diesem Grund werden folgende Handlungsempfehlungen definiert:

Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche

- ✓ Betreuungsmöglichkeiten müssen ausgebaut werden, sodass Mitarbeiter*innen keine weiten Wege zu ihrer Arbeitsstelle haben und zeitlich flexibler arbeiten können.
- ✓ Die Entscheidungsträger wie Vorstand, Aufsichtsrat und Vorgesetzter müssen sensibilisiert werden im Blick auf die Möglichkeiten und Bedingungen konkreter

¹⁹ Vgl. Kricheldorf, 2014, S. 25f.

Frauenförderung. Hierbei sollten auch männliche Entscheidungsträger die Möglichkeiten haben, ihre Rollenbilder zu reflektieren und anzupassen.

- ✓ Strukturen in den Unternehmen müssen sich verändern, so dass ein gezieltes Zeitmanagement und die Teilung von Führungspositionen möglich werden.

8.3. Führungskräfteentwicklung und Frauenförderung

Die Interviews zeigten, dass einige Frauen zu Beginn ihres Berufsweges keine Führungsposition im Blick hatten. Um ihre Führungskompetenz in der Diakonie nicht zu verlieren, braucht es eine gezielte Führungskräfteentwicklung und tatkräftige, nachhaltige Frauenförderung, die trotzdem die individuelle Situation der Potentialkandidat*innen im Blick hat.

- *Also, ich hab das Gefühl, wenn kleine Schritte ermöglicht werden und die gut begleitet werden, dass das so die Grundlage ist, um dann irgendwann nach oben zu kommen.*
- *Und deshalb meine Aussage vorhin und dass genau diese Leute, die jetzt in den Positionen sitzen und sagen, es muss sich was verändern innerhalb der Diakonie, dass die auch aktiv werden müssen. Und nicht nur abwartend sein sollen und sagen: Jetzt lasst mal die Frauen mal vorsichtig herankommen, mal gucken, was sie so drauf haben. Sondern dass sie da einfach aktiver werden und sagen: Ja, wir wollen das und sie sind eine Frau, der würde ich das zu trauen, machen Sie das doch, ich unterstütze sie dabei. Das erlebe ich sehr, sehr wenig.*
- *Da war immer so, boa, wir brauchen was weiß ich wie viele Vorstände in den nächste Jahren, weil die gehen alle in den Ruhestand und überhaupt und so. Aber ich erlebe nicht, dass da wirklich und da waren wirklich jetzt viele gute Frauen bei Debora dabei, dass da wirklich drum geworben wird oder dass es wirklich auch eine Rückmeldung auch an uns jetzt gibt oder an die potenziellen, sag ich mal gibt, wo man sagt: man bereitet es auch vor. Ja. Wenn der Vorstand XY in drei Jahren in Rente geht, ist jetzt der richtige Zeitpunkt wahrscheinlich auch mal zu überlegen wie geht man damit um. Also ich erlebe da eigentlich, dass da nicht viel getan wird, sondern nur viel gesprochen.*

Handlungsempfehlungen für Diakonie und Landeskirche

Daraus ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- ✓ Das Diakonische Werk Württemberg sollte das gesetzte Ziel, im Jahr 2020 in allen Bereichen mindestens 40 % Frauen vertreten zu haben, weiterhin mit gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen flankieren. Die Erfahrungen der Teilnehmerinnen am Programm Debora zeigen, dass solche Angebote ermutigend wirken und die Bereitschaft zur Übernahme einer Führungsposition bei Frauen stärken. Allerdings ist das kein Selbstläufer, denn die befragten Frauen wägen sehr sorgfältig ab, ob eine Führungsposition mit ihren anderen Aufgaben vereinbar ist. Daher müssen gleichzeitig familienfeindliche Strukturen in Führungspositionen verändert werden. Schließlich braucht es Maßnahmen wie

die im Teilprojekt 3 angedachten Strategien, um die weiterhin bestehende Vorbehalte gegen Frauen und die bremsende Wirkung von Männerseilschaften, die in Berufungsgremien sichtbar werden, abzubauen und die Wahl von Frauen in Verantwortungspositionen zu fördern.

So ist das Programm „Frauen in Spitzenpositionen“ ein wichtiger erster Schritt, dem mutig und beherzt weitere folgen müssen, die sowohl die Struktur von Führungspositionen als auch die Rekrutierungswege betreffen, damit das gesetzte Ziel erreicht werden kann.

Fazit

Insgesamt lässt sich das Förderprogramm Debora als wichtiger Baustein der Frauenförderung bewerten, durch den erste Schritte mit ermutigender Wirkung für Frauen und Träger möglich wurden. Ein Anfang ist gemacht, weitere institutionell verankerte Schritte sollten folgen, wenn die gesteckten Ziele nachhaltig erreicht werden sollen.

Literaturverzeichnis

Drews - Galle, Veronika; Hofmann, Beate; Barz, Monika; Beuter, Friederike: „Frauen in Spitzenposition“ – Programm für Aufstieg und Karriere in der Diakonie Württemberg. Evaluation im Auftrag des Diakonischen Werkes Württemberg 2014.

Kaiser, Simone et al.: Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, München: Fraunhofer Verlag 2012.

Kaufmann, Dieter; Hipp, Barbara (Hg.): In Führung gehen. Impulse für Führungskräfte in Diakonie und Kirche, Stuttgart 2014.

Kricheldorf, Cornelia et.al.: Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes. Katholische Hochschule, Freiburg: IAF, 2014.

Kuckartz, Udo: Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 3. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, Juventa, 2016.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz, 2008.

Wippermann, Carsten: Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, 2010.

Anhang

Leitfadeninterview für das Frauenförderprogramm Debora- Frauen in Spitzenpositionen

Eröffnungsfrage:

- **Inwieweit hat sich Ihre berufliche Situation verändert nachdem Sie bei dem Debora- Förderprogramm teilgenommen haben?**

Bei beruflicher Veränderung:

- Können Sie mir bitte berichten, wie es dazu kam?
- **Wenn Sie nun zurück blicken. Gibt es Elemente des Debora – Programms, die dabei hilfreich waren?**
- Welche anderen Formen außerhalb von Debora waren als Unterstützung hilfreich für Sie?
- Gabt es Personen im Ihrem Umfeld, die bei der Umsetzung der Weiterentwicklung geholfen haben und welche waren das?
- **Hat sich sonst in Ihrem Umfeld etwas verändert und Ihre weitere Entwicklung möglich gemacht?**
 - Und wie sah die Unterstützung genau aus?
- Hat sich Ihre Sicht auf Führungspositionen verändert?
- **Mentoring und Coaching wurden in einer vorherigen Fragenauswertung als besonders hilfreich beschrieben. Inwieweit war diese Elemente für Ihre Weiterentwicklung bedeutsam?**
- Inwieweit besteht noch Kontakt zu dem/der Mentor*in?
- Was könnten Sie jetzt in Ihrer beruflichen Situation als Unterstützung brauchen?
- Gibt es ein Thema aus dem Debora – Förderprogramms, an das Sie öfter denken oder das jetzt weiter wirkt?
- Welche Rolle spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Sie?
- **Gab es etwas, das Sie bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung blockiert hat?**
 - Wie sind Sie damit umgegangen?
 - Was kann von Seiten des Trägers geschehen, um solche Blockaden zu verhindern?
- Was können aus Ihrer Sicht Diakonie und Kirche zur Karriereentwicklung von Frauen tun?
- Was können die einzelnen Träger für die Karriereentwicklung tun?
- Wo sehen Sie sich in 10 Jahren beruflich?
- Wagen Sie für sich von einer Spitzenposition zu träumen? Wie wagemutig sind Sie dabei? Was hindert Sie daran noch „höher“ zu träumen?

- Was könnte daran Schwierigkeiten machen?

Bei keiner Veränderung:

- **Wünschen Sie sich eine berufliche Veränderung?**
- Welche Perspektiven sehen Sie für sich?
- Was muss passieren, damit die gewünschte beruflichen Veränderungen eintritt?
 - Gibt es Personen im Ihrem Umfeld die Ihnen bei Umsetzung der Weiterentwicklung geholfen haben und welche sind das?
 - Und wie sieht die Unterstützung genau aus?
- **Wenn Sie nun zurück blicken. Gab es Elemente des Debora –Förderprogramms, die Sie als besonders hilfreich empfanden und welche waren das?**
- Gab es weitere Maßnahmen, die Sie unterstützt haben/hilfreich waren?
- **Mentoring und Coaching wurden in einer vorherigen Fragensauswertung als besonders unterstützend beschrieben. Inwieweit war dies für Sie hilfreich?**
- Inwieweit besteht noch Kontakt zu dem/der Mentor*in?
 - Gibt es eine Unterstützung, die Sie im Moment in Ihrer beruflichen Situation brauchen könnten?
 - Gibt es ein Thema aus dem Debora – Förderprogramms, an das Sie öfter denken oder das jetzt weiter wirkt?
 - Welche Rolle spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Sie?
 - Welche Rolle spielt die Partnerschaft für die Karriereentwicklung für Sie?
 - **Gab es etwas, das Sie bei Ihrer beruflichen Weiterentwicklung blockiert?**
 - Wie gehen Sie damit um?
 - Was kann von Seiten des Trägers geschehen, um solche Blockaden zu verhindern?
 - Was können aus Ihrer Sicht Diakonie und Kirche zur Karriereentwicklung von Frauen tun?
 - Was können die einzelnen Träger für die Karriereentwicklung tun?
 - Wo sehen Sie sich in 10 Jahren beruflich?
 - Wagen Sie für sich von einer Spitzenposition zu träumen? Wie wagemutig sind Sie dabei? Was hindert Sie daran noch „höher“ zu träumen?
 - Was könnte daran Schwierigkeiten machen?

Frauen in einer Spitzenposition

- **Gibt es etwas, das Sie aus dem Debora – Programm mitgenommen und als besonders hilfreich empfunden haben?**
- Wenn ja, welche sind das?

- Haben Sie eine Idee, warum gerade diese Elemente für Sie wichtig waren?
- **Würden Sie nochmal an einem Frauenprogramm teilnehmen?**
- Wenn ja, welchen Schwerpunkt sollte dieses haben?
- Wenn nein, warum nicht?
- Gibt es Unterstützungsmaßnahmen, die für Sie in Ihrer Position hilfreich sein könnten?
- Hat sich Ihre Sicht auf Führungsposition verändert?
- Welche Rolle spielt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Sie?
- Wo sehen Sie sich in 10 Jahren?
- Was können aus ihrer Sicht Diakonie und Kirche zur Karriereentwicklung von Frauen tun?
- Was können die einzelnen Träger für die Karriereentwicklung tun?

Soziografische Daten zu den Teilnehmerinnen aus der Erstevaluation des Debora-Programms

(n= 19)



