

Impulsreferat

zum Thema ‚Wie viel Weiblichkeit verträgt die Polizei‘

- zur Stellung der Frau im Gefüge der Polizei -

von Claudia Puglisi

Leiterin des ZKD bei der Polizeiinspektion Cloppenburg

anlässlich der

6. Landesfrauenkonferenz der GdP Niedersachsen am 19. März 2009 in Hannover

Veröffentlichung bei der GdP Niedersachsen mit freundlicher Genehmigung der Autorin.

1. Einleitung

Ich wurde gebeten, ein ‚Impulsreferat‘ zum Thema ‚Wie viel Weiblichkeit verträgt die Polizei‘ zu halten. Als ich das Thema hörte, kam mir spontan das Bild eines alkoholsündigen Autofahrers in den Sinn: sicherlich berufsbedingt. Die Frage, die sich mir in diesem Zusammenhang also stellte, war: Wie viel Promille ‚Frau‘ verträgt die Organisation ‚Polizei‘ bevor sie nicht mehr ‚fahrtüchtig‘ ist? Wann ist die relative, wann die absolute Fahruntüchtigkeit gegeben? Sind gegebenenfalls schon erste Ausfallerscheinungen innerhalb der Polizei zu erkennen?

Was ist an dem Berufsbild ‚Polizist‘ so besonderes, dass er nicht den gleichen Frauenanteil verträgt wie beispielsweise in Bereichen der Kinderbetreuung, der Pflegeberufe oder der Bürokräfte. Apropos Büroangestellte: Warum haben wir innerhalb der Polizei in diesem Bereich eigentlich so wenig männliches Personal? In den von mir genannten Berufsfeldern wurde noch nie aufgrund einer potenziellen Mutterschaft der Anteil von Frauen zugunsten der Männer reduziert.

Liegt es vielleicht doch am polizeilichen ‚Einsatzwert‘ einer Frau? Ein Argument, das mir zu Beginn meiner Laufbahn von einem Kollegen vorgetragen wurde, der aufgrund seiner Körpergröße und Statur aus meiner Sicht das polizeiliche Gegenüber nicht zur Zurückhaltung bewegt haben dürfte. Ist jemandem von Ihnen ein Einsatz bekannt, der wegen der Beteiligung einer Frau, d. h. aufgrund deren körperlichen Unterlegenheit, nicht bewältigt werden konnte? Sind Frauen überhaupt für den körperlich und nervlich belastenden Polizeiberuf geeignet? Sind Frauen teamfähig? In der Zeitschrift GEO las ich folgendes Interview eines Polarforschers: „Ich bemühe mich immer darum, dass Frauen mit auf meine Expeditionen gehen. Wenn ausschließlich Männer dabei sind, bilden sich schnell Cliquen und dann machen sich die Machos über die Schwächeren lustig. Die krähen und johlen wie bei einem Vatertagsausflug und werden leichtsinnig – schliddern über dünnes Eis oder laufen über Gletscher ohne auf Spalten zu achten. Sind Frauen dabei, ist die Gruppendynamik völlig anders. Die Touren laufen dann glücklicher ab und weniger gefährlich. Wenn die Entdecker von einst Frauen mit in die Arktis genommen hätten, hätte es viel weniger Tote gegeben.“¹ Könnte man die Vorteile von gemischten Teams vielleicht auch auf die Organisation Polizei übertragen? Aber wie viele Frauen dürften es dann sein? Vielleicht nur ein oder maximal zwei pro Team, weil sich sonst der positive Effekt umkehren würde? Man denke an die sprichwörtliche ‚Stutenbisigkeit‘!

‚Wie viel Weiblichkeit verträgt die Polizei?‘ bezieht sich diese Frage auf die Geschlechtszugehörigkeit ihrer Organisationsmitglieder oder vielmehr auf

¹ Vgl. GEO, 10/98, S. 100

geschlechtsspezifische Verhaltensweisen. Verweiblichen wir zunehmend innerhalb der Polizei. Werden wir zu ‚Memmen‘? Wir, die wir einem Berufsstand angehören, der auch in Film und Fernsehen der Mythos des modernen Ritters umgibt. Wenn Frauen zunehmend die ‚Drachen töten‘, kann das so heldenhaft nicht sein. Und von Polizisten, die ihre Kinder betreuen und sich dafür Elternzeit nehmen, habe ich nicht nur gehört, ich kenne sogar einige: Für mich zeigten diese allerdings keine Zeichen der Verweichlichung!

Und wie sieht es in den oberen Etagen aus: Stimmt es, dass Frauen bei der Polizei nur in Führungsfunktionen kommen, weil sie Frauen und nicht, weil sie führungskompetent sind?

Sie sehen, bei der Annäherung an das Thema hatte ich zunächst mehr Fragen als Antworten. Vor allem fragte ich mich: Was wünsche ich mir für die Polizei hinsichtlich der Zusammenarbeit von Frauen und Männern? Welche Impulse möchte ich Ihnen heute mit meinem Referat geben?

2. Persönliche Vorstellung

1995 begann ich meine Ausbildung als Vollzugsbeamtin im gehobenen Dienst der Schutzpolizei in Niedersachsen. Zu diesem Zeitpunkt war ich fast 30 Jahre alt, verheiratet und hatte eine 4-jährige Tochter. Gleich nach dem Abitur war ich nach Italien ausgewandert, hatte dort 4 Jahre gearbeitet und studiert. 1994 schloss ich mein Studium (Betriebswirtschaft und Sprachen) an der Universität Göttingen ab. Unmittelbar nach der Ausbildung bei der Polizei fand ich Verwendung als Sachbearbeiterin für Wirtschaftskriminalität und Vermögensermittlungen im entsprechenden Fachkommissariat der Polizeiinspektion Göttingen. Während meines Studiums und meiner Berufstätigkeit wurde die Betreuung meiner Tochter durch mich, meinen Mann, meine Mutter und Schwiegermutter, Krippe bzw. Kindergarten gewährleistet.

Im Jahr 2005 habe ich die Polizei-Führungsakademie in Münster abgeschlossen. Anschließend übernahm ich – theoretisch gut gerüstet – meine erste Führungsfunktion als Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes in der Polizeiinspektion Cloppenburg/Vechta. In dieser Funktion bin ich Vorgesetzte für ca. 90 Beamte und Angestellte.

Neben meiner Tätigkeit als Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes bin ich als Mitglied in den Auswahlkommissionen des gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienstes sowie als Mentorin tätig. Seit 2007 bin ich im Nebenamt Dozentin an der Universität Kassel, Masterstudiengang für Verwaltungsmodernisierung.

Wie alle Verwaltungen hat auch meine Dienststelle und die Polizei Niedersachsen derzeit (und voraussichtlich noch lange in der Zukunft) mit knappen Kassen, dem zunehmender Zwang zum Sparen sowie mit der damit

einhergehenden Legitimationskrise in der Gesellschaft zu kämpfen. Diese Rahmenbedingungen führen zu einem Versuch der Verschlankung und Professionalisierung des Verwaltungsapparates auch innerhalb der Polizei. Behörden und Dienststellen werden aufbau- und ablauforganisatorisch neu organisiert, die Aus- und Fortbildung reformiert, moderne Managementmethoden eingeführt.²

Führungskräfte sehen sich in diesem Modernisierungsprozess neuen Herausforderungen gestellt und gerade jene an den Basisdienststellen müssen sich in einem teilweise aufreibenden und nicht selten konfliktbehafteten Bewährungsprozess behaupten. Insbesondere Frauen, die in der Führungslandschaft der Polizei noch ein Exotendasein führen, sehen sich einer doppelten Herausforderung gegenübergestellt. Verunsicherungen der Führungskräfte münden teilweise in den beiden Extremen der Überreglementierung oder der Untersteuerung. Allerdings kann sich die männliche wie die weibliche Führungskraft, die sich diesen Herausforderungen stellt mit Folgendem trösten: „Wo dieser Bewährungs- und Behauptungsprozess nicht stattfindet, findet auch Management und Führung nicht statt und zwar deshalb, weil die Organisation, die Routine, der Status Quo die Führung übernommen haben.“³ Führung ist Beeinflussung und hat mit Machtausübung zu tun. „Wer die ‚Macht‘ hat, kann den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchsetzen.“⁴ Die Organisation ist niemand, der einfordert, geführt zu werden. Dies gilt erst recht für Männer gegenüber einer weiblichen Führungskraft.

3. Frauen und Erwerbstätigkeit in Deutschland

Doch zunächst einen Blick über den Tellerrand der Polizei: 62,2% der Frauen zwischen 15 und 64 Jahren in Deutschland sind erwerbstätig. Damit ist Deutschland im europäischen Vergleich im oberen Mittelfeld platziert. Die weibliche Erwerbstätigkeit spielt auch in der europäischen Politik eine immer wichtigere Rolle. Die Staats- und Regierungschefs der EU legten im Jahr 2000 fest, die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erhöhen und die Chancengleichheit zu fördern. Die Beschäftigungsquote der europäischen Frauen soll bis zum Jahr 2010 auf über 60 Prozent steigen. Ende Dezember 2006 waren in Deutschland 12,1 Millionen Frauen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, das sind 0,9 Prozent mehr als 2007. Bei Männern hat sich die Beschäftigung um 2,2 Prozent auf 14,6 Millionen erhöht. Männer profitieren offenkundig stärker vom konjunkturellen Aufschwung als Frauen.⁵

² Vgl. auch Barthel, C.: Führungslehre in der Polizei, S. 51

³ Barthel, C.: Dimensionen professioneller Führung, S. 87

⁴ Vollmer, M.: Leadership statt Management, S. 152

⁵ Vgl. <http://www.beruf-und-familie.de>, Download vom 17.03.2008

Ebenfalls leicht gestiegen ist in den vergangenen Jahren der Anteil von Frauen in Führungspositionen von Unternehmen. Dennoch sind Frauen in diesen Funktionen nach wie vor deutlich unterrepräsentiert: So sind noch immer mehr als 75 % aller Führungspositionen von Männern besetzt. Je größer das Unternehmen und je höher die Hierarchieebene, desto geringer wird der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen. Frauen gelingt es also eher, in kleinen und mittleren Unternehmen sowie auf unteren bis mittleren Ebenen Positionen mit Führungsverantwortung einzunehmen. Große Konzerne werden hingegen fast ausschließlich von Männern geleitet. Dies gilt auch für die Polizei Niedersachsen: Keine einzige Behörde wird von einer Frau geführt.

Erwerbsverläufe von Frauen, aber zunehmend auch von Männern, werden stark durch ihre Familienverpflichtungen geprägt. Von den rund 11,7 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland sind ca. 5,5 Mio. Väter und 4,25 Mio. Mütter.⁶ Zum größten Teil sind es (noch) die Frauen, die wegen Kindererziehung und Familienarbeit in ihrem beruflichen Werdegang zurückstecken. Manche Frauen unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit für einige Jahre, andere möchten lieber bald nach Schwangerschaft und Elternzeit wieder in den Beruf zurückkehren. Viele von ihnen wollen ihre Fähigkeiten und Erfahrungen nicht nur auf die Familie konzentrieren, wollen oder müssen finanziell unabhängig sein.

Die Gleichstellungs- und Familienpolitik der Bundesregierung will dazu beitragen, dass Frauen im Erwerbsleben tatsächlich gleiche Chancen haben. Die Vorzeichen hierfür sind gut: In naher Zukunft werden mehr Frauen das Geschehen in Wirtschaft und Politik entscheidend beeinflussen – eine rückläufige Entwicklung ist allein schon aufgrund der demografischen Gegebenheiten nicht zu erwarten. Im Gegenteil: die jungen Frauen sind hellwach. Sie haben derzeit die qualifizierteren Schulabschlüsse.⁷ Ihnen ist es persönlich wichtig, dass sich ihnen im Beruf die gleichen Aufstiegschancen wie Männern eröffnen – und sie engagieren sich für ihre Ziele. Dies gilt auch für weibliche Nachwuchskräfte der Polizei, die seit 1981 Zugang zu sämtlichen Funktionen im Polizeivollzugsdienst (schutz- wie kriminalpolizeiliche Tätigkeiten) haben. Nicht zu vergessen die Frauen in der Laufbahn der Polizeiverwaltung und in den Tarifbereichen bzw. -klassen.

⁶ Vgl. a.a.O.: Hierbei wurde statistisches Material aus dem Jahr 2005 berücksichtigt. Als Eltern wurden Väter und Mütter definiert, bei denen mindestens 1 Kind im Alter unter 15 Jahren in ihrem Haushalt lebte.

⁷ 2003 schlossen 27,5 % der Schülerinnen aus Westdeutschland, 31 % der Schülerinnen aus Ostdeutschland mit einer Fachhochschulreife bzw. Allgemeinen Hochschulreife ab; dagegen waren es lediglich 21,1 % der Schüler in Westdeutschland und 21,3 % der Schüler in Ostdeutschland (Quelle: www.bmfsfj.de, Download vom 16.03.2009).

4. Exkurs: Familiengeschichte in Deutschland

Doch der Mensch lebt nicht nur von Arbeit, auch wenn diese ein zentraler Bestandteil seines Lebens ist. Die Sozialgeschichte der europäischen Familie zeigt, dass die Erwerbs- bzw. Arbeitsbedingungen schon immer einen wesentlichen Einfluss auf die Familienstrukturen ausgeübt haben. In traditionellen Gesellschaften war die Versorgung der Familie in den Bauern- oder Handwerkerfamilien eine Aufgabe, an der sich alle Familienmitglieder beteiligten. „Es gab keine Trennung von Produktion und Konsumtion, keinen abgetrennten privaten Bereich, wie man ihn heute als ‚Haushalt‘ kennt. Es entwickelten sich zwar komplementäre Formen der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern, jedoch gab es keine Arbeitsteilung zwischen bezahlter Lohnarbeit und unbezahlter Hausarbeit.“⁸ „Während des Mittelalters waren die handwerklichen Berufe keine Domäne der Männer.“⁹ Erst mit dem Siegeszug des ‚bürgerlichen Familienmodells‘ kam es erstmals zu einer – geschlechtsspezifischen – Trennung zwischen (männlicher) außerhäuslicher Erwerbsarbeit und (weiblicher) Hausarbeit.

Dieses Familienmodell erlebte allerdings erst zu Zeiten des Wirtschaftsaufschwungs in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts seinen Siegeszug. Seither ist die Frage der Stellung der Frau in Gesellschaft und Familie aufs engste mit der Frage der weiblichen Erwerbstätigkeit und der Erziehung der Kinder verknüpft. „Während die Mütter der alten Gesellschaft ihre Nachkommen kaum bemerkten, kreist das Leben der modernen Mutter ausschließlich um das Kind.“¹⁰ Insbesondere in der deutschen Kultur hat sich eine simple und eindimensionale Betrachtung von ‚Mutter und Kind‘ entwickelt. Kinderbetreuung und Haushaltsführung werden als originär weibliche Pflichten betrachtet. Daher ist es auch die Aufgabe der Mutter, die Betreuung der Kinder und die Versorgung des Haushaltes zu regeln, wenn sie zugleich einer Erwerbstätigkeit nachzugehen wünscht. Erst 1976 wurde ein Paragraph des BGB abgeschafft, wonach die Frau nur dann erwerbstätig sein durfte, wenn dies ‚mit ihren Pflichten in Ehe und Familie‘ vereinbar war. Politische Entscheidungen und die darauf aufbauenden Betreuungskonzepte haben bisher die Verfügbarkeit der Mütter einkalkuliert.¹¹ Daher haben wir in Deutschland nicht nur 11,7 Mio. Mütter, sondern fast ebenso viele Hilfskindergärtnerinnen und Hilfslehrerinnen.

Das Aufbrechen des Modells der bürgerlichen Familie, die steigende Anzahl von berufstätigen Frauen und die damit verbundene Aufwertung der Stellung von Frauen auf fast allen gesellschaftlichen Ebenen können heute als

⁸ Vgl. Vollmer, M.: Leadership statt Management, S. 38ff.

⁹ Beuys, B.: Familienleben in Deutschland, S. 150. Die Autorin verweist in ihren Ausführungen über Handwerker und Arbeiter im Mittelalter auf Durchschnittszahlen der Stadt Frankfurt/Main: „65 Berufe waren reine Frauensache, bei 17 hatten Frauen die Mehrheit, bei 38 machten Männer und Frauen je die Hälfte aus und in 81 besaßen Männer die Oberhand.“

¹⁰ Vollmer, M.: Leadership statt Management, S. 39

¹¹ Vgl. a.a.O., S. 26ff.

zentraler Bestandteil der Modernisierung westlicher Gesellschaften verstanden werden.¹²

5. Frauen und Familie in der Polizei Niedersachsen

5.1 Frauen in der Polizei Niedersachsen

Frauen in der Polizei sind in Niedersachsen ein gewohntes Bild. Mittlerweile sind sie in allen Bereichen vertreten. Gleichzeitig ist festzustellen, dass trotz der Verankerung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern die tatsächliche Gleichstellung noch nicht erreicht ist. Trotz der identischen laufbahnrechtlichen Möglichkeiten belegen Statistiken, dass der Anteil von Frauen geringer wird, je höher die Besoldungs- und Entgeltgruppe ist und damit einhergehend Frauen in Management- oder Leitungsebenen eher selten zu finden sind – und das, obwohl sie durchschnittlich in den Auswahlverfahren und den Ausbildungen besser abschneiden als ihre männlichen Konkurrenten.

Die Polizei Niedersachsen hat ca. 22.500 Mitarbeiter, knapp 19.000 sind Polizei- und Verwaltungsbeamte. Davon sind 5.860 Frauen, d. h. ca. 25 %. Rund 1.925 Mitarbeiter haben Führungsfunktionen inne. Davon befinden sich ca. 140 Frauen in einer Führungsfunktion, d. h. ca. 2,5 %.

Neben verschiedenen strukturellen Bedingungen hemmen auch andere Mechanismen, insbesondere männlich geprägte Netzwerke, die unter den Begriff der "gläsernen Decke" gefasst werden können, den beruflichen Aufstieg von Frauen: ein schwer definierbares Regelwerk aus männlichen Werten, Normen und Konventionen, zu denen Frauen kaum Zugang finden.

5.2 Verschränkung von Berufs- und Privatleben

Die Gestaltung der Arbeitszeit steht immer im Schnittpunkt von beruflichen und privaten Ansprüchen. Wie jeweils der persönliche Rahmen für die zeitliche und emotionale Verausgabung der Arbeitskraft im Beruf liegt, hängt nicht nur von der Länge der Arbeitszeit oder der objektiven familiären Situation ab, sondern auch vom individuellen Berufskonzept und dem persönlichen Lebensstil. Die hohe Bedeutung, die der Beruf für die Mehrheit der Führungskräfte – Männer wie Frauen – hat, verwischt tendenziell die Differenzierung in Arbeit hier und Leben dort. Hierin dürfte auch ein wesentlicher Grund für die Konflikte mit dem privaten Umfeld liegen. „Vorbei scheinen die Zeiten zu sein, in denen das soziale Umfeld alle Zeitzumutungen eines überbordenden, beruflichen Engagements umstandslos zu akzeptieren bereit war. [...] Insbesondere die Familie wehrt sich dagegen, nur als Restgrö-

¹² Vgl. auch <http://www.uni.graz.at>, Download vom 16.03.2008

ße beruflich bedingter Zeitdispositionen behandelt zu werden.“¹³ Das gilt sowohl für berufstätige Frauen als auch Männer.

Die Gefahr, die sich damit für Organisationen ergibt, ist künftig über eine „reine, kulturell und sozial entkleidete Funktionselite“¹⁴ zu verfügen. In der Konsequenz bedeutet das rigide Zeitregime der Organisationen systematisch diejenigen vom Zugang zu verantwortungsvollen Positionen auszuschließen, die wegen ihrer außerberuflichen Interessen und partnerschaftlichen Lebens- und Erziehungsvorstellungen Grenzen der betrieblichen Verfügbarkeit reklamieren. Damit wird auf ein Führungskräftepotenzial verzichtet, auf das man insbesondere bei sozialen Innovationen innerhalb der Polizei dringend angewiesen ist.¹⁵

6. Audit „berufundfamilie“¹⁶

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht nur ein Thema der Frauen; auch Männer nehmen zunehmend die Angebote von Elternzeit oder Teilzeit in Anspruch. Von den rund 22.500 Beschäftigten der Polizei Niedersachsen haben ca. 13.750 Familienpflichten (minderjährige Kinder oder pflegebedürftige Angehörige). 2.100 sind aktuell teilzeitbeschäftigt; davon ca. 1900 Frauen. Rund 380 Beschäftigte nutzen derzeit die Elternzeit; davon ca. 50 Männer.

Die Polizei Niedersachsen ließ sich im Jahr 2008 hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerhalb ihrer Organisation durch die Hertie-Stiftung auditieren. Seit 1995 widmet sich diese Stiftung dem Thema Beruf und Familie. Sie fördert einen Perspektivenwechsel, bei dem familiäre Interessen nicht als Hemmnis, sondern als Chance der Unternehmen begriffen werden. Grundannahme ist, dass eine familiengerechte Arbeitswelt nicht von einzelnen gesellschaftlichen Kräften im Alleingang erreicht wird. Sie stellt eine gesamtgesellschaftliche Querschnittsaufgabe dar. Unternehmerische Maßnahmen, staatliche und kommunale Regelungen müssen unter Einbindung aller Beteiligten stärker als bisher miteinander verzahnt werden. Aufgrund neuer Rollenverständnisse von Mann und Frau sowie neuartiger Anforderungen der Wirtschaft an die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen tragfähige Modelle für eine familienbewusste und zugleich unternehmensgerechte Personalpolitik gefördert werden. Dies geschieht u. a. unter der Maßgabe, dass auch wir als Polizei Niedersachsen künftig um qualifizierten Nachwuchs werben und so genannte ‚Highpotentials‘ in unserer Organisation von Fluktuationsgedanken abhalten müssen – auch mit dem Wettbewerbsvorteil Familienfreundlichkeit.

¹³ Baethge, M. u.a.: Das Führungskräfte-Dilemma, S. 148

¹⁴ Vgl. a.a.O., S. 150f.

¹⁵ Vgl. a.a.O., S. 151ff.

¹⁶ Ausführungen aus <http://www.beruf-und-familie.de/index> entnommen, Download vom 18.03.2008

7. Frauen in Führungsfunktionen

7.1 Grundsätzliches

Wer würde widersprechen, wenn man behaupten würde, Frauen seien die besseren Kindergärtnerinnen, Krankenschwestern oder Sekretärinnen? Es sind typische weibliche Berufe, schlecht bezahlt und mit wenig Prestige verbunden, und daher als weibliche Domäne akzeptiert. Eine belegte und allgemein anerkannte Feststellung ist die, dass Frauen durchschnittlich Arbeitsplätze mit geringerem Qualifikationsniveau bekleiden und schlechtere berufliche Entwicklungschancen haben als Männer. Auf den Führungsebenen der Organisationen herrschen noch immer patriarchale Strukturen vor, die wenig Raum zur Entfaltung des weiblichen Arbeitsvermögens bieten. In zahlreichen Diagnosen des Problems wurde insbesondere in der Vergangenheit darauf verwiesen, dass ein verstärkter Zugang von Frauen zu führenden Positionen gar nicht ausbleiben könne, weil Frauen das einzige Potential bildeten, mit dem die Unternehmen den zu erwartenden Führungskräfte-mangel ausgleichen könnten. Der Hierarchieabbau und die derzeit angespannte Arbeitsmarktsituation verschonen jedoch auch die Führungsetagen nicht und lassen den Bedarf an Führungskräften schrumpfen; auch innerhalb der Polizei. Beide Prozesse verstärken den Verdrängungswettbewerb gegenüber Frauen in den mittleren und oberen Hierarchieebenen.¹⁷

Augenscheinlich ist für Frauen eine Führungsposition nicht um jeden Preis erstrebenswert. Sie erkennen realistischerweise, dass sie in der Führungsrolle intensiver mit Gegebenheiten zu kämpfen haben, die ihnen diese unsympathisch erscheinen lässt. Frauen in Vorgesetztenfunktionen sind – neben der oftmals gegebenen Mehrfachbelastung durch Haushalt, Familie und Beruf – einem stärkeren gesellschaftlichen, privaten und beruflichen Legitimationsdruck bei der Rollenausübung ausgesetzt als ihre männlichen Kollegen.¹⁸ Vor dem Hintergrund einer möglichen 40-, 50- oder gar 60-Stunden-Woche erscheint zudem eine Mutterschaft als luxuriöser Anspruch, der wie selbstverständlich im Verlust der Karriereperspektiven seinen Preis hat.¹⁹ Die Entscheidungssituation zwischen Karriere und Familie wird nicht nur von den Frauen selbst als individuelles Problem gedeutet und daher nicht in den strukturellen Bedingungen unserer Gesellschaft und unserer Unternehmen gesucht. Deshalb regt sich wenig Widerstand und vehemente Forderungen auf weibliche Beteiligung in den Führungsetagen von Politik, Verwaltung und Wirtschaft bleiben aus. Vielmehr manifestiert sich Resignation und Selbstbeschränkung seitens der teilweise hochqualifizierten Frauen. „Sie akzeptieren, dass sie ausschließlich nach den Maßstäben erwerbswirtschaftlicher Rationalität und betrieblichen [sic!] Einsatzeffizienz beurteilt werden, auch wenn die gesellschaftlichen Ursachen für ihre berufliche Diskriminierung dabei systematisch ausgeblendet werden.“²⁰

¹⁷ Vgl. Baethge, M. u.a.: Das Führungskräfte-Dilemma, S. 82ff.

¹⁸ Vgl. Streich, R.K.: Work-Life-Balance, S. 114

¹⁹ Baethge, M. u.a.: Das Führungskräfte-Dilemma, S. 87

²⁰ A.a.O., S. 91

Mit dem Anspruch auf Führung und Autorität im beruflichen Bereich kündigt die Frau ihre Forderung auf einen erhöhten Platz im beruflichen-funktionellen Ranggefüge an, der sowohl auf weiblicher als auch männlicher Seite zu Irritationen und Unbehagen führen mag, da wir es nicht gewohnt sind, Frauen in ihrer Rolle als Führungskräfte wahrzunehmen. In den Medien wird auch noch heute mehr über die Frisur und die Farbe des Jacketts einer führenden Politikerin oder Managerin diskutiert als über ihre Programme, Kompetenzen und Verdienste. „Wenn öffentlich ein bemerkenswerter weiblicher Erfolg bekannt wird, dann wird darüber berichtet, als ob hier einem Naturtalent quasi aus dem Nichts der Erfolg einfach so zugefallen sei.“²¹ Diesen Mythos schüren allerdings die Frauen selbst sehr gern, die glückliche Umstände als Grund für herausragende Erfolge verlautbaren lassen, anstatt aufzuzeigen, dass sie das Ergebnis harter Arbeit sind.

7.2 Mythen über Frauen in Führungsfunktionen

Es existieren unterschiedliche Mythen in Bezug auf Frauen in Führungsfunktionen.²² So werden Frauen u. a. mangelnder Führungswille und fehlende Führungskompetenz nachgesagt. Die Tatsache, dass überwiegend Männer Führungsfunktionen innehaben, verleitet zur Annahme, dass dies Ausdruck einer geschlechtsspezifischen Eignung ist. Diese subjektive Kompetenzüberzeugung führt zu Erwartungshaltungen, insbesondere auf Seiten jener, die für die Förderung und Auswahl von Führungskräften verantwortlich sind. Die überwiegend männlichen Vorgesetzten dürften aus den oben genannten Gründen Frauen hinsichtlich ihrer Führungseignung weniger beobachten und damit fördern, als ihre männlichen Mitarbeiter. Eine entsprechende Selbststereotypisierung findet auch seitens der Frauen statt, die sich laut einer Studie von Friedel-Howe hinsichtlich einer Führungsfunktion als weniger befähigt einstufen als Männer. Wissenschaftlich nachweisen lässt sich dies jedoch nur schwer, da für Frauen die Führungsetagen nicht nur aus reinen Eignungsgründen weniger durchlässig sind als für Männer. Ein gesicherter Forschungsbefund ist immerhin ein hohes Maß an Führungseffizienz bei jenen Frauen, die bisher in Führungsfunktionen tätig waren.²³ Erklärungen für die oft unbefriedigenden Ergebnisse von so genannten ‚Frauenförderungsmaßnahmen‘ sieht Friedel-Howe in einem geschlechtsspezifischen Karriereorientierungen bzw. -verhalten. Frauen gehen mit weniger Selbstvertrauen an Leistungsanforderungen heran. Sie betrachten ihre Leistungsergebnisse sehr viel kritischer, unterschätzen die Bedeutung von informellen Karrierenetzen und sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen eigenen und fremden überhöhten Leistungsanforderungen ausgesetzt. Zu befürchtet ist jedoch, dass „... die Aufstiegs‘effizienz‘ in unseren Unternehmen oft ein schlechter Prädiktor für die spätere Führungseffizienz ist, weil sie z. T. konträre Verhaltensweisen verlangt.“²⁴

²¹ Assig, D. / Beck, A.: Was hat sie, was er nicht hat?, S. 12f.

²² Vgl. hierzu Friedel-Howe, H.: Frauen und Führung, S. 547 – 558

²³ Vgl. Friedel-Howe, 1990, Macha 1998 u.a.

²⁴ A.a.O., S. 551

Ein weiterer Mythos rankt sich um das Kostenrisiko und die eingeschränkte Einsetzbarkeit von weiblichen Führungskräften. Bisherige Annahme ist, dass durch familiäre Verpflichtungen die Fluktuationsrate und das damit verbundene Kostenrisiko bei Frauen erhöht sind – Fluktuationskosten, die insbesondere bei Führungskräften durch Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitern höher liegen. Verglichen mit früheren Jahren zeigen Forschungsergebnisse jedoch, dass insbesondere hochqualifizierte Frauen immer weniger ihre Berufstätigkeit unterbrechen, Unterbrechungen später und nach längerer Berufstätigkeit erfolgen, Familie als Unterbrechungsgrund an Bedeutung verliert und die Unterbrechungsdauer kürzer ist (Engelbrech 1989). Der zweite Punkt, nämlich die Annahme eines ungünstigeren Kosten-Leistungs-Verhältnisses von Frauen, bezieht sich auf Beschränkungen in der Einsatzbreite (wird hier von Friedel-Howe bestätigt) als auch in der Belastbarkeit und damit Einsatzintensität (die jedoch nicht bestätigt wird).

Ein dritter Punkt ist die angebliche „Angst“ der Männer vor Frauen in Führungsfunktionen. Mögliche Gründe, für die es jedoch keine eindeutigen Forschungsergebnisse gibt, könnten in der Beschränkung der knappen Ressource ‚Führungsposition‘ als auch in einem verstärkter qualitativen Konkurrenzdruck gesehen werden, wenn Frauen tatsächlich den gestiegenen Anforderungen an die soziale Kompetenz besser gerecht werden (‚Die können halt besser reden!‘). Eine weitere Ursache könnte die vermeintliche Bedrohung der männlichen Identität aufgrund einer potenziell gleichmäßigen materiellen Ressourcenverteilung zwischen Mann und Frau sein (‚Jetzt fährt die auch schon Porsche!‘) sowie der Verlust an Sozialprestige und damit Statusverlust einer Tätigkeit durch einen zunehmenden Frauenanteil (siehe am Beispiel Grundschullehrer). Die Konfrontation mit der von Männern häufig als irritierend empfundenen ‚weibliche Emotionalität‘ und die Ambivalenz aufgrund möglicher sexuell-erotischer Implikationen wird auch als Grund für angebliche männliche Ängste vor weiblichen Führungskräften vorgebracht. Untersuchungen zur männlichen Identität (Thompson und Pleck 1993) haben gezeigt, dass sich diese aus folgenden Faktoren speist: dem Statusbedürfnis in Bezug auf Macht, Ansehen und Respekt durch andere, der Unemotionalität bzw. Stärke sowie der Identitätsfindung durch Abgrenzung und Überlegenheitsgefühle gegenüber der Weiblichkeit. Diese Art männlicher Identitätsfindung könnte durchaus durch eine weibliche Vorgesetzte bzw. erfolgreiche Konkurrentin irritiert werden.

Zudem gibt es Vorurteile bezüglich der sozialen Integrationsschwierigkeiten von weiblichen Führungskräften, die auf der Annahme begründen, dass Frau in der Führungsrolle nicht akzeptiert werde und daher auch innerhalb des Managements einen Außenseiterstatus innehatte. Forschungsergebnisse stützen zwar tendenziell diese Annahme, keineswegs jedoch die zu vermutende Konsequenz, dass sich dies negativ auf die Führungseffizienz

auswirken könnte. Die negativen Vorurteile von Mitarbeitern gegenüber weiblichen Vorgesetzten werden in Umfragen bei jenen mit faktisch persönlichen Erfahrungen nicht bestätigt – im Gegenteil. Die relative Führungsleistung von Frauen wird sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitern tendenziell besser eingestuft als die von männlichen Führungskräften (siehe US-amerikanischen Studie von Pfaff, 1995).

Selbst wenn eine Frau alle aufstiegerschwerenden Mythen erfolgreich überwunden hat, bleibt sie als Managerin weiterhin ‚ein Thema‘, wobei die eigentlichen Leistungen weniger eine Rolle spielen als die Tatsache, dass sie eine Frau ist. Dieses Thematisieren muss nicht unbedingt nur Vorbehalte ausdrücken, sondern kann durchaus Züge einer positiven Diskriminierung annehmen. Zudem gilt für weibliche Führungskräfte immer noch eine Gruppenhaftung: Das ‚Scheitern‘ einer Frau wird als typisch für die gesamte Geschlechtsgruppe gewertet – insbesondere weil Frauen in Führungsfunktionen noch Exoten sind!

7. 3 Fakten über Frauen in Führungsfunktionen

Was haben weibliche Führungskräfte, was männliche nicht haben? Diese Frage beantworten Assig und Beck²⁵ wie folgt und belegen dies durch internationale Studien²⁶:

Frauen bewältigen moderne Management-Anforderungen besser. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf die sogenannten „soft-skills“, wie Kommunikation, Integrations- und Delegationsfähigkeit, sondern insbesondere auf die Entscheidungsfreudigkeit, die Innovation und die Planung.

Frauen haben eine größere Führungskompetenz. Der weibliche Führungsstil ist nicht nur anders, sondern überlegen. „Frauen sind teambewusster, zeigen ein hohes Engagement und sind eindeutig die besseren Vorgesetzten.“²⁷ Sie sind bereit, ihr Verhalten zu reflektieren, gehen mit sich selbst und anderen ehrlicher um und erzielen damit eine höhere Motivation. Sie diskutieren unangenehme Themen aus, artikulieren Kritik offen, aber nicht verletzend und bleiben in Diskussionen sachlich. Sie sind mutig, abweichende Meinungen zu vertreten und haben weniger Angst, durch Offenheit ihre Karrierechancen zu verspielen. Sie fördern ihre Mitarbeiter und verdienen sich durch Offenheit und Verlässlichkeit Vertrauen und Respekt. Sie haben eine hohe Vorbildfunktion, da sie das, was sie sagen auch selbst leben. „Sie ermutigen andere, lassen sie an der Macht teilhaben, sie können andere begeistern.“²⁸ Für Machtkämpfe, Parteilichkeit, Profilierung oder Statusdenken verschwenden sie im Gegensatz zu Männern keine Energien. Damit sind sie äußerst ‚modernisierungskompatibel‘ und den Männern um eine ganze Generation voraus.

²⁵ Vgl. Assig, D. / Beck, A.: Was hat sie, was er nicht hat?, S. 14

²⁶ U.a. Pfaff 1995, Macha 1998, Tannen 1995, Trömel-Plötz 1996, Spieß 1999 usw.

²⁷ Assig, D. / Beck, A.: Was hat sie, was er nicht hat?, S. 16

²⁸ A.a.O., S. 17

Frauen haben Distanz zur Macht. Sie schätzen nicht die Macht an sich, sondern den damit verbundenen Einfluss, um ihre Ziele voranzutreiben. Dies wird ihnen oft als Führungsschwäche ausgelegt. Sichtbare Symbole der Macht sind ihnen eher unwichtig. Frauen wollen Karriere nicht um jeden Preis, sondern sehen durchaus die damit verbundenen Schattenseiten. „Gerade weil sich Frauen nicht wie Männer vorrangig für ihre eigenen Vorteile und ihren Status interessieren, erreichen sie Optimales im Sinne der Sache.“²⁹

Die von Frauen geleiteten Organisationen sind deutlich erfolgreicher als die von Männern geführten. Durch Flexibilität, Kundennähe, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit schaffen sie es, die Produktivität ihrer Unternehmen zu steigern. Die Übernahme von Frauen in Spitzenpositionen der Organisationen ist daher nachweislich immer ein Gewinn.

7.4 Frauenförderung in öffentlichen Verwaltungen – Frauen und Verwaltungsmodernisierung

Trotz Bundes- und Landesgleichstellungsgesetz, das für den öffentlichen Dienst die Förderung der weiblichen Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Verbindlichkeit, einer klaren Instutionalisierung über Gleichstellungsbeauftragte, dezidierten Verpflichtungen für die Organisationseinheiten (Situationsanalysen, Zielvorgaben, Berichtspflichten) und einer gesicherten Kontinuität vorsieht, ist der Frauenanteil in den Führungsetagen der Verwaltungen noch vergleichsweise gering.³⁰

„Die Verwaltungsreform kann es sich nicht leisten Frauen außen vor zu lassen.“³¹ Die veränderten Bedingungen im Bereich der Organisation und insbesondere im Personalmanagement bieten gerade Frauen die Möglichkeit, Neues auszuprobieren. Der Bereich der aufstiegsorientierten Personalentwicklung über Anforderungsprofile, Assessment Center oder zielorientierte Personalentwicklung bietet mehr als früher auch Aufsteigern außerhalb etablierter Strukturen die Möglichkeit, in ein Führungsamt zu kommen. Die Verwaltungsmodernisierung fordert bei Führungskräften neue methodische und soziale Kompetenzen. Die bisherigen Strukturen sind ins Wanken geraten und alte Handlungsmuster haben ausgedient: Innovationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit, Mitarbeitern die neue Verwaltungskultur zu vermitteln sind nunmehr gefragt. Frauen können von ihrem in den letzten Jahrzehnten erweiterten Rollenrepertoire und der damit gelerten Flexibilität gegenüber neuen Lebenssituationen profitieren.

Frauen zeigen nicht nur Gestaltungswillen, weil sie zu ihren eigenen Gunsten bestehende Strukturen verändern wollen. Dadurch, dass sie viel weni-

²⁹ A.a.O., S. 20

³⁰ Der Frauenanteil in den Verwaltungen der alten Bundesländer beträgt über 50 %, der in den neuen Bundesländern sogar über 70 %. Dieser Frauenanteil spiegelt sich eindeutig nicht in den Führungsetagen wider.

³¹ Beck, A. u.a.: Exkurs: Verwaltungsreform, S. 180

ger an Macht um ihrer selbst willen festhalten, Macht teilen und dezentrale Verantwortung zulassen, werden sie auch künftig gegenüber Veränderungen aufgeschlossen sein und Motivationskraft für weitere Modernisierungen mitbringen.

8. Fazit

Frauen sind in der Polizei anteilmäßig immer stärker vertreten. Sie zeichnen sich durch eine besondere Leistungs- und Innovationsfähigkeit aus. Gerade die modernen Management-Anforderungen werden von ihnen besser bewältigt, dies bezieht sich insbesondere auf die Entscheidungsfreudigkeit, die Innovation und die Planung. Frauen sollten sich dieser Stärken und Kompetenzen bewusst werden und ihre Bereitschaft erhöhen, die Organisation mitzugestalten. Ihr Anteil in Führungsfunktionen muss im Organisationsinteresse steigen. Dies kann nicht nur durch die Unterstützung der Organisation und der Vorgesetzten sowie des privaten und beruflichen Umfeldes gelingen, sondern bedarf insbesondere der aktiven Reklamation eines Führungsanspruchs der Frauen selbst.

„Wenn Männer schwach werden, kommt die Stunde der Frauen.“³² – so könnte man nach meinen Ausführungen nun meinen. Doch die ‚neue Rolle der Frau‘ – und auch des Mannes – ist letztendlich eine Konsequenz der gegenwärtigen Umbrüche und Herausforderungen in unserer Gesellschaft und auch in der Organisation der Polizei. Die Rolle von Frauen wie auch die von Männern ist im Lauf der Geschichte nie statisch gewesen. Frauen und immer mehr Männern haben heute den Wunsch, sich als ganzheitliche Persönlichkeiten entfalten zu können und in ihrer Individualität Anerkennung zu erfahren. Es sind die Unterschiede von Menschen, die das Leben so spannend und die Arbeitswelt so interessant machen. Wozu sind Konflikte da, wenn nicht dazu, daraus zu lernen und innerlich zu wachsen?

Wenn ich einen Wunsch für unsere Organisation frei hätte, dann wünschte ich mir eine Polizeiwelt für ausgereifte Persönlichkeiten. Für Frauen und Männer, die begeistert daran mitwirken, dass Menschen ihr berufliches Potenzial in die Organisation einbringen können und sich an der Freude an der Aufgabe und am gegenseitigen Respekt orientieren.

³² Beuys, B.: Familienleben in Deutschland, S. 56

Literaturverzeichnis

Assig, Dorothea / Beck, Andrea (2001): Was hat sie, was er nicht hat? Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen; in: Assig, Dorothea (Hrsg.): Frauen in Führungsposition – Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001, S. 11 – 22.

Baethge, Martin / Denkinger, Joachim / Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma – Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt; Campus Verlag, Frankfurt / New York, 1995.

Barthel, Christian (2006): Dimensionen professioneller Führung – Organisatorische Grundlinien für eine Führungslehre in der Polizei; in: Barthel, Christian / Christe-Zeyse, Jochen / Heidemann, Dirk, Professionelle Führung in der Polizei – Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze, Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt 2006, S. 71 – 126.

Barthel, Christian (2006): Führungslehre in der Polizei – Eine Diskursanalyse, in: Barthel, Christian / Christe-Zeyse, Jochen / Heidemann, Dirk, Professionelle Führung in der Polizei – Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze; Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt 2006, S. 19 – 69.

Beck, Andrea / Krings, Ursula / Zeller, Beate (2006): Exkurs: Verwaltungsreform – eine Chance für Frauen, Frauen – eine Chance für Verwaltungsreform!; in: Assig, Dorothea (Hrsg.): Frauen in Führungsposition – Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001, S. 179 – 188.

Beuys, Barbara (2006): Familienleben in Deutschland – Neue Bilder aus der deutschen Vergangenheit, Pieper Verlag, München.

Friedel-Howe, Heidrun (2003): Frauen und Führung: Mythen und Fakten, in: Von Rosenstiel, Lutz u.a. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, S. 547 – 558.

Mauch, Siegfried (1999): Zielorientiertes Führen – ein Umsetzungsmodell für die öffentliche Verwaltung: eine alternative Wegbeschreibung zu mehr Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung, Raabe Verlag, Stuttgart/Berlin pp. 1999.

Hofmann-Lun, Irene (2001): Mentoring für Frauen-Konzepte und Qualitätsstandards; in: Assig, Dorothea (Hrsg.): Frauen in Führungsposition – Die besten Erfolgskonzepte aus der Praxis, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2001, S. 121 – 134.

Streich, Richard K. (2003): Work-Life-Balance – Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre, in: Von Rosenstiel, Lutz u.a. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003, S. 111 – 117.

Vollmer, Marianne (2005): Leadership statt Management – Wertorientiert – Sozial kompetent; Walhalla Fachverlag, Regensburg/Berlin 2005.

Zeitschriften

GEO, 10/98, S. 100.

Internetadressen:

<http://www.beruf-und-familie.de>, Download vom 17.03.2008.

<http://www.bmfsfj.de>, Download vom 16.03.2009.

<http://www.polizei.niedersachsen.de/thema/mentoring>, Download vom 18.03.2008.

<http://www.polizei-studium.de>, Download vom 18.03.2008

<http://www.uni.graz.at>, Download vom 16.03.2008