

**Beiträge zur Stadtentwicklung,
Stadtforschung und Statistik**

31

**Chancengleichheit für Frauen und Männer in
Führungspositionen bei der Stadtverwaltung Augsburg**

**4. Bericht zur Fortschreibung und Umsetzung des
Gleichstellungskonzepts der Stadt Augsburg 2005 – 2009**



**Beiträge zur Stadtentwicklung,
Stadtforschung und Statistik**

31

**Chancengleichheit für Frauen und Männer in
Führungspositionen bei der Stadtverwaltung Augsburg**

**4. Bericht zur Fortschreibung und Umsetzung des
Gleichstellungskonzepts der Stadt Augsburg 2005 – 2009**



**Beiträge zur Stadtentwicklung,
Stadtforschung und Statistik
Heft 31**

Herausgeber

Stadt Augsburg
Referat Oberbürgermeister
- Gleichstellungsstelle
- Amt für Statistik und Stadtforschung

Verantwortlich

Barbara Emrich
Beauftragte zur Gleichstellung von Frauen und Männern
Gleichstellungsstelle
Rathausplatz 1
86150 Augsburg
Telefon: (0821) 324 – 21 02
Email: Frauenbeauftragte@augzburg.de

Andreas Gleich
Amt für Statistik und Stadtforschung
Bahnhofstr. 18 1/3
86150 Augsburg
Tel. (0821) 324 – 68 50
Email: Statistikamt@augzburg.de
Internet: www.statistik.augzburg.de

Schutzhinweis

Alle Rechte vorbehalten. Es ist insbesondere nicht gestattet, ohne ausdrückliche Genehmigung des Herausgebers diese Veröffentlichung oder Teile daraus für gewerbliche Zwecke zu übernehmen, zu übersetzen, zu vervielfältigen oder in elektronische Systeme einzuspeichern.

Nachdruck (auch auszugsweise) ist nur mit Quellenangabe gestattet.

ISSN 0931-9212

© 2010 Stadt Augsburg

Vorwort

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
sehr geehrte Damen und Herren,

Sie halten nun die 4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts für die Stadt Augsburg in Ihren Händen. Es wurde einstimmig vom Stadtrat beschlossen und enthält Daten und Fakten, sowie Handlungsziele und Maßnahmen zu der Thematik „Chancengleichheit von Frauen und Männern in Führungspositionen“.

Die „Bewegung in den Köpfen“ lässt sich nicht messen, wohl aber die „Bewegung von Köpfen“. Frauen in Führungspositionen sind immer noch die Minderheit. Mit dieser thematischen Schwerpunktsetzung greift die Gleichstellungsstelle ein besonderes Spannungsfeld auf. Je höher die Position ist, desto weniger Frauen sind in der Regel dort zu finden. Im gehobenen Führungsbereich sind in den letzten zehn Jahren sogar rückläufige Entwicklungen zu verzeichnen. Die Gründe dafür sind vielfältig und es ist wichtig sie zu kennen um Veränderungen bewirken zu können.

Mit diesem detaillierten Konzept wollen wir uns weiter der Herausforderung stellen und insbesondere im Führungsbereich die Chancengleichheit von Frauen und Männern voranbringen. Die Zahlen dokumentieren auch zahlreiche Erfolge und positive Entwicklungen der letzten fünf Jahre z. B. beim Führungsnachwuchs oder im mittleren Führungsbereich. Zudem geht es um verschiedene Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen. Den Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Es geht darum, Potenziale zu erkennen und zu unterstützen und weiterhin an einer Kultur zu arbeiten, in der Frauen und Männer gleichermaßen zum Zug kommen. Dazu ist das Zusammenwirken aller erforderlich.

Der erste Schritt zur Veränderung ist oft die Kenntnis und Erkenntnis, also „die Bewegung im Kopf“. Deshalb fordern wir Sie auf, sich mit der Thematik und dem Konzept zu befassen, es auf unterschiedlichen Ebenen zu diskutieren und in Ihrem Bereich voranzubringen.

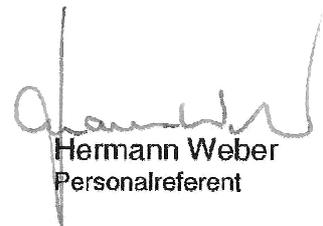
In diesem Sinn freuen wir uns auf einen konstruktiven Dialog und Ihre tatkräftige Unterstützung für die Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Stadt Augsburg.



Dr. Kurt Griebel
Oberbürgermeister



Barbara Emrich
Gleichstellungsbeauftragte



Hermann Weber
Personalreferent

Inhalt

4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Thematik Chancengleichheit für Frauen und Männer in Führungspositionen

Vorwort	3
Inhalt	4
Verzeichnis der Tabellen und Diagramme	5
1. Einleitung	7
2. Grunddaten zum Personalstand und zur Personalentwicklung	8
2.1 Gesamtpersonalstand	8
2.2 Entwicklung des Frauenanteils nach Status und Laufbahngruppen	9
3. Personelle Entwicklungen im Führungsbereich	10
3.1 Personelle Entwicklungen im hervorgehobenen Führungsbereich.....	10
3.2 Personelle Entwicklungen im Gesamtführungsbereich.....	11
3.3 Gründe und Hintergründe	15
4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie	18
4.1 Väter und Mütter bei der Stadt Augsburg	18
4.2 Entwicklungen im Teilzeitbereich	19
5. Fort- und Weiterbildung im Führungsbereich	21
5.1 Das Qualifizierungsprogramm für den Führungskräftenachwuchs von 2006 - 2009 „Gehen Sie in Führung“.....	21
5.2 Führungsseminare bei der Stadtakademie	24
5.3 Aufstiegsverfahren der Beamtinnen und Beamten	24
6. Beurteilung, Leistungsprämie und leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD	25
6.1 Leistungsprämien für Beamtinnen und Beamte	25
6.2 Leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD für Beschäftigte	25
7. Neueinstellungen im höheren und gehobenen Dienst	27
8. Handlungsziele und Maßnahmen	27
8.1 Chancengleichheit als Führungsaufgabe	27
8.2 Chancengleichheit durch Fortbildung.....	29
8.3 Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie	29
9. Beteiligte an der Berichterstellung	31
Literatur	31
Anlagen	32
Zuordnung der Laufbahngruppen.....	32
Beschluss des Organisations- und Personalausschusses vom 10. Februar 2010	33

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Personalentwicklung bei der Stadt Augsburg.....	8
Tabelle 2: Entwicklung des Frauenanteils nach Status	9
Tabelle 3: Entwicklung des Frauenanteils (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen.....	9
Tabelle 4: Personalentwicklung im Beamtenbereich nach Laufbahngruppen ohne Schulen.....	10
Tabelle 5: Führungspositionen im gehobenen Führungsbereich nach Geschlecht (Referats-, Amts- und Schulleitungen) 2009	11
Tabelle 6: Personalentwicklungen in Führungspositionen nach Geschlecht*	11
Tabelle 7: Führungskräfte in männerdominierten Bereichen nach Geschlecht 2009	13
Tabelle 8: Führungskräfte in frauendominierten Bereichen nach Geschlecht 2009	13
Tabelle 9: Führungskräfte in der sonstigen Verwaltung nach Geschlecht 2009	14
Tabelle 10: Führungskräfte in den städtischen Schulen nach Geschlecht: Schulleitung, Stellvertretung, Funktionsstellen 2009.....	15
Tabelle 11: Kindergeldberechtigte Frauen und Männer* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen 2009 ohne Schulen.....	18
Tabelle 12: Kindergeldberechtigte Frauen und Männer* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen 2005 ohne Schulen.....	18
Tabelle 13: Anteil des Teilzeitpersonals*(Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen	19
Tabelle 14: Teilzeitpersonal* in Führungspositionen 2009	20
Tabelle 15: Teilzeitpersonal* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen und Geschlecht 2009 ohne Schulen.....	20
Tabelle 16: Teilzeitpersonal* nach Laufbahngruppen und Geschlecht 2005 ohne Schulen	21
Tabelle 17: Beteiligungen von Frauen und Männern beim Qualifizierungsprogramm 2006 - 2009	22
Tabelle 18: Teilnehmer/innen an Führungsseminaren der Stadtakademie nach Geschlecht 2005 - 2009.....	24
Tabelle 19: Seminarleitungen der Führungsseminare nach Geschlecht 2005 - 2009	24
Tabelle 20: Teilnehmer/innen am Aufstiegsverfahren vom mittleren in den gehobenen Dienst (einschließlich Verwendungsaufstieg) 2005 - 2009	24
Tabelle 21: Teilnehmer/innen am Aufstiegsverfahren vom gehobenen in den höheren Dienst 2005 - 2009	24
Tabelle 22: Leistungsprämien im Beamtenbereich nach Geschlecht 2009	25
Tabelle 23: Leistungsprämien im Beamtenbereich nach Vollzeit /Teilzeit 2009.....	25
Tabelle 24: Verteilung der durchschnittlichen Bewertungspunkte nach Geschlecht:	26
Tabelle 25: Verteilung des Leistungsentgelts (LE) nach Auszahlungsbeträgen 2007 - 2009	26
Tabelle 26: Verteilung der durchschnittlichen Bewertungspunkte nach Arbeitszeit.....	27
Tabelle 27: Neueinstellungen von 2005 - 2009 ohne Lehrerinnen und Lehrer	27
Abbildung 1: Personal der Stadt Augsburg 2009	8
Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen (in Prozent)	9
Abbildung 3: Entwicklung des Frauenanteils an hervorgehobenen Führungspositionen.....	10
Abbildung 4: Personalentwicklungen im Gesamtführungsbereich nach Geschlecht*	12

1. Einleitung

Die 4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts für die Stadt Augsburg und dessen Umsetzung ist im besonderen Maß der Thematik „**Chancengleichheit für Frauen und Männer in Führungspositionen**“ gewidmet. Der wachsende, jedoch immer noch zu geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen ist ein wesentlicher Gradmesser für Erfolge oder auch Stagnation der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt.

Führungspositionen sind in der Regel mit Personalverantwortung verbunden und bieten die Möglichkeit gestaltend tätig zu sein sowie Einfluss und Verantwortung zu übernehmen. Führungspositionen sind in der Regel mit einem höheren Einkommen und höherem Status verbunden. Trotz guter Qualifikationen und 60 Jahre Gleichberechtigung im Grundgesetz sowie mehr als 20 Jahre Gleichstellungsarbeit bei der Stadt Augsburg kommen Frauen immer noch zu selten auf der Führungsebene an.

Die Tatsache, dass es in Deutschland derzeit eine Kanzlerin gibt und immer wieder Frauen den Weg nach ganz oben schaffen, beeinflusst die öffentliche Wahrnehmung und macht Mut. Sie verstellt aber mitunter den nüchternen Blick, dass gerade im gehobenen Führungsbereich bundesweit der Anteil der Frauen statistisch gesehen stagniert, ja sogar eher Rückschritte als Fortschritte zu verzeichnen sind.

Woran liegt das? Wo sind die gut ausgebildeten selbstbewussten Frauen? Wo gehen sie „scharenweise“ verloren oder kommen nicht zum Zug? Welche Hürden sind noch zu nehmen?

Die Gründe sind vielfältig. Diskussionen rund um diese Thematik werden bei Frauen und Männern bisweilen emotional und „leidenschaftlich“ geführt. Dies ist nachvollziehbar, weil es um tief verwurzelte Rollenbilder, um Macht, Ohnmacht, Einfluss, Schuldzuweisungen, Selbstbild und Lebenseinstellungen geht, die weit über das Berufliche hinaus bis tief hinein in persönliche Bereiche wirken, und das in allen Altersgruppen.

Die Konzeptfortschreibung soll einen Beitrag zur Versachlichung, aber auch zur Diskussion leisten, um Ziele und Maßnahmen zu formulieren. Neben Zahlen und Trends bei der Stadt Augsburg geht es auch darum Gründe und Hintergründe aufzuzeigen und häufig gestellten Fragen nach zu gehen. Ein vertieftes Verstehen der Thematik ist wichtig, um die jeweiligen Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Bereichen bei der Stadtverwaltung Augsburg zu sehen und zu nutzen.

Im Jahr 2006 wurde das Bayerische Gleichstellungsgesetz novelliert und unbefristet verlängert. Das Ungleichgewicht von Frauen und Männern im Führungsbereich zu überwinden ist ein zentrales Ziel bei der Gesetzesfortschreibung. Auch auf europäischer Ebene wird der geringe Anteil von Frauen im Führungsbereich und der Einkommensunterschied von Frauen und Männern in Deutschland angemahnt, wenn es um die Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in unserem Land geht. **Neben der ethischen Frage der Geschlechtergerechtigkeit gewinnt auch der volkswirtschaftliche Aspekt, bei dem es um die Nutzung von Führungspotentialen geht, an Bedeutung.**

2. Grunddaten zum Personalstand und zur Personalentwicklung

Zunächst werden Grunddaten aufgezeigt. Sie bieten die Folie, auf der die spezifischen Daten zur Führungsthematik zu betrachten und zu bewerten sind. Der Berichtszeitraum erstreckt sich über vier Jahre von 2005 bis 2009. Im Jahr 2005 erfolgte die Umstellung auf den neuen Tarifvertrag (TVöD), bei dem die Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten entfällt. Dies ist vor allem bei Vergleichen mit Datenmaterial vor dem Jahr 2005 zu berücksichtigen.

Wenn bei den Auswertungen keine anderen Vermerke aufgeführt sind, beinhalten sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Augsburg mit Ausnahme der geringfügig Beschäftigten und des künstlerischen Personals am Theater. Mit dabei sind somit Beurlaubte, Eigenbetriebe, städtische Schulen und Forstreviere. Damit sind die Zahlen vergleichbar mit der letzten Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts.

2.1 Gesamtpersonalstand

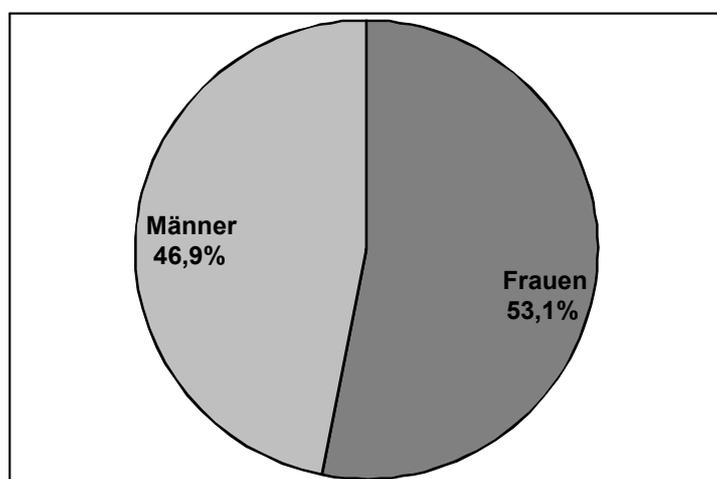


Abbildung 1: Personal der Stadt Augsburg 2009

Tabelle 1: Personalentwicklung bei der Stadt Augsburg

	2005	2007	2009
Frauen	2986	3050	3104
Männer	2594	2713	2743
Gesamt	5580	5763	5847
Frauen in %	53,5	52,9	53,1

Mit einem Frauenanteil von 53,1 % arbeiten bei der Stadt Augsburg mehr Frauen als Männer. Der Frauenanteil ist im Vergleich zum Jahr 2005 in etwa konstant. Rund die Hälfte der Frauen arbeitet jedoch in Teilzeit. Wenn man dem zu Folge die Gesamtverteilung der Arbeitszeit zum Maßstab nimmt wird deutlich mehr Arbeitszeit von Männern abgedeckt.

2.2 Entwicklung des Frauenanteils nach Status und Laufbahngruppen

Tabelle 2: Entwicklung des Frauenanteils nach Status

Statusgruppe	2005	Statusgruppe	2007	2009
Beamtinnen	36,4%	Beamtinnen	36,7%	37,3%
Angestellte	72,6%	Beschäftigte	58,0%	58,1%
Arbeiterinnen	30,5%			

In der Statusgruppe der Beamten ist der Frauenanteil leicht ansteigend. Frauen sind dort jedoch immer noch unterrepräsentiert. Dies ist für die Führungsthematik insofern relevant, als sich aus der Gruppe der Beamten, vor allem in der Verwaltung die meisten Führungskräfte rekrutieren. So sind z.B. von 49 Amts- und Schulleitungen derzeit 37 Beamte bzw. Beamtinnen.

Führungspositionen sind vor allem im höheren Dienst und auf der mittleren Führungsebene auch im gehobenen Dienst angesiedelt. Vor diesem Hintergrund sind die Entwicklungen des Frauenanteils in diesen Laufbahngruppen von Interesse. Der Frauenanteil im höheren Dienst wird vor allem durch Lehrerinnen verstärkt, die jedoch in der Regel keine Führungsposition haben. Deshalb werden im Folgenden Auswertungen ohne Schulen dargestellt.

Tabelle 3: Entwicklung des Frauenanteils (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen

Eingruppierung	2005 in %	2007 in %	2009 in %
höh. Dienst	20,4	20,5	22,4
gehob. Dienst	46,6	47,0	47,7
mittl. Dienst	65,9	58,9	58,7
einf. Dienst	46,9	54,5	54,4

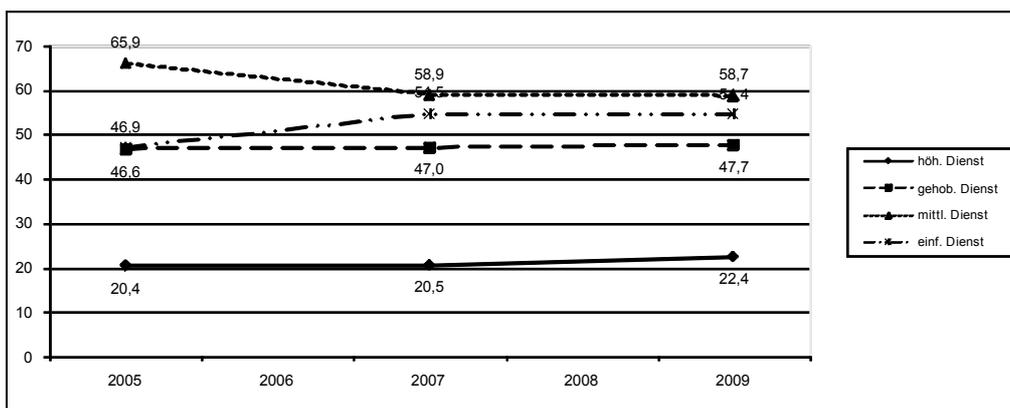


Abbildung 2: Entwicklung des Frauenanteils (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen (in Prozent)

Der Frauenanteil im höheren Dienst konnte um 2 %-Punkte gesteigert werden. Auch im gehobenen Dienst sind leichte Zuwächse zu verzeichnen und der Anteil nähert sich der 50 %-Marke.

Tabelle 4: Personalentwicklung im Beamtenbereich nach Laufbahngruppen ohne Schulen

Laufbahngruppen		2005		2007		2009	
		abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
höh. Dienst	gesamt	113	100	115	100	121	100
	- davon Frauen	22	19,5	22	19,1	25	20,7
	- davon Männer	91	80,5	93	80,9	96	79,3
gehob. Dienst	gesamt	322	100	326	100	339	100
	- davon Frauen	112	34,8	124	38,0	132	38,9
	- davon Männer	210	65,2	202	62,0	207	61,1
mittl. Dienst	gesamt	407	100	437	100	450	100
	- davon Frauen	150	36,9	156	35,7	161	35,8
	- davon Männer	257	63,1	281	64,3	289	64,2
Zusammen	gesamt	842	100	878	100	910	100
	- davon Frauen	284	33,7	302	34,4	318	34,9
	- davon Männer	558	66,3	576	65,6	592	65,1

*ohne Beamte in Ausbildung, einfachem Dienst und Sonstige

Betrachtet man die Entwicklungen im Beamtenbereich in den Jahren 2005 bis 2009, so kann auch da im höheren und gehobenen Dienst eine Steigerung verzeichnet werden.

3. Personelle Entwicklungen im Führungsbereich

Neben den Entwicklungen im höheren und gehobenen Dienst steht nun die Frage im Vordergrund, wie die konkreten Führungspositionen unter Frauen und Männern verteilt sind. Dabei handelt es sich um Stellen, die mit Personalverantwortung im Rahmen einer Vorgesetzten- und Leitungsfunktion ausgestattet und als Führungspositionen im Stellenplan ausgewiesen sind.

3.1 Personelle Entwicklungen im hervorgehobenen Führungsbereich

Im hervorgehobenen Führungsbereich - dazu zählen die Referats-, Amts- und Schulleitungen sowie die Direktorien und die Intendanz des Theaters Augsburg - sind längerfristige Entwicklungen von Interesse. Deshalb werden im Folgenden Bewegungen, die über den Berichtszeitraum hinaus gehen, miteinbezogen.

Rückläufige Entwicklungen im hervorgehobenen Führungsbereich

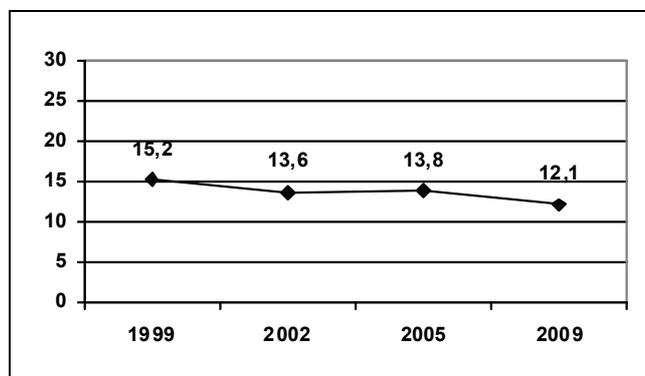


Abbildung 3: Entwicklung des Frauenanteils an hervorgehobenen Führungspositionen

Bei den hervorgehobenen Führungspositionen konnten in den letzten zehn Jahren keine Zuwächse verzeichnet werden. Im Gegenteil: lag der Frauenanteil 1999 bei 15,2 %, so sank er im Jahr 2002 auf 13,6 %. Nach einem geringen Anstieg im Jahr 2005 auf 13,8 % liegt er nun im Jahr 2009 bei 12,1 %. Die wenigen Ämter und Schulen, die in diesem Zeitraum von Frauen geleitet wurden und zur Besetzung anstanden (Amt für Wirtschaftsförderung, Amt für Öffentlichkeitsarbeit jetzt Medien- und Kommunikationsamt, Gesundheitsamt, Ordnungsamt, Eigenbetrieb Altenhilfe), werden nun von Männern geleitet. Zur Zeit gibt es nur noch zwei Ämter, die von Frauen geleitet werden, nämlich das Amt für Grünordnung, Naturschutz und Friedhofswesen und seit kurzem die Stadtkasse sowie der Fachbereich Kindertagesstätten. Ähnlich ist es auf Referatsebene. 1999 gab es zwei Referentinnen, 2002 eine und nach der Kommunalwahl 2008 keine mehr. Von 2002 bis 2003 wurde das Wirtschaftsdirektorium von einer Frau geleitet. Auch sie bekam einen Nachfolger. Umso erfreulicher war es im Jahr 2007 für das Theater Augsburg eine Intendantin zu gewinnen und im Jahr 2009 eine Amtsleiterin für die Stadtkasse. Diese Besetzungen können jedoch nicht über den tatsächlichen Rückgang hinweg täuschen.

Ist-Stand im hervorgehobenen Führungsbereich

Tabelle 5: Führungspositionen im gehobenen Führungsbereich nach Geschlecht (Referats-, Amts- und Schulleitungen) 2009

	Frauen in Führung		Männer in Führung		Führungspositionen zusammen	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Referate	0	0	9	100	9	100
Direktorium	0	0	2	100	2	100
Amtsleitung incl. Intendanz	4	11,4	31	88,6	35	100
Schulleitung	3	25,0	9	75,0	12	100
Insgesamt	7	12,1	51	87,9	58	100

Derzeit werden auf der Ebene der Amts- und Schulleitungen das Amt für Grünordnung, Naturschutz und Friedhofswesen, das Theater Augsburg, der Fachbereich Kindertagesstätten, die Stadtkasse, die Agnes-Bernauer-Realschule und die Berufsschulen II und III von Frauen geleitet. Der Frauenanteil an lediglich sieben Führungspositionen ist bei einer Größenordnung von neun Referaten, zwei Direktorien, 35 Ämtern und 12 städtischen Schulen äußerst gering. **Die rückläufige Entwicklung ist alarmierend und bedarf der verstärkten Auseinandersetzung mit der Thematik auf allen Hierarchie- und Entscheidungsebenen**, um zumindest mittelfristig weitere Fortschritte und positive Veränderungen zu erzielen.

3.2 Personelle Entwicklungen im Gesamtführungsbereich

Fortschritte im gesamten Führungsbereich

Tabelle 6: Personalentwicklungen in Führungspositionen nach Geschlecht*

	Frauen in Führung		Männer in Führung		Gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
2005	179	25,4	526	74,6	705	100
2009	203	30,3	467	69,7	670	100

* ohne stellvertretende Schulleitung und Funktionsstellen

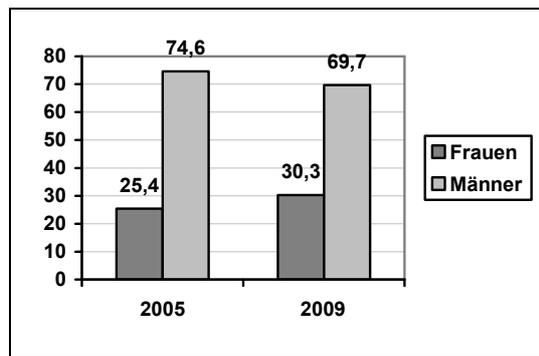


Abbildung 4: Personalentwicklungen im Gesamtführungsbereich nach Geschlecht*

* ohne stellvertretende Schulleitungen und Funktionsstellen

Betrachtet man die Entwicklungen im gesamten Führungsbereich, also einschließlich der mittleren und unteren Führungsebene, so sind Fortschritte zu verzeichnen. Der Frauenanteil an allen Führungspositionen konnte von 2005 bis 2009 um 4,9 %-Punkte gesteigert werden. Grundlage der Daten in 2005 waren Meldungen der Referats- und Amtsleitungen. Die aktuellen Daten wurden organisatorisch überprüft und in den Stellenplan aufgenommen.

Festzustellen ist, dass Frauen im Gesamtführungsbereich die 30 % Hürde genommen haben.

Frauen und Männer in Führung nach Ämtern

Nachdem sich die Referatszuschnitte nach der Kommunalwahl 2008 deutlich verändert haben, wird hier auf einen Vergleich des Frauenanteils an Führungspositionen in den Referaten auf der Grundlage von 2002 verzichtet. Stattdessen werden die Anteile von Frauen an Führungspositionen in den einzelnen Ämtern dargestellt. Damit sind künftige Entwicklungen besser zu vergleichen.

Wichtig ist dabei, den Gesamtanteil der Frauen im jeweiligen Amt im Blick zu haben. Nur auf dieser Grundlage ist eine Bewertung, die der Situation in den Ämtern gerecht wird, möglich. So hat z.B. der Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetrieb einen Gesamtfrauenanteil von 8,2 % und einen Anteil von Frauen in Führung von 11,1 %.

Der Anteil von Frauen in Führung liegt demnach über dem allgemeinen Frauenproporz. Dabei ist jedoch noch keine Aussage darüber getroffen, auf welcher Führungsebene die Frauen angesiedelt sind.

Zu den Ämtern, in denen dieses Verhältnis weitgehend ausgeglichen ist gehört der Fachbereich Kindertagesstätten, das Amt für Verbraucherschutz und Marktwesen, die Stadtbücherei, die Staats- und Stadtbibliothek und das Stadtarchiv.

In allen anderen Ämtern, und das ist der überwiegende Teil, gibt es eine Diskrepanz zwischen dem Frauenanteil insgesamt und dem deutlich geringeren Anteil von Frauen in Führungspositionen. Extreme Unterschiede, das heißt mehr als 40 % Differenz bei mehr als fünf Führungskräften zeichnen sich im Amt für Soziale Leistungen, bei der Betriebskrankenkasse, im Personalamt, im Umweltamt und im Bürgeramt ab. In diesen Ämtern arbeiten viele Frauen, aber nur wenige haben eine Führungsposition inne. Dies ist ein deutlicher Auftrag an die Personalentwicklung und an die Referats- und Amtsleitungen.

Nachfolgend finden Sie Tabellen zu traditionellen „Männerdomänen“, also Bereichen, in denen vor allem Männer arbeiten (über 70 % Männeranteil) und traditionellen „Frauendomänen“, in denen vor allem Frauen arbeiten (über 70 % Frauenanteil) sowie Bereichen der Verwaltung, die dahingehend nicht eindeutig zugeordnet werden.

Bemerkenswert ist, dass bei den Männerdomänen der Anteil der Führungsfrauen mit Ausnahme des Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetriebes immer unter dem Gesamtfrauenanteil liegt, wohingegen bei den Frauendomänen der Männeranteil an Führungspositionen immer über dem Gesamt männeranteil liegt.

Tabelle 7: Führungskräfte in männerdominierten Bereichen nach Geschlecht 2009

Amt	Gesamt- frauen- anteil	Frauen in Führung		Gesamt- männer- anteil	Männer in Führung	
	in %	abs.	in %	in %	abs.	in %
Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetrieb	8,2	3	11,1	91,8	24	88,9
Amt für Grünordn., Naturschutz u. Friedhofsw.	29,3	5	10,9	70,7	41	89,1
Amt für Brand- und Katastrophenschutz	7,6	1	2,4	92,4	41	97,6
Forstverwaltung	15,2	0	0	84,8	12	100
Stadtentwässerung Augsburg	16,8	6	10,9	83,2	49	89,1
Stadtvermessungsamt	29,5	1	9,1	70,5	10	90,9
Tiefbauamt	16,5	1	2,4	83,5	40	97,6
Insgesamt	17,6	17	7,3	82,4	217	92,7

Tabelle 8: Führungskräfte in frauendominierten Bereichen nach Geschlecht 2009

Amt	Gesamt- frauen- anteil	Frauen in Führung		Gesamt- männer- anteil	Männer in Führung	
	in %	abs.	in %	in %	abs.	in %
Amt für Kinder, Jugend und Familie	76,1	13	48,1	23,9	14	51,9
ARGE für Beschäftigung	72,7	4	50,0	27,3	4	50,0
Betriebskrankenkasse	75,8	1	16,7	24,2	5	83,3
Bürgeramt	72,3	6	33,3	27,7	12	66,7
Eigenbetrieb Altenhilfe	88,7	39	72,2	11,3	15	27,8
Fachbereich Kindertagesstätten	97,9	44	95,7	2,1	2	4,3
Gesundheitsamt	81,4	7	50,0	18,6	7	50,0
Medien- und Kommunikationsamt	80,0	2	66,7	20,0	1	33,3
Personalamt	76,0	2	20,0	24,0	8	80,0
Staats- und Stadtbibliothek	71,4	2	50,0	28,6	2	50,0
Stadtbücherei	87,0	7	77,8	13,0	2	22,2
Standesamt	74,2	4	66,7	25,8	2	33,3
Insgesamt	89,8	131	63,9	10,2	74	36,1

Tabelle 9: Führungskräfte in der sonstigen Verwaltung nach Geschlecht 2009

Amt	Gesamt- frauen- anteil	Frauen in Führung		Gesamt- männer- anteil	Männer in Führung	
	in %	abs.	in %	in %	abs.	in %
Amt für Organisation u. Informationstechnik	33,9	1	11,1	66,1	8	88,9
Amt für Soziale Leistungen	67,3	2	20,0	32,7	8	80,0
Amt für Statistik	69,2	0	0	30,8	1	100
Amt für Verbraucherschutz und Marktwesen	31,7	2	22,2	68,3	7	77,8
Bauordnungsamt	50,0	4	36,4	50,0	7	63,6
Hauptamt	35,6	1	14,3	64,4	6	85,7
Kämmerei- und Steueramt	66,1	2	22,2	33,9	7	77,8
Kunstsammlungen und Museen	56,3	4	30,8	43,7	9	69,2
Liegenschaftsamt	57,1	1	12,5	42,9	7	87,5
Rechnungsprüfungsamt	33,3	0	0	66,7	5	100
Referat 1	40,0	0	0	60,0	1	100
Referat 2	44,4	0	0	55,6	1	100
Referat 3	62,5	0	0	37,5	1	100
Referat 4	57,1	1	33,3	42,9	2	66,7
Referat 5	45,5	0	0	54,5	1	100
Referat 6	37,5	0	0	62,5	1	100
Referat 7	60,0	0	0	40,0	2	100
Referat 8	45,0	1	14,3	55,0	6	85,7
Referat OB	66,7	4	33,3	33,3	8	66,7
Schulverwaltungsamt	39,8	3	25,0	60,2	9	75,0
Sport- und Bäderamt	31,8	2	14,3	68,2	12	85,7
Stadtarchiv	53,3	1	50,0	46,7	1	50,0
Stadtkasse	66,1	6	54,5	33,9	5	45,5
Stadtplanungsamt	52,5	2	28,6	47,5	5	71,4
Theater Augsburg	35,1	9	23,1	64,9	30	76,9
Umweltamt	48,3	0	0	51,7	6	100
Wohnungs- und Stiftungsamt	69,6	0	0	30,4	4	100
Insgesamt	56,4	46	22,6	43,6	160	77,7

Frauen und Männer in Führung an Schulen

Gesondert dargestellt wird die Situation an Schulen.

Die Führungsebene an Schulen umfasst die Schulleitung und ggf. die Stellvertretung. Von 12 städtischen Schulen werden drei Schulen von Frauen als Schulleiterinnen geleitet. Dazu gehören die Agnes-Bernauer-Realschule sowie die Berufsschulen II und III. Dies entspricht einem Anteil von 25 %, wohingegen der Gesamtfrauenanteil an Schulen bei nahezu 50 % liegt.

Neben den Schulleitungen gibt es zudem Funktionsstellen, die keine Führungsstellen im engeren Sinn sind, jedoch mit herausgehobenen Kompetenzen verbunden sind und deshalb zusätzlich zu den Stellvertretungen nach Geschlecht ausgewertet wurden.

Tabelle 10: Führungskräfte in den städtischen Schulen nach Geschlecht: Schulleitung, Stellvertretung, Funktionsstellen 2009

Amt	Gesamt- frauen- anteil	Frauen in Führung		Gesamt- männer- anteil	Männer in Führung	
	in %	abs.	in %	in %	abs.	in %
Agnes-Bernauer-Schule	67,3	1	50	32,7	1	50
Albert-Greiner-Sing- und Musikschule	53,9	0	0	46,1	3	100
Berufsschule I	9,4	0	0	90,6	11	100
Berufsschule II	40,9	5	45,5	59,1	6	54,5
Berufsschule III	80,4	2	66,7	19,6	1	33,3
Berufsschule IV	46,4	1	7,7	53,6	12	100
Berufsschule V	61,8	2	25	38,2	6	75
Berufsschule VI	20,9	0	0	79,1	9	100
Berufsschule VII	17,1	0	0	82,9	11	100
Jakob-Fugger-Gymnasium	56,1	2	15,4	43,9	11	84,6
Maria-Theresia-Gymnasium	60,5	5	31,3	39,5	11	68,7
Reischlesche Wirtschaftsschule	56,9	0	0	43,1	7	100
Insgesamt	47,3	18	17,6	52,7	84	82,4

Bei einigen Schulen ist die Diskrepanz von Frauen in Führung bzw. mit Funktionsstellen und dem Gesamtfrauenproporz besonders hoch, so bei der Berufsschule IV und der Berufsschule V, dem Jakob-Fugger-Gymnasium und der Reischleschen Wirtschaftsschule. In all diesen Schulen arbeiten viele Frauen und nur wenige kommen auf der Führungsebene an bzw. besetzen Funktionsstellen.

3.3 Gründe und Hintergründe

Warum sind trotz guter Qualifikation immer noch zu wenig Frauen in Führungspositionen? Warum kommen auch in Bereichen mit hohem Frauenanteil zu wenig Frauen auf der Führungsebene an? Warum bewerben sich nicht mehr Frauen auf hoch dotierte Stellen? Liegt es an den Frauen, an den Männern, an der Gesellschaft oder an allem zusammen? Im Folgenden sollen Facetten und Aspekte aufgezeigt werden, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen. Dabei geht es sowohl um sogenannte harte Faktoren, wie z.B. dass es noch zu wenig Frauen im höheren Dienst gibt, als auch um weiche, nicht so fassbare Faktoren, die mit Begriffen wie der „gläsernen Decke“ und der „gläsernen Klippe“ für Frauen und dem „gläsernen Aufzug“ für Männer umschrieben werden. Es geht dabei um Tendenzen und nicht um für alle zutreffende Wahrheiten. Sie sollen zum Verstehen beitragen und zur Auseinandersetzung anregen.

Wenig Frauen im höheren Dienst

Die Frauenquote im höheren Dienst ohne Schulen beträgt bei der Stadt Augsburg 22 %. Aus diesem Kreis rekrutieren sich größtenteils die Führungskräfte, insbesondere bei internen Besetzungen, so dass die Chance Bewerbungen von Frauen zu bekommen eingeschränkt ist. Externen Besetzungen kommen deshalb eine besondere Bedeutung und Verantwortung zu, ebenso einer Personalentwicklung zur Steigerung des Frauenanteils im höheren Dienst.

Frauen definieren sich über mehrere Lebensbereiche

Eine Mehrzahl von Frauen setzen inzwischen ihre Prioritäten in zwei Lebensbereichen: Beruf und Familie. Im Führungsbereich wird oft eine einseitige Prioritätensetzung für den Beruf erwartet und gefordert. Dies betrifft auch übermäßige Anforderungen nach Verfügbarkeit und Ausdehnung der Arbeitszeit. Dies entspricht einer traditionellen Rollenverteilung, bei der Männer ihre familiären Aufgaben zu Gunsten der beruflichen Entwicklung zurückstellen bzw. über ihre Hauptnährerrolle definieren. Ihnen wird öfter als Frauen der Rücken in der Familie freigehalten. Es wird übersehen, dass sich die gesellschaftliche Realität verändert hat und eine ausgewogene Balance beider Lebensbereiche für Frauen und Männer zukunftsweisend ist und Stabilität und Qualität bringen kann. Gesamtgesellschaftlich gesehen geht es darum, dass Frauen und Männer Familie und Karriere vereinbaren können. In diesem Zusammenhang sind Konzepte und deren Umsetzung zur Führung in Teilzeit für Frauen und Männer von besonderer Bedeutung.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Trotz gesellschaftlicher Veränderungen tragen Frauen immer noch die überwiegende Verantwortung für Haushalt, Kindererziehung und Pflege der Angehörigen, was ihre berufliche Weiterentwicklung erheblich erschwert. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist immer noch nicht befriedigend gelöst. Nach wie vor fehlen qualitativ hochwertige Ganztagsbetreuungen, auch wenn sich vieles auf diesem Gebiet entwickelt hat. Nur wenn neben dem ausreichenden Angebot auch die Qualität stimmt, haben Eltern den Rücken frei und können „guten Gewissens“ Beruf und Familie nachkommen. Neben diesen „harten“ Faktoren sind auch weiche Faktoren, wie z. B. das familienfreundliche Klima in Ämtern und Abteilungen und die Einstellungen der Vorgesetzten sowie der Kolleginnen und Kollegen entscheidend. Immer noch sind traditionelle Rollenaufteilungen von Frauen und Männern in den Köpfen ein Hemmschuh für das berufliche Fortkommen von Frauen mit Kindern.

Alte Rollenbilder wirken noch immer

Jahrhunderte hindurch war die Frau auf den häuslichen Bereich und die Familie festgelegt. Vom Mann hingegen wurde erwartet, dass er nach außen in der Gesellschaft aktiv ist, seine Familie ernähren kann und Erfolg im Beruf hat. Obwohl sich die gesellschaftliche Realität weg vom Alleinernährer verändert hat, wirkt dieses traditionelle Familienbild gerade dann immer noch, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Viel zu tief und oft unbewusst sitzen bei Frauen und Männern diese Rollenmodelle. **Vom Mann wird erwartet, dass er Karriere macht, von der Frau eher nicht.**

Vorurteile gegenüber Frauen in Führung

Das von Frauen am häufigsten genannte Karrierehindernis sehen sie in Vorurteilen, die ihnen allein wegen ihres Frauseins entgegengebracht werden. Zu diesem Ergebnis kommt Prof. Sonja Bischoff in ihren Forschungsergebnissen und weist dabei deutlich darauf hin, dass es sich nicht nur um Vorbehalte der Männer gegenüber Frauen handelt, sondern auch um diejenigen von Frauen gegenüber Frauen (vgl. Bischoff 2005, S. 107). Auch für Frauen ist eine männliche Führungskraft das Gewohnte und es fällt manchen beispielsweise leichter einem Mann zuzuarbeiten als einer Frau.

Selbstbewusstsein und Mut

Eine Führungsposition einzunehmen erfordert von Frauen und Männern Selbstbewusstsein und Mut. Frauen brauchen sogar noch mehr davon als Männer, weil die Hürden und Hindernisse, auch im mentalen Bereich größer sind. Sie können oft nicht

mit dem Rückenwind positiver Erwartungen segeln, sondern haben eher mit Skepsis und Zurückhaltung auf unterschiedlichen Ebenen zu tun. Wie aktuelle Untersuchungen zeigen beinhaltet die weibliche Sozialisation, immer noch Anteile, die bei Frauen bzw. Mädchen eher Vorsicht und Zurückhaltung verstärken. Deshalb brauchen Frauen bisweilen mehr Ermutigung.

Selbstüberschätzung und Selbstunterschätzung

Für die Erreichung von Führungspositionen kommt erschwerend hinzu, dass Frauen sich tendenziell eher unterschätzen, wohingegen Männer sich eher überschätzen. Zu diesem Ergebnis kommt u.a. eine aktuelle Studie des Finanzwissenschaftlers Prof. Dr. Matthias Sutter von der Universität Innsbruck. Er untersuchte, was das Geschlecht eines Menschen mit seiner Selbsteinschätzung zu tun hat und somit auch mit seiner Lust, sich Wettbewerbssituationen zu stellen. Frauen scheuen demnach, im Gegensatz zu Männern, eher den Wettbewerb. Er weist nach, dass das defensivere Verhalten von Frauen nicht angeboren ist, sondern im Laufe der Sozialisation erlernt wird. **Bei den Frauen liegt nach Sutter viel Potenzial brach, weil sie sich zu wenig zutrauen und deshalb seltener Karriere machen, obwohl sie beste fachliche Voraussetzungen mitbringen.** Andererseits kommen eigentlich schwächere Männer in gehobene Positionen, eben weil sie die Herausforderungen suchen. Er sieht darin ein volks- und betriebswirtschaftliches Problem (vgl. Barbara Bierbach und Martin Greive 2009).

Ähnlichkeitsprinzip

Systeme und Organisationen haben die Tendenz sich selbst zu erhalten. Menschen neigen dazu auf das zurückzugreifen, was sie kennen. In Bewerbungsgremien, insbesondere im Führungsbereich, dominieren meist Männer. Es liegt nahe, dass sie gerade in Positionen mit viel Stress und hoher Arbeitsbelastung auf das ihnen Vertraute zurückgreifen. Untersuchungen zeigen, dass Männer tendenziell eher Männer einstellen und Frauen eher Frauen.

Männlich geprägte Führungskultur

Gerade die Führungskultur ist sehr von Männern, ihren Erfahrungen und Verhaltensmustern geprägt. Dies beinhaltet z.B. das Kommunikationsverhalten, Strategien des beruflichen Fortkommens, Verhaltensnormen, entgrenzte Arbeitszeit und die weitverbreitete Vorstellung, dass die Verbindung von Führungspositionen und Familienarbeit nicht möglich ist.

Weniger Vorbilder

Frauen in Führung haben weniger Vorbilder. Häufig sind sie Pionierinnen, die ihren eigenen Stil finden müssen. Für Männer ist das leichter. Ihnen stehen viele unterschiedliche Modelle zur Verfügung, an denen sie sich orientieren können, um ihren persönlichen Führungsstil zu entwickeln.

Ambivalentes Verhältnis zu Macht

Aufgrund eigener Diskriminierungserfahrungen bis hin zu Gewalterfahrungen, haben Frauen häufiger als Männer ein ambivalentes Verhältnis zu Macht. Untersuchungen weisen daraufhin, dass jede vierte Frau im Laufe ihres Lebens Gewalterfahrungen ausgesetzt ist. Macht wird von Frauen häufiger mit Machtmissbrauch assoziiert. Selbst wenn Frauen Macht haben ist ihr Machtbewusstsein oft nicht entsprechend ausgeprägt (vgl. Bischoff 2005, S.291). Für Männer ist Macht selbstverständlicher, positiver und nicht so problembeladen. Die traditionell weiblichen, eher indirekten Machtstile, wie sie mitunter von Frauen im familiären Umfeld praktiziert werden, mit Nähe, Bindung,

Zugehörigkeit, vordergründiger Selbstlosigkeit, Unterordnung etc. sind nicht zu unterschätzen. Sie sind jedoch im beruflichen Umfeld, das von Machtmechanismen mit klaren Normen geprägt ist, nicht wirksam (vgl. Macha 2000, S.180).

4. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unter dem Blickwinkel der Chancengleichheit im Führungsbereich sollen zwei Hauptaspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie näher betrachtet werden. Zum einen wird aufgezeigt, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere auch im höheren und gehobenen Dienst Beruf und Familie vereinbaren.

Zum anderen stehen die Entwicklungen im Teilzeitbereich im Mittelpunkt. Die Verbesserung der beruflichen Chancen von Teilzeitkräften wird zunehmend von gut qualifizierten Frauen eingefordert. Die gesetzlichen Grundlagen sind mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz sowie dem Bayerischen Gleichstellungsgesetz geschaffen. Die Möglichkeiten, auch in Teilzeit eine Führungsposition auszuüben ist ein wesentlicher Dreh- und Angelpunkt der Personalentwicklung von Müttern und Vätern.

4.1 Väter und Mütter bei der Stadt Augsburg

Um Angaben über die Anzahl derer machen zu können, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie praktizieren, wurden die kindergeldberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt. Diese Zahlen beinhalten dem zufolge bei der Stadt Augsburg beschäftigte Mütter und Väter, die Kinder unter 25 Jahren haben. Statistische Unschärfen können sich daraus ergeben, wenn z.B. beide Elternteile bei der Stadt Augsburg arbeiten oder in Ausnahmefällen das Kindergeld über das Arbeitsamt ausbezahlt wird. Genauere Angaben zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Kindern unter 16 Jahren sind auswertungstechnisch nicht möglich.

Tabelle 11: Kindergeldberechtigte Frauen und Männer* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen 2009 ohne Schulen

Laufbahngruppe	Frauen			Männer		
	gesamt	davon mit Kindern		gesamt	davon mit Kindern	
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
höh. Dienst	42	14	33,3	150	70	46,7
gehob. Dienst	452	127	28,1	520	261	50,2
mittl. Dienst	934	313	33,5	716	293	40,9
einf. Dienst	727	215	29,6	660	269	40,8
Insgesamt	2155	669	31,0	2046	893	43,6

* ohne Beurlaubte, Auszubildende, Sonstige und ohne Altersteilzeit

Tabelle 12: Kindergeldberechtigte Frauen und Männer* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen 2005 ohne Schulen

Laufbahngruppe	Frauen			Männer		
	gesamt	davon mit Kindern		gesamt	davon mit Kindern	
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
höh. Dienst	33	9	27,3	141	82	58,2
gehob. Dienst	350	113	32,3	441	261	59,2
mittl. Dienst	1174	445	37,9	682	323	47,4
einf. Dienst	529	180	34,0	616	298	48,4
Insgesamt	2086	747	35,8	1880	964	51,3

* ohne Beurlaubte, Auszubildende, Sonstige und ohne Altersteilzeit

Im Jahr 2009 haben von 4.201 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 1562 Kinder unter 25 Jahren. Das entspricht einem Anteil von 37,2 %. Im Jahr 2005 waren es noch 43,1 % (von 3966 gesamt 1711 mit Kindern). Dieser Rückgang kann zum einen mit der höheren Altersstruktur des Personals zusammenhängen als auch mit einer gesamtgesellschaftlich rückläufigen Geburtenrate.

Betrachtet man die Verteilung nach Geschlecht so erkennt man, dass der Mütteranteil (31,0 %) deutlich geringer ist, als der Väteranteil (43,6 %). Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Männer vermutlich unproblematischer als für Frauen. Die Differenz zwischen Mütter- und Väteranteil hat jedoch im Jahr 2009 im Vergleich zu 2005 um 2,9 %-Punkte abgenommen.

Zu den Auswertungen im höheren und gehobenen Dienst können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

- Ein Drittel der Frauen im höheren Dienst haben Kinder und vereinbaren Beruf und Familie. **Bemerkenswert ist, dass 2009 im höheren Dienst bei den Müttern im Vergleich zu 2005 ein Zuwachs von 5 %-Punkten zu verzeichnen ist und sich bei den Vätern ein Rückgang von 11,5 %-Punkten abzeichnet.** Das heißt in der Konsequenz, dass derzeit mehr Frauen in höher dotierten Positionen Beruf und Familie vereinbaren und zunehmend mehr Männer damit nicht konfrontiert sind, weil sie entweder keine Kinder oder schon erwachsene Kinder über 25 Jahre haben. Ob und wie sich dies in der Zusammenarbeit auswirkt ist eine spannende Fragestellung.
- Im gehobenen Dienst ist verglichen mit 2005 ein Rückgang beim Anteil der Mütter um 4,2 % und bei den Vätern um 9 % zu verzeichnen. Eine gesamtgesellschaftliche Tendenz zeichnet sich somit auch auf dieser Ebene ab. Eine Folge davon ist, dass das Wissen und die persönlichen Erfahrungen rund um das Spannungsfeld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tendenziell abnehmen. Dies kann Auswirkungen auf das kollegiale Verständnis von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern gegenüber denen ohne Kindern haben.

4.2 Entwicklungen im Teilzeitbereich

Tabelle 13: Anteil des Teilzeitpersonals*(Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen ohne Schulen

Laufbahngruppen	2005			2009		
	Gesamt	davon Teilzeit		Gesamt	davon Teilzeit	
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
höh. Dienst	174	7	4,0	192	13	6,8
gehob. Dienst	791	146	18,5	972	184	18,9
mittl. Dienst	1856	521	28,1	1650	435	26,4
einf. Dienst	1145	234	20,4	1387	430	31,0
Insgesamt	3966	908	22,9	4201	1062	25,3

* ohne Beurlaubte, Auszubildende, ohne Sonstige und ohne Altersteilzeit

Allgemein betrachtet kann bei der Teilzeitarbeit im Jahr 2009 ein Anstieg von ca. 2,5 %-Punkten verzeichnet werden. Der Teilzeitanteil ist beachtlich und kommt vor allem Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, zu gute. Zuwächse im Teilzeitbereich sind aus Gleichstellungssicht jedoch nicht immer unproblematisch und nur positiv zu bewerten. So werden z.B. im Fachbereich Kindertagesstätten und im Eigenbetrieb Altenhilfe aus

betrieblichen Gründen überwiegend Teilzeitverträge angeboten, obwohl damit vielfach keine Existenzsicherung möglich ist und die Beschäftigten gerne Vollzeit arbeiten würden. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig den Teilzeitsektor differenziert zu betrachten.

Teilzeit und Führung

Teilzeit in Führungspositionen wird im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere von gut qualifizierten Frauen zunehmend gefordert. Teilzeit bedeutet dabei nicht nur hälftig zu arbeiten, sondern auch eine geringere Reduzierung der Regelarbeitszeit. Auch eine Reduzierung z.B. auf 35 Wochenstunden ist ggf. eine Erleichterung, um neben den Führungsaufgaben auch der Familienarbeit gerecht werden zu können.

Bayerisches Gleichstellungsgesetz

Die Novellierung des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes im Jahr 2006 hat diese Thematik explizit aufgegriffen und macht dazu entsprechende Vorgaben. Im Art. 11 BayGIG heißt es: "Unter Berücksichtigung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung und der personalwirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten ist ein ausreichendes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen zu schaffen. Dies gilt auch für Stellen mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben."

Tabelle 14: Teilzeitpersonal* in Führungspositionen 2009

Teilzeit		Vollzeit		Gesamt	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
53	7,9	617	92,1	670	100

* ohne Altersteilzeit

Nur 53 von 670 Personen, davon 8 Männer und 45 Frauen übten im Jahr 2009 ihrer Führungsaufgabe in Teilzeit aus. Auf der ersten Führungsebene (Referenten, Amts- und Schulleitungen) gibt es, bis auf eine Sonderkonstellation im Forstbereich keine Führungsposition in Teilzeit. Seit 2001 wird die Leitung der Gleichstellungsstelle in geteilter Leitung wahrgenommen, d.h. zwei Leiterinnen teilen sich eine Führungsstelle.

Personalentwicklungen im höheren und gehobenen Dienst

Als erweiterter Rahmen sind für den Führungsbereich insbesondere Teilzeientwicklungen im gehobenen und höheren Dienst relevant. Es handelt sich dabei überwiegend um qualifizierte Teilzeitstellen, die jedoch meist keine Führungsfunktionen haben.

Tabelle 15: Teilzeitpersonal* (Beamte und Tarifbeschäftigte) nach Laufbahngruppen und Geschlecht 2009 ohne Schulen

Laufbahngruppe	Frauen			Männer		
	gesamt	davon Teilzeit		gesamt	davon Teilzeit	
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
höh. Dienst	42	10	23,8	150	3	2,0
gehob. Dienst	452	169	37,4	520	15	2,9
mittl. Dienst	934	428	45,8	716	7	1,0
einf. Dienst	727	406	55,8	660	24	3,6
Insgesamt	2155	1013	47,0	2046	49	2,4

* ohne Beurlaubte, Auszubildende, Sonstige und ohne Altersteilzeit

Tabelle 16: Teilzeitpersonal* nach Laufbahngruppen und Geschlecht 2005 ohne Schulen

Laufbahngruppe	Frauen			Männer		
	gesamt	davon Teilzeit		gesamt	davon Teilzeit	
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
höh. Dienst	33	3	9,1	141	4	2,8
gehob. Dienst	350	134	38,3	441	12	2,7
mittl. Dienst	1174	506	43,1	682	15	2,2
einf. Dienst	529	224	42,3	616	10	1,6
Insgesamt	2086	867	41,6	1880	41	2,2

* ohne Beurlaubte, Auszubildende, Sonstige und ohne Altersteilzeit

Im höheren Dienst arbeiteten im Jahr 2009 von 192 Personen 13 in Teilzeit, davon 3 Männer und 10 Frauen. Das entspricht einem Teilzeitanteil von knapp 7 %. Im Jahr 2005 waren es nur 7 Personen, allerdings 4 Männer und 3 Frauen. Das heißt, dass bei den Frauen der Anteil gestiegen und bei den Männern gesunken ist. **Insgesamt sind Teilzeitkräfte im höheren Dienst, wie auch im Führungsbereich eine deutliche Minderheit.** Beachtlich ist, dass innerhalb der im höheren Dienst arbeitenden Frauen fast ein Viertel, nämlich 10 von 42 in Teilzeit arbeiten. Dabei schlugen jedoch die 6 Teilzeitjuristinnen deutlich zu Buche. Auch bei den in Teilzeit arbeitenden Männern sind 2 Juristen dabei.

Fazit zu Führung in Teilzeit

Führung in Teilzeit wird immer noch mit viel Skepsis betrachtet. Im Vordergrund steht eine Präsenzkultur, die gerade im Führungsbereich vorausgesetzt und gefordert wird sowie die Frage, ob und wie Verantwortung geteilt werden kann. Positive Beispiele zeigen, dass dies möglich ist, jedoch die Bedingungen dafür geschaffen werden müssen. Neben den persönlichen Einstellungen zu Führung in Teilzeit ist es in erster Linie eine Frage der organisatorischen Flexibilität. Zudem wirkt sich in diesem Zusammenhang auch die Budgetverteilung der Personalausgaben negativ aus.

5. Fort- und Weiterbildung im Führungsbereich

Bei der Umsetzung der Chancengleichheit haben Führungskräfte eine besondere Verantwortung. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden ist Wissen und Bewusstsein im Sinne von Gender Kompetenz erforderlich. Dazu ist es wichtig, die Inhalte zur Chancengleichheit in Fortbildungen für Führungskräfte zu integrieren. Dies hat u.a. der Stadtrat zur Verankerung und Umsetzung von Gender Mainstreaming bei der Stadt Augsburg beschlossen.

5.1 Das Qualifizierungsprogramm für den Führungskräftenachwuchs von 2006 - 2009 „Gehen Sie in Führung“

Das Qualifizierungsprogramm für den Führungskräftenachwuchs war eine der zentralen Maßnahmen der Personalentwicklung der letzten Jahre. **Deshalb muss es daraufhin hinterfragt werden, was es für die Chancengleichheit von Frauen und Männern gebracht hat.** Aussagen über längerfristige Entwicklungen können noch nicht gemacht werden, sind aber Gegenstand weiterer Untersuchungen. Das Programm wurde in der Zeit von 2006 - 2009 vom Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg durchgeführt und richtete sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

mindestens in der Vergütungsgruppe IV b BAT bzw. BesGr. A11 BBesO eingruppiert waren und Interesse an einer Führungsaufgabe hatten.

Ziel der Gleichstellungsstelle war es, den Aspekt der Chancengleichheit von Anfang an in das Programm zu integrieren. Die Gleichstellungsstelle war als Mitglied der Arbeitsgruppe Personalentwicklung über das Konzept informiert und an der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber beteiligt. Inhalte der Chancengleichheit im Sinne von Gender Mainstreaming sollten in die Kurseinheiten einfließen. Die Möglichkeit, eine Kurseinheit als Gender Training zu konzipieren wurde nicht realisiert, weil der zeitliche und finanzielle Rahmen begrenzt war.

Das Qualifizierungsprogramm in Zahlen und Fakten

Die ersten drei Staffeln wurden von drei männlichen Trainern geleitet. Bei der vierten Staffel kam, auf Betreiben der Gleichstellungsstelle, zusätzlich eine Frau in das Trainerteam. Für alle vier Staffeln wurde das begleitende Coaching von dieser Trainerin durchgeführt.

Der gehobene und höhere Dienst war die Zielgruppe, aus der sich die potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Wesentlichen zusammensetzten.

Tabelle 17: Beteiligungen von Frauen und Männern beim Qualifizierungsprogramm 2006 - 2009

	Frauen		Männer		Gesamtergebnis	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Bewerbungen	48	32,0	102	68,0	150	100
Teilnehmer/innen	28	44,0	35	56,0	63	100
Mentoren/innen	16	25,3	47	74,7	63	100

Mit einer Bewerberinnenzahl von 32 % lagen die Frauen jedoch deutlich unter dem allgemeinen Frauenanteil im gehobenen und höheren Dienst, der rund 42 % (ohne Schulen) beträgt.

Der Frauenanteil bei den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern liegt allerdings bei 44 % und damit um 2 %-Punkte über dem Frauenanteil im gehobenen und höheren Dienst und um 12 %-Punkte über dem Frauenanteil der Bewerberinnen. **Vor diesem Hintergrund kann man auch quantitativ von einer deutlichen Stärkung des weiblichen Führungsnachwuchses sprechen.**

Die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfolgte nach Befähigung und Leistung. Die Einschätzung der Vorgesetzten spielte neben der Qualität der Motivationsschreiben eine wesentliche Rolle. Ebenso war es das Bestreben eine gute Durchmischung nach Referatszugehörigkeit und hinsichtlich technischem Bereich und Verwaltungsbereich zu erzielen. Auch Teilzeitkräfte sollten die Möglichkeit haben an dem Qualifizierungsprogramm teilzunehmen. Von den 28 Kursteilnehmerinnen waren somit 11 teilzeitbeschäftigt. Ab der 3. Staffel wurde das Programm auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Sozialbereich geöffnet.

Gender Mainstreaming im Qualifizierungsprogramm „Gehen Sie in Führung“ - ein gemeinsamer Lernprozess

Das Qualifizierungsprogramm hatte zwei Hauptwirkrichtungen. Zum einen ging es darum angehende Führungskräfte zu qualifizieren und deren Führungsidentität zu entwickeln. Zum anderen sollten wichtige Impulse für eine Verbesserung der Führungskultur in der Stadtverwaltung gesetzt werden.

Bei beiden Wirkrichtungen spielt der Faktor Geschlecht eine erhebliche Rolle. Gerade, wenn es darum geht, eine Identität als Führungskraft zu entwickeln haben Frauen und Männer unterschiedliche persönliche und gesellschaftliche Bedingungen und Voraussetzungen. Bei der Führungskultur der Stadt Augsburg ist es immer noch so, dass sie auf der gehobenen Führungsebene bis auf wenige Ausnahmen von Männern geprägt und verkörpert wird.

Aus Gleichstellungssicht war es deshalb wichtig, dass auch diese Inhalte systematisch und nachhaltig berücksichtigt werden. Dies war durch Absichtserklärungen zugesichert, jedoch in der Umsetzung nicht von Anfang an ausreichend gegeben. In einer konstruktiven, fachlichen Auseinandersetzung gelang es zunehmend, dass Genderaspekte bewusst aufgegriffen und in das Kursgeschehen integriert wurden, wenngleich es in der Weiterentwicklung des theoretischen Gesamtkonzepts für das Qualifizierungsprogramm nicht explizit aufgenommen wurde.

Um ergänzend zum Qualifizierungsprogramm spezifische Aspekte von Frauen in Führungspositionen zu vermitteln, bewusst zu machen und zu diskutieren, wurden die Teilnehmerinnen der ersten und zweiten Staffel von der Gleichstellungsstelle zu einem Fachgespräch eingeladen. Für die Männer und Frauen der dritten Staffel wurde ein zusätzlicher Workshop unter dem Thema „Frauen und Männer“ gehen in Führung in Zusammenarbeit mit dem ZWW angeboten. Inhaltlich ging es dabei um eine Reflexion der Erfahrungen mit dem Qualifizierungsprogramm und mit dem Arbeitsalltag in der Stadtverwaltung aus Sicht von Frauen und Männern. Es wurde gezielt in geschlechtshomogenen und in gemischten Gruppen gearbeitet. Dabei stellte sich heraus, dass es geschlechtsspezifisch deutlich unterschiedliche Wahrnehmungen von den gleichen Situationen gab. Was für die Männer „normal“ war, war für die Frauen zum Teil schwierig, belastend oder nicht hinnehmbar. Dieser Austausch wurde von allen Beteiligten als sehr bereichernd erlebt. In der vierten Staffel war dieser Aspekt in den Kurs und das Coaching integriert.

Aus Gleichstellungssicht unbefriedigend war, dass während der ersten drei Staffeln ein rein männliches Trainerteam zu Verfügung stand. Lediglich das begleitende Coaching wurde von einer Frau angeboten. Dadurch wurde ein gewohntes Führungsmodell im Kurs reproduziert. Die Männer waren für die Leitung, das nach außen agieren zuständig. Die Frau für das Coaching, die Beziehungsarbeit, die im geschützten Rahmen stattfindet. Damit soll nicht die hohe fachliche Qualität des Qualifizierungsprogramms und der Trainer in Frage gestellt werden. Es wird zudem anerkannt, dass auch Männer für die berufliche Entwicklung von Frauen eine hohe Bedeutung haben. Viel mehr geht es darum, gleichermaßen für Frauen und Männer neue Rollenmodelle und Identifikationsmöglichkeiten anzubieten, um sich dazu in Beziehung setzen zu können. Sowohl Männer als auch Frauen haben wenig Erfahrung mit einer weiblichen Leitung und einer geschlechtergemischten Führungskultur. Dies wurde insbesondere von Teilnehmerinnen der dritten Staffel angemahnt. In der vierten Staffel wurde das Trainerteam durch eine Trainerin erweitert, worin alle Beteiligten eine positive Entwicklung und Bereicherung sahen.

Dieser durchaus erfolgreiche und erfahrungsreiche Prozess zeigt, dass es ein nicht zu unterschätzender Weg vom Anspruch bis zur konkreten Umsetzung von Gender Mainstreaming ist. Zudem wird deutlich dass damit ein Qualitätszuwachs verbunden ist.

5.2 Führungsseminare bei der Stadtakademie

Die Stadtakademie bietet im Rahmen ihres innerstädtischen Fortbildungsangebotes Seminare für Führungskräfte an, um deren Führungskompetenz zu erweitern. Auch hier sollen Inhalte zur Chancengleichheit von Frauen und Männern vermittelt werden.

Tabelle 18: Teilnehmer/innen an Führungsseminaren der Stadtakademie nach Geschlecht 2005 - 2009

Anzahl der Seminare			Männer		Teilnahmen	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
115	518	35,8	930	64,2	1448	100

Ausgehend von einem Gesamtfrauenproporz an Führungskräften von 30,3 % wird deutlich, dass das Fortbildungsinteresse von Frauen mit einem Anteil von 35,8 % überproportional groß ist.

Tabelle 19: Seminarleitungen der Führungsseminare nach Geschlecht 2005 - 2009

Anzahl der Seminare			Männer		Leitung gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
115	71	61,7	44	38,3	115	100

Von den 115 im Berichtszeitraum durchgeführten Führungsseminaren wurden 71 Seminare von Frauen und 44 Seminare von Männern geleitet.

5.3 Aufstiegsverfahren der Beamtinnen und Beamten

Tabelle 20: Teilnehmer/innen am Aufstiegsverfahren vom mittleren in den gehobenen Dienst (einschließlich Verwendungsaufstieg) 2005 - 2009

Frauen		Männer		Gesamt	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
15	60 %	10	40 %	25	100 %

Am Aufstiegsverfahren vom mittleren in den gehobenen Dienst nahmen 60 % Frauen teil. Dies entspricht in etwa dem Frauenproporz im mittleren Dienst.

Tabelle 21: Teilnehmer/innen am Aufstiegsverfahren vom gehobenen in den höheren Dienst 2005 - 2009

Frauen		Männer		Gesamt	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
3	13 %	20	87 %	23	100 %

Aber nur 13 % Frauen nahmen am Aufstiegsverfahren vom gehobenen in den höheren Dienst teil bzw. befinden sich derzeit in der Vorbereitungsphase.

6. Beurteilung, Leistungsprämie und leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD

Beurteilungen haben einen wesentlichen Einfluss auf das berufliche Fortkommen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Regelbeurteilung von Beamten und Beamtinnen gibt es unter anderem den Aufstiegsvermerk, der für das berufliche Fortkommen eine hohe Bedeutung hat. Die Führungskompetenzen sind zudem ein Teil der Beurteilungen. Geschlechtsspezifische Auswertungen zur Regelbeurteilung der Beamtinnen und Beamten liegen nicht vor. Es können nur geschlechtsspezifische Aussagen über die Vergabe von Leistungsprämien im Beamtenbereich gemacht werden.

Mit Einführung der leistungsorientierten Bezahlung nach TVöD im Jahr 2007 wurde auch für die Beschäftigten ein Beurteilungswesen entwickelt. Diese Beurteilungen sind die Grundlage für die Höhe der Prämien aus der leistungsorientierten Bezahlung und sicherlich ein Kriterium für das berufliche Fortkommen. Auch bei den Beurteilungen zur leistungsorientierten Bezahlung nach TVöD wird Führungskompetenz explizit bewertet.

Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass bei Beurteilungen geschlechtsspezifische Aspekte eine Rolle spielen, welche dann wiederum Auswirkungen auf berufliche Perspektiven von Frauen und Männern haben können. Vor diesem Hintergrund wurden geschlechtsspezifische Auswertungen zu Leistungsprämien und leistungsorientierter Bezahlung gemacht.

6.1 Leistungsprämien für Beamtinnen und Beamte

Tabelle 22: Leistungsprämien im Beamtenbereich nach Geschlecht 2009

Frauen		Männer		Gesamt	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
114	36,9	195	63,1	309	100

Dieser Frauenanteil mit 36,9 % entspricht nahezu genau dem Gesamt-Frauenanteil im Beamtenbereich (36,4 %).

Tabelle 23: Leistungsprämien im Beamtenbereich nach Vollzeit /Teilzeit 2009

Vollzeit		Teilzeit		Gesamt	
abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
273	88,3	36	11,7	309	100

Im Teilzeitbereich erhielten nur 11,7 % der Beamten und Beamtinnen eine Leistungsprämie.

6.2 Leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD für Beschäftigte

Die leistungsorientierte Bezahlung basiert auf einem Punktesystem, bei dem maximal zehn Leistungspunkte erzielt werden können. Die Leistungsbeurteilung fand erstmals im Jahr 2007 statt und wird in Folge jährlich durchgeführt.

Tabelle 24: Verteilung der durchschnittlichen Bewertungspunkte nach Geschlecht:

	2007 Bewertungspunkte	2008 Bewertungspunkte
Frauen	8,3	8,7
Männer	8,7	9,1
Gesamt	8,6	8,9

Es wird deutlich, dass Frauen in beiden Jahren um durchschnittlich 0,4 Punkte schlechter bewertet wurden als Männer. Daraufhin wurde ermittelt, wie sich die Punkteverteilung darstellt, wenn man die höheren Entgeltgruppen herausnimmt, in denen zum einen mehr Punkte vergeben wurden und weniger Frauen vertreten sind.

In den Entgeltgruppen 1 bis 10 beträgt der durchschnittliche Punktwert im Jahr 2008 bei den Frauen 8,7 und bei den Männern 8,8 und ist somit nahezu identisch. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede haben demzufolge in erster Linie mit dem Hierarchieeffekt zu tun, der sich auch bei der Stadt Augsburg abzeichnet. Demzufolge wurden in den höheren Entgeltgruppen höhere Punktwerte vergeben. In diesen Entgeltgruppen sind wiederum weniger Frauen vertreten.

Die Vergabe der Punkte stellt sich wie folgt in den Auszahlungsbeträgen dar. Der Gesamtfrauenproporz bei Beschäftigten beträgt 58,1 %.

Tabelle 25: Verteilung des Leistungsentgelts (LE) nach Auszahlungsbeträgen 2007 - 2009

Aufteilung LE Betragsspanne	Frauen		Männer		Gesamtergebnis	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
bis 100 Euro	265	66,6	133	33,4	398	100
100,01 – 200 Euro	572	71,1	232	28,9	804	100
200,01 – 300 Euro	400	45,9	472	54,1	872	100
300,01 – 400 Euro	306	45,9	360	54,1	666	100
400,01 – 500 Euro	155	44,5	193	55,5	348	100
500,01 – 600 Euro	83	59,7	56	40,3	139	100
600,01 – 700 Euro	41	58,6	29	41,4	70	100
700,01 – 800 Euro	21	60,0	14	40,0	35	100
800,01 – 900 Euro	8	72,7	3	27,3	11	100
900,01 – 999 Euro	5	62,5	3	37,5	8	100
1000 Euro	2	66,7	1	33,3	3	100
Insgesamt	1858	55,4	1496	44,6	3354	100

Die Mehrheit der Beschäftigten (91 %) erhielt Prämien bis 500 €. 7,8 % bekamen Prämien in Höhe von 500 € bis 900 € und nur 0,1 % erhielten die Höchstsumme von 1000 €.

Bei dieser Verteilung fällt auf, dass Frauen überproportional bei den Extremen vertreten sind. Dies betrifft sowohl die niedrigen Beträge bis 200 € als auch die hohen Beträge von 500 € bis 1000 €. Bei den Auszahlungsbeträgen ist zu berücksichtigen, dass bei Teilzeitkräften (überwiegend Frauen) das Leistungsentgelt anteilig zur Wochenarbeitszeit berechnet wird.

Tabelle 26: Verteilung der durchschnittlichen Bewertungspunkte nach Arbeitszeit

	2007		2008	
	Bewertungspunkte		Bewertungspunkte	
Vollzeit	8,7		9,0	
Teilzeit	8,1		8,6	
Gesamt	8,6		8,9	

Die Differenz der durchschnittlichen Bewertungspunkte von Vollzeitkräften zu Teilzeitbeschäftigten im Jahr 2007 beträgt 0,6 Bewertungspunkte und im Jahr 2008 0,4 Bewertungspunkte. Auch diese Differenz hat einen engen Zusammenhang mit dem Hierarchieeffekt, weil in den höheren Entgeltgruppen weniger Teilzeitkräfte vertreten sind. Dennoch gilt es gerade bei Beurteilungen im Teilzeitbereich weiterhin darauf zu achten, dass keine Benachteiligungen entstehen.

7. Neueinstellungen im höheren und gehobenen Dienst

Tabelle 27: Neueinstellungen von 2005 - 2009 ohne Lehrerinnen und Lehrer

	Frauen		Männer		Gesamt	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
höherer Dienst	15	44,1	19	55,9	34	100
gehobener Dienst	29	41,4	41	58,6	70	100

Im Berichtszeitraum wurden im höheren und gehobenen Dienst mehr Männer als Frauen neu eingestellt. Eine Aufstellung der eingegangenen Bewerbungen nach Geschlecht wäre in diesem Zusammenhang eine wichtige Bewertungsgrundlage, steht jedoch nicht zur Verfügung.

8. Handlungsziele und Maßnahmen

Die Datenlage zeigt eindeutig den Handlungsbedarf und die Zielrichtung. Es geht darum mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen und um einen Wandel hin zu einer Führungskultur, in der Frauen und Männer die gleichen Chancen haben. Sie zeigt auch, wie langwierig und zäh dieser Prozess ist, wenn er mit Mitteln der Bewusstseinsbildung vorangetrieben werden soll. Einzufordernde Zielvorgaben sind in der Praxis kaum möglich und greifen oft nicht. Im Folgenden wird ein Katalog von bestehenden und neuen Maßnahmen (kursiv) vorgestellt. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang der Beschluss des Stadtrates vom 13.12.2007 zur Verankerung von Gender Mainstreaming. Demnach soll der Aspekt der Chancengleichheit von Frauen und Männern als fester Bestandteil im Verwaltungshandeln umgesetzt werden. Dies betrifft auch die Innenwirkung mit dem Personalbereich

8.1 Chancengleichheit als Führungsaufgabe

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist Führungsaufgabe. So ist es ausdrücklich im Führungsleitbild der Stadt Augsburg und in der Rahmendienstvereinbarung „Innovation und Personalentwicklung“ festgelegt und entspricht somit dem bereits erwähnten Beschluss zu Gender Mainstreaming. Inwieweit sich Führungskräfte dieser Verantwortung bewusst sind wird sehr unterschiedlich erlebt.

Eine Zielrichtung der Gleichstellungsstelle ist es, die Chancengleichheit von Frauen und Männern in bestehende Führungsinstrumente zu integrieren, um dadurch das Bewusstsein zu schärfen und den Veränderungsprozess voranzubringen.

Stellenbesetzungen und Vorstellungsgespräche

Gemäß der städtischen Gleichstellungssatzung ist die Gleichstellungsstelle über Vorstellungsgespräche zu informieren und einzuladen. Auf Grund geringer Kapazitäten setzt die Gleichstellungsstelle die Priorität auf Vorstellungsgespräche im Führungsbereich. Diese Maßnahme hat verschiedene Wirkungsebenen:

- Geschlechtsspezifische Aspekte der Stellenbesetzung im Führungsbereich sind damit quasi „automatisch“ Thema und können im Auswahlgremium und mit der zuständigen Führungskraft besprochen werden. Dadurch erfolgt in der Regel eine Sensibilisierung für das Thema Chancengleichheit im Führungsbereich.
- Nachdem die Mehrzahl der Führungskräfte Männer sind, werden Vorstellungsgespräche oft ausschließlich von männlich besetzten Auswahlgremien geführt. Die Teilnahme der Gleichstellungsstelle bietet dabei einen zusätzlichen Blickwinkel und für die Bewerberinnen und Bewerber ein gemischteres Gremium.
- Die Gleichstellungsstelle bekommt einen direkten Einblick in die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber und kann daraufhin Personalentscheidungen aus Sicht der Chancengleichheit beurteilen. Zudem sind dadurch Bezüge zu gesamt gesellschaftlichen Entwicklungen möglich.
- **Neu:** *Die Anzahl der Bewerbungen im höheren Dienst werden im Personalamt statistisch nach Geschlecht erfasst und ausgewertet.*

Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche:

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche sind gute Möglichkeiten berufliche Entwicklungen zu thematisieren, um auch Frauen mit Interesse und Potential für Führungsaufgaben zu motivieren und zu stärken.

Leistungsbeurteilungen

Leistungsbeurteilungen sind für das berufliche Fortkommen von großer Bedeutung. Deshalb hat die Gleichstellungsstelle eine Handreichung zur geschlechtergerechten Beurteilung erstellt. Auch Beurteilungsgespräche sind sehr gut dazu geeignet Entwicklungspotentiale zu thematisieren. Die Gleichstellungsstelle ist beratendes Mitglied in der betrieblichen Kommission zur Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung nach TVöD.

Neu: Auswertung der Beurteilungen von Beamtinnen und Beamten

Derzeit gibt es hierzu keine geschlechtsspezifischen Auswertungen. Gerade hinsichtlich der Aufstiegsvermerke sind diese aus Gleichstellungssicht wichtige Datengrundlagen. Die Personalverwaltung evaluiert deshalb ab der nächsten periodischen Beurteilung der Beamten die Beurteilungen nach Beurteilungspunkten, Aufstiegsvermerk Teilzeit und Geschlecht.

Neu: Führungskräfte-Feedback

Derzeit wird an einem Verfahren für ein Führungskräfte-Feedback gearbeitet. Auch dabei werden Fragen zur Chancengleichheit und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit aufgenommen. Somit wird deutlich, dass eine Förderung dieser Ziele von Führungskräften erwartet und eingefordert werden kann.

Neu: Kontakt zu Ämtern mit hoher Diskrepanz zwischen Frauenanteil und Anteil von Frauen an Führungspositionen

Die Gleichstellungsstelle nimmt verstärkt zu den Ämtern Kontakt auf, die eine hohe Diskrepanz zwischen Gesamt- Frauenanteil und Anteil von Frauen an Führungspositionen haben. Mit den Führungskräften sollen die Ursachen ermittelt und entsprechende Strategien zur Veränderung mit Zielvorgaben entwickelt werden.

Neu: Leitfaden für Führungskräfte zur Förderung der Chancengleichheit

Im Rahmen des Kommunalen Gender Mainstreaming wird ein Leitfaden für Führungskräfte zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern erarbeitet.

8.2 Chancengleichheit durch Fortbildung

Fortbildungen an der Stadtakademie

Bei Fortbildungen der Stadtakademie werden Aspekte der Chancengleichheit themenspezifisch in die Seminare integriert. Genderkompetenz ist insbesondere bei Schulungen für Führungskräfte ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Seminarinhalte und bei der Auswahl der Dozentinnen und Dozenten.

Neu: Seminar für die Frauen des Qualifizierungsprogramms für den Führungskräfte-nachwuchs

Die Realität ist, dass viele hoch qualifizierte Frauen auf dem beruflichen Weg zu einer Führungsposition „verloren“ gehen oder nicht zum Zug kommen. Dies soll bei den Frauen des Qualifizierungsprogramms nicht passieren. Deshalb findet im Frühjahr 2010 ein Workshop zum Thema „Frauen gehen in Führung“ statt. In diesem Workshop sollen erfahrungsorientiert die besonderen Bedingungen, die Frauen in Führungspositionen haben, thematisiert werden.

Fünf Jahre nach Abschluss des Qualifizierungsprogramms evaluiert die Abteilung Personalentwicklung die beruflichen Entwicklungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Geschlecht.

8.3 Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine der Stärken der Stadt Augsburg als Arbeitgeberin. Es gibt viele Teilzeitmodelle und gute Möglichkeiten der Beurlaubung und des Wiedereinstiegs.

Schwieriger wird es, wenn es um die Vereinbarkeit von Führungspositionen und Familie geht. Diese oft erlebte Unvereinbarkeit ist einer der Hemmschuhe, der Frauen bremst, trotz entsprechender Qualifikationen Führungspositionen einzunehmen. Die Vereinbarkeit von Führungspositionen und Familie für Frauen und Männer ist auch eine besondere gesellschaftliche Herausforderung in Bezug auf die Chancengleichheit und die demographische Entwicklung in unserem Land.

8.3.1 Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Auf die Frage, was für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders wichtig ist, wird neben einer optimalen Kinderbetreuung häufig die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort genannt. Insbesondere für Führungskräfte, die die Herausforderung bewältigen müssen, eine Führungsposition mit hohem Arbeitsdruck und Familie zu vereinbaren, kann eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ein entscheidendes und

unterstützendes Angebot sein. Eine bestmögliche Flexibilität wird dabei oftmals als hilfreicher eingeschätzt, als eine Reduzierung der Arbeitszeit. Dabei ist insbesondere abzuwägen, wie viel persönliche „Büro“-Präsenz“ tatsächlich erforderlich ist.

Neu: Wohnraumarbeit

Die bestehende Dienstvereinbarung zu Telearbeit wird durch die Möglichkeit der Wohnraumarbeit erweitert und auch Führungskräften angeboten. Dadurch soll die Möglichkeit geschaffen werden, in Absprache mit den Vorgesetzten Arbeit zu Hause erledigen zu können. Dazu ist nicht immer die aufwendige Einrichtung eines Telearbeitsplatzes erforderlich.

Neu: Arbeitszeitkonten

Derzeit wird an einer Dienstvereinbarung zu Arbeitszeitkonten gearbeitet. Arbeitszeitkonten dienen dazu, Arbeitszeit zu flexibilisieren. Sie können in entsprechenden Lebensphasen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen. Dieser Aspekt soll bei der Umsetzung der Arbeitszeitkonten in besonderem Maß berücksichtigt werden.

8.3.2 Förderung von Führung in Teilzeit

Nicht jede Frau und zunehmend immer mehr Männer vertreten das Lebenskonzept trotz Familie Vollzeit zu arbeiten. Sie wollen in der Familienphase mehr von dem wertvollen Gut Zeit für ihre Kinder haben. **Der Ausbau von Teilzeitarbeitsplätzen in Führungspositionen ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Verwirklichung der Chancengleichheit und soll verstärkt vorangetrieben werden.** Durch die enge Koppelung von Vollzeit und Führung kommen viele gut qualifizierte und für Führung geeignete Frauen nicht zum Zug. Auch Männer, die mehr Zeit mit der Familie verbringen wollen, erleben diesen Entscheidungskonflikt. Dadurch geht unter Umständen wichtiges Potenzial verloren. Allerdings gibt es im Führungsbereich sehr wenig praktische Erfahrungen mit Teilzeitstellen oder geteilter Leitung. Dies heißt jedoch nicht, dass es nicht geht, sondern dass es noch wenig erprobt wurde.

***Neu:** Grundsätzlich sind alle Stellen - auch Führungsstellen - teilbar. Falls betriebliche Gründe dagegensprechen, muss dies bei der Beantragung der Stelle begründet werden. Auf die Teilbarkeit ist in der Stellenausschreibung hinzuweisen.*

***Neu:** Das Personalamt entwickelt in Kooperation mit der Gleichstellungsstelle und dem Amt für Organisation ein Konzept mit Kriterien, Zielvorgaben und Hilfestellungen zu Führung in Teilzeit. Dazu ermittelt die Personalentwicklung, wo es bereits Führung in Teilzeit gibt und welche praktischen Erfahrungen damit verbunden sind.*

***Neu:** Die Gleichstellungsstelle konzipiert in Zusammenarbeit mit der Stadtakademie ein Seminar für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Interesse an Führung in Teilzeit haben.*

8.3.3. Kinderbetreuung

Neu: Plätze in einem Betriebskinderhaus

Als weitere Verbesserung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beteiligt sich die Stadt Augsburg ab 2010 mit fünf Krippenplätzen an einem Betriebskinderhaus.

9. Beteiligte an der Berichterstellung

Dieses Konzept wurde erstellt von

Barbara Emrich Beauftragte zur Gleichstellung von Frauen und Männern

in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Gender Mainstreaming im Personalwesen“

Irmgard Passauer Amt für Organisation und Informationstechnik
Barbara Pöllmann Personalreferat
Walter Müller Personalamt / Personalentwicklung
Michael Egger Gesamtpersonalrat

Die Aufbereitung der Daten erfolgte durch das Amt für Statistik und Stadtforschung.

An alle Mitwirkende geht ein herzlicher Dank.

Literatur

Bischoff, Sonja (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld

Macha, Hildegard (2000): Erfolgreiche Frauen – Wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt / Main

Bierach, Barbara und Greive, Martin (2009): in Welt am Sonntag / Welt online vom 23.08.2009

Anlagen

Aufgrund der Änderungen im Tarifrecht zum 1. Oktober 2005 wird in diesem Bericht nur noch zwischen Beamtinnen / Beamten und Tarifbeschäftigten (vorher Angestellte und Arbeiter/innen) unterschieden. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde das System der letzten Berichte übernommen, wonach die Entgeltgruppen den Besoldungsgruppen des einfachen, mittleren, gehobenen und höheren Dienstes zugeordnet wurden:

Zuordnung der Laufbahngruppen

Laufbahngruppe	Beamtinnen und Beamte	Beschäftigte
höherer Dienst	ab A 13 hD	ab EG 13
gehobener Dienst	A 9 gD bis A 13 gD	EG 9 bis EG 12
mittlerer Dienst	A 5 mD bis A 9 mD	EG 5 bis EG 8
einfacher Dienst	A 1 eD bis A 5 eD	EG 1 bis EG 4

Bayerisches Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern (Bayerisches Gleichstellungsgesetz-BayGIG)

siehe ⇒

<http://www.stmas.bayern.de/frauen/erwerbsleben/bayglg.pdf>

Organigramme der Stadt Augsburg

siehe ⇒

http://www.augsburg.de/fileadmin/www/dat/02ra/srat/organ_stadt_augsburg/Referatsgeschaeftsverteilung_Stand_01_01_2010.pdf

Beschluss des Organisations- und Personalausschusses vom 10. Februar 2010

Beglaubigte Abschrift

Referat OB	Sachb. Dienststelle Gleichstellungsstelle Tel. 2102
Datum: 10.02.2010	
Aktenzeichen	

Drucksache-Nr. 10/00024	Teil 1	Seite 1
----------------------------	-----------	------------

Eingangsstempel

Hinweis auf einschl. Vorgänge:	
Drucks.-Nr.	Vorgang
96/00457	Vollzug des BayGIG Erlass der Gleichstellungssatzung
04/00357	3. Gleichstellungskonzept
07/00497	Verankerung von Gender Mainstreaming

Vorgemerkt für <input checked="" type="checkbox"/> öffentliche Sitzung <input type="checkbox"/> nichtöffentliche Sitzung
--

Geändert für <input type="checkbox"/> öffentliche Sitzung <input type="checkbox"/> nichtöffentliche Sitzung

I. Beschlussvorlage der Verwaltung
an/über

Stadtrat

an

--

Betreff

4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Chancengleichheit für Frauen und Männer in Führungspositionen
--

Finanzielle Auswirkungen nicht unmittelbar

Gesamtkosten	<input type="checkbox"/> Allgemeiner Haushalt
Folgekosten	<input type="checkbox"/> Budget des Referats
Bereits verplante Mittel	<input type="checkbox"/> oder Sonderbudget
<input type="checkbox"/> Mittel stehen zur Verfügung in Höhe von bei Haushaltsstelle	<input type="checkbox"/> Stiftungshaushalt
<input type="checkbox"/> Mittel stehen nicht zur Verfügung:	<input type="checkbox"/> Wirtschaftsplan des / der
Deckungsvorschlag:	<input type="checkbox"/>

Dem Organisations- und Personalausschuss wird empfohlen zu beschließen:

- 1. Der 4. Bericht zur Fortschreibung und Umsetzung des Gleichstellungskonzepts der Stadt Augsburg wird zustimmend zur Kenntnis genommen.**
- 2. Die Verwaltung wird beauftragt, die Handlungsziele und Maßnahmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern (Anlage: Punkt 8 im Gleichstellungskonzept Seite 25) umzusetzen.**

Begründung

zu 1.

Gemäß § 5 Abs. 2 der Gleichstellungssatzung der Stadt Augsburg und dem Art. 4 des Bayerischen Gleichstellungsgesetzes ist dem Stadtrat über Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der beruflichen Förderung von weiblichen Beschäftigten zu berichten.

Die 4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts für die Stadt Augsburg hat die Chancengleichheit von Frauen und Männern in Führungspositionen als thematischen Schwerpunkt, weil dies ein wesentlicher Gradmesser für die Erreichung der Gleichstellung von Frauen und Männer ist.

Die Konzeptfortschreibung ist zudem eine Konkretisierung des kommunalen Gender-Mainstreamings, das mit Beschluss des Stadtrats vom 13.12.2007 verbindlich vorgegeben wurde.

Folgende Tendenzen für den Berichtszeitraum 2005 - 2009 zeichnen sich ab:

- Frauen sind im Führungsbereich immer noch deutlich unterrepräsentiert.
- Im hervorgehobenen Führungsbereich – dazu zählen die Referats-, Amts- und Schulleitungen sowie die Direktorien und die Intendanz des Theaters Augsburg – konnten keine Zuwächse erzielt werden. Der Frauenanteil beträgt auf dieser Ebene derzeit 12,1 %. Es ist sogar eine rückläufige Entwicklung von 1,7 %-Punkten zu verzeichnen.
- Im Gesamtführungsbereich konnte der Frauenanteil an Führungspositionen um 4,9 % gesteigert werden und liegt nun bei 30,3 %.
- Im höheren und gehobenen Dienst, aus dem sich in der Regel Führungskräfte rekrutieren, konnten auch Steigerungen von 2 %-Punkten erzielt werden, wobei gerade im höheren Dienst die Frauen mit einem Anteil von 22,4 % noch immer deutlich unterrepräsentiert sind.
- In den meisten Ämtern und Schulen gibt es eine Diskrepanz zwischen dem Gesamtfrauenanteil im Amt und dem Anteil von Frauen an Führungspositionen.
- Der Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern unter 25 Jahren geht zurück. Im höheren Dienst ist jedoch bei den Frauen ein Zuwachs von Mitarbeiterinnen mit Kindern um 5 % zu verzeichnen, wohingegen der Anteil von Männern mit Kindern um 11,5 % rückläufig ist.
- Der Anteil von Führung in Teilzeit beträgt 7,9 %. Im höheren Dienst konnte der Teilzeitanteil um knapp 3 %-Punkte gesteigert werden.
- Nur 3 Frauen im Vergleich zu 20 Männern nahmen am Aufstiegsverfahren vom gehobenen in den höheren Dienst teil.

Unterschrift

Fortsetzung

1

3

zu 2.

Die Datenlage zeigt eindeutig den Handlungsbedarf und die Zielrichtung. Es geht darum, mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen und um einen weiteren Wandel hin zu einer Führungskultur, in der Frauen und Männer die gleichen Chancen haben.

Die Gleichstellungsstelle hat dazu in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe „Gender Mainstreaming im Personalwesen“, in der Vertreterinnen und Vertreter des Gesamtpersonalrates, des Personalreferats, der Personalentwicklung und der Organisation mitwirken, Handlungsziele und Maßnahmen formuliert:

- Die Chancengleichheit von Frauen und Männern ist Führungsaufgabe. Dies soll verstärkt bewusst gemacht werden und in bestehende Führungsinstrumente, wie z.B. das Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräch sowie das Beurteilungsgespräch oder das Führungskräfte-Feedback integriert werden.
- Bei Fortbildungen der Stadtakademie werden Aspekte der Chancengleichheit, insbesondere bei Schulungen mit Führungskräften, themenspezifisch in die Seminare integriert. Für die Frauen aus dem Qualifizierungsprogramm für den Führungskräftenachwuchs wird ein Workshop angeboten, bei dem die besonderen Bedingungen, die Frauen in Führungspositionen haben, thematisiert werden.
- Die weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort sind wichtige Maßnahmen zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie, insbesondere auch für Führungskräfte.
- Der Ausbau von Teilzeitarbeitsplätzen in Führungspositionen ist eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und soll verstärkt vorangetrieben werden. Dazu sind Konzepte zu entwickeln.

Weitere Maßnahmen, Ausführungen und Begründungen zu den Handlungszielen ergeben sich aus den erhobenen Daten und können dem Konzept entnommen werden.

Die Beschlussvorlage wurde mit dem Gesamtpersonalrat abgestimmt.

_____ Unterschrift

Fortsetzung

1	4
---	---

II. Beratungsergebnisse:

Betreff (in Kurzfassung):	Drucksache-Nr.	Teil	Seite
	10/00024	2	2
4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Chancengleichheit für Frauen und Männer in Führungspositionen			

Beschluß Empfehlung des Stadtrat
 öffentlich nicht öffentlich - vom 25.02.2010

Teilnahme: 57 stimmberechtigte Mitglieder | Abstimmungs- ergebnis/ergebnisse einstimmig

Die 4. Fortschreibung des Gleichstellungskonzeptes wurde einstimmig beschlossen, mit der Maßgabe, den Antrag der SPD-Stadtratsfraktion vom 24.02.2010 (s. Anlage) erweitert um den aus der Mitte des Stadtrats gestellten Antrag von Pro Augsburg, „Konzepte zu entwickeln, wie Führungspositionen in Teilzeit verwirklicht werden können“ im Organisations- und Personalausschuss zu behandeln.

Hinweis:
Satz 1 des Beschlussvorschlages „Dem Organisations- und Personalausschuss wird empfohlen zu beschließen“ wird ersatzlos gestrichen.

Vorsitzende/r und

[Handwritten Signature]

Dr. Gribl
Oberbürgermeister

Berichterstatter/in

Zur Beglaubigung
Augsburg, den 05.07.10
Stadt Augsburg
Im Auftrag
[Handwritten Signature]

Schriftführer/in

[Handwritten Signature]

Knappich

Verteiler:

- 1 Original
- 1 Abdruck für das Referat OB
- 1 Abdruck für die Gleichstellungsstelle
- 1 Abdruck für die Dokumentation

Gesehen:



Oberbürgermeister

