

**Berichtsvorlage**

zur Behandlung im: **Verwaltungsausschuss**

Vorberatung im:

---

**Betreff: Frauen in Führungspositionen**

Bezug: Vorlage 554/2007 AL/Grüne

Anlagen: Bezeichnung:

---

**Zusammenfassung:**

Die Daten zur Führungsstruktur in der Stadtverwaltung Tübingen zeigen, dass Frauen in Leitungspositionen mit zunehmender Höhe der Hierarchieebene geringer vertreten sind. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt bei fast 40 Prozent. Der berufliche Aufstieg von Frauen und deren Beteiligung an der Führung erfordert Maßnahmen der Personalentwicklung, Änderungen in der betrieblichen Arbeitsorganisation und verbesserte Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

<b>Finanzielle Auswirkungen</b>		Jahr:	Folgeb.:
Investitionskosten:	€	€	€
bei HHStelle veranschlagt:			
Aufwand / Ertrag jährlich	€	ab:	

**Ziel:**

Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist ein Grundprinzip der Stadtverwaltung Tübingen. Die Verwirklichung der Chancengleichheit erfordert Partizipation und gleichwertige Vertretung in Entscheidungsprozessen. Die Geschlechtergleichstellung misst sich auch daran, inwieweit Frauen in herausragenden Führungspositionen vertreten sind. Wenn ein Geschlecht unterrepräsentiert ist, sollten Initiativen ergriffen und Instrumente zur Förderung der Gleichstellung entwickelt werden. Dies erfordert eine bessere Kenntnis der Probleme bei Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen. Ziel der Vorlage ist es, das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen in der Stadtverwaltung Tübingen abzubilden und auf mögliche Entwicklungsmaßnahmen hinzuweisen.

## Bericht:

### 1. Anlass / Problemstellung

#### 1.1

Mit dem Antrag vom 23.09.2006 hat die Fraktion AL/Grüne (Vorlage 554/2007) die Verwaltung aufgefordert zu berichten, wie sich das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen in der Verwaltung derzeit darstellt und welche Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter in leitenden Funktionen ergriffen werden.

#### 1.2

Im Zuge der Stellenbesetzungsverfahren von Fachbereichsleitungen im letzten Jahr unter Beteiligung gemeinderätlicher Entscheidungen ist in den Blick geraten, dass Führungspositionen überwiegend mit männlichen Bewerbern besetzt worden sind. Das ungleiche Geschlechterverhältnis in der Führungsebene der Fachbereichsleitung ist im Ergebnis unverändert geblieben.

### 2. Sachstand

#### 2.1 Beschreibung der Beschäftigtenstruktur unter dem Gesichtspunkt des Geschlechterverhältnisses

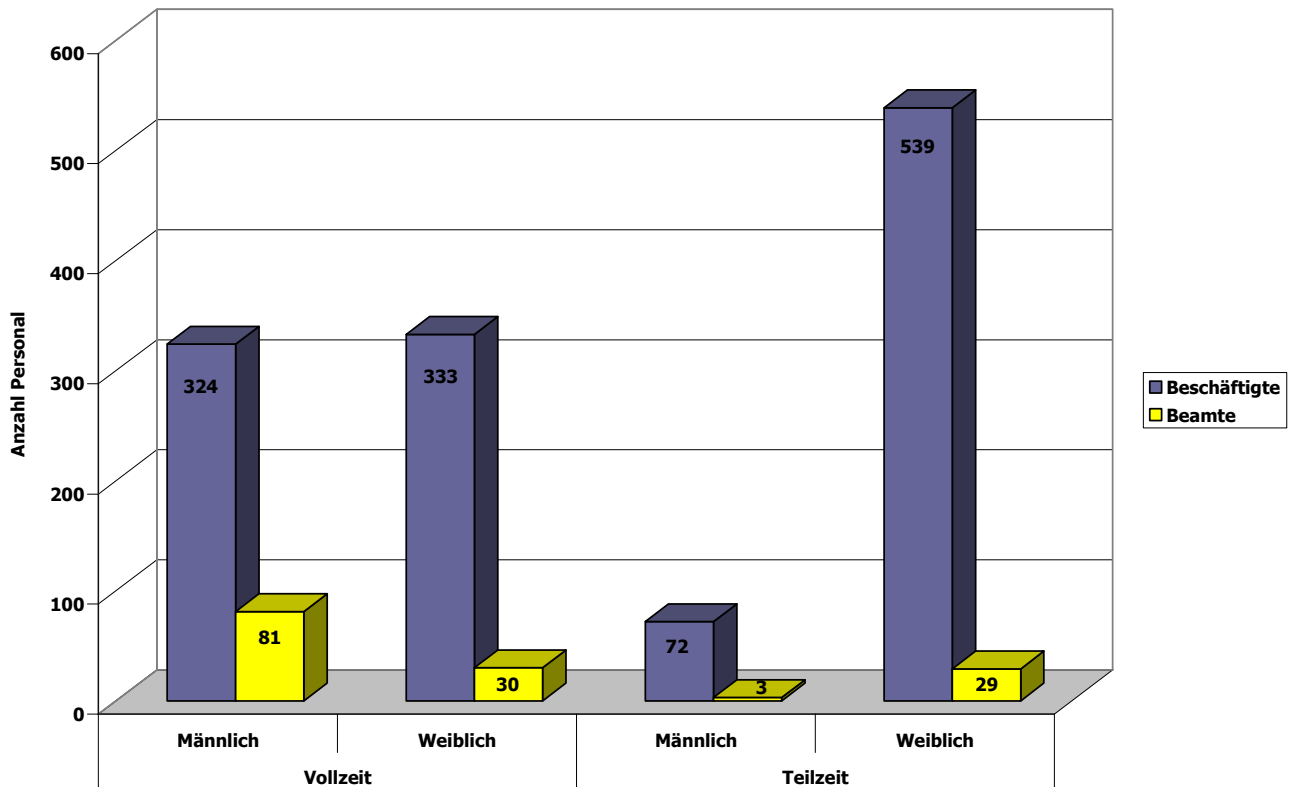
Bei der Stadtverwaltung Tübingen einschließlich der Eigenbetriebe (Entsorgungsbetrieb und Stadtbaubetriebe) arbeiten insgesamt 1411 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stichtag 31.12.2007). Davon sind 480 (34%) männliche und 931 (66%) weibliche Personen. In den einzelnen Beschäftigtenverhältnissen teilt sich dies wie folgt auf:

Personalstruktur insgesamt

	Vollzeit		Teilzeit		Zusammen
	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich	
Beamte	81	30	3	29	143
Beschäftigte	324	333	72	539	1268
<b>Summe</b>	<b>405</b>	<b>363</b>	<b>75</b>	<b>568</b>	<b>1411</b>

Wie auch in anderen öffentlichen Dienstleistungsbereichen arbeiten bei der Stadtverwaltung Tübingen überwiegend Frauen. Bei differenzierter Betrachtung der Arbeitszeitäquivalente in Teilzeit und Vollzeit zeigt sich, dass die männlichen Personen überwiegend in Vollzeit (84%) und die weiblichen Personen überwiegend in Teilzeit (61%) arbeiten. Die Analyse der Zahlen deutet darauf hin, dass von einem fast gleichen Beschäftigungsvolumen ausgegangen werden kann. Darüber hinaus wird deutlich, dass Teilzeitarbeit hauptsächlich Frauendomäne ist. Dies lässt darauf schließen, dass Frauen sich im öffentlichen Dienstleistungssektor auch durch gesicherte Arbeitsverhältnisse eher in der Lage sehen, eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erreichen.

## Anteil von Frauen und Männern an der Teilzeitquote 2007



### 2.2 Frauen in Führungspositionen

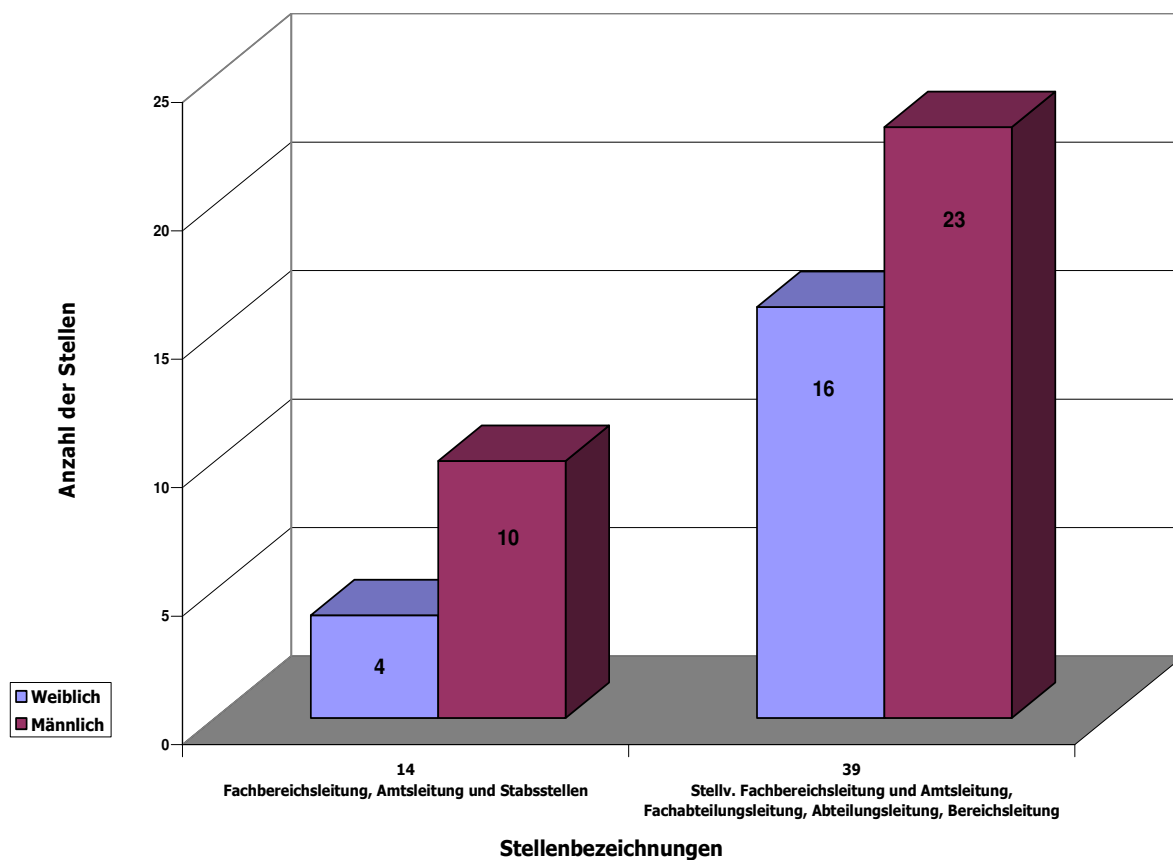
Bei der Universitätsstadt Tübingen arbeiten aktuell 59 Personen als Führungskräfte. Davon sind mittlerweile 23 Frauen (39%) und 36 Männer (61%). Jedoch zeigt sich, dass der Frauenanteil sich in den einzelnen Führungspositionen unterschiedlich verteilt. Um einen differenzierten Einblick in die Verteilung von Frauen in leitenden Funktionen zu geben, unterscheidet der vorliegende Bericht drei Führungsebenen.

Die Verwaltungsspitze setzt sich derzeit aus einem Oberbürgermeister, einem Ersten Bürgermeister und einer Baubürgermeisterin zusammen. Somit besteht auf dieser Ebene ein Verhältnis von zwei zu eins. Den Bürgermeisterämtern sind derzeit 2 Referentinnen und 1 Referent zugeordnet, was einem Anteil von 67% Frauen und 33% Männern entspricht.

In den herausgehobenen Führungspositionen (Fachbereichsleitung, Amtsleitung und Stabsstellen) sind insgesamt 4 Frauen (29%) und 10 Männer (71%) beschäftigt.

16 Frauen (41%) und 23 Männer (59%) arbeiten derzeit als Fachabteilungs- oder Abteilungsleitung sowie als Bereichsleitung. Anzumerken ist, dass davon 5 Frauen (45%) und 6 Männer (55%) als stellvertretende Fachbereichs- und Amtsleitung arbeiten. Das Geschlechterverhältnis in den Stellvertreterpositionen stellt sich demnach fast paritätisch dar.

## Anteil von Frauen in Führungspositionen



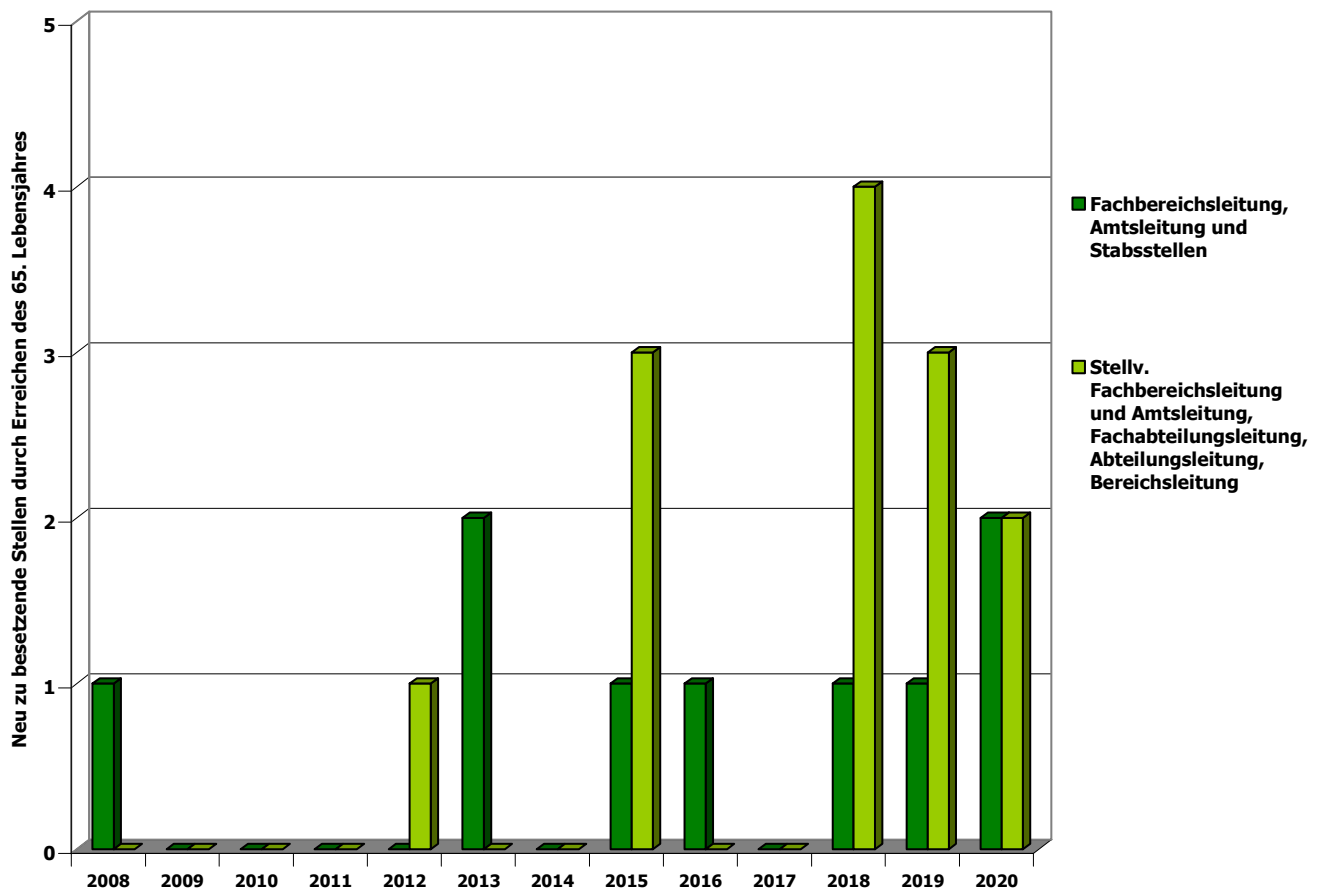
Von diesen 39 Führungskräften sind 18 Beamte (46%) und 21 Beschäftigte (54%). Von 18 Beamten sind 7 (39%) weiblich, von 21 Beschäftigten sind 9 (43%) weiblich. Dieses Ergebnis zeigt, dass deutlich mehr Männer in Führungspositionen verbeamtet sind.

In den jeweiligen Führungsebenen arbeiten insgesamt 8 Personen in Teilzeit (14%), davon nimmt nur 1 Mann Teilzeitbeschäftigung in Anspruch. Es ist festzuhalten, dass Teilzeitbeschäftigung bisher ausschließlich auf der Abteilungsleitungsebene genutzt wird.

Betrachtet man die einzelnen Dezernate differenziert, so stellt sich heraus, dass es im technischen Dezernat mit Ausnahme der Baubürgermeisterin keine Frauen auf der Fachbereichsleitungs-/ Amtsleitungsebene gibt. Auf der Fachabteilungsebene arbeiten 2 Frauen (20%) und 8 Männer (80%). Auffällig ist darüber hinaus, dass hier in keiner der Führungspositionen in Teilzeit gearbeitet wird.

Geht man davon aus, dass Führungskräfte beim Eintritt ins 65. Lebensjahr in den sogenannten Ruhestand gehen, so lassen sich für die nächsten 5 bis 10 Jahre folgende Angaben machen: Bis zum Jahr 2013 werden bei der Stadtverwaltung Tübingen 4 Stellen in Führungspositionen frei. Davon gehören 3 Stellen zur Fachbereichsleitung/ Amtsleitung und 1 Stelle zur Fachabteilungsleitung. Bis zum Jahr 2018 kommen weitere 10 Stellen dazu. Davon sind 2 Stellen Fachbereichsleitungen/ Amtsleitungen und 8 Stellen auf der Fachabteilungsleitungsebene.

## Zukünftige Fluktuation in Führungspositionen



Insgesamt zeigt sich, dass Frauen in herausgehobenen Führungspositionen (Fachbereichsleitung/ Amtsleitung) unterrepräsentiert sind. Eine Verbesserung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern sollte daher besonders auf dieser Ebene angestrebt und in Stellenbesetzungsverfahren bedacht werden. Zusätzlich sollten auf der Abteilungsleitungsebene Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen zum Aufstieg geschaffen werden. Hierbei spielt die Ermöglichung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtige Rolle. Vor allem Teilzeitarbeit sollte in Führungspositionen mehr Anerkennung und Akzeptanz finden. Die aktuellen Daten haben gezeigt, dass Teilzeit und Führungspositionen sich derzeit immer noch häufig ausschließen.

### 2.3 Gleichstellungsorientierte Maßnahmen der Stadtverwaltung

Betriebliche Gleichstellungspolitik ist seit Jahren ein wesentlicher Bestandteil der städtischen Personalpolitik. Besonders im letzten Jahr hat die Stadtverwaltung Tübingen drei gleichstellungsorientierte Maßnahmen entwickelt, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen und eine Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen erreichen sollen.

## Leitlinien für den Wiedereinstieg

Die Fachabteilung Personal und Organisation hat in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten Leitlinien für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit entwickelt. Gerade der Wiedereinstieg nach einer familienbezogenen Beurlaubung ist für die Stadt als Arbeitgeberin zu einem wichtigen Thema geworden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen gerne und in verträglichen Zeiträumen für die Arbeitgeberin an den Arbeitsplatz zurückkehren. Um fachliche Kompetenzen zu erhalten und eine Balance von Familie und Arbeitswelt zu ermöglichen, wird Frauen und Männern die Rückkehr in den Beruf durch Orientierungsgespräche, Fortbildungsangebote und eine zentrale Anlaufsstelle erleichtert. Diese Angebote kommen auch Frauen in Führungspositionen entgegen, da hier unter anderem über die Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen informiert wird.

## Kinderbetreuung in Kooperation (KiKo)

Durch das Projekt ‚KiKo‘ wird städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, einige Belegplätze für ihre Kinder im Alter von 1-3 Jahren im Kindergarten Feuerhägele in Anspruch zu nehmen. Wie in der Vorlage 153/2005 beschrieben, will die Stadt damit eine wichtige Vorbildfunktion für andere Verwaltungen und Unternehmen am Ort übernehmen und ein familienfreundliches Berufsumfeld schaffen. Da nach wie vor hauptsächlich Frauen die Elternzeit in Anspruch nehmen, will die Verwaltung mit dieser Maßnahme auch insbesondere Frauen in Führungspositionen einen schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf ermöglichen. Im Interesse der Personalförderung bezweckt die Maßnahme den Erhalt der Qualifikation, die Vermeidung des Verlustes von besonderen Kenntnissen für die Organisationseinheit und die spezielle Förderung des weiblichen Führungskräftenachwuchses. Seit 2005 haben zwei Frauen das Angebot wahrgenommen.

## Stellenausschreibung von Führungspositionen

Seit Mitte 2007 werden Führungspositionen in Tübingen als Teilzeitstellen ausgeschrieben. Durch Teilzeitstellen in leitenden Funktionen will die Stadtverwaltung Tübingen Familienfreundlichkeit und berufliche Aufstiegschancen verbinden und somit auch ansprechende Arbeitsbedingungen für Frauen schaffen. Mit dieser gleichstellungsorientierten Maßnahme beabsichtigt die Verwaltungsspitze, dem Ziel der Parität auf allen Funktionsebenen näher zu kommen. Durch geschlechtergerechte Ausschreibungstexte sollen insbesondere Frauen motiviert werden, sich auf Führungspositionen zu bewerben. Allerdings bewerben sich Frauen nach wie vor tendenziell weniger häufig als Männer. In einem zukünftigen Personalentwicklungskonzept ist dieser Aspekt vermehrt zu beachten.

## Flexible Arbeitszeitmodelle

Neben einer stärkeren Förderung von Telearbeit unterstützt die Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, ihre familiären Kontexte und beruflichen Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Dienststellen und Vorgesetzte sind angehalten, sich beim Aushandeln der persönlichen Arbeitszeit an diesen Grundsätzen zu orientieren. Die Dienstvereinbarung zur flexiblen Arbeitszeit will größere Spielräume für die Arbeitszeiteinteilung schaffen.

## 3. Lösungsvarianten

### Verbesserungen der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Es ist eine unbestrittene Tatsache, dass in der Verwaltung deutlich weniger Frauen als Männer in Führungspositionen arbeiten. Vor diesem Hintergrund müssen die Gleichstellungsbemühungen der Stadt-

verwaltung Tübingen weiter verstärkt werden. Untersuchungen zufolge gibt es vor allem zwei Hindernisse für Frauen beim Aufstieg in höhere Positionen: Die fehlende Vereinbarkeit von Familie und Karriere und die fehlende Unterstützung durch gezielte Personalmaßnahmen. Die Stadtverwaltung ist herausgefordert, konkrete Vorgehensweisen für die Praxis zu erarbeiten, um mehr Frauen einen Weg in eine Führungsposition zu ermöglichen.

### 3.1 Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Um eine Work-Life-Balance, das heißt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben in Aussicht zu stellen, sollte bereits in den Stellenausschreibungen von Führungspositionen auf eine mögliche Unterstützung bei der Suche nach passenden Kinderbetreuungsangeboten hingewiesen werden. Es sollte im Stellenausschreibungstext nicht nur auf die Möglichkeit zur Teilzeit hingewiesen, sondern auch folgender Satz aufgenommen werden: ‚Wir bieten Hilfestellung bei der Suche nach passenden Kinderbetreuungsangeboten‘.

Ein besseres Gleichgewicht zwischen verschiedenen Lebensbereichen lässt sich auch durch den Ausbau der flexiblen Arbeitszeitmodelle erreichen. Dazu gehören Ansätze der individuellen Gestaltung der Arbeitszeiten über feste Vollzeit- und Halbtagsarbeit hinaus: Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle, etwa durch besondere Ferienzeitregelung während der Schulferien mittels Freistellung durch Zeitwertkonten und verstärkt mögliche Telearbeit (sofern für den Arbeitsplatz geeignet). Gerade die Option von Zeitwertkonten für Frauen und Männer mit Familie als eine Alternative zu gegenwärtigen Arbeitsstrukturen sollte von der Abteilung Organisation und Personal überprüft werden.

### 3.2 Qualifizierungsmaßnahmen

Spezielle Weiterbildungsangebote können Frauen eine größere Chance geben und sie für Leitungspositionen ermutigen. Hierfür ist es notwendig, bei der Stadtverwaltung Tübingen ein Konzept für die Qualifizierung von weiblichen Führungskräften zu entwickeln. Mittlerweile wird weiblicher Führungsnachwuchs in vielen Arbeitsbereichen über Mentorenprogramme gefördert. Diese Programme wollen Kompetenzen von Frauen sichtbar und für die Verwaltung stärker nutzbar zu machen.

Das sogenannte ‚Mentoring‘ ist ein Personalentwicklungsinstrument. Dabei gibt eine erfahrene Persönlichkeit (Mentorin bzw. Mentor) ihre Erfahrungen und ihr Wissen an den Nachwuchs aus ihrem Arbeitsbereich (Mentee) weiter. In den vergangenen Jahren wurden Mentorenprogramme zunehmend zur beruflichen Förderung von Frauen eingesetzt. Ziel der Mentoring-Beziehung ist es, die Mentee in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sie in ihrer Karriere voranzubringen. Ein solches personalförderndes Konzept für den Nachwuchs wäre nicht nur im Hinblick auf die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen sinnvoll und unterstützenswert. Der Aufbau und die Umsetzung eines Mentorenprogramms in der Stadtverwaltung Tübingen müsste entwickelt werden. Da das Geschlechterverhältnis in den Führungspositionen der Stadtverwaltung Tübingen etwa 60% männlichen und 40% weiblichen Führungskräften entspricht, wäre zu überdenken, ob eine Mentoring-Maßnahme auf die Förderung von zwei Drittel Frauen und einem Drittel Männer abzielt.

Mit Blick auf die Thematik von weiblichen Führungskräften sollte die Akzeptanz von leitenden Positionen in Teilzeit größere Bedeutung erhalten. Das heißt, dass ein betriebliches Klima geschaffen werden sollte, das Teilzeitbeschäftigung als eigenständige und gleichwertige Alternative zur Vollzeittätigkeit anerkennt. Hierfür müssen einerseits Vorgesetzte im Hinblick auf Vorbehalte gegenüber Teilzeit in Führungspositionen geschult werden. Andererseits sollten die Dienststellen fachlich darüber beraten werden, wie Teilzeitbeschäftigung in den respektiven Arbeitsbereichen organisiert werden kann. Im allgemeinen Fort- und Weiterbildungsprogramm der Stadtverwaltung Tübingen könnte hierzu ein Seminarangebot konzipiert werden.

### 3.3 Ausblick

Um eine differenzierte Aussage über die konkreten Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen zu machen, wäre eine detaillierte Untersuchung innerhalb der Verwaltungsstrukturen notwendig. Hier könnte eine extern durchgeführte Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilfreich sein. Im Interesse der Gleichstellungspolitik der Verwaltung ist es notwendig zu wissen, wie eine Organisationskultur Frauen in Führungspositionen und den weiblichen Führungsnachwuchs konkret unterstützen kann.

## 4. Vorgehen der Verwaltung

Um eine tatsächliche Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen zu erreichen, wird die Verwaltung folgende Maßnahmen ergreifen:

Die Fachabteilung Personal und Organisation fördert verstärkt flexible Arbeitszeitmodelle. Sie berät und informiert Dienststellen über die Organisation von Teilzeitarbeitsplätzen in Führungspositionen.

Es wird ein Mentoring Programm zur Förderung des Führungsnachwuchses erarbeitet. Für die Konzeption und Umsetzung dieses Programms werden finanzielle Mittel aus dem Fort- und Weiterbildungsprogramm vorgesehen und eingesetzt. Zudem kann überprüft werden, ob im Rahmen dieser Personalentwicklungsmaßnahme eine Zusammenarbeit mit dem Landratsamt oder dem Regierungspräsidium möglich ist.

In öffentliche Ausschreibungen von Führungspositionen wird die Ergänzung aufgenommen: ‚Wir bieten Hilfestellung bei der Suche nach passenden Kinderbetreuungsangeboten‘. Die Fachabteilung Kindertagesbetreuung übernimmt die Unterstützung bei der Suche nach passenden Kinderbetreuungsangeboten insbesondere für Führungskräfte.

Bei Bedarf wird eine Erhöhung der KiKo-Plätze vorgenommen.

## 5. Finanzielle Auswirkungen

Durch eine Aufnahme eines Mentoring Programms im Fort- und Weiterbildungsprogramm der Stadtverwaltung Tübingen entstehen keine zusätzlichen Kosten. Sowohl die Beratung zu mehr flexiblen Arbeitszeiten als auch die Hilfestellung bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten kann mit vorhandenen Ressourcen abgedeckt werden.

## 6. Anlagen

Keine.