

Ergebnisbericht

Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes

Teilprojekt: Arbeitspsychologische Erforschung der sozialen und personalen Ressourcen und der sozialen, aufgabenbezogenen und interaktiven Anforderungen der Führungsarbeit

Forschungsprojekt gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds

Laufzeit 01.01.2010 – 30.06.2013

Endbericht Juli 2013

Prof. Dr. Andrea Fischbach
Dr. Nina Horstmann
Dipl.-Psych. Jessica Boltz
Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler

Deutsche Hochschule der Polizei
Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie

GEFÖRDERT VOM



INHALT

1. Einleitung	1
2. Benchmark-Erhebungen.....	3
2.1. Zielsetzung	3
2.2. Stichprobe.....	4
2.3. Methode.....	5
2.3.1. Benchmark 1 und 2	5
2.3.2. Benchmark 3	7
2.4. Ergebnisse	9
2.4.1. Benchmark 1 und 2	9
2.4.2. Benchmark 3	21
2.5. Zusammenfassung der Befunde aus Benchmark 1-3 und Implikationen für die Praxis 27	
3. Führungskompetenz-Check.....	34
3.1. Zielsetzung	34
3.2. Stichprobe.....	34
3.3. Methode.....	34
3.4. Ergebnisse	35
3.5. Zusammenfassung der Befunde aus dem Führungskompetenz-Check und Implikationen für die Praxis	36
4. Führungserfolgs-Analyse	37
4.1. Zielsetzung	37
4.2. Stichprobe.....	37
4.3. Methoden.....	38
4.4. Ergebnisse	38

4.5. Zusammenfassung der Befunde aus der Führungserfolgs-Analyse und Implikationen für die Praxis	47
5. Führungsinteraktions-Analyse	50
5.1. Zielsetzung	50
5.2. Stichprobe.....	50
5.3. Methoden.....	51
5.4. Ergebnisse	51
5.5. Zusammenfassung der Befunde aus der Führungsinteraktions-Analyse und Implikationen für die Praxis	57
6. Zusammenfassung und Fazit	60

ABBILDUNGEN

Abbildung 1 Frauenanteil im Polizeivollzugsdienst 2012 der Projektpartner (Quelle: DHPol- Abfrage 2012)	2
Abbildung 2 Geschlechtsverteilung je Besoldungsgruppe.....	10
Abbildung 3 Bildung von Frauen und Männern	12
Abbildung 4 Karrieremotivation von Männern und Frauen (1 = gering, 5 = hoch)	13
Abbildung 5 Bildungsniveau und Gehaltsanstieg (in Euro) in Abhängigkeit vom Geschlecht	15
Abbildung 6 Wechselwirkung zwischen Inauthentizitätserwartungen an die Führungsrolle und Geschlecht im Hinblick auf Gehaltsanstieg (in Euro).....	17
Abbildung 7 Wechselwirkung zwischen karrierebezogener Unterstützung und Geschlecht im Hinblick auf Gehaltsanstieg (in Euro).....	19
Abbildung 8 Ausdruck spezifischer Emotionen für Männer versus erfolgreiche Führungspersonen (links) und für Frauen versus erfolgreiche Führungspersonen (rechts; 1 = nicht charakteristisch, 5 = charakteristisch).....	22
Abbildung 9 Aus Mitarbeitersicht erwartete Emotionsregulationsstrategien im Umgang mit verschiedenen Emotionen für männliche und weibliche Führungspersonen (FP).....	24
Abbildung 10 Bewertung emotionsbezogenen Führungsverhaltens bei Situation/Emotion „Persönliches Problem des Mitarbeiters/Emotion Mitgefühl auf Seiten der Führungsperson“ (1 = gar nicht; 7 = äußerst)	25
Abbildung 11 Bewertung emotionsbezogenen Führungsverhaltens bei Situation/Emotion „Vorwurf unberechtigter Kritik durch den Mitarbeiter/Emotion Ärger auf Seiten der Führungsperson“ (1 = gar nicht; 7 = äußerst)	26
Abbildung 12 Verbale Intelligenz bei Männern und Frauen (0 = gering; 50 = hoch)	35
Abbildung 13 Numerische Intelligenz bei Männern und Frauen (0 = gering, 10 = hoch).....	36
Abbildung 14 Emotionale Kompetenz bei Männern und Frauen (Situations-Gedanken-Test Führung; -100 = gering, 120 = hoch)	36
Abbildung 15 Häufigkeit der Emotionalen Anforderungen an Führungspersonen (1= sehr selten/nie gezeigt, 3 = gelegentlich [etwa einmal pro Tag], 5 = sehr oft [mehrmals pro Stunde])	39

Abbildung 16 Häufigkeit von Regulationsstrategien von Führungspersonen (1 = sehr selten/nie; 5 =sehr oft).....	40
Abbildung 17 Emotionale Dissonanz und Surface Acting in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = sehr selten/nie; 5 = sehr oft).....	42
Abbildung 18 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = nie; 4 = regelmäßig [ein paar mal im Monat]; 7 = immer [jeden Tag]).....	43
Abbildung 19 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer)	43
Abbildung 20 Surface Acting und Kompensatorische Anstrengung in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer)..	44
Abbildung 21 Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer).....	45
Abbildung 22 Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz und Regulationsstrategien von Führungspersonen (1 = gar nicht; 5 = äußerst)	52
Abbildung 23 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = garn nicht; 5 = äußerst).....	53
Abbildung 24 Emotionale Dissonanz und Belastungserleben in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 =äußerst)	54
Abbildung 25 Interaktionsqualität und Wohlbefinden von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)	55
Abbildung 26 Emotionsregulation und Interaktionsqualität in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)	56
Abbildung 27 Emotionsregulation und positive Stimmung in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)	57

Vorwort

Das Forschungsprojekt „Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ wurde vom 01.01.2010 – 30.06.2013 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds gefördert. Wir haben uns in unserem Forschungsvorhaben intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Faktoren die Karriereverläufe von Frauen in der Polizei hemmen und fördern. Das grundlegende Ziel des Projektes bestand in der Analyse der Wirkzusammenhänge von *externen* (organisationalen, sozialen und aufgabenbezogenen), *internen* (in der Führungsperson liegenden) und *interaktiven* (in der Dynamik der Führungsperson-Geführte/r-Interaktionen liegenden) Faktoren auf Karriere- und Führungserfolg für Frauen im Vergleich zu Männern. Dabei galt es, die Ergebnisse für die Anwendung in der Praxis nutzbar zu machen, um so den Erfolg von Frauen in Spitzenpositionen bei der Polizei und die Attraktivität von Führungspositionen für Frauen zu unterstützen. Das Projekt gliederte sich in zwei Teilprojekte, die von der DHPol und der TU Dortmund bearbeitet wurden. Im arbeitspsychologischen Teilprojekt der DHPol sollten insbesondere die sozialen und personalen Ressourcen, die sozialen, aufgabenbezogenen und interaktiven Anforderungen und die Merkmale der dynamischen wechselseitigen Beeinflussung in Führungsperson-Geführte/r-Interaktionen untersucht werden. Das Vorhaben hat damit zentrale Fragestellungen des BMBF-Förderprogramms „Frauen an die Spitze“ und der BMBF-Bekanntmachung „Förderung von Forschungsvorhaben zum Themenschwerpunkt Frauen an die Spitze im Rahmen des Förderbereichs Strategien zur Durchsetzung von Chancengleichheit für Frauen in Bildung und Forschung“ vom 30.06.2006 aufgenommen. In dem nachfolgenden Ergebnisbericht werden die Kernergebnisse des arbeitspsychologischen Teilprojekts der DHPol dargestellt. Dabei werden die Ergebnisse berichtet, die sich bei der gemeinsamen Analyse der Daten aller teilnehmenden Länderpolizeien und der Bundespolizei ergaben. Darüber hinaus werden im Rahmen dieses Ergebnisberichts Implikationen der Ergebnisse erarbeitet und allgemeine Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im Projektzeitraum waren im arbeitspsychologischen Teilprojekt an der Konzeptualisierung, Datenerhebung und -auswertung folgende wissenschaftliche Mitarbeiter/innen beteiligt: Jessica Boltz, Leonie Eßer, Petra Gelleri, Anne-Cathrin Hahn, Nina Horstmann, Philipp W. Lichtenhaler, Andreas Nink, Claudia Wagner, Christina Wohlers und Nina Zeuch. Unterstützt wurden sie dabei durch die Mitarbeit folgender studentischer/wissenschaftlicher Hilfskräfte und Studierender im Rahmen ihrer Master-/Diplomarbeiten: Esther Burchard, Jana Hansmei-

er, Verena Hehn, Katja Hoffmann, Meike Langer, Simone Mandra, Lena-Marie Meyer-Kahrweg, Carolina Pauls, Sophie Pier-Giling, Gabriele Ulbricht, Julia Vössing, Julia Weißert und Markus Wilczek. Allen Mitarbeiter/innen sei an dieser Stelle herzlich für die Mitwirkung am Gelingen dieses Forschungsvorhabens gedankt.

Ein besonderer Dank gilt unseren Projektpartner/innen der Bundespolizei (Ansprechpartner/innen: Dr. Herwig von Zwehl, Ulrike Meuser) und der Landespolizeien Berlin (Ansprechpartnerin: Christiane Vulprecht), Mecklenburg-Vorpommern (Ansprechpartnerin: Dr. Marion Rauchert), Niedersachsen (Ansprechpartner: Andreas Bruns, Carsten Rose, Volker Nitschke), Rheinland-Pfalz (Ansprechpartner: Rainer Leubecher) und Sachsen-Anhalt (Ansprechpartner: Ivo Gerner). Ohne deren Beteiligung an der Studie sowie die Organisation und Durchführung der einzelnen Erhebungsteile wäre dieses Forschungsprojekt nicht möglich gewesen. Zudem möchten wir unser herzliches Dankeschön an alle Teilnehmer/innen richten, die für die Beantwortung aller oder mehrerer Befragungsteile viel Zeit- und Arbeitsaufwand investiert haben.

Prof. Dr. Andrea Fischbach, Münster, im Juli 2013

I. Einleitung

Es gibt wohl kaum einen Berufsbereich in Deutschland, der kulturell so männerdominiert ist wie der Polizeidienst. Zwar gab es bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts Polizistinnen, aber zunächst waren ihnen in erster Linie Aufgaben der Fürsorge vorbehalten. In den 1960er Jahren wurden die ersten Frauen in der Kriminalpolizei eingestellt, bis in die 1970er Jahre konnten Frauen aber nur im Kommissariat Weibliche Kriminalpolizei arbeiten. Die „männlichen“ Kommissariate blieben ihnen verschlossen, Aufstiegsmöglichkeiten im Kommissariat Weibliche Kriminalpolizei waren kaum vorhanden. Schließlich folgte Mitte bis Ende der 1970er Jahre die Auflösung des Kommissariates Weibliche Kriminalpolizei in den meisten Bundesländern und erstmalig hatten die Frauen die Möglichkeit, in den anderen Kommissariaten der Kriminalpolizei zu arbeiten. Erst in den 1980er Jahren wurde die Schutzpolizei nach und nach in allen Ländern der Bundesrepublik für Frauen geöffnet. Seitdem ist der Frauenanteil im Polizeivollzugsdienst stetig gestiegen. Trotzdem ist der Polizeidienst immer noch – auch wenn die Frauenförderung der letzten Jahre Früchte trägt – männerdominiert.

Die quantitative Männerdominanz muss vor dem Hintergrund der sehr kurzen Historie der Frauenbeteiligung im Polizeidienst differenziert betrachtet werden. So ist der starke Anstieg der Frauenquote im Polizeivollzugsdienst vor allem in diesem Jahrzehnt zunächst einmal bemerkenswert. Die Quote bei den Neueinstellungen bzw. bei den Anwärtern/innen für den gehobenen Dienst liegt bereits bei 40-50%. Bezüglich der Nachwuchsgewinnung weiblicher Führungspersonen im höheren Dienst ist ebenfalls ein positiver Trend zu verzeichnen. Beispielsweise ist in Nordrhein-Westfalen der Anteil der Frauen an den Bewerbungen und vor allem an den Zulassungen zur Ausbildung zum höheren Polizeivollzugsdienst seit 2005 erheblich gestiegen. Im Jahr 2006 erreichten hier Frauen bei einem Anteil von 20% an den Bewerbungen nach dem Auswahlverfahren 50% der Zulassungen¹. Im bundesweiten Durchschnitt weisen in den letzten 14 Jahren die Studierendenzahlen an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) bzw. der ehemaligen Polizeiführungsakademie in Münster einen Anstieg des Frauenanteils von 4% in 1999 auf 24% in 2006 auf. Allerdings ist dieser Wert in den letzten Jahren wieder auf durchschnittlich 18% gesunken. Der aktuelle Frauenanteil im Studienjahr 2012/2013 liegt bei 18%.

¹ Antwort der Landesregierung NRW auf die Kleine Anfrage 2118, Drucksache 14/5559 vom 7.1.2008.

Einerseits ist es den Polizeibehörden in den letzten Jahren also gut gelungen, Frauen für den gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst zu gewinnen und die Frauenquote für potenziellen Nachwuchs für Führungspositionen im höheren Polizeivollzugsdienst zu erhöhen. Andererseits sind Frauen im Polizeivollzugsdienst weiterhin unterrepräsentiert. Diese Schieflage setzt sich bei der Besetzung von Dienstposten mit Führungsfunktionen im gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst fort. So ist gegenüber der Anzahl des potenziellen weiblichen Nachwuchses für Führungspositionen der Anteil der Frauen in Positionen des gehobenen Dienstes und des höheren Dienstes weiterhin unterrepräsentiert (s. Abbildung 1).

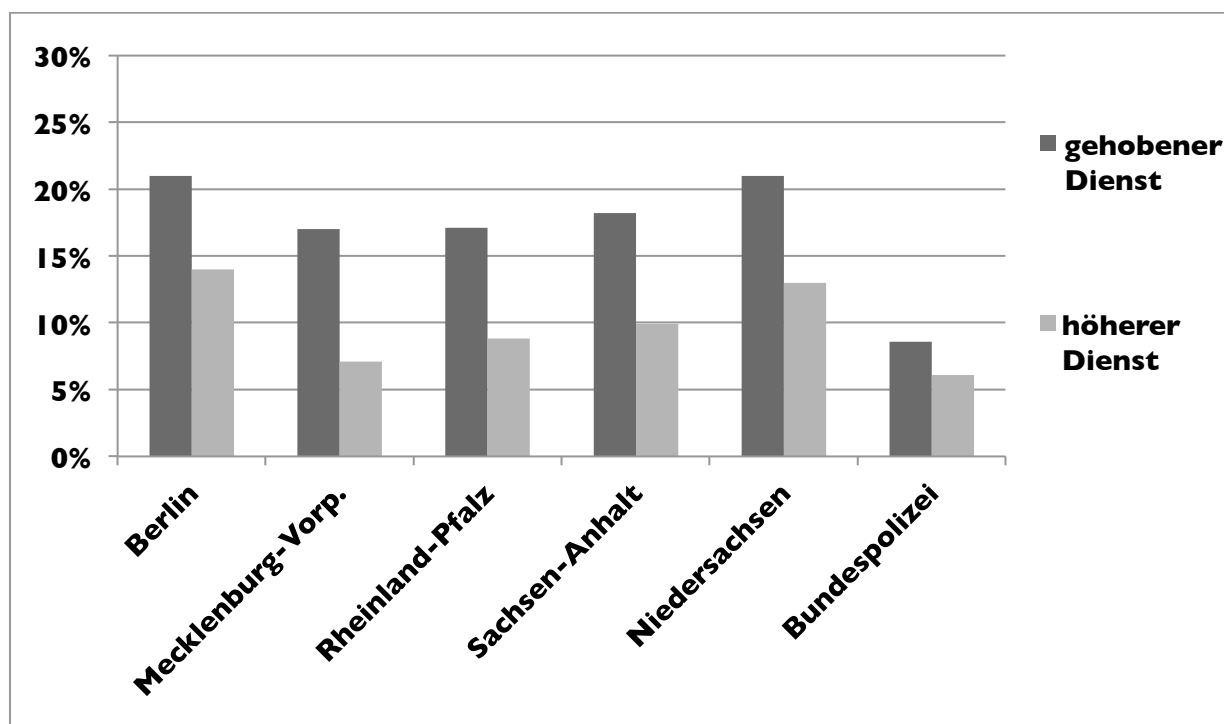


Abbildung 1 Frauenanteil im Polizeivollzugsdienst 2012 der Projektpartner (Quelle: DHPol-Abfrage 2012)

Um zu erklären, warum Frauen im höheren Dienst, der in aller Regel mit Führungsaufgaben verbunden ist, unterrepräsentiert sind, sollte man neben externen Faktoren, die möglicherweise Karrieren von Frauen im höheren Dienst bedingen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Maßnahmen der Frauenförderung) auch interne (z.B. Befähigung, Leistung, Motivation) und interaktive Faktoren (z.B. Erwartungen der Mitarbeiter/innen an Führung) betrachten.

2. Benchmark-Erhebungen

2.1. Zielsetzung

Die Benchmark-Erhebung gliederte sich in die aufeinander aufbauenden Erhebungsteile Benchmark 1, Benchmark 2 und Benchmark 3 (mit den Modulen 3a, 3b und 3c).

Den Benchmark-Erhebungen 1 und 2 wurde ein vereinfachtes Untersuchungs-Rahmenmodell zur Erklärung von Karriereerfolg zugrunde gelegt. In diesem Modell wurde ausgehend von arbeits- und organisationspsychologischen Theorien und theoretischen Ansätzen für das Konstrukt Leistung (Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Porter & Lawler, 1968; Rosenstiel, 2002; Sonnentag & Frese, 2002) postuliert, dass sich allgemein Karriereerfolg erklären lässt aus der Befähigung („Können“), der Karrieremotivation („Wollen“) und den organisationalen und persönlichen Rahmenbedingungen für die Karriereentwicklung („Dürfen“). Das Ziel der Benchmark-Erhebungen 1 und 2 bestand darin, diese vermuteten Wirkfaktoren bzw. Indikatoren für die Wirkfaktoren zu quantifizieren und zu untersuchen, ob Geschlechtsunterschiede vorliegen. Es sollten insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wie hoch ist der Karriereerfolg insgesamt sowie bei Männern und Frauen ausgeprägt?
2. Wie hoch ist die aufgabenbezogene und soziale Befähigung insgesamt sowie bei Männern und Frauen ausgeprägt?
3. Wie hoch ist die Karrieremotivation insgesamt sowie bei Männern und Frauen ausgeprägt?
4. Wie hoch sind die Treiber und Hemmer für Karriereverläufe (persönliche und organisationale Rahmenbedingungen) insgesamt sowie bei Männern und Frauen ausgeprägt?

Das Ziel der Erhebung Benchmark 3 bestand darin, die durch Mitarbeiter/innen wahrgenommenen sozialen und emotionalen Anforderungen der Führungsrolle zu untersuchen. Dabei sollte insbesondere die Frage beleuchtet werden, ob geschlechtsspezifische Stereotype sowie unterschiedliche Anforderungsprofile für männliche und weibliche Führungspersonen existieren, die als „ungeschriebene Gesetze“ die Karriereentscheidungen von Frauen und Männern mittelbar beeinflussen. Diese Untersuchung gliederte sich in drei Teile.

Das Ziel der Erhebung Benchmark 3a bestand darin zu untersuchen, inwieweit geschlechtsspezifische Stereotype im Hinblick auf den Ausdruck spezifischer Emotionen von Führungspersonen, insbesondere erfolgreichen Führungspersonen, vorliegen. *Wie ist eine typische Führungsperson* bezüglich ihres emotionalen Verhaltens aus Sicht der Beschäftigten? Mit der

Erhebung Benchmark 3b wurde ein besonderer Fokus auf die Frage gerichtet, ob unterschiedliche Anforderungsprofile für weibliche und männliche Führungspersonen existieren. *Was sollte eine ideale Führungsperson aus Sicht der Beschäftigten emotionsbezogen tun?*

In der Erhebung Benchmark 3c sollte untersucht werden, ob das emotionale Ausdrucksverhalten von weiblichen Führungspersonen anders bewertet wird als das von männlichen Führungspersonen und ob derartige (unbewusst und unbeabsichtigt ablaufende) geschlechtsabhängige Bewertungsprozesse Frauen im Vergleich zu Männern in Führungsrollen benachteiligen. *Wie wirkt untypisches emotionsbezogenes Führungshandeln auf Beschäftigte?*

2.2. Stichprobe

In einzelnen Bundesländern wurden Benchmark 1 und 2 und ausgewählte Module des Benchmarks 3 teilweise oder vollständig zu einer Erhebung zusammengefasst. An der Benchmark-Erhebung nahmen Polizeibeamte/innen mit und ohne Führungsaufgaben aus unterschiedlichen Behörden der Bundesländer Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt sowie der Bundespolizei teil. Mit den Projektpartner/innen wurden vor der Erhebung die Stichprobengröße sowie Quotierungspläne für die Stichprobenziehung, die den Anteil an Männern und Frauen in der Stichprobe steuern, vereinbart. Für die Erhebung Benchmark 1 wurde pro teilnehmender Polizei eine Stichprobengröße von $N = 1000$ Personen anvisiert, für die Erhebungen Benchmark 2 und 3 wurde pro Polizei jeweils eine Stichprobengröße von $N = 200$ Personen angestrebt. Für die Erhebungen Benchmark 2 und 3 wurde im Sinne des Quotierungsplans ein Frauenanteil von 50% anvisiert. Für Benchmark 3 wurde zusätzlich die Vorgabe gemacht, dass höchstens 50% der Befragten eine Führungsposition bekleiden. Tabelle 1 liefert einen Überblick über die realisierte Größe und Zusammensetzung der erhobenen Gesamtstichprobe sowie der Stichproben in den einzelnen Bundesländern bzw. der Bundespolizei (weitere Informationen finden sich in Tabelle 2 und Tabelle 3 im Anhang).

Tabelle 1 Stichprobengrößen und –zusammensetzung der Benchmark-Erhebungen

	Benchmark	Benchmark	Benchmark 3		
	1	2	3a	3b	3c
Gesamt	N = 8140 (24,2% Frauen, 75,8% Männer)	N = 4487 (25,5% Frauen, 74,5% Männer)	N = 392 (24,7% Frauen, 75,3% Männer)	N = 348 (28% Frauen, 72% Männer)	N = 2680 (28,2% Frauen, 71,8% Männer)
Niedersachsen	n = 949 (11,7%)	n = 263 (5,9%)	-	n = 27 (7,8%)	n = 232 (8,7%)
Rheinland- Pfalz	n = 1667 (20,5%)	n = 627 (14%)	-	n = 79 (22,7%)	n = 596 (22,2%)
Berlin	n = 1998 (24,5%)	n = 1064 (23,7%)	-	n = 128 (36,8%)	n = 1008 (37,6%)
Mecklenburg- Vorpommern	n = 1203 (14,8%)	n = 1154 (25,7%)	-	-	-
Sachsen- Anhalt	n = 351 (4,3%)	n = 351 (7,8%)	n = 392 (100%)	-	-
Bundespolizei	n = 1972 (24,2%)	n = 1027 (22,9%)	-	n = 114 (32,8%)	n = 844 (31,5%)

2.3. Methode

2.3.1. Benchmark 1 und 2

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer Onlinebefragung, in der die Befragten Angaben zu folgenden Aspekten machten (Tabelle 4 im Anhang gibt einen Überblick über alle Konstrukte, die in den einzelnen Erhebungsteilen erfasst wurden, die Anzahl der erfassten Items, das Antwortformat sowie Beispiel-Items):

1) **Karriereerfolg**: Karriereerfolg wurde zum einen durch **explizite formale Karriereindikatoren** im Sinne von **objektiven Karriereerfolgsindikatoren** wie Gehaltsanstieg (aktuelles Gehalt vs. Gehalt bei Berufseinstieg) und Anzahl der Beförderungen und **subjektiven Karriereerfolgsindikatoren**, die die Zufriedenheit mit dem Karrierefortschritt indizieren wie die Karrierezufriedenheit und der Vergleich mit anderen, erfasst. Der Vergleich mit anderen beinhaltet, wie erfolgreich Personen ihre bisherige Karriere im Vergleich zu Kollegen/innen einschätzen. Zusätzlich wurden **implizite Maße für Karriereerfolg** im Sinne von Wohlbefinden wie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement herangezogen. Unter Arbeitsengagement wird verstanden, dass Personen durch ihre Arbeit Begeisterung, Inspiration und Stolz erleben und ausreichend Energie für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben

haben. Während die expliziten Maße Karriereerfolg als einen vertikalen Aufstieg in der beruflichen Biographie definieren, sind die impliziten Maße Kriterien für einen Berufsverlauf, bei dem Personen gesund, leistungsfähig und zufrieden sind. Karriereerfolg wird somit als vertikaler und gleichzeitig auch als horizontaler, persönlich erfolgreich bewerteter, berufsbiographischer Verlauf verstanden. In diesem Sinne meint Karriereerfolg eine Passung zwischen den individuellen Bedürfnissen und den angebotenen Befriedigungspotentialen der Position und den damit verbundenen Anforderungen.

- 2) **Berufsbezogene Befähigung:** Die Teilnehmenden wurden zu **persönlichen Ressourcen** wie Eigeninitiative und Selbstwirksamkeit befragt. Unter genereller Selbstwirksamkeit wird die Erwartung verstanden, aufgrund der eigenen Kompetenzen und des eigenen Verhaltens etwas bewirken und auch in schwierigen Situationen selbständig handeln zu können. Eigeninitiative bedeutet, Probleme aktiv und aus eigenem Antrieb anzugehen und mehr zu leisten als von einem gefordert wird. Des Weiteren wurden verschiedene Maße der **Performanz** wie aufgabenbezogene Performanz und soziale Unterstützung für Kollegen/innen und Vorgesetzte erfasst. Mit aufgabenbezogener Performanz ist gemeint, dass eine Person ihre Arbeitsanforderungen und Pflichten in angemessener Weise erledigt. Unter sozialer Unterstützung für Kollegen/innen und Vorgesetzte wird verstanden, dass Kollegen/innen und Vorgesetzte sich auf die Person verlassen können und von ihr so unterstützt werden, dass sie ihre Arbeit leichter ausführen können. Zusätzlich wurden die Teilnehmer/innen zu ihrer Bildung als Indikator für **Human Kapital** (höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss) befragt.
- 3) **Karrieremotivation:** Die Teilnehmenden machten Angaben zu ihrer **expliziten Karrieremotivation**. Karrieremotivation meint, dass eine Person klare, realistische Karriereziele hat und aktiv nach Möglichkeiten in Beruf und Freizeit sucht, um die eigenen beruflichen Qualifikationen zu verbessern. Darüber hinaus wurden implizite Maße der Karrieremotivation erfasst. Diese Faktoren sollten die explizite Karrieremotivation fördern bzw. hemmen. Als hemmender Faktor zählt z.B. die erlebte **Belastung durch Inkongruenz der Führungsrolle**. Dazu wurde die wahrgenommene Inauthentizität der Führungsrolle gemessen. Dieses Konzept meint, dass die Führungsrolle inkongruent zum eigenen Selbstbild erscheint und Verhaltensweisen und Emotionen erfordert, die dem eigenen Erleben widersprechen. Als fördernder Faktor wurde nach **sozialen Ressourcen** wie Wertschätzung und soziale Unterstützung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte gefragt.

- 4) **Treiber und Hemmer für Karriereverläufe im Sinne von organisationalen und persönlichen Rahmenbedingungen:** Es wurden soziodemographische Kennwerte (wie Alter, Dauer der Berufszugehörigkeit bei der Polizei, Wochenarbeitszeit, familiärer Status, familiäre Auszeiten) als objektive Indikatoren der **persönliche Rahmenbedingungen** für Karriere abgefragt. Zudem wurden die Teilnahme an Karriereförderung (Häufigkeit der Teilnahme an organisationalen Maßnahmen zur Karriereförderung) sowie die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte als Maße für **organisationale Rahmenbedingungen** erfasst.

2.3.2. Benchmark 3

Benchmark 3a

Das Ziel der Erhebung Benchmark 3a bestand darin zu untersuchen, inwieweit geschlechtsspezifische Stereotype im Hinblick auf den Ausdruck spezifischer Emotionen von Führungspersonen, insbesondere erfolgreichen Führungspersonen, vorliegen. *Wie ist eine typische Führungsperson* bezüglich ihres emotionalen Verhaltens aus Sicht der Beschäftigten? Dazu wurden die Befragten aufgefordert, anzugeben, wie charakteristisch das Zeigen bestimmter Emotionen für eine der folgenden Personengruppen ist:

- a) Führungspersonen im Allgemeinen,
- b) Männer im Allgemeinen,
- c) Frauen im Allgemeinen,
- d) männliche Führungspersonen im Allgemeinen,
- e) weibliche Führungspersonen im Allgemeinen,
- f) erfolgreiche männliche Führungspersonen im Allgemeinen,
- g) erfolgreiche weibliche Führungspersonen im Allgemeinen und
- h) erfolgreiche Führungspersonen im Allgemeinen.

Zwischen den Befragten wurde variiert, für welche dieser Personengruppen die Einschätzung erfolgen sollte. Für folgende Emotionen sollte angegeben werden, wie charakteristisch der Ausdruck für die jeweilige Personengruppe ist: Stolz, Freude, Vergnügen, Zufriedenheit, Hoffnung, Erleichterung, Interesse, Überraschung, Empörung, Ärger, Verachtung, Neid, Angst, Scham, Schuld, Traurigkeit, Mitgefühl und Neutralität/Sachlichkeit.

Benchmark 3b

Mit der Erhebung Benchmark 3b wurde ein besonderer Fokus auf die Frage gerichtet, ob unterschiedliche Anforderungsprofile für weibliche und männliche Führungspersonen existieren. *Was sollte eine ideale Führungsperson aus Sicht der Beschäftigten emotionsbezogen tun?* Hierzu sollten die Befragten angeben, welches Führungsverhalten sie bei bestimmten Problemen erwarten. Dafür sollten sie sich in die Rolle eines/r Mitarbeiters/in einer Dienststelle versetzen, in der eine Führungsperson Mitarbeitergespräche führt. Einem Teil der Befragten wurde mitgeteilt, dass es sich um eine weibliche Führungsperson handelt, einem zweiten Teil der Befragten wurde hingegen die Information gegeben, dass es sich um eine männliche Führungsperson handelt. Die Befragten sollten angeben, wie die Führungsperson in dem Gespräch mit ihren spezifischen Emotionen umgehen soll. Die Befragten wurden um eine Einschätzung darüber gebeten, wie die Führungsperson mit den Emotionen Ärger, Wut, Enttäuschung, Freude, Mitgefühl und Neutralität umgehen soll. Dabei sollte jeweils eine der folgenden Emotionsregulationsstrategien ausgewählt werden: die Emotion...

- a) „mehr zeigen als sie/er fühlt“
- b) „genau zeigen wie sie/er fühlt“
- c) „weniger zeigen als sie/er fühlt“
- d) „zeigen, aber mit einem Lächeln, um es zu relativieren“
- e) „verstecken, indem sie/er nichts zeigt“ oder
- f) „nicht zeigen und nur lächeln“.

Benchmark 3c

In der Erhebung Benchmark 3c sollte untersucht werden, ob das emotionale Ausdrucksverhalten von weiblichen Führungspersonen anders bewertet wird als das von männlichen Führungspersonen und ob derartige (unbewusst und unbeabsichtigt ablaufende) geschlechtsabhängige Bewertungsprozesse Frauen im Vergleich zu Männern in Führungsrollen benachteiligen. *Wie wirkt untypisches emotionsbezogenes Führungshandeln auf Beschäftigte?* Hierzu sollten die Befragten nach einer kurzen Beschreibung einer emotionsbezogenen Ausdrucksweise der fiktiven Führungsperson in einem Mitarbeitergespräch (z.B. „zeigt Ärger“) angeben, wie effektiv, motivierend, sympathisch und vertrauenswürdig sie die Führungsperson bewerten würden. Einem Teil der Befragten wurde erneut mitgeteilt, dass es sich um eine weibliche Führungsperson handelt, einem zweiten Teil der Befragten wurde die Information gegeben, dass es sich um eine männliche Führungsperson handelt. Außerdem erhielten die

Befragten unterschiedliche Beschreibungen der Situation sowie der Reaktionen der Führungsperson:

- a) der Mitarbeiter beginnt in einem Kritikgespräch plötzlich über ein persönliches Problem zu sprechen, die Führungsperson empfindet dabei Mitgefühl,
- b) der Mitarbeiter wirft der Führungsperson in einem Kritikgespräch vor, die Kritik sei „völlig aus der Luft gegriffen“, und die Führungsperson empfindet dabei Ärger.

2.4. Ergebnisse

2.4.1. Benchmark 1 und 2

In unserem Untersuchungs-Rahmenmodell zur Erklärung von Karriereerfolg wird postuliert, dass sich Karriereerfolg allgemein erklären lässt aus der Befähigung („Können“), der Karrieremotivation („Wollen“) und den organisationalen und persönlichen Rahmenbedingungen für die persönliche Karriereentwicklung („Dürfen“).

Im Folgenden wird zunächst dargestellt, ob sich für die im Rahmen dieses Forschungsprojektes postulierten Wirkfaktoren bzw. Indikatoren für diese Wirkfaktoren Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen. Anschließend werden die Ergebnisse multivariater Analysen berichtet, anhand derer geprüft wurde, ob sich die postulierten Einflussgrößen für Karriereerfolg in Abhängigkeit vom Geschlecht als Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Karriere erweisen. Abschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung geschlechtsspezifischer Stereotype und Anforderungsprofile für männliche und weibliche Führungspersonen im Hinblick auf den Umgang mit Emotionen berichtet.

Untersuchung geschlechtsspezifischer Unterschiede in Bezug auf Karriereerfolg und die Einflussgrößen Können, Wollen, Dürfen

Karriereerfolg

Karriereerfolg wurde durch **objektive Karriereerfolgsindikatoren** wie Gehaltsanstieg (aktuelles Gehalt vs. Gehalt bei Berufseinstieg) und Anzahl der Beförderungen und **subjektive Karriereerfolgsindikatoren** wie Karrierezufriedenheit und Vergleich mit anderen erfasst. Zusätzlich wurden **implizite Maße für Karriereerfolg** im Sinne von Wohlbefinden wie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement herangezogen.

Wir vermuteten, dass der Karriereerfolg insgesamt für Männer höher ausgeprägt ist als für Frauen. Besonders deutliche Geschlechtsunterschiede sollten sich im Hinblick auf objektive Karriereerfolgsindikatoren ergeben.

Bedeutsame Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich wie erwartet bei der Betrachtung der objektiven Karriereerfolgsindikatoren: So ist für Männer ein deutlich höherer Gehaltsanstieg und auch eine wesentlich höhere Anzahl an Beförderungen zu verzeichnen. Betrachtet man den Anteil von Frauen und Männern in den einzelnen Besoldungsgruppen, so zeigt sich, dass der Frauen- und Männeranteil mit zunehmender Besoldungsgruppe scherenförmig auseinanderläuft (siehe Abbildung 2). Im Hinblick auf subjektive Karriereerfolgsindikatoren konnten hingegen keine bedeutsamen Unterschiede zwischen Männern und Frauen gefunden werden: Für die Karrierezufriedenheit zeigt sich kein Unterschied zwischen Männern und Frauen. Für den Vergleich mit anderen geben Frauen zwar einen signifikant kleineren Wert an, der Unterschied zwischen den Geschlechtern ist jedoch minimal. Ebenso zeigten sich keine bedeutsamen Unterschiede unter Berücksichtigung impliziter Maße für Karriereerfolg: Frauen und Männer unterscheiden sich nicht in der berichteten Arbeitszufriedenheit. Im Hinblick auf das Arbeitsengagement zeigt sich für Frauen zwar eine signifikant höhere Ausprägung, der Unterschied zwischen den beiden Gruppen fällt jedoch ebenfalls minimal aus.

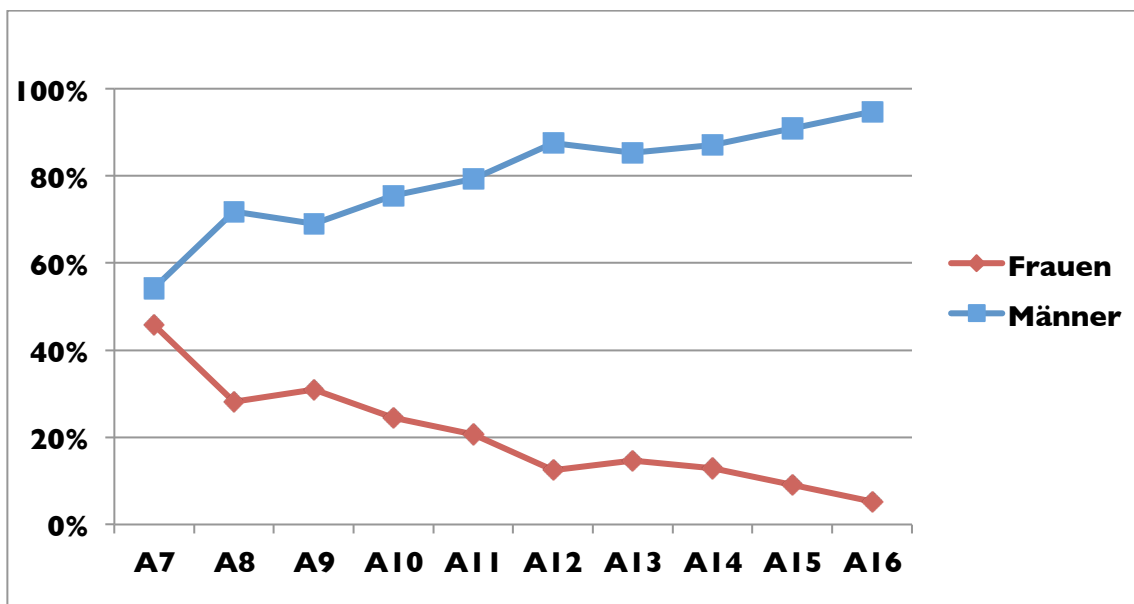


Abbildung 2 Geschlechtsverteilung je Besoldungsgruppe

Befähigung („Können“)

Als Indikatoren für die berufsbezogene Befähigung wurden Maße für Performanz, persönliche Ressourcen und Human Kapital herangezogen. Zur Erfassung von **Performanz** wurde zum einen die aufgabenbezogene Performanz erhoben. Zum anderen wurde die soziale Unterstützung für Kollegen/innen und Vorgesetzte erfasst. Des Weiteren erfolgte eine Messung der **persönlichen Ressourcen** generelle Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative. **Human Kapital** wurde durch Bildung operationalisiert.

Da die Zugangsvoraussetzungen, Ausbildungen und objektiven Beurteilungen in beiden Geschlechtsgruppen annähernd gleich verteilt sein sollten, erwarteten wir insbesondere in Bezug auf die selbsteingeschätzte aufgabenbezogene Performanz keinen Geschlechtsunterschied.

Für Performanz zeigen sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen Männern und Frauen: Die aufgabenbezogene Performanz fällt zwar für Frauen signifikant höher aus, die Unterschiede sind jedoch minimal. Männer und Frauen unterscheiden sich zudem nicht in der sozialen Unterstützung, die sie Kollegen/innen zuteil werden lassen. Bei der sozialen Unterstützung für Vorgesetzte ergibt sich für Männer ein signifikant höherer Wert, der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist jedoch ebenfalls minimal. Auch bei der Betrachtung der persönlichen Ressourcen ergeben sich keine beachtenswerte Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten: Zwar fällt die berichtete generelle Selbstwirksamkeit und die Eigeninitiative für Männer signifikant höher aus, jedoch sind auch hier die Unterschiede zwischen den Geschlechtern äußerst gering. Im Hinblick auf das Human Kapital finden sich Unterschiede zwischen Männern und Frauen: Männer und Frauen unterscheiden sich in den Benchmark 1 und 2 Erhebungen signifikant in Bezug auf den Faktor Bildung. So ist der Anteil von Frauen mit einem (Fach-)Abitur und (Fach-)Hochschulabschluss bei den befragten Frauen höher als der Anteil bei den befragten Männern (s. Abbildung 3).

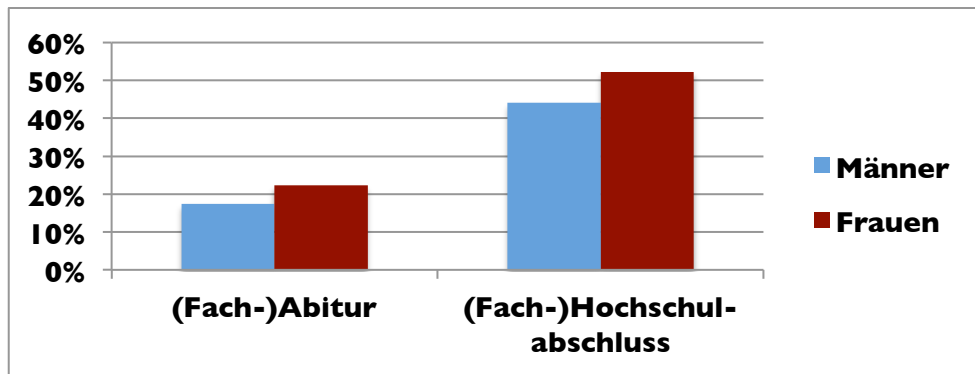


Abbildung 3 Bildung von Frauen und Männern

Karrieremotivation („Wollen“)

Die **Karrieremotivation** wurde explizit erfasst. Darüber hinaus wurden arbeitsbezogene **soziale Ressourcen** wie Wertschätzung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte und soziale Unterstützung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte und **Belastungen durch Inkongruenz der Führungsrolle** wie mangelnde Authentizität der Führungsrolle als hemmender Faktor für die Karrieremotivation erhoben.

Es sollte untersucht werden, ob die Karrieremotivation bei Männern und Frauen unterschiedlich ausgeprägt ist. Vielfach wird die Vermutung geäußert, dass Frauen möglicherweise „einfach weniger motiviert“ sind eine Karriere anzustreben als Männer. Frauen verfügen möglicherweise über weniger soziale Ressourcen und erleben eine höhere Belastung durch Inkongruenz der Führungsrolle (die in der Regel durch männliche Vorbilder geprägt ist), was ihre Karrieremotivation reduzieren könnte.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Männer und Frauen nicht in ihrer Karrieremotivation unterscheiden. Beide Geschlechtsgruppen erreichen sogar exakt denselben Durchschnittswert (s. Abbildung 4).

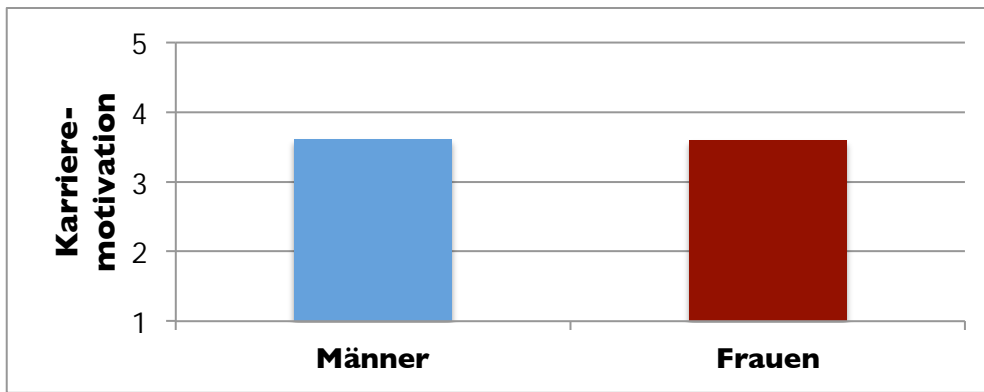


Abbildung 4 Karrieremotivation von Männern und Frauen (1 = gering, 5 = hoch)

Auch für soziale Ressourcen finden sich keine bedeutsamen Unterschiede: Männliche und weibliche Beschäftigte unterscheiden sich nicht in der Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie in der sozialen Unterstützung durch Kollegen/innen und Vorgesetzte. Zwar berichten Männer eine signifikant höhere Wertschätzung durch Kollegen/innen, jedoch fällt auch hier der Unterschied zwischen den beiden Geschlechtsgruppen äußerst gering aus. Ebenso zeigen sich auf Seiten der Belastungen durch die Wahrnehmung von Inkongruenz der Führungsrolle keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtsgruppen: Zwar schätzen Männer die Inauthentizität der Führungsrolle signifikant höher ein als Frauen, der Unterschied zwischen den beiden Gruppen ist jedoch auch hier nur sehr gering.

Persönliche und organisationale Rahmenbedingungen („Dürfen“)

Organisationale Rahmenbedingungen wurden anhand der Teilnahme an Karriereförderung und der karrierebezogenen Unterstützung durch Vorgesetzte erfasst. **Persönliche Rahmenbedingungen** wurden anhand verschiedener soziodemographischer Kennwerte abgefragt.

Wir vermuteten, dass sich im Hinblick auf organisationale und insbesondere persönliche Rahmenbedingungen für Frauen deutliche Nachteile ergeben. Die Treiber für Karriereverläufe sollten für Frauen also geringer und die Hemmer entsprechend höher ausgeprägt sein als für ihre männlichen Kollegen. Unsere Befragungsergebnisse zeigen, dass die organisationalen Rahmenbedingungen für Männer etwas günstiger ausfallen als für Frauen. Männer berichten eine signifikant höhere karrierebezogene Unterstützung durch ihre(n) Vorgesetzte(n). Bezüglich der Teilnahme an Karrierefördermaßnahmen liegt ebenfalls ein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen vor. So haben die befragten Männer durchschnittlich an 2 Ta-

gen mehr an Karrierefördermaßnahmen teilgenommen. Es handelt sich bei beiden Ergebnissen jedoch um eher geringfügige Unterschiede.

Für einige soziodemographische Variablen zeigten sich in der untersuchten Stichprobe signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen: So sind die teilnehmenden Männer im Durchschnitt um fast 7 Jahre älter als die Frauen. Zudem sind Männer sowohl länger bei der Polizei insgesamt als auch am aktuellen Arbeitsplatz beschäftigt. Männer haben im Durchschnitt eine etwas höhere Wochenarbeitszeit als Frauen. Die teilnehmenden Männer sind etwas häufiger verheiratet und haben häufiger Kinder als die befragten Frauen. Allerdings bestehen bei den Befragten mit Kindern Unterschiede im Alter der Kinder: Während Frauen häufiger Kinder unter 3 Jahren, Kinder zwischen 3 und 6 Jahren und Kinder zwischen 7 und 15 Jahren haben, sind die Kinder der befragten Männer häufiger zwischen 15 und 20 Jahren alt und älter als 20 Jahre. Ein ganz deutlicher Unterschied zwischen den befragten Männern und Frauen besteht auch in der Häufigkeit, mit der eine familiäre Auszeit (Erziehungsurlaub, Elternzeit) in Anspruch genommen wurde. So nahmen Frauen wesentlich häufiger eine solche familiäre Auszeit als Männer (81.5% vs. 12.2%). Des Weiteren waren Frauen in den letzten 12 Monaten häufiger aufgrund der außerplanmäßigen Betreuung von Kindern nur eingeschränkt verfügbar als Männer. Bei Männern ist zudem die Lebenspartnerin häufiger gar nicht berufstätig oder in Teilzeit beschäftigt, während der Lebenspartner von Frauen deutlich häufiger in Vollzeit beschäftigt ist.

Ergebnisse multivariater Analysen zur Prüfung der postulierten Wirkfaktoren für Karriereerfolg

Unserer Hypothese zufolge sollte Karriereerfolg durch die Befähigung („Können“), die Karrieremotivation („Wollen“) und organisationale und persönliche Rahmenbedingungen („Dürfen“) beeinflusst werden. Anhand multivariater Regressionsanalysen wurde geprüft, ob sich die postulierten Einflussgrößen für Karriereerfolg in dieser Untersuchung statistisch als Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Karriere erweisen. Dazu wurden alle Indikatoren für die jeweiligen Wirkfaktoren als Prädiktoren und jeweils ein Indikator für Karriereerfolg als Kriterium in ein Regressionsmodell aufgenommen. Zudem wurde der Faktor Geschlecht als Moderatorvariable in die Regressionsmodelle aufgenommen. Dabei wird überprüft, ob sich die Wirkung von treibenden und hemmenden Faktoren auf die Karriere für Frauen und Männer unterscheidet. In allen Regressionsmodellen wurde für den Einfluss möglicher Drittvariablen (wie Alter, Bildung, Dauer Berufszugehörigkeit bei der Polizei, Wochenarbeitszeit (Teilzeit vs. Vollzeit),

Einstiegsgehalt, Familienstand (verheiratet ja/nein, Kinder ja/nein), familiäre Auszeiten, Fehltag aufgrund von Kinderbetreuung, Häufigkeit von Karrierefördermaßnahmen und die Organisationszugehörigkeit) korrigiert, um „versteckte“ Einflüsse solcher dritter Variablen auf Karriere herauszufiltern. Die Ergebnisse dieser Regressionsanalysen werden im Folgenden berichtet.

Befähigung („Können“) und Karriereerfolg

Objektiver Karriereerfolg

Beim Gehaltsanstieg (Gehalt aktuell vs. Gehalt bei Berufseinstieg) als Kriterium für den objektiven Karriereerfolg finden wir in der Regressionsanalyse folgende Ergebnisse. Weder *Performanz* (aufgabenbezogene Performanz, soziale Unterstützung für Kollegen/innen und Vorgesetzte) noch *persönliche Ressourcen* (generelle Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative) beeinflussen den Gehaltsanstieg. Das *Human Kapital* hat hingegen einen geschlechtsspezifischen Einfluss auf den Anstieg des Gehalts: Bei einem hohen Bildungsniveau fällt der Gehaltsanstieg für männliche Beschäftigte deutlich höher aus als für weibliche Beschäftigte, während sich bei einem niedrigen Bildungsniveau der Gehaltsanstieg bei Männern und Frauen kaum unterscheidet (s. Abbildung 5). In einem weiteren Schritt wurde die Anzahl der Beförderungen als Kriterium für den objektiven Karriereerfolg betrachtet. Unter Berücksichtigung dieses Kriteriums findet sich weder ein Einfluss von *Performanz*, *persönlichen Ressourcen* noch von *Human Kapital* auf den objektiven Karriereerfolg.

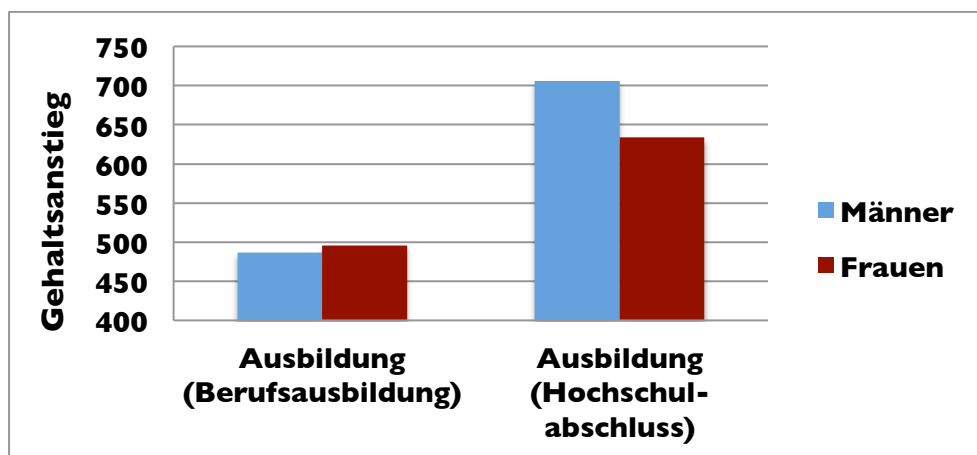


Abbildung 5 Bildungsniveau und Gehaltsanstieg (in Euro) in Abhängigkeit vom Geschlecht

Subjektiver Karriereerfolg

Zum einen wurde der Vergleich mit anderen als Kriterium für den subjektiven Karriereerfolg herangezogen. Hier zeigt sich kein Einfluss des *Human Kapitals* auf den Vergleich mit anderen. Ebenso findet sich kein Einfluss von *Performanz* und *persönlichen Ressourcen*. Zum anderen wurde die Karrierezufriedenheit als Kriterium für den subjektiven Karriereerfolg verwendet. Auch hier zeigt sich weder ein Einfluss der *Performanz*, der *persönlichen Ressourcen* noch des *Human Kapitals*.

Impliziter Karriereerfolg

Zunächst wurde das Arbeitsengagement als Kriterium für den impliziten Karriereerfolg betrachtet. Wir finden hier für *persönliche Ressourcen* einen Effekt, der sich für Männer und Frauen unterscheidet. Während sich Männer und Frauen bei niedriger Eigeninitiative nicht in Bezug auf das Arbeitsengagement unterscheiden, zeigen Frauen bei hoher Eigeninitiative ein noch höheres Arbeitsengagement als Männer. Der Unterschied zwischen den beiden Geschlechtsgruppen ist allerdings als sehr gering zu beurteilen. Die generelle Selbstwirksamkeit beeinflusst das Arbeitsengagement hingegen nicht. Ebenso findet sich kein Einfluss von *Performanz* und *Human Kapital* auf das Arbeitsengagement. Darüber hinaus wurde die Arbeitszufriedenheit als ein weiteres Kriterium für den impliziten Karriereerfolg verwendet. Hier zeigte sich ein Einfluss des *Human Kapitals* auf die Arbeitszufriedenheit. So geben Beschäftigte mit einer höheren Bildung unabhängig vom Geschlecht auch eine höhere Arbeitszufriedenheit an. Es zeigt sich kein Effekt für *Performanz* und *persönliche Ressourcen*.

Karrieremotivation („Wollen“) und Karriereerfolg

Objektiver Karriereerfolg

Als Kriterium für objektiven Karriereerfolg wurde erneut der Gehaltsanstieg (Gehalt aktuell vs. Gehalt bei Berufseinstieg) herangezogen. Weder die Karrieremotivation noch die verfügbaren sozialen Ressourcen beeinflussen den Gehaltsanstieg. Ein Einfluss zeigt sich allerdings für Inkongruenz (Inauthentizität) der Führungsrolle bei Männern. Männer, die geringe Belastungen durch eine Inauthentizität der Führungsrolle erwarten, haben einen deutlich höheren Gehaltsanstieg in ihrer Karriere als Männer und Frauen, die eine hohe Inauthentizität der Führungsrolle erwarten, und als Frauen, die geringe Belastung durch eine Inauthentizität der Führungsrolle erwarten (s. Abbildung 6).

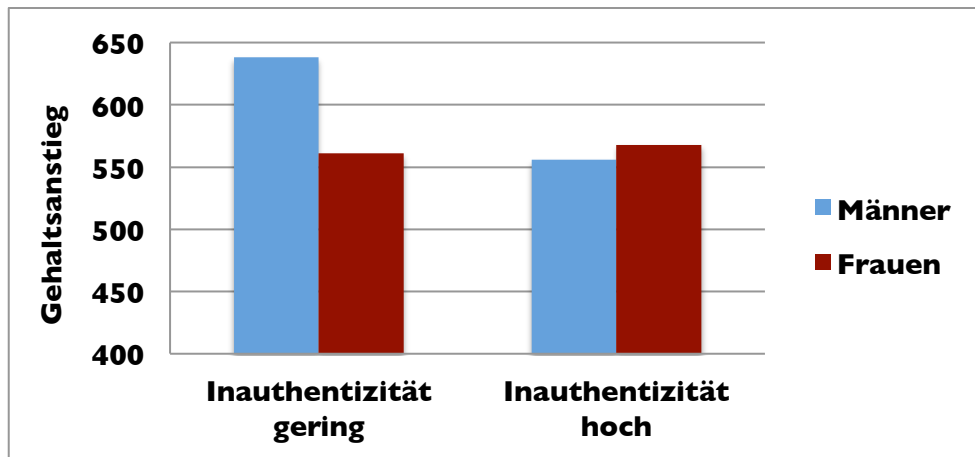


Abbildung 6 Wechselwirkung zwischen Inauthentizitätserwartungen an die Führungsrolle und Geschlecht im Hinblick auf Gehaltsanstieg (in Euro)

Zusätzlich wurde die Anzahl der Beförderungen als Kriterium für objektiven Karriereerfolg betrachtet. Es zeigt sich weder ein Einfluss der *Karrieremotivation*, der *sozialen Ressourcen* noch der *Belastungen durch Inkongruenz der Führungsrolle* auf die Anzahl der Beförderungen.

Subjektiver Karriereerfolg

Als Kriterium für den subjektiven Karriereerfolg wurde erstens der Vergleich mit anderen und zweitens die Karrierezufriedenheit betrachtet. Für beide Kriterien zeigt sich ein Einfluss von *Belastungen durch Inkongruenz der Führungsrolle* für Frauen und Männer in gleicher Weise. So fällt einerseits der Vergleich mit anderen umso positiver und andererseits die Karrierezufriedenheit umso größer aus, je geringer die wahrgenommene Inauthentizität der Führungsrolle ist. Für *Karrieremotivation* und *soziale Ressourcen* zeigt sich hingegen kein Effekt.

Impliziter Karriereerfolg

Als Kriterium für den impliziten Karriereerfolg wurden zum einen das Arbeitsengagement und zum anderen die Arbeitszufriedenheit betrachtet. Für beide Kriterien zeigt sich ein Einfluss von *Belastungen durch Inkongruenz der Führungsrolle* für Frauen und Männer in gleicher Weise. So sind zum einen das Arbeitsengagement und zum anderen die Arbeitszufriedenheit umso größer, je geringer die wahrgenommene Inauthentizität der Führungsrolle eingeschätzt wird. Zudem findet sich ein Einfluss der *Karrieremotivation* für Frauen und Männer in gleicher Weise. Je höher die *Karrieremotivation* der Beschäftigten ausgeprägt ist, desto höhere Werte berichten diese in Bezug auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus beeinflussen auch teilweise die *sozialen Ressourcen* die beiden Kriterien für

impliziten Karriereerfolg für Frauen und Männer in gleicher Weise. Je mehr soziale Unterstützung durch Kollegen/innen und je mehr Wertschätzung durch Vorgesetzte die Beschäftigten erfahren, desto höher sind ihr Arbeitsengagement und ihre Arbeitszufriedenheit. Ein solcher Effekt findet sich hingegen nicht für soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Wertschätzung durch Kollegen/innen.

Persönliche Rahmenbedingungen („Dürfen“) und Karriereerfolg

Objektiver Karriereerfolg

Zunächst wurden die Effekte der *soziodemographischen Variablen* auf den objektiven Karriereerfolg analysiert. Bedeutsame Effekte finden sich für die Variablen Alter, Dauer Berufszugehörigkeit bei der Polizei, Dauer am aktuellen Arbeitsplatz und wöchentliche Arbeitszeiten. Je höher das Alter und die Dauer der Berufszugehörigkeit bei der Polizei, je kürzer die Dauer am aktuellen Arbeitsplatz und je länger die wöchentlichen Arbeitszeiten sind, desto größer ist auch der Anstieg des Gehalts. Darüber hinaus finden wir für die *soziodemographischen Variablen* Alter, Dauer der Berufszugehörigkeit bei der Polizei und wöchentliche Arbeitszeiten einen positiven Effekt auf die Anzahl der Beförderungen.

Subjektiver Karriereerfolg

Soziodemographische Variablen beeinflussen den subjektiven Karriereerfolgsindikator Vergleich mit anderen nicht. Aber einige *soziodemographischen Variablen* haben einen Effekt auf die Karrierezufriedenheit. So geben Beschäftigte mit Kindern eine geringere Karrierezufriedenheit an als Beschäftigte ohne Kinder. Beschäftigte, die bereits einmal eine familiäre Auszeit genommen haben, berichten eine höhere Karrierezufriedenheit als Personen ohne familiäre Auszeit.

Impliziter Karriereerfolg

Ein Einfluss *soziodemographischer Variablen* auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit (impliziter Karriereerfolg) zeigt sich nicht.

Organisationale Rahmenbedingungen („Dürfen“) und Karriereerfolg

Objektiver Karriereerfolg

Zunächst wurde der Gehaltsanstieg als Kriterium für objektiven Karriereerfolg verwendet. Es findet sich ein Einfluss *karrierebezogener Unterstützung durch Vorgesetzte* auf den Gehaltsanstieg nur bei Frauen. Während der Gehaltsanstieg für Männer durch die karrierebezogene

Unterstützung nahezu gar nicht beeinflusst wird und sich auf einem gleichbleibend hohen Niveau befindet, ist für Frauen das Ausmaß der karrierebezogenen Unterstützung entscheidend. Je mehr karrierebezogene Unterstützung Frauen durch ihre(n) Vorgesetzte(n) erhalten, desto höher ist auch ihr Gehaltsanstieg. Frauen ohne diese Unterstützung haben einen deutlich geringeren Gehaltsanstieg als Männer mit und ohne karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte (s. Abbildung 7). Für die *Teilnahme an Karriereförderung* zeigte sich hingegen kein Einfluss auf den Gehaltsanstieg.

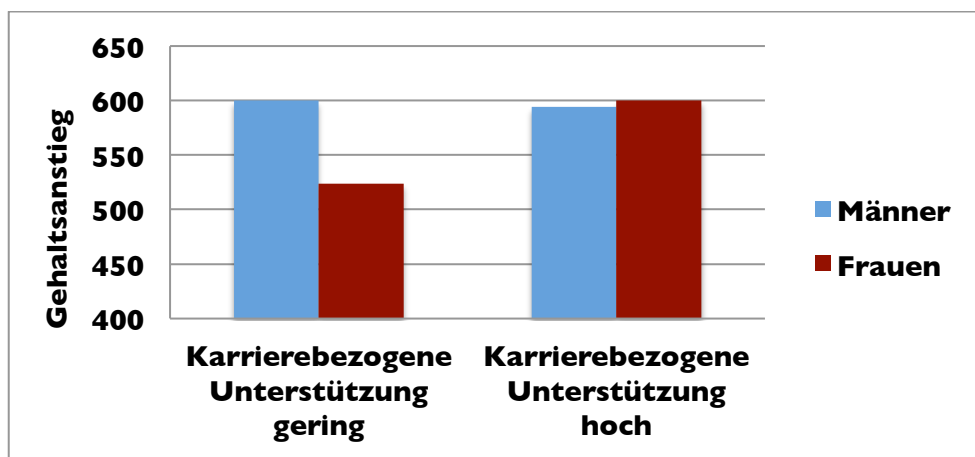


Abbildung 7 Wechselwirkung zwischen karrierebezogener Unterstützung und Geschlecht im Hinblick auf Gehaltsanstieg (in Euro)

Des Weiteren wurde die Anzahl der Beförderungen als Kriterium für objektiven Karriereerfolg betrachtet. Hier zeigt sich der zuvor berichtete Effekt für die *karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte* nicht. Auch für die *Teilnahme an Karriereförderung* zeigte sich kein Einfluss auf die Anzahl der Beförderungen.

Subjektiver Karriereerfolg

Hier wurde der Vergleich mit anderen als Kriterium für subjektiven Karriereerfolg herangezogen. Die *karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte* hat für Frauen und Männer in gleicher Weise einen Einfluss auf den Vergleich mit anderen. Je mehr karrierebezogene Unterstützung Beschäftigte durch ihre(n) Vorgesetzte(n) erhalten, desto positiver schätzen sie sich im Vergleich mit anderen ein. Ein solcher Effekt wurde auch für die *Teilnahme an Karriereförderung* gefunden. So fällt der Vergleich mit anderen bei Beschäftigten mit einer hohen Teilnahme an Karriereförderung positiver aus als bei Personen, die weniger an Karriereförderung teilnehmen. In einem weiteren Schritt wurde die Karrierezufriedenheit als Kriterium für subjektiven Karriereerfolg betrachtet. Hier zeigt sich erneut ein Einfluss der *karrierebezoge-*

nen Unterstützung durch Vorgesetzte für Frauen und Männer in gleicher Weise. Je mehr karrierebezogene Unterstützung Beschäftigte durch ihre(n) Vorgesetzte(n) erhalten, desto höher beurteilen sie ihre Karrierezufriedenheit. *Die Teilnahme an Karriereförderung* beeinflusst die Karrierezufriedenheit jedoch nicht.

Impliziter Karriereerfolg

Als Kriterium für den impliziten Karriereerfolg wurden zum einen das Arbeitsengagement und zum anderen die Arbeitszufriedenheit betrachtet. Für beide Kriterien zeigt sich ein Einfluss der *karrierebezogenen Unterstützung durch Vorgesetzte* für Frauen und Männer in gleicher Weise. Je mehr karrierebezogene Unterstützung Beschäftigten durch ihre(n) Vorgesetzte(n) zuteil wird, desto höher sind ihr Arbeitsengagement und ihre Arbeitszufriedenheit. Ein Einfluss der *Teilnahme an Karriereförderung* auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit zeigt sich nicht.

2.4.2. Benchmark 3

Untersuchung geschlechtsspezifischer Stereotype und Anforderungsprofile für männliche und weibliche Führungspersonen im Hinblick auf den Umgang mit Emotionen

Benchmark 3a

Mit der Erhebung Benchmark 3a „Typische Emotionsbezogene Anforderungen in der Führungsarbeit“ wollen wir der Frage nachgehen, inwieweit geschlechtsspezifische Stereotype im Hinblick auf den Ausdruck spezifischer Emotionen von Führungspersonen vorliegen und ob sich dadurch die Anforderungen an weibliche und männliche Führungspersonen bezüglich des Umgangs mit ihren Emotionen unterscheiden. Die Befragungsteilnehmer/innen sollten hierfür einschätzen, wie charakteristisch das Zeigen bestimmter Emotionen (z.B. Ärger oder Mitgefühl) für einzelne Personengruppen (z.B. Frauen, Männer, erfolgreiche Führungspersonen) ist. Die zentrale Hypothese war, dass die Einschätzungen für „Männer“ und „erfolgreiche Führungspersonen“ stärker übereinstimmen als die Einschätzungen für „Frauen“ und „erfolgreiche Führungspersonen“. Der geschlechtsneutrale Begriff „erfolgreiche Führungsperson“ sollte also stärker mit dem charakteristischen emotionalen Ausdrucksverhalten von Männern assoziiert sein als mit dem Emotionsausdruck von Frauen. Dahinter liegt die Vermutung, dass Frauen in Führungsrollen widersprüchlicheren Anforderungen ausgesetzt sind als Männer in Führungsrollen. Die Emotionen, die von ihnen typischerweise als „Frau“ erwartet werden, unterscheiden sich stärker von den Emotionen, die von ihnen typischerweise als „Führungsperson“ erwartet werden als dies für ihre männlichen Kollegen der Fall ist. Dieser für Frauen in Führungspositionen zusätzliche Rollenstress könnte eine weitere Barriere für Karriereverläufe von Frauen darstellen. Um zu überprüfen, ob solche widersprüchlichen Anforderungen für Frauen in Führungspositionen in der Polizei existieren, sollten die Befragungsteilnehmer/innen getrennt die aus ihrer Sicht typischerweise gezeigten Emotionen von a) Führungspersonen, b) erfolgreichen Führungspersonen, c) Männern, d) Frauen, e) männlichen Führungspersonen, f) weiblichen Führungspersonen, g) erfolgreichen männlichen Führungspersonen und h) erfolgreichen weiblichen Führungspersonen einschätzen. Als zentrales Ergebnis dieser Untersuchung zeigt sich wie erwartet, dass die für *Männer* als charakteristisch eingeschätzten Emotionen auch für *erfolgreiche Führungspersonen* als charakteristisch eingeschätzt werden und im Vergleich dazu die für *Frauen* als charakteristisch eingeschätzten Emotionen als weniger charakteristisch für *erfolgreiche Führungspersonen* bewertet werden

(s. Abbildung 8). Allgemeine Vorstellungen über die Emotionen „typischer Männer“ korrelieren somit stärker mit allgemeinen Vorstellungen über die Emotionen „typischer erfolgreicher Führungspersonen“ als allgemeine Vorstellungen über die Emotionen „typischer Frauen“ und allgemeine Vorstellungen über die Emotionen „typischer erfolgreicher Führungspersonen“. Dieses Ergebnis finden wir sowohl bei den männlichen als auch weiblichen Befragungsteilnehmer/innen.

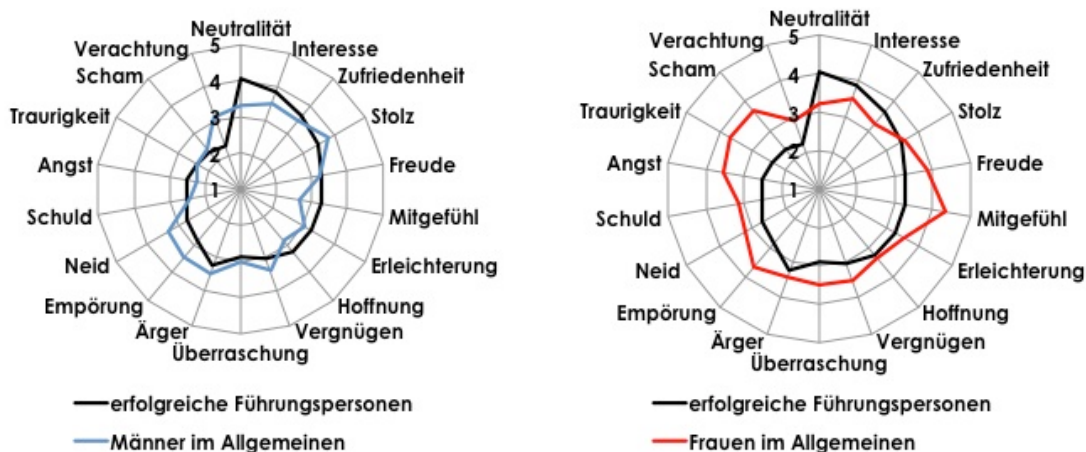


Abbildung 8 Ausdruck spezifischer Emotionen für Männer versus erfolgreiche Führungspersonen (links) und für Frauen versus erfolgreiche Führungspersonen (rechts; 1 = nicht charakteristisch, 5 = charakteristisch)

Bei den männlichen Befragungsteilnehmern finden wir darüber hinaus, dass die für *erfolgreiche Führungspersonen* als charakteristisch eingeschätzten Emotionen auch für *männliche Führungspersonen* und *erfolgreiche männliche Führungspersonen* als charakteristischer eingeschätzt werden und im Vergleich dazu die für erfolgreiche Führungspersonen als charakteristisch eingeschätzten Emotionen als weniger charakteristisch für weibliche Führungspersonen und erfolgreiche weibliche Führungspersonen eingeschätzt werden. Für die weiblichen Befragten finden wir hier genau das umgekehrte Bild: Die für erfolgreiche Führungspersonen als charakteristisch eingeschätzten Emotionen werden auch für weibliche Führungspersonen und erfolgreiche weibliche Führungspersonen charakteristischer eingeschätzt, während im Vergleich dazu die für erfolgreiche Führungspersonen als charakteristisch eingeschätzten Emotionen als weniger charakteristisch für männliche Führungspersonen und erfolgreiche männliche Führungspersonen eingeschätzt werden.

Benchmark 3b

Mit der Erhebung Benchmark 3b „Idealtypische Emotionsbezogene Anforderungen in der Führungsarbeit“ wollen wir überprüfen, ob sich die Anforderungen an weibliche und männliche Führungspersonen im Hinblick auf den Umgang mit ihren Emotionen unterscheiden. Im Unterschied zu der Erhebung Benchmark 3a „Typische Emotionsbezogene Anforderungen in der Führungsarbeit“ wurde nicht nach dem für männliche und weibliche Führungspersonen charakteristischen Emotionsausdruck gefragt, sondern untersucht, wie männliche und weibliche Führungspersonen aus Mitarbeiter/innensicht mit ihren Emotionen (z.B. Ärger, Mitgefühl) umgehen *sollten*. Die zentrale Hypothese war, dass sich hier die Antworten je nach Geschlecht der Führungsperson und Art der Emotion unterscheiden. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Frauen eher „kommunale“ (Gemeinschaft und Beziehung stiftende Verhaltensweisen) und Männern eher „agentische“ (Konkurrenz und Durchsetzung signalisierende Verhaltensweisen) Verhaltensweisen zugeschrieben werden. Danach sollten Frauen auch mehr kommunale Emotionen (z.B. Mitgefühl) und weniger „agentische“ Emotionen (z.B. Ärger) zeigen als Männer. Dies könnte bedeuten, dass weibliche Führungspersonen beispielsweise erlebten Ärger stärker unterdrücken sollten als ihre männlichen Kollegen. Diese stärkeren emotionsbezogenen Regulationsanforderungen für Frauen in Führungspositionen könnten eine weitere Barriere für Karriereverläufe von Frauen darstellen. Um diese Hypothese zu überprüfen, sollten die Hälfte der Befragungsteilnehmer/innen angeben, ob eine weibliche Führungsperson bestimmte Emotionen (z.B. Ärger oder Mitgefühl) a) „mehr zeigen als sie fühlt“ (= verstärken), b) „genau zeigen wie sie fühlt“ (= ausdrücken), c) „weniger zeigen als sie fühlt“ (= abschwächen), d) „zeigen, aber mit einem Lächeln, um es zu relativieren“ (= qualifizieren), e) „verstecken, indem sie nichts zeigt“ (= maskieren) oder f) „nicht zeigen und nur lächeln“ (= neutralisieren) sollte. Die zweite Hälfte der Befragungsteilnehmer/innen sollte diese Fragen entsprechend für eine männliche Führungsperson beantworten. Wir finden die postulierten Unterschiede in den Emotionsregulationsanforderungen allerdings nicht. Die Befragungsteilnehmer/innen erwarten von männlichen und weiblichen Führungspersonen ein sehr ähnliches emotionales Ausdrucksverhalten (s. Abbildung 9). Für alle abgefragten Emotionen, mit Ausnahme der Emotion Wut, wird am häufigsten geantwortet, dass Führungspersonen ihre erlebte Emotion genau so zeigen sollten wie sie gefühlt wird. Für die Emotion Wut geben die Befragten am häufigsten an, dass sie „abgeschwächt gezeigt“ werden sollte. Überraschenderweise ist sogar der Ausdruck von Wut für männliche Führungspersonen weniger akzeptabel als für weibliche Führungspersonen.

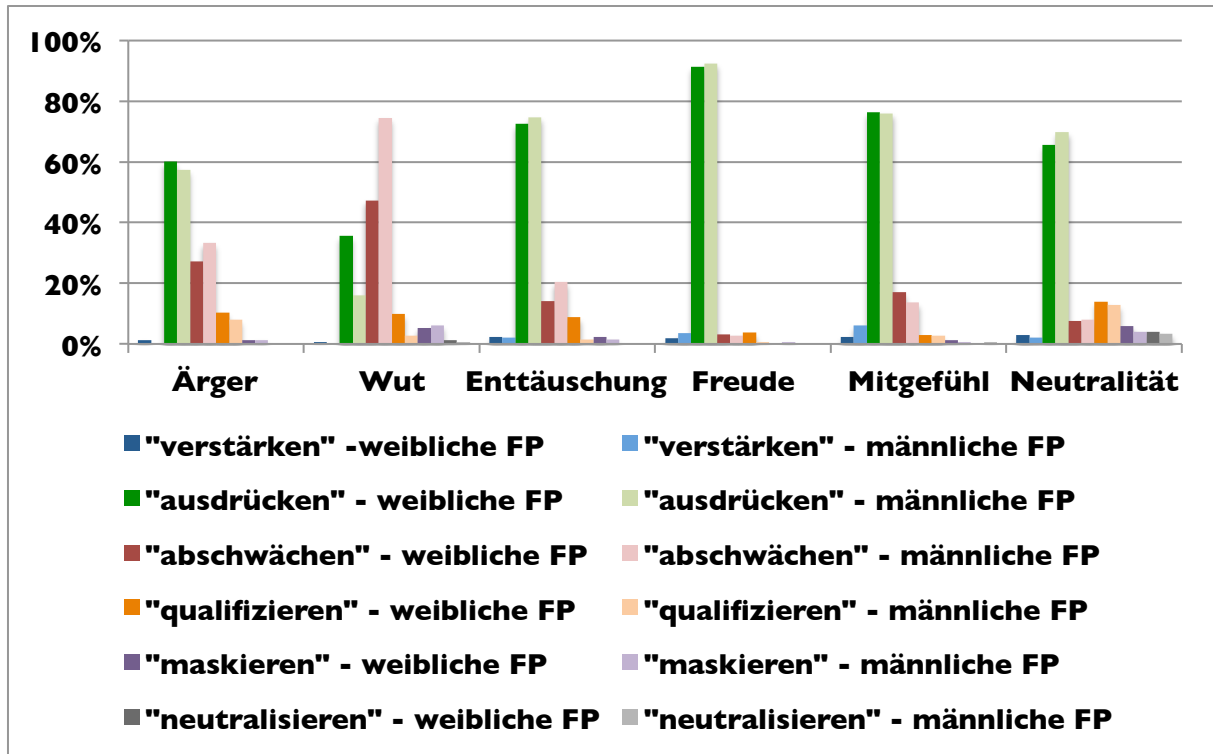


Abbildung 9 Aus Mitarbeitersicht erwartete Emotionsregulationsstrategien im Umgang mit verschiedenen Emotionen für männliche und weibliche Führungspersonen (FP)

Benchmark 3c

In der Erhebung Benchmark 3c „Bewertung Emotionsbezogenen Führungshandelns“ sollte untersucht werden, ob das emotionale Ausdrucksverhalten von weiblichen Führungspersonen anders bewertet wird als das von männlichen Führungspersonen und ob derartige (unbewusst und unbeabsichtigt ablaufende) geschlechtsabhängige Bewertungsprozesse Frauen im Vergleich zu Männern in Führungsrollen benachteiligen. Hierzu sollten die Befragten für zwei unterschiedliche Szenarien angeben, wie effektiv, motivierend, sympathisch und vertrauenswürdig sie die Führungsperson bewerten würden. Für die Situation/Emotion „Persönliches Problem des Mitarbeiters/Emotion Mitgefühl auf Seiten der Führungsperson“ findet sich kein Unterschied in der Bewertung männlicher und weiblicher Führungspersonen in Bezug auf die Nutzung unterschiedlicher Emotionsregulationsstrategien (s. Abbildung 10).

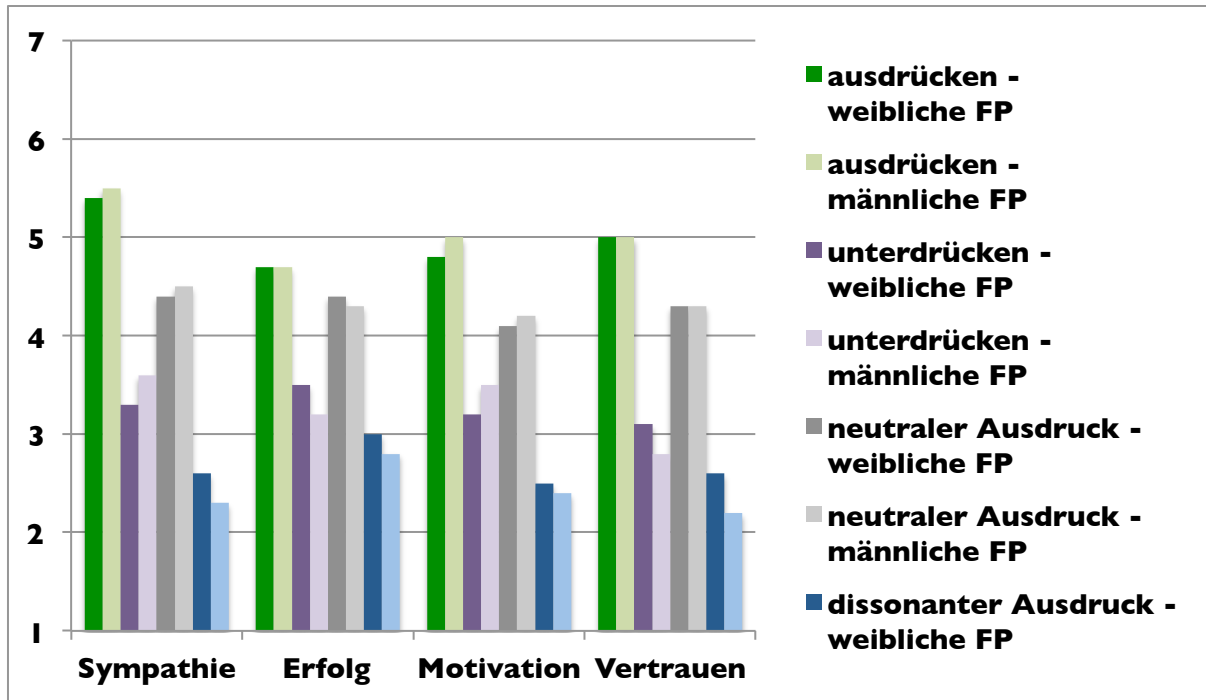


Abbildung 10 Bewertung emotionsbezogenen Führungsverhaltens bei Situation/Emotion „Persönliches Problem des Mitarbeiters/Emotion Mitgefühl auf Seiten der Führungsperson“ (1 = gar nicht; 7 = äußerst)

Führungspersonen werden am effizientesten, motivierendsten, sympathischsten und vertrauenswürdigsten beurteilt, wenn sie die Emotion Mitgefühl ausdrücken. Die Einschätzungen im Hinblick auf die genannten Kriterien fallen für Führungspersonen weniger günstig aus, wenn sie statt des empfundenen Mitgefühls Neutralität ausdrücken oder das Mitgefühl unterdrücken. Wenn Führungspersonen statt des Mitgefühls eine dissonante Emotion wie Ärger ausdrücken, werden sie besonders schlecht bewertet.

Für die Situation „Vorwurf unberechtigter Kritik durch den Mitarbeiter/Emotion Ärger auf Seiten der Führungsperson“ zeigen sich hingegen Unterschiede in der Bewertung männlicher und weiblicher Führungspersonen in Abhängigkeit der verwendeten Emotionsregulationsstrategien (s. Abbildung 11).

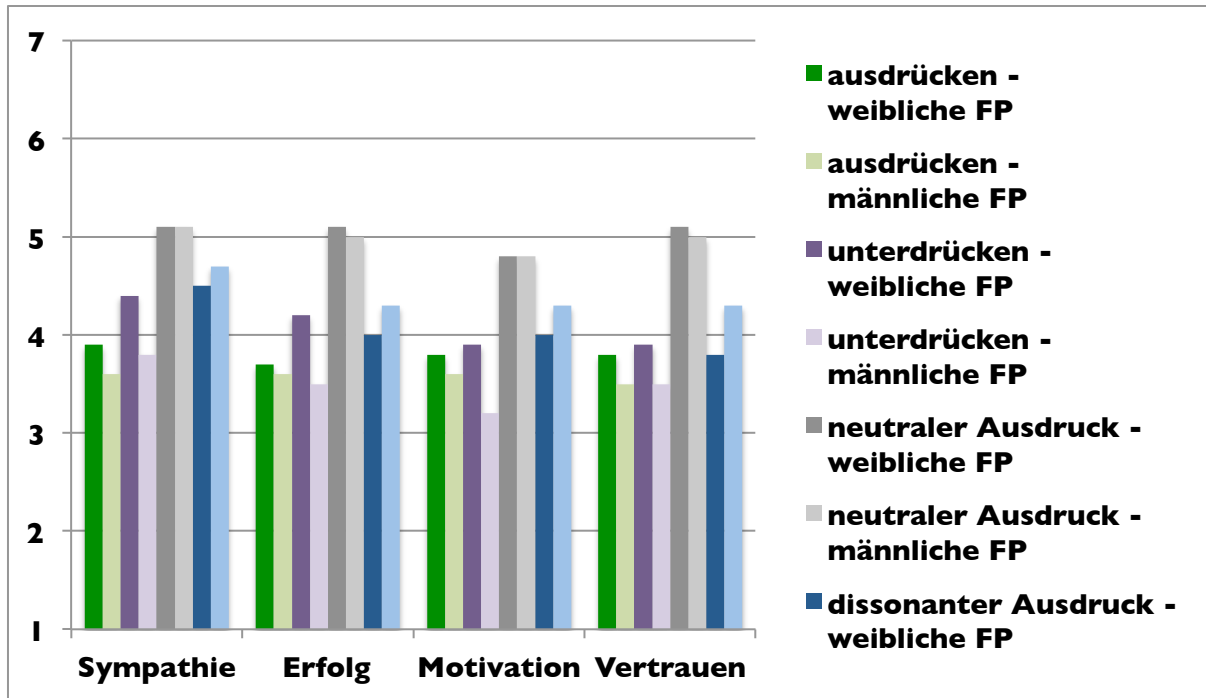


Abbildung 11 Bewertung emotionsbezogenen Führungsverhaltens bei Situation/Emotion „Vorwurf unberechtigter Kritik durch den Mitarbeiter/Emotion Ärger auf Seiten der Führungsperson“ (1 = gar nicht; 7 = äußerst)

So werden männliche Führungspersonen tendenziell effizienter, motivierender, und vertrauenswürdiger bewertet als weibliche Führungspersonen, wenn sie statt des Ärgers eine dissonante Emotion wie Mitgefühl und Bedauern ausdrücken. Bei gleicher Anstrengung können also männliche Führungspersonen von einer mitarbeiterorientierten Emotionsregulation stärker profitieren als weibliche Führungspersonen. Unabhängig vom Geschlecht der Führungsperson werden sowohl die weiblichen als auch die männlichen Führungspersonen am besten beurteilt, wenn sie statt des erlebten Ärgers Neutralität ausdrücken. Weniger günstig sind hingegen die Emotionsregulationsstrategien Unterdrücken des Ärgers und Ausdrücken des Ärgers.

2.5. Zusammenfassung der Befunde aus Benchmark 1-3 und Implikationen für die Praxis

Zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten in der Polizei zeichnet sich eine deutliche Schiefelage im Hinblick auf den objektiven Karriereerfolg ab. Die von uns befragten Frauen im Polizeidienst verdienen im Durchschnitt weniger und werden im Mittel weniger häufig befördert als ihre männlichen Kollegen. Ziel des arbeitspsychologischen Teilprojekts der DHPol Karrierestudie war es, personen- und arbeits- und organisationsbezogene Ursachenfaktoren für Unterschiede im objektiven Karriereerfolg bei Frauen und Männern zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der Karriereverläufe von Frauen in der Polizei zu begründen. Unsere Befunde legen allerdings nahe, dass solche personen- und arbeits- und organisationsbezogenen Ursachen für die Unterschiede in der objektiven Karriere von Frauen und Männern in der Polizei nicht wirksam sind. Vielmehr scheinen primär die Unterschiede in den persönlichen Rahmenbedingungen von Männern und Frauen in der Polizei (Alter, Dauer der Berufszugehörigkeit bei der Polizei, Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit) die Unterschiede im objektiven Karriereerfolg zu bedingen.

Die hier untersuchten Merkmale berufsbezogener Befähigung (Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und aufgabenbezogene Performanz) sind bei Männern und Frauen gleichermaßen ausgeprägt. Hiernach sollte der Aufstieg für beide Geschlechtsgruppen gleich wahrscheinlich sein. Für den Faktor Human Kapital zeigt sich sogar, dass Frauen allein aufgrund ihres Bildungsniveaus im Durchschnitt besser qualifiziert sind als Männer. Frauen „können“ also genauso gut wie ihre männlichen Kollegen Karriere machen. Die berufsbezogene Befähigung scheidet auf Grundlage unserer Daten als Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Polizeidienstes aus. Männer und Frauen unterscheiden sich ebenso wenig in ihrer Karrieremotivation. Frauen „wollen“ gleichermaßen Karriere machen wie Männer, auch die Karrieremotivation scheidet somit als Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Polizeidienstes aus. Männer und Frauen unterscheiden sich auch nicht bedeutsam in den sozialen Ressourcen, die ihnen der Arbeitsplatz bietet, sowie in den Belastungen, die mit einer möglicherweise wahrgenommenen Inkongruenz der Führungsrolle verbunden sind. Auch diese Variablen liefern keine Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Polizeidienstes. Eine Notwendigkeit von geschlechtsspezifischen Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung derartiger arbeitsbezogener Ressourcen lässt sich aus diesen Befunden folglich nicht ableiten. Vielmehr

sollten die arbeitsbezogenen Ressourcen für Männer und Frauen gleichermaßen kontinuierlich verbessert werden, weil diese Stress nachweislich reduzieren können. Schließlich finden sich auch im Hinblick auf organisationale Rahmenbedingungen nur geringe Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Männer nehmen etwas häufiger an Karrierefördermaßnahmen teil und berichten eine geringfügig höhere karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte als Frauen. Somit liefern auch diese Variablen keine bedeutsame Erklärung für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen des Polizeidienstes.

Im Hinblick auf persönliche Rahmenbedingungen zeichnen sich für Frauen hingegen erhebliche Nachteile ab: So nehmen Frauen deutlich häufiger familiäre Auszeiten (Erziehungsurlaub, Elternzeit) als ihre männlichen Kollegen. Zudem ist für sie die Anzahl der Tage höher, an denen sie aufgrund der außerplanmäßigen Betreuung von Kindern nur eingeschränkt verfügbar sind. Darüber hinaus erhalten Frauen vermutlich weniger alltagspraktische Unterstützung durch ihren Lebenspartner im Privatleben, da dieser zumeist in Vollzeit beschäftigt ist. Bei Männern ist die Lebenspartnerin hingegen deutlich häufiger nur in Teilzeit beschäftigt oder überhaupt nicht berufstätig. Insgesamt scheinen diese persönlichen Rahmenbedingungen die work-life balance von Frauen in höherem Maße zu beeinträchtigen als die der Männer. Auf Grundlage unserer Daten bestätigt sich die Annahme, dass die work-life-balance ein bedeutender Hemmer für die Karriere von Frauen in der Polizei ist.

Anhand multivariater Regressionsanalysen wurde geprüft, ob sich die postulierten Einflussgrößen für Karriereerfolg als statistisch bedeutsame Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Karriere erweisen. Insgesamt zeigen sich für den Faktor Befähigung überraschenderweise nur wenig Einflüsse auf den Karriereerfolg. Als Prädiktoren für Karriereerfolg erwiesen sich lediglich die Bildung, die mit objektivem und implizitem Karriereerfolg zusammenhängt, und die Eigeninitiative der Befragten, die mit implizitem Karriereerfolg zusammenhängt. Allerdings profitieren Männer mit höherer Bildung im Vergleich zu Frauen mit höherer Bildung stärker im Hinblick auf objektiven Karriereerfolg. Während eine höhere Bildung für Männer in der Polizei also ein Treiber für objektive Karriere zu sein vermag, ist eine höhere Bildung für Frauen in der Polizei für den objektiven Karriereerfolg von geringerer Bedeutung.

Auch für den vermuteten Wirkfaktor Karrieremotivation fanden sich wider Erwarten nur geringe Einflüsse auf den Karriereerfolg. Die Karrieremotivation erwies sich lediglich als Prädiktor für impliziten Karriereerfolg. Für die wahrgenommene Inauthentizität der Führungsrolle zeigte sich bei den männlichen Beschäftigten ein Einfluss auf objektive Maße des Karriere-

erfolgs. Männliche Beschäftigte, denen das Ausüben der Führungsrolle authentisch erscheint, können mit höherer Wahrscheinlichkeit Karriereerfolg realisieren als männliche Beschäftigte, die das Ausüben der Führungsrolle als unauthentisch erleben. Bei den weiblichen Beschäftigten zeigt sich hingegen kein Effekt der wahrgenommenen Inauthentizität der Führungsrolle auf die Wahrscheinlichkeit für objektiven Karriereerfolg. Darüber hinaus konnte ein Einfluss der sozialen Ressourcen soziale Unterstützung durch Kollegen/innen und Wertschätzung durch Vorgesetzte auf implizite Maße des Karriereerfolgs gleichermaßen für Frauen und Männer nachgewiesen werden. Dies unterstreicht die wichtige Rolle sozioemotionaler Arbeitsbedingungen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten und deren Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung.

Die stärksten Wirkfaktoren für den Karriereerfolg von Frauen und Männern stellen persönliche und organisationale Rahmenbedingungen dar. So erwiesen sich die soziodemographischen Variablen Alter und Dauer der Berufszugehörigkeit als klare Prädiktoren für objektiven Karriereerfolg. Darüber hinaus konnten die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte und die Teilnahme an Karriereförderung als Prädiktoren für die subjektiven Maße des Karriereerfolgs identifiziert werden. Der objektive Karriereerfolg wird darüber hinaus nur bei den Frauen durch das Ausmaß der karrierebezogenen Unterstützung durch Vorgesetzte determiniert, während diese bei Männern den objektiven Karriereerfolg nicht bedingt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse des Projekts, dass Arbeitsleistung, persönlicher Einsatz, Karrieremotivation und soziale Unterstützung im Hinblick auf objektiven Karriereerfolg nur eine untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr weisen die Analysen der Befragung darauf hin, dass objektiver Karriereerfolg ein Ergebnis der Teilhabe an Ausbildung, Rollenklarheit sowie persönlicher und organisationaler Rahmenbedingungen ist, wobei

- gut ausgebildete Männer deutlicher profitieren als gut ausgebildete Frauen,
- nur Männer von Rollenklarheit profitieren
- Männer ohne karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte genauso profitieren, wie Männer und Frauen mit karrierebezogener Unterstützung, während Frauen ohne karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte deutlich weniger profitieren.

Diese Befunde verdeutlichen, dass Frauen Karriereerfolg trotz gleicher Befähigung unter bestimmten (Kontext-)Bedingungen weniger gut realisieren können als ihre männlichen Kollegen. Sie unterstreichen zudem die besonderen Nachteile einer geringen Förderung durch Vorgesetzte für Frauen.

Die Projektergebnisse deuten darauf hin, dass eine deutlich stärkere leistungsbezogene Karriereförderung bei gleichzeitiger Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen im Polizeidienst dazu beitragen könnte, dass der Anteil von Frauen in Spitzenpositionen entsprechend des Potenzials geeigneter und motivierter Frauen gesteigert werden kann. Die Ergebnisse unterstreichen zudem die besondere Bedeutsamkeit von Karrierefördermaßnahmen für Frauen. Frauen profitieren von karrierebezogener Unterstützung durch Vorgesetzte, ohne eine solche Unterstützung realisieren Frauen weniger wahrscheinlich eine erfolgreiche Karriere. Eine aktuelle Arbeit von Müller (2012) weist darauf hin, dass das Mentoring durch eine(n) Vorgesetzte(n) für Frauen positiv mit der Anzahl der Beförderungen und Gehalt zusammenhängt. Die Wichtigkeit von Mentoring-Programmen als Personalentwicklungsmaßnahme wurde bereits von den Polizeien einiger Bundesländer erkannt. Frauen können von derartigen Personalentwicklungsmaßnahmen besonders profitieren.

Der Befund, dass Alter und Berufsdauer bei der Polizei zu den zentralen Prädiktoren für objektiven Karriereerfolg zählen, weist darauf hin, dass die Polizeien im Allgemeinen immer noch durch ein sehr traditionelles Karrieremodell geprägt sind. Karriere realisieren diejenigen Personen, die stetig und nahtlos auf der Karriereleiter voranschreiten. Längere Unterbrechungen und aufgabenbezogene Umorientierungen sind mit einem derartigen Karrieremodell weniger gut vereinbar. Die Organisation Polizei könnte jedoch profitieren, indem sie diese traditionellen Karrieremodelle überdenkt und sich gegenüber neuen Karriereformen (Mainiero & Sullivan, 2005; O'Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008) öffnet, die Karriere nicht notwendigerweise als stetig voranschreitenden, linearen Verlauf definieren, sondern dynamische Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Auszeiten, Arbeiten in Teilzeit) zulassen. Moderne Karrieremodelle berücksichtigen, dass zu verschiedenen Lebenszeitpunkten unterschiedliche Anforderungen an Karriere gestellt werden. Während zu Berufsbeginn beispielsweise Herausforderung und Mentoring eine übergeordnete Rolle spielen, gewinnen zu späteren Zeitpunkten Flexibilisierung und Balance an Bedeutung. Die Schiefelage in Bezug auf persönliche Rahmenbedingungen macht deutlich, dass gerade Frauen Arbeits- und Karrieremodelle benötigen, die der Erfüllung arbeitsbezogener und privater/familiärer Anforderungen gerecht werden. Organisationen könnten beispielsweise durch folgende Maßnahmen Karriere dynamischer gestalten und somit gerade für Frauen verbesserte Rahmenbedingungen schaffen (Mainiero & Sullivan, 2005; O'Neil et al., 2008):

- langfristig angelegte Karriereplanung, die Unterbrechungen bereits mit einplant

- alternative Arbeitsmodelle (z.B. Führung in Teilzeit)
- Trainingsprogramme zur Re-Akklimatisierung bei Wiedereinstieg
- Trainings/Workshops während der Auszeit
- speziell für Frauen: Nachwuchsführungskräfte sollten früh relevante Führungserfahrungen sammeln können (bevor ggf. Auszeit für Kindererziehung erfolgt).

Insgesamt sollte auch die Organisationskultur so gestaltet werden, dass sie dazu ermutigt und es auch belohnt, alternative Karrierewege in Anspruch zu nehmen, und Personen nicht für Karriereunterbrechungen „bestraft“.

Im Rahmen der DHPol Karrierestudie wurde darüber hinaus der Fokus auf emotionsbezogene Anforderungen der Führungsarbeit gerichtet. Die Untersuchung geschlechtsspezifischer Stereotype und Anforderungsprofile für männliche und weibliche Führungspersonen im Hinblick auf den Umgang mit Emotionen ergab folgende Befunde: Bei der Frage nach deskriptiven Rollenerwartungen an Führungspersonen (also der Frage, welches emotionale Ausdrucksverhalten für sie charakteristisch ist) zeigt sich, dass der typische Emotionsausdruck von Männern dem für erfolgreiche Führungspersonen charakteristischen Emotionsausdruck ähnlicher ist als der typische Emotionsausdruck von Frauen. Männer haben es also im Allgemeinen leichter, den emotionalen Anforderungen der Führungsrolle gerecht zu werden. Für Frauen bedeutet dies, dass sie ihr emotionales Ausdrucksverhalten stärker an die Anforderungen an eine Führungsperson anpassen müssen, die eher männlichen Rollenerwartungen entspricht. Der überraschende Befund, dass aus Sicht der weiblichen Befragten weibliche (erfolgreiche) Führungspersonen einer erfolgreichen Führungsperson im Allgemeinen ähnlicher sind als männliche (erfolgreiche) Führungspersonen, könnte folgendermaßen erklärt werden: Weibliche Befragte assoziieren mit der prototypischen weiblichen Führungskraft eher männliche Eigenschaften und schätzen somit weibliche (erfolgreiche) Führungspersonen anders ein als Frauen im Allgemeinen. Die Befunde weisen darauf hin, dass Frauen in Führungspositionen oder potentielle Kandidatinnen für diese Positionen von einem Training emotionaler Kompetenzen profitieren könnten. In einem solchen Training wird Wissen über Funktionen, Auslöser und Konsequenzen von interaktionsbezogenen Emotionen im Allgemeinen vermittelt und es werden erfolgreiche Emotionsregulationsstrategien eingeübt. In einem Training speziell für Frauen könnten die Anforderungen an Führungspersonen und mögliche Diskrepanzen zwischen Geschlechts- und Führungsrolle besonders thematisiert werden.

Bei der Frage nach den präskriptiven Rollenerwartungen an Führungspersonen (also der Frage, welche emotionalen Regulationsstrategien für Frauen im Vergleich zu Männern wünschenswert sind), zeigen sich für die Emotionen Ärger, Enttäuschung, Freude und Mitgefühl und für Neutralität keine Unterschiede in den Erwartungen an männliche und weibliche Führungspersonen. Lediglich für die Emotion Wut wird von Männern stärker erwartet, dass sie die Emotion abschwächen, während Frauen das Zeigen dieser Emotion in stärkerem Maße zugestanden wird. Wie sollten Führungspersonen nun generell mit – insbesondere negativen – Emotionen umgehen? Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass es nicht *die* optimale Emotionsregulationsstrategie gibt. Vielmehr wird die Eignung einer solchen Strategie durch die Emotion und auch die Kontextbedingungen beeinflusst. Die Projektergebnisse weisen aber darauf hin, dass Mitarbeiter/innen im Allgemeinen den authentischen Ausdruck erlebter Emotionen von ihren Führungspersonen erwarten, vor allem dann, wenn es sich um positive Emotionen handelt. Bei negativen Emotionen kann es hilfreich sein, diese in abgeschwächter Form zum Ausdruck zu bringen. Das aktive Verändern einer Emotion kann insbesondere bei negativen Emotionen wie Ärger und Wut von Vorteil sein, also dann, wenn das Zeigen der erlebten Emotion unangemessen ist. Dies kann beispielsweise durch Perspektivenübernahme erreicht werden, d.h. die Führungsperson versetzt sich in die Situation ihres/r Mitarbeiters/in (wodurch z.B. anstelle des Ärgers Mitgefühl empfunden wird). Selbstverständlich wird nicht erwartet, dass eine Führungsperson immer positiv fühlt. Vielmehr sollte sie in kritischen Situationen durchaus in der Lage sein, diese Situation als kritisch zu erkennen und angemessen negative Emotionen auszudrücken, z.B. um auf ein Problem aufmerksam zu machen. Darüber hinaus ist dann aber die Stärke der erlebten negativen Emotionen davon abhängig, wie stark eine Führungsperson grundsätzlich dazu tendiert, negative Emotionen zu erleben und wie häufig sie ihre negativen Emotionen durch Emotionsregulationsstrategien so beeinflusst, dass sie angemessene Emotionen in der Situation zeigen kann.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse darauf hin, dass es bestimmte Konstellationen aus Situation und wahrgenommener Emotion geben kann, in denen Männer von der Verwendung derselben Emotionsregulationsstrategie gegenüber Frauen profitieren. So werden männliche Führungspersonen, die statt ihres Ärgers eine dissonante Emotion wie Mitgefühl ausdrücken, in Bezug auf Effizienz, Motivation und Vertrauen tendenziell günstiger beurteilt als weibliche Führungspersonen, die dieselbe Emotionsregulationsstrategie anwenden. Dieser Befund liefert einen Hinweis darauf, dass neben dem tatsächlichen Führungsverhalten weitere unbewusst und unbeabsichtigt ablaufende Prozesse die soziale Wahrnehmung bedingen. Solche

Wahrnehmungsverzerrungen könnten zur Benachteiligung von Frauen beitragen. Während die Regulation erlebten Ärgers für Männer und Frauen in gleichem Maße anstrengend und stressend ist, werden Männer für diese Anstrengung durch günstigere Bewertungen durch ihre Mitarbeiter/innen „belohnt“. Von Frauen wird diese Anstrengung hingegen als „normal“ erwartet, sie profitieren nicht zusätzlich davon, indem ihre Werte für Effizienz, Motivation und Vertrauen so wie bei den männlichen Kollegen steigen.

3. Führungskompetenz-Check

3.1. Zielsetzung

Während in der Benchmark Erhebung auf Grund der zeitlichen Beschränkungen nur kurze Selbsteinschätzungsskalen zur aufgabenbezogenen und sozialen Befähigung eingesetzt werden konnten, wurde die Befähigung im Führungskompetenz-Check ausführlicher und genauer erhoben. Zeigt sich bei der objektiven Testung der kognitiven und emotionsbezogenen Fähigkeiten kein systematischer Unterschied zwischen Frauen und Männern, ist dies ein weiterer Hinweis darauf, dass der Anteil von Personen mit Befähigungen zum Aufstieg in beiden Geschlechtsgruppen gleich ist. Dies ist für die Organisation eine weitere Begründungsgrundlage für die Forderung, dass sich der Anteil potenzieller Führungspersonen in beiden Geschlechtergruppen auch im tatsächlichen Aufstieg wiederfinden sollte.

3.2. Stichprobe

Teilnehmerkreis für den Führungskompetenz-Check waren Männer und Frauen mit und ohne Führungsfunktion. Mit den Projektpartner/innen wurden vor der Erhebung die Stichprobengröße sowie ein Quotierungsplan für die Stichprobenziehung, der den Anteil an Männern und Frauen in der Stichprobe steuert, vereinbart. Pro teilnehmender Polizei wurde eine Stichprobengröße von $N = 60$ Führungspersonen anvisiert. Im Sinne des Quotierungsplans wurde dabei ein Frauenanteil von 50% angestrebt. Angeschrieben werden sollten alle Führungspersonen, die bereits für die Erhebungen Benchmark 1 und 2 angeschrieben wurden, sowie weitere Personen mit und ohne Führungsverantwortung. Am Führungskompetenz-Check nahmen insgesamt $N = 1461$ Personen, überwiegend Beschäftigte im höheren Dienst (80%), teil (26,8% Frauen, 71,6% Männer). Diese Personenzahl entfällt in folgenden Anteilen auf die einzelnen Bundesländer bzw. die Bundespolizei: Berlin $N = 606$ (41,5%), Bundespolizei $N = 189$ (12,9%), Sachsen-Anhalt $N = 78$ (5,3%), Mecklenburg-Vorpommern $N = 286$ (19,6%), Niedersachsen $N = 79$ (5,4%) und Rheinland-Pfalz $N = 223$ (15,3%; weitere deskriptive Statistiken der Gesamtstichprobe sind Tabelle 2 und Tabelle 3 im Anhang zu entnehmen).

3.3. Methode

Im Führungskompetenz-Check wurden im Rahmen eines Online-Tests **kognitive Fähigkeiten** (numerische und verbale Intelligenz) und **emotionsbezogene Fähigkeiten** (funktionale Emotionsregulation in schwierigen Interaktionen mit Mitarbeitern/innen) erfasst. Als Kontrollvari-

ablen wurden Selbstbeschreibungsfragebögen für Persönlichkeitsfacetten erfasst (Tabelle 4 im Anhang gibt einen Überblick über zentrale Konstrukte, die im Führungskompetenz-Check erfasst wurden, die Anzahl der erfassten Items, das Antwortformat sowie Beispiel-Items).

3.4. Ergebnisse

Männer und Frauen unterscheiden sich in den Benchmark 1 und 2 Erhebungen signifikant in Bezug auf den Faktor Bildung. So ist der Anteil von Frauen mit einem (Fach-)Abitur und (Fach-)Hochschulabschluss höher als der Anteil der Männer. In der Stichprobe des Führungskompetenz-Checks finden sich jedoch keine Geschlechtsunterschiede für den Faktor Bildung mehr.

Für die verbale Intelligenz zeigen sich für Männer signifikant höhere Werte als für Frauen. Es handelt sich dabei jedoch nur um einen minimalen Unterschied zwischen den Geschlechtern (s. Abbildung 12).

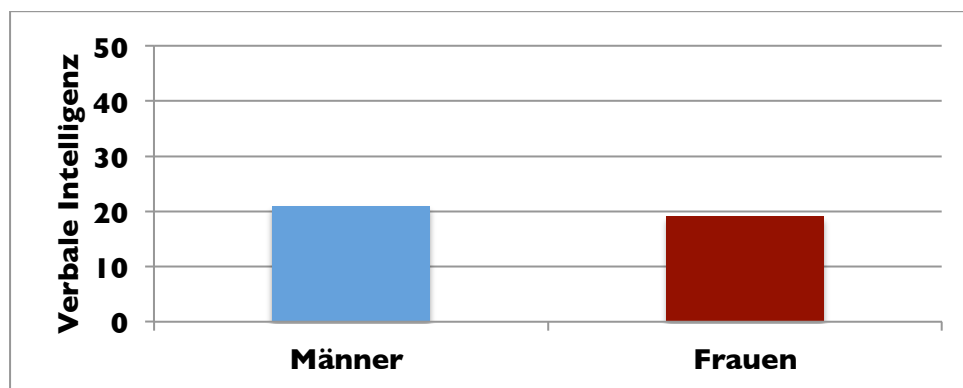


Abbildung 12 Verbale Intelligenz bei Männern und Frauen (0 = gering; 50 = hoch)

Ebenso zeigen sich für die numerische Intelligenz für Männer signifikant höhere Werte als für Frauen. Auch hier handelt es sich jedoch nur um einen minimalen Unterschied zwischen den Geschlechtern (s. Abbildung 13).

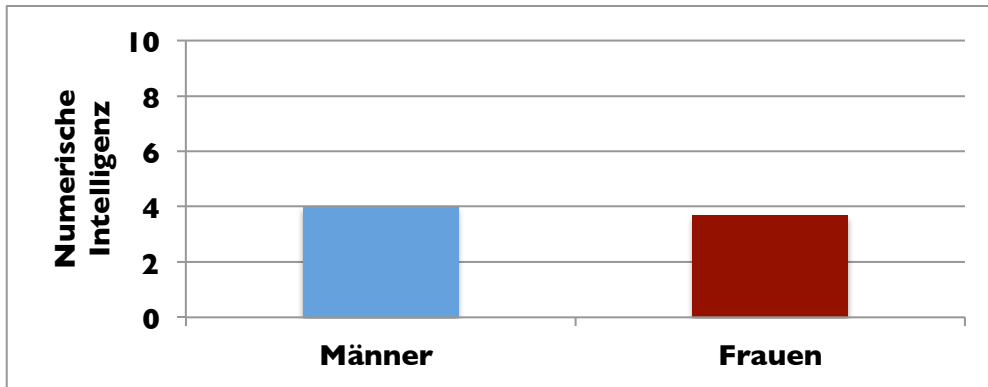


Abbildung 13 Numerische Intelligenz bei Männern und Frauen (0 = gering, 10 = hoch)

Für emotionale Kompetenz (Situations-Gedanken-Test Führung) zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern (s. Abbildung 14).



Abbildung 14 Emotionale Kompetenz bei Männern und Frauen (Situations-Gedanken-Test Führung; -100 = gering, 120 = hoch)

3.5. Zusammenfassung der Befunde aus dem Führungskompetenz-Check und Implikationen für die Praxis

Es finden sich keine bedeutsamen Geschlechtsunterschiede im Hinblick auf die kognitiven und emotionsbezogenen Fähigkeiten. Ebenso wie die Ergebnisse des Benchmarks zeigen auch die Befunde des Führungskompetenz-Checks auf, dass sich Männer und Frauen nicht systematisch im Hinblick auf basale berufsbezogene Befähigungsmerkmale unterscheiden. Der Anteil von Personen mit Befähigungen zum Aufstieg ist folglich bezogen auf die ausgewählten Befähigungsmerkmale dieser Studie in beiden Geschlechtsgruppen gleich. Frauen „können“ hiernach genauso gut Karriere machen wie ihre männlichen Kollegen. Der Anteil potenzieller Führungspersonen in beiden Geschlechtergruppen sollte sich unter sonst gleichen Bedingungen auch im tatsächlichen Aufstieg wiederfinden.

4. Führungserfolgs-Analyse

4.1. Zielsetzung

Das Ziel der Erhebung Führungserfolgs-Analyse bestand darin, kritische emotionsbezogene Faktoren für den Führungserfolg in Interaktionen mit Mitarbeitern/innen zu identifizieren und zu überprüfen, ob sich hier Unterschiede für männliche und weibliche Führungspersonen zeigen. Diese Untersuchung sollte damit die Studien zu stereotyper Wahrnehmung und stereotyper Rollenzuschreibung für weibliche und männliche Führungspersonen durch Ergebnisse aus realen Führungsinteraktionen ergänzen. Auch hier geht es darum zu überprüfen, ob weibliche Führungspersonen möglicherweise höheren Belastungen ausgesetzt sind als männliche Führungspersonen. Hierzu wurde das emotionsbezogene Anforderungsniveau für weibliche und männliche Führungspersonen quantifiziert, nach Bewältigungsstrategien (Emotionsregulation) der Führungspersonen gefragt, der Zusammenhang zwischen emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungsperson auf der einen Seite und dem Wohlbefinden der Führungspersonen auf der anderen Seite analysiert. Zudem wurde untersucht wie sich emotionsbezogenes Führungsverhalten auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen und deren Wohlbefinden auswirkt, und wie diese Zusammenhänge durch Geschlechtsstereotype beeinflusst werden.

4.2. Stichprobe

An der Führungserfolgs-Analyse nahmen Polizeibeamte/innen mit Führungsaufgaben aus unterschiedlichen Behörden der Bundesländer Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Berlin und Sachsen-Anhalt sowie der Bundespolizei teil. Mit den Projektpartner/innen wurden vor der Erhebung die Stichprobengröße sowie ein Quotierungsplan für die Stichprobenziehung, der den Anteil an Männern und Frauen in der Stichprobe steuert, vereinbart. Pro teilnehmender Polizei wurde eine Stichprobengröße von $N = 60$ Führungspersonen anvisiert. Im Sinne des Quotierungsplans wurde dabei ein Frauenanteil von 50% angestrebt. Teilnehmen sollten möglichst Personen, die auch bereits am Führungskompetenz-Check teilgenommen haben. Angeschrieben werden sollten alle Führungspersonen, die bereits für die Erhebungen Benchmark 1 und 2 und den Führungskompetenz-Check eingeladen wurden, sowie weitere Führungspersonen. Teilnehmende Führungspersonen sollten mindestens 10 ihrer Mitarbeiter/innen für die Mitarbeiter/innen-Befragung einladen. An der Führungserfolgs-Analyse beteiligten sich $N = 200$ Polizeibeamte/innen (24,5% Frauen, 75,5% Männer; 50% g.D., 50% h.D). Weitere de-

skriptive Statistiken der Stichprobe sind Tabelle 2 und Tabelle 3 im Anhang zu entnehmen. Die Anteile der einzelnen Bundesländer bzw. der Bundespolizei setzen sich wie folgt zusammen: Niedersachsen $N = 37$ (18,5%), Rheinland-Pfalz $N = 31$ (15,5%), Berlin $N = 92$ (46%), Sachsen-Anhalt $N = 8$ (4%) und Bundespolizei $N = 32$ (16%).

Neben den Führungspersonen nahmen deren insgesamt 1147 Mitarbeiter/innen (26% Frauen, 74% Männer) an der Führungserfolgs-Analyse teil. Die Anteile der einzelnen Bundesländer bzw. der Bundespolizei setzen sich wie folgt zusammen: Niedersachsen $N = 262$ (22,8%), Rheinland-Pfalz $N = 199$ (17,3%), Berlin $N = 463$ (40,4%), Sachsen-Anhalt $N = 35$ (3,1%) und Bundespolizei $N = 188$ (16,4%).

4.3. Methoden

Basis für diese Datenerhebung war eine Onlinebefragung, in der die Führungspersonen Angaben zu ihren **emotionalen Anforderungen** (Häufigkeit emotionaler Arbeitsanforderungen Ausdruck von Emotionen, emotionale Dissonanz), **Strategien der Emotionsregulation** (Deep Acting (aktive Veränderung von aktuell erlebten Emotionen, die den in einer Situation geforderten Emotionen nicht entsprechen, so dass man die Emotion fühlt, die ausgedrückt werden soll), Surface Acting (es wird nach außen „so getan“, als ob man die in der Situation geforderte Emotion auch innerlich erlebt), und Automatic Regulation (spontaner Ausdruck von aktuell erlebten Emotionen, weil die erlebten Emotionen mit den in der Situation geforderten Emotionen übereinstimmen) und ihrem **Wohlbefinden** (erlebte Emotionen bei der Arbeit, kompensatorische Anstrengung, Burnout) machten. Die Führungspersonen wurden gebeten einen Fragebogen an mindestens 10 ihrer Mitarbeiter/innen weiterzugeben. In diesem Fragebogen wurden die Mitarbeiter/innen zu ihrer **Performanz** (aufgabenbezogene Performanz, soziale Unterstützung anderer) und ihrem **Wohlbefinden** (Arbeitsengagement) befragt (Tabelle 4 im Anhang gibt einen Überblick über zentrale Konstrukte, die in der Führungserfolgs-Analyse erfasst wurden, die Anzahl der erfassten Items, das Antwortformat sowie Beispiel-Items).

4.4. Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst 1) die emotionsbezogenen Anforderungen der Führungspersonen quantifiziert. Anschließend wird 2) der Zusammenhang zwischen emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungsperson und 3) der Zusammenhang zwischen emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien mit dem Wohlbe-

finden der Führungsperson dargestellt. Danach werden 4) Performanz und Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen quantifiziert und die Zusammenhänge zwischen emotionsbezogenem Führungsverhalten und Performanz und Wohlbefinden dargestellt. Sofern sich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungspersonen finden, werden diese in der Ergebnisdarstellung berichtet.

Emotionsbezogene Anforderungen an Führungspersonen

Führungspersonen bei der Polizei erleben am häufigsten die Anforderung positive Emotionen (z.B. Freundlichkeit und Sympathie) und neutrale Emotionen (z.B. Sachlichkeit) in Interaktionen mit ihren Mitarbeiter/innen zu zeigen (s. Abbildung 15).

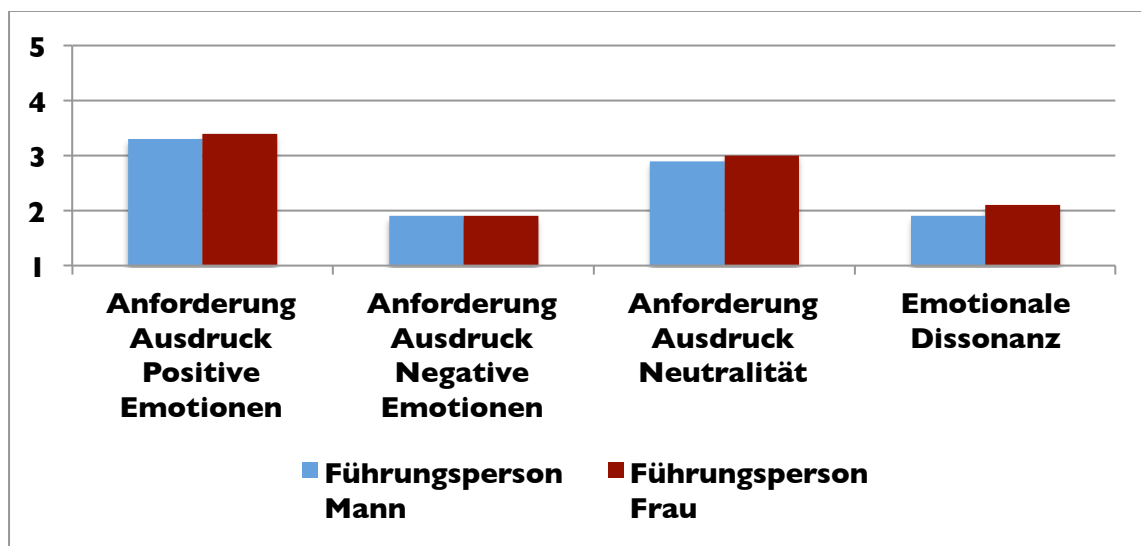


Abbildung 15 Häufigkeit der Emotionalen Anforderungen an Führungspersonen (1= sehr selten/nie gezeigt, 3 = gelegentlich [etwa einmal pro Tag], 5 = sehr oft [mehrmals pro Stunde])

Führungspersonen erleben diese Anforderungen täglich und dabei gibt es weder bei der Häufigkeit positive noch bei der Häufigkeit neutrale Emotionen Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen. Am wenigsten häufig erleben Führungspersonen die Anforderung negative Emotionen (z.B. Ärger, Strenge) gegenüber ihren Mitarbeiter/innen zu zeigen. Führungspersonen müssen ca. einmal pro Woche negative Emotionen zeigen, um ihre Führungsarbeit erfolgreich bewältigen zu können. Auch hier findet sich kein Unterschied zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen. Dieses Ergebnis wird ebenso aus Sicht der Mitarbeiter/innen widerspiegelt. Mitarbeiter/innen nehmen bei ihren Führungspersonen am

häufigsten positive und neutrale Emotionen und am wenigsten häufig negative Emotionen wahr.

Die Anforderung emotionale Dissonanz (d.h. es besteht ein Widerspruch zwischen den ausgedrückten und den in der Situation geforderten Emotionen) erleben Führungspersonen etwa einmal wöchentlich. Emotionale Dissonanz ist ein starker Stressor, der sich negativ auf das Wohlbefinden (z.B. Burnout) auswirkt. Hier finden sich signifikante Unterschiede, Frauen erleben etwas häufiger emotionale Dissonanz im Umgang mit ihren Mitarbeitern/innen als Männer in Führungspositionen.

Emotionsbezogene Anforderungen und Bewältigungsstrategien von Führungspersonen

Die Führungspersonen können verschiedene Strategien zur Regulation ihrer Emotionen nutzen, um den emotionsbezogenen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. In der Häufigkeit der genutzten Strategien finden sich keine Geschlechtsunterschiede (s. Abbildung 16).

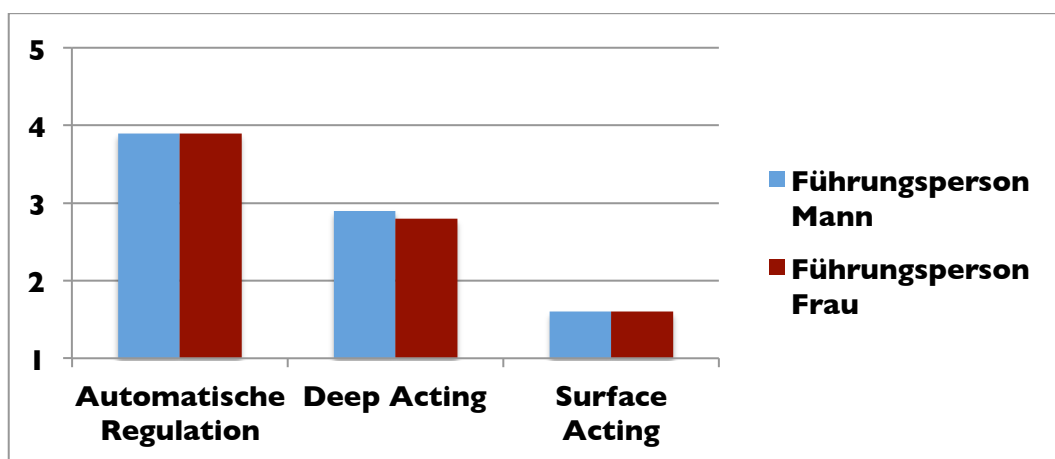


Abbildung 16 Häufigkeit von Regulationsstrategien von Führungspersonen (1 = sehr selten/nie; 5 =sehr oft)

So zeigen die Führungspersonen am häufigsten spontan die Emotion, die sie gerade erleben, d.h. sie regulieren ihre Emotionen automatisch. Allerdings ist es für Führungspersonen manchmal notwendig, eine Diskrepanz zwischen angemessenen und erlebten Emotionen (s. emotionale Dissonanz) im Umgang mit ihren Mitarbeitern/innen zu reduzieren. Dabei wählen die Führungspersonen günstigere Deep Acting Strategien deutlich häufiger als ungünstigere Surface Acting Strategien. Bei Deep Acting Strategien wird versucht, aktiv die eigenen Emotionen so zu beeinflussen (z.B. durch Perspektivenübernahme der Mitarbeiter/innen-Rolle),

dass sie zu den in der Situation geforderten Emotionen passen. Bei Surface Acting Strategien wird lediglich nach außen „so getan“, als ob man die angemessene Emotion auch innerlich erlebt. Führungspersonen scheint es demnach wichtig zu sein, die angemessenen Emotionen gegenüber den Mitarbeitenden nicht einfach nur auszudrücken, sondern auch tatsächlich zu erleben.

Die Wahl der Emotionsregulationsstrategie hängt mit den emotionalen Arbeitsanforderungen der Führungsperson zusammen:

Die Emotionsregulationsstrategie Automatische Regulation hängt:

- negativ mit der Anforderung emotionale Dissonanz zusammen, d.h. Führungspersonen, die häufiger einen Widerspruch zwischen ihren erlebten und geforderten Emotionen erleben, nutzen auch weniger häufig die Strategie automatische Regulation,
- nicht mit den Anforderungen positive bzw. negative Emotionen zu zeigen zusammen,
- bei Männern negativ mit der Anforderung Neutralität zusammen, d.h. wenn männliche Führungspersonen die Anforderung Neutralität selten erleben, nutzen sie häufiger die Strategie automatische Regulation; für Frauen findet sich hingegen kein Zusammenhang.

Die Emotionsregulationsstrategie Deep Acting hängt:

- positiv mit den Anforderungen positive und negative Emotionen zu zeigen zusammen,
- nicht mit den Anforderungen Neutralität bzw. emotionale Dissonanz zusammen.

Die Emotionsregulationsstrategie Surface Acting hängt:

- positiv mit der Anforderung emotionale Dissonanz zusammen, d.h. wenn häufiger emotionale Dissonanz erlebt wird, wird häufiger Surface Acting als Regulationsstrategie gewählt. Zudem wird dieser Zusammenhang noch durch das Geschlecht der Führungsperson beeinflusst. Bei Frauen ist dieser Effekt deutlich stärker (s. Abbildung 17),
- nicht mit den Anforderungen positive, negative und neutrale Emotionen zu zeigen zusammen.

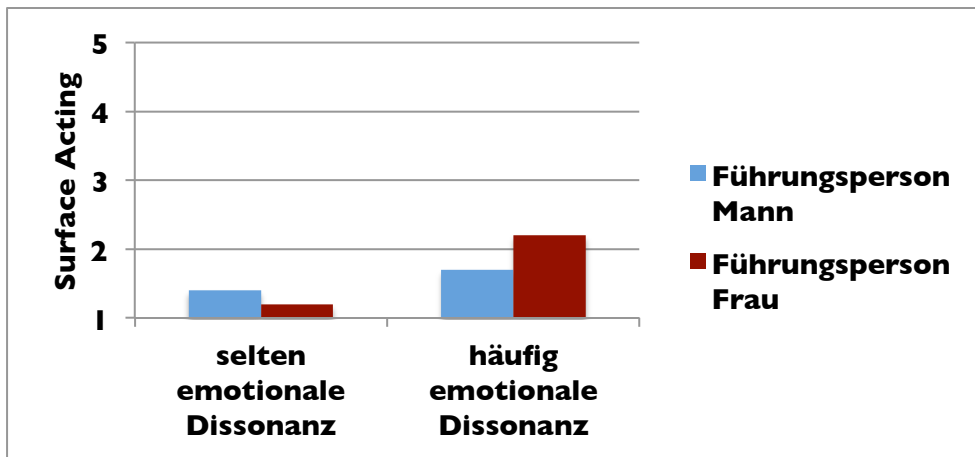


Abbildung 17 Emotionale Dissonanz und Surface Acting in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = sehr selten/nie; 5 = sehr oft)

Der Einfluss von emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien auf das Wohlbefinden von Führungspersonen

Das Wohlbefinden der Führungspersonen wurde mittels vier Indikatoren erhoben. Mit kompensatorischer Anstrengung wurde erfasst, wie viel Anstrengung von Führungspersonen in Mitarbeiter/innen-Interaktionen aufgebracht werden muss, um solche Interaktionen erfolgreich zu gestalten. Weiter wurden die Burnout-Aspekte emotionale Erschöpfung (das Ausmaß, in dem man sich durch seine Arbeit emotional erschöpft, müde und ausgebrannt fühlt) und Zynismus (das Ausmaß, indem man gleichgültig und distanziert zur Arbeit steht) erfasst. Zuletzt wurden noch das Erleben von positiven und negative Emotionen bei der Arbeit als Indikatoren für Wohlbefinden genutzt. Zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen finden sich dabei auf allen Indikatoren keine Unterschiede, d.h. Führungsarbeit scheint zunächst im Durchschnitt gleich anstrengend für Männer und Frauen zu sein (s. Abbildungen 18 und 19).

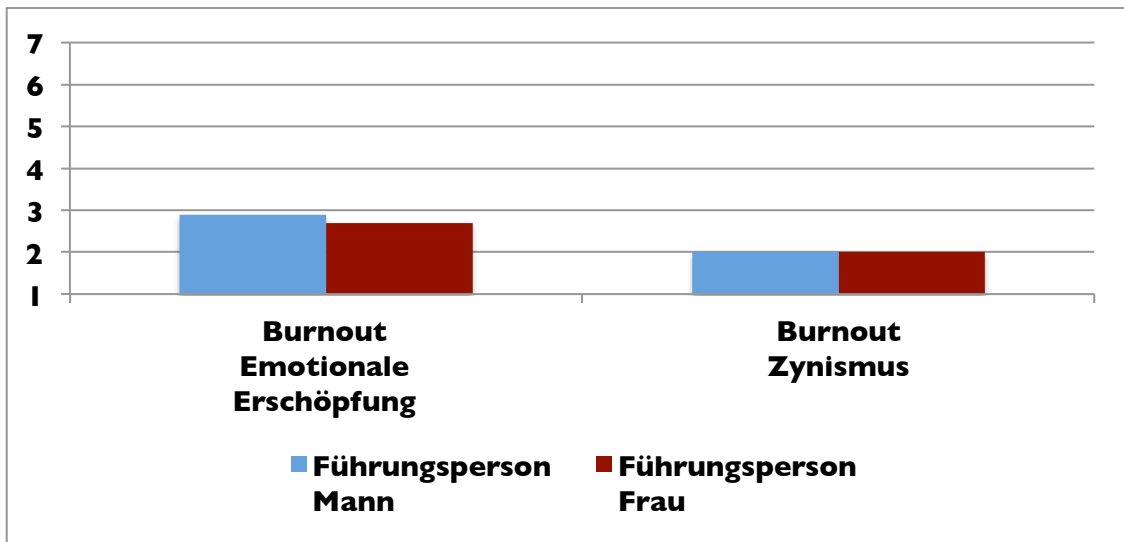


Abbildung 18 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = nie; 4 = regelmäßig [ein paar mal im Monat]; 7 = immer [jeden Tag])

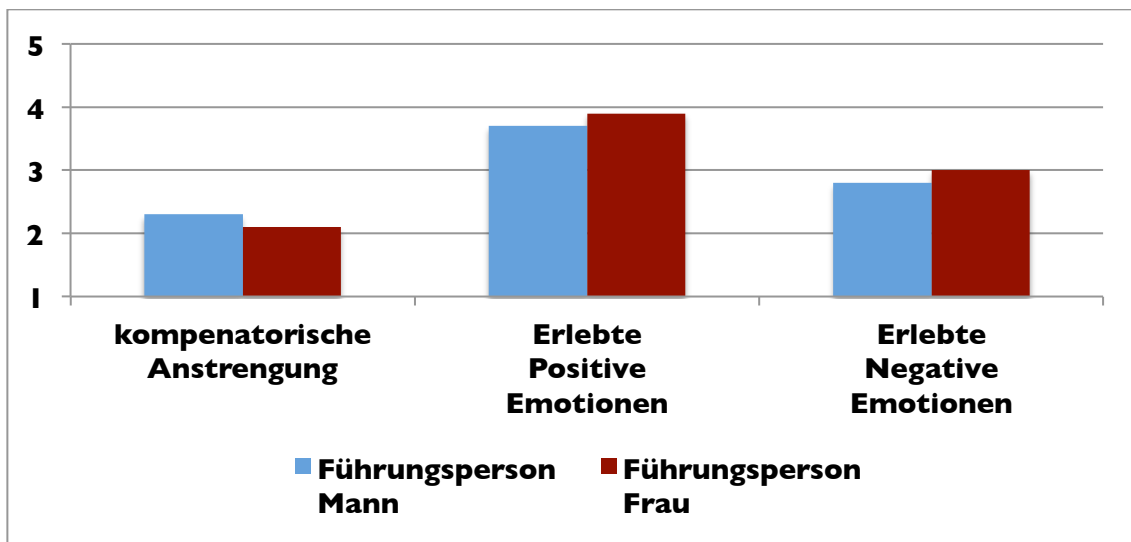


Abbildung 19 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer)

Emotionsbezogene Anforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungsperson hängen dabei folgendermaßen mit dem eigenen Wohlbefinden zusammen:

Die Emotionsregulationsstrategien Automatische Regulation und Deep Acting hängen:

- positiv mit dem Erleben von positiven Emotionen, und
- nicht mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) und kompensatorischer Anstrengung zusammen.

Die Emotionsregulationsstrategie Surface Acting hängt:

- positiv mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) zusammen,
- positiv mit dem Erleben negativer Emotionen zusammen,
- bei Männern positiv mit kompensatorischer Anstrengung zusammen; hier zeigt sich, dass die kompensatorische Anstrengung bei Männern größer wird, je mehr Surface Acting sie betreiben. Bei Frauen findet sich dieser Effekt nicht. Für Frauen in Führungspositionen ist die Anstrengung immer gleich hoch, egal ob sie selten oder häufig die Strategie Surface Acting nutzen (siehe Abbildung 20).

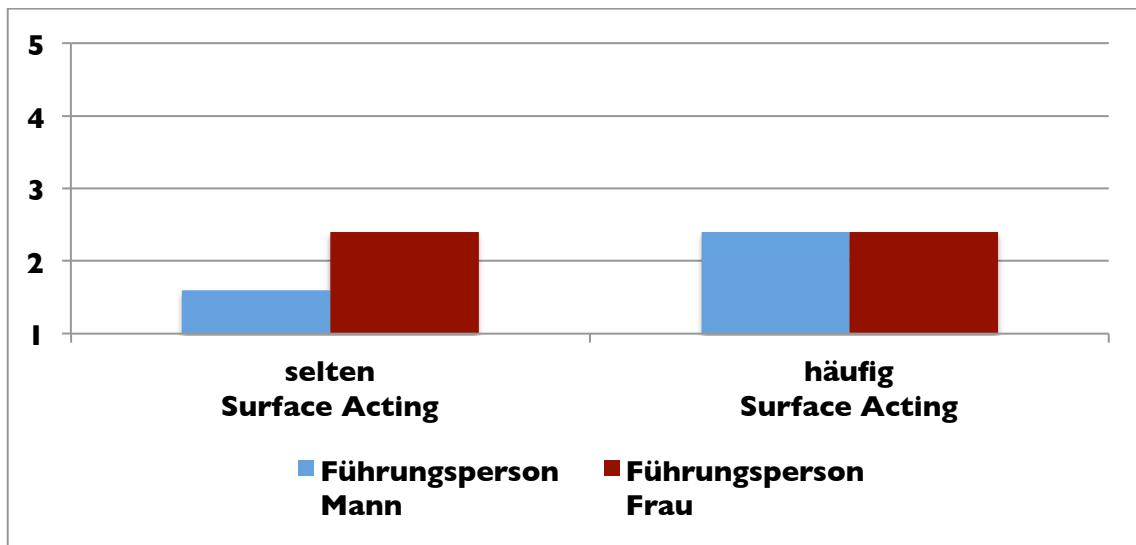


Abbildung 20 Surface Acting und Kompensatorische Anstrengung in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer)

Die emotionale Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängt:

- positiv mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) und kompensatorischer Anstrengung,
- positiv mit dem Erleben negativer Emotionen, und
- negativ mit dem Erleben positiver Emotionen zusammen.

Die emotionale Arbeitsanforderung Ausdruck positiver Emotionen hängt:

- positiv mit dem Erleben positiver Emotionen bei der Arbeit, und
- nicht mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) und kompensatorischer Anstrengung zusammen.

Die emotionale Arbeitsanforderung Ausdruck negativer Emotionen hängt:

- negativ mit dem Erleben positiver Emotionen bei der Arbeit, und
- nicht mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) und kompensatorischer Anstrengung zusammen.

Die emotionale Arbeitsanforderung Ausdruck von Neutralität hängt:

- positiv mit Burnout (Zynismus und emotionale Erschöpfung) und kompensatorischer Anstrengung,
- positiv mit dem Erleben negativer Emotionen, und
- negativ mit dem Erleben positiver Emotionen zusammen.

Der Einfluss von emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiter/innen haben Angaben zu ihrer Performanz (aufgabenbezogene Performanz, Unterstützung von Führungspersonen und Kollegen/innen) und ihrem Wohlbefinden (Arbeitsengagement, erlebte Emotionen bei der Arbeit) gemacht. Deskriptiv zeigen sich keine Unterschiede in Leistungsfähigkeit (s. Abbildung 21) und Wohlbefinden (Arbeitsengagement) zwischen Mitarbeiter/innen von Frauen im Vergleich zu Mitarbeiter/innen von Männern in Führungspositionen.

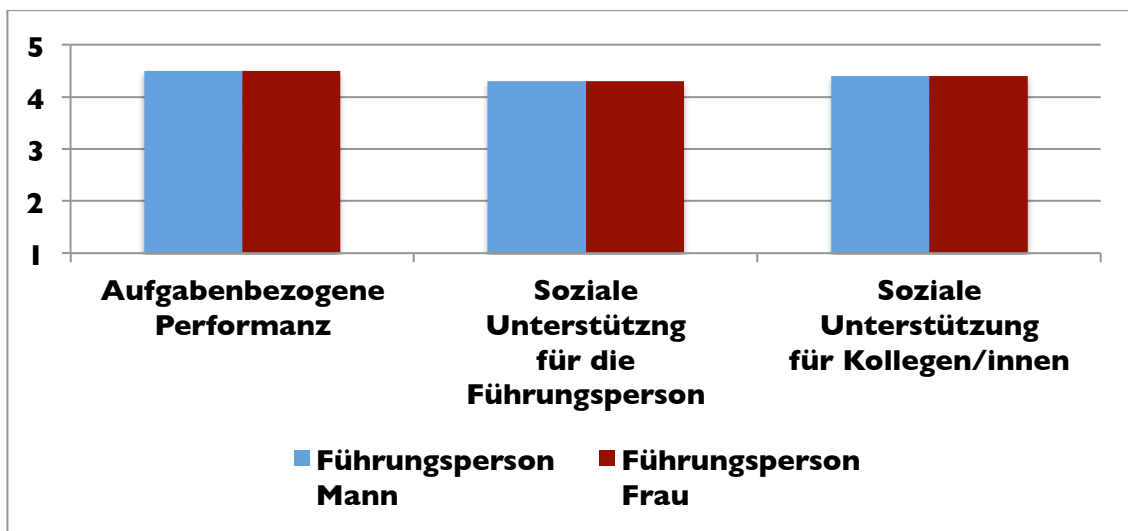


Abbildung 21 Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = trifft gar nicht zu/nie; 5 = trifft völlig zu/immer)

Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien der Führungspersonen mit der Performanz und dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter/innen berichtet. Dabei werden nur die Befunde für die Anforderung emotionale Dissonanz berichtet, da sich in der Häufigkeit dieser Anforderung ein Geschlechtsunterschied zeigte (s.o.).

Die Emotionsregulationsstrategie Surface Acting hängt:

- bei weiblichen Führungspersonen negativ mit aufgabenbezogener Performanz zusammen, d.h. die aufgabenbezogene Performanz der Mitarbeiter/innen von weiblichen Führungspersonen sinkt, je mehr Surface Acting sie betreiben. Bei den Mitarbeiter/innen von männlichen Führungspersonen findet sich dieser Effekt nicht, d.h. für Männer in Führungspositionen ist es im Hinblick auf die aufgabenbezogene Performanz ihrer Mitarbeiter/innen unbedeutsam, ob sie selten oder häufig die Strategie Surface Acting nutzen.
- bei männlichen Führungspersonen positiv mit sozialer Unterstützung der Führungsperson und der Kollegen/innen zusammen, d.h. die Mitarbeiter/innen von männlichen Führungspersonen, die häufiger Surface Acting Strategien im Umgang mit ihren Mitarbeiter/innen nutzen, berichten einen Anstieg in ihrer sozialen Unterstützung für ihre Führungsperson und ihre Kollegen/innen. Es handelt sich hierbei jedoch um einen sehr kleinen Effekt. Bei Mitarbeiter/innen von Frauen haben diese Anforderungen keinen Effekt.
- bei männlichen Führungspersonen positiv, bei weiblichen Führungspersonen jedoch negativ mit dem Arbeitsengagement zusammen, d.h. die häufige Nutzung von Surface Acting führt zu einem Anstieg im Arbeitsengagement bei Mitarbeiter/innen von männlichen Führungspersonen, aber zu einem Rückgang im Arbeitsengagement bei Mitarbeiter/innen von weiblichen Führungspersonen.

Die emotionale Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängt:

- negativ mit aufgabenbezogener Performanz zusammen, d.h. Führungspersonen, die häufiger emotionale Dissonanz in Interaktionen mit ihren Mitarbeitern/innen erleben, haben Mitarbeiter/innen, die sich selbst in ihrer aufgabenbezogenen Performanz niedriger einschätzen,
- negativ mit sozialer Unterstützung der Führungsperson zusammen, d.h. Führungspersonen, die häufiger emotionale Dissonanz in Interaktionen mit ihren Mitarbei-

tern/innen erleben, erhalten weniger soziale Unterstützung von ihren Mitarbeiter/innen,

- negativ mit Arbeitsengagement der Mitarbeiter/innen zusammen.

Für die Regulationsstrategien automatische Regulation und Deep Acting wurden keine Zusammenhänge zu Performanz und Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen gefunden.

4.5. Zusammenfassung der Befunde aus der Führungserfolgs-Analyse und Implikationen für die Praxis

Die Befunde weisen auf Unterschiede in den emotionsbezogenen Anforderungen für Frauen und Männer in Führungspositionen hin. Emotionsbezogene Führungsanforderungen sind dabei gekennzeichnet durch den häufigen Ausdruck von positiven Emotionen und von Neutralität. Während die Anforderung Ausdruck positiver Emotionen nicht mit negativen, sondern tendenziell eher mit positiven Konsequenzen in Bezug auf das Wohlbefinden der Führungsperson verbunden zu sein scheint, ist die Anforderung Ausdruck von Neutralität mit vermehrter Anstrengung, dem Erleben negativer Emotionen und Burnout verbunden.² Der Ausdruck von Neutralität wird von Führungspersonen also als Stressor erlebt, der in Interaktionen mit Mitarbeiter/innen häufig wahrgenommen wird. Die Anforderung Ausdruck negativer Emotionen tritt deutlich weniger häufig auf. Während sich für die genannten Anforderungen keine Geschlechtsunterschiede finden, zeigt sich ein Geschlechtseffekt für die emotionale Dissonanz: Diese Anforderung wird häufiger von Frauen als von Männern in Führungspositionen erlebt. Dies kann eine Barriere für Frauen darstellen, da das häufigere Erleben von emotionaler Dissonanz mit Kosten verbunden ist. So findet sich zum einen ein Zusammenhang zwischen emotionaler Dissonanz und dem Wohlbefinden der Führungsperson: Wird von der Führungsperson häufig die Anforderung emotionale Dissonanz wahrgenommen, kommt es häufiger zu vermehrter Anstrengung, dem Erleben negativer Emotionen und Burnout. Zum anderen zeigt sich ein Zusammenhang zwischen emotionaler Dissonanz und Performanz sowie Wohlbefinden auf Seite der Mitarbeiter/innen: Wird von der Führungsperson häufig die Anforderung emotionale Dissonanz erlebt, kommt es auf Seite der Mitarbeiter/innen zu einer

² Zwar lassen unsere Ergebnisse generell keine Aussagen über die Ursache-Wirkungs-Beziehung dieser Zusammenhänge zu und es ist nicht auszuschließen, dass die Wahrnehmung emotionaler Arbeitsanforderungen durch das Wohlbefinden der Führungsperson bedingt wird. Dennoch scheint eine Interpretation der Befunde in Richtung der Wirkung von emotionalen Arbeitsanforderungen auf das Wohlbefinden eine plausible Erklärung zu sein. Diese Anmerkung gilt auch für alle nachfolgend berichteten Zusammenhänge.

geringeren aufgabenbezogenen Performanz, weniger sozialer Unterstützung der Führungsperson und einem geringeren Arbeitsengagement.

Männliche und weibliche Führungspersonen unterscheiden sich nicht in der Nutzung verschiedener Emotionsregulationsstrategien. Am häufigsten werden die Strategien Automatische Regulation (spontanes Zeigen erlebter Emotionen) und Deep Acting (aktive Beeinflussung erlebter Emotionen und Anpassung an situativ erforderliche Emotion) angewandt. Die Befunde zeigen, dass diese Strategien deutlich günstiger sowohl in Bezug auf das eigene Wohlbefinden als auch im Hinblick auf Performanz und Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen sind als die Strategie Surface Acting (Emotion wird nur „nach außen“ gezeigt, jedoch nicht empfunden). So hängt Surface Acting mit einem geringeren Wohlbefinden der Führungsperson (Erleben negativer Emotionen, Burnout) zusammen. Ob sich Surface Acting auch negativ auf Performanz sowie Wohlbefinden auf Seite der Mitarbeiter/innen auswirkt, ist allerdings abhängig vom Geschlecht der Führungsperson. Während Surface Acting bei weiblichen Führungspersonen mit negativen Effekten auf Mitarbeiter/innen-Seite verbunden ist (geringere aufgabenbezogene Performanz, geringeres Arbeitsengagement), finden sich für männliche Führungspersonen keine negativen und teilweise sogar positive Effekte (höhere soziale Unterstützung für Führungsperson und Kollegen/innen, mehr Arbeitsengagement). Strategien der Emotionsarbeit können also unterschiedliche Effekte auf Mitarbeiter/innen haben, je nachdem ob sie von männlichen oder weiblichen Führungspersonen angewandt werden. Eine mögliche Erklärung für den günstigeren Effekt von Surface Acting bei der Nutzung durch männliche Führungspersonen ist, dass von Frauen stärker ein authentischer Ausdruck von Emotionen erwartet wird und das Zeigen nicht empfundener Emotionen folglich negativ von Mitarbeiter/innen wahrgenommen und bewertet wird. Somit werden an weibliche Führungspersonen auch bei der Auswahl geeigneter Emotionsregulationsstrategien größere Anforderungen gestellt. Interessanterweise findet sich auch ein Zusammenhang zwischen emotionalen Arbeitsanforderungen und der Wahl der Emotionsregulationsstrategie. So wird bei höherer emotionaler Dissonanz – insbesondere von Frauen – häufiger die ungünstige Strategie Surface Acting gewählt.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Führungserfolgs-Analyse, dass weibliche Führungspersonen in Interaktionen mit Mitarbeiter/innen stärkeren Belastungen ausgesetzt sind. Zum einen empfinden sie mehr emotionale Dissonanz, die – wie unsere Ergebnisse zeigen – als Stressor wirkt. Zum anderen entstehen für Frauen Nachteile bei der Verwendung bestimmter Emotionsregulationsstrategien (Surface Acting), während sich für Männer bei der Nutzung

solcher Strategien keine Nachteile oder sogar Vorteile ergeben. Diese emotionsbezogenen Belastungen können für Frauen eine zusätzliche Barriere, die bereits durch die Assoziation der Führungsrolle mit dem männlichen Geschlechtsstereotyp besteht, darstellen, die sie von einem Aufstieg in höhere Führungspositionen abhält oder bei erfolgtem Aufstieg einen weiteren Stressor darstellt. Die Ergebnisse der Führungserfolgs-Analyse weisen darauf hin, dass Frauen von einem Training emotionaler Kompetenzen profitieren könnten. In einem solchen Training könnten Emotionsregulationsstrategien eingeübt werden, anhand derer eine situativ ungeeignete Emotion aktiv beeinflusst und somit das Ausmaß emotionaler Dissonanz reduziert werden kann.

5. Führungsinteraktions-Analyse

5.1. Zielsetzung

In diesem Studienteil wurden konkrete Interaktionen zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeiter/innen betrachtet. Auch hier sollten in einem ersten Schritt emotionsbezogene Anforderungen und Regulationsstrategien für Frauen und Männer in Führungspositionen und mögliche Geschlechtsunterschiede identifiziert werden. Weiter wurden die emotionsbezogenen Anforderungen und Regulationsstrategien der Führungsperson in Beziehung mit der erlebten Interaktionsqualität und dem Wohlbefinden auf Seiten der Führungspersonen sowie auf Seiten der Mitarbeiter/innen gesetzt. Unterschiede hier können möglicherweise mittelbar ein Hemmnis für Karrieren von Frauen darstellen. Untersucht wurden daher die wechselseitigen Einflüsse von emotionsbezogenem Führungsverhalten und emotionsbezogenen Reaktionen des Geführten, getrennt für männliche und weibliche Führungspersonen.

5.2. Stichprobe

Teilnehmerkreis für die Führungsinteraktions-Analyse waren Führungspersonen und deren Mitarbeiter/innen. Mit den Projektpartner/innen wurden vor der Erhebung die Stichprobengröße sowie ein Quotierungsplan für die Stichprobenziehung, der den Anteil an Männern und Frauen in der Stichprobe steuert, vereinbart. Pro teilnehmender Polizei wurde eine Stichprobengröße von $N = 40$ Führungspersonen und deren Mitarbeiter/innen anvisiert. Im Sinne des Quotierungsplans wurde dabei ein Frauenanteil von 50% angestrebt. Teilnehmen sollten möglichst Personen, die auch bereits an den Erhebungen Benchmark 1 und/oder Benchmark 2, dem Führungskompetenz-Check sowie der Führungserfolgs-Analyse teilgenommen haben. Angeschrieben werden sollten alle Führungspersonen, die bereits für die Führungserfolgs-Analyse eingeladen wurden. Teilnehmende Führungspersonen sollten mindestens 20 Interaktionen protokollieren und die entsprechenden Mitarbeiter/innen ebenfalls zur Teilnahme an der Mitarbeiter/innen-Befragung einladen. An der Führungsinteraktions-Analyse nahmen $N = 124$ Führungspersonen (29,4% Frauen, 70,6% Männer) des gehobenen Dienstes (55%) und des höheren Dienstes (45%) teil (weitere demographische Auswertungen finden sich in Tabelle 2 im Anhang). Insgesamt wurden 588 Interaktionen von den Führungspersonen erfasst. Die Interaktionen entfallen in folgenden Anteilen auf die einzelnen Bundesländer bzw. die Bundespolizei: Niedersachsen $N = 171$ (29,1%), Rheinland-Pfalz $N = 190$ (32,3%), Berlin $N = 66$ (11,2%), Sachsen-Anhalt $N = 15$ (2,6%) und Bundespolizei $N = 146$ (24,8%). Zudem beteilig-

ten sich 720 Mitarbeiter/innen³ an der Interaktionsanalyse (25,6% Frauen, 74,4% Männer), die in folgenden Anteilen auf die einzelnen Bundesländer bzw. die Bundespolizei entfallen: Niedersachsen $N = 221$ (30,7%), Rheinland-Pfalz $N = 221$ (28,9%), Berlin $N = 31$ (4,3%), Sachsen-Anhalt $N = 2$ (0,3%) und Bundespolizei $N = 258$ (35,8%). Insgesamt ergeben sich 437 Interaktionen, bei denen pro Führungsperson mindestens 2 Interaktionen mit Mitarbeiter/innen vorliegen.

5.3. Methoden

Die Führungsperson und der/die Mitarbeiter/in wurden aufgefordert, eine konkrete gemeinsame Interaktion zu beschreiben. Führungspersonen machten unmittelbar nach dem Gespräch mit ihrem/r Mitarbeiter/in Angaben zu **emotionsbezogenen Anforderungen** (emotionale Dissonanz) in der Interaktion, ihren gewählten **Emotionsregulationsstrategien** (Unterdrückung vs. Neubewertung der Emotionen) und **allgemeinen situativen Merkmalen**. Daneben schätzten die Führungspersonen, die **erlebte Belastung durch die Interaktion** und die **eigene Stimmung nach der Interaktion** ein, beides Indikatoren für das Wohlbefinden. Die Führungspersonen wurden gebeten, mehrere Interaktionen mit Mitarbeiter/innen zu dokumentieren. Die Mitarbeiter/innen schätzten unmittelbar nach dem Gespräch die **Interaktionsqualität**, die **erlebte Belastung durch die Interaktion** sowie die **Stimmung nach der Interaktion** ein (Tabelle 4 im Anhang gibt einen Überblick über zentrale Konstrukte, die in der Führungsinteraktions-Analyse erfasst wurden, die Anzahl der erfassten Items, das Antwortformat sowie Beispiel-Items).

5.4. Ergebnisse

Es zeigt sich, dass der Anlass der Interaktion einen starken Einfluss auf das emotionale Erleben der Mitarbeiter/innen und Führungspersonen hat. So zeigen sich bei positiven Gesprächsanlässen eine höhere wahrgenommene Interaktionsqualität und eine stärker positive und weniger negative Stimmung nach der Interaktion als bei neutralen Gesprächsanlässen. Ein umgekehrtes Muster findet sich für negative Gesprächsanlässe. Daher wurde in den nachfolgend berichteten Analysen für den Gesprächsanlass kontrolliert. Alle Faktoren, für die im Folgenden ein Einfluss auf Erleben und Verhalten von Mitarbeiter/innen und Führungspersonen be-

³ Die größere Anzahl an Interaktionen auf Seite der Mitarbeiter/innen lässt sich dadurch erklären, dass Führungspersonen zwar den Fragebogen an ihre Mitarbeiter/innen austeilten, es jedoch selbst versäumten, ihren Fragebogen zu dieser Interaktion auszufüllen.

richtet wird, haben somit einen zusätzlichen Effekt, d.h. können auf Unterschiede in emotionaler Dissonanz oder in den Regulationsstrategien von Führungspersonen zurückgeführt werden. In unseren Analysen differenzierten wir auch zwischen dem Geschlecht der Führungspersonen in Kombination mit dem Geschlecht des/der Mitarbeiters/in, d.h. wir prüften, ob Unterschiede männlicher Führungspersonen mit männlichen vs. weiblichen Mitarbeitern im Vergleich zu weiblichen Führungspersonen mit männlichen vs. weiblichen Mitarbeitern vorliegen. Es zeigte sich jedoch für männliche und weibliche Führungspersonen kein Unterschied für Dyaden gleichen Geschlechts bzw. gemischte Dyaden.

Emotionsbezogene Anforderungen Bewältigungsstrategien von Führungspersonen in Interaktionen

Die Ergebnisse der Führungsinteraktions-Analyse zeigen, dass sich für Frauen und Männer in Führungspositionen unterschiedliche emotionsbezogene Anforderungen in Interaktionen mit ihren Mitarbeiter/innen ergeben. So erleben Frauen in Interaktionen mit Mitarbeiter/innen etwas mehr emotionale Dissonanz als Männer (s. Abbildung 22).

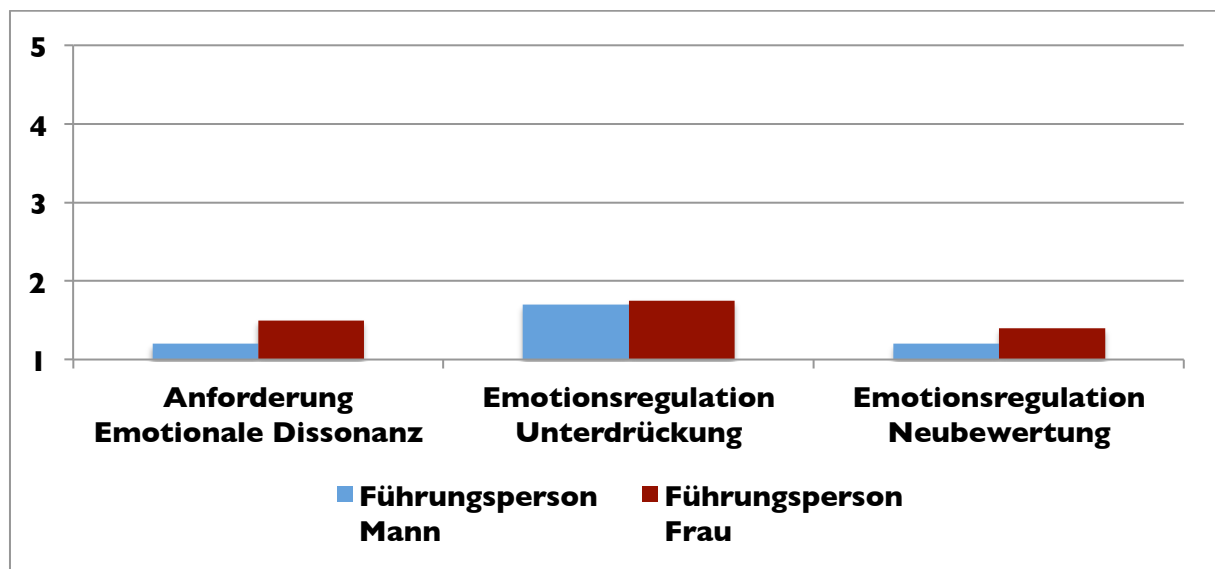


Abbildung 22 Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz und Regulationsstrategien von Führungspersonen (1 = gar nicht; 5 = äußerst)

Bei der Emotionsregulationsstrategie Unterdrückung (d.h. Emotionen, die in der Interaktion unpassend sind, werden nicht ausgedrückt) findet sich kein Unterschied zwischen Frauen und

Männern. Die Regulationsstrategie Neubewertung⁴ (d.h. es wird versucht die für die Interaktion passenden Emotionen aktiv herzustellen und auszudrücken, indem über eine Situation anders gedacht wird) nutzen Frauen in Führungspositionen dagegen stärker als Männer.

Der Einfluss von emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien auf das Wohlbefinden von Führungspersonen

Das Wohlbefinden der Führungspersonen wurde mittels drei Indikatoren erhoben. Mit Belastungserleben wurde erfasst, wie anstrengend und belastend die aktuelle Mitarbeiter/innen-Interaktion erlebt wurde. Zudem wurden noch das Erleben von positiver und negativer Stimmung nach der Interaktion als Wohlbefindensindikatoren genutzt. Frauen in Führungspositionen erreichen dabei auf allen Indikatoren etwas höhere Werte als Männer. Die Unterschiede im Belastungserleben und in der negativen Stimmung sind dabei signifikant, der Unterschied in der positiven Stimmung nicht. Das heißt Führungsarbeit scheint zunächst im Durchschnitt etwas anstrengender für Frauen als für Männer zu sein (s. Abbildung 23).

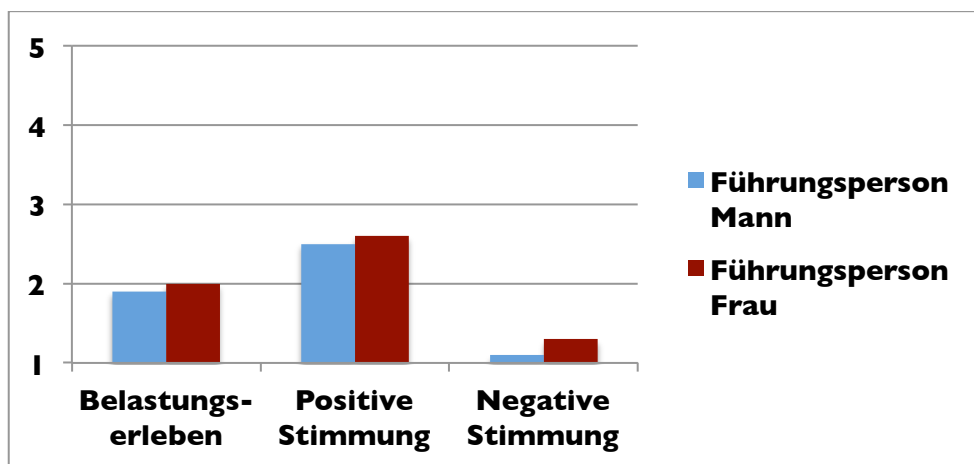


Abbildung 23 Wohlbefinden in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = garn nicht; 5 = äußerst)

Die Emotionsregulationsstrategien und die emotionsbezogene Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängen folgendermaßen mit dem Wohlbefinden der Führungsperson zusammen:

Die Emotionsregulationsstrategie Unterdrückung von Emotionen hängt:

- negativ mit dem Belastungserleben zusammen,

⁴ Die Strategie Neubewertung weist konzeptuell eine hohe Ähnlichkeit zu der Strategie Deep Acting auf, die im Rahmen der Führungserfolgs-Analyse (siehe Kapitel 4) erfasst wurde.

- nicht mit positiver bzw. negativer Stimmung nach der Interaktion zusammen.

Die Emotionsregulationsstrategie Neubewertung hängt:

- negativ mit dem Belastungserleben zusammen,
- negativ mit positiver Stimmung und positiv mit negativer Stimmung nach der Interaktion zusammen.

Die emotionsbezogene Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängt:

- positiv mit dem Belastungserleben zusammen, d.h. das Belastungserleben von Führungspersonen steigt, je mehr emotionale Dissonanz sie in einer Interaktion mit einem/r Mitarbeiter/in erleben. Zudem ist dieser Effekt deutlich stärker für Frauen (s. Abbildung 24),

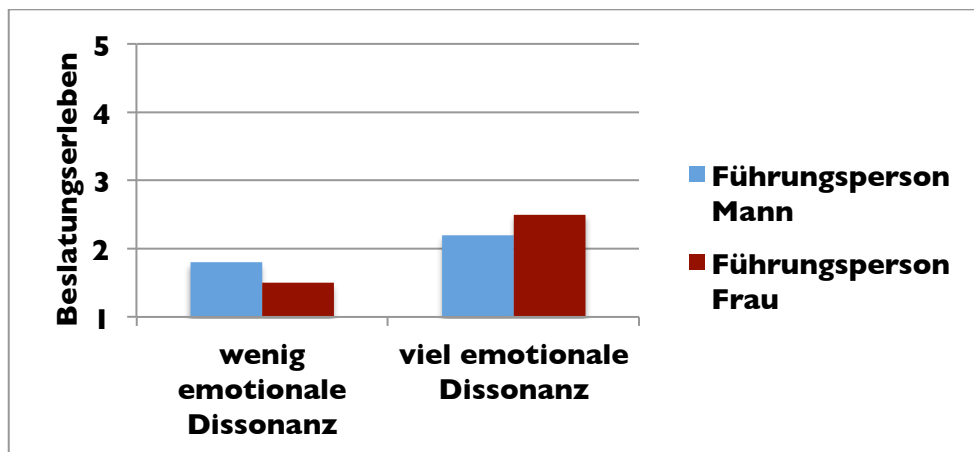


Abbildung 24 Emotionale Dissonanz und Belastungserleben in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 =äußerst)

- negativ mit positiver Stimmung und positiv mit negativer Stimmung nach der Interaktion zusammen.

Der Einfluss von emotionsbezogenen Anforderungen und Bewältigungsstrategien auf die Interaktionsqualität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiter/innen machten Angaben zu Interaktionsqualität und ihrem Wohlbefinden (Belastungserleben, positiver bzw. negativer Stimmung). Deskriptiv zeigen sich Unterschiede in der Interaktionsqualität und Wohlbefinden zwischen Mitarbeiter/innen von Frauen im Vergleich zu Mitarbeiter/innen von Männern in Führungspositionen. Mitarbeiter/innen von weib-

lichen Führungspersonen schätzen die Belastung durch die Interaktion tendenziell geringer ein und sie sind tendenziell positiver gestimmt als Mitarbeiter/innen von männlichen Führungspersonen. Es handelt sich hier allerdings um sehr geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Interaktionsqualität und das Ausmaß negativer Stimmung nach der Interaktion werden nicht vom Geschlecht der Führungsperson beeinflusst (s. Abbildung 25).

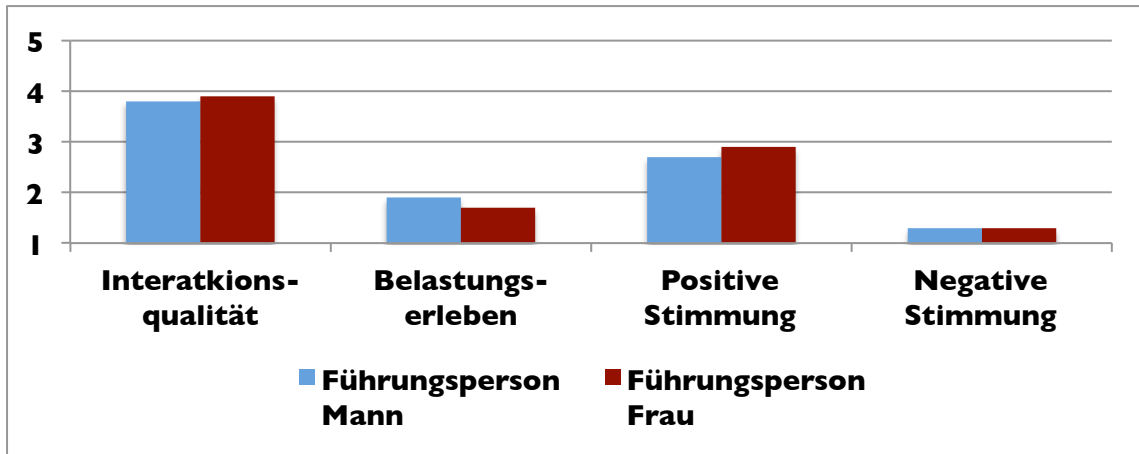


Abbildung 25 Interaktionsqualität und Wohlbefinden von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)

Die Regulationsstrategien und die emotionsbezogene Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängen folgendermaßen mit der Interaktionsqualität und dem Wohlbefinden aus Sicht der Mitarbeiter/innen zusammen:

Die Emotionsregulationsstrategie Unterdrückung von Emotionen hängt:

- bei männlichen Führungspersonen negativ mit der Interaktionsqualität zusammen, d.h. wenn männliche Führungspersonen ihre Emotionen wenig unterdrücken, bewerten Mitarbeiter/innen die Interaktionsqualität etwas höher; bei weiblichen Führungspersonen findet sich hingegen kein Effekt (s. Abbildung 26),
- nicht mit dem Belastungserleben der Mitarbeiter/innen zusammen,
- bei männlichen Führungspersonen negativ mit der positiven Stimmung der Mitarbeiter/innen zusammen, d.h. wenn männliche Führungspersonen ihre Emotionen wenig unterdrücken, sind die Mitarbeiter/innen nach der Interaktion etwas positiver gestimmt; bei weiblichen Führungspersonen findet sich hingegen kein Effekt (s. Abbildung 27).

Die Emotionsregulationsstrategie Neubewertung hängt:

- bei männlichen Führungspersonen positiv mit der Interaktionsqualität zusammen, d.h. je mehr sie diese Strategie in Interaktionen mit ihren Mitarbeiter/innen nutzen, desto höher schätzen die Mitarbeiter/innen die Interaktionsqualität ein. Bei weiblichen Führungspersonen hingegen kehrt sich dieser Effekt um, d.h. Frauen profitieren mit Hinblick auf die Interaktionsqualität etwas mehr, wenn sie die Strategie Neubewertung weniger nutzen (es handelt sich dabei jedoch um einen sehr kleinen Effekt; s. Abbildung 26),
- nicht mit dem Belastungserleben der Mitarbeiter/innen zusammen,
- bei männlichen Führungspersonen mit positiver Stimmung der Mitarbeiter/innen zusammen, d.h. je mehr männliche Führungspersonen diese Strategie in Interaktion mit ihren Mitarbeiter/innen nutzen, desto positiver gestimmt fühlen sich die Mitarbeiter/innen nach der Interaktion. Bei Frauen in Führungsposition hingegen kehrt sich dieser Effekt um, d.h. für Frauen ist es mit Hinblick auf die positive Stimmung der Mitarbeiter/innen besser, weniger stark die Strategie Neubewertung bei Interaktionen zu nutzen (es handelt sich dabei jedoch wiederum um einen sehr kleinen Effekt; s. Abbildung 27).

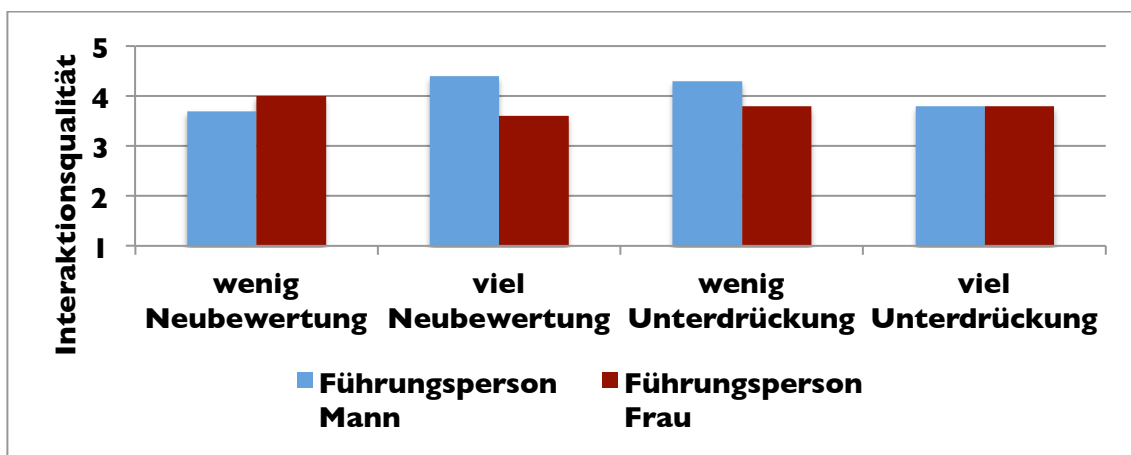


Abbildung 26 Emotionsregulation und Interaktionsqualität in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)

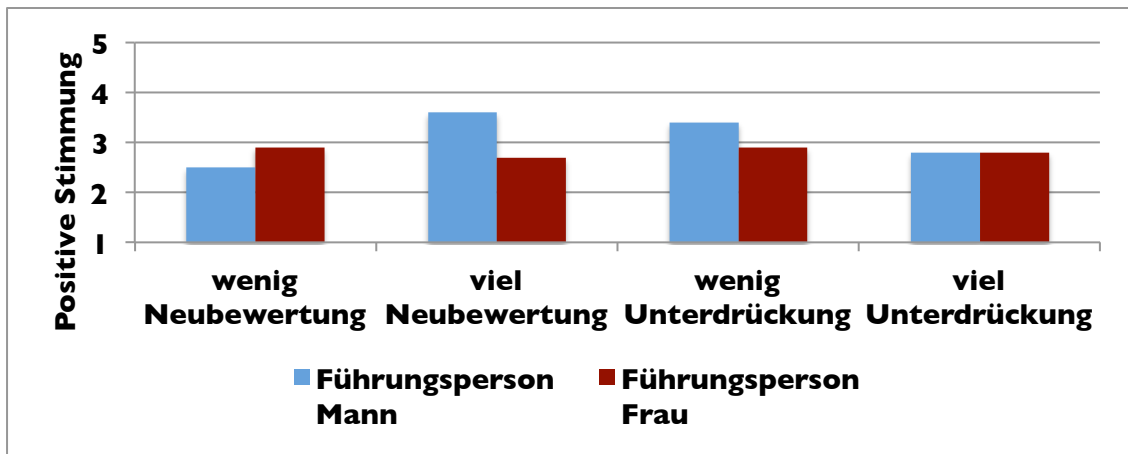


Abbildung 27 Emotionsregulation und positive Stimmung in Abhängigkeit vom Geschlecht der Führungsperson (1 = gar nicht; 5 = äußerst)

Die emotionsbezogene Arbeitsanforderung emotionale Dissonanz hängt:

- positiv mit dem Belastungserleben der Mitarbeiter/innen zusammen, d.h. wenn Führungspersonen in Interaktionen stärker diese Anforderung erleben, fühlen sich Mitarbeiter/innen durch diese Interaktionen belasteter als Mitarbeiter/innen von Führungspersonen, die nur wenig emotionale Dissonanz erleben,
- negativ mit positiver Stimmung der Mitarbeiter/innen zusammen,
- nicht mit negativer Stimmung der Mitarbeiter/innen zusammen.

5.5. Zusammenfassung der Befunde aus der Führungsinteraktions-Analyse und Implikationen für die Praxis

Im Unterschied zur Führungserfolgs-Analyse, in der Führungspersonen und zugehörige Mitarbeiter/innen globale Angaben zu emotionsbezogenen Anforderungen in Interaktionen machten, wurden im Rahmen der Führungsinteraktions-Analyse konkrete Interaktionen zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter/innen untersucht. Die Ergebnisse dieses letzten Befragungsteils zeigen auf, dass emotionsbezogene Anforderungen und daraus resultierende Belastungen in Interaktionen mit Mitarbeiter/innen für weibliche Führungspersonen ausgeprägter sind als für männliche Führungspersonen. Konsistent mit den Befunden der Führungserfolgs-Analyse zeigt sich, dass weibliche Führungspersonen in solchen Interaktionen mehr emotionale Dissonanz als männliche Führungspersonen empfinden, d.h. es besteht ein Widerspruch zwischen den angemessenen und erlebten Emotionen. Die Ergebnisse der Führungsinterakti-

ons-Analyse unterstreichen erneut, dass das häufigere Erleben von emotionaler Dissonanz mit Kosten verbunden ist.⁵ So fühlen sich Führungspersonen mit steigender emotionaler Dissonanz stärker belastet, dabei ist dieser Effekt für Frauen sogar noch stärker ausgeprägt. Zudem steigt auch das Belastungserleben und es sinkt das Erleben positiver Emotionen auf Seiten der Mitarbeiter/innen mit steigender emotionaler Dissonanz bei der Führungsperson. Darüber hinaus weisen die Daten darauf hin, dass weibliche Führungspersonen sich (unabhängig von der Anforderung emotionale Dissonanz) durch Interaktionen mit Mitarbeiter/innen etwas belasteter fühlen und nach der Interaktion etwas mehr negative Stimmung empfinden als männliche Führungspersonen. Frauen scheinen in Führungsinteraktionen auf Grundlage dieser Befunde stärkeren Belastungen ausgesetzt zu sein als Männer.

Für die Nutzung von Emotionsregulationsstrategien finden sich nur geringfügige Geschlechtsunterschiede. Während die Strategie Unterdrückung von männlichen und weiblichen Führungspersonen gleich häufig genutzt wird, wenden Frauen die Strategie Neubewertung etwas häufiger an. Für die beiden genannten Strategien finden sich wenig Unterschiede in der Beeinflussung des Wohlbefindens der Führungsperson. Beide Strategien hängen negativ mit Belastungserleben zusammen. Erstaunlicherweise sind Führungspersonen, die häufiger die Emotionsregulationsstrategie Neubewertung verwenden, stärker negativ und weniger positiv gestimmt. Dieser Befund ist überraschend, da die Strategie Neubewertung generell als die günstigere Strategie gilt verglichen mit der Unterdrückung von Emotionen (vgl. Ergebnisse für die Strategie Deep Acting in der Führungserfolgs-Analyse). Eine Erklärungsmöglichkeit ist, dass die Strategie Neubewertung insbesondere dann, wenn sie von einer Führungsperson noch nicht gut beherrscht wird und daher noch nicht automatisiert und unbewusst angewendet werden kann, als anstrengend erlebt wird. Darüber hinaus zeigen sich unterschiedliche Effekte der Emotionsregulationsstrategien auf Wohlbefinden und Interaktionsqualität der Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit des Geschlechts der Führungsperson. So findet sich nur für männliche Führungspersonen, dass bei häufiger Nutzung der Strategie Unterdrückung von Emotionen die Interaktionsqualität von Mitarbeiter/innen schlechter bewertet wird und sie nach der Interaktion weniger positiv gestimmt sind. Umgekehrt zeigt sich für männliche Führungspersonen, dass bei häufiger Nutzung der Strategie Neubewertung die Interaktionsqualität von

⁵ Es ist erneut anzumerken, dass unsere Ergebnisse generell keine Aussagen über die Ursache-Wirkungs-Beziehung der gefundenen Zusammenhänge zulassen und es ist nicht auszuschließen, dass die Wahrnehmung emotionaler Arbeitsanforderungen z.B. durch das Belastungserleben der Führungsperson bedingt wird. Dennoch scheint eine Interpretation der Befunde in Richtung der Wirkung von emotionalen Arbeitsanforderungen auf das Wohlbefinden der Führungsperson und Mitarbeiter/innen eine plausible Erklärung zu sein.

Mitarbeiter/innen besser bewertet wird und sie nach der Interaktion stärker positiv gestimmt sind. Diese Befunde verdeutlichen, dass männliche Führungspersonen von der Anwendung geeigneter Emotionsregulationsstrategien deutlich stärker profitieren als weibliche Führungspersonen.

Insgesamt zeigen auch die Ergebnisse der Führungsinteraktions-Analyse, dass weibliche Führungspersonen in Interaktionen mit Mitarbeiter/innen stärkeren Belastungen ausgesetzt sind. Zum einen empfinden sie etwas mehr emotionale Dissonanz, die – wie unsere Ergebnisse zeigen – als Stressor wirkt. Zum anderen profitieren weibliche Führungspersonen nicht wie ihre männlichen Kollegen von der Nutzung mitarbeiterorientierter Emotionsregulationsstrategien. Diese emotionsbezogenen Belastungen, die zu der bereits mit dem männlichen Geschlechtsstereotyp assoziierten Führungsrolle (siehe Kapitel 3) hinzukommen, können eine zusätzliche Barriere für Frauen darstellen. Führungspositionen erscheinen durch die antizipierten Belastungen weniger attraktiv für Frauen, so dass sie sich erst gar nicht auf solche Positionen bewerben. Tun sie es dennoch und gelingt ihnen der Aufstieg, sind sie wiederum stärker mit Stressoren konfrontiert. Somit weisen auch die Ergebnisse der Führungsinteraktions-Analyse darauf hin, dass Frauen von einem Training emotionaler Kompetenzen profitieren könnten (siehe Kapitel 3 und 4).

6. Zusammenfassung und Fazit

In der DHPol Karrierestudie haben wir gefragt, welche Barrieren Frauen in der Polizei an Karrieren hindern. Fünf Fragen waren dabei leitend:

- **Können Frauen weniger?** Fehlt es ihnen an Befähigungsmerkmalen, die ihnen ihre männlichen Kollegen voraus haben?
- **Wollen Frauen weniger?** Sind sie nicht motiviert genug und eher zufrieden mit weniger Verantwortung im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen?
- **Dürfen Frauen weniger?** Haben sie schlechtere Rahmenbedingungen, die sie bei der Karriereentwicklung stärker behindern als ihre männlichen Kollegen? Ist besonders die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Karrierebremse für Frauen?
- **Haben Frauen mehr Rollenstress?** Gibt es für Frauen auf Grund von Rollenstress spezifische, insbesondere emotionale Belastungsfaktoren in Führungspositionen, die sie bei der Karriereentwicklung stärker behindern als ihre männlichen Kollegen? Passen Rollenerwartungen an Frauen nicht mit Rollenerwartungen an Karriere und Führungsaufgaben überein?
- **Funktioniert Karriere für Frauen anders?** Welche Faktoren erklären in der Polizei Karriereerfolg? Unterscheiden sich diese Faktoren für die Vorhersage der Karriere von Frauen im Vergleich zur Vorhersage der Karriere von Männern in der Polizei?

Unsere Befunde legen nahe, dass sich die Frauen bezüglich ihrer Befähigung und Motivation nicht signifikant von den Männern unterscheiden. Allerdings haben sie deutlich schlechtere Rahmenbedingungen, die ihnen Karriere erschweren (Vereinbarkeit Beruf und Familie), die aber auch für die Männer zunehmend zum Problem werden. Darüber hinaus haben Frauen auf Grund spezifischer Rollenkonflikte größere Belastungen in der Führungsrolle als Männer. Die gläserne Decke, die Frauen an der Realisierung von Karriere hindert besteht (auch) aus stereotypen Rollenerwartungen an das emotionale Verhalten von weiblichen Führungspersonen im Vergleich zu männlichen Führungspersonen, höheren Anforderungen an die eigene Emotionsregulation und einer geringeren Belohnung für die Anstrengung, mitarbeiterorientierte Emotionen zu zeigen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen. Und schließlich, Karriere funktioniert für Frauen anders als für Männer. Generell finden wir für beide Geschlechter gleichermaßen, dass die in unserer Studie ausgewählten arbeitspsychologischen Variablen, die Befä-

higung und Motivation erfassen sollen, statistisch keinen Beitrag zur Vorhersage des Karriereerfolgs von Frauen und Männern in der Polizei liefern. Vielmehr sind es demographische Variablen (besonders Alter, Dauer der Berufszugehörigkeit und Bildung), die einen Karriereerfolg (Aufstieg) in der Polizei wahrscheinlicher machen. Darüber hinaus profitieren aber Männer mit einer höheren Bildung mehr als Frauen bei ihrer Karriereentwicklung. Außerdem profitieren Männer mit hoher Rollenklarheit in ihrer Karriereentwicklung, während Frauen von einer größeren Rollenklarheit nicht gegenüber Frauen und Männern mit geringer Rollenklarheit profitieren. Schließlich realisieren Frauen ohne eine karrierebezogene Unterstützung durch ihre Vorgesetzten weniger wahrscheinlich Karriereerfolg als Frauen, die von ihren Vorgesetzten karrierebezogen unterstützt werden. Männer hingegen realisieren ihre Karriere unabhängig von der karrierebezogenen Unterstützung ihres Vorgesetzten.

Diese von uns identifizierten Barrieren für die Realisierung von Karrieren von Frauen in der Polizei können verdichtet als Passungs-Barrieren interpretiert werden. Dabei liegt die erste Passungs-Barriere in Vorstellungen über das emotionsbezogene Verhalten typischer Männer, die mit Vorstellungen über das emotionsbezogene Verhalten typischer (erfolgreicher) Führungspersonen korrespondieren, während Vorstellungen über das emotionsbezogene Verhalten typischer Frauen von Vorstellungen über das emotionsbezogene Verhalten typischer (erfolgreicher) Führungspersonen deutlich abweichen. Männer „passen“ auf Grundlage der von uns identifizierten emotionsbezogenen geschlechtsspezifischen Stereotype derzeit im Verständnis der Mitarbeiter/innen der Polizei besser in Führungsrollen als Frauen. Die zweite Passungs-Barriere liegt darin begründet, dass Männer, die sich mit dem Rollenbild erfolgreicher Führungspersonen identifizieren können und die nicht das Gefühl haben, sich im Karriereverlauf „verstellen oder verbiegen“ zu müssen, um erfolgreich zu sein, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Karrieren realisieren, als Frauen mit hoher Rollenklarheit und Männer und Frauen mit geringer Rollenklarheit. Wieder ist hier die „Passung“ für die Männer von Vorteil für die Karriereentwicklung, während Frauen davon nicht profitieren. Möglicherweise profitieren Frauen nicht von Rollenklarheit, weil sie widersprüchliche Normen und Erwartungen als Frau und als Führungsperson erfüllen sollen, und dies zu Rollenambiguität führt, bei der ein „sich verbiegen“ nicht ausbleiben kann. Die dritte Passungs-Barriere für Frauen könnte darin begründet sein, dass Frauen ohne Förderung durch Vorgesetzte weniger wahrscheinlich Karriere realisieren. Frauen machen möglicherweise bei der Förderung durch (in der Regel männliche) Vorgesetzte spezifische Sozialisationserfahrungen, die ihre männlichen Kollegen in dieser Form nicht benötigen um Karriere zu realisieren. Möglicherweise ist auch hier

ein entscheidender Sozialisierungseffekt, dass Frauen die männerdominierten Regeln der Karriereentwicklung lernen (und in diesem Sinne „passend gemacht“ werden). Die vierte Passungs-Barriere ist schließlich das dominierende Karrieremodell, in dem die Leistung und Karrieremotivation nicht als Treiber für Karrieren identifiziert werden konnten. Hier passen Männer, die in Vollzeit ohne längere Auszeiten (z.B. aufgrund von Erziehungszeiten) der Polizeiorganisation angehören wieder besser in eine Karriere als Frauen, die in Teilzeit mit längeren Auszeiten Karriere in der Polizei realisieren möchten. Um mehr Frauen in Spitzenpositionen zu bekommen müssten solche Passungs-Barrieren in der Polizei überwunden werden. Dazu stehen grundsätzlich zwei Strategien zur Verfügung: die Anpassung der potenziellen Frauen an die Erwartungen und Normen der Führungsrolle, z.B. durch eine Ausweitung der karrierebezogenen Unterstützung von Vorgesetzten, und die Anpassung der Organisation an potenzielle Frauen, z.B. durch eine stärkere Auswahl für Führungsrollen auf der Grundlage von Motivation und Kompetenz des potenziellen weiblichen und männlichen Nachwuchses und einer stärkeren Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Karriereförderung.

Die Polizei muss sich in Zeiten der demographischen Herausforderung mit höchster Priorität um ein nachhaltiges tragfähiges Personalmanagement kümmern. Sie sollte daher,

1. in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie investieren, weil davon Frauen und Männer in der Organisation profitieren,
2. Karriereerfolg so gestalten, dass er eine logische Folge von Befähigung, Leistung und persönlichem Engagement ist und spezifische berufsbiographische Anforderungen verschiedener Lebenszeitpunkte von Frauen und Männern (Auszeiten, Arbeit in Teilzeit) berücksichtigt,
3. in Trainings für die persönliche Führungskompetenzentwicklung von Frauen investieren, in denen emotionale Kompetenzen sowie das Rollenverständnis, Rollenstress und Rollenkonflikte von Frauen bearbeitet werden,
4. insgesamt nicht die Fürsorgeverantwortung für Menschen in Spitzenpositionen vergessen, auch für sie gilt dass Arbeit (wie für alle Mitarbeitenden der Organisation) gesundheitsförderlich gestaltet sein muss und genügend Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, um die Aufgaben bewältigen zu können.

Literatur

- Abele, A. E. & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 733–749.
- Abler, B., & Kessler, H. (2009). Emotion Regulation Questionnaire – Eine deutschsprachige Fassung des ERQ von Gross und John. *Diagnostica*, 55(3), 144-152.
- Baillod, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 152–163.
- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93.
- Büssing, A., & Glaser, J. (1998). Collaborative International Study on Managerial Stress (CSIMS): Deutscher Beitrag. Munich: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Day, R. & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43(15), 112-122.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal* (46), 86-96.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348-362.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and Other-Referent Criteria of Career Success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the „opt-out“ revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 106-123.

- Müller, I. (2012). Erfolgsfaktor Netzwerk. Eine vergleichende Untersuchung des Netzwerkverhaltens von Frauen und Männern im Führungskontext der Polizei. Masterarbeit, Deutsche Hochschule der Polizei, Münster.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727-743.
- Otto, J. H., Döring-Seipel, E., Grebe, M., & Lantermann, E.-D. (2001). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung der wahrgenommenen Emotionalen Intelligenz. Aufmerksamkeit auf, Klarheit und Beeinflussbarkeit von Emotionen. *Diagnostica*, 47(4), 178-187.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Rosenstiel, L. v. (2002). Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung - Anstöße zur Ermutigung (3., erweit., p. 209). Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale In J. W. Pennebaker (Hrsg.), *Emotion, Disclosure, and Health* (S. 135-154). Washington, D.C.
- Schallberger, U., & Venetz, M. (1999). Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf "großen" Persönlichkeitsfaktoren. Zürich: Psychologisches Institut der Universität Zürich, Abteilung Angewandte Psychologie.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Hrsg.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3. Aufl.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1999). Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Sonnentag, S. & Frese, M (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological management of individual performance* (S. 3-25). Chichester, UK: Wiley.
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Annen, H., & Semmer, N. K. (2010). Appreciation at Work in the Swiss Military Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69 (2), 117-124.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol 54, 1063-1070.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A. (1999). Emotion work as source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371–400.

Anhang

Tabelle 2 Deskriptive Statistiken der Stichproben für die einzelnen Befragungsteile

	Teilnehmer		Alter Ø in Jahren		Bildung mind. Abitur		Beschäftigungs- dauer mehr als 20 Jahre		Stellenumfang Ø Wochen- arbeitsstunden		Führungs- verantwortung*	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Benchmark 1	8140		42,4		64,8%		51,6%		39,8		41,3%	
	6170	1970	44,1	37,3	61,7%	75,2%	59,9%	25,5%	40,6	37,3	45,7%	27,8%
Benchmark 2	4487		42,8		65,1%		51,8%		39,0		46,4%	
	3343	1144	44,5	38,0	62,4%	73,3%	60,0%	27,8%	39,7	36,9	50,4%	34,3%
Benchmark 3a	392		45,0		71,7%		54,1%		40,3		59,2%	
	295	97	46,5	40,4	71,8%	71,1%	64,1%	23,7%	40,9	38,7	63,1%	47,5%
Benchmark 3b	348		42,8		-		-		-		39,7%	
	250	97	44,6	38,2	-	-	-	-	-	-	46,0%	23,7%
Benchmark 3c	2680		42,8		-		-		-		43,4%	
	1923	757	44,5	38,1	-	-	-	-	-	-	48,9%	29,3%
Führungs- kompetenz- Check	1461		42,60		78,6%		55,0%		40,1		69%	
	926	347	45,07	38,48	76,5%	85,2%	64,7%	27,9%	40,6	38,8	75,3%	51,2%
Führungser- folgs-Analyse	200		45,7		91,6%		69,7%		37,9		100%	
	151	49	47,10	41,35	90,3%	95,6%	78,9%	42,2%	38,22	36,84	100%	100%
Führungsin- teraktions- Analyse	588		-		-		-		-		100%	
	339	141	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%

* = umfasst auch Personen mit Führungsverantwortung in Vertretung

Tabelle 3 Besoldungsgruppen der Stichproben

	Benchmark 1		Benchmark 2		Benchmark 3a		Führungs-kompetenz-Check		Führungs-erfolgs-Analyse		Führungs-interaktions-Analyse	
	Gesamt		Gesamt		Gesamt		Gesamt		Gesamt		Gesamt	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Mittlerer Dienst (A6-A8)	9%		11%		11%		-		-		-	
	8%	11%	11%	14%	10%	14%	-	-	-	-	-	-
Gehobener Dienst (A9 – A12)	82%		79%		77%		79%		50%		55%	
	82%	84%	78%	80%	76%	79%	77%	87%	46%	64%	48%	67%
Höherer Dienst (A13-B5)	9%		10%		13%		21%		50%		45%	
	10%	5%	11%	6%	15%	7%	23%	13%	54%	36%	52%	33%

Anmerkung: Für die Erhebungsteile Benchmark 3b und 3c wurde die Besoldungsgruppe nicht erhoben; bei der Führungsinteraktions-Analyse liegen nur für 60% der Teilnehmer/innen Daten über die Besoldungsgruppe vor, auf Grundlage dieser Daten wurden die prozentualen Anteile ermittelt.

Tabelle 4 Überblick über die erhobenen und im Ergebnisbericht dargestellten Konstrukte

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Benchmark 1 und 2			
Karriereerfolg			
objektiver Karriereerfolg			
Beförderungen	Freies Antwortformat _____ Mal	1	<i>Wie häufig wurden Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Karriere befördert?</i>
Gehalt	Besoldungsgruppen A4-A16, B2-B5		<i>Welcher Besoldungsgruppe gehören Sie an?</i>
Gehalt Einstieg	Besoldungsgruppen A4-A16		<i>Welcher Besoldungsgruppe gehörten Sie bei Ihrem Berufseinstieg bei der Polizei an?</i>
Subjektiver Karriereerfolg			
Karrierezufriedenheit (Greenhaus et al., 1990; Wolff & Moser, 2009)	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	5	<i>Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Berufslaufbahn erzielt habe, zufrieden.</i>
Vergleich mit anderen (Abele & Wiese, 2008; s.a. Hessler, 2003)	1 = weniger erfolgreich 2 = 3 = 4 = 5 = erfolgreicher	1	<i>Wenn Sie sich mit Ihren Kollegen/innen vergleichen, für wie erfolgreich schätzen Sie ihre bisherige Karriere ein?</i>
Impliziter Karriereerfolg			
Arbeitszufriedenheit (Baillod & Semmer, 1994)	1 = außerordentlich unzufrieden 2 = sehr unzufrieden 3 = ziemlich unzufrieden 4 = teils teils 5 = ziemlich zufrieden 6 = sehr zufrieden 7 = außerordentlich zufrieden	1	<i>Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Arbeit?</i>
Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2002)	1 = nie 2 = fast nie (ein paar Mal im Jahr oder weniger) 3 = ab und zu (einmal im Monat oder weniger) 4 = regelmäßig (ein paar Mal im Monat) 5 = häufig (einmal in der Woche) 6 = sehr häufig (ein paar Mal in der Woche) 7 = immer (jeden Tag)	9	<i>Ich bin von meiner Arbeit begeistert.</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Benchmark 1 und 2			
Befähigung			
Performanz			
Aufgabenbezogene Performanz (Williams & Anderson, 1991)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	6	<i>Ich erfülle die Aufgaben, die von mir erwartet werden.</i>
Soziale Unterstützung für Vorgesetzte (angelehnt an Frese, 1989)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	2	<i>Ich unterstütze meine/n direkte/n Vorgesetzte/n so, dass er/sie es bei der Arbeit leichter hat.</i>
Soziale Unterstützung für Kollegen/innen (angelehnt an Frese, 1989)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	4	<i>Ich unterstütze meine Kollegen/innen so, dass sie es bei der Arbeit leichter haben.</i>
Persönliche Ressourcen			
Generelle Selbstwirksamkeit (Schwarzer & Jerusalem, 1990)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	10	<i>Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.</i>
Eigeninitiative (Frese et al., 1997)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	7	<i>Ich gehe Probleme aktiv an.</i>
Human Kapital			
Bildung	1 = Hauptschulabschluss 2 = Realschulabschluss 3 = Ausbildung 4 = (Fach-) Abitur 5 = Diplom/Bachelor 6 = Staatsexamen/Magister/Master 7 = Doktor	1	<i>Was ist Ihr höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss?</i>
Teilnahme Karriereförderung	_____ Tage	1	<i>An wie vielen Tagen in den letzten 12 Monaten haben Sie an Fortbildungen teilgenommen (Anzahl Fortbildungstage)?</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Benchmark 1 und 2			
Karrieremotivation			
Karrieremotivation			
Karrieremotivation (Day & Allen, 2003)	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	11	<i>Ich habe einen bestimmten Plan, um mein Karriereziel zu erreichen.</i>
Belastung durch Inkongruenz der Führungsrolle			
Mangelnde Authentizität (Erickson & Ritter, 2001)	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	5	<i>Um in dieser Organisation Führungskraft zu sein, muss man damit rechnen, dass man nicht mehr „man selbst“ sein kann.</i>
Soziale Ressourcen			
Wertschätzung durch Vorgesetzte (Stocker et al., 2010)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	5	<i>Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.</i>
Wertschätzung durch Kollegen/innen (Stocker et al., 2010)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	4	<i>Ich werde von meinen Arbeitskollegen/innen um Rat gefragt.</i>
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte (Frese, 1989)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	4	<i>Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist bereit, sich meine Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören.</i>
Soziale Unterstützung durch Kollegen/innen (Frese, 1989)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	4	<i>Meine Kollegen/innen sind bereit, sich meine Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören.</i>
Organisationale und persönliche Rahmenbedingungen			
Alter	Freies Antwortformat ____ Jahre	1	<i>Wie alt sind Sie?</i>
Wochenarbeitszeit	Freies Antwortformat ____ Stunden	1	<i>Wie viele Wochenarbeitsstunden haben Sie?</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Benchmark 1 und 2			
Organisationale und persönliche Rahmenbedingungen			
Dauer Polizei	1 = weniger als 1 Jahr 2 = mehr als 1 Jahr bis 2 Jahre 3 = mehr als 2 Jahre bis 5 Jahre 4 = mehr als 5 Jahre bis 10 Jahre 5 = mehr als 10 Jahre bis 15 Jahre 6 = mehr als 15 Jahre bis 20 Jahre 7 = mehr als 20 Jahre	1	Wie lange sind Sie schon insgesamt bei der Polizei (ohne Ausbildungszeit) beschäftigt?
Kinder	1 = ja 2 = nein		Haben Sie Kinder?
Alter Kinder	1 = unter 3 Jahre 2 = zwischen 3 und 6 Jahre 3 = zwischen 7 und 15 Jahre 4 = zwischen 16 und 20 Jahre 5 = über 20 Jahre		Meine Kinder sind im Alter von... (Mehrfachangaben möglich)
Berufstätigkeit (Ehe-)Partner/in	1 = nicht berufstätig 2 = berufstätig (Vollzeit) 3 = berufstätig (Teilzeit)		Ihr/e (Ehe-)Partner/in ist...
Familiäre Auszeiten	1 = ja 2 = nein	1	Haben Sie schon einmal eine familiäre Auszeit genommen (Erziehungsurlaub, Elternzeit)? <i>Schätzungsweise an wie vielen Tagen sind Sie in den letzten 12 Monaten beruflich nur eingeschränkt verfügbar gewesen, weil Ihr/e Kind/er außerplanmäßig betreut werden mussten?</i>
Einschränkungen durch Kinderbetreuung	Freies Antwortformat _____ Tage		<i>Schätzungsweise an wie vielen Tagen sind Sie in den letzten 12 Monaten beruflich nur eingeschränkt verfügbar gewesen, weil Ihr/e Kind/er außerplanmäßig betreut werden mussten?</i>
Karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	7	<i>Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt und berät mich bei der Erreichung meiner Karriereziele.</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Führungskompetenz-Check			
Emotionale Kompetenz			
Numerische Intelligenz			
Zahlenreihen		10	<i>Zahlenreihen fortsetzen</i>
Verbale Intelligenz			
Gleiche Wortbedeutung		50	<i>Wort mit gleicher Bedeutung auswählen</i>
Emotionale Kompetenz			
Fähigkeitstest emotionaler Kompetenz			
Situations-Gedanken-Test Führung (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	Beurteilung von Gedanken 1 = am besten geeignet 2 = teilweise geeignet 3 = am schlechtesten geeignet	10 Situationen à 6 Items	<i>Wählen Sie ... zwei Gedanken aus, die im Vergleich zu den anderen vier Gedanken am besten geeignet/teilweise geeignet/am schlechtesten geeignet sind, in dieser Führungssituation klug mit Emotionen umzugehen.</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Führungserfolgs-Analyse			
Fragen an Führungspersonen			
Emotionale Arbeitsanforderungen			
Ausgedrückte Emotionen der Mitarbeiter/innen (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = sehr selten/nie 2 = selten (etwa 1x pro Woche) 3 = gelegentlich (etwa 1x pro Tag) 4 = oft (mehrmals pro Tag) 5 = sehr oft (mehrmals pro Stunde)	3	Wie häufig zeigen Ihre Mitarbeiter/innen Ihnen gegenüber folgende Emotionen? (positive/ negative Emotionen, Neutralität/Sachlichkeit)
Häufigkeit emotionaler Arbeitsanforderungen (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = sehr selten/nie 2 = selten (etwa 1x pro Woche) 3 = gelegentlich (etwa 1x pro Tag) 4 = oft (mehrmals pro Tag) 5 = sehr oft (mehrmals pro Stunde)	13	Wie häufig müssen Sie bei Ihrer Tätigkeit die Mitarbeiter/innen in eine positive Stimmung versetzen?
Emotionsregulation			
Strategien der Emotionsregulation (Diefendorff et al., 2005; Grandey, 2003)	1 = sehr selten/nie 2 = selten 3 = gelegentlich 4 = oft 5 = sehr oft	9	In Interaktion mit meinen Mitarbeitern/innen versuche ich, die Gefühle, die in der Situation angemessen sind, tatsächlich zu empfinden.
Wohlbefinden			
Erlebte Emotionen bei der Arbeit (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = sehr selten/nie 2 = selten 3 = gelegentlich 4 = oft 5 = sehr oft	3	Welche der folgenden Emotionen nehmen Sie bei Ihrer Arbeit bei sich selbst wahr? (positive/negative Emotionen, Neutralität/Sachlichkeit)
Kompensatorische Anstrengung (Binnewies et al., 2009)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	3	Es kostet mich viel Kraft, an meinen Führungsaufgaben zu arbeiten.

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Führungserfolgs-Analyse			
Fragen an Führungspersonen			
Wohlbefinden			
Burnout (Büssing & Glaser, 1998; Schaufeli et al., 1996)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	10	<i>Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.</i>
Fragen an die Mitarbeiter/innen			
Emotionen bei der Interaktion mit der Führungsperson			
Emotionen bei der Interaktion mit der Führungsperson (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = sehr selten/nie 2 = selten 3 = gelegentlich 4 = oft 5 = sehr oft	3	<i>Wie häufig zeigt Ihr/e direkte/r Vorgesetzte/r Ihnen gegenüber folgende Emotionen? (positive/negative Emotionen, Neutralität/Sachlichkeit)</i>
Performanz			
Aufgabenbezogene Performanz (Williams & Anderson, 1991)	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	6	<i>Ich erledige die mir zugewiesenen Arbeitsaufträge in angemessener Weise.</i>
Soziale Unterstützung Anderer	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	6	<i>Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r kann sich auf mich verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.</i>
Wohlbefinden			
Erlebte Emotionen bei der Arbeit (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	1 = sehr selten/nie 2 = selten 3 = gelegentlich 4 = oft 5 = sehr oft	3	<i>Welche der folgenden Emotionen nehmen Sie bei Ihrer Arbeit bei sich selbst wahr? (positive/negative Emotionen, Neutralität/Sachlichkeit)</i>
Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2002)	1 = nie 2 = fast nie (ein paar Mal im Jahr oder seltener) 3 = ab und zu (einmal im Monat oder weniger) 4 = regelmäßig (ein paar Mal im Monat) 5 = häufig (einmal in der Woche) 6 = sehr häufig (ein paar Mal in der Woche) 7 = immer (jeden Tag)	9	<i>Ich bin von meiner Arbeit begeistert.</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Führungsinteraktions-Analyse			
Fragen an Führungspersonen			
Allgemeine Angaben zur Interaktion			
Dauer der Interaktion	Freies Antwortformat ____ Minuten	1	-
Anlass der Interaktion	1 = positiv (z.B. Lob) 2 = neutral (z.B. Besprechung) 3 = negativ (z.B. Kritikgespräch)	1	-
Auswirkungen der Interaktion			
Interaktionszufriedenheit (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	3	<i>Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Ergebnis der Interaktion?</i>
Erlebte Belastung durch die Interaktion (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	3	<i>Wie haben Sie die Interaktion gerade erlebt? (z.B. „anstrengend“)</i>
Emotionen in/nach der Interaktion			
Emotionen in der Interaktion (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	6	<i>Während der Interaktion mit meine/m Mitarbeiter/in habe ich positive Emotionen/negative Emotionen/Neutralität/Sachlichkeit) gefühlt/gezeigt.</i>
Emotionsregulation 1 (Zapf et al., 1999)	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	3	<i>Während der Interaktion habe ich Gefühle unterdrücken müssen, um nach außen hin neutral zu erscheinen.</i>
Emotionsregulation 2 (Gross & John, 2003; Abler & Kessler, 2009)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	4	<i>Während der Interaktion habe ich meine Gefühle unter Kontrolle gehalten, indem ich sie nicht nach außen zeigte.</i>
Stimmung nach der Interaktion (Watson et al., 1988)	1 = ganz wenig oder gar nicht 2 = ein bisschen 3 = einigermaßen 4 = erheblich 5 = äußerst	6	<i>Wie ist ihre momentane Stimmung jetzt nach der Interaktion mit dem/r Mitarbeiter/in? (z.B. „bekümmert“)</i>

Fortsetzung Tabelle 4

Konstrukt	Antwortformat	Anzahl Items	(Beispiel-)Item
Führungsinteraktions-Analyse			
Fragen an den/die Mitarbeiter/in			
Auswirkungen der Interaktion			
Interaktionsqualität (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	6	Wie wirkte Ihr/e Vorgesetzte/r in der Interaktion auf Sie? (z.B. „motivierend“)
Interaktionszufriedenheit (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	3	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Ergebnis der Interaktion?
Erlebte Belastung durch die Interaktion (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	3	Wie haben Sie die Interaktion gerade erlebt? (z.B. „anstrengend“)
Emotionen in/nach der Interaktion			
Emotionen in der Interaktion (Eigenentwicklung im Rahmen des Projekts)	7-stufige Skala mit Anker: 1 = gar nicht 7 = äußerst	3	Welche Emotionen hat Ihr/e Vorgesetzte/r Ihnen gegenüber in der Interaktion ausgedrückt? (z.B. „Neutralität/Sachlichkeit“)
		6	Während der Interaktion mit meinem/r Vorgesetzten habe ich neutrale/ keine Emotionen gefühlt.
Stimmung nach der Interaktion (Watson et al., 1988)	1 = ganz wenig oder gar nicht 2 = ein bisschen 3 = einigermaßen 4 = erheblich 5 = äußerst	6	Wie ist ihre momentane Stimmung jetzt nach der Interaktion mit dem/r Mitarbeiter/in? (z.B. „bekümmert“)

Anmerkung. In dieser Tabelle werden nur die für den Ergebnisbericht zentralen Konzepte dargestellt. Die Tabelle umfasst somit nicht alle Variablen, die in den einzelnen Erhebungsteilen erhoben wurden. Die Variablen „Geschlecht“ und „Führungsverantwortung“ wurden in allen Erhebungsteilen abgefragt.