

Ergebnisbericht Benchmarking

DHPol-Karrierestudie

Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern Gesamt

verfasst am 11.12.2012, Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie, Deutsche Hochschule der Polizei



INHALT

I DAS THEORETISCHE RAHMENMODELL

2 DIE STICHPROBE

3 ERGEBNISSE

1. KARRIEREERFOLG	4
2. AUFGABENBEZOGENE UND SOZIALE BEFÄHIGUNG.....	6
3. KARRIERE-MOTIVATION, -TREIBER UND -HEMMER	8
TABELLE 1 STICHPROBE BENCHMARK.....	3
TABELLE 2 ERGEBNISSE KARRIEREERFOLG.....	4
TABELLE 3 ERGEBNISSE AUFGABENBEZOGENE UND SOZIALE BEFÄHIGUNG	6
TABELLE 4 ERGEBNISSE KARRIEREMOTIVATION	8
TABELLE 5 ERGEBNISSE KARRIERE-TREIBER UND –HEMMER	9

Das theoretische Rahmenmodell

Dem Forschungsprojekt liegt ein vereinfachtes Untersuchungs-Rahmenmodell zur Erklärung von Karriere(erfolg) zugrunde. In diesem Modell wird postuliert, dass sich allgemein Karriereerfolg erklären lässt aus der Befähigung („Können“), der Karrieremotivation („Wollen“) potenzieller und tatsächlicher Führungspersonen und den organisationalen und privaten Rahmenbedingungen für die persönliche Karriereentwicklung („Dürfen“).

Dabei definieren wir **Karriereerfolg** im Rahmen dieses Projektes sowohl auf individueller Ebene (beispielsweise über den erreichten Dienstgrad, die Übernahme erster Führungsfunktionen im gehobenen Dienst, die Leitungsspanne, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit), als auch auf organisationaler Ebene (beispielsweise über den proportionalen Anteil von Frauen in Führungsfunktionen des gehobenen Dienstes im Vergleich zum Anteil von Frauen im gehobenen Dienst).

Die **Befähigung („Können“)** potenzieller Führungspersonen ergibt sich aus den spezifischen Anforderungen der Führungsaufgabe und den entsprechenden Kompetenzen, die potenzielle Führungspersonen haben sollten, um diese Anforderungen erfüllen zu können. Im Rahmen des Forschungsprojektes möchten wir hierbei insbesondere einen Schwerpunkt auf die interaktionsbezogenen, sozialen und emotionalen Anforderungen und die korrespondierenden sozialen und emotionsbezogenen Kompetenzen legen. Entsprechend des vorgeschlagenen Rahmenmodells sollten Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamte mit hoher Befähigung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zur Gruppe derjenigen mit Karriereerfolg gehören, als solche mit geringer Befähigung. Dieser Zusammenhang zwischen Befähigung und Karriereerfolg sollte den zugrunde liegenden Annahmen nach unabhängig vom Geschlecht der potenziellen oder tatsächlichen Führungspersonen sein.

Wir postulieren in diesem Forschungsprojekt, dass sich die **Karrieremotivation („Wollen“)** aus Kosten-Nutzen-Abwägungen potenzieller und tatsächlicher Führungspersonen ableiten lässt. Auf der Kostenseite schlagen insbesondere die mit der Führungsaufgabe verbundenen tatsächlichen oder antizipierten Stressoren zu Buche. Im Rahmen des Forschungsprojektes möchten wir hierbei einen Schwerpunkt auf die mit der *Führungsrolle* verbundenen Stressoren legen. Zum einen sind Führungspersonen in besonderer Weise *Inter-Rollenkonflikten* ausgesetzt, die sich aus der (Un-)Vereinbarkeit zwischen privaten Rollenanforderungen und beruflichen Rollenanforderungen ergeben. Zum anderen ergibt sich insbesondere für potenzielle und tatsächliche Führungsfrauen Stress aus der *Rolleninkongruenz* zwischen sozialen Typisierungen der Geschlechtsrolle und sozialen Typisierungen der Führungsrolle. So überlappen sich die allgemein mit „Frau“ assoziierten Eigenschaften kaum mit den mit „Führung“ assoziierten Eigenschaften, während es eine große Übereinstimmung zwischen den allgemein mit „Mann“ assoziierten Eigenschaften und den mit „Führung“

assoziierten Eigenschaften gibt. Führungsfrauen sollten in diesem Sinne höheren Belastungen durch Rolleninkongruenz ausgesetzt sein als Führungsmänner, da an sie gerichtete explizite und implizite soziale Erwartungen (ihrer Geführten und ihrer Vorgesetzten) sich stärker widersprechen.

Demgegenüber schlagen auf der Nutzen-Seite alle mit der Führungsrolle verbundenen Ressourcen zu Buche. Hierzu zählen neben den mit der Führungsaufgabe verbundenen persönlichen Erträgen (beispielsweise durch Statusgewinn, Einkommensgewinn), insbesondere *soziale Ressourcen* (beispielsweise im beruflichen Bereich in Form von instrumenteller Unterstützung durch Geführte, Kollegen und Vorgesetzte und deren Anerkennung und Wertschätzung) und *persönliche Ressourcen* (beispielsweise sogenannte Selbstwirksamkeitserwartungen, also das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen; Fähigkeiten und Möglichkeiten, die Anforderungen und Stressoren einer Führungsaufgabe bewältigen zu können). Den zugrunde liegenden Annahmen nach, sollte eine höhere Karrieremotivation mit einer höheren Wahrscheinlichkeit des Karriereerfolgs korrespondieren, und der Zusammenhang zwischen Karrieremotivation und Karriereerfolg sollte unabhängig vom Geschlecht der potenziellen oder tatsächlichen Führungspersonen sein.

Die **organisationalen und privaten Rahmenbedingungen („Dürfen“)** umfassen alle externen Barrieren und Treiber für den Karrierezugang potenzieller und tatsächlicher Führungspersonen. Zu den im Forschungsprojekt berücksichtigten Karrierebarrieren zählen alltagspraktische Karrierehindernisse (z.B. eine eingeschränkte berufliche Mobilität aus privaten Gründen) und organisationale Karrierehindernisse (z.B. Stellenpläne, mögliche strukturelle und soziale Benachteiligungen). Zu den im Forschungsprojekt berücksichtigten Karrieretreibern gehören alle Instrumente, Modelle und Strategien der Karriereförderung auf organisationaler Ebene, wie beispielsweise Managing Diversity-Programme, Networking-Modelle, Mentoring-Programme, Auditierungen zur Familienfreundlichkeit des Unternehmens und Work-Life-Balance-Konzepte. In Organisationen, in denen Karrieretreiber überwiegen und somit Karrierebarrieren reduziert bzw. kompensiert werden können, sollte sich der Effekt der Befähigung und der Motivation potenzieller und geeigneter Führungspersonen auf den Karriereerfolg stärker zeigen als in Organisationen, in denen Karrierebarrieren überwiegen. Den zugrunde liegenden Annahmen nach, sollten, unabhängig vom Geschlecht, stärker ausgeprägte Karrierebarrieren im Unternehmen mit geringem Karriereerfolg und stärker ausgeprägte Karrieretreiber im Unternehmen mit höherem Karriereerfolg korrespondieren.

Daneben müssen in diesem Untersuchungs-Rahmenmodell die **wechselseitigen Beziehungen** zwischen den Erklärungsfaktoren für Karriereerfolg berücksichtigt werden. Den zugrunde liegenden Annahmen nach, sollten potenzielle und tatsächliche Führungspersonen mit hoher Befähigung zur Bewältigung der Führungsaufgabe auch stärker motiviert sein eine Führungsrolle einzunehmen. Im Umgang mit den mit der Führungsaufgabe verbundenen Belastungen stellen selbstverständlich auch die persönlichen Kompetenzen der Führungsperson eine wichtige Ressource zur Bewältigung dieser Stressoren da. Alltagspraktische und organisationale Karrierebarrieren und -treiber sollten sich auch auf die Karrieremotivation der tatsächlichen und potenziellen Führungspersonen auswirken.

Die Stichprobe

Am Benchmarking haben insgesamt 7789 Polizeibeamtinnen und -beamte aus Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und der Bundespolizei teilgenommen (Referenzstichprobe). In Mecklenburg-Vorpommern haben sich 1336 Personen am Benchmarking beteiligt. Da nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden, gehen lediglich die Daten von 1241 Personen in die nachfolgenden Auswertungen ein. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die demographischen Merkmale der Stichprobe Benchmark in Mecklenburg-Vorpommern und der Referenzstichprobe.

Tabelle 1 Stichprobe Benchmark

	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
Referenz	7789		42,33		64,5 %		51,4 %		39,77		40,4 %	
	5891	1898	43,96	37,28	61,2 %	75,1 %	5981	1898	43,96	37,28	44,8 %	26,7 %
MV gesamt	1241		42,16		60,4 %		50,1 %		40,06		43,5 %	
	941	300	43,98	36,42	60,1 %	61,3 %	59 %	22 %	40,51	38,64	48 %	29,5 %
PVB gesamt	1154		42,25		60 %		52 %		40,14		44,6 %	
	892	262	44,04	36,18	60,5 %	60,3 %	60,7 %	22,5 %	40,57	38,66	48,6 %	30,8 %
VB gesamt	49		39,49		83,6 %		18,4 %		38,90		38,7 %	
	28	21	42,21	35,86	82,2 %	85,7 %	21,4 %	14,3 %	38,93	38,86	50 %	23,8 %
AN gesamt	42		42,57		45,2 %		35,7 %		39,17		21,4 %	
	25	17	43,76	40,82	44 %	47,1 %	44 %	23,5 %	39,96	38	24 %	17,6 %

Anmerkungen: MV = Mecklenburg-Vorpommern, PVB = Polizeivollzugsbeamter/in, VB = Verwaltungsbeamter/in, AN = Arbeitnehmer/in

Ergebnisse

Ziel des Benchmarkings war es, mittlere Referenzwerte für die zentralen Variablen des oben dargestellten Rahmenmodells für Karriereerfolg zu quantifizieren. Damit wollen wir folgende Fragestellungen beantworten:

I. Karriereerfolg

Wie hoch ist der Karriereerfolg **a)** insgesamt, **b)** bei Frauen und Männern und **c)** bei Personen mit und ohne Führungserfahrung ausgeprägt? Gibt es hierbei Unterschiede, je nachdem welche Karriereerfolgskriterien betrachtet werden, oder zeigt sich ein einheitliches Bild für alle gewählten Karriereerfolgskriterien? Hierbei werden im Benchmarking *explizite* formale Karriereindikatoren im Sinne von *objektiven Karriereerfolgskriterien* (Beförderungen / Besoldung) und *subjektiven Karriereindikatoren* (Karrierezufriedenheit) und *implizite Maße für Karriereerfolg* im Sinne von Wohlbefinden (Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement) berücksichtigt (s. Tabelle 3). Während die expliziten Maße Karriereerfolg als einen vertikalen Aufstieg in der beruflichen Biographie definieren, sind die impliziten Maße Kriterien für einen Berufsverlauf, bei dem man gesund, leistungsfähig und zufrieden ist und die sowohl einen vertikalen aber auch einen horizontalen, persönlich als erfolgreich bewerteten berufsbiographischen Verlauf kennzeichnen.

Tabelle 2 Ergebnisse Karriereerfolg

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
objektives Maß für Karriereerfolg												
Beförderungen (1 Item) <i>Wie häufig wurden Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Karriere befördert?</i>	Freies Antwortformat ____ Mal	Referenz	3,51	2,76	3,98 ^a	2,80 ^a	2,06 ^a	2,03 ^a	4,63 ^b	2,77 ^b	2,85 ^b	2,54 ^b
		MV gesamt	2,94	1,92	3,14 ^a	2,01 ^a	2,20 ^a	1,33 ^a	3,95 ^b	2,29 ^b	2,38 ^b	1,43 ^b
		PVB gesamt	2,95	1,93	3,14 ^a	2,00 ^a	2,22 ^a	1,35 ^a	3,98 ^b	2,30 ^b	2,38 ^b	1,42 ^b
		VB gesamt	2,60	1,77	3,14 ^a	2,08 ^a	1,94 ^a	1,00 ^a	3,18	2,04	2,28	1,57
		AN gesamt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, ^a = signifikanter Unterschied zw. Männern und Frauen, ^b = signifikanter Unterschied zw. Personen mit und Personen ohne Führung

In der Gesamtstichprobe für Mecklenburg-Vorpommern wurden Männer deutlich häufiger befördert als Frauen. Zu beachten ist allerdings, dass Frauen in der Stichprobe aus Mecklenburg-Vorpommern im Durchschnitt jünger sind als ihre männlichen Kollegen. Führungskräfte wurden deutlich häufiger befördert als Nicht-Führungskräfte.

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
subjektive Maße für Karriereerfolg												
Karrierezufriedenheit (5 Items) Beispiel-Item: <i>Ich bin mit den Erfolgen, die ich in meiner bisherigen Berufslaufbahn erzielt habe, zufrieden.</i>	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	Referenz	3,16	0,92	3,17	0,92	3,14	0,91	3,52 ^b	0,82 ^b	2,92 ^b	0,91 ^b
		MV gesamt	3,34	0,90	3,33	0,90	3,36	0,86	3,75 ^b	0,78 ^b	3,12 ^b	0,96 ^b
		PVB gesamt	3,34	0,89	3,33	0,91	3,38	0,85	3,75 ^b	0,79 ^b	3,11 ^b	0,90 ^b
		VB gesamt	3,53	0,80	3,58	0,66	3,47	0,97	3,86	0,65	3,41	0,90
		AN gesamt	2,99	0,92	3,03	0,94	2,92	0,91	3,30	0,68	2,96	0,98
Vergleich mit anderen (1 Item) <i>Wenn Sie sich mit Ihren Kollegen/innen vergleichen, für wie erfolgreich schätzen Sie ihre bisherige Karriere ein?</i>	1 = weniger erfolgreich 2 = 3 = 4 = 5 = erfolgreicher	Referenz	3,15	1,04	3,19 ^a	1,05 ^a	3,05 ^a	1,02 ^a	3,56 ^b	0,92 ^b	2,88 ^b	1,03 ^b
		MV gesamt	3,26	1,02	3,29 ^a	1,04 ^a	3,15 ^a	0,95 ^a	3,73 ^b	0,92 ^b	2,99 ^b	1,02 ^b
		PVB gesamt	3,26	1,02	3,30 ^a	1,04 ^a	3,16 ^a	0,94 ^a	3,73 ^b	0,92 ^b	2,99 ^b	1,02 ^b
		VB gesamt	3,41	0,98	3,46	1,00	3,33	0,97	3,85 ^b	0,99 ^b	3,13 ^b	0,97 ^b
		AN gesamt	2,83	1,01	2,80	1,08	2,88	0,93	3,25	0,50	2,79	1,05
implizite Maße für Karriereerfolg												
Arbeitszufriedenheit (1 Item) <i>Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Arbeit?</i>	1 = außerordentlich unzufrieden 2 = sehr unzufrieden 3 = ziemlich unzufrieden 4 = teils teils 5 = ziemlich zufrieden 6 = sehr zufrieden 7 = außerordentlich zufrieden	Referenz	4,86	1,16	4,87	1,18	4,83	1,10	5,08 ^b	1,07 ^b	4,69 ^b	1,21 ^b
		MV gesamt	4,90	1,11	4,91	1,13	4,85	1,07	5,07 ^b	1,03 ^b	4,79 ^b	1,18 ^b
		PVB gesamt	4,89	1,11	4,91	1,13	4,82	1,03	5,07 ^b	1,04 ^b	4,76 ^b	1,17 ^b
		VB gesamt	5,02	1,02	5,11	0,69	4,90	1,34	5,08	0,76	5,00	1,02
		AN gesamt	5,07	1,33	4,92	1,35	5,29	1,31	5,00	0,82	5,18	1,36
Arbeitsengagement (9 Items) Beispiel-Item: <i>Ich bin von meiner Arbeit begeistert.</i>	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)	Referenz	4,43	1,25	4,41	1,28	4,48	1,19	4,64 ^b	1,16 ^b	4,26 ^b	1,30 ^b
		MV gesamt	4,61	1,19	4,61	1,20	4,62	1,17	4,89 ^b	1,06 ^b	4,48 ^b	1,22 ^b
		PVB gesamt	4,61	1,19	4,62	1,20	4,60	1,17	4,90 ^b	1,05 ^b	4,46 ^b	1,22 ^b
		VB gesamt	4,42	1,06	4,31	0,97	4,58	1,17	4,42	1,13	4,35	1,04
		AN gesamt	4,85	1,34	4,70	1,41	5,06	1,24	5,14	0,88	4,95	1,39

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, ^a = signifikanter Unterschied zw. Männern und Frauen, ^b = signifikanter Unterschied zw. Personen mit und Personen ohne Führung

In der Gesamtstichprobe für Mecklenburg-Vorpommern unterscheiden Männer und Frauen sich nicht in ihrer *Karrierezufriedenheit*. Führungskräfte berichten eine deutlich höhere *Karrierezufriedenheit* als Nicht-Führungskräfte. Im *Vergleich mit anderen* schätzen Männer sich erfolgreicher ein als

Frauen. Es handelt sich dabei allerdings um einen minimalen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Führungskräfte schätzen sich im Vergleich mit anderen deutlich erfolgreicher ein als Nicht-Führungskräfte. Männer und Frauen unterscheiden sich nicht in ihrer *Arbeitszufriedenheit*. Führungskräfte geben eine etwas höhere Arbeitszufriedenheit an als Nicht-Führungskräfte. Zwischen Männern und Frauen ergeben sich keine Unterschiede im Hinblick auf das *Arbeitsengagement*. Führungskräfte berichten ein höheres Arbeitsengagement als Nicht-Führungskräfte.

2. Aufgabenbezogene und soziale Befähigung

Wie hoch ist die aufgabenbezogene und soziale Befähigung **a)** insgesamt, **b)** bei Frauen und Männern und **c)** bei Personen mit und ohne Führungserfahrung ausgeprägt?

Hierbei wird im Benchmarking die aufgabenbezogene Performanz und die soziale Unterstützung anderer durch Selbsteinschätzung abgefragt. Zeigt sich hier kein systematischer Unterschied zwischen Frauen und Männern, ist dies ein erster Hinweis darauf, dass der Anteil von Personen mit Befähigungen zum Aufstieg in beiden Geschlechtsgruppen gleich ist. Dies ist für die Organisation eine erste orientierende Begründungsgrundlage für die Forderung, dass sich der Anteil potenzieller Führungspersonen in beiden Geschlechtergruppen auch im tatsächlichen Aufstieg wiederfinden sollte. Da die Zugangsvoraussetzungen, Ausbildungen und objektiven Beurteilungen in beiden Geschlechtsgruppen annähernd gleich verteilt sind, erwarten wir insbesondere keinen Unterschied in der selbst eingeschätzten aufgabenbezogenen Performanz. Sollte sich hier ein Unterschied in den Referenzwerten zeigen, wäre dies ein erster Hinweis darauf, dass sich möglicherweise Frauen bei gleichen Leistungen selbst anders (schlechter) einschätzen als Männer. Dies wäre eine erste Begründung dafür, warum Frauen sich auf ausgeschriebene Aufstiegsaufgaben möglicherweise seltener bewerben als Männer. Ein Unterschied im selbst eingeschätzten Hilfeverhalten (soziale Unterstützung Anderer) könnte hingegen auf der Grundlage unterschiedlicher Sozialisationserfahrungen von Frauen und Männern erklärt werden. Die Ergebnisse können insgesamt dazu beitragen, die bisherigen unterschiedlichen Karriereverläufe von Männern und Frauen in der Organisation zu erklären.

Tabelle 3 Ergebnisse aufgabenbezogene und soziale Befähigung

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Aufgabenbezogene Performanz (6 Items) Beispiel-Item: <i>Ich erfülle die Aufgaben, die von mir erwartet werden.</i>	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	Referenz	4,49	0,42	4,48 ^a	0,43 ^a	4,52 ^a	0,41 ^a	4,46 ^b	0,42 ^b	4,50 ^b	0,42 ^b
		MV gesamt	4,49	0,40	4,48 ^a	0,41 ^a	4,55 ^a	0,37 ^a	4,45 ^b	0,41 ^b	4,52 ^b	0,40 ^b
		PVB gesamt	4,49	0,40	4,48 ^a	0,41 ^a	4,54 ^a	0,37 ^a	4,45 ^b	0,41 ^b	4,51 ^b	0,40 ^b
		VB gesamt	4,45	0,43	4,41	0,45	4,51	0,39	4,24 ^b	0,42 ^b	4,53 ^b	0,37 ^b
		AN gesamt	4,62	0,34	4,53 ^a	0,33 ^a	4,75 ^a	0,31 ^a	4,83	0,24	4,63	0,35

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Soziale Unterstützung für Vorgesetzte (2 Items) Beispiel-Item: <i>Ich unterstütze meine/n direkte/n Vorgesetzte/n so, dass er/sie es bei der Arbeit leichter hat.</i>	s.o.	Referenz	4,33	0,58	4,35 ^a	0,57 ^a	4,27 ^a	0,61 ^a	4,43 ^b	0,54 ^b	4,27 ^b	0,61 ^b
		MV gesamt	4,20	0,56	4,21	0,56	4,16	0,57	4,27 ^b	0,52 ^b	4,13 ^b	0,59 ^b
		PVB gesamt	4,19	0,56	4,21 ^a	0,56 ^a	4,13 ^a	0,57 ^a	4,28 ^b	0,52 ^b	4,11 ^b	0,59 ^b
		VB gesamt	4,33	0,53	4,36	0,47	4,29	0,60	4,19	0,43	4,38	0,55
		AN gesamt	4,25	0,57	4,14	0,64	4,41	0,40	4,38	0,48	4,26	0,59
Soziale Unterstützung für Kollegen/innen (4 Items) Beispiel-Item: <i>Ich unterstütze meine Kollegen/innen so, dass sie es bei der Arbeit leichter haben.</i>	s.o.	Referenz	4,41	0,51	4,41	0,52	4,42	0,49	4,50 ^b	0,47 ^b	4,36 ^b	0,53 ^b
		MV gesamt	4,36	0,51	4,36	0,51	4,36	0,50	4,50 ^b	0,46 ^b	4,29 ^b	0,52 ^b
		PVB gesamt	4,36	0,51	4,36	0,51	4,37	0,50	4,51 ^b	0,46 ^b	4,28 ^b	0,52 ^b
		VB gesamt	4,28	0,47	4,36	0,47	4,18	0,46	4,25	0,42	4,31	0,48
		AN gesamt	4,42	0,55	4,40	0,61	4,46	0,47	4,88	0,25	4,40	0,55

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, ^a = signifikanter Unterschied zw. Männern und Frauen, ^b = signifikanter Unterschied zw. Personen mit und Personen ohne Führung

In der Gesamtstichprobe für Mecklenburg-Vorpommern berichten Frauen eine höhere *aufgabenbezogene Performanz* als Männer. Es handelt sich dabei allerdings nur um einen sehr kleinen Unterschied zwischen Männern und Frauen. Führungskräfte geben eine geringere *aufgabenbezogene Performanz* an als Nicht-Führungskräfte. Auch hier handelt es sich nur um einen minimalen Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen, der durch eine kritischere Einschätzung auf Seiten der Führungskräfte bedingt sein könnte. Männer und Frauen unterscheiden sich nicht in der *sozialen Unterstützung für Vorgesetzte*. Führungskräfte zeigen etwas mehr Unterstützung für Vorgesetzte als Nicht-Führungskräfte. Männer und Frauen unterscheiden sich ebenfalls nicht in der *sozialen Unterstützung für Kollegen/innen*. Führungskräfte berichten eine höhere soziale Unterstützung für Kollegen/innen als Nicht-Führungskräfte.

3. Karriere-Motivation, -Treiber und -Hemmer

Wie hoch ist die Karrieremotivation a) insgesamt, b) bei Frauen und Männern und c) bei Personen mit und ohne Führungserfahrung ausgeprägt?

Hierbei wird im Benchmarking Karrieremotivation explizit erfragt.

Tabelle 4 Ergebnisse Karrieremotivation

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Karrieremotivation (11 Items) Beispiel-Item: <i>Ich habe einen bestimmten Plan, um mein Karriereziel zu erreichen.</i>	1 = stimme gar nicht zu	Referenz	3,61	0,57	3,61	0,58	3,60	0,52	3,68 ^b	0,52 ^b	3,56 ^b	0,59 ^b
	2 = stimme wenig zu	MV gesamt	3,71	0,55	3,72	0,56	3,68	0,49	3,76	0,48	3,70	0,58
	3 = stimme mittelmäßig zu	PVB gesamt	3,71	0,54	3,72	0,56	3,68	0,48	3,77 ^b	0,48 ^b	3,69 ^b	0,57 ^b
	4 = stimme zu	VB gesamt	3,64	0,54	3,68	0,55	3,60	0,54	3,49	0,44	3,71	0,60
	5 = stimme völlig zu	AN gesamt	3,80	0,69	3,75	0,79	3,87	0,53	3,80	0,70	3,94	0,66

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, ^a = signifikanter Unterschied zw. Männern und Frauen, ^b = signifikanter Unterschied zw. Personen mit und Personen ohne Führung

In der Gesamtstichprobe für Mecklenburg-Vorpommern zeigt sich kein Unterschied zwischen Männern und Frauen in der *Karrieremotivation*. Auch Führungskräfte unterscheiden sich in Bezug auf die Karrieremotivation nicht von Nicht-Führungskräften.

Darüber hinaus werden psychologische Bedingungen der Arbeit (arbeitsbezogene soziale Ressourcen), persönliche Voraussetzungen (persönliche Ressourcen) und Belastungen durch die Wahrnehmung von Inkongruenz der Führungsrolle mit dem eigenen Selbstverständnis zur Erklärung der Karrieremotivation ermittelt. Bei hohen arbeitsbezogenen sozialen Ressourcen (Wertschätzung und soziale Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen/innen), hohen persönlichen Ressourcen (generelles Selbstwirksamkeitserleben und Eigeninitiative) und einer geringen wahrgenommenen Belastung durch Inkongruenz der Führungsrolle mit dem eigenen Selbstverständnis (die Meinung, dass die Übernahme einer Führungsrolle mit einem Mangel an der Möglichkeit zu Authentizität einhergeht und dass in einer Führungsrolle eigene Emotionen stark kontrolliert werden müssen) sollte die Karrieremotivation höher ausfallen als bei geringen arbeitsbezogenen sozialen Ressourcen, geringen persönlichen Ressourcen und Belastungen durch die Wahrnehmung von Inkongruenz der Führungsrolle mit dem eigenen Selbstverständnis.

Interessant ist hierbei besonders, ob Ressourcen und eine Inkongruenz der Führungsrolle bei Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt sind. Zeigt sich ein systematischer Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Verfügbarkeit von arbeitsbezogenen Ressourcen und in der Inkongruenz der Führungsrolle können entsprechende Organisationsentwicklungsmaßnahmen daraus begründet werden.

Zeigt sich ein systematischer Unterschied zwischen Frauen und Männern in der Verfügbarkeit von persönlichen Ressourcen können geschlechtsspezifische individuumsbezogene Fördermaßnahmen aus dieser Erkenntnis abgeleitet werden. Diese Maßnahmen sollten dann die Karrieremotivation von Männern und Frauen mit Karrierepotenzial entsprechend steigern.

Tabelle 5 Ergebnisse Karriere-Treiber und -Hemmer

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Belastung durch Inkongruenz der Führungsrolle												
Mangelnde Authentizität (5 Items) Beispiel-Item: <i>Um in dieser Organisation Führungskraft zu sein, muss man damit rechnen, dass man nicht mehr „man selbst“ sein kann.</i>	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme wenig zu 3 = stimme mittelmäßig zu 4 = stimme zu 5 = stimme völlig zu	Referenz	2,71	1,11	2,75 ^a	1,14 ^a	2,60 ^a	1,03 ^a	2,50 ^b	1,06 ^b	2,87 ^b	1,13 ^b
		MV gesamt	2,62	1,15	2,67 ^a	1,18 ^a	2,47 ^a	1,04 ^a	2,41 ^b	1,12 ^b	2,72 ^b	1,18 ^b
		PVB gesamt	2,64	1,17	2,68 ^a	1,19 ^a	2,50 ^a	1,07 ^a	2,42 ^b	1,13 ^b	2,75 ^b	1,20 ^b
		VB gesamt	2,26	0,85	2,19	0,87	2,34	0,84	1,89	0,89	2,37	0,81
		AN gesamt	2,58	1,01	2,81	1,09	2,25	0,81	2,95	0,94	2,50	0,99
Persönliche Ressourcen												
Generelle Selbstwirksamkeit (10 Items) Beispiel-Item: <i>Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.</i>	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	Referenz	3,71	0,48	3,74 ^a	0,48 ^a	3,61 ^a	0,46 ^a	3,75 ^b	0,47 ^b	3,68 ^b	0,48 ^b
		MV gesamt	3,67	0,46	3,71 ^a	0,46 ^a	3,53 ^a	0,43 ^a	3,73 ^b	0,43 ^b	3,66 ^b	0,48 ^b
		PVB gesamt	3,67	0,47	3,72 ^a	0,47 ^a	3,52 ^a	0,43 ^a	3,74 ^b	0,44 ^b	3,67 ^b	0,48 ^b
		VB gesamt	3,55	0,40	3,62	0,38	3,47	0,43	3,58	0,35	3,53	0,43
		AN gesamt	3,68	0,43	3,64	0,43	3,74	0,42	3,78	0,22	3,79	0,45
Eigeninitiative (7 Items) Beispiel-Item: <i>Ich gehe Probleme aktiv an.</i>	s.o.	Referenz	3,92	0,52	3,94 ^a	0,53 ^a	3,89 ^a	0,50 ^a	4,00 ^b	0,49 ^b	3,87 ^b	0,54 ^b
		MV gesamt	3,90	0,52	3,71 ^a	0,46 ^a	3,53 ^a	0,43 ^a	3,97 ^b	0,49 ^b	3,87 ^b	0,54 ^b
		PVB gesamt	3,90	0,52	3,93 ^a	0,54 ^a	3,82 ^a	0,46 ^a	3,98 ^b	0,49 ^b	3,87 ^b	0,54 ^b
		VB gesamt	3,84	0,49	3,84	0,38	3,84	0,62	3,75	0,53	3,89	0,49
		AN gesamt	3,89	0,55	3,87	0,60	3,93	0,48	4,00	0,42	3,91	0,56

Konstrukt Beispiel Item	Antwortformat	Stichprobe	Gesamt		Männer		Frauen		Führung ja		Führung nein	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Soziale Ressourcen												
Wertschätzung durch Vorgesetzte (5 Items) Beispiel-Item: <i>Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.</i>	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelmäßig zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu	Referenz	3,25	0,88	3,26	0,87	3,23	0,90	3,41 ^b	0,82 ^b	3,14 ^b	0,91 ^b
		MV gesamt	3,16	0,90	3,17	0,91	3,13	0,88	3,28 ^b	0,85 ^b	3,07 ^b	0,94 ^b
		PVB gesamt	3,14	0,90	3,16	0,91	3,08	0,88	3,28 ^b	0,85 ^b	3,03 ^b	0,94 ^b
		VB gesamt	3,59	0,62	3,63	0,54	3,53	0,72	3,40	0,54	3,63	0,67
		AN gesamt	3,22	1,02	3,13	1,11	3,36	0,89	2,85	1,15	3,29	0,98
Wertschätzung durch Kollegen/innen (4 Items) Beispiel-Item: <i>Ich werde von meinen Arbeitskollegen/innen um Rat gefragt.</i>	s.o.	Referenz	3,83	0,59	3,85 ^a	0,58 ^a	3,78 ^a	0,63 ^a	3,95 ^b	0,55 ^b	3,75 ^b	0,62 ^b
		MV gesamt	3,79	0,58	3,81 ^a	0,56 ^a	3,72 ^a	0,57 ^a	3,88 ^b	0,51 ^b	3,75 ^b	0,61 ^b
		PVB gesamt	3,78	0,58	3,81 ^a	0,56 ^a	3,69 ^a	0,61 ^a	3,89 ^b	0,51 ^b	3,73 ^b	0,61 ^b
		VB gesamt	3,84	0,58	3,84	0,40	3,84	0,77	3,75	0,38	3,87	0,67
		AN gesamt	3,91	0,58	3,84	0,61	4,01	0,53	3,69	0,66	3,98	0,56
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte (4 Items) Beispiel-Item: <i>Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r ist bereit, sich meine Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören.</i>	s.o.	Referenz	4,30	0,59	4,30	0,58	4,29	0,60	4,39 ^b	0,56 ^b	4,23 ^b	0,61 ^b
		MV gesamt	4,20	0,56	4,21	0,56	4,16	0,57	4,27 ^b	0,52 ^b	4,13 ^b	0,59 ^b
		PVB gesamt	4,19	0,56	4,21 ^a	0,56 ^a	4,13 ^a	0,57 ^a	4,28 ^b	0,52 ^b	4,11 ^b	0,59 ^b
		VB gesamt	4,33	0,53	4,36	0,47	4,29	0,60	4,19	0,43	4,38	0,55
		AN gesamt	4,25	0,57	4,14	0,64	4,41	0,40	4,38	0,48	4,26	0,59
Soziale Unterstützung durch Kollegen/innen (4 Items) Beispiel-Item: <i>Meine Kollegen/innen sind bereit, sich meine Probleme im Zusammenhang mit der Arbeit anzuhören.</i>	s.o.	Referenz	4,34	0,52	4,34	0,53	4,34	0,50	4,45 ^b	0,49 ^b	4,26 ^b	0,53 ^b
		MV gesamt	4,36	0,51	4,36	0,51	4,36	0,50	4,50 ^b	0,46 ^b	4,29 ^b	0,52 ^b
		PVB gesamt	4,36	0,51	4,36	0,51	4,37	0,50	4,51 ^b	0,46 ^b	4,28 ^b	0,52 ^b
		VB gesamt	4,28	0,47	4,36	0,47	4,18	0,46	4,25	0,42	4,30	0,48
		AN gesamt	4,42	0,55	4,40	0,61	4,46	0,40	4,88	0,25	4,40	0,55
Karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte (7 Items) Beispiel-Item: <i>Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt und berät mich bei der Erreichung meiner Karriereziele.</i>	s.o.	Referenz	2,74	1,00	2,78 ^a	0,99 ^a	2,63 ^a	1,01 ^a	3,16 ^b	0,92 ^b	2,43 ^b	0,95 ^b
		MV gesamt	2,61	0,94	2,66 ^a	0,95 ^a	2,47 ^a	0,91 ^a	2,97 ^b	0,90 ^b	2,38 ^b	0,92 ^b
		PVB gesamt	2,63	0,95	2,67 ^a	0,95 ^a	2,51 ^a	0,92 ^a	2,98 ^b	0,90 ^b	2,39 ^b	0,93 ^b
		VB gesamt	2,60	0,76	2,82 ^a	0,71 ^a	2,31 ^a	0,75 ^a	2,93 ^b	0,76 ^b	2,41 ^b	0,77 ^b
		AN gesamt	2,19	0,89	2,28	1,01	2,06	0,69 ^a	2,21	1,01	2,10	0,77

Anmerkungen: M= Mittelwert, SD = Standardabweichung, ^a = signifikanter Unterschied zw. Männern und Frauen, ^b = signifikanter Unterschied zw. Personen mit und Personen ohne Führung

In der Gesamtstichprobe für Mecklenburg-Vorpommern berichten Männer eine stärkere *mangelnde Authentizität der Führungsrolle* als Frauen. Der Unterschied zwischen Männern und Frauen ist allerdings als sehr klein zu beurteilen. Führungskräfte schätzen die mangelnde Authentizität der Führungsrolle als etwas geringer ein verglichen mit Nicht-Führungskräften. Männer schätzen die *generelle Selbstwirksamkeit* als höher ein im Vergleich zu Frauen. Führungskräfte kommen zu einer höheren Einschätzung der generellen Selbstwirksamkeit als Nicht-Führungskräfte. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen fällt allerdings sehr klein aus. Männer schätzen die *Eigeninitiative* höher ein als Frauen. Führungskräfte berichten eine höhere Eigeninitiative als Nicht-Führungskräfte. Der Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen ist jedoch sehr klein. Zwischen Männern und Frauen besteht kein Unterschied in der *Wertschätzung durch Vorgesetzte*. Führungskräfte berichten eine etwas höhere Wertschätzung durch Vorgesetzte als Nicht-Führungskräfte. Männer geben eine höhere *Wertschätzung durch Kollegen/innen* an als Frauen. Der Unterschied zwischen Männern und Frauen ist aber wiederum als sehr klein zu beurteilen. Führungskräfte schätzen die Wertschätzung durch Kollegen/innen etwas höher ein als Nicht-Führungskräfte. Zwischen Männern und Frauen liegt kein Unterschied in der *sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte* vor. Führungskräfte schätzen die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte etwas höher ein als Nicht-Führungskräfte. Männer und Frauen unterscheiden sich nicht in der sozialen Unterstützung durch Kollegen/innen. Führungskräfte geben eine höhere soziale Unterstützung durch Kollegen/innen an als Nicht-Führungskräfte. Männer berichten eine etwas höhere *karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte* als Frauen. Führungskräfte schätzen die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte deutlich höher ein als Nicht-Führungskräfte. Insgesamt ist zu beachten, dass für die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte in allen Gruppen nur ein mittlerer Wert erreicht wird.