Für Top-Management, mittleres Management und alle, die über Besetzungen entscheiden

Wie wird bei uns die oberste Ebene besetzt?

In den obersten Bundesbehörden leiten Frauen 45 Prozent der Referate, aber nur 25 Prozent der Staatssekretärsposten; 2023 lag der Anteil an der Spitze noch über 43 Prozent (Gleichstellungsindex 2025, Verwaltungsdaten, Evidenzstufe B; nur 21 Häuser haben eine Staatssekretärsebene). Drei Erklärungen kommen in Frage, die Zahlen unterscheiden sie nicht. Dieses Blatt hilft, vor der nächsten Besetzung ganz oben Hinweise zu sammeln, welche der drei Erklärungen in Ihrem Haus eher zutrifft. Dauer: etwa 20 Minuten.

1. Die letzten drei Besetzungen auf der obersten Ebene

Position	Woher kam die Person? (geplante Nachfolge aus der Ebene darunter, Netzwerk der Entscheidenden, offene Suche)	Standen die Kriterien vorher schriftlich fest?	Wer stand noch auf der Liste?	Auch geteilt oder mit weniger Stunden angeboten?

2. Kriterien vor Namen (Buch „Zukunft führen“, Kapitel 6)

Schreiben Sie für die nächste Position ganz oben fünf bis sieben Fähigkeiten auf, die in den nächsten zwölf Monaten entscheidend sind. Erst danach fallen Namen.

Fähigkeit	Wer aus der Ebene darunter bringt sie schon mit, auch ohne formale Qualifikation?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Drei Selbstprüfungen (geben Hinweise, entscheiden nichts): Welche Erklärung trifft bei Ihnen eher zu?

1 **Ganz oben zählt das Vertrauen derer, die besetzen.** Sind unter den Berufenen weniger Frauen als in dem Kreis, aus dem sie kamen? Standen die Kriterien fest, bevor Namen fielen?

2 **Der Kreis, aus dem gewählt wird, ist männlicher.** Aus welchem Kreis kommen Ihre Kandidatinnen und Kandidaten für ganz oben, wie hoch ist dort der Frauenanteil, und hat er sich verändert, als sich das besetzende Gremium verändert hat?

3 **Die Spitze wird selten anders als in Vollzeit angeboten.** Wurde die letzte Spitzenrolle auch geteilt oder mit weniger Stunden angeboten, und hat jemand wegen Arbeitszeit oder Erreichbarkeit abgesagt?

Im Top-Management: Legen Sie vor der nächsten Besetzung auf Ihrer obersten Ebene schriftlich fest, welche Kriterien zählen, bevor ein Name fällt. Legen Sie neben Ihr eigenes Netzwerk eine vollständige Liste aller, die aus der Ebene darunter in Frage kommen. Und prüfen Sie, ob die Rolle auch geteilt oder mit weniger Stunden besetzt werden könnte.

Im mittleren Management: Prüfen Sie bei der nächsten Nominierung Ihre eigene Liste: Aus welchem Kreis kommen die Namen, die Sie vorschlagen, und wer fehlt, weil Sie ihn oder sie nicht im Blick hatten? Fragen Sie außerdem nach oben nach, nach welchen Kriterien auf der Ebene über Ihnen besetzt wird.

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, SYNK GROUP. Quellen: Statistisches Bundesamt, Gleichstellungsindex 2025 und 2024 (Verwaltungsdaten, Evidenzstufe B). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 6 und 8. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Fassung 2 vom 29.10.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.

Für Teamleitung und Führung ohne Linienverantwortung

Wer kommt bei uns in Frage, und für welche Rolle?

Für das nächste Teamtreffen, etwa 15 Minuten. Zuhören, nicht korrigieren.

4. Wer führt bei uns, ohne dass es auf einer Liste steht?

Das Buch „Zukunft führen“ fragt in Kapitel 8: „An wem orientieren sich die Menschen in unserem Haus wirklich, jenseits der Hierarchie?“ Notieren Sie Namen und woran Sie es merken.

Person	Woran merken wir, dass sie führt?	Steht sie auf einer Liste für die nächste Besetzung?
		☐ ja ☐ nein
		☐ ja ☐ nein
		☐ ja ☐ nein

5. Welche Führungsaufgabe könnte geteilt werden?

Nehmen Sie die nächste Führungsaufgabe, die Sie vergeben: eine Vertretung, ein Teilprojekt, eine Fachverantwortung. Was davon braucht wirklich Präsenz? Was ließe sich zu zweit oder mit weniger Stunden übernehmen?

Aufgabe	Braucht Präsenz, weil …	Teilbar (zu zweit, weniger Stunden)?

Was müsste sich ändern? ☐ Zuschnitt der Rolle ☐ Zeit oder Stunden ☐ Unterstützung ☐ Erwartungen im Team ☐ Etwas anderes: _____

6. Drei zirkuläre Fragen

Nicht „Was denken Sie?“, sondern „Was glaubt A, was B denkt?“

Das Team: Was glaubt das Team, nach welchen Kriterien bei uns entschieden wird, wer führt?

Die Ebene darüber: Was glaubt sie, wer im Team Führung übernehmen könnte, auch in Teilzeit?

Die Entscheidenden: Was glauben sie, was eine Führungsrolle an Präsenz verlangt?

7. Was nehmen wir mit?

Welche Aufgabe bieten wir in den nächsten zwei Wochen geteilt oder in Teilzeit an, und wen nennen wir für die nächste Potenzialrunde?

In der Teamleitung: Bevor Sie die nächste Führungsaufgabe vergeben, eine Vertretung, ein Teilprojekt, eine Fachverantwortung: Klären Sie, welcher Teil davon wirklich Präsenz braucht. Sagen Sie dann ausdrücklich, dass die Aufgabe auch in Teilzeit oder zu zweit übernommen werden kann.

Ohne Linienverantwortung: Nennen Sie Ihrer Führungskraft vor der nächsten Potenzial- oder Besetzungsrunde eine Person aus Ihrem Projekt, die dort Führung übernommen hat, und woran Sie das sehen. In Projekten kann Führungserfahrung entstehen, die in keiner Besetzungsrunde auftaucht.

Die Frage für das Wochenende: Wenn morgen eine Position ganz oben frei würde: Wer fehlte auf Ihrer Liste, weil er oder sie nicht zum Kreis, zu den Kriterien oder zur Arbeitszeit passt?

Zukunft führen – Die Wochenschrift für Führung · zukunft-fuehren.com/wochenschrift · Herausgeber: Dr. Jörg Krauter, SYNK GROUP. Quellen: Statistisches Bundesamt, Gleichstellungsindex 2025 und 2024 (Verwaltungsdaten, Evidenzstufe B). Buch: Krauß, Krauter, Kübler (Hrsg.), Zukunft führen, Kap. 6 und 8. Der Herausgeber ist Autor und Mitherausgeber des Buchs. Fassung 2 vom 29.10.2026. Frei kopierbar für den internen Gebrauch.