

# Geschlecht. Gerecht gewinnt.

Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur  
in der Caritas



Kick-Off-Workshop

# Projektrahmen

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Förderung durch das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ im ESF
- Baut auf Ergebnissen des rückenwind-Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen“ (2012-2014) auf
- Laufzeit: Januar 2016 – Dezember 2018
- Zusammenarbeit der Verbandszentrale mit regionalen und lokalen Partner(inne)n, um Verbandsrealität abzubilden

# Pilotregionen und -standorte

rückenwind<sup>+</sup>

## ■ CV Duisburg

- Caritaszentrum Meiderich/  
Schifferkinderheim
- Caritaszentrum Mitte

## ■ CV Krefeld

- Krefelder Caritasheime
- Caritas-Gemeinschaftsstiftung  
Krefeld

## ■ DiCV Osnabrück

- CV Emsland
- St. Lukas-Heim/ Caritas-  
Werkstätten nördl. Emsland

## ■ DiCV Paderborn

- CV Hagen
- CV Olpe

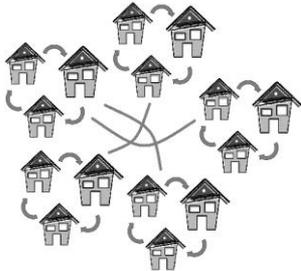
## ■ KMFV München

- Haus an der Pilgersheimerstraße
- Ambulanter Fachdienst Wohnen  
München



# Die Projektstruktur

## Überregional



- Zentrale Fortbildung in 3 Modulen
- 1 Vernetzungstagung
- 4 Strategietagungen
- Online-Plattform

## Regional



- 4 Tagesworkshops zum Aufbau nachhaltiger Strukturen
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe
- Ggf. Einbindung weiterer Träger

## Lokal



- Durchführung eines Schwerpunktprojekts mit Inhouse- und Coachingtagen
- Intensive Einbindung der Führungsebenen

# Die Handlungsfelder

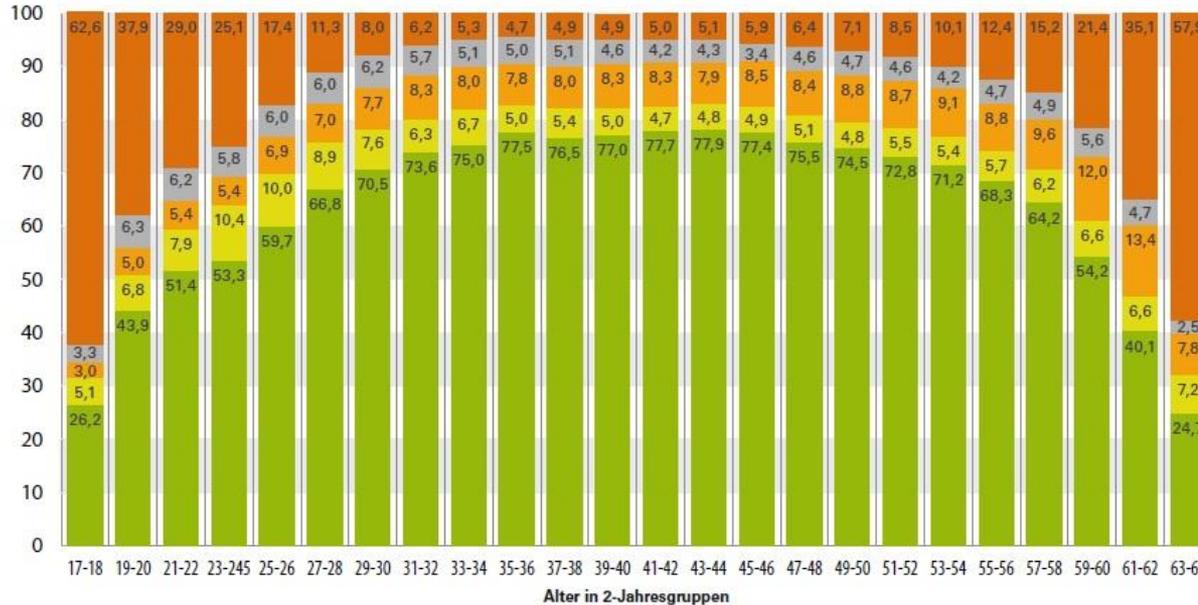
<b>Gendersensibler Führungsstil</b>	<b>Geschlechtergerechte Personalentwicklung</b>
Entwicklung eines Führungsverständnisses, das die individuellen Unterschiede von Mitarbeitenden als Männer und Frauen in verschiedenen Lebensphasen berücksichtigt	Evaluation und Veränderung von Prozessen der Personalauswahl und -entwicklung im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit und Lebensphasen
<b>Vereinbarkeitsorientierte Arbeitsmodelle</b>	<b>Geschlechtergerechte Gremienbesetzung</b>
Gestaltung von vereinbarkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen durch Umsetzung von innovativen Arbeits(zeit)modellen	Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Verbesserung des Geschlechtermixes in Gremien und Organen der Caritas

# Geschlecht...?

Erwerbstatus von Männern nach Alter in **Deutschland** (2012), in Prozent



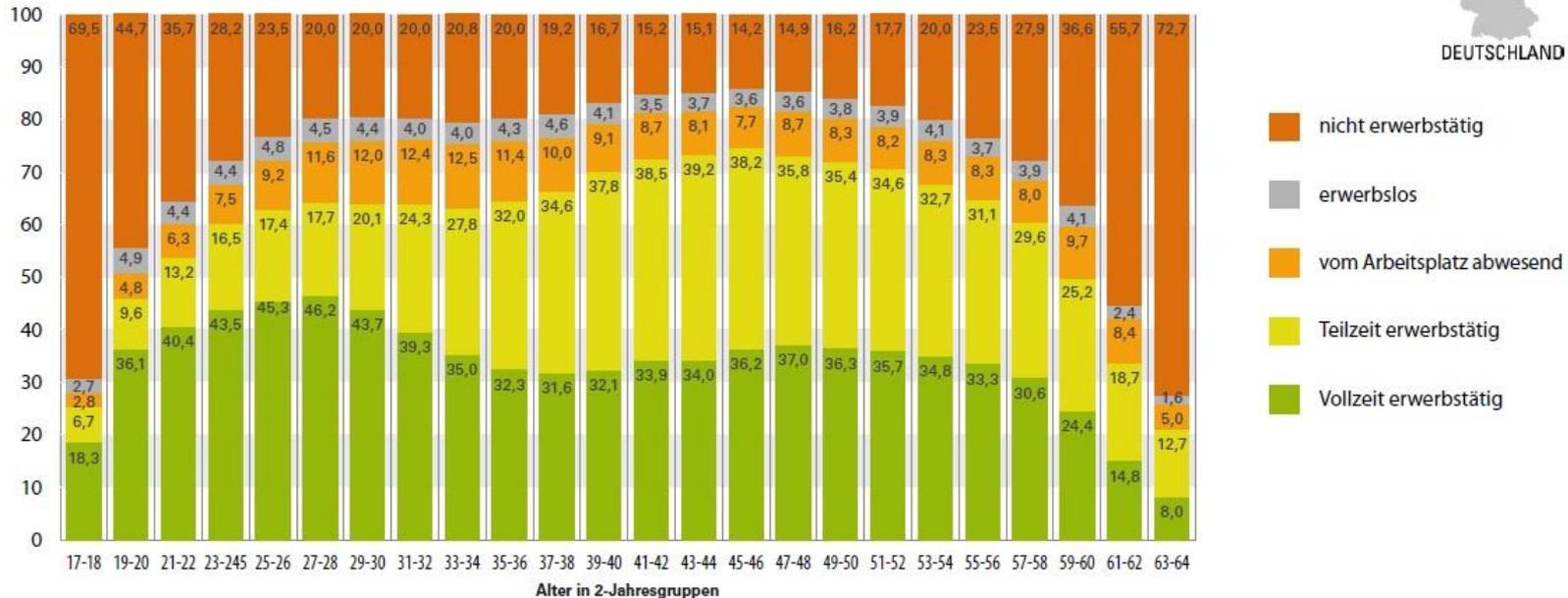
DEUTSCHLAND



- nicht erwerbstätig
- erwerbslos
- vom Arbeitsplatz abwesend
- Teilzeit erwerbstätig
- Vollzeit erwerbstätig

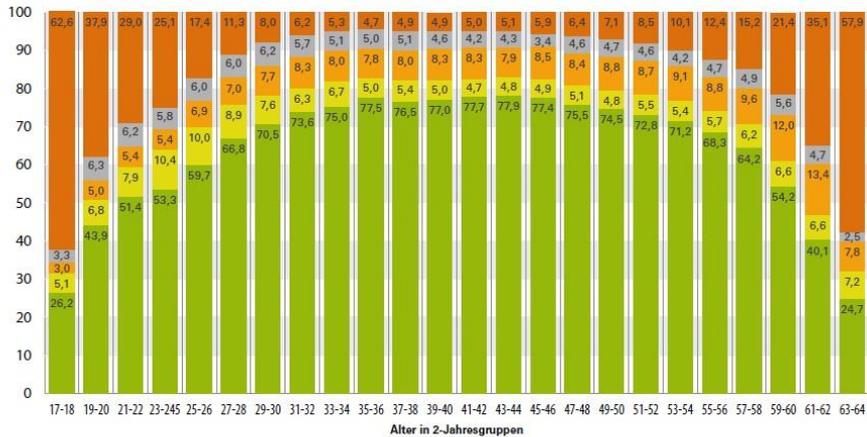
# Geschlecht...?

Erwerbstatus von Frauen nach Alter in **Deutschland** (2012), in Prozent



# Geschlecht...?

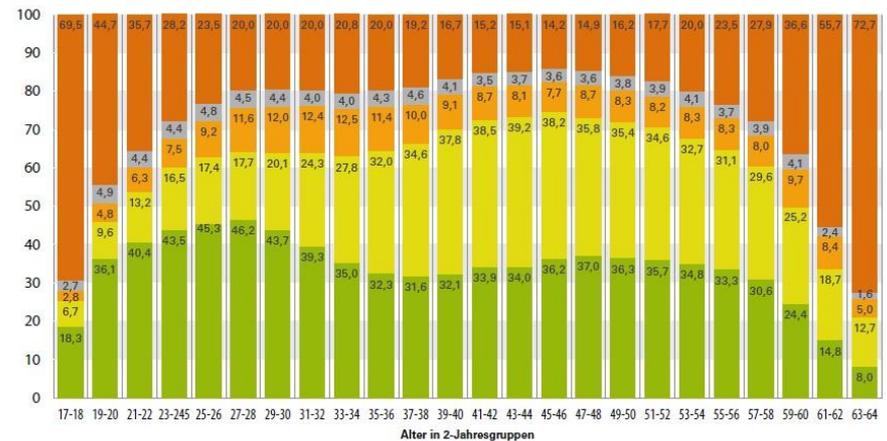
Erwerbstatus von Männern nach Alter in **Deutschland** (2012), in Prozent



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, auf Anfrage

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2014

Erwerbstatus von Frauen nach Alter in **Deutschland** (2012), in Prozent



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, auf Anfrage

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2014

# Gerecht...?

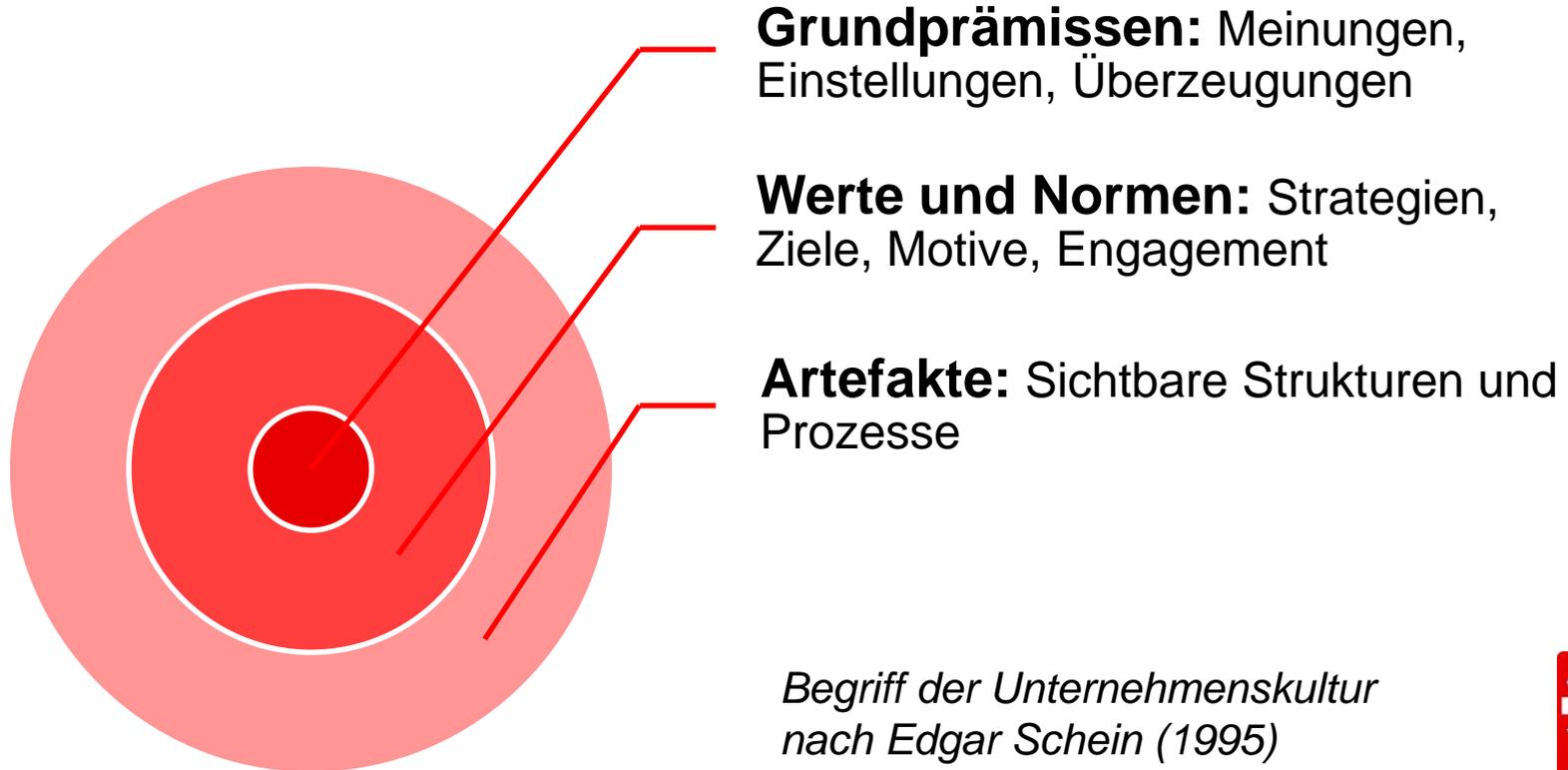
- Gleichstellungsbericht der Bundesregierung: Gleiche Verwirklichungschancen für Frauen und Männer, gleiche Verteilung von Chancen und Risiken in der Lebensverlaufsperspektive
- Gleichheitsperspektive: Sind Frauen und Männer alleine durch ihr Mann- oder Frausein strukturell benachteiligt?
- Differenzperspektive: Geht es auch „anders?“

# Gewinnt!

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Kreativität erhöhen: Homogenität als „Klumpenrisiko“
- Die Besten finden
- Demotivation verhindern
- Identifikation relevanter Baustellen und Stellschrauben

# Was heißt hier eigentlich Kultur?



*Begriff der Unternehmenskultur  
nach Edgar Schein (1995)*

# Kulturmuster in Organisationen

## Offene Hochleistungskultur



## Konformistische Formalkultur



Quelle: Fraunhofer 2012

# Kulturmuster in Organisationen

rückenwind<sup>+</sup>

Konservative Ausschlusskultur



Veränderungsorientierte  
Bewahrungskultur



Quelle: Fraunhofer 2012



Und in der Caritas?

rückenwind<sup>+</sup>



Quelle: Studierende auf Dialogveranstaltung 2016, Initiative Chefsache (n=24)



# Handlungsfelder

rückenwind<sup>+</sup>



rückenwind<sup>+</sup>

# Gendersensibler Führungsstil



# Gendersensibler Führungsstil

- Gendersensibilität meint: Wahrnehmung und Umgang mit verschiedenen Bedürfnissen von Mitarbeitenden als Männer und Frauen in unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenslagen
- Gendersensibilität meint **nicht**: Männer und Frauen auf ihr Mann- oder Frau-Sein reduzieren
  - „Sie als Frau wollen doch sicherlich...“

# Umgang mit Stereotypen

- Geschlechterstereotype als „kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Frauen und Männern enthalten“ (Eckes 2008)
- Schlüsselaufgabe von Führungskräften, Kompetenzen der Mitarbeitenden zur Geltung zu bringen
- Fallstricke durch das Phänomen „Unconscious Bias“: Vorgeformte Erwartungen prägen unsere Wahrnehmung
- Stereotype wirken deskriptiv und präskriptiv

# Leistungs-Bias

- Angehörige weniger privilegierter Gruppen werden nach ihrer Leistung beurteilt, Angehörige privilegierter Gruppen nach ihrem Potenzial.



# Beurteilungs-Bias

- Gute Ergebnisse werden Angehörigen weniger privilegierter Gruppen eher als Glück ausgelegt, Angehörigen privilegierter Gruppen als Ausweis ihrer Fähigkeiten.



# Gelebte Führungskultur

- Gezielte Abfrage und vorurteilsfreie Unterstützung der Mitarbeitenden bzgl. Vereinbarkeits- und Karrierewünschen
- Wie stark ist Erfolg mit Präsenz verknüpft?
  - Dient Anwesenheit als Indikator für Leistung?
  - Wird die Leistung von Teilzeitkräften gerecht beurteilt?
- Wie planbar sind Aufgaben, wie klar sind Zuständigkeiten?
- Sind (Be-)Förderungen an transparente Kriterien geknüpft?
- Umgang mit und Begleitung von Auszeiten

# Handlungsfelder

rückenwind<sup>+</sup>



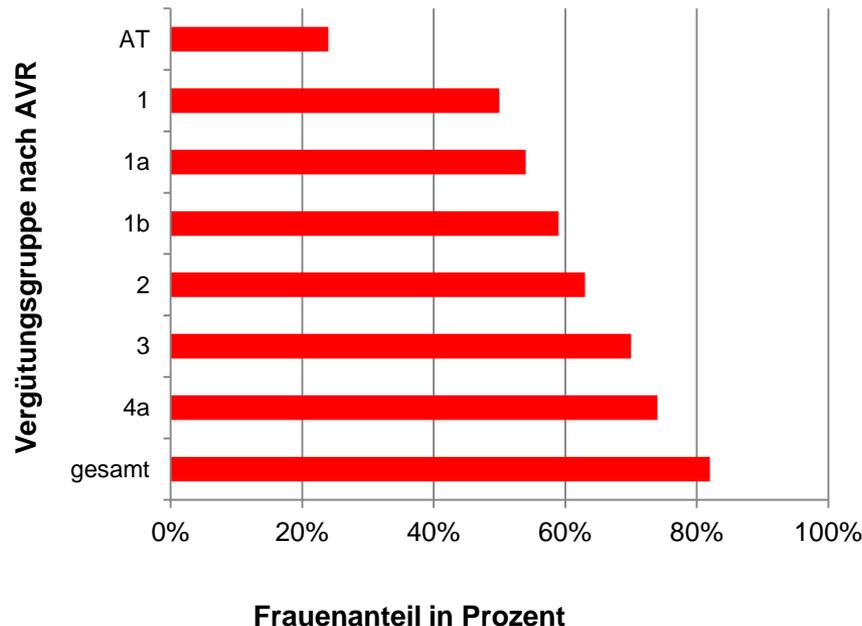
*rückenwind<sup>+</sup>*

# Geschlechtergerechte Personalentwicklung



# Personalauswahl und -entwicklung

## Frauenanteile in der Caritas



- Falsche Berufs- und Studienwahl?
- Mangelnde Karrieremotivation von Frauen?
- Mangelnde Vereinbarkeit?
- Unbewusste Geschlechterstereotype?

# Spezifische Karrierefilter

Studie des IfS München 2012 zu Karrierechancen von Frauen und Männern:

- Kein Unterschied in der Karrieremotivation von Frauen und Männern
- Historischer Möglichkeitsraum
- Spezifische Karrierefilter:
  - Doppelte Vergesellschaftung von Frauen
  - Karrierewelt als Männerwelt

# Karrierefiter Geschlechterstereotype

	Männer	Frauen
<b>zugeschriebene Fähigkeiten</b>	Durchsetzung, Delegation, Machtausübung, körperliche Kraft, Ehrgeiz...	Diplomatie, Kommunikation, Teamfähigkeit, Konsens- /Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen...
<b>zugeschriebene Eigenschaften</b>	risikofreudig, zielstrebig, rational, kühl, verschlossen...	zurückhaltend, ängstlich, emotional, warm(hezig), offen...
<b>zugeschriebene Sphären</b>	Öffentlichkeit, kraftfordernde Arbeit, Chefetage, Arbeit mit anderen Männern	Familie, empathiefordernde Arbeit, Assistenzarbeit, Arbeit mit Kindern und Pflegebedürftigen
<b>Grundtendenzen</b>	„Agency“: aufgabenbezogene Tendenz; Instrumentalität	„Communion“: gemeinschaftsbezogene Tendenz; Expressivität

Quellen: Eckes (2008), German Consulting Group (2005), eigene Ergänzungen, vgl. <http://1zu0.blogspot.de/2008/09/geschlechterstereotype.html>

# Karrierefiter Geschlechterstereotype

*rückenwind<sup>+</sup>*

## Studie zum Beurteilungssystem der Münchner Stadtverwaltung

(Schreyögg 2011)

- „Hervorragende“ Fähigkeiten für oberste Führungskräfte:
  - Zeitlich voll verfügbar
  - Souverän
  - Durchsetzungsfähig
  
- Beurteilungsmerkmale für mittlere Führungspositionen:
  - Verständnisvoll
  - Einfühlend
  - Geduldig

# Stellenbesetzung

- Forschungsprojekt „AuBeFühr“ an der TU München:  
Transparenz und Standardisierung
- 1. Anforderungsprofil definieren
  - Wie sieht die ideale Besetzung für die Stelle aus?
  - Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen braucht diese konkret?
- 2. Ansprache
  - Werden die richtigen Personen angesprochen?
  - Werden Frauen und Männer angesprochen?

# Stellenbesetzung

## 3. Unterlagen sichten

- Anforderungsprofil zur Beurteilung heranziehen

## 4. Arbeitsprobe

- Bestätigt sich der schriftliche Eindruck im konkreten Tun?

## 5. Leitfadeninterview

- Strukturiertes, kompetenzbasiertes Interview zur Objektivierung
- Männer und Frauen im Auswahlteam vertreten

# Online-Tool „PFiF!“



Startseite  
Kompetenzen im Fokus  
**Aufbau des Profilingtools**  
Registrieren  
Anmelden  
Veröffentlichungen  
Kontakt  
Impressum

## P:FiF! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus!

### Aufbau des Profilingtools

Mithilfe des gendersensiblen Online-Profilingtools wird das für die Stelle erforderliche Anforderungsprofil mit den Kompetenzen, die ein/e Bewerber/in mitbringt, verglichen. Ziel ist es, geschlechterstereotype Vorstellungen möglichst außen vor zu lassen und die Führungskompetenzen der Bewerber/innen zu fokussieren.

„P:FiF! Profiling: Führungskompetenzen im Fokus“ ist wie folgt aufgebaut:



# Kontinuierliche Personalentwicklung

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Systematische Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung
- Transparente Auswahl zu relevanten Programmen
- Mitarbeiterinnen(jahres)gespräche durch geschulte Führungskräfte mit Gesprächsleitfaden
- Gendersensible Nachfolgeplanung und Talentmanagement

# Und dennoch:

- Gezielte Ansprache für Führungsstellen:
  - Tendenziell schlechtere Selbstdarstellung vieler Frauen
  - Zurückhaltung bei der Bewerbung auf Führungspositionen
  - Förderung der Aufstiegskompetenz durch Coaching, Mentoring u.a.
  - Sensibilisierung von Auswahlgremien für Führungskräfte
- Familienbedingte Auszeiten und ehrenamtliche Qualifikationen als Kompetenzerwerb berücksichtigen
- Frauen Wiedereinstieg in verantwortlicher Position ermöglichen

# Handlungsfelder

rückenwind<sup>+</sup>

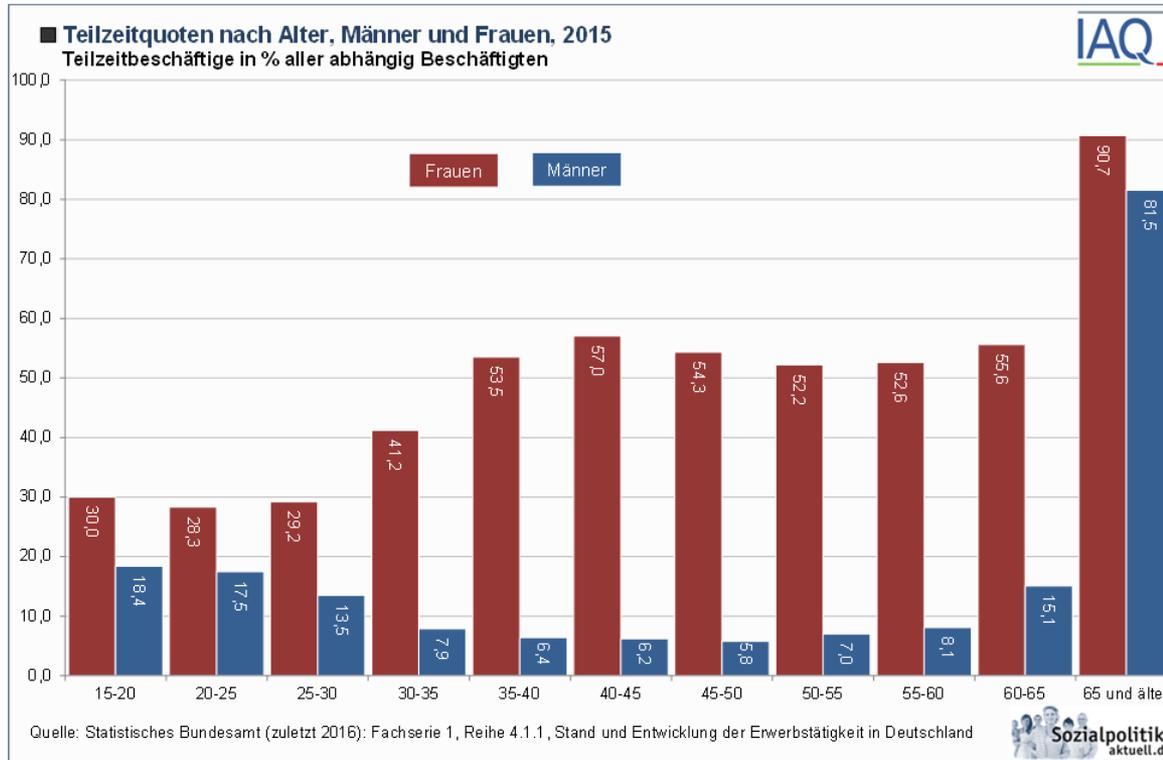




*rückenwind<sup>+</sup>*

# Vereinbarkeitsorientierte Arbeits(zeit)modelle

# Vereinbarkeit – (k)ein Thema für Frauen und Männer?

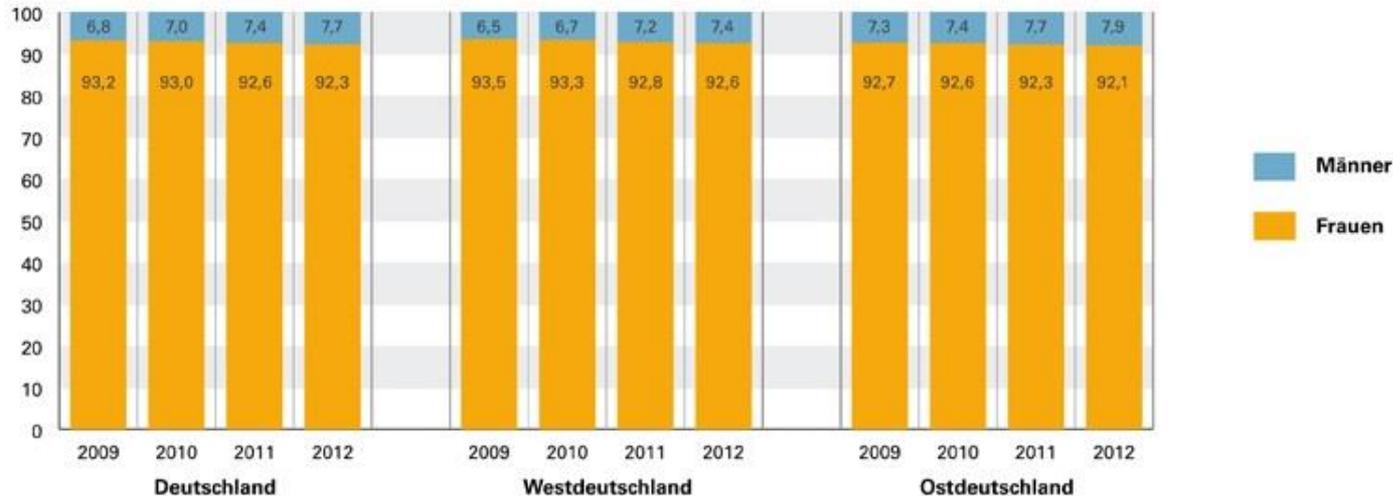


Frage für Frauen:  
karriereförderliche  
Teilzeit?

Frage für Männer:  
Teilzeit?

# Kinderbedingte Auszeiten

Anteil von Müttern und Vätern am Elternzeitvolumen mit abgeschlossenem Elterngeldbezug in **Deutschland, Westdeutschland** und **Ostdeutschland** (2009–2012), in Prozent\*

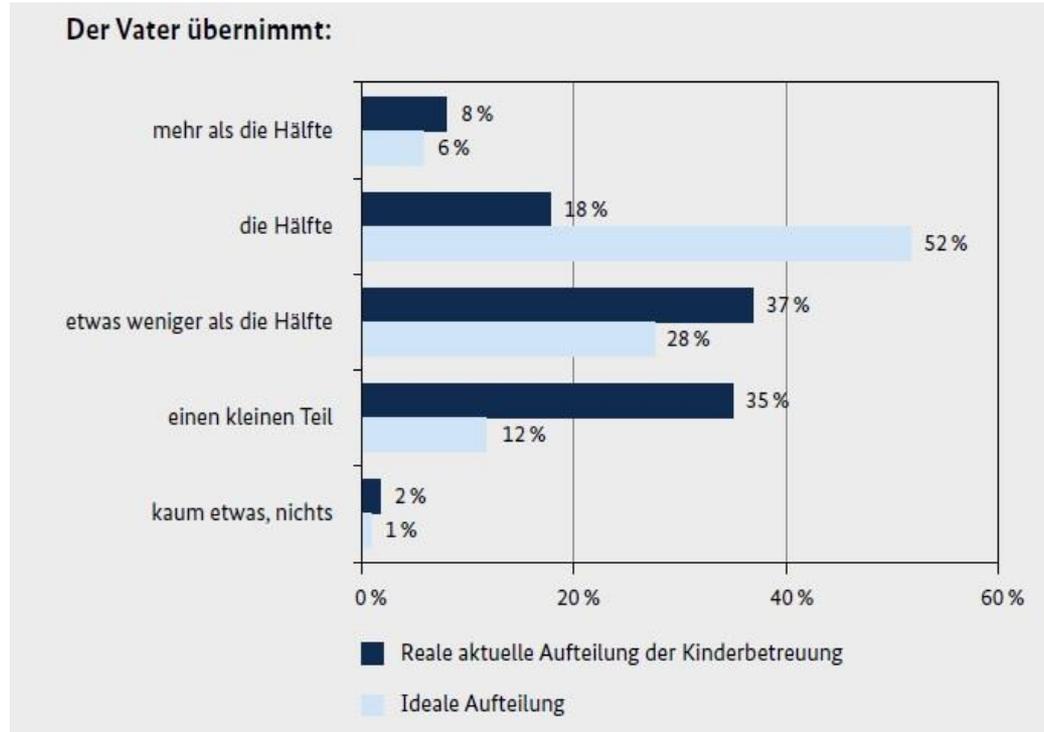


\* Lesebeispiel: An allen Monaten mit Elterngeldbezug (= 100 Prozent) hatten Väter von 2009 geborenen Kindern einen Anteil von 6,8 Prozent.

Datenquelle: Statistisches Bundesamt, Genesis-Online

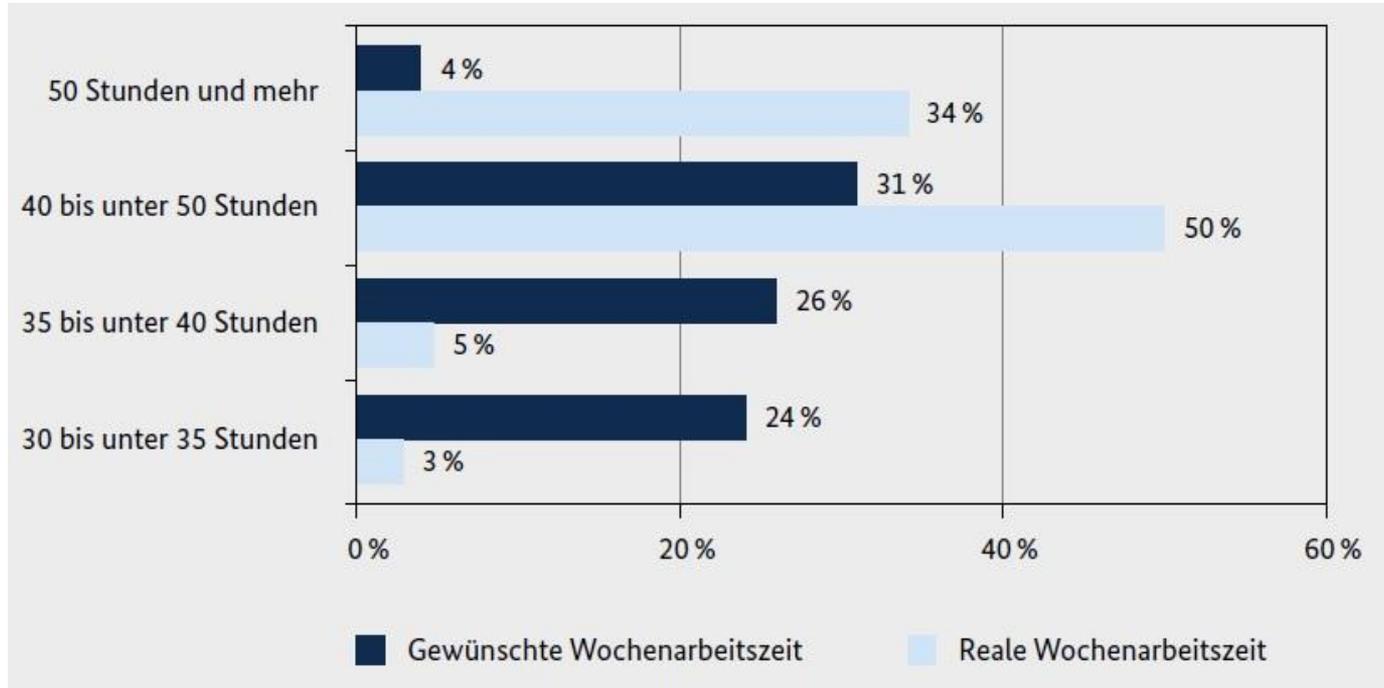
Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2015

# Vereinbarkeitswünsche von Vätern



Quelle: Väterreport 2016, BMFSFJ

# Vereinbarkeitswünsche von Vätern



Quelle: Väterreport 2016, BMFSFJ

# Vereinbarkeitsorientiertes Arbeiten

rückenwind<sup>+</sup>

- Familienfreundliche Dienstplangestaltung als beteiligungsorientierter Prozess im Team/ im Unternehmen
- Home Office – auch in Präsenzberufen möglich(?)
- Job-Sharing und Führen in Teilzeit: Verantwortung ist teilbar



# Karriereverläufe flexibilisieren

*rückenwind<sup>+</sup>*

- „Späte“ Führung fördern
  - 55 Prozent der Caritas-Führungsfrauen haben Kinder / Leitungsposition wird mehrheitlich nach der Familiengründung erreicht
- Ortsnahe Aufstiege ermöglichen
  - Vereinbarkeit braucht stabile Netze
  - Verantwortung für Kinder und zu pflegende Angehörige
  - Trägerübergreifende Zusammenarbeit

# Handlungsfelder

rückenwind<sup>+</sup>



A photograph of three people in professional attire standing in a row against a plain white background. On the left is a woman with dark hair tied back, wearing a grey blazer over a light purple top. In the center is a man with short grey hair, wearing a light pink shirt and a dark patterned tie. On the right is a man with glasses and a grey beard, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. The image has a red vertical bar on the far left edge.

*rückenwind<sup>+</sup>*

# Geschlechtergerechte Gremienbesetzung



# Vorteile von vielfältigen Gremien

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Vielfalt „ist“
- Homogenität als „Klumpenrisiko“
- Komplexen Anforderungen mit Komplexität begegnen
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit ggü. Anspruchsgruppen und Öffentlichkeit
- Wirtschaftliche Vorteile (?)
- Repräsentation der Mitarbeitenden
- Nachwuchssicherung

# Mögliche Schritte

- Voraussetzungen schaffen
  - Motivation, Rahmenbedingungen, Veränderungsbereitschaft
- Suchmuster ausweiten
  - Eigentlich-zu“-Typen gezielt suchen
- Zugänge prüfen
  - Suchraster statt „Bauchentscheidung“
- Arbeitskultur entwickeln
  - Verbindlichkeit und Transparenz



Barbara Hipp

**Vielfalt und Kontinuität  
in Gremien sichern –  
Frauen für Gremien gewinnen**

Beobachtungen. Hintergründe. Empfehlungen

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Das Projekt „Geschlecht. Gerecht gewinnt.“ wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.