

neue

E 50668

spezial 2 • Dezember 2014

# caritas

s p e z i a l

P O L I T I K • P R A X I S • F O R S C H U N G

**Ausgangslage**

**Projektkonzeption**

**Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen**

**Pilotstandorte**

**Forschungsdiskurs**

**Ausblick und Checkliste**

**Praxisleitfaden**

**Gleichgestellt in  
Führung gehen**



<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Projektkonzeption</b>	
Den Frauen den Weg ebnen Anne-Kerrin Gomer, Barbara Schramkowski	4
<b>Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen</b>	
Frauen stärken, zu sich zu stehen Elisabeth Götz	6
Tradierte Rollenbilder aufbrechen Barbara Schramkowski, Cornelia Kricheldorf	10
Förderung allein genügt nicht! Anne-Kerrin Gomer	12
<b>Praxis an den Pilotstandorten</b>	
Berlin: Mit Transparenz an die Sache ran Dunja-Maria Bischof	16
Hildesheim: Schlüsselpersonen ins Boot holen Reinhard Kühn	18
Arnsberg-Sundern: Über den Tellerrand blicken Kathrin Gries	19
Bad Waldsee: Leitungsstellen sind teilbar Nicole Rapp	20
Freiburg: Sehen – Urteilen – Handeln Hildegard Menze	21
<b>Forschung, Perspektiven und Formate</b>	
Barrieren auf dem Weg nach oben Angelika Henschel	22
Frau, Familie und Karriere – mehr Wunsch als Wirklichkeit Annette Müller, Esther Ochoa Fernández	24
Auch Vätern droht die Falle Volker Baisch	26
Eine Methodik, die einbindet Mechtild Beucke-Galm	28
<b>Ausblick</b>	
Basisarbeit, Monitoring und eine Quote Irme Stetter-Karp	30
Checkliste	32
Literatur	35
Impressum	9



Das Projekt *Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas* wird im Rahmen des Programms „rückenwind“ – Für die Beschäftigten der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

# Wertvolle Erfahrungen

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN, LIEBE LESERINNEN UND LESER,

das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“, das wir mit Hilfe des Europäischen Sozialfonds „rückenwind“ realisieren konnten, wurde gerade abgeschlossen. Der vorliegende Praxisleitfaden dient dazu, die wertvollen Erfahrungen an den fünf Pilotstandorten auch für andere Verbände und Unternehmen der Caritas nutzbar zu machen. Wir freuen uns, wenn sich auch weitere Caritaseinrichtungen auf den Weg zu einer geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung machen.

In einer Organisation, in der rund 80 Prozent der Mitarbeitenden Frauen sind, ist ein Frauenanteil von unter 20 Prozent auf den Führungsebenen – in Geschäftsführungen, Vorständen und Aufsichtsräten – nicht zu akzeptieren. Eine kirchliche Organisation mit dem Anspruch, zu mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft beitragen zu wollen, muss zu ihrer eigenen Glaubwürdigkeit auch mehr Geschlechtergerechtigkeit ermöglichen. Als katholischer Wohlfahrtsverband hat der Deutsche Caritasverband (DCV) in seiner Funktion als Arbeitgeber Instrumente zur Verfügung zu stellen, die es erlauben, Erwerbstätigkeit und Familienverantwortung besser in Übereinstimmung zu bringen. Letztlich ist es ein schöpfungstheologischer Auftrag, der Gleichwertigkeit von Mann und Frau auch in der Erwerbsarbeit Gestalt zu geben. Dass eine gelingende Work-Life-Balance beiden Geschlechtern zugutekommt, ist das eine. Dass Arbeitgeber dauerhaft nur gute Mitarbeitende gewinnen, wenn sie eine solche ermöglichen, ist das andere.

Sehr herzlich danken wir den Impulsgeberinnen für dieses Projekt, namentlich Ulrike Achmann, Sabine Depew, Marie-Luise Labrie, Anna Warnking, Reinhard Kühn und Christopher Bangert.

Des Weiteren danken wir sehr herzlich allen, die im entsprechenden Projektbeirat mitgewirkt haben, insbesondere Vizepräsidentin Irme Stetter-Karp, die als Gender-Beauftragte den Vorsitz dieses Beirates übernommen hat. Auch denjenigen gebührt unser herzlicher Dank, die an den einzelnen Pilotstandorten die jeweilige Projektleitung wahrgenommen haben. An diesen Projektstandorten, die ganz unterschiedliche verbandliche Ebenen abbilden, ist beispielhaft abzulesen, wie es gelungen ist, das Thema verbandlich breit aufzustellen.

Die Gender-Beauftragte des DCV hat die Umsetzung des Beschlusses der Delegiertenversammlung zur Geschlechtergerechtigkeit begleitet. Sie gewährleistet, dass auch nach Projektabschluss die Bewusstseinsbildung für Gleichstellungsfragen weiter vorangebracht wird. In der Zentrale des DCV wird diese Verstetigung zusätzlich durch die Einrichtung einer Referent(inn)enstelle gesichert.

Das allein wird nicht ausreichen, um Geschlechtergerechtigkeit auf den Caritas-Führungsebenen sicherzustellen. Wir freuen uns deshalb sehr, dass nun nach Abschluss des Projektes dieser Praxisleitfaden für Unternehmen in der Caritas erscheint und damit das Anliegen einer geschlechtergerechten Personalpolitik praktisch befördert.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Peter Neher, Hans Jörg Millies



**Prälat Dr. Peter Neher**

Präsident des Deutschen Caritasverbandes  
E-Mail: peter.neher@caritas.de



**Hans Jörg Millies**

Finanz- und Personalvorstand  
des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg  
E-Mail: joerg.millies@caritas.de

# Den Weg für Frauen ebnen

*Die Zahlen sprechen für sich: In den Caritas-Führungspositionen fehlt es an Geschlechtergerechtigkeit. Mit dem Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ wurden mittels Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen die Voraussetzungen dazu verbessert.*

AUSSCHLAGGEBEND für die Initiierung des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen“ war die starke Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen der Caritas, die im deutlichen Kontrast zum hohen Frauenanteil unter Caritasmitarbeitenden steht. So liegt der durchschnittliche Frauenanteil in Caritasunternehmen und -verbänden bundesweit bei rund 80 Prozent. Davon abweichend sind beispielsweise 74 Prozent der Positionen in geschäftsführenden Vorständen und Aufsichtsorganen durch Männer besetzt (vgl. Panjas 2012)<sup>1</sup>, und nur etwa 23 Prozent der außertariflich bezahlten Caritasmitarbeitenden sind Frauen.<sup>2</sup> Auch werden nur drei der 27 Diözesan-Caritasverbände von einer Caritasdirektorin geleitet. Genauso sind in Gremien und Organen, in denen zentrale verbandliche Entscheidungen gefällt werden, bundesweit nur wenige Frauen vertreten.

Dies wird exemplarisch an den Gremien des DCV deutlich: So liegt der Frauenanteil im Caritasrat bei 14 und in der Delegiertenversammlung bei 26 Prozent. Auch in den Kommissionen sind – im Vergleich zum hohen Frauenanteil im Verband – nur relativ wenige Frauen vertreten. In der Kommission Ökonomie der Caritas etwa liegt der Frauenanteil bei sechs Prozent, in der Kommission Sozialpolitik und Gesellschaft bei 18 Prozent. Lediglich die Kommission Mitarbeit in der Caritas liegt mit 56 Prozent Frauenanteil weit darüber (vgl. neue caritas-Jahrbuch 2015, S. 288–300).

Deshalb wurde im Jahr 2008 in den Leitlinien für unternehmerisches Handeln in der Caritas der Passus verankert: „Unternehmen der Caritas schaffen ein

ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften.“ (vgl. nc 20/2008, S. 31) Die Fußnote definiert das ausgewogene Verhältnis mit einem Frauenanteil von 50 Prozent. Erneut mit dem Thema beschäftigt hat sich die 11. Delegiertenversammlung des DCV, die im Jahr 2011 die Erwartung an „... Unternehmen der Caritas [formulierte], dass sie Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien ergreifen“. Dieser Beschluss nimmt vor allem die obersten Führungsebenen in den Blick, wo der Frauenanteil besonders niedrig ist, und spricht sich hier für eine Quotenregelung aus.

Zur Umsetzung dieses Beschlusses wurde das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ initiiert, in dessen Kontext die Caritas wichtige Schritte gegangen ist, wobei eine Quote noch von keinem Verband verabschiedet wurde. Das auf zweieinhalb Jahre (Juli 2012 bis Dezember 2014) angelegte Projekt im Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, den Europäischen Sozialfonds sowie Eigenmittel des DCV gefördert.

## Die Aufstiegschancen verbessern

Ziel war es, Voraussetzungen für die Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen der Caritas zu schaffen. Konkret ging es darum, exemplarisch bei einigen Caritasverbänden und Caritasunternehmen geschlechtergerechte Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu initiieren. Ein Fokus lag dabei auf der Förderung der Aufstiegskompe-

tenz von Frauen zur Verbesserung ihrer Aufstiegschancen. Denn um Führungskraft zu werden, sind andere Fähigkeiten notwendig als dazu, Führungskraft zu sein – und hier tun Frauen sich tendenziell schwerer, da sie beispielsweise dazu neigen, „ihr Licht unter den Scheffel zu stellen“ und eigene Leistungen zurückhaltend darzustellen.

Genauso wichtig ist der Blick auf die Unternehmenskultur und das Reflektieren von im Unternehmen vorherrschenden Erwartungen an Führungskräfte und hiermit verbundenen Geschlechterstereotypen. Wenn an diese die uneingeschränkte Erwartung gestellt wird, sie müssten immer erreichbar, möglichst 80 Stunden pro Woche im Unternehmen präsent sein und eine lückenlose Berufsbiografie mit Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen vorweisen und bei Frauen davon ausgegangen wird, sie würden sowieso schwanger und später in Teilzeit zurückkehren und somit Karriere nicht wirklich anstreben – dann trägt die Förderung der Aufstiegskompetenz nur bedingt dazu bei, dass der Frauenanteil in Führungspositionen steigt.

Zentral im Projekt war die Beteiligung von fünf Caritasstandorten unterschiedlicher verbandlicher Ebenen und Strukturen aus diversen Regionen, die im Kontext von Workshops, Coachings und Fortbildungen pilothaft ein Maßnahmenpaket umgesetzt haben. Beteiligt haben sich neben den Diözesanverbänden Hildesheim und Berlin der Ortsverband Arnberg-Sundern, die St. Elisabeth-Stiftung mit dem Hauptsitz im baden-württembergischen Bad Waldsee sowie der Deutsche Caritasverband mit seinen Standorten Freiburg, Brüssel und Berlin.



### Übersicht zu den Projektmaßnahmen

Unter anderem haben an den Pilotstandorten unter Beteiligung vieler Leitungskräfte zahlreiche Inhouse-Veranstaltungen stattgefunden. Hier ging es beispielsweise um die Identifizierung möglicher Barrieren für Frauen beim Aufstieg, um die Frage, wie attraktiv Leitungsstellen (für Frauen) sind und mit welchen Maßnahmen die Vereinbarkeit von Führung und Privatleben verbessert werden kann. Ein zentrales Thema war auch der Aufbau von Personalentwicklung überhaupt.

Hier kam den Standorten zugute, dass im Projekt auch zwei Personalentwicklungstools erprobt wurden. So konnte jeder Standort vier Frauen auswählen, die an einer zwölf-tägigen Fortbildung für Frauen zur Vorbereitung auf mögliche Führungstätigkeiten teilnahmen. Auch wurden die Standorte durch Qualifizierungsmaßnahmen beim Aufbau eines Mentoringprogramms unterstützt, über das ebenfalls vier Frauen beim Aufstieg und teilweise bei der Einführung in eine kürzlich übernommene Führungsaufgabe begleitet wurden (vgl. Götz, S. 6 i.d. Heft). Neben diesen Qualifizierungsmaßnahmen, die von der DCV-Fortbildungs-Akademie verantwortet wurden, hatte das Projekt den Auftrag, in den Gesamtverband zu wirken. Ein Element dafür war die Durchführung

von zwei Veranstaltungen zur Initiierung eines Netzwerks für Führungsfrauen der Caritas. Und um das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit in Führungsebenen und die Projekterkenntnisse im Gesamtverband zu kommunizieren, fand eine Abschlusskonferenz statt, welche die Erkenntnisse der verschiedenen Projektbausteine bündelte. Zudem wurde ein Webauftritt ([www.caritas.de/fraueninfuehrung](http://www.caritas.de/fraueninfuehrung)) erstellt und dort unter anderem drei Videoporträts von Führungsfrauen der Caritas eingestellt, die Führung und Familie vereinbaren und die Mut machen sollen, da Frauen in dieser Situation oft nur wenige oder keine Vorbilder haben. Fachlich beraten und verbandlich verankert wurde das Projekt durch einen Beirat. In ihm waren unterschiedliche Caritasebenen und -strukturen sowie die Wissenschaft vertreten. Er wurde von der Gender-Beauftragten des DCV geleitet.

### Erst ein kleines Wegstück

Im Projekt ist die Caritas viele wichtige Schritte gegangen, kann sich nun aber nicht ausruhen, denn die eingangs dargestellten Zahlen zeigen, dass noch ein gutes Wegstück zurückzulegen ist. Hierfür zentral ist, dass in Verbänden und Unternehmen der Caritas gewohnte Rollen- und Karrieremuster infrage gestellt werden –

und zwar gemeinsam mit den am Prozess beteiligten Männern und Frauen.

Studien zeigen, dass sich dieser Weg lohnt. Ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis in den Führungsebenen trägt zum einen dazu bei, dass sich durch die größere Perspektivenvielfalt das Innovationspotenzial erhöht und Unternehmen langfristig wirtschaftlich besser dastehen (vgl. Kürschner 2013). Zum anderen gewinnen auch Familien. Denn der Erfolg des Anliegens der Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit spiegelt sich auch darin wider, dass Männer Teilzeitleistungsstellen und Elternzeiten beanspruchen, die über die zwei „Vätermonate“ hinausgehen. So können sie mehr Zeit mit ihren Kindern oder auch pflegebedürftigen Angehörige verbringen. Oder daran, dass auch ein männlicher Aspirant auf eine Führungsstelle im Bewerbungsgespräch wie selbstverständlich gefragt wird, ob die Betreuung seiner Kinder (sofern er welche hat) geregelt sei, wenn er auf Dienstreise ist.

### Anmerkungen

1. Die genannte Untersuchung bezieht sich auf Caritas-Träger mit mindestens 50 hauptberuflichen Mitarbeitenden.
2. Dies ergibt sich aus Berechnungen auf Grundlage des Versichertenbestands 2012 der Kirchlichen Zusatzversorgungskasse (KZVK). Bei der KZVK sind bundesweit Caritasmitarbeitende versichert mit Ausnahme von Personen, die in Bayern oder der Diözese Rottenburg-Stuttgart tätig sind.



#### Anne-Kerrin Gomer

Projektleiterin Endphase,  
DCV, Freiburg  
E-Mail: [anne.gomer@caritas.de](mailto:anne.gomer@caritas.de)



#### Prof. Dr. Barbara Schramkowski

Projektleiterin Startphase;  
Professorin für Soziale Arbeit, Duale Hochschule, Villingen-Schwenningen  
E-Mail: [barbara.schramkowski@dhbw-vs.de](mailto:barbara.schramkowski@dhbw-vs.de)

# Frauen stärken, zu sich zu stehen

*Männer trauen sich und bekommen den Job: In unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen konnten im Projektrahmen die Frauen sowie ihre Anstellungsträger Erkenntnisse dazu gewinnen, wie frau für einen Aufstieg kompetent wird.*



Bild: Jörg Stipke

**Frauen folgen nicht gerne den männlichen Spielregeln und kommen deswegen auch weniger zum Zug.**

HABEN FRAUEN das nötig? Ist ein frauenspezifisches Lernsetting für ambitionierte Frauen überhaupt interessant? Und gewinnt der Dienstgeber durch gezielte Entwicklungsimpulse für Frauen deren Potenziale besser? Kurz: Braucht das die Welt? Nach Abschluss zweier unterschiedlicher frauenspezifischer Fortbildungsangebote der Fortbildungs-Akademie des DCV in 2013 bis 2014 heißt die Antwort für den Bereich der verbandlichen Caritas eindeutig: JA!

Im Vorfeld des Projektes wurde eine auffällige Unterrepräsentanz von Frauen in den Führungsebenen des Verbandes und seiner Unternehmen konstatiert. Die Caritas unterscheidet sich hier kaum von anderen Wirtschaftsbereichen. Das ist irritierend, weil es in den Fachbereichen beziehungsweise Berufsgruppen, aus denen in der Sozialwirtschaft üblicherweise Führungskräfte hervorgehen, anders als zum Beispiel in technischen Bereichen der Industrie, seit Jahrzehnten einen sehr

hohen Anteil weiblicher Ausbildungsbeziehungsweise Studienabsolventinnen mit sehr guten Abschlüssen gibt. Genügend Potenzial müsste also vorhanden sein.

Dennoch bewegt sich beim Geschlechterproportz auf den Führungsebenen der Caritas seit Jahren wenig. Potenziale weiblicher Fachkräfte werden irgendwann im Laufe des Berufsweges nicht gelebt, nicht erkannt oder ausgeblendet – von Vorgesetzten wie von den Frauen selbst. Sie

gehen unterwegs wie bei einer leckenden Pipeline schleichend verloren. Damit beschäftigt sich die am ESF-Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ teilnehmenden fünf Verbände beziehungsweise Caritas-Unternehmen beziehungsweise die insgesamt 40 Frauen, die an einer der beiden Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen haben: Sie wollten in ihren Organisationen und auch persönlich etwas gegen dieses Potenzialleck tun.

Wo Besetzungsjurys oder Auswahlgremien männlich dominiert sind, besteht die Gefahr, dass für Führungsaufgaben Nachfolger gesucht werden, die in den bestehenden personellen Konstellationen möglichst kompatibel erscheinen: Die Person passt zu uns, wird sich hier wohlfühlen, führt Begonnenes weiter, ist berechenbar. Die Auswahl geschieht also unwillkürlich mit einer latenten männlichen Voreingenommenheit, um möglichen Veränderungsdruck zu vermeiden, um Bewährtes zu sichern oder weil man es sich anders nicht gut vorstellen kann.

Offener Wettbewerb, Assessments und ein langer Bewerbungsmarathon folgen zumeist einer Logik, die der psychologisch erwiesenen höheren Wettbewerbslust von Männern entspricht. Solchen Verfahren mit Anteilen intransparenter Einflussnahme jenseits von Fachlichkeit, setzen sich viele Frauen ungern aus – und zwar gerade jene mit hohen Sozialkompetenzen und entsprechender Weitsicht.

Wissenschaftlich belegt ist auch, dass die Selbsteinschätzung von Frauen im Mittel vorsichtiger ist als die ihrer männlichen Konkurrenten. Durch sehr fordernde Ausschreibungen mit Anforderungsprofilen, die eher die Assoziation „Mann“ auslösen beziehungsweise eine typisch männliche Berufsbiografie voraussetzen, sehen sich Frauen nicht zur Bewerbung aufgefordert. Ihre spezifischen Potenziale scheinen nicht gefragt zu sein. So wird die Auswahl nach den männlich konnotierten Kriterien der Wettbewerbs- beziehungsweise Aufstiegskompetenz organisiert. Die Führungskompetenz von Personen erschließen wir damit aber nur unzureichend. Wer sich am meis-

ten traut und sich in der Konkurrenz durchsetzt, bekommt den Job. Ob das die Person ist, die in Situationen von Unsicherheit und Komplexität zukünftig am besten führen und das Potenzial einer Mitarbeiterschaft am besten erschließen wird, ist damit aber nicht gesagt (vgl. Welpé/Peus 2013).

Spielregeln des beruflichen Wettbewerbs zu erkennen und sich als Frau darin erfolgreich zu verhalten ist erlernbar. Es gilt hier quasi, eine wenig vertraute Sprache zu verstehen und zu sprechen, sich in einer anderen, nämlich männlichen Kultur zu bewegen. Viele Frauen stößt das eher ab: Zu diesen Bedingungen will frau nicht Führungskraft werden oder sein. Erst wenn in Führungsgremien der Anteil von Frauen über einen kritischen Wert steigt (in der Literatur genannt werden ein Drittel beziehungsweise mindestens drei), verändert sich auch die entsprechende Organisationskultur vom „Male Streaming“ hin

zur Geschlechtergerechtigkeit bei der Ausgestaltung von Entscheidungsmacht. Davon sind wir in den Strukturen der verbandlichen Caritas zumeist noch weit entfernt: Also brauchen wir aktuell noch eine gezielte Förderung von Frauen, um sie für Führungspositionen zu interessieren und zu gewinnen. Nur so wird die Vielfalt in Entscheidungsgremien steigen, die Kultur sich verändern, und die Förderung von Frauen in Führungspositionen kann sich erübrigen. Aber muss die Förderung von Frauen deshalb eine Maßnahme unter Frauen sein?

## 1. Der Kurs

In einem dreiteiligen Kurs für 20 weibliche Nachwuchsführungskräfte hat die DCV-Fortbildungs-Akademie dazu Erfahrungen gesammelt. Das Lernen unter Ausschluss von Männern ist zwar eine Künstlichkeit und eine gewollte Reduzierung der Komplexität in der Lernsituation. Ein persönlicher Schonraum ist es dagegen nicht. Professionelles Führungshandeln verlangt sowohl objektivierbare Fachkompetenzen als auch Fähigkeiten, die als weiche Faktoren bezeichnet werden. Wie hart aber gerade diese erworben werden müssen, weiß jede erfahrene Führungskraft. In der künstlich erzeugten Homogenität einer Lerngruppe von ausschließlich Frauen werden frauenspezifische Wettbewerbsstrategien inklusive einer möglichen Selbstsabotage sowie die Unterschiede zur männlichen Organisationskultur der eigenen Organisation überdeutlich. Sie werden damit als Realität erfahrbar und besprechbar und damit von den Frauen aber auch als beeinflussbar erkannt, auch bei der Rückkehr an den eigenen Arbeitsplatz. Hierin sehen wir den zentralen Mehrwert des frauenspezifischen Lernangebotes. Im Jahresverlauf des Kurses zeigten sich Veränderungen auf zwei Ebenen: in der Organisation und bei den teilnehmenden Frauen. Die entsendenden Organisationen und Caritas-Unternehmen haben die Frauen als Interessentinnen für Führungsaufgaben und damit als Ressource „entdeckt“: Teilweise waren sie bis dahin in wenig

### Neue Modelle wären jetzt hilfreich

Die Fortbildung war für mich eine absolute Bereicherung. Über den inhaltlichen Input hinaus habe ich 19 interessante Frauen aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Caritas kennengelernt. Es wäre schön, wenn wir dieses Netzwerk weiter erhalten und davon profitieren könnten. Von den einzelnen Fortbildungstagen kam ich jedes Mal beflügelt wieder – das hat mir einen enormen Energieschub gegeben! Jetzt geht es für mich darum, das Gelernte auch in der Praxis anwenden zu können. Dafür wären neue Modelle der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wünschenswert.

#### Josefa Fernandez

Kursteilnehmerin am Standort Berlin, stellvertretende Leiterin der Schuldner- und Insolvenzberatung Berlin Mitte, Caritasverband für das Erzbistum Berlin  
E-Mail: j.fernandez@caritas-berlin.de

sichtbaren Funktionen in der Organisation als Potenzialträgerinnen noch gar nicht wahrgenommen worden. Bereits ihre Bewerbung um diese Fördermöglichkeit hat hier etwas verändert.

Für fast alle Teilnehmerinnen hat sich daraus eine bewusster berufliche Perspektive ergeben. Für einige Frauen wurde klar, dass sie eher in einer Fachkarriere und weniger durch den hierarchischen Aufstieg das eigene Potenzial am besten entfalten können. Es hat ein Job-Enrichment stattgefunden, indem sie neue Aufgaben übernommen haben, mit denen sie wirksamer sind und sich mehr profilieren können. Es entstanden somit Entfaltungsmöglichkeiten mit Anerkennungspotenzial. Es haben auch Stellenwechsel stattgefunden hin zu Positionen, die dem eigenen Potenzial besser entsprechen und die Anteile zunehmender Führungsverantwortung enthalten.

Für einige fiel die Kurszeit auch mit einer Schwangerschaft oder der Geburt eines Kindes zusammen: Besonders in dieser Lebensphase ist der vorausschauende Blick auf den Berufsweg für die Frauen wie für die Organisation wichtig, um bei der Rückkehr in den Beruf ein Ziel zu haben und sich vorhandener Potenziale sicherer zu sein. Ohne das läuft die Organisation Gefahr, Potenzialträgerinnen genau in dieser Phase zu verlieren. Manche Frauen geraten in die Haltung, sich im Beruf bei bevorstehender Familiengründung lieber nicht um ihren Aufstieg zu bemühen. Die Denke „Ich will jetzt doch lieber bald Kinder“ bewirkt, dass sie innerlich „gehen“, bevor sie tatsächlich gehen. Ist der Beruf nicht interessant und herausfordernd und wird die Rückkehr in ihrer Wahrnehmung vom Dienstgeber nicht wirklich gewollt, finden viele Frauen in ihrer Familienzeit neben dem persönlichen Glück auch einen Ausweg aus einer unbefriedigenden Tätigkeit und suchen sich später eine neue andere berufliche Aufgabe. Ziel einer Fördermaßnahme gewesen zu sein, wirkt dieser Entwicklung entgegen.

Entsprechend drehten sich die Kursinhalte um Selbsterforschung, Potenzialanalyse und Feedback, um Wettbewerbsstrate-

gien, Themen der Selbstführung und Führung anderer sowie um Handwerkszeug im Management. Auch der Blick auf die eigene Organisation (Leitbild, Führungskultur und Wettbewerbs- beziehungsweise Aufstiegsbedingungen) war wichtig.

## 2. Das Mentoringprogramm

Die zweite Fortbildungsmaßnahme innerhalb des Projektes ermöglichte den fünf teilnehmenden Verbänden den Aufbau eines Mentoringprogramms für weitere Frauen. Mentoring bedeutet hier, dass eine Nachwuchs(führungs)kraft (Mentee) für den Zeitraum circa eines Jahres durch eine erfahrene Führungsperson innerhalb oder, besser noch, außerhalb der eigenen Organisation (Mentor(in)) begleitet wird. Gegenstand, Häufigkeit und konkrete Ausgestaltung dieses Austausches im Mentoring (Mentoringbeziehung) bestimmt die Mentee in Abstimmung mit ihrem Mentor/ihrer Mentorin weitgehend selbst. Dennoch findet der Prozess im beruflichen Kontext statt, wird also von einer/m Prozessbegleiter(in), zumeist einer Person aus

dem Bereich Personalentwicklung, in der Organisation koordiniert. Für weibliche Mentorinnen spricht deren unmittelbare Modellfunktion und möglicherweise ein hohes Verständnis für die Situation von Frauen im beruflichen Aufstieg. Für männliche Mentoren spricht deren vermittelbares Wissen um männliche Handlungskulturen im Beruf, Netzwerkverbindungen sowie deren Sensibilisierung für die frauenspezifischen Schwierigkeiten.

Die örtlichen Prozessbegleiter(innen) der fünf teilnehmenden Caritasverbände und -organisationen arbeiteten in zwei Workshops das je eigene Mentoringprogramm für ihre konkreten Standortbedingungen aus. Die insgesamt 20 weiblichen Mentees machten sich im Rahmen von zwei Workshops fit für die planvolle Ausgestaltung ihrer Mentoringbeziehung: Welche Funktionen und Bereiche möchte ich kennenlernen, wo sehe ich meine beruflichen Möglichkeiten und was kann und möchte ich in der Mentoringbeziehung klären.

Mit diesen Voraussetzungen konnten für alle Mentees geeignete ehrenamtliche Mentoren und Mentorinnen gefunden werden. In gemeinsamen Treffen aller Mentees und Mentor(inn)en vor Ort wie auch übergreifend im Gesamtprojekt wurde eine Zwischenbilanz gezogen: Offensichtlich profitieren beide, Mentees und Mentor(inn)en, vom beruflichen Austausch über die Grenzen der eigenen Organisation und der Hierarchieebenen hinweg.

## 3. Die Auswahl der Frauen: Risiken und Nebenwirkungen

Wie findet man die für die Fördermaßnahmen geeigneten Frauen?

Im Projekt gab es an allen Standorten Ausschreibungsverfahren, dem verbandsinterne Kommunikation vorausging, um für die Frauenförderung als solche zu werben. Auswahlkriterien können sein:

- Altersgruppe (nicht zu rentennah);
- Verteilung über die Arbeitsbereiche (besonderer genderpolitischer Entwicklungsbedarf sowie eine gleichmäßige

### Zur Selbstreflexion angeregt

Die Teilnahme am Mentoring-Programm hat mir geholfen, meine beruflichen Kontakte auszubauen und mein persönliches Netzwerk zu erweitern. Auf diese Weise habe ich neue Ansprechpartner(innen) für die unterschiedlichsten Themen gefunden. Durch die Gespräche mit anderen Führungsfrauen habe ich neue Impulse und Perspektiven für meine persönliche Berufs- und Führungspraxis erhalten und ich wurde dazu angeregt, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren.

#### Gabriela Trenkle

Mentee am Standort DCV-Zentrale,  
Leiterin des Referats Verwaltung und Haushalt  
E-Mail: gabriela.trenkle@caritas.de

Verteilung des Angebots über den Gesamtbetrieb);

- wo stehen Nachbesetzungen an?;
- Betriebszugehörigkeit (zum Beispiel mindestens zwei Jahre, einschließlich oder ausschließlich befristeter Mitarbeiterinnen);
- Motivationsschreiben, Entwicklungsgespräche.

Die Auswahlverfahren machten bisweilen ambitionierte Personen sichtbar, die bisher nicht im Blick ihrer Führungskräfte waren, teils weil sie eine Aufgabe erfüllen, die nicht im Fokus des Interesses der Leitung war oder auch weil Vorgesetzte sich in langjährigen funktionierenden Arbeitsbeziehungen mit ihnen eingerichtet hatten: „Die gebe ich nicht her!“ Die Aufgabe der Talentschau durch Führungskräfte war zuvor nicht präsent. Am Ende sollte sich die Mitwirkung der Führungskräfte für diese aber auch lohnen, sei es dass sie explizit zum Teil der Führungsaufgabe erklärt wird, in Zielvereinbarungen thematisiert wird oder andere Formen der Anerkennung findet.

Ungünstig für die Auswahlprozesse war der der Projektstruktur geschuldete Auswahlzeitdruck und in einigen Fällen auch die mangelnde Transparenz der Kriterien beziehungsweise deren Entwicklung im Nachhinein: Zurückgewiesene Interessentinnen konnten die Auswahl nicht verstehen beziehungsweise konnten kein alternatives Förderangebot erhalten. Das erzeugt Enttäuschung.

Was ebenfalls im Auge zu behalten ist: Den Absolventinnen der Maßnahmen kann im Allgemeinen kein Aufstiegsversprechen gemacht werden. Das muss hin-

reichend deutlich werden, damit das Angebot als das begriffen wird, was es ist: für die Frauen eine Möglichkeit zur persönlichen beruflichen Weiterentwicklung und für das Unternehmen ein Betrag zum Talentmanagement. Mehr nicht – aber auch nicht weniger.

#### 4. Bewertung

Es muss offen bleiben, welche der beiden Maßnahmen, Nachwuchsführungskurs oder Mentoringprogramm, effektiver ist oder nachhaltiger wirkt oder auch welche für die Förderung des Aufstiegs von Frauen den stärkeren Hebel darstellt. In jedem Falle ist der explizite strategische Wille der Organisation, mehr Frauen in die Führungsebene einzubinden und dafür auch prospektiv etwas zu tun, entscheidend: Es konnten Potenzialträgerinnen identifiziert und an die Organisation gebunden werden. Die Investition des Dienstgebers in die eigene Person wurde von den Frauen unmittelbar mit Engagement und höherer Identifikation beantwortet und mit der Bereitschaft, sich in wirksamerer Weise als bisher in die Organisation einzubringen. Für die Fortbildungs-Akademie sind diese Erfahrungen Grund genug, das Angebot frauenspezifischer Personalentwicklungsangebote fortzusetzen. So wird es in 2015/2016 wieder einen ähnlichen Kurs für weiblichen Führungsnachwuchs geben. Auch ein Seminarangebot für Personalentwickler, sich Kompetenzen zum Aufbau eines Mentoringprogramms für Frauen anzueignen, ist ausgeschrieben.

All das kann nur Wirksamkeit entfalten, wenn die Bereitschaft von Dienstgebern besteht, Frauen prospektiv als Poten-

zialträgerinnen zu fördern, sie damit an die Organisation zu binden und für eine Führungsaufgabe vorzubereiten. Dahinter steht das aus diversen Studien gesicherte Wissen, dass gemischte Leitungsteams mit Frauen und Männern kreativere und vielfältigere Ideen hervorbringen, glaubwürdiger gesehen werden in der Mitarbeiterschaft wie auch aus Kund(inn)ensicht und deshalb für die Zukunftsfähigkeit der Organisation wichtig sind. Wir machen also solche Angebote nicht, weil Frauen das nötig haben, sondern weil die Organisationen selbst die Frauen brauchen.

Solange in den Leitungsebenen der verbandlichen Caritas nicht etwa ein Drittel Frauen vertreten sind, wird sich der Kulturwandel zu einer geschlechtergerechten Teilhabe an Führungsaufgaben in der Caritas wohl nicht von selbst ergeben. Solange können wir einstweilen auch nicht sicher sein, die besten Personen für wichtige Aufgaben gefunden zu haben, und werden Frauen mit Potenzial an innovativere Arbeitgeber verlieren. Solange also ist Frauenförderung keine Diskriminierung mit umgekehrten Vorzeichen oder gar Männerbenachteiligung, sondern ein notwendiger Beitrag zur Verbandsentwicklung.



**Elisabeth Götz**

Dipl.-Psychologin, Dozentin an der FAK des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg  
E-Mail: [elisabeth.goetz@caritas.de](mailto:elisabeth.goetz@caritas.de)

#### Impressum neue caritas spezial

##### POLITIK PRAXIS FORSCHUNG

Herausgeber: Deutscher Caritasverband e.V.  
Herausgebervertreter: Dr. Thomas Becker  
Redaktion: Anne-Kerrin Gomer, Dr. Barbara Schramkowski, Gertrud Rogg (Chefredakteurin)  
Redaktionssekretariat: Christiane Stieff,  
Tel.: 0761/200-410, Fax: 0761/200-509,  
E-Mail: [christiane.stieff@caritas.de](mailto:christiane.stieff@caritas.de)

Redaktionsassistentin: Ingrid Jehne,  
Tel.: 0761/200-417, Fax: 0761/200-509,  
E-Mail: [ingrid.jehne@caritas.de](mailto:ingrid.jehne@caritas.de)

Kontakt: E-Mail: [anne-kerrin.gomer@caritas.de](mailto:anne-kerrin.gomer@caritas.de)

Anschrift für Redaktion und Vertrieb:

neue caritas, Lorenz-Werthmann-Haus, Karlstr. 40,  
79104 Freiburg, E-Mail: [zeitschriftenvertrieb@caritas.de](mailto:zeitschriftenvertrieb@caritas.de)

Anzeigen und Beilagen:

Zweiplus Medienagentur, Tel.: 061 51/8127-0,  
Fax: 89 3098, Pallaswiesenstraße 109, 64293 Darmstadt,  
ISDN 8127-127, E-Mail: [anzeigen@zweiplus.de](mailto:anzeigen@zweiplus.de)

Layout: Peter Blöcher

Titelfoto: WavebreadMediaMicro/fotolia.com

Druck: Druckerei Hofmann GmbH

# Tradierte Rollenbilder aufbrechen

*Aus Interviews mit Caritas-Führungspersonen wurden erwartbare, aber auch unerwartete Erkenntnisse gewonnen, beispielsweise, dass eine späte Karriere möglich ist und dass Frauen mehr abwägen, welcher Preis ihnen eine Karriere wert ist und welcher nicht.*

UM URSACHEN für den geringen Frauenanteil in Leitungspositionen zu erkunden und Handlungsempfehlungen zur Veränderung der Situation zu generieren, führte das Institut für Angewandte Forschung (IAF) der Katholischen Hochschule Freiburg im Auftrag des DCV eine wissenschaftliche Studie durch.

Das Forschungsdesign verbindet qualitative und quantitative Methoden: Im ersten Schritt wurden 29 Führungsfrauen zu ihren Erfahrungen und Sichtweisen hinsichtlich des Aufstiegs und dem Alltag in der Führungsposition befragt. Mittels leitfadengestützter Interviews wurden Gespräche mit Geschäftsführerinnen und Vorständen von Orts- und Diözesanverbänden, Leiterinnen von Stiftungen und Einrichtungen wie zum Beispiel Krankenhäusern geführt sowie mit Frauen, die Abteilungen oder Referate in Caritasunternehmen leiten.

Bei 13 dieser Interviews erfolgte ein kontrastierendes Interview mit einem Mann in einer vergleichbaren Position sowie mit entsprechender Ausbildung und Berufserfahrung. Diese Interviews wurden denen der Frauen gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Basierend auf den Ergebnissen der 42 Interviews wurde der Fragebogen für die breit angelegte quantitative Erhebung entwickelt. Er erhebt biografische Daten von Frauen mit Führungsverantwortung in der Caritas sowie den Grad der Zustimmung und Ablehnung zu in den Interviews thematisierten Faktoren, welche den Aufstieg und den Verbleib in einer Leitungsposition fördern oder hemmen.

## Tradierte Vorstellungen hinterfragen

Die Studie bestätigt, dass Frauen im Verband selten obere Leitungspositionen innehaben (Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführungen). Die große Mehrheit der Befragten leitet eine Abteilung, ein Referat oder eine Stabsstelle. Das Durchschnittsalter der befragten Frauen liegt bei knapp 50 Jahren, wobei sich viele Frauen (42 Prozent) erst seit fünf oder weniger Jahren in der aktuellen Position befinden. Somit sind viele erst relativ spät in Führung gekommen, was auffordert, tradierte Vorstellungen zu hinterfragen, nämlich dass zentrale Karriereschritte im Alter zwischen 30 und 40 Jahren geschehen müssen.

Kinder haben 55 Prozent der Frauen, wobei sie ihre Leitungspositionen mehrheitlich erst nach der Familiengründung erreichten. So sind zum Befragungszeitpunkt über die Hälfte der Kinder (56 Prozent) älter als 14 Jahre. Diese Frauen sollten im Verband stärker sichtbar gemacht werden, um andere Frauen zu ermutigen. Denn die Aussage, dass der Aufstieg für Frauen mit Kindern vor allem aufgrund dominanter Geschlechterstereotype schwerer ist, zieht sich durch die Studie.

Auffällig ist, dass die Berufskarrieren der Frauen durch Aus- und Teilzeitphasen, aber auch beruflichen Umorientierungen gekennzeichnet sind. Die interviewten Männer hingegen berichten von eher linearen Aufstiegen. Sie kamen in den Blick von Personalverantwortlichen, erhielten einschlägige Förderungen und suchten oft bewusst einen Aufstieg über zum Teil mehrfache Ortswechsel – auch

wenn die Familie am bisherigen Wohnort zurückbleiben oder mit umziehen musste. Somit sind Frauen in Bewerbungsverfahren oft im Nachteil, da sie häufig weniger Berufserfahrung haben und mit Männern konkurrieren, die durchgängig in einem Vollzeitmodell gearbeitet haben. Ausgleichend sollten familiäre und ehrenamtliche Tätigkeiten, die sich vor allem in weiblichen Biografien finden, als Orte des Kompetenzerwerbs anerkannt werden.

## Geschlechtersensible Personalentwicklung

Weiterhin fällt auf, dass viele Frauen angeben, ihre Karriere nicht von sich aus aktiv verfolgt und die Leitungsstellen eher auf Anfrage übernommen zu haben. Häufig waren es Vorgesetzte, die Angebote machten und so Karriere ermöglichten. Selbstkritisch wird betont, dass Frauen vielfach zögern und Ermutigung brauchen, um sich zu bewerben. Oft trauen sie sich trotz hoher Qualifikationen weniger zu, die entsprechende Position kompetent ausüben zu können, und wägen die mit der Position verbundenen Vor- und Nachteile genau ab, vor allem die Einschränkung von Familienzeit, wenn Kinder da sind.

Zudem stellen sich Frauen auch in Bewerbungssituationen vielfach zurückhaltend dar. Aus diesem Grund sollten in Personalauswahlgremien für Führungsstellen verbindlich auch Frauen sitzen, damit das Phänomen stärker berücksichtigt werden kann, dass Männer und Frauen in Bewerbungsverfahren ihre Kompetenzen unterschiedlich stark präsentieren. Genauso relevant ist die Bewertung von Familienphasen, da an eine Führungsposi-

tion mehrheitlich die Vorstellung gekoppelt ist, diese könne nur in Vollzeit ausgeübt werden und setze eine lückenlose Berufstätigkeit voraus. Auch wird deutlich, dass die Förderung der Aufstiegskompetenz von Frauen beispielsweise über Coaching oder Mentoring wichtig ist, um qualifizierte Frauen zur Bewerbung auf Leitungsstellen zu ermuntern und auch zur selbstbewussteren Darstellung ihrer Kompetenzen.

### Flexiblere Modelle sind nötig

Im Gegensatz zu den interviewten Männern realisieren die Frauen den Führungsaufstieg mehrheitlich ortsnahe dort, wo sich schon länger der Lebensmittelpunkt befindet, vor allem wenn Kinder da sind. Dies hängt auch damit zusammen, dass etablierte Netzwerke zur Kinderbetreuung ein zentraler Faktor sind, um der Herausforderung, Familien- und Führungsaufgaben vereinbaren zu können, gerecht zu werden. Mit dieser Situation hängt die große Bedeutung zusammen, welche die Frauen einer flexiblen Gestaltung der täglichen Arbeitszeit beimessen. Mehrheitlich finden sie bei der Caritas einen Gestaltungsspielraum vor, der die Vereinbarkeit von Familie und Führung erleichtert. So arbeiten viele von zu Hause aus. 25 Prozent der Befragten führen in Teilzeit, wobei Teilzeitmodelle nicht als „Karrierekiller“ bewertet werden, sondern als für bestimmte Lebensphasen sinnvolles Modell.

Als belastend beschreiben beide Geschlechter das hohe Arbeitspensum, da die tatsächliche Arbeitszeit mehrheitlich deutlich über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit liegt. Somit herrscht Konsens, dass familiäre Belange mit einer Leitungsposition nur schwer zu vereinbaren sind.

Dieses Thema steht für die Frauen stärker im Vordergrund, denn Männer der oberen Leitungsebenen verweisen darauf, dass die Partnerin beruflich zurückgesteckt hat beziehungsweise dies aktuell noch tut, während Frauen in vergleichbaren Positionen oft kinderlos sind. Die Frauen übernehmen hingegen alle in hohem Maß Verantwortung für die Erziehung der

Kinder und stecken deutlich mehr Zeit in Fürsorgetätigkeiten als ihre Partner. Hinzu kommt, dass über ein Drittel der befragten Frauen Angehörige gepflegt hat oder dies aktuell tut. Auch hier übernehmen die Frauen mehr Betreuungszeit als die Partner. Dies ist im Zusammenhang mit der weiterhin dominanten Vorstellung zu interpretieren, Frauen seien in erster Linie für Erziehungs- und Fürsorgeaufgaben zuständig.

### Frauen stehen mehr unter Rechtfertigungsdruck

Deutlich wird, dass tradierte Geschlechterbilder, die Fürsorge- und Familienverantwortung auf Seiten der Frauen verorten, weiterhin starke Wirkung zeigen und durch das konservative Frauen- und Familienbild der katholischen Kirche noch verstärkt werden. Zwar gehen die Frauen aufgrund ihrer guten Qualifikationen, dem aktuellen Fachkräftemangel, verbesserten Möglichkeiten der Kinderbetreuung sowie aktueller Diskurse um Quotenregelungen von relativ guten Karrieremöglichkeiten aus. Gleichzeitig beschreiben sie, dass tradierte Rollenbilder den Alltag und Karrierevorstellungen von Männern und Frauen stark beeinflussen und Chancen hinsichtlich des beruflichen Aufstiegs ungleich verteilen.

So stehen die Frauen weiterhin vor der Frage, ob sie wirklich Karriere machen wollen. Es wird erlebt, dass in der eigenen Familie und von außen Kritik an ihrem Willen aufkommt, mit Kindern Führungsverantwortung zu übernehmen. Dies ist ein Grund, weshalb viele der Frauen erst in einem späteren Lebensabschnitt – also wenn die Kinder bereits „aus dem Größten raus sind“ – in Führung gekommen sind und zuvor über längere Phasen keine Vollzeitstätigkeit aufgenommen hatten. Männer hingegen müssen sich für eine Berufstätigkeit nicht rechtfertigen. Im Gegenteil: Sie kommen ihrer Familienverantwortung gerade dadurch nach, dass sie Vollzeit arbeiten und somit die Familie finanziell versorgen.

### Positive Auswirkungen auf Team- und Führungskultur

Die Ergebnisse zeigen, dass es Barrieren bei den Frauen und in den Unternehmen gibt, die stark von gesellschaftlich dominanten Geschlechterbildern beeinflusst werden. So stellen Frauen zu oft „ihr Licht unter den Scheffel“. Unternehmen erwarten bei Bewerbungen auf Führungspositionen lineare, lückenlose Lebensläufe und lokalisieren Haushalts- und Familienverantwortung vor allem bei den Frauen. Sie gehen daher Karrieren vielfach zögerlicher an – auch weil sie oft stärker hinterfragen, ob sie sich vorgegebenen Mustern von Führungspositionen, die kaum Zeit für ein Privatleben lassen, anpassen wollen.

Unternehmen sollten tradierte Führungskulturen und Geschlechterbilder hinterfragen, Arbeits(zeit)modelle flexibilisieren und es Männern und Frauen vereinfachen, Privatleben und Führungsaufgaben zu vereinbaren. Die Unternehmen gewinnen so an Attraktivität für Männer und Frauen. Familien- und Pflegeaufgaben können gerechter verteilt werden. Hinzu kommt, dass die Arbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams der in reinen Frauen- oder Männerteams vorgezogen wird, da sich die Durchmischung positiv auf die Teamkultur auswirkt – so die durchgängige Aussage der interviewten Männer und Frauen.

Abschlussbericht zur Studie unter [www.caritas.de/frauen\\_in\\_fuehrung](http://www.caritas.de/frauen_in_fuehrung) sowie in neue caritas Heft 2/2014, S. 18.



**Prof. Dr. Barbara Schramkowski**

Projektleiterin Startphase;  
Professorin für Soziale Arbeit, Duale Hochschule, Villingen-Schwenningen  
E-Mail: [barbara.schramkowski@dhbw-vs.de](mailto:barbara.schramkowski@dhbw-vs.de)



**Prof. Dr. Cornelia Kricheldorf**

Prorektorin/Institutsleiterin IAF, Katholische Hochschule Freiburg  
E-Mail: [cornelia.kricheldorf@kh-freiburg.de](mailto:cornelia.kricheldorf@kh-freiburg.de)

# Förderung allein genügt nicht!

*Die Projektevaluation hat gezeigt, dass Frauenförderung ein wichtiger Baustein zur Geschlechtergerechtigkeit ist. Aber es müssen sich auch Strukturen und Rahmenbedingungen in den Unternehmen ändern, damit diese nicht zur Eintagsfliege verkümmert.*



Bild: Elisabeth Götz

**Bereit für die Zukunft. Die Projektteilnehmerinnen aus den verschiedenen Pilot-Standorten beim Kurs für Nachwuchsführungskräfte.**

- *Was wurde erreicht?*
- *Was geht weiter?*
- *Was muss noch getan werden?*

UNTER DIESEN DREI Leitfragen stand die Evaluation des Projekts „Gleichgestellt in Führung gehen“. Hierzu wurden mit 20 am Projekt beteiligten Personen (weitgehend telefonisch) qualitative Leitfadeninterviews geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet. Ein solches exploratives Vorgehen bietet gegenüber einem standardisierten Verfahren den Vorteil, nicht nur Bekanntes in seiner Quantität abfragen zu können, sondern auch auf neue, bislang nicht berücksichtigte Ge-

sichtspunkte zu stoßen (vgl. Kuckartz et al. 2007).

Mit dem qualitativen Ansatz war es möglich, das Projekt in seiner Vielfalt abzubilden und der Komplexität des Themas der Gleichstellung auf Führungsebenen gerecht zu werden. Dazu wurden die zu befragenden Personen mit dem Ziel der maximalen Perspektivenvielfalt ausgewählt: Neben den Projektleitungen an den Pilotstandorten wurden Vertreterinnen verschiedener am Projekt beteiligter

Gruppen gebeten, ihre subjektive Perspektive auf den Projektverlauf darzulegen – Nachwuchsführungsfrauen aus dem Mentoring- und Fortbildungsprogramm, aber auch Teilnehmerinnen der Inhouse-Veranstaltungen und der Netzwerktreffen, Mitglieder des Fachbeirats und weitere Personen. Zentrale Ergebnisse der Projektelevaluation in Zusammenschau mit den Erfahrungen des Projektteams sollen im Folgenden vorgestellt werden.

### Frauenförderung nutzt Frauen und Unternehmen

Vorteile, die Fortbildungs- und Mentoring-Angebote für Frauen mit Führungsambitionen sowohl den Teilnehmerinnen als auch den Unternehmen bieten, sind im Artikel von Elisabeth Götz (S. 6–10 i. d. Heft) umfangreich dargestellt. Ein zentrales Ergebnis der Evaluation ist darüber hinaus, dass nicht nur die Maßnahmen als solche, sondern auch die Botschaft, die die teilnehmenden Unternehmen und Verbände damit an ihre Mitarbeiterinnen sendeten, von diesen als Wertschätzung und Ermutigung aufgefasst wurden. Die Evaluationsteilnehmerinnen berichteten, wie sich dies positiv auf ihr Gefühl auswirkte, etwas bewegen zu können, und sie dadurch motiviert wurden, sich mit ihren Kompetenzen in ihr Unternehmen oder ihren Verband einzubringen.

Gleichzeitig wurde deutlich: Förderung alleine genügt nicht. Benötigt wird vielmehr ein umfassendes Personalentwicklungskonzept, das talentierte und ambitionierte Frauen und Männer wahrnimmt, fördert und ihnen Anschlussmöglichkeiten zur Anwendung des Gelernten durch berufliche Weiterentwicklung bietet. Vor dem Hintergrund der derzeitigen Geschlechterungleichheit in Führungspositionen der Caritas bleibt es momentan wichtig, Frauen dabei gezielt zu adressieren und ihnen so zu signalisieren, dass eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen im Interesse der Unternehmens- oder Verbandsleitung und explizit gewollt ist.

Die Impulse, die das Projekt hierzu gegeben hat, wurden an den Pilotstandor-

ten in unterschiedliche Mentoring- und Fortbildungsangebote überführt, die vor Ort auch über die Projektlaufzeit hinaus angeboten werden. Gleichzeitig bieten die Angebote der Fortbildungsakademie weiteren interessierten Trägern die Möglichkeit, eigene Formate zu entwickeln. Aufgrund der oben benannten positiven Signalwirkung, die solche Initiativen haben können, ist den jeweiligen Trägern unbedingt zu empfehlen, ihr diesbezügliches Engagement sowohl nach innen als auch nach außen breit zu kommunizieren, um ihre Mitarbeiterinnen zu stärken, vorhandene Talente zu entdecken und neue qualifizierte Frauen zu gewinnen.

### Hilfreich sind Netzwerke und kollegiale Beratung

Neben den Fortbildungsangeboten für weibliche Nachwuchsführungsfrauen bestand ein zentraler Projektbaustein im Aufbau eines Netzwerks für Führungsfrauen der Caritas. Basierend auf der Beobachtung, dass Frauen nicht immer, aber auch in der Caritas noch häufig auf männliche geprägte Machtstrukturen treffen und auch ihr Aufstieg in Führungspositionen hiervon vielfach behindert wird, wird dieser Form des professionellen Netzwerkes ein großes Potenzial zugeschrieben, hier eine Kulturveränderung herbeizuführen (vgl. Henn 2012). Um eine derartige Vernetzung zu ermöglichen, hat das Projektteam einen E-Mail-Verteiler von über 1000 Frauen mit Führungsverantwortung in der Caritas zusammengestellt. 2013 und 2014 kamen zudem jeweils rund 60 Frauen zu einem Netzwerktreffen in Frankfurt zusammen. Hier wurden im Plenum und in Kleingruppen Fragen zur weiblichen Führungsrolle, über Aufstiegschancen oder die Vereinbarkeit von Karriere und Familie diskutiert. Darüber hinaus bestand Gelegenheit zum informellen Austausch, allerdings nicht im Sinne von „Kaffeekränzchen“: Nicole Strauss, Regionalleiterin des Frauennetzwerks EWMD<sup>1</sup>, betonte in ihrem Vortrag beim 2. Netzwerktreffen, dass (Frauen-) Netzwerke nur dann zielführend sind, wenn sie professionell und mit dem An-

## statement

### Jetzt weiterentwickeln

Die Caritas hat die Chance, sich als beispielgebend bei einem wichtigen gesellschaftlichen Thema zu positionieren. Nach wie vor gibt es unterschiedliche Vorstellungen, wie es besser gelingt, dass mehr Frauen Führungsverantwortung übernehmen. Ob feste Quoten oder zustimmende Willensbekundungen der bessere Weg sind, ist nach wie vor offen. Auch die Caritas hat sich nicht festgelegt, aber eine 50-Prozent-Quote weiblicher Führungskräfte als erstrebenswert definiert. Frauen wollen Führungsverantwortung übernehmen, aber nicht um jeden Preis. Das Interesse vieler Frauen an einem anspruchsvollen Arbeitsbereich ist groß; das an einem guten Familienleben auch. Hier unterscheiden sich Frauen und Männer zunehmend weniger: Auch Männer wollen selbstbestimmt arbeiten, aber auch Zeit mit ihren Kindern und der Partnerin verbringen. Das Projekt nimmt diese Anliegen ernst und hat wichtige Impulse gesetzt. Diese müssen aufgenommen und weiterentwickelt werden. Wenn Chefinnen bei Konferenzen auf die Zeit achten, weil der Sohn nach der Sportstunde abgeholt werden muss und Chefs am Morgen später ins Büro kommen, weil die Tochter auf dem Weg in die Kita getrödelt hat und dies selbstverständlich ist: Dann ist die Caritas ein beispielhafter Arbeitgeber. Die ersten Impulse sind gesetzt.



**Claudia Beck**  
Mentorin, Standorte Freiburg und Berlin, Pressesprecherin des DCV  
E-Mail: claudia.beck@caritas.de

spruch betrieben werden, den Beteiligten und ihren Verbänden und Unternehmen zu nutzen. Um in Zukunft in diesem Sinn arbeitsfähig zu sein, wurde der Anstoß zur Bildung von Regionalgruppen gegeben.

Die Evaluationsergebnisse zeigen außerdem, dass Vernetzung nicht nur im

## statement

### Frauen managen doch längst!

Frauen als Unternehmens- oder Verbandsleitung: Können die das? Millionen Frauen meistern täglich ihre privaten und beruflichen Anforderungen. Viele managen zusätzlich den Alltag der eigenen Familie. Sie pflegen kollegiale Netzwerke, diskutieren Problemlösungen und die neuesten Trends des eigenen Fachgebietes. Manche leiten ein Unternehmen oder eine Fachabteilung. Sie stellen sich den vielfältigen Anforderungen von Stakeholdern und Vorständen, von Kolleg(inn)en, Mitarbeitenden und Vorgesetzten, anspruchsvollen Kund(inn)en, bedürftigen Kindern, schlecht gelaunten Teenagern oder pflegebedürftigen Menschen jeden Alters. Als Mütter organisieren sie komplizierte Schulalltage und das komplexe Zusatzprogramm des eigenen Nachwuchses, pflegen bei Krankheit, unterstützen bei Enttäuschung und Rückschlägen. Als Casemanager der eigenen Eltern koordinieren sie Pflege und soziale Ansprache. Frauen im Management? Warum denn nicht? Sie tun es doch schon!



**Dr. Juliane Bommert**

Geschäftsführerin der Caritas-Jugendhilfe-GmbH, Köln  
E-Mail: j.bommert@cjg-jugendhilfe.de

Rahmen des extra hierfür ins Leben gerufenen Veranstaltungsformats stattfand, sondern dass auch die anderen Projektteiligten dies als ein wichtiges Resultat ihrer Teilnahme am Projekt ansehen: So wurde von den weiblichen Nachwuchsführungskräften, den Mentees, aber auch den Mentor(inn)en und den Projektleitungen vor Ort die kollegiale Beratung mit Gleichgesinnten als wichtiger Erfolgsfaktor für ihre Tätigkeiten benannt und der Wunsch geäußert, dass diese auch über die Projektlaufzeit hinaus stattfinden wird. Dies zeigt, dass gelungene Gleichstellungsarbeit neben einem klaren Bekenntnis der Vorstandsebene („top down“) stets auch die Vernetzungsarbeit „bottom up“, also engagierte, dem Thema verbundene Frauen und Männer im Blick haben und fördern sollte.

### Neue Vereinbarkeitsmodelle stärken alle Beteiligten

Während einerseits also im Rahmen von Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten gezielt Frauen gefördert werden sollten, um der ungleichen Verteilung von Führungspositionen entgegenzuwirken (vgl. Götz S. 6–9 i.d. Heft), geraten andererseits verstärkt Frauen und Männer in den Blick, wo es um die Vereinbarkeit von Führungspositionen mit privaten Verpflichtungen geht: Die Ergebnisse der Projektelevaluation bestätigen hier nochmals die entsprechende Handlungsempfehlung der von der Katholischen Hochschule Freiburg durchgeführten Studie, derzufolge Führungspositionen in der Caritas besser mit Verpflichtungen im Privatleben und in der Familie vereinbar gemacht werden müssen (vgl. Kricheldorf/Schramkowski S. 10–11 i.d. Heft). Nur so können Frauen, die – zum Beispiel durch die Projektmaßnahmen – für Führungsaufgaben qualifiziert wurden, diese auch mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen ausüben. Nur so erhalten aber auch Männer in Führungspositionen die Möglichkeit, beruflich und außerberuflich Verantwortung übernehmen zu können (vgl. Baisch S. 26–27 i.d. Heft).

Hierfür hat es sich im Projekt als zentral erwiesen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – hierzu kann neben der familiären Verantwortung für Kinder und pflegebedürftige Angehörige auch ehrenamtliches Engagement zählen – als Anliegen von Frauen und Männern zu benennen. Die Evaluation der Projektmaßnahmen hat gezeigt, wie über die Beschäftigung mit den spezifischen Herausforderungen für Frauen in Führung ein Nachdenken über die grundsätzlichen Rahmenbedingungen und die Attraktivität von Leitungspositionen in den Unternehmen und Verbänden in Gang gesetzt werden kann. Die beteiligten Pilotstandorte haben erkannt, dass in der nun auf den Arbeitsmarkt kommenden „Generation Y“ (Hurrelmann/Albrecht 2014) verstärkt auch Männer fragen: „Kann ich bei Ihnen diese Leitungsfunktion ausüben und trotzdem meine Kinder aus der Kita abholen?“

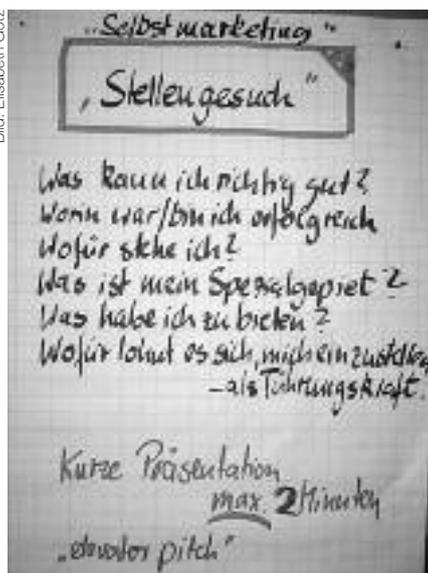
### Die Unternehmenskulturen müssen sich ändern

Was hat sich für die Unternehmen und Verbände, die an Projektmaßnahmen teilgenommen haben, nun konkret verändert? Diese Frage wurde den Interviewpartner(inne)n gestellt – und durchaus unterschiedlich beantwortet. Zwei Dinge sind sicher: Die beteiligten Pilotstandorte haben jeweils acht Frauen identifiziert, die sich intensiv mit der Übernahme von Führungsverantwortung auseinandergesetzt haben und nun größtenteils für neue Aufgaben bereit sind. Darüber hinaus haben sich die Träger durch ihre Projektteilnahme zum Anliegen der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit auf Führungsebene bekannt und damit deutliche Signale in ihre Organisationen gesendet.

Das Fazit der Prozesse von geschlechtergerechter Organisationsentwicklung, die in den Verbänden und Unternehmen stattgefunden haben, fällt demgegenüber ambivalenter aus: Allen Pilotstandorten ist es gelungen, das Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit vor dem Hintergrund ihrer eigenen Situation und damit verbundenen Herausforderungen zu durchden-

ken und Handlungsschritte abzuleiten, die im Sinne einer vertieften Beschäftigung mit strategischer Personalentwicklung sowohl Frauen als auch Männern zugutekommen (vgl. Bischof, Gries und Rapp S. 16, 19 und 20 i.d. Heft). Inwieweit diesen ersten Schritten jedoch nachhaltige Veränderungen in der Personal- und Organisationsentwicklung folgen, bleibt abzuwarten. Zwar wurde seitens der Leitungskräfte, die an den verschiedenen Inhouse-Seminaren und -workshops teilgenommen haben, keine ablehnende Haltung gegenüber den im Projekt angestrebten Gleichstellungszielen eingenommen. Ob daraus jedoch langfristiges Engagement erwächst oder ob die Zustimmung eher als „wohlwollende Gleichgültigkeit“ zu interpretieren ist, muss sich erst erweisen.

Bild: Elisabeth Götz



Mit den richtigen Fragen kommt frau auch weiter.

Kritisch zu betrachten ist in diesem Zusammenhang die Einschätzung, man sei das Thema Geschlechtergerechtigkeit nun angegangen und könne sich nun anderen, womöglich dringlicheren Themenfeldern zuwenden – auch, um niemandem mit den immer gleichen Forderungen auf die Nerven zu gehen. Sicherlich ist der Hinweis wichtig, dass auch beim Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit eine Balance vonnöten ist zwischen einem Vorantreiben

des Themas und dem geduldigen Abwarten, dass die Bemühungen Früchte tragen, ohne in Aktionismus zu verfallen. Dafür ist es jedoch hilfreich, wenn Gleichstellungsanliegen in konkreten Beschlüssen festgehalten beziehungsweise in regelhafte Strukturen oder strategische Ziele eingebunden wurden (vgl. Kühn und Menze S. 18 und 21 i.d. Heft).

### Geschlechtergerechtigkeit als „Langstreckendisziplin“

Eine umfassende Einschätzung der Projekterfolge, so viel ist sicher, kann erst in einiger Zeit erfolgen. So gab im Evaluationsinterview eine Expertin für geschlechtergerechte Organisationsentwicklung und Moderatorin verschiedener Inhouse-Workshops im Projekt bezüglich der Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen zu bedenken: „Vielleicht unterschätzt man, dass dieser Weg lang ist. Das ist nichts für Sprinter, das ist eine Langstrecke. Da muss man immer wieder schauen: Wo stehen wir heute, was haben wir erreicht?“

In dieser Einschätzung stecken zwei zentrale Hinweise, die sich die Caritas in ihrer weiteren Beschäftigung mit Geschlechtergerechtigkeit nicht nur auf Führungsebene zu Herzen nehmen sollte: Wer sich Geschlechtergerechtigkeit zum Ziel macht, muss sich zunächst darauf einstellen, dass der Weg dorthin länger sein könnte als gedacht, eine echte Langstrecke eben statt eines kurzen Sprints. Geschlechterhierarchien, das zeigen soziologische Forschungsergebnisse, sind sowohl in den Strukturen, den Kulturen als auch den Interaktionen in der Arbeitswelt tief verankert und somit nicht allein durch den guten Willen aller Beteiligten kurzfristig beseitigbar (vgl. Henschel S. 22–23 i.d. Heft; Ridgeway 2001). Der Deutsche Caritasverband muss daher beweisen, dass er sich nicht mit den ersten erzielten Erfolgen zufriedengibt, sondern einen langen Atem hat.

### Starthilfe und Begleitung durch den DCV

Eine erste Vorkehrung hierzu hat er bereits durch seine Entscheidung getrof-

fen, auch über die Projektlaufzeit hinaus eine verbandliche Stelle zur Erhöhung des Frauenanteils und der Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen und Verbänden der Caritas einzurichten. Aufgabe dieser Stelle wird es sein, die Rechtsträger der Caritas, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, auf ihrem Weg zu unterstützen, aber auch den Verbänden, Unternehmen und Akteur(inn)en Starthilfe zu leisten, die hier aktiv werden wollen. Hier kann der vorliegende Praxisleitfaden Anstöße liefern.

Aufgabe der genannten Stelle zur Schaffung von Geschlechtergerechtigkeit wird mit Blick auf den zweiten Hinweis der zitierten Aussage auch sein, sich beim Bewältigen der verbandlichen „Langstreckendisziplin“ immer wieder umzuschauen und zu resümieren: „Was haben wir erreicht?“ Eine solche Reflexion entfaltet ihre Wirkung am besten, wenn sie sich auf konkrete Zahlen stützt und auf dieser Grundlage Entwicklungen nachzeichnet, Vergleiche anstellt und Erfolge und Misserfolge konkret benennen kann. Daher ist es unerlässlich, auch die im Projekt begonnenen Bemühungen zu einer Verbesserung der Gender-Datenlage in den Unternehmen und Verbänden der Caritas fortzuführen und zu intensivieren. Nur so kann die Caritas zu einem besseren Verständnis der noch zu bewältigenden Herausforderungen und von erfolgversprechenden Interventionen kommen.

#### Anmerkung

1. *European Women's Management Development International Network* ([www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)).



**Anne-Kerrin Gomer**

Projektleiterin Endphase, DCV, Freiburg  
E-Mail: [anne.gomer@caritas.de](mailto:anne.gomer@caritas.de)

# Mit Transparenz an die Sache ran

*Durch offene Ausschreibung vakanter Stellen – vor allem auch von Führungspositionen – finden sich oft Perlen. Im Bewerbungsgespräch hilft dann ein Interviewleitfaden.*

ALS PILOTSTANDORT in Berlin haben wir das Projekt „Gleichgestellt in Führung“ unter anderem dafür genutzt, Instrumente der (internen) Personalgewinnung und Personalentwicklung zu erproben. Ziel war es, die Personalarbeit weiter zu professionalisieren und das Potenzial, insbesondere von weiblichen Nachwuchsführungskräften, zu fördern. Auch der Caritasverband in Berlin steht vor der Herausforderung, dass die Mehrheit der Beschäftigten weiblich, die oberste Führungsebene aber immer noch männlich dominiert ist. Im Rahmen des Projektes haben vier Kolleginnen die Chance erhalten, an einem Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm teilzunehmen, und wir haben ein Mentoringprogramm aufgebaut, um Frauen für die Übernahme von Führungspositionen zu begeistern und auch entsprechend vorzubereiten.

Die Teilnahme am Programm wurde innerhalb des Verbandes offen ausgeschrieben, so dass alle Kolleginnen die Chance hatten, sich zu bewerben. Wir haben uns für diesen offenen und transparenten Prozess entschieden, da durch wissenschaftliche Studien belegt wird, dass sich strukturierte, offene Rekrutierungs- und Beförderungswege nicht nur für Frauen, sondern für Organisationen insgesamt als förderlich und sinnvoll erweisen, um Potenziale zu finden und zu fördern (Welp/Peus 2013).

Da die offene Ausschreibung erfreulicherweise zu einer großen Zahl an Bewerbungen führte, die zudem alle qualitativ hochwertig waren, war es umso wichtiger, anhand von strukturierten Interviews eine transparente und qualifizierte Auswahl durchzuführen.

Bewerbungsgespräche anhand von festen Interviewleitfäden helfen dabei, dass sich diejenigen, die eine Stelle zu besetzen haben (mit Unterstützung durch den Personalbereich), im Vorfeld intensiv Gedanken dazu machen, welche Aufgaben der/die Stelleninhaber(in) zu erfüllen hat, welche Kompetenzen hierfür benötigt werden, um dann anhand dieses Anforderungsprofils entsprechende Fragen für das Vorstellungsgespräch zu erarbeiten. Da allen Kandidatinnen (und Kandidaten) dieselben Fragen gestellt werden, stellt die Auswahlkommission sicher, dass die Auswahl wirklich anhand der für die Stelle relevanten Kriterien getroffen wird und man zum Beispiel nicht ganz unbewusst in eine Falle gerät: Gleiches sucht gerne Gleiches. Dabei sollte natürlich in der Gesprächsführung darauf geachtet werden, dass es weiterhin ein Gespräch zwischen den Beteiligten bleibt und keine Abfrage wird. Die Beteiligten an den Gesprächen sollten daher vonseiten des Personalbereiches, wenn gewünscht, geschult und begleitet werden.

Bei der Entwicklung des Leitfadens für die Auswahlgespräche war es uns dabei

wichtig, dass der Fokus nicht allein auf beruflichen Erfahrungen und Erfolgen lag, sondern auch Erfahrungen und Kompetenzen eingebracht werden konnten, die im privaten Kontext erworben wurden. Spannend war dabei zu hören, dass allein die Ausschreibung an sich Kolleginnen zum Nachdenken angeregt hat, sich über ihre eigene berufliche Weiterentwicklung beziehungsweise ihre Karriereentwicklung Gedanken zu machen. Frauen stellen aufgrund familiärer Anforderungen auch heute oftmals noch ihre eigene berufliche Entwicklung (für eine Zeit) mehr als Männer zurück. Aber auch in diesen Zeiten, in denen Frauen zwar nicht erwerbstätig sind, aber im außerberuflichen Kontext „arbeiten“, erwerben sie durchaus Kompetenzen, die auch im beruflichen Kontext und gerade auch in einer Führungsrolle gefragt sein können.

Aber auch durch ein ehrenamtliches Engagement zum Beispiel in einer Leitungsposition in einem Verein oder durch ein Sabbatical, in dem man die Welt bereist oder sich einer nicht fachspezifischen Weiterbildung widmet, erwirbt man Fähigkeiten und sammelt Erfahrungen, die auch für

## Vorsicht Falle: Stereotype vermeiden

### Klassisches Phänomen des „Think manager – think male“:

Als „typisch Mann“ gelten oftmals Attribute wie durchsetzungsstark, wettbewerbsorientiert, selbstbewusst und als „typisch weiblich“ nachgiebig, empathisch, fürsorglich. Wenn wir uns nun Stellenanzeigen für Führungskräfte ansehen, scheinen diese oft für Männer „attraktiver“, da sich dort oftmals eher die Attribute bei den Anforderungen finden, die Männern zugeschrieben werden. Um Anzeigen gendersensitiv zu erstellen, könnte man zum Beispiel Kompetenzen wie engagiert, verantwortungsvoll, integrativ und kreativ benennen, die ebenso dem Anforderungsprofil an eine Führungskraft von heute entsprechen.

## Auszüge aus dem Berliner Interviewleitfaden

### Kompetenzen, die für uns unter anderem wichtig zu erfragen waren:

- Zielfokussierung
- Kommunikations- und Konfliktmanagement
- die Fähigkeit, zu motivieren und zu begeistern
- Weitblick und „Vision“
- Erfolge feiern und aus Niederlagen lernen

### Ausschnitt aus dem Fragenkatalog:

- Nennen Sie uns die drei wichtigsten Stationen/Meilensteine in Ihrem Leben (Beruf, Ausbildung, privat).
- Was ist Ihre Motivation, sich für das Führungskräftenachwuchsprogramm zu bewerben?
- Wo sehen Sie sich gerade in Ihrer beruflichen Entwicklung und wo wollen Sie hin?
- Beschreiben Sie ein Projekt/eine Aufgabe, das/die Sie erfolgreich abgeschlossen haben? Was waren aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?
- Gibt es ein Projekt/eine Aufgabe, bei dem/der Sie Ihr Ziel nicht erreicht haben? Was waren aus Ihrer Sicht die Gründe? Wie gehen Sie mit so einem Misserfolg um?
- Sie bewerben sich für ein Nachwuchskräfteentwicklungstraining, somit perspektivisch auf eine Führungsaufgabe. Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Führungskraft aus?
- Welche Stärken bringen Sie für so eine Aufgabe mit, an welchen Themen müssten Sie noch arbeiten?
- Wie schaffen Sie es, andere für eine Idee, ein Ziel, eine Herausforderung zu begeistern?
- Über die regelmäßige Mitarbeiterinformation über die unterschiedlichen Medien werden Sie regelmäßig über Veränderungen im Verband informiert. Mit welchen Themen/Herausforderungen beschäftigen sich aus Ihrer Sicht die Verantwortlichen in der Leitungskonferenz aktuell? (Oder ähnliche Frage zum Thema – Kenntnisse des Verbandes/Interesse an aktuellen Entwicklungen/Weitblick)

die berufliche Weiterentwicklung gewinnbringend sein können. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es auch „modernen Männern“ oft schwer gemacht wird, „Karriererbrüche“ zu überwinden oder Kompetenzen, die im außerberuflichen Kontext erworben wurden, als karrierefördernd einzubringen. Ein Blick über den rein beruflichen Kontext hinaus kann daher für beide Geschlechter gewinnbringend sein – und auch für die Organisationen!

Um eine professionelle geschlechtergerechte Personalauswahl, insbesondere auch von Führungskräften, sicherzustellen, ist es wichtig, dass bei den Beteiligten eine Sensibilität dafür besteht, wo möglicherweise entsprechende Stereotypen greifen – dass also Kandidatinnen und Kandidaten nicht mehr anhand der definierten Anforderungen soweit wie möglich objektiv bewertet werden, sondern entsprechende vorgefasste Bilder und Vorstellungen unsere Entscheidung beeinflussen.

In der Auswahlkommission hat es sich bei uns daher als sehr positiv erwiesen, dass diese geschlechtergemischt besetzt war und alle Gespräche vom gleichen Team durchgeführt wurden. Dadurch konnte eine echte Vergleichbarkeit und Transparenz hergestellt werden, und wir haben die Erkenntnis genutzt, dass gemischte Teams sich einfach gut ergänzen und erfolgreicher sind, solange beide Geschlechter gleichberechtigt sind und gehört werden.

Aus unserer Sicht war dieser Weg der transparenten Ausschreibung und der strukturierten Auswahl im geschlechtergemischten Team auf alle Fälle erfolgreich und hat sich für die Kandidatinnen und uns als Organisation bezahlt gemacht. Wir haben Kolleginnen zu einer beruflichen Weiterentwicklung ermutigt, die sich vorher darüber gar keine Gedanken gemacht haben. Die Teilnehmerinnen an den Nachwuchsprogrammen waren sehr motiviert

und gut vorbereitet, und mit denjenigen, die an keinem der beiden Programme teilnehmen konnten, wurden Entwicklungsgespräche geführt. Dies führte unter anderem auch dazu, dass Kolleginnen sich innerhalb des Verbandes in andere Bereiche weiterentwickeln konnten.

An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass eine transparente und professionelle Personalauswahl nicht nur Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung hilft, sondern auch Männer davon profitieren, dass angestoßen durch den Aspekt der „Gendergerechtigkeit“ Organisationsprozesse neu beleuchtet werden.



**Dunja-Maria Bischof**

Projektleiterin am Standort DiCV Berlin, Assoziiertes Mitglied der Missionsärztlichen Schwestern Berlin  
E-Mail: d.m.bischof@web.de

# Schlüsselpersonen ins Boot holen

*Im DiCV Hildesheim hat die Delegiertenversammlung bereits strategische Entwicklungslinien verabschiedet, deren Umsetzung und Weiterentwicklung gesichert werden soll.*

DIE AUSGANGSLAGE für den Pilotstandort der Caritas im Bistum Hildesheim war günstig: Seit 2006 ist die Geschäftsstelle des Diözesan-Caritasverbandes (DiCV) zertifiziert im Audit berufundfamilie. Diese Zertifizierung hat zu weitreichenden Veränderungen für die Mitarbeitenden geführt, so bei der Betreuung von Angehörigen sowie der flexiblen Ausgestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Zweite Basis bildete das dreijährige „rückenwind“-Projekt „Frauen on Top“ unter Beteiligung von 120 Kita-Leiterinnen. Im Rahmen dieses Projektes konnten wir die Leiterinnen in ihrer Rolle als weiblicher Führungskraft stärken. Eine dritte Ausgangslage bildeten die Prozesse lokaler Kirchenentwicklung, im Bistum angestoßen durch das österliche Bischofswort 2011. Dabei wird im Zusammenspiel mit anderen kirchlichen Akteuren deutlich, dass Caritas ein starkes Stück Kirche ist, ohne das die anderen Kirchenteile nicht auskommen können. Orts-Caritasverbände, Fachverbände und Einrichtungen haben eine aktive Rolle in der lokalen Kirchenentwicklung eingenommen. So entsteht etwa ein neues Rollenverständnis bei Kita-Leiterinnen, die sich als Vorsteherinnen kleiner Gemeinden begreifen.

Für das Pilotprojekt wurde im DiCV eine Begleitgruppe installiert unter der Federführung der Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung. Dieser Begleitgruppe gehörten an: die im Rahmen des Projektes qualifizierte Prozessbegleiterin für das Mentoring, die Geschäftsführerin der Stiftung katholische Behindertenhilfe, die Koordinatorin des Kita-Referates, eine OCV-Geschäftsführerin, die Leiterin einer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung sowie ein EU-Referent aus der Geschäftsstelle.

Die Begleitgruppe generierte Themenkomplexe, die sich aus den Entscheider(innen)-Workshops mit Führungskräften der DiCV-Geschäftsstelle, den Geschäftsführungen von OCVs und SkFs sowie Leitungen von Einrichtungen und Stiftungen entwickelten. Sie gab Handlungsempfehlungen an den Vorstand des DiCV. Um auch Strahlkraft in andere Kirchenteile geben zu können und eine Verlinkung mit Personalentwicklungsmaßnahmen des Bistums zu erreichen, bezog die Begleitgruppe sowohl die Gleichstellungsbeauftragte des Generalvikariats als auch den Leiter des Fachbereichs Personal- und kirchliche Organisationsentwicklung und -beratung im Bistum ein. Fokussierte Themenkomplexe waren etwa Möglichkeiten der Führung in Teilzeit, das Werben in Caritasstrukturen für weitere Zertifizierungen im Rahmen des audits berufundfamilie, die Unternehmenskultur, die Besetzung von Gremien sowie die Nachfolgeplanung und Steigerung des Frauenanteils in Leitungen von Einrichtungen und Verbänden.

Vor allem letztgenannter Komplex führte zu vielen Gesprächen mit Mitgliedern von Aufsichtsgremien und Geschäftsführungen. Dabei ging es sowohl um Verfahren einer längerfristigen Nachfolgeplanung als auch um die Frage, welche Frauen wir wie vor Ort sowohl für Leitungspositionen als auch in Aufsichtsgremien gewinnen können. Diese Frage rief zunächst nicht selten Irritationen bei Einzelnen hervor. Auch die Diskussion mit Dechanten und Pfarrern in den Gremien war oft spannend und platzierte das Thema der Geschlechtergerechtigkeit bei dieser nicht unwichtigen Gruppe, wenn es um die Rolle von Frauen in lokaler Kirchen-

entwicklung geht. Der DiCV möchte beispielgebend vorangehen und hat es bei der Neubesetzung des Caritasrates 2014 geschafft, dass ein Drittel der Mitglieder Frauen sind. Auch für die DiCV-Delegiertenversammlung gibt es erste Überlegungen zu einer geschlechtergerechten Delegiertenbenennung.

Für nachhaltige Effekte aus dem Gleichstellungsprojekt beteiligten sich die Mitglieder der Begleitgruppe intensiv am Strategieprozess der Caritas im Bistum Hildesheim. Im Juni 2014 beschloss die DiCV-Delegiertenversammlung vier strategische Entwicklungslinien für die Caritas im Bistum Hildesheim, die in zweijährigem Turnus überprüft und weiterentwickelt werden sollen. Es wurde eine Reihe von Formulierungen zu Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit verankert. So wurde festgehalten, dass sich viele Frauen auf allen Ebenen in Kirche und Caritas mit ihren Kompetenzen beteiligen. Daher fordert und fördert Caritas Frauen in zentralen Leitungs- und Führungspositionen in Kirche und Caritas. Ebenso wurde festgestellt, dass Leitungspositionen vor Ort überwiegend männlich besetzt sind. Die Caritas fördert daher Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Erhöhung der Aufstiegschancen von Frauen in Führungspositionen.



**Reinhard Kühn**

Projektleiter am Standort DiCV Hildesheim, Leiter der Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung im DiCV Hildesheim  
E-Mail: kuehn@caritas-dicvhildesheim.de

# Über den Tellerrand blicken

*Das Mentoring-Programm diente als Instrument der Personalentwicklung beim Caritasverband Arnsberg-Sundern. Es wurden dazu auch externe Mentor(inn)en eingebunden.*

DAS MENTORING-Programm startete im März 2014. Es soll jungen Mitarbeiterinnen die Möglichkeit eröffnen, über ihre beruflichen Wünsche und Perspektiven zu reflektieren und von den Erfahrungen etablierter Führungskräfte zu profitieren. Im Caritasverband Arnsberg-Sundern wurde für die Suche nach Teilnehmerinnen am Fortbildungsprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte verbandsweit ausgeschrieben. Die Resonanz war so gut, dass die vier Plätze im Mentoring-Programm zusätzlich genutzt wurden, um weiteren Bewerberinnen eine Möglichkeit der Weiterentwicklung zu geben. Hierbei wurden sowohl die berufliche Situation als auch die Unternehmenssicht in die Entscheidung miteinbezogen. In persönlichen Gesprächen wurde die Motivation der Teilnehmerinnen besprochen.

Wir fanden sehr kompetente und engagierte Mentor(inn)en aus den Bereichen Politik und Wirtschaft. Wichtig war uns, die Auswahl der Mentor(inn)en den Bedürfnissen der Mentees anzupassen und die Sicht „über den Tellerrand der Caritas“ einzubinden. Daher wurden bestehende Kontakte zur Industrie- und Handelskammer in Arnsberg, dem Zonta-Club sowie der Regionalagentur aktiviert. Eine Mentee wollte auch männliche Verhaltensweisen im Berufsleben kennenlernen. Für sie konnte ein Mentor gewonnen werden.

In einer Auftaktveranstaltung wurden Tandems gebildet. Wir haben bewusst einen Rahmen gewählt, der die Wertigkeit des Mentoring-Programms unterstreicht. Die Mentor(inn)en und Mentees wurden jeweils als Tandem mit derselben Postkarte eingeladen, die dann zur gegenseitigen Erkennung dienen sollte. Neben einem kurzen fachlichen Impuls hatten

die Tandems Zeit, sich ein wenig zu zweit kennenzulernen und erste Vereinbarungen zu treffen.

Barbara Vielhaber von der kmf vielhaber Meinungsforschung beschreibt ihre Motivation als Mentorin zu fungieren: „Der Austausch über Berufsgrenzen hinweg erschließt andere Welten und ist dazu geeignet, neue Einsichten und Motivationen für die eigene Tätigkeit zu gewinnen, daher halte ich es für eine gute Sache, jemanden in seinem Bemühen zu ermutigen, viel aus seinem Potenzial zu machen.“

## Mut machen, die Nase mal rauszustrecken

Auch Monika Brunert-Jetter vom Zonta-Club, ist von der positiven Wirkung eines Mentoring-Programms überzeugt: „Mentoring-Programme dienen der individuellen Förderung und der modernen Personal- und Organisationsentwicklung. Für mich ist es immer wieder spannend, Erfahrungen und Werte weiterzugeben, die nicht in einem Lehrbuch stehen.“ Das möchte sie ihrer Mentee vermitteln. Aber nicht nur die Mentees profitieren, auch die Mentor(inn)en nehmen etwas Positives mit. „Mentoring ist auch ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen, denn beide Seiten lernen voneinander“, ist Monika Brunert-Jeters Ansicht.

Als männlicher Mentor fungiert Martin Steils, Senior-Berater der IHK Arnsberg, und kann damit seiner Mentee Einblicke in die Arbeitsweise und das Führungsverhalten von männlichen Führungskräften geben. Ein wichtiger Aspekt, da das „Aufstiegsverhalten“ von Männern und Frauen – so die Studie zum Projekt (vgl. S. 10 f. i.d. Heft) – deutliche Unterschiede aufweist.

„Frauen können viel, trauen sich aber oftmals nicht, ihre Kompetenzen zu zeigen und haben damit im Wettbewerb mit männlichen Kollegen um Führungspositionen die schlechteren Karten“, so formuliert Edeltraut Walter vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf Hoch-Sauerland-Hellweg die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Sie macht als Gleichstellungsbeauftragte ihrer Mentee Mut, die Nase auch einmal herauszustrecken und auf sich aufmerksam zu machen.

Der Verband möchte mit diesem Mentoring-Projekt umfangreiche Erfahrungen gewinnen. Aufgrund der gesammelten Erkenntnisse werden wir das Programm dann langfristig im Caritasverband zur Förderung unserer Fach- und Führungskräfte etablieren können.

Um schon im Jahr des Starts auch männlichen Kollegen die Chance zu geben, an einem Mentoring teilzunehmen, nahm der Verband am Cross-Mentoring der IHK Arnsberg teil und stellte dort sowohl zwei Mentor(inn)en als auch zwei Mentees, um die Erfahrungen zu erweitern und zu festigen und um das Programm auch in 2015 weiterzuführen.



**Kathrin Gries**

Projektleiterin am Standort OCV Arnsberg-Sundern, Leiterin des Fachbereichs Sozialraumorientierung  
E-Mail: k.gries@caritas-arnsberg.de

# Leitungsstellen sind teilbar

*In Bad Waldsee wurden flexiblere Stellen- und Arbeitszeitmodelle erprobt und mit Blick auf den demografischen Wandel gleich auf Dauer installiert.*

NICHT NUR aufgrund unseres paritätisch besetzten Vorstands haben wir uns für das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ beworben. Die Ausgeglichenheit der Geschlechter ist für uns schon seit Jahren gelebter Alltag. Neben einer 50-prozentigen Frauenquote im Vorstand und einer 44-prozentigen Frauenquote im Aufsichtsgremium haben auch die nächsten Führungsebenen grundsätzlich eine gute Ausgeglichenheit der Geschlechter. Die Auswahl zum Pilotstandort war für uns ein Anlass, die Zahlen, Daten und Fakten gemeinsam mit unseren Führungskräften anzusehen, zu bewerten und lebhaft das Thema Geschlechtergerechtigkeit zu diskutieren.

Welche Möglichkeiten können wir als Arbeitgeber bieten, damit eine geschlechtergerechte Personalentwicklung weiterhin gelebt werden kann, insbesondere innerhalb der Führungsebenen? Welche Unterstützungsmöglichkeiten müssen wir den Führungskräften anbieten? Erfüllen wir unsere Vorbildfunktion? Haben wir Praxisbeispiele? Hier sind wir im Rahmen unseres 2013 durchgeführten Führungsfeedbacks fündig geworden.

Jobsharing bei einer Leitungsfunktion – das funktioniert. Das beweisen seit drei Jahren zwei Sozialdienstleitungen. Sie teilen sich die Leitung des Förder- und Betreuungsbereichs der Werkstatt: Eine Diplom Sozialpädagogin und eine Sozialfachwirtin führen zusammen ein 23-köpfiges Team, mit dem sie für die Tagesstruktur von 67 Menschen, die den „normalen“ Alltag in einer Werkstatt für behinderte Menschen aufgrund der Schwere ihrer Behinderung nicht bewältigen können, zuständig sind. Eine der beiden hatte die Stelle zunächst alleine inne – bis sie Kinder

bekam. „Ich wollte nach der Elternzeit so bald wie möglich zurück an meine Arbeitsstelle“, sagt die 37-Jährige. „Aber nicht in Vollzeit.“ Also wurde die Leitung des FuB im Jobsharing ausgeschrieben – damals ein Novum in der St. Elisabeth-Stiftung, heute gelebte Praxis bei jeder ausgeschriebenen Leitungsstelle. Neben der zeitlichen Komponente bietet das Jobsharing weitere Vorteile. Die Arbeit teilen sich die beiden nach ihrem Profil auf: einerseits die Aufgaben im medizinisch-pflegerischen Bereich, andererseits die pädagogischen Themen.

## Jobsharing macht attraktiv

Gemeinsame Termine – wie zum Beispiel Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche – finden am Donnerstagmorgen statt, wenn beide vor Ort sind. Das ist auch nötig: „Wir müssen uns exakt abstimmen und viel Wert auf die Übergabe legen“, betonen beide.

Flexibilität seitens des Arbeitgebers und seitens der Führungskräfte ist auch zukünftig zwingende Voraussetzung, um bei der geschlechtergerechten Personalentwicklung die persönlichen und ganz individuellen Lebenslagen berücksichtigen zu können. Angesichts dieser Anforderung, der Anhebung des Renteneintrittsalters sowie der Ungewissheit, ob der eigene Gesundheitszustand die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes bis zur Rente erfüllt, wächst der Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen. Vor allem wünschen sich auch viele Führungskräfte, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Vorruhestandsfinanzierung, Freistellung für Qualifizierung, Sabbatical oder die Betreuung häuslicher Pflegefälle sind hier denkbare Verwendungsmöglichkeiten für

unser Lebensarbeitszeitmodell „zeit-WERT“. Dies bietet individuelle Lösungen, unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Das Modell kommt dem Wunsch nach einer freien Lebensgestaltung entgegen und bietet zusätzliche finanzielle Sicherheit im Alter. Jede(r) Einzelne kann rechtzeitig reagieren und aktiv werden, indem er/sie jetzt die Weichen für die persönliche Vorruhestandsplanung und eine flexiblere Lebensphasenplanung stellt (vgl. Rapp 2014).

Jobsharing und Führung in Teilzeit, Durchführung eines Führungsfeedbacks, Zertifizierung mit dem Audit berufundfamilie, flexible Arbeitszeitmodelle, Foren für Führungskräfte, Einführung von Mentoring-Programmen, Erstellen eines Führungskonzepts: Diese Themen hatten wir während der laufenden Projektphase von „Gleichgestellt in Führung gehen“ unter dem Gesichtspunkt Geschlechtergerechtigkeit und Gewährleistung von Verschiedenartigkeit besonders im Blick. Die St. Elisabeth-Stiftung fühlt sich in der Verantwortung, einen Beitrag zur geschlechtergerechten Personalentwicklung zu leisten und innovative Wege aufzuzeigen.



**Nicole Rapp**

Projektleiterin am Standort Bad Waldsee, Leiterin des Bereichs Personal der St. Elisabeth-Stiftung  
E-Mail: nicole.rapp@st-elisabeth-stiftung.de

# Sehen – Urteilen – Handeln

*Es wurde intensiv diskutiert und erste Maßnahmen zeigen nun, dass das Projekt in der DCV-Zentrale bereits Früchte trägt und die Unternehmenskultur im Wandel ist.*

FRAUEN UND Männer kommen in der Regel über Bewerbungsverfahren und Auswahlprozesse in Führung. In der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes entscheidet der Vorstand über die Besetzung von Führungspositionen. Während der Projektlaufzeit von „Gleichgestellt in Führung gehen“ wurden in der Zentrale fünf Führungspositionen mit Frauen besetzt. Ein Indiz für einen bewussten Umgang des Auswahlgremiums mit Geschlechtsstereotypen. Finanz- und Personalvorstand Hans Jörg Millies stellte dazu auf der Abschlusskonferenz von „Gleichgestellt in Führung gehen“ fest, man lege Wert darauf, dass der Vorstand keine Quotenentscheidung getroffen, sondern jeweils die am besten geeignete Person ausgesucht habe. Bei gleicher Eignung habe man sich allerdings für die Frau entschieden. Diese Vorgehensweise entsprach einem Vorstandsbeschluss, der aus einem der vier Entscheider(innen)workshops im Rahmen des Projektes hervorgegangen war.

Die Projektkonzeption sah für alle Standorte vor, neben anderen Bausteinen zwei Workshops für alle Führungskräfte (Inhouse-Seminare) und vier vierstündige Entscheider(innen)workshops mit Vorständen und Abteilungsleitungen durchzuführen. Der DCV setzte diese Anregung um. Dass eine zehnköpfige Leitungsrunde beim Anliegen „Geschlechtergerechtigkeit“ heterogene Sichtweisen hat, ist nicht überraschend. Daher war es wichtig, dass sich Vorstand und Abteilungsleitungen Zeit nahmen, um sich mit folgenden Fragestellungen auseinanderzusetzen: Was lernen wir aus der vom Vorstand in Auftrag gegebenen Studie „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas“? (Kricheldorf 2013) Wie gelangen Frauen in

Führung? Wie steht es um die Attraktivität unserer Führungsstellen? Gibt es in der Zentrale eine männlich dominierte Gesprächskultur? Kann man Führungsstellen teilen? Welche Auswirkungen hat das? Wie kann eine geschlechtergerechte Personalpolitik aussehen? Wie kann Geschlechtergerechtigkeit im Haus verstetigt werden? Wie ermutigt man Frauen? Haben Frauen spezielle Förderung wirklich nötig? Was ist eigentlich mit den Männern?

## Studie intensiv ausgewertet

Ausgangspunkt waren die Handlungsempfehlungen der Studie und das erste Inhouse-Seminar. Dort wurden von den gesamten Führungskräften des DCV in einer sehr offenen Gesprächsatmosphäre die eigenen Führungserfahrungen reflektiert und ausgetauscht. Die Projekt-Begleitgruppe zog den roten Faden danach konsequent weiter. Man näherte sich den Themen nicht nur wissenschaftlich-abstrakt, sondern immer auch konkret. Zum Beispiel brachten Interviewergebnisse mit den eigenen Teilzeitführungskräften oder mit ausgewählten Personen der untersten Führungsebene weitere Erkenntnisse, Themen und Maßnahmen hervor. So wurde das Thema Teilzeitführung nach einem Entscheider(innen)workshop in einem kleinen Expertenkreis noch einmal an einem konkreten Beispiel analysiert.

Die Leitungsrunde hatte sich also Zeit genommen, das Thema Geschlechtergerechtigkeit zu bearbeiten mit der Konsequenz, die Ideen in die Tat umzusetzen. Es war von Anfang an klar, dass man in einem Pilotprojekt manche Dinge auch einfach ausprobieren muss, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen.

Eine Stellenbesetzung erregte besondere Aufmerksamkeit in der Mitarbeiter(innen)schaft: Der Vorstand besetzte eine Referatsleitungsposition mit einer schwangeren Frau, die gebeten hatte, ihre zukünftige Aufgabe als – dann zweifache – Mutter in Teilzeit ausüben zu dürfen. Die Stelle wird wegen des Mutterschutzes und einer kurzen Elternzeit neun Monate später besetzt werden als ursprünglich geplant. Die Besetzung dieser Stelle in Teilzeit bedingt, dass nachgeordneten Mitarbeitenden Aufgaben übertragen werden: Ein beachtenswertes und ein deutliches Signal, wie ernst es dem Vorstand mit dem Anliegen Geschlechtergerechtigkeit ist. Im vierten und letzten Entscheider(innen)workshop ging es um die Umsetzung der Erkenntnisse. Viele Maßnahmen werden in einer neu geschaffenen Stelle Personalentwicklung weiterverfolgt werden.

Die Entscheidung der DCV-Zentrale zum Pilotstandort hat sich sehr bewährt: Viele Erkenntnisse wurden gewonnen, intensive Auseinandersetzungen mit dem Anliegen fanden statt und wirkungsvolle Maßnahmen wurden umgesetzt. Zugleich hat mit dem Projekt etwas begonnen, was sich nachhaltig in der Unternehmenskultur abbilden wird.



**Hildegard Menze**

Projektleiterin am Standort DCV, Gleichstellungsbeauftragte des DCV  
E-Mail: hildegard.menze@caritas.de

# Barrieren auf dem Weg nach oben

*Es gibt geeignete Wege und Maßnahmen, um auch in der Sozialwirtschaft Geschlechtergerechtigkeit zu befördern. Hemmnisse müssen erkannt, benannt und beseitigt werden.*

DIE SOZIALWIRTSCHAFT in Deutschland sieht sich aufgrund des Umbaus des Sozialstaates sowie hinsichtlich des demografischen Wandels mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert. Als Wachstumsbranche ist sie bereits heute in spezifischen Arbeitsfeldern mit Rekrutierungsproblemen von Fach- und Führungskräften konfrontiert, weshalb sie zukünftig auch neue Zielgruppen als potenzielle Arbeitskräfte erschließen muss (Diversity). Darüber hinaus wird sie spezifische Anstrengungen unternehmen müssen, bereits vorhandenes Personal zukunftsfähig weiterzubilden, weiterzuqualifizieren und durch attraktive Arbeitsbedingungen an sich zu binden. Schlüssig und notwendig erscheint es deshalb auch, stärker als bisher auf das Potenzial von Frauen zurückzugreifen, zumal der Frauenanteil in der Sozialwirtschaft dies aufgrund der horizontalen genderspezifischen Segregation<sup>1</sup> des Arbeitsmarktes nahelegt.

Mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Arbeitswelt zu realisieren, um ein ausgewogenes Verhältnis von Männern und Frauen auch in Führungspositionen zu erreichen, lässt sich aus vielfältigen Perspektiven (ethisch, inhaltlich, rechtlich, ökonomisch) begründen. Dennoch zeigt sich, dass es vor allem tradierte Träger- und Organisationskulturen sind, die dazu beitragen können, dass bis heute nur wenige Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft anzutreffen sind (vgl. dazu auch Gomer/Schramkowski S. 4 i. d. Heft). Karriereverläufe korrespondieren mit zugeschriebenen wie erworbenen Kompetenzen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten). Sie sind von Organisations- und Führungskulturen, Führungskräften und ihren Deutungsmustern<sup>2</sup>, von Netzwerken,

Hierarchien und Machtstrukturen, insbesondere im Zusammenhang mit tradierten Geschlechterverhältnissen, abhängig. Deshalb lohnt es sich, die Hemmnisse zu betrachten, die dazu führen können, dass der berufliche Aufstieg von Frauen behindert wird.

## Was den Weg nach oben erschwert

Hemmnisse lassen sich auf drei Ebenen identifizieren. Gesellschaftliche Strukturbedingungen und Grundannahmen (Makroebene) über Arbeitsteilung (Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird vorrangig als „Frauenthema“ verhandelt),

Geschlecht und Geschlechterverhältnisse (Gender)<sup>3</sup> sowie deren Asymmetrien bilden die Folie, auf der sich Organisationslogiken ausbilden können. Deutungs- und Zuschreibungsmuster sowie Rollenstereotype können dazu führen, dass Männer eher als durchsetzungsstark, unabhängig und selbstbewusst wahrgenommen und bewertet werden, während Frauen eher Nachgiebigkeit, kooperatives, empathisches Verhalten zugeschrieben und von ihnen erwartet wird. Darüber hinaus können Interaktions- und Kommunikationsmuster (statusanzeigende- versus bindungsorientierte Kommunikationsmuster, vgl. Tannen 1993) sowie personale Ein-

## statement

### Mehr als nur ein Lippenbekenntnis

Im Februar 2013 hat die Deutsche Bischofskonferenz (DBK) in ihrer Erklärung über „Das Zusammenwirken von Frauen und Männern im Dienst und Leben der Kirche“ klar gesagt: „Wir erwarten positive Folgen für Leben und Dienst der Kirche, wenn vermehrt Führungspositionen und Leitungsaufgaben von Frauen wahrgenommen werden. ... Wir werden daher verstärkt nach Möglichkeiten suchen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen.“

Mit skeptischem Blick werde ich häufig gefragt, ob dies mehr als ein Lippenbekenntnis sei. Ja, ich denke schon. Zum einen waren die Diskussionen, die zu

der Erklärung geführt haben, ernsthaft, intensiv und weiterführend. Zum anderen haben die Bischöfe sich vorgenommen, die Entwicklungen in diesem Bereich in fünf Jahren erneut zu prüfen. Wenn ich mir anschau, was die Bistümer – auch die Caritas mit ihrem Großprojekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ – derzeit unternehmen, so bin ich gespannt auf die Ergebnisse im Jahr 2018. (Zitiert aus: Werden Sie Kardinalin!, Christ & Welt 21/2014)



**Prof. Dr. Hildegund Keul**

Leiterin der Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der DBK  
E-Mail: h.keul@frauenseelsorge.de

flussfaktoren, die der jeweiligen Person zuzurechnen wären (Mikroebene), dazu beitragen, dass der Aufstieg von Frauen erschwert wird. Studien weisen darauf hin, dass weibliche Führungskräfte ihre Karriere weniger zielgerichtet planen, über weniger Selbstvertrauen verfügen, ihre Leistungen und Führungskompetenzen dementsprechend seltener ihrer eigenen Person zurechnen, sondern eher die Auffassung vertreten, dass äußere Umstände, Zufall und Glück ihren Erfolg begründen (vgl. Peus/Welpe 2011, S. 47 ff.).

Tradierte Organisationskulturen (Mesoebene), die sich durch verbale Offenheit bei relativer Verhaltensstarre und hartnäckige Vorurteile gegenüber Frauen auszeichnen können, vermögen den Aufstieg von Frauen in Führung zu erschweren. Konservative Exklusionsmechanismen können bedingen, dass Frauen in Führung wegen Störung der bewährten Zirkel und Netzwerke abgelehnt werden. Aber auch eine emanzipierte Grundhaltung, in der Frauen zwar als gleichberechtigt angesehen und entsprechend gefördert werden, endet nicht selten im Zweifel, dass sie in Führung bestehen können. Auch ein radikaler Individualismus, in dem Geschlecht für das Unternehmen scheinbar keine Rolle mehr spielt, sondern lediglich die Leistung zählt, ermuntert Frauen nicht zum Aufstieg, da häufig davon ausgegangen wird, es gäbe einfach zu wenig für die Position geeignete Frauen.

Barrieren für aufstiegsorientierte Frauen können dort entstehen, wo zwar typische „weibliche Attribute“ geschätzt, aber nicht als ausschlaggebend für eine erfolgreiche Karriere angesehen werden. Frauen in Führung gelten dann in diesen Organisationen nicht selten als „unweiblich“ oder als „Karrierefrauen“, wobei erwartet wird, dass sie sich an die herrschenden Spielregeln anpassen, ohne dabei die männlichen Kollegen zu kopieren und zugleich ihre eigenen weiblichen Stärken einbringen sollen (Paradoxon). Fehlende weibliche Rollenmodelle, mangelnde gesellschaftliche Anerkennung von Frauen in Führung, aber auch Probleme bei der Vereinbarkeit

von Familie und Beruf aufgrund eines Mangels an alternativen Arbeits(zeit-)modellen stellen neben dem Beharren auf einer Verfügbarkeits- und Präsenzkultur sowie einem Mangel an Wissen über Frauenförderung und Gender Mainstreaming zentrale Hemmnisse auf dem Weg nach oben für Frauen dar (vgl. Kürschner 2013, S. 13 ff.).

### Struktur- und Kulturwandel verbessert Aufstiegschancen

Durch systematische Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse, die auf das Instrument des Gender Mainstreaming zurückgreifen (vgl. Henschel 2012), um Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der eigenen Organisation voranzubringen und den beruflichen Aufstieg von Frauen zu befördern, lassen sich die beschriebenen Barrieren abbauen. Der Aufstieg von Frauen kann dann gelingen, wenn Hemmnisse in der eigenen Organisation identifiziert werden, Ziele und Strategien zur Veränderung entwickelt und Ressourcen bereitgestellt werden. Träger-, Organisations-, Führungs- und Kommunikationskulturen gilt es dabei gemeinsam und vor allem mittels einer Top-Down-Strategie zu verändern.

Dazu ist es auch notwendig, Aufstiegswege transparent zu gestalten und eine an den unterschiedlichen Lebensphasen orientierte Personalpolitik zu betreiben. Das Sichtbarmachen von guten Beispielen und Vorbildern sowie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch zum Beispiel intelligente Arbeitszeitmodelle und Job-sharing-Angebote begünstigen darüber hinaus nicht nur das Projekt „Frauen führen in (die) Zukunft“<sup>4</sup>, sondern eröffnen auch für Männer und Väter neue Optionen hinsichtlich Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ hat in diesem Zusammenhang eindrücklich gezeigt, wie geeignete Wege und Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden können, um Geschlechtergerechtigkeit innerhalb der Sozialwirtschaft zu befördern.

### Anmerkungen

1. *Frauen und Männer üben nach wie vor unterschiedliche Berufe aus und sind in unterschiedlichen Positionen (vertikale genderspezifische Segregation) tätig. Der Frauenanteil im Gesundheits- und Sozialbereich in den Jahren 2009–2012 lag bei 75 Prozent (Destatis o.J.).*
2. *Geschlechterungleichheiten werden in Unternehmen im Rahmen von Organisationskulturen, Strukturbedingungen und sozialen Interaktionen aktiv durch die in Organisationen Tätigen (re)produziert. Sie sind durch spezifische Deutungsmuster von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen durchdrungen (vgl. VON ALEMANN 2014: S. 10–25), die Geschlechtergerechtigkeit zu befördern oder zu behindern vermögen.*
3. *Geschlechterverhältnisse (Gender) werden als duale, polare und hierarchische beschrieben (vgl. STIEGLER 2006: S. 14–54), die historisch, kulturell und sozial wandelbar sind und an denen Männer wie Frauen aktiv mitgestalten (doing gender) und hierdurch die jeweiligen Geschlechterverhältnisse sowohl produzieren, reproduzieren oder aber diese auch dekonstruieren beziehungsweise verändern können.*
4. *„Frauen führen in (die) Zukunft“ ist der Titel eines von Yopic e. V. Berlin konzipierten und wie das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ im Rahmen des „rückenwind“-Programms geförderten Gleichstellungsprojektes.*



**Prof. Dr. Angelika Henschel**

Leuphana Universität Lüneburg, Schwerpunkt Genderforschung in der Sozialpädagogik, Beiratsmitglied im DCV-Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“  
E-Mail: henschel@uni.leuphana.de

# Frau, Familie und Karriere – mehr Wunsch als Wirklichkeit

*Forschungsprojekte haben gezeigt, dass von Führungskräften immer noch volle Präsenz erwartet wird. Familienfrauen bremsen sich deshalb selbst aus oder werden ausgebremst.*

MIT EINEM ANTEIL von 80 Prozent stellen Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor die Mehrheit der Beschäftigten dar (Statistisches Bundesamt 2014). Gleichzeitig entspricht der Anteil weiblicher Führungskräfte jedoch bei Weitem nicht dem Anteil der weiblichen Beschäftigten insgesamt: Frauen sind in Führungspositionen unterrepräsentiert und mit steigender Hierarchieebene seltener anzutreffen (Kohaut/Möller 2010; Schmidt-Koddenberg et al. 2005). Diesem Phänomen widmeten sich die am Institut SO.CON angesiedelten Projekte „FrauKE – Frauen. Karrieren. Entwickeln“ und „PFiF! – Potenziale von Frauen in Führung“. Im Projekt „FrauKE“ wurden die Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen untersucht. Hier wurden auf der Grundlage einer bundesweiten quantitativen Erhebung verschiedene Variablen deutlich, die sich zum einen auf die Aufstiegsmotivation, zum anderen auf die Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen auswirken. Im Projekt „PFiF!“ wurden diese Variablen mithilfe qualitativer Einzelinterviews vertieft analysiert und Empfehlungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung entwickelt.

Im Ergebnis wurde in beiden Projekten deutlich, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ein zentrales Thema im Kontext von Führung und Geschlecht ist. Der vorliegende Beitrag geht zunächst auf dieses Ergebnis genauer ein und schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen ab.

Im Projekt „FrauKE“ weisen mehrere Ergebnisse auf die Bedeutung der Vereinbarkeit hin. Erstens zeigen die Daten, dass Maßnahmen der Arbeitsflexibilität eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Dennoch ist zweitens hervorzuheben, dass diese Maßnahmen der Arbeitsflexibilität sich nicht auf die Aufstiegsmotivation von Frauen auswirken. Die Aufstiegsmotivation von Frauen wird drittens vielmehr durch die antizipierte Vereinbarkeit beeinflusst: Wenn Frauen die Meinung teilen, nach dem nächsten Karriereschritt die Erwerbstätigkeit mit der Kindererziehung beziehungsweise -betreuung in Einklang bringen zu können, dann sind sie aufstiegsmotivierter. Viertens zeigen die Ergebnisse, dass wenn es sich um den tatsächlichen Aufstieg in eine Führungsposition – und nicht um die Aufstiegsmotivation – handelt, die Teilzeitbeschäftigung einen negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit hat, Führungsverantwortung zu übernehmen. Schließlich beeinflusst fünftens das Vorhandensein kleiner Kinder (unter sechs Jahren) weder die Motivation noch die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu übernehmen. Die Ergebnisse bezüglich der Anwesenheit von Kindern weisen darauf hin, dass nicht die reale Existenz von Kindern das tatsächliche Hindernis darstellt, sondern dass es sich dabei vielmehr um den Umgang mit der Thematik der Vereinbarkeit und insbesondere mit der Teilzeitbeschäftigung handelt (Ochoa Fernández et al. 2013, S. 35–61).

## Teilzeitjobs hemmen die Karriere

Es ist bemerkenswert in diesem Zusammenhang, dass obwohl die Vereinbarkeit nach dem nächsten Karriereschritt die Aufstiegsmotivation von Frauen steigert, die Inanspruchnahme von Teilzeitbeschäftigung – die die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ermöglicht – ein Hindernis für die tatsächliche Karriere von Frauen darstellt. Die PFiF!-Ergebnisse zeigen die Mechanismen auf, die sich hinter dieser Wirklichkeit verbergen. Zuerst wird jedoch auf die Thematisierung der Vereinbarkeit in den Einzelinterviews eingegangen. Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie stellt kein separates Thema dar, sondern sie wird im Kontext unterschiedlicher Themenkomplexe immer wieder erwähnt. In den PFiF!-Ergebnissen ist zu sehen, dass Maßnahmen der Teilzeitbeschäftigung und der zeitlichen und örtlichen Arbeitsflexibilität als ein Anreiz gesehen werden, eine Führungsposition zu übernehmen, da sie die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ermöglichen. Es wird dennoch berichtet, dass Unternehmen flexible Führungskräfte vorziehen, die für das Unternehmen voll verfügbar sind, statt denjenigen, die mittels Arbeitsflexibilität Karriere und Familie vereinbaren. Aus den Interviews ging ferner hervor, dass Führung in Teilzeit selten umgesetzt und insbesondere von den Personalverantwortlichen als schwer realisierbar erachtet wird. Es wurde mehrfach erwähnt, dass der Aufstieg in eine Führungsposition Präsenz erfordere. Als präsent werden jedoch

eher Vollzeitbeschäftigte wahrgenommen, denn wer öfter präsent ist, ist stärker in sämtliche Geschehnisse involviert. Ferner wird in den Interviews deutlich, dass eine frühzeitige Karriereplanung zur Vereinbarkeit von Familie und Karriere beitragen und im Rahmen von Personalentwicklungsgesprächen und kollegialem Mentoring stattfinden kann (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 6–27).

Zwei Diskursstränge lassen sich in den Interviews als Mechanismen erkennen, die die Vereinbarkeit als Hindernis erscheinen lassen: 1. „Führungskräfte müssen voll verfügbar sein“ und 2. „Familienarbeit ist Frauenarbeit“. Auf der einen Seite werden Führungspositionen mit einer vollen Verfügbarkeit und einem hohen Zeiteinsatz – über die Vollzeitbeschäftigung hinaus – in einen argumentativen Zusammenhang gebracht. Darüber hinaus erscheint die Übernahme einer Führungsposition ausschließlich vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen Erwerbstätigkeit möglich zu sein.

## Rollenzuschreibungen zugunsten der Männer

Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass die zeitliche Verfügbarkeit bei Frauen aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Familienarbeit sowohl im zeitlichen Umfang als auch in der Kontinuität geringer als bei Männern sei. Damit kommen die klassische Rollenverteilung und der Anspruch der vollen Verfügbarkeit an Führungskräfte Männern zugute, während sie Frauen den Zugang erschweren. Diese Diskursstränge werden häufig unreflektiert übernommen, verinnerlicht und in den Unternehmen als gegeben und unveränderbar reproduziert. Das Problem der sozialen Ungleichheit wird in den sozialen Nahraum Familie und Partnerschaft verschoben und privatisiert, was zur Folge hat, dass die Entscheidung der Frauen in der Argumentation der Befragten außerhalb des Einflussgebietes eines Arbeitgebers liegt. Die existierenden Rahmenbedingungen werden somit als gesetzt angenommen und die Verantwortung für das Gelingen oder Scheitern einer beruflichen Karriere wird

den Frauen zugeschrieben (Ochoa Fernández et al. 2014, S. 7–8).

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass es bei der Förderung der Karriere von Frauen um eine stärkere Fokussierung der Arbeitsbedingungen und Personalentwicklungsinstrumente gehen muss. Die Daten zeigen schließlich, dass die Vereinbarkeit zwar ein Wunsch, aber nicht Wirklichkeit geworden ist.

Für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet dies:

- Die Diskursstränge der „vollen Verfügbarkeit von Führungskräften“ und der „Familienarbeit als Frauenarbeit“ sind zu überdenken, wenn es darum gehen soll, Frauen beim Aufstieg in Führungspositionen zu fördern. Um diesen Diskurssträngen entgegenzuwirken, bedarf es einer gendersensiblen Selbstreflexion sowohl von Fach- und Führungskräften als auch von Personalverantwortlichen. Dazu können Trainings in Genderkompetenz und Coachings hilfreich sein.

- Die Arbeitsflexibilität sowie die Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen sind Instrumente, die sowohl für eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Familie als auch für eine Erhöhung der Aufstiegs motivation eingesetzt werden können. Dabei ist zu empfehlen, von einer Abwertung dieser Instrumente als Abweichung der dominanten Vollzeitbeschäftigung abzusehen und die Karriereentwicklung auch bei Fachkräften zu ermöglichen, die auf Teilzeitbasis beschäftigt sind. Bei dem Instrument Führung in Teilzeit ist außerdem zu berücksichtigen, dass es nicht ausschließlich als „Führung für Frauen“ angeboten wird. Dies könnte zu einer Zementierung der Teilzeitbeschäftigung für Frauen führen. Ein möglicher Ausweg könnte ein Angebot von geschlechtsparitätischer geteilter Führung sein. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die Arbeitsflexibilität nicht als ständige Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt, sondern als Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Karriere zu handhaben.

- Eine frühzeitige Karriereplanung ist ein weiteres Instrument zur Ermöglichung der

Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Sie stellt einen Rahmen zur Verzahnung unterschiedlicher Maßnahmen wie Elternzeit, Teilzeitbeschäftigung und Formen der Arbeitsflexibilität, die zur Umsetzung der Karriere von Frauen insbesondere bei Anwesenheit von Kindern dienlich sein können. Ebenfalls können Personalentwicklungsgespräche und kollegiales Mentoring zur Unterstützung und Stärkung der Karriereplanung und -entwicklung von (zukünftigen) Müttern eingesetzt werden. Aus diesen Ergebnissen werden nun im zweiten Schritt des Projektes „PFiF!“ in Kooperation mit der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM) unterschiedliche Personalentwicklungsinstrumente abgeleitet, die sich in unterschiedlichen Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens sowie bei unserem Verbundpartner, der Allgemeinen Hospitalgesellschaft (AHG), in der Entwicklung und Umsetzung befinden. Weitere Informationen dazu sind der Website des Projektes zu entnehmen (siehe unter [www.hs-niederrhein.de/forschung/pfiF](http://www.hs-niederrhein.de/forschung/pfiF)).



**Annette Müller**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt PFiF!  
E-Mail: [a.mueller@hs-niederrhein.de](mailto:a.mueller@hs-niederrhein.de)



**Esther Ochoa Fernández**

war wissenschaftliche Mitarbeiterin bei FrauKE und PFiF!  
E-Mail: [estherochoa@yahoo.es](mailto:estherochoa@yahoo.es)

# Auch Vätern droht die Falle

*Familiär engagierte Männer schaffen Karrierechancen für Frauen. Väterfreundlichkeit und eine gleichberechtigte Personalstrategie sind daher wichtig, um das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht zu verschieben und Doppelkarrieren zu ermöglichen.*



Bild: Markus Jonas

**Zündende Ideen können entstehen, wenn Männer und Frauen sich partnerschaftlich den Rücken freihalten.**

NICHT NUR BEI der Caritas gibt es bei der Besetzung von Führungspositionen ein Missverhältnis zulasten der Frauen. Beim Thema Frauen in Führung tritt ganz Deutschland auf der Stelle. Während sich die öffentliche Debatte überwiegend um gesetzlich fixierte Frauenquoten oder andere Programme dreht, bleibt eines bisher unberücksichtigt: die Perspektive der Männer und Väter. Dabei sind bessere

Karrierechancen für Frauen eng geknüpft an ein größeres Engagement von Männern in der Familie. Väterbewusste Maßnahmen schaffen sowohl bessere Karrierechancen für Frauen als auch Gleichstellung von Männern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – und am Ende profitieren selbst die Arbeitgeber.

Hintergrund für diesen nötigen Perspektivwechsel ist ein geändertes Rollen-

verständnis der Männer. Bereits die erste große Väterstudie in den 1990er Jahren zeigte, dass sich zwei Drittel der Väter mehr als Erzieher denn als Ernährer sahen. Die Trendstudie der Väter gGmbH aus dem Jahr 2012 bestätigte dies: Immer mehr Männer kümmern sich auch nach der Geburt wesentlich aktiver als frühere Vätergenerationen um ihre Kinder. Statt das Leben um die Karriere herumzubauen,

stellen Väter immer häufiger Privatleben und Kinder ins Zentrum ihrer Lebensplanung, ohne aber die eigene berufliche Verwirklichung aus den Augen zu verlieren. Während Frauen neben der Kindererziehung beruflich erfolgreich sein sollen, wünschen sich Väter im Gegenzug, neben dem Beruf aktiv am Familienleben teilzuhaben. Partnerschaftlichkeit erwächst bei Vätern und Müttern zunehmend zum neuen Trend. Solche Paare handeln Karriereschritte und Familienzeiten untereinander immer wieder neu aus. Männer tapfen dadurch in die Vereinbarkeitsfalle – nur in umgekehrter Richtung. Mehr Zeit für die Familie bedeutet weniger Zeit für die Arbeit. Bereits heute kann sich mehr als die Hälfte der Männer vorstellen, finanzielle Einbußen im Beruf hinzunehmen, um mehr Zeit mit dem Nachwuchs zu verbringen. Laut dem Wunschväter-Report 2014 der Besser betreut GmbH und Väter gGmbH wird der Teilzeit arbeitende, partnerschaftlich organisierte Mann zum Vorreiter.

Die Realität hinkt diesem aber hinterher: Die Inanspruchnahme der zwei sogenannten Vätermonate sind arbeitgeberseits zwar akzeptiert. Wenn es um familienfreundliche Leistungen darüber hinaus geht, kämpfen Männer aber weiterhin mit väterfeindlichen Unternehmenskulturen. Nach einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens A.T. Kearney (2014) haben bisher weniger als die Hälfte der Väter familienfreundliche Angebote in Anspruch genommen. So arbeiten nur sieben Prozent der Väter in Teilzeit – bei den Müttern liegt der Wert bei circa zwei Dritteln. Doppelt so viele Männer wie Frauen befürchten bei der Inanspruchnahme familienfreundlicher Leistungen schlechtere Beurteilungen seitens Kollegen und Vorgesetzten. Vor allem die Vorbilder für die Väter-Vereinbarkeit sind Mangelware.

## Erste Firmen gründen Väternetzwerke

Einzelne Beispiele aus der Wirtschaft zeigen bereits, wie Unternehmen neue Wege hinsichtlich einer gleichberechtigten Vereinbarkeitsstrategie beschreiten können:

Die Commerzbank, Axel Springer, Luft-hansa, Deutsche Bahn, E&Y sowie die HSH Nordbank haben ein Väternetzwerk implementiert, das männliche Mitarbeiter in ihrer Vaterrolle stärkt und Vatersein im Unternehmen sichtbar macht. Die Robert Bosch GmbH, ohnehin eines der familienfreundlichsten Unternehmen Deutschlands, fördert flexible Arbeitszeitmodelle für Frauen sowie Männer und richtet sich mit dem Teilzeit-Projekt MORE insbesondere an seine Führungskräfte. Die Hamburger Beratungsgesellschaft Väter gGmbH entwickelt ein spezielles Programm, in dem erfahrene Führungskräfte als Mentor(inn)en junge Fachkräfte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf begleiten. Eine neue Initiative holt derzeit das in der Schweiz bereits erfolgreiche Projekt Teilzeitmann, im Kern eine Internetplattform mit Teilzeitstellen, nach Deutschland. Diese Leistungen folgen den Präferenzen von sogenannten Doppelkarriere-Paaren – das sind solche Paare, bei denen Mann und Frau durch ihre gute Ausbildung sowohl Karriere machen als auch viel Zeit mit der Familie verbringen wollen. Deren wichtigste Präferenzen für eine gleichberechtigte Arbeitskultur sind: mobile und flexible Arbeitsmodelle, ein nachhaltiges Workload- und Karriere-management mit Familienzeiten als Karrierepunkte oder langfristig geltende Rückkehrregelungen in angestammte Positionen sowie die Schaffung von Sichtbarkeit von neuen Rollenmodellen. Entscheidend – nicht nur für diese Paare – wäre die Einführung neuer Karrieremuster, die Teilzeitmodelle in Führung berücksichtigen.

## In Springer und Notfallbetreuung investieren

Doch Unternehmen sollten außerdem in gute Springerkonzepte (was eine der wichtigsten Grundbedingungen für „Teilzeit-in-Führung-Modelle“ ist), Erreichbarkeitsregeln für alle Mitarbeiter(innen) und eine gesicherte Notfallbetreuung investieren. Familieneinsatz von Vätern erhöht nachgewiesenermaßen ihre physische und psy-

chische Gesundheit. Fehlzeiten sinken, die Produktivität erhöht sich. Im Gegenzug steigt die Bindung zum Unternehmen. Ohnehin steigert Familienfreundlichkeit das Arbeitgeberimage. Folge ist eine geringe Wechselbereitschaft.

Nicht zuletzt der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel zwingen Unternehmen zu neuen Wegen beim Recruiting. Väterfreundlichkeit ist so nicht nur ein Garant für bessere Karrierechancen für Frauen. Väterfreundlichkeit ist in Sachen Personalbindung und -gewinnung der Hebel für eine erfolgreiche Personalstrategie schlechthin. Wenn sich dann noch die Einbindung des Vorstandes als glaubhafter Botschafter für eine „vätergerechte Arbeitgebermarke“, umsetzen lässt, steht einem ganzheitlichen partnerschaftlichen Konzept von Frauen und Männern im Unternehmen nichts mehr im Wege.



**Volker Baisch**

Dipl. Sozialwirt, Geschäftsführer der Väter gGmbH, gemeinnützige Unternehmensberatung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf speziell für Väter.  
E-Mail: v.baisch@vaeter-ggmbh.de

# Eine Methodik, die einbindet

*Mit dem Format des Dialog-Forums kann ein thematischer Austausch auf Augenhöhe stattfinden und kontroversen Gesprächspartnern eine Annäherung ermöglicht werden.*

DIE ARBEITSERGEBNISSE, die Caritas-Vizepräsidentin und DCV-Gender-Beauftragte Irme Stetter-Karp in ihrem Beitrag (s. S. 30 i.d. Heft) darstellen wird, sind in einem bestimmten Kommunikations-Format entstanden, dem Dialog-Forum. Dieses Format eignet sich besonders dann, wenn es sich um komplexe Themen handelt und wenn Menschen bereit (und in der Lage) sind, sich auf einen offenen Gesprächsprozess einzulassen. Offenheit bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass der Prozess ohne Ergebnis bleibt, es bedeutet, dass sich das Gespräch in seiner ihm eigenen Dynamik entfalten und entwickeln darf und eine Abfolge nicht oder nur wenig vorgeben ist (vgl. Beucke-Galm 2008).

Was macht ein Dialog-Forum aus? In einem Forum kommen Menschen verschiedener Couleur zusammen und tauschen sich aus. Die Vielfältigkeit macht den Austausch reich, die dialogische Praxis macht den Austausch fruchtbar und „tief“. Martin Buber (1997) nennt das: Es entsteht „eine gemeinschaftliche Fruchtbarkeit, die uns Tiefen erschließt, die sonst nicht erschlossen werden können“.

Der Dialog hat in der abendländischen Philosophie eine lange Tradition. Philosophen und Theoretiker wie Sokrates, Platon, Gadamer, Buber, Bohm haben sich intensiv damit beschäftigt. Anliegen des Dialogs ist es, die Menschen, die Themen und die Kontexte in Beziehung zu bringen, diese Beziehungen sichtbar zu machen und so Einsichten und Orientierung zu gewinnen. Dialog ist dadurch geprägt, dass die wesentlichen Themen auf den Tisch kommen, Differenzen offengelegt und Wider-

sprüche nebeneinander stehenbleiben können. Der Kern ist ein achtsames Zuhören und ein bezugnehmendes Antworten. Dialog erfordert nicht nur den Intellekt, sondern den „ganzen“ Menschen.

Grundlegend für das Gelingen eines Dialoges ist die Haltung:

- davon auszugehen, dass die Teilnehmer(innen) über das relevante Wissen verfügen;
- dem anderen mit Respekt zu begegnen, auch und vor allem, wenn sie/er eine andere Position vertritt als man selbst;
- offen zu sein für das, was sich im Hier und Jetzt ereignet, und zu akzeptieren,

dass man keine Kontrolle über den Prozess hat;

- auf den Prozess zu vertrauen und davon auszugehen, dass alles, was ausgesprochen wird, seinen Sinn und seine Bedeutung hat – auch wenn man es im ersten Moment nicht versteht.

Wenn man ein Dialog-Forum durchführen möchte, dann gilt es vier „Eckpfeiler“ zu beachten:

- den Kreis,
- den Container,
- die Praktiken,
- die Begleitung des Gesprächsprozesses (facilitation).

## statement

### Ja, soll ich mir denn eine schnitzen?

Nein, nicht schnitzen, sondern einfach einstellen! Die Welt (auch die der verbandlichen Caritas) ist reich an hochqualifizierten und -motivierten Frauen. Frauen, die zweifelsohne Verbände, Unternehmen, Dienste und Einrichtungen der Caritas in mindestens gleicher Qualität wie männliche Kollegen führen und leiten können. Und wer mag mir bitte folgende Frage beantworten? Wieso finden wir in verantwortlichen Positionen von Verbänden oder in Vorstandsetagen nicht annähernd so viele Frauen in Führungspositionen wie zum Beispiel in Kindergärten oder Sozialsta-

tionen? In diesen Bereichen (hochkomplex! hochanspruchsvoll!) beweisen Frauen tagtäglich, dass sie mit hoher Kompetenz ihre Häuser managen, leiten und führen. Vielleicht kommen wir mit der Beantwortung dieser Frage einem konstruktivistischen Versehen auf die Spur. Die zumeist männlich besetzten Auswahlgremien schauen wohl in die falsche Richtung.



**Jochen Leucht**

Dozent an der Fortbildungs-Akademie des DCV in Freiburg  
E-Mail: jochen.leucht@caritas.de

## Der Kreis

Der Kreis ist (symbolisch) die Sitzordnung, bei der alle Teilnehmer gleichrangig sind – daher ist er für ein Dialog-Forum passend. Gleichzeitig macht ein Sitz-Kreis möglich, dass jede(r) alle anderen sehen kann, dass der Austausch „frei fließen“ kann und nicht durch Tische, die vor den Teilnehmern stehen, blockiert wird.

## Der Container

Dialog-Foren können in jedem Kontext stattfinden, aber man muss sich bewusst machen, in welcher Situation und in welchem Rahmen man sich befindet. Der Kontext bestimmt den Gesprächs-Raum und die Gesprächs-Qualität. Dialoge brauchen ihren eigenen geistigen Raum, sie brauchen einen „Container“. Ein solcher Container kommt nicht dadurch zustande, dass man sich zusammensetzt, er muss aufgebaut werden. Der erste Schritt als Facilitator (Dialog-Moderator) ist, sich innerlich von seinen Konzepten („Was sollte passieren, wie muss es sein?“) zu lösen und sich mit einem „Anfänger-Geist“ auf die kommende Gesprächsrunde einzustellen. Der zweite Schritt ist die Eröffnung des Gespräches. Wer einleitet, geht bei diesem Format nicht sofort zum Thema über, sondern beginnt bei den Teilnehmer(inne)n (zum Beispiel „Was ist Ihr Bezug zum Thema, was beschäftigt Sie in diesem Zusammenhang?“). Durch diese Form der Ansprache und Einladung kommen die Teilnehmer(innen) über ihr Beschreiben gedanklich und emotional an, auch wenn sie physisch schon da sind.

So wie der Container zu Beginn aufgebaut werden muss, so muss er am Ende auch abgeschlossen werden – wieder mit der Hinwendung zu den Teilnehmer(inne)n. Diese lösen sich vom konkreten Gespräch und schauen von einer Vogelperspektive aus auf den Prozess. Wenn mit dem Perspektivenwechsel ein gutes Abschließen gelingt, bei dem die Ergebnisse offen und ehrlich kommentiert und bewertet werden – ohne zu harmonisieren –, dann hat das Gespräch eine bleibende Wirkung.

## Die Praktiken

Dialog lebt vom gekonnten Tun, konkret heißt das, von dem Anwenden verschiedener Praktiken:

- zuhören, auf das Hören, was gesagt wird, wie es gesagt wird und was dadurch als „inhaltliche Melodie“ in der Gruppe entsteht;
- zur Sache sprechen, aussprechen, was einem bei diesem Thema, in diesem Kreis und in dieser Situation wichtig ist, und seine innere Stimme in den Raum bringen – aber nicht, um im Raum präsent zu sein, sondern um beizutragen und mitzugestalten;
- Widersprüche und Paradoxien akzeptieren, das heißt nicht der gängigen Vorstellung verhaftet sein, dass Widersprüche eine Störung sind, sondern sie nehmen, wie sie im Gesprächsprozess aufkommen und sich fragen, welche Informationen sie enthalten;
- beobachten, welche Gedanken in einem selbst in dem Gesprächsprozess aufkommen, sie nicht sofort aussprechen, nicht sofort auf andere Beiträge bewertend reagieren, sondern diese innere Reaktion eine Zeitlang „halten“ und warten, was dann entsteht.

Es ist wichtig zu verstehen, dass ein Dialog nicht dadurch erreicht wird, dass man die Praktiken wie „Tools“ anwendet. Dialog lässt sich nicht auf eine Technik reduzieren. Dialog lebt von der Haltung und dem Geist, in dem man zusammenkommt. Das ist die Basis! Die Praktiken ermöglichen und fördern diesen Geist.

## Die Begleitung des Gesprächsprozesses

Dialog-Foren werden oft von jemandem begleitet, der sich mit diesem Kommunikations-Format auskennt. Anders als bei einer Workshop-Moderation geht es in der Begleitung eines Dialog-Forums nicht um Strukturieren und Ordnen, sondern um Stimulieren und „In-Bewegung-halten“. Facilitate bedeutet „ermöglichen“ oder „erleichtern“. Ein Facilitator regt den Gesprächsfluss mit leichter Hand an, das heißt, er fragt nach dem, was nicht ausge-

sprochen wird, oder wiederholt, was eine besondere Bedeutung hat. Er unterstützt das Gespräch, so dass es fließen kann.

## Und zum Schluss

Ich möchte gerne mit einem Zitat von Nichol enden, der in seiner Einführung zu Bohms Buch (Bohm/Nichol 1999) schreibt: „Dialog ist ein Prozess direkter Begegnung, von Angesicht zu Angesicht und sollte nicht mit endlosem Theoretisieren verwechselt werden. In einer Zeit fortschreitender Abstraktionen und nahtloser digitaler Abbilder ist dieses Beharren auf Auseinandersetzung mit dem unbequemen Chaos alltäglicher, greifbarer Erfahrung vielleicht am radikalsten.“



**Mechtild Beucke-Galm**

Organisationsberaterin im Institut io-d, konzipierte und moderierte die Dialog-Foren „Genderpolitik in der Caritas“  
E-Mail: beucke-galm@io-d.de

# Basisarbeit, Monitoring und eine Quote

GLEICHGESTELLT IN FÜHRUNG gehen“ wollte der Deutsche Caritasverband, als er vor mittlerweile drei Jahren das Projekt initiierte, dessen Ergebnisse Ihnen in diesem Heft vorgestellt werden. Als Gender-Beauftragte des Verbands freue ich mich, mit Blick auf die Projektlaufzeit nun sagen zu können: Das haben wir auch geschafft. Wir haben – wenn wir „in Führung gehen“ einmal ganz sportlich verstehen – den Spielverlauf gründlich analysiert, haben unsere Taktik verfeinert und wichtige Treffer erzielt.

Ich denke, es gibt wirklich vieles, worauf wir stolz sein können: Die Caritas hat die Geschlechtergerechtigkeit auf ihren Führungsebenen als Feld entdeckt, auf dem sie tätig werden muss. Im Rahmen des Projekts wurde dieser Handlungsbedarf durch eine breit angelegte Studie (vgl. S. 10 i.d. Heft) präzisiert und in der Arbeit von fünf Pilotstandorten unterschiedlicher verbandlicher Ebenen umgesetzt. Es freut mich dabei besonders, dass es den Akteurinnen und Akteuren vor Ort gelungen ist, hier eigene Schwerpunkte zu setzen und die Projektkonzeption an ihre Organisation und deren Besonderheiten anzupassen. Ein reflektierter Umgang mit der Kategorie Geschlecht – im Sinne von Gender Mainstreaming – setzt genau das voraus: Es geht nicht darum, einfach einen Punkt auf der langen Anforderungsliste abzuhaken, die an moderne Unternehmen gestellt werden, sondern um genaues Hinschauen, welche Effekte die Strukturkategorie Geschlecht in den Arbeitszusammenhängen, Prozessen und Routinen einer Organisation zeitigt. Das ist mühsam, aber es lohnt sich! Das zeigen auch die Berichte der einzelnen Pilotstandorte, die Sie in diesem Heft an ihren Erfahrungen teilhaben lassen.

Wir sind in Führung gegangen – aber wir haben das Spiel noch nicht gewonnen, haben unser selbst gestecktes Ziel noch

nicht erreicht: Im Jahr 2011 hatten die Mitglieder der 11. Delegiertenversammlung des DCV den Beschluss gefasst, dass sie von den Unternehmen der Caritas erwarten, dass diese Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien ergreifen, wozu insbesondere eine Quotenregelung empfohlen wurde. Die vielversprechenden Maßnahmen und Initiativen, die das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ initiiert hat, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir in der Caritas von einer flächendeckenden Umsetzung dieses Beschlusses nach wie vor weit entfernt sind. Die Zahlen sind in diesem Heft nachzulesen (vgl. Gomer/Schramkowski): Einem Frauenanteil von über 80 Prozent unter den Beschäftigten der Caritas steht ein Frauenanteil in den oberen Führungsebenen von lediglich etwa einem Viertel entgegen. Auch zentrale Gremien des DCV und seiner Rechtsträger sind noch lange nicht paritätisch besetzt.

Die Erfolge, die wir bereits erzielt haben, sollten uns daher nicht dazu verleiten, gelassen den Dingen ihren Lauf zu lassen. Unser Ziel muss eine Caritas sein, die nicht nur, aber gerade auch auf Führungsebenen Frauen und Männer gleichberechtigt. Der Weg dorthin ist ein Prozess, der Zeit braucht, aber nicht von selbst geschieht. Er benötigt vielmehr eine intensive Begleitung und Beförderung auf den verschiedenen Ebenen und in den unterschiedlichen Strukturen des Verbands. Deswegen freut es mich sehr, dass der DCV auch über die Projektlaufzeit hinaus eine verbandliche Stelle eingerichtet hat, die zusammen mit mir als Gender-Beauftragter an der Förderung von Geschlechtergerechtigkeit in den Verbänden und Unternehmen der Caritas arbeitet. Der Handlungsbedarf ist da: Mich als ehrenamtliche Gender-Beauftragte, die Gleich-

stellungsbeauftragte des DCV und das Projektbüro erreichen etwa regelmäßig gleichstellungsrechtliche Anfragen und Hilfesuche aus dem Gesamtverband, die nicht in unsere Zuständigkeit fallen und unsere Ressourcen übersteigen. Dies lässt auf einen gravierenden Mangel an geeigneten Anlaufstellen in den einzelnen Verbänden und Unternehmen schließen und weist auf die „Basisarbeit“ hin, die hier teilweise noch zu leisten ist.

In meinem Amt als Gender-Beauftragte des DCV habe ich in diesem Jahr insgesamt dreimal zu einem Dialogforum „Genderpolitik in der Caritas“ eingeladen, an dem Vertreterinnen und Vertreter verschiedener verbandlicher Ebenen und Strukturen teilgenommen haben. Das Ziel des Forums war es, die unterschiedlichen Perspektiven seiner Mitglieder zum Ausgangspunkt für einen verbandlichen Dialogprozess zu machen, der in Empfehlungen für die weitere Bearbeitung des Themas münden und Anknüpfungspunkte auf verschiedenen verbandlichen Ebenen identifizieren sollte (vgl. Beucke-Galm i.d. Heft). Gerne möchte ich Ihnen einige zentrale Punkte dieses Dialogs vorstellen:

## Verbandliche Strukturen und „Kräftefelder“ reflektieren

Die Caritas in Deutschland ist mit ihren etwa 590.000 Mitarbeitenden eine große und starke Marke, von der nicht wenige aus der Außenperspektive analog zu anderen Großunternehmen eine einheitliche Strategie zum Abbau von Geschlechterungleichheit erwarten. Vor diesem Hintergrund haben die Mitglieder des Dialogforums über zwei grundsätzliche Fragen nachgedacht: Wie kann es gelingen, in einer Verbandsstruktur wie der unsrigen beim Zukunftsthema Geschlechtergerechtigkeit gemeinsam an einem Strang zu ziehen, so dass aus Absichtserklärungen ver-

bindliche Ziele werden? Wie können wir in der Caritas eine Vielfalt akzeptierende und integrierende Verbandskultur entwickeln, die die Basis für Geschlechtergerechtigkeit darstellt?

## Geschlechtergerechte Personalpolitik und ihr Benefit

Sicher ist: Wer Frauen für Führungspositionen finden und gewinnen möchte, muss Anstrengungen zu einer geschlechtergerechten Personalplanung und -entwicklung unternehmen, die in der Lage ist, unterschiedliche Lebensphasen und -entwürfe zu berücksichtigen. Gewinnen können dabei nicht nur Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen möchten, gewinnen können nicht zuletzt auch Männer, die von flexibilisierten Arbeitsmodellen profitieren. Nicht zu unterschätzen ist, dass eine geschlechtergerechte strategische Personalpolitik Gewinne für Unternehmen bewirkt – und dies auf verschiedenen Ebenen:

Eine Personalpolitik, die auf die Bildung heterogener Führungsteams setzt, vergrößert damit den Talentpool und erhöht die Innovationskraft. Unternehmen erzielen dadurch nicht nur potenziell bessere ökonomische Ergebnisse, sondern zeigen sich durch die Perspektivenvielfalt auch weniger krisenanfällig (vgl. Wippermann 2010). Heterogenität in der Organisation verbessert außerdem die Kommunikation mit einem ebenso heterogenen Umfeld von Kund(inn)en, Klient(inn)en und Stakeholdern. Eine geschlechtergerechte Personalpolitik ist aber vor allem dazu geeignet, die Attraktivität der Caritas als Arbeitgeberin zu erhöhen und ihre Glaubwürdigkeit als Teil der Kirche in der Gesellschaft zu stärken.

## Entwicklungsstände der Unternehmen erheben

Eine Voraussetzung, um Geschlechterungleichheiten in Leitungspositionen abzubauen, besteht in dem Vorhandensein von Kennzahlen. Die bislang vorhandenen Daten zeigen uns zwar drastisch auf, dass wir als Caritas von Geschlechtergerechtig-

keit noch weit entfernt sind. Um aber auf ein konkretes Ziel hinarbeiten zu können, muss sich diese Erkenntnis noch in präzisere Daten fassen lassen: Nur dann können wir differenziert feststellen, wie nahe wir unserem Ziel eines gleichen Anteils von Frauen und Männern auf welchen Ebenen und in welchen verbandlichen Strukturen bereits gekommen sind. Nur dann können wir Fortschritte (oder Rückschritte) messen und besser einordnen, zum Beispiel indem wir verstehen, wo genau sich in unserem Verband die „gläsernen Decken“ befinden, durch die Frauen nicht hindurchkommen. Daher benötigen wir dringend ein verbandliches Monitoring, das in der Lage ist, verlässliche Auskünfte über den Stand der Gleichstellungsbemühungen in den verschiedenen Caritasverbänden und -unternehmen zu geben.

## Geschlechtergerecht besetzte Gremien

Geschlechterasymmetrien gibt es in der Caritas nicht nur in den oberen Leitungsebenen von Verbänden und Unternehmen, sondern auch in Gremien und Kommissionen. Gerade hier aber entscheidet sich, in welche Richtung der DCV und seine Mitglieder steuern, ob die Caritas zukünftig geschlechtergerechter sein wird oder nicht. Die Teilnehmer(innen) an den Dialogforen waren sich daher einig, dass im Sinne eines verbesserten Miteinanders von Frauen und Männern in der Caritas Strategien gefunden werden müssen, den Frauenanteil in Gremien entscheidend zu erhöhen. Zum anderen sind die Gremien und Kommissionen der verschiedenen verbandlichen Ebenen auch ein wichtiger Ort inhaltlicher Auseinandersetzung mit dem Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit als einem elementaren Querschnittsthema der verbandlichen Arbeit.

Als Gender-Beauftragte bin ich überzeugt, dass die Frage, wie geschlechtergerecht die Caritas zukünftig sein wird, auch über ihre Fähigkeit entscheidet, zukünftig mit anderen und für andere Zukunft zu gestalten. Ich wünsche mir, dass die Verbände und Unternehmen der Caritas den

Beschluss der 11. Delegiertenversammlung auch hinsichtlich dessen Empfehlung einer Quote für Vorstände, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien ernst nehmen und umsetzen. Sich im Rahmen einer Selbstverpflichtung eine solche Quote zu setzen, bedeutet eben nicht, gleichberechtigte Chancen von Frauen und Männern zu verhindern, sondern diese im Gegenteil überhaupt zu schaffen. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass mithilfe einer Quote eine sogenannte „kritische Masse“ von Frauen in entsprechende Positionen gelangen und dort zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur beitragen kann – nicht deshalb, weil Frauen die besseren Menschen sind, sondern weil Heterogenität perspektiverweiternd wirkt.

Als Caritas muss es uns daher gelingen, die Vielfalt unserer Mitarbeitenden auch auf Führungsebenen adäquat abzubilden. Dazu ist es notwendig, qualifizierten Frauen und Männern ein „Sowohl-als-auch“ zu ermöglichen – sowohl die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme in der Caritas als ihrem beruflichen Umfeld als auch zu privatem Engagement in Familie und Zivilgesellschaft.

Wir sind „in Führung gegangen“. Damit wir aber alle – Frauen und Männer, Unternehmen und Verbände – gewinnen können, bedarf es einer gemeinsamen Anstrengung. Ich lade Sie ein, selbst initiativ zu werden, für die verbandspolitischen Fragen an Ihren Orten. Dazu soll dieser Leitfaden Ihnen Anregungen geben, und dabei wollen wir Sie in Zukunft gerne unterstützen.

Schon heute danke ich Ihnen als Solidaritätspartner(inne)n für die nächste Etappe.



**Dr. Irme Stetter-Karp**

Vizepräsidentin und Gender-Beauftragte des Deutschen Caritasverbandes  
E-Mail: [istetterkarp@bo.drs.de](mailto:istetterkarp@bo.drs.de)

# Zentrale Schritte – eine Checkliste

*So können Voraussetzungen geschaffen werden, um die Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen zu erhöhen und eine Qualitätsverbesserung durch Organisations- und Personalentwicklung zu erzielen.*

## 1. Verbindliche Zielsetzung und Bekenntnis des Vorstands

- Formulierung eines Bekenntnisses des Vorstands/der Geschäftsführung zum Ziel „Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen“;
  - hierzu Definition verbindlicher und messbarer Ziele mit Zeitplan auf Basis einer Genderanalyse (siehe unten) unter Einbezug aller Führungsebenen;
  - Controlling der Umsetzung sowie Anreize/Sanktionen bei (Nicht-)Erreichung;
  - Veröffentlichung eines Berichts über die Umsetzung der Ziele (zum Beispiel Integration des Themas Geschlechtergerechtigkeit in den Jahresbericht);
  - Integration der Ziele der Geschlechtergerechtigkeit in die Qualitätsstandards des Unternehmens;
  - Benennung eines/einer Gleichstellungsbeauftragten und einer zuständigen Stelle zur Beförderung von Geschlechtergerechtigkeit im Unternehmen (zusätzlich zur Vorstandsebene);
- Wichtig: Der Erfolg aller weiteren benannten Aktivitäten hängt grundlegend davon ab, dass diese auf Beschlüsse und Initiativen des Vorstands zurückgehen. Das Anliegen der Geschlechtergerechtigkeit hat nur Aussicht auf Erfolg, wenn es zur „Chef(innen)sache“ gemacht wird!

## 2. Reflexion und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Definition von Maßnahmen und Aktivitäten anhand folgender Fragestellungen:

- Diskussion auf Führungsebene: Welche Vorteile bringt uns Geschlechtergerechtigkeit (in Bezug auf die demografische Entwicklung, Ausgleich bestehender Benachteiligungen, Perspektivenvielfalt, ökonomische Gewinne, Zugewinn an Arbeitgeberattraktivität)?
- Wie sieht die Führungskultur in unserem Unternehmen aus (Präsenz-, Flexibilitäts- und Erreichbarkeitsansprüche)? Was sind hier explizite und implizite Erwartungen? Welche Kriterien muss eine Führungskraft erfüllen und wo sind Zugeständnisse möglich, um Männern und Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern? Welche Strukturen und Zuständigkeiten müssen hierfür verändert werden?
- Welche Barrieren nehmen die Geschlechter auf den Ebenen Gesellschaft, Organisation/Unternehmen und Individuum (einzelne Männer und Frauen) wahr? Welche Veränderungswünsche und -notwendigkeiten gibt es seitens der Männer und der Frauen?
- Wo könnten Widerstände im Unternehmen entstehen (zum Beispiel der Eindruck männlicher Mitarbeiter, um Karrierechancen betrogen zu werden)? Wie kann man hiermit umgehen?
- In welchen Bereichen sollten gezielt Männer gefördert werden (zum Beispiel Inanspruchnahme von Elternzeiten und Teilzeitarbeit, Führungscoachings)?
- Reflexion von Geschlechterstereotypen: Inwiefern lassen wir uns bei der Wahrnehmung und Bewertung von Frauen und Männern (in Führungspositionen) von unreflektierten Zuschreibungen leiten (zum Beispiel: Männer sind durchsetzungsstärker; Frauen tragen automatisch Fürsorgeverantwortung)? Wie können wir in unserem Unternehmen eine Kultur schaffen, in der verschiedene Lebensentwürfe akzeptiert sind? Welche Rolle spielt dabei unsere Identität als Teil der katholischen Kirche?

## 3. Genderanalyse im Unternehmen als Basis für Maßnahmen

- Transparenz über den Status quo schaffen: Wie hoch ist der Frauen-/Männeranteil auf welchen Positionen/Ebenen?
  - ☒ Analyse des Geschlechterverhältnisses
    - unter Mitarbeitenden
    - auf Führungsebenen (Bereichs-/Referatsleitung, Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung und anderes)
      - in Gremien/Ausschüssen/Arbeitsgruppen
      - unter Vortragenden auf Tagungen und anderem
- Ab welcher Hierarchieebene geht der Frauenanteil eventuell deutlich zurück?
  - ☒ Rekonstruktion eines Stellenbesetzungsprozesses auf dieser Ebene und Reflexion möglicher Probleme

- Erfassung des Anteils der Teilzeitkräfte und der Mitarbeitenden, die eventuell vorhandene Vereinbarkeitsinstrumente wie Home-Office, Elternzeit, flexible Arbeitszeit und anderes nutzen – nach Geschlecht und Verbandsebenen (Arbeiten auch Männer in Teilzeit, um die Vereinbarkeit Beruf/Familie zu verbessern? Können auch Führungskräfte Vereinbarkeitsinstrumente nutzen?)
  - Verdienen Männer und Frauen in vergleichbaren Positionen gleich viel? Worauf sind Differenzen gegebenenfalls zurückzuführen (zum Beispiel Teilzeitphasen)?
  - Erfassen relevante Statistiken das Geschlecht?
- Wichtig: Analyse zur Formulierung messbarer Ziele nutzen und diese regelmäßig überprüfen!

#### 4. Geschlechtergerechte Personalgewinnung und -entwicklung

##### a. Reflexion des Ablaufs der Personalgewinnung:

###### Frauen finden

Frauen schätzen ihre Aufstiegschancen und ihre Eignung für eine Führungsposition tendenziell zurückhaltender ein als Männer. Auch fühlen Frauen sich als Hauptverantwortliche für die Familie (beziehungsweise dies wird ihnen durch gesellschaftlich dominante Denkmuster zugeschrieben), so dass sie oft genauer abwägen, ob die Führungsposition die relevante Vereinbarkeit bietet. Vorrangig bleibt das Ziel, die beste Person für die Aufgabe zu finden. Aber wenn man davon ausgeht, dass Intelligenz gleichmäßig unter den Geschlechtern verteilt ist, dann sind über viele Jahre nicht alle Stellen mit den besten Personen besetzt worden. Daher gilt:

- Geeignete Frauen bei anstehenden Stellenbesetzungen im Blick haben und gezielt ansprechen;
- Ausweitung der Suchmuster und -wege: auch „späte Führung“ nach der Familienphase ermöglichen; Kooperation mit Hochschulen und Frauennetzwerken, Vereinbarkeitsmöglichkeiten bekannt machen (Ausschreibung, Webseite, Karrieremessen);
- Stellenausschreibungen geschlechtergerecht formulieren: Verwendung der männlichen und weiblichen Form; explizite Aufforderung des unterrepräsentierten Geschlechts zur Bewerbung; im Anforderungsprofil auch Führungskompetenzen hervorheben, die eher Frauen zugeschrieben werden (zum Beispiel Integrations- und Teamfähigkeit);
- Erarbeitung transparenter Entscheidungskriterien im Bewerbungsprozess; dabei gezielte positive Berücksichtigung von in der Familie und im Ehrenamt erworbenen Kompetenzen trotz „Brüchen“ und Auszeiten im Lebenslauf, die sich vor allem in weiblichen Biografien finden;

#### Gender Mainstreaming – eine Definition

Gender Mainstreaming hat zum Ziel, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern zu beseitigen und Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Es geht um Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung von Entscheidungsprozessen mit dem Ziel, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen (vgl. Henschel 2012).

- geschlechtergerechte Besetzung des Auswahlgremiums: Sind Frauen angemessen an der Auswahl beteiligt? Ist eine Person anwesend, die zur Geschlechtergerechtigkeit geschult ist?
- Ursachenermittlung bei Stellenausschreibungen, auf die sich wenige Frauen beworben haben; eventuell Neuausschreibung, wenn kein ausreichender Pool an weiteren Bewerberinnen vorhanden ist.

##### b. Aufstiegswege und Talentmanagement: Mitarbeiter(innen) fördern und binden

- Rollenvorbilder schaffen (Führungsfrauen in den Vordergrund rücken sowie Führungskräfte, die neue Wege bei der Vereinbarkeit gehen wie Teilzeitleitung, Home-Office und anderes);
- Talentpool bilden: unabhängig von konkreten Neubesetzungen führungsmotivierten Frauen die Gelegenheit bieten, sichtbar zu werden (zum Beispiel durch entsprechende Fortbildungsangebote, Einzelveranstaltungen wie „Karrierefrühstück“ für Frauen als Gelegenheit zum Austausch mit erfahrenen Führungskräften);
- Aufstiegswege analysieren (zum Beispiel durch Nachvollziehen exemplarischer Aufstiegswege aktueller Führungspersonen): Wie langfristig werden Stellenbesetzungen geplant? Werden Leitungsstellen vor allem intern besetzt (aktive Nachfolgeplanung)? Wie kann eine gezielte und transparente Karriereförderung für Frauen und Männer aussehen?
- Traditionelle Karrierewege infrage stellen und flexibilisieren: Nehmen karrierebewusste Männer Familienzeiten, und wenn ja, ist dies mit Karrierenachteilen verbunden? Können Frauen auch nach mehrjähriger Teilzeitarbeit noch Karriere machen? Sind „späte Karrieren“ nach der Familienphase als Möglichkeit im Blick?
- Etablierung einer geschlechtergerechten Leistungs- und Potenzialbeurteilung: Gibt es standardisierte Beurteilungsverfahren? Werden die Beurteilenden geschult, um Beurteilungsverzerrungen und geschlechterstereotype Beurteilungen zu vermeiden?
- Frauennetzwerke aktivieren beziehungsweise bestehende Netzwerke einbeziehen
- Geschlechtergerechte Weiterbildungen: Ist die Teilnahme an Weiterbildungen auch Teilzeitbeschäftigten möglich? Werden Führungskräfte zu den Vorteilen von Geschlechtergerechtig-

keit und zu gendersensiblen Handeln geschult (zum Beispiel unterschiedliche Darstellungskompetenzen von Männern und Frauen)?

**c. Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Kinder, Pflege)**

**beziehungsweise Privatleben verbessern**

Führungsstellen sind in der Regel auf Personen ohne Familien- und Fürsorgeverantwortung zugeschnitten (nämlich auf Männer, denen Frauen „den Rücken freihalten“). Eine verbesserte Vereinbarkeit von Führungsstellen mit den Erfordernissen von Familie und Privatleben kommt daher nicht nur karriereorientierten Frauen, sondern auch familienbewussten Männern zugute. Auch geht es bei dem Stichwort „Vereinbarkeit“ nicht ausschließlich um die Vereinbarkeit von Erwerbsleben mit der Erziehung von Kindern, sondern genauso um die Pflege von Angehörigen.

- Personen mit Fürsorgeverantwortung unterstützen: Ortsnahe Betreuungsangebote schaffen (gegebenenfalls in Kooperation), Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros oder Ähnlichem;
- Flexibilitätsinstrumente im Unternehmen verankern, bekanntmachen und deren Inanspruchnahme auch Führungskräften ermöglichen: Modelle zu flexiblen Arbeitszeiten, Home Office, Teilzeitleitung, Jahres- beziehungsweise Lebensarbeitszeitkonten durchdenken und deren Eignung für das eigene Unternehmen/den Verband prüfen ☒ lebensphasenorientierte Modelle ermöglichen;
- Umgang mit Elternzeit: Gibt es eine verbindliche Regelung (Kontakthalteprogramm und Rückkehrgespräche)?
- Kommunikation von Vereinbarkeit als Thema für Frauen und Männer: Unterstützen wir gezielt Männer, die Familienpflichten (Elternzeit, Pflegezeit) übernehmen wollen?

**5. Kommunikation von Geschlechtergerechtigkeit als gemeinsames Ziel**

- Vorstandsentscheidungen zu Themen der Geschlechtergerechtigkeit breit kommunizieren: Öffentlichkeitsarbeit nach außen, aber auch gute Kommunikation nach innen, Einbindung der Mitarbeiter(innen)vertretung (MAV);
- im Gesamtverband/dem Unternehmen/ der Einrichtung eine Auseinandersetzung mit dem Thema anstoßen und aufrechterhalten und dazu die vielfältigen Medien nutzen und somit die Mitarbeiter(innen)schaft einbeziehen;
- Veröffentlichung der Ergebnisse der Genderanalyse auf der Website, in Jahresberichten und anderes;
- Aussagekraft von Kommunikations- und Werbemitteln be-

- rücksichtigen (zum Beispiel Homepage, Flyer, Jahresbericht): Spiegeln Fotos Diversität in Bezug auf Geschlecht und anderes wider? Wird darauf geachtet, dass das verwendete Bildmaterial Männer und Frauen zu gleichen Anteilen zeigt? Wie werden Besucher(innen) der Website angesprochen?
- Verwendung von gendergerechter Sprache in internen und/oder externen Dokumenten (Publikationen, Website und anderem): Männer und Frauen sichtbar machen; geschlechtsneutrale Hauptwörter nutzen (Führungskraft, Leitung, Teilnehmende etc.), passive Formulierungen oder Verlaufsformen bevorzugen („Studierende“ statt „Studenten“).

Zusammenstellung von Dr. Barbara Schramkowski und Anne-Kerrin Gomer

**Die neue caritas – jetzt als App**  
Die erste Zeitschrift im Sozialbereich, die auch als E-Paper erscheint.

**Attraktiv für Alt-, Neu- und Großkunden**

Kombi-Mo (Heft + E-Paper)*	110,- € / Jahr
E-Paper-App**	34,99 € / Jahr
*Für Redaktionen € 12,50 / Monat ab 100 E-Paper-Mon.	
Studentenrate**	29,- € / Jahr

\*\*Nur in Deutschland, \*\*Nur bei Einzelkunden

**Schon abgedruckt:** Mit Smartphone direkt zum Lesestart und Lesestärkefunktion

**Früher da:** App erscheint vor der Printausgabe

**Leicht gemacht:** Willkürlich auch als Ausgabe

**Gut recherchiert:** Mit Konzeption, Heftausgabe 2009

**Für alle geeignet:** Auf iPad, Tablet und PC

**Alle Infos und Abos unter**  
[www.neue-caritas.de](http://www.neue-caritas.de)

# Literatur

- BESSER BETREUT GMBH; VÄTER GMBH: *Wunschväter in Deutschland*. Online-Publikation, 2014. Abrufbar unter <http://vaeter-ggmbh.de> mit Suchwort „wunschvaeter“.
- BEUCKE-GALM, Mechthild: *Coaching – ein Dialog mit sich selbst, der Gruppe und der Organisation*. In: KRALL, Hannes; MIKULA, Erika; JANSCHKE, Wolfgang (Hrsg.): *Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich*. Wiesbaden, 2008, S. 133–146.
- BOHM, David; NICHOL, Lee: *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*. Stuttgart, 1999.
- BUBER, Martin: *Das dialogische Prinzip*. Gerlingen, 1997.
- HENN, Monika: *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt, 2012.
- HENSCHEL, Angelika: *Gender Mainstreaming als Aufgabe der Organisationsentwicklung im Kontext von Sozialmanagement*. In: BASSARAK, Herbert; SCHNEIDER, Armin (Hrsg.): *Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen*. Augsburg, 2012, S. 82–100.
- HURRELMANN, Klaus; ALBRECHT, Erik: *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim, 2014.
- KEARNEY, A.T.: *Nur Mut! Wie familienfreundliche Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen*. Online-Publikation, 2014. Download [www.atkearney.de](http://www.atkearney.de) unter „Veröffentlichungen“.
- KOHAUT, Susanne; MÖLLER, Iris: *Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran*. In: IAB-Kurzbericht 6/2010, S. 6.
- KRICHELDORFF, Cornelia; BOHLEN, Stephanie; GÖHNER-BARKEMEYER, Wiebke; WEGNER-STEYBE, Nicole: *Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des DCV*. Freiburg, 2013. Download [www.caritas.de/frauen\\_in\\_fuehrung](http://www.caritas.de/frauen_in_fuehrung).
- KUCKARTZ, Udo; DRESING, Thorsten; RADIKER, Stefan; STEFFER, Claus: *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden, 2007.
- KÜRSCHNER, Isabelle: *Frauen in Führung bringen. Chancen erkennen, Potenziale fördern, Anreize schaffen*. Hamburg, 2013.
- OCHOA FERNÁNDEZ, Esther; MÜLLER, Annette; GREVEN, Sarah; VOMBERG, Edeltraud: *Die Reflexion der Kategorie Geschlecht im Kontext von Führung. Kurzzusammenfassung der Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung im Sozial- und Gesundheitswesen und Empfehlungen für eine gendersensible Personal- und Organisationsentwicklung*. Online-Publikation, 2014. Download unter [www.hs-niederrhein.de/forschung/pff](http://www.hs-niederrhein.de/forschung/pff).
- OCHOA FERNÁNDEZ, Esther; WIEMER, Anita; VOMBERG, Edeltraud: *Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption und Ergebnisse einer quantitativ empirischen Studie in sozial- und gesundheitswirtschaftlichen Organisationen in Deutschland*. VOMBERG, Edeltraud; KREWER, Ann-Marie (Hrsg.), Mönchengladbach, 2013 (SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung, 3).
- PANJAS, Jennifer: *Vorstände sind nach wie vor eine Männerdomäne*. In: *Deutscher Caritasverband (Hrsg.): neue caritas Jahrbuch 2013*. Freiburg, 2012, S. 168–172.
- PEUS, Claudia; WELPE, Isabell M.: *Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten*. In: *Organisationsentwicklung Nr. 2/2011*, S. 47–55.
- RAPP, Nicole: *Mit Langzeitkonten Lebensphasen flexibel planen*. In: *neue caritas Heft 19/2014*, S. 12–15.
- RIDGEWAY, Cecilia L.: *Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt*. In: HEINTZ, Bettina (Hrsg.): *Geschlechtersoziologie. Sonderheft 41 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Wiesbaden, 2001.
- SCHMIDT-KODDENBERG, Angelika; DA SILVA ANTUNES ALVES, Susanna; ERNST, Renate: *Weibliche Führungskräfte im Berufsfeld Soziale Arbeit. Ein Beitrag zur Machfrage*. In: HASENJÜRGEN, Brigitte; ROHLEDER, Christiane (Hrsg.): *Geschlecht im sozialen Kontext. Perspektiven für die Soziale Arbeit*. Opladen, 2005, S. 150–156.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): *Erwerbstätige: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008), Geschlecht*. Online-Datenbank. Abrufbar unter [www.genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0009](http://www.genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0009) [Zugriff 08.02.2014]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): *Beschäftigungsstatistik. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach Wirtschaftsabschnitten am 31. Dezember 2013*. Online-Datenbank. Abrufbar unter [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbsstaetigkeit/TabellenBeschaeftigungsstatistik/Wirtschaftsabschnitte](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbsstaetigkeit/TabellenBeschaeftigungsstatistik/Wirtschaftsabschnitte) [Zugriff 01.09.2014].
- STIEGLER, Barbara: *Geschlechter in Verhältnissen – Denkanstöße*. In: SCHÜNEMANN, Claudia (Hrsg.): *Zeit für Gender*. Schwülper, 2006, S. 14–54.
- TANNEN, Deborah: *Du kannst mich einfach nicht verstehen: Warum Männer und Frauen aneinander vorbei reden*. München, 1993.
- VÄTER GMBH: *Trendstudie „Moderne Väter“*. *Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert*. Online-Publikation, 2012. Abrufbar unter [http://vaeter-ggmbh.de/wp-content/uploads/2013/01/130124\\_Trendstudie\\_Einzelseiten\\_FINAL.pdf](http://vaeter-ggmbh.de/wp-content/uploads/2013/01/130124_Trendstudie_Einzelseiten_FINAL.pdf)
- VON ALEMANN, Annette: *Geschlechterungleichheit in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse einer Deutungsmusteranalyse*. In: *Gender Heft 3/14*, 36. Jg., S. 10–25.
- WELPE, Isabell M.; PEUS, Claudia: *Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft*. Online-Publikation, 2013. Abrufbar unter [www.abf.wi.tu.de/fileadmin/w00bjr/www/Dokumente/Gendergerechte\\_Personalauswahl\\_und\\_Befoerderung\\_AuBeFuehr.pdf](http://www.abf.wi.tu.de/fileadmin/w00bjr/www/Dokumente/Gendergerechte_Personalauswahl_und_Befoerderung_AuBeFuehr.pdf)
- WIPPERMANN, Carsten: *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg, 2010.



eBook  
inklusive

Die Autorinnen informieren mit diesem Praxishandbuch Führungskräfte in ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen über die Grundlagen und Rahmenbedingungen des Führens in der Pflege und bieten anhand von Checklisten konkrete Hilfen für den Führungsalltag an.

2014, 186 Seiten, € 22,90  
ISBN 978-3-7841-2612-8



eBook  
inklusive

Anti-Bias hat sich zu einem der innovativsten Ansätze antidiskriminierender Bildungsarbeit entwickelt. Das vorliegende Buch will dazu ermutigen, alltägliche Denk- und Handlungsweisen kritisch zu überprüfen.

2015, ca. 125 Seiten, ca. € 19,00  
ISBN 978-3-7841-2608-1  
Erscheint im Frühjahr 2015



eBook  
inklusive

Dieses Buch wendet sich an Studierende und PraktikerInnen der Sozialen Arbeit, die Machttheorien kennenlernen und komplexe Machtprozesse effektiv und praxisorientiert analysieren wollen.

2015, ca. 250 Seiten, ca. € 24,00  
ISBN 978-3-7841-2616-6  
Erscheint im Frühjahr 2015



eBook  
inklusive

Nachdem dieses Grundlagenwerk zur Supervision viele Jahre lang vergriffen war, liegt jetzt eine vollständig neu bearbeitete und aktualisierte Neuauflage vor.

2015, ca. 230 Seiten, ca. € 20,00  
ISBN 978-3-7841-2610-4  
Erscheint im Frühjahr 2015



Sie erhalten unsere Bücher über Ihre Buchhandlung oder direkt bei uns.

[www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)