

Kurzfassung des Abschlussberichts zur Studie „Frauen in Führungspositionen der Caritas - Erfolgsfaktoren und Herausforderungen“

Autorinnen der Studie: Kricheldorf, Cornelia (Leiterin des Instituts für angewandte Forschung der Katholischen Hochschule Freiburg) im Team mit Prof. Dr. Stephanie Bohlen, Prof. Dr. Wiebke Göhner-Barkemeyer, Dipl. Psy. Nicole Wegner-Steube

Kurzfassung von Dr. Barbara Schramkowski
Projektleitung „Gleichgestellt in Führung gehen“ beim Deutschen Caritasverband

Ziel der Studie war die Ermittlung förderlicher und hemmender Faktoren, die für den Aufstieg von Frauen und bei der Entscheidung zur Übernahme von Führungspositionen bei der Caritas bedeutsam sind.

Methodisches Vorgehen

Das **Methodendesign** der Studie basiert auf einem multimethodalen Ansatz mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Daten, um so Tiefe und Breite der Ergebnisse gleichermaßen zu gewährleisten. Diese unterschiedlichen Forschungslogiken kamen in zwei aufeinander aufbauenden Teilschritten zum Tragen und wurden in den Ergebnissen zusammengeführt. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich also auf die Gesamtdatenlage. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum Dezember 2012 bis Juni 2013.

Im ersten Teil der Studie wurden 29 deutschlandweit verteilte Führungsfrauen unterschiedlicher Ebenen und Strukturen der Caritas mittels **leitfadengestützter, stark biografisch orientierter Interviews** zu ihren Sichtweisen und Erfahrungen bis zum Erreichen ihrer derzeitigen Führungsposition befragt. Bei 13 dieser Interviews erfolgte ein kontrastierendes Interview mit einem Mann in einer vergleichbaren Position sowie mit entsprechender Ausbildung und Berufserfahrungen. Dabei ging es weniger um einen Vergleich auf der Individualebene als vielmehr um eine Gegenüberstellung von typischen Ausprägungen in Lebensgeschichte, Qualifizierung und Karriere. Die insgesamt 42 Interviews wurden transkribiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Dabei wurden Kategorien gebildet und Tendenzen herausgearbeitet, die deutliche Anhaltspunkte für die Erarbeitung des **Fragebogens** lieferten, der das Instrument für die erheblich breiter angelegt quantitative Erhebung darstellte. Er umfasst Fragen zu biografischen Daten sowie zum Grad der Zustimmung und Ablehnung zu förderlichen und hemmenden Faktoren bezüglich des Erreichens und des Verbleibs in einer Leitungsposition. Er wurde an rund 800 Frauen mit Führungsverantwortung in der Caritas versendet. Von den 465 Frauen des Samples, die zur Studienteilnahme bereit waren¹, haben 71 Prozent an der Befragung teilgenommen (n=329 Frauen). Zur Überprüfung der vorab formulierten Forschungsfragen in der Breite des Verbands wurden die Daten deskriptiv, korrelativ und, wo möglich, über Gruppenvergleiche ausgewertet. Die Berechnungen erfolgten mit dem Statistikprogramm SPSS 21.0.

Die Ergebnisse der beiden Erhebungsschritte wurden im Sinne einer Triangulation miteinander verknüpft. Dabei macht die inhaltsanalytische Auswertung der qualitativen Ergebnisse den Hauptteil der Studie aus, und die quantitativen Analysen wurden v.a. in Ergänzung zur qualitativen Erhebung durchgeführt, auch um bestimmte Aussagen nochmals zu überprüfen. Wenn keine Anmerkungen zu Gruppenunterschieden beschrieben sind, erwiesen sich diese entweder als nicht signifikant (d.h. statistisch nicht nachweisbar) oder sie haben wegen der Beachtung statistischer Gütekriterien keine Aussagekraft (z.B. zu wenige Personen pro Gruppe).

Beschreibung des qualitativen Samplings

Die interviewten Frauen und Männer sind bundesweit auf unterschiedlichen Führungsebenen der Caritas tätig: als Geschäftsführer(innen) bzw. Vorstände von Diözesan-Caritasverbänden, örtlichen Caritasverbänden sowie von Fachverbänden und Stiftungen, als Abteilungs-/Referats- und Stabstellenleitungen sowie als Leitungen großer Einrichtungen wie z.B. Krankenhäuser. Hinzu kamen einige Frauen der oberen Leitungsebene der Ordinariate. Die Tätigkeitsbereiche der

¹ Einige Frauen mussten ausgeschlossen werden, z.B. weil sie keine Angaben zur Leitungsposition gemacht hatten bzw. aktuell keine Leitungsposition mehr haben oder die Leitungstätigkeit ehrenamtlich ausüben.

Frauen erstrecken sich von Grundsatzfragen, Vertretung nach außen, Lobbyarbeit über Finanzen bis zu Planungs- und Personalverantwortung. Zum Teil werden auch Aufsichtsratsfunktionen wahrgenommen.

Die interviewten Personen haben unterschiedliche Ausbildungsgänge durchlaufen, vorrangig aber Soziale Arbeit (Sozialarbeit, -pädagogik, Pädagogik) studiert. Führungskräfte der kirchlichen Krankenhäuser haben in der Regel ein Studium der Medizin, des Pflegemanagements o.ä. abgeschlossen. Andere sind in der Rechtsabteilung der Caritasverbände oder der Geschäftsführung tätig und haben mehrheitlich ein Jurastudium absolviert. Mehrere Frauen und Männer haben ein Studium oder eine Zusatzqualifikation in Betriebswirtschaft absolviert. Beachtlich ist die Bandbreite der Zusatzqualifikationen, welche Frauen der oberen Leitungsebenen von Diözesan-Caritasverbänden bzw. Ordinariaten absolviert haben. Hier nimmt der Anteil der Frauen ab, die Soziale Arbeit studiert haben. Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 52.2 Jahren.

Beschreibung der quantitativen Stichprobe

Die Frauen der quantitativen Stichprobe verteilen sich über 27 Bistümer, wobei proportional viele Frauen aus den Erzdiözesen Köln, Freiburg, Münster und Rottenburg-Stuttgart partizipierten. Ihr Durchschnittsalter liegt bei 49.8 Jahren, und ihr beruflicher Stand stellt sich wie folgt dar: Die wenigsten Frauen (2.4%) haben die Leitung eines Diözesan-Caritasverbands oder eines Ordinariats inne. Orts-Caritasverbände führen 14.6% der Frauen. Die Leitung eines Fachverbandes oder einer Stiftung obliegt 13.4% der Frauen, und die Leitung eines großen kirchlichen Krankenhauses oder einer Krankenhausabteilung übernehmen 7.6% der Frauen. Die große Mehrheit der Frauen leitet eine Abteilung, ein Referat oder eine Stabstelle. Somit sind Frauen häufiger auf unteren Leitungsebenen zu finden, während sie auf den oberen Leitungsebenen (Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführungen) noch die Ausnahme darstellen. Aus Datenschutzgründen und aufgrund der geringen Fallzahlen können keine generalisierenden Aussagen zu Frauen in Spitzenpositionen gemacht werden.

Im quantitativen Sample geben 4.6% der Frauen Promotion/Habilitation und 68.3 % ein Hochschulstudium als höchsten Abschluss an. Als Fächergruppe für den höchsten Bildungsabschluss gibt auch hier die überwiegende Mehrheit das Sozialwesen an (60.6%). Jeweils rund 14% der Frauen haben Abschlüsse im ‚Gesundheitswesen‘ und im Bereich ‚Verwaltung, Recht, BWL‘.

Die meisten Frauen befinden sich erst seit relativ kurzer Dauer in ihrer aktuellen Leitungsposition: So haben 41.8% der Frauen diese erst seit fünf oder weniger Jahren inne. Durchschnittlich sind die Befragten seit 8.8 Jahren in ihrer Führungsposition. Eine signifikante positive Korrelation besteht zwischen dem Alter der Frauen und der Dauer in der Leitungsposition.

Insgesamt wird, so das Ergebnis der quantitativen Analyse, nur wenigen Faktoren, die in den Interviews als hemmend geschildert wurden, voll und ganz bzw. eher zugestimmt. Als zentraler hemmender Faktor für das Erreichen der Leitungsposition wird „die Tatsache, dass wir Kinder haben“ angegeben. Mittlere Zustimmungsggrade als hemmende Faktoren für den Verbleib in der Leitungsposition erreichen folgend Aspekte: persönliche Krisen, kaum persönliche Begleitung zu haben, das Frauenbild der Kirche und die Einsamkeit der Position. Möglicherweise haben die Befragten, die sich ausnahmslos in Führung befinden, andere hemmenden Faktoren für das Erreichen ihrer Position verdrängt, nicht mehr präsent oder relativiert. Gegen Vergessen spricht, dass sich die meisten Frauen erst seit weniger als fünf Jahre in Führung befinden.

Zentrale Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse orientieren sich an den Kategorien, die bei der Auswertung der Interviews generiert wurden.

1. Biografische Aspekte

- Elternhaus und Familie als Ort des Kompetenzerwerbs

Das Elternhaus wird mehrheitlich als ein Ort des Kompetenzerwerbs gedeutet, an dem die interviewten Frauen lernen konnten, verantwortlich zu handeln und sich auch unter den Geschwistern zu behaupten - eine Einschätzung, die auch von den befragten Männern geteilt wird.

In Bezug auf den Willen zu studieren und einen Beruf auszuüben, wurden die Frauen vom Elternhaus unterstützt. Fast alle Frauen haben Geschwister.

In den Herkunftsfamilien dominierten traditionelle Rollenmuster: So gut wie alle Väter der befragten Frauen waren in Vollzeit berufstätig und verfügen über vergleichsweise höhere Bildungsabschlüsse als die Mütter, von denen über die Hälfte (54%) nicht erwerbstätig waren. Väter in Führungspositionen fungieren als Rollenvorbilder für die Frauen, während sie sich von der Rolle der nicht erwerbstätigen Mütter abgrenzen oder in ihr die Person erkennen, welche in der Familie die Leitungsposition inne hatte. Somit bildet die Familie als Lernort einen wichtigen Einflussfaktor für die Übernahme einer Führungsposition.

- Ehrenamtliches Engagement

Nahezu alle Frauen sind in ihrer Jugend ehrenamtlich tätig gewesen, viele in der kirchlichen Jugendarbeit, wo sie wichtige Kompetenzen erwerben konnten und teilweise ihren Willen zur Leitung entdeckten. Für einige der Frauen war das Engagement ein bedeutender Impuls für ihre Berufstätigkeit, von wo aus sich der Weg in die kirchliche Arbeit erschloss. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Ehrenamt gestaltet sich als schwierig, wobei es teilweise während der Familienphase sogar zu verstärktem Engagement kommt.

- Familiengründung

Rund drei Viertel der Frauen (74.0%) leben in einer Partnerschaft und über die Hälfte (55%) haben Kinder. In der qualitativen Analyse unterstellen die Interviewpartner(innen), dass Frauen der oberen Leitungsebenen eher keine Kinder haben. Das konnte in der quantitativen Analyse so nicht bestätigt werden. Vergleicht man jedoch die Relation von Frauen mit Kindern und Frauen ohne Kinder in Führungspositionen, dann leiten z.B. 64% der Frauen mit Kindern ein Krankenhaus oder eine Krankenhausabteilung, und 57% der Frauen mit Kindern führen einen Fachverband oder eine Stiftung, und 56% der Frauen mit Kindern sind Chefinnen von Orts-Caritasverbänden. Auch einige Frauen, die Diözesan-Caritasverbände oder Ordinariate leiten, haben Kinder, quantifizierende Aussagen sind hier aufgrund der geringen Stichprobengröße von sechs Frauen nicht möglich.

Mehrheitlich erreichten die Frauen ihre Leistungsposition erst, nachdem sie eine Familie gegründet hatten, bewältigen dann aber Familie und Leitung parallel. Das Lebensalter der Kinder ist mehrheitlich höher als die angegebene Gesamtdauer der Leistungsposition. So ist über die Hälfte der Kinder (56.3%) älter als 14 Jahre, während nur 8.3% der Kinder zwischen einem und sechs Jahren und 35.3% der Kinder zwischen sieben und 14 Jahren alt sind. Dabei haben 29% der Frauen ein Kind, 46% haben zwei und 18% haben drei Kinder. Zehn Frauen haben vier und fünf Kinder.

- Kinder – ein Karriereknick?

Aus den Interviews geht hervor, dass die Vorstellung, Kinder könnten zum Karriereknick werden, präsent ist. Dennoch haben 55% der befragten Frauen Kinder, und die quantitative Analyse ergab keine klare Zustimmung zu der Aussage, dass Kinder ein hemmender Faktor für das Erreichen einer Leistungsposition seien. Allerdings stimmen Frauen mit Kindern dieser Aussage deutlich stärker zu als Frauen, die keine Kinder haben, und ältere Frauen lehnen deutlicher ab, dass Kinder ein Hemmnis sein könnten, während die Aussagen der jüngeren keine Entscheidung ergeben.

Die Interviews zeigen, dass Frauen weiterhin immer wieder vor der Frage stehen, ob sie wirklich Karriere machen wollen, womöglich auch auf Kosten der Familie. Betont wird, dass die Familie jeweils ihre Entscheidung für die Karriere mitgetragen habe. Wo das nicht der Fall ist, verzichten Frauen auf die Karriere. Nur selten kommt es zum Bruch mit dem Partner und zum Verzicht auf eine Familiengründung.

Mit der Geburt von Kindern werden dort, wo die Partner sich für die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs seitens der Frau entscheiden, die Aushandlungsprozesse, die sich bislang nur auf die Hausarbeit bezogen hatten, durch den Aspekt der Kinderbetreuung belastet. Nun wird die Frage virulent, wer wem „den Rücken freihält“. Kritik an dem Willen, auch mit eigenen Kindern arbeiten zu gehen und Führungsverantwortung zu tragen, kommt auf, auch in der eigenen Familie. Vermehrt berichten die Frauen aber, dass Kritik an ihrem Lebensentwurf vor allem von außen kommt. Es sind andere Frauen, deren Haltungen als Angriff gedeutet werden. Ihnen wird

unterstellt, sie würden einen als „Rabenmutter“ ansehen. In der Regel wird nicht gesagt, um wen es sich bei den kritischen Frauen handelt. Die Kritik wird auch selten explizit formuliert. Es handelt sich um einen „unterschwelligem Vorwurf“, den die Frauen vernehmen.

Der berufliche Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird nicht selten dadurch verhindert, dass Frauen sich nicht auf angebotene Stellen bewerben. Dabei sind es nicht die Zweifel an der eigenen Kompetenz, die sie von der Bewerbung abhalten, sondern das Abwägen der Vor- und Nachteile, die mit der Übernahme einer Stelle verbunden sind. In den Blick kommt dabei alles das, worauf sie glauben nach Übernahme der Stelle verzichten zu müssen, vor allem die Zeit für ihre Familie.

Als hinderliche Faktoren erweisen sich auch eine mangelnde räumliche Mobilität der Frauen, die in ihrem sozialen Raum verbleiben wollen, und die Tatsache, dass Frauen ihre Zeit aufteilen müssen, um sowohl der Familie als auch dem Beruf gerecht zu werden. Vor allem in Leitungsfunktionen auf oberen Ebenen wird unterstellt, dass sie einen hohen zeitlichen Einsatz erfordern, was Frauen davon abhält, sich auf solche Positionen zu bewerben. Diese Zurückhaltung kann aber auch aus der Sorge vor einem möglichen Scheitern resultieren.

- Unterstützung im familiären und beruflichen Kontext

Die Unterstützung und Ermutigung durch den Lebenspartner benennen die Frauen als entscheidend dafür, dass sie ihre Karriere verfolgen konnten. In der Regel übernehmen die Männer bedeutende Anteile der Familienarbeit. Wo angenommen wird, der Lebenspartner sei nicht in der Lage oder nicht Willens, die Familienarbeit zu übernehmen, da er selbst Karriere machen wolle, wird die eigene Karriere zurückgestellt, so die Aussagen der Interviews. Frauen berichten von Aushandlungsprozessen in Bezug auf die Familienarbeit, die vor allem dort günstig verlaufen, wo die Männer beruflich flexibel sind. Die Aufgabenverteilung wird von den Frauen als sowohl für sie als auch den Partner zufriedenstellend angesehen. Dem widerspricht nicht, dass die Aushandlungsprozesse nicht einfach sind und der alltägliche Abstimmungsbedarf belastet. Ein tragendes Thema ist insgesamt die förderliche Rolle der Familie, welche die jeweilige Leitungsverantwortung mitträgt und zu deren Gunsten eigenen Erwartungen oft zurückstecken müssen.

Auch die Unterstützung durch das familiäre Netzwerk ist für die Frauen sehr wichtig. Vor allem die eigenen Eltern werden benannt und hier zentral die Mütter, die häufig aktiv bei der Kinderbetreuung unterstützen. Hier liegt auch der Grund, weshalb viele Frauen Mobilitätsforderungen kritisch begegnen und sie sich nicht auf Stellen bewerben, die mit einer bedeutenden Ortsveränderung verbunden wären. Die räumliche Nähe des Arbeitsplatzes ist somit ein wichtiger förderlicher Faktor für das Erreichen und den Verbleib in einer Leitungsposition, so die Aussagen der Interviews.

Auffällig ist, dass eine Anzahl von Frauen ihren Vorgesetzten als den Mann benennen, der ihre Potentiale erkannte, Stellenangebote machte und ihre Karriere ermöglichte. Selbstkritisch wird hier auch betont, dass Frauen Ermutigung brauchen, um sich auf eine Leitungsstelle zu bewerben und nur selten selbst aktiv werden. Die Ermutigung, welche Frauen von Vorgesetzten erfahren, bezieht sich auch auf Vereinbarkeitsfragen: Wo Vorgesetzte ihnen das Gefühl geben, sie seien auch als Familienfrauen gewollt und man traue ihnen zu, sowohl den beruflichen als auch familiären Anforderungen gerecht zu werden, fühlen sich die Frauen deutlich entlastet.

- Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Die Mehrzahl der im Rahmen der vergleichenden Analyse interviewten Frauen und Männer kommen aus der bürgerlichen Mittelschicht, aus kirchennahen Milieus und aus aufstiegsorientierten Familien, die ihren Kindern über Bildung einen besseren beruflichen Status ermöglichen wollten als dies in der Herkunftsfamilie der Fall war. Dabei wird von beiden Geschlechtern betont, welche bedeutsame Rolle der frühe Kompetenzerwerb in der Familie und der kirchlichen Jugendarbeit für die spätere Übernahme einer Leitungsfunktion spielt. Auch ansonsten wird der familiäre Einfluss betont. Bei den Männern wird die Erfüllung familiärer Erwartungen thematisiert, während bei den Frauen weibliche Vorbilder eine Rolle spielen, welche die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung befördert haben. Ebenfalls bei beiden Geschlechtern ein tragendes Thema ist die förderliche Rolle ihrer heutigen Familie, welche die

jeweilige Leitungsverantwortung mittragen und zu deren Gunsten die eigenen Erwartungen oft zurückstecken müssen.

Vor allem auf der Ebene der Ortsverbände und der Einrichtungsleitungen sind Biografien geprägt von Studienabschlüssen, die auf dem zweiten Bildungsweg erworben wurden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass bei Männern und Frauen heute Personen in Leitungsfunktionen sind, deren berufliche Aufstiege eng mit den neuen Bildungschancen und der Einführung von Fachhochschulen verknüpft sind. Dafür stehen Sozialarbeiter(innen), die sich mit zusätzlich erworbenen Managementkompetenzen heute auch in oberen Leitungsebenen befinden. Im Zuge der Veränderungen im Sozial- und Gesundheitsbereich zeichnen sich für nachkommende Generationen veränderte Karrieremuster ab, die oft viel stringenter betriebswirtschaftlich ausgerichtet sind.

Die interviewten Frauen in Führungspositionen, die zu der Alterskohorte gehören, die heute um die 60 Jahre alt sind und oftmals kurz vor ihrem Berufsende stehen, sind Rollenvorbilder für die nachfolgenden Generationen, wenngleich die Rahmenbedingungen ihres beruflichen Aufstiegs innerhalb der verbandlichen Caritas eine wirkliche Gleichstellung nicht möglich gemacht haben. Viele berichten von eindeutig hemmenden Faktoren, mit denen sie umgehen mussten, trotz gleicher Bildungsniveaus wie männliche Kollegen auf der gleichen Ebene. Diese Sichtweise auf die Karrieremöglichkeiten der etwa gleichaltrigen Frauen wird von den Männern fast durchgängig geteilt. Allerdings weisen diese darauf hin, dass sich das inzwischen deutlich verändert habe. Nach Einschätzung der Männer haben es Frauen heute leichter, in Führungspositionen zu kommen. Wenn sie sich bewerben, würden sie eher genommen, auch um ihren Anteil bzw. die Quote der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

2. Leitungstätigkeit und Motivation

- **Verantwortungsübernahme**

Eine wichtige Motivation zur Übernahme einer Leitungsposition wird aus den vorhandenen Gestaltungsspielräumen und der damit verbundenen Vielfalt der Tätigkeiten gezogen, sowie dem Wunsch nach Verantwortungsübernahme. Auch förderlich, wenn auch weniger relevant, ist die mit der Leitungsposition verbundene Erwartung zur politischen Einflussnahme. Deutlich als förderlich werden die Fähigkeiten benannt, Arbeitsaufgaben genau planen zu können und sich nicht durch Schwierigkeiten abhalten zu lassen. Auch die Übernahme von Personalverantwortung wird als interessant eingeschätzt. Besondere Herausforderungen entstehen dann, wenn die Führungskraft aus dem Kolleg(inn)enkreis kommt, sowie auf mittleren Ebenen aufgrund der ‚Zwitterfunktion‘ zwischen Basis und oberer Leitungsebene.

- **Ängste und Befürchtungen**

Die größte Belastung für Frauen in Führungspositionen liegt in der Sorge um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie um die Einstellung des Partners bezüglich ihrer Übernahme von Führungsverantwortung. Hier spielen auch Sorgen vor Veränderungen in der Familienkonstellation und im Privatleben eine Rolle im Hinblick auf zu befürchtende arbeitsrechtliche Konsequenzen im Sinne der kirchlichen Grundordnung.

Zurückhaltung bei Bewerbungen auf Leitungspositionen können aus der Sorge vor einem möglichen Scheitern resultieren, da eine Rückkehroption an die Basis nicht mehr für möglich gehalten wird. Den Aussagen, dass negative Reaktionen seitens des Partners, Angst vor Dysbalancen in der Partnerschaft und die Überwindung von Rollenvorstellungen herausfordernd für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition waren, stimmen die mittels des Fragebogens Befragten hingegen eher nicht zu, wobei der Zustimmungswert unter Frauen mit Kindern höher ist als unter Frauen, die keine Kinder haben.

- **Belastungen in der Leitungstätigkeit**

Das hohe Arbeitspensum in Führungspositionen wird als belastend erlebt. In der quantitativen Analyse wurde die tatsächliche Arbeitszeit mit durchschnittlich 43.45h/Woche angegeben und liegt somit über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Hier sind auch Teilzeitpositionen mit eingeschlossen. Zwar hat die Mehrheit der Frauen eine Vollzeitstelle (76.8%) aber einige Frauen leiten auch in Teilzeit: So geben z.B. 9.9% der Frauen an, eine wöchentliche Arbeitszeit zwischen

31h und 38h/Woche vereinbart zu haben, und bei 5.8% der Frauen steht im Vertrag eine wöchentliche Arbeitszeit in der Spanne zwischen 21 und 29 Stunden pro Woche.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sehen die Frauen als dringlich an, da eine deutliche Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht. Auch die quantitative Analyse ergibt, dass die Befragten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nur mittelmäßig umsetzen können, deren Bedeutung aber hoch einschätzen. Als schwierig dabei wird die Vereinbarkeit mit den Bedürfnissen der Familie und auch den persönlichen Bedürfnissen erlebt, und durch Unregelmäßigkeit der Arbeit werden ebenso körperliche Grenzen erlebt. In den Interviews wurde auch der Umgang mit Personalproblemen, sowie Einsamkeit als beeinträchtigende Faktoren beschrieben, wobei aus der quantitativen Analyse hervorgeht, dass Einsamkeit als hinderlicher Faktor weniger relevant ist.

- Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Übereinstimmend betonen beide Geschlechter, dass der Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiheit, mehr Entscheidungsverantwortung sowie Selbstbestimmung zentrale Motive bei der Entscheidung für eine Führungsaufgabe waren. Es geht auch um Innovation (Schaffen neuer Arbeitsfelder) und um neue Herausforderungen.

Unterschiede zeigen sich hinsichtlich der Relevanz von Macht und Prestige als Motivation für die Führungsposition. Frauen betonen, dass diese Aspekte eher männliche Bedürfnisse befriedigen und für weibliche Führungskräfte weniger relevant seien. Dies trifft auch auf politisch motivierten Führungswillen zu. Die Männer schreiben den Frauen ebenso weniger Machtbewusstsein als Motivation für Führungsaufgaben zu sowie ein anderes Führungsverhalten, das eine Kultur des Miteinanders stark in den Vordergrund rückt.

Es besteht Übereinstimmung, dass die zentrale Herausforderung in einer Leitungsposition darin besteht, vielen Ansprüchen gerecht werden zu müssen und dabei eine gute Balance zu wahren und dass die hohe Drucksituation zuweilen zu Überlastung führt. Als Umgangsstrategie verweisen die befragten Männer auf die dafür notwendigen eigenen Kompetenzen der Führungskraft. Die Frauen hingegen rücken die Bedeutung eines konstruktiven Miteinanders stärker in den Mittelpunkt sowie die Förderung von Mitarbeitenden und die Akzeptanz ihrer Schwächen.

Auch herrscht Konsens, dass familiäre Belange mit einer Leitungsposition nur schwer zu vereinbaren sind und dass die Belastungen mit dem Wachsen der Verantwortung zunehmen. Während aber die Männer der oberen Leitungsebenen darauf verweisen, dass ihnen die Partnerin den Rücken frei gehalten und beruflich zurückgesteckt hat bzw. dies aktuell noch tut, sind Frauen in vergleichbaren Positionen oft kinderlos.

Motivationsfördernden Maßnahmen, welche die Männer benennen, beziehen sich vor allem auf die Optimierung der Arbeitsabläufe und -bedingungen durch Coaching und das Teilen von Führungsverantwortung – ein Modell, das als schwierig in der Umsetzung beschrieben wird. Die Frauen betonen zudem die wichtige Funktion persönlicher Netzwerke und die entlastende Wirkung von Gesprächen mit nahestehenden Personen, aber auch die Bedeutung von bewusst als Ausgleich gesuchten schönen Erlebnissen. Insgesamt wird bei den Frauen ein größeres Bewusstsein für die starke Verbindung von individueller Lebenszufriedenheit und der Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung deutlich.

3. Personalpolitik

- Gezielte Personalentwicklung

Förderlich für das Erreichen und den Verbleib in einer Führungsposition sind insbesondere die eigene Kompetenzüberzeugung (Selbstwirksamkeit) und eine starke Absicht, welche die Frauen sich rückwirkend zusprechen - so das Ergebnis der quantitativen Analyse. In den Interviews führen sie ihren Karriereweg häufig auch auf eine Aufforderung durch Vorgesetzte zurück. Hier kritisieren sie auch, dass Frauen selten selbst aktiv werden und gezielt eine Karriere anstreben. Somit kommt für die Förderung der Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen der Aufforderung zur Bewerbung für Führungsposition besondere Bedeutung zu. Hinzu kommt, dass Frauen in Bewerbungssituationen ihre Kompetenz vielfach nur zurückhaltend darstellen, so die Einschätzung einiger Interviewpartner(innen). Ein zentrales Element der Personalförderung sollte somit nach Ansicht der

interviewten Frauen die Stärkung des Selbstbewusstseins von den Frauen sein, die für Führungspositionen in Frage kommen. Dass Frauen sich zögerlicher auf Führungspositionen bewerben hängt aber auch mit der Bedeutung zusammen, welche sie dem Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beimessen. Die quantitative Analyse zeigt, dass die Frauen den Aussagen, dass eigene Kompetenzen, Absicht und Passung der Stelle förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition waren bzw. sind, im Durchschnitt eher bis voll und ganz zustimmen. Auch der Aussage, dass eine hohe Selbstwirksamkeit (die Überzeugung, aufgrund eigener Kompetenzen die Stelle erfolgreich ausfüllen zu können) sowie die Fähigkeit, kommunikativ zu arbeiten förderlich für das Erreichen und für den Verbleib in der Leitungsposition seien, stimmen die Frauen eher bis voll und ganz zu. Generell wird der Aufstieg von Frauen zentral durch eine bewusste Entscheidung der oberen Leitungsebene gefördert, die sich zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen bekennt, was sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt.

- Coaching- und Mentoringprogramme / Weiterbildungen

Der Aufforderung von Frauen zur Bewerbung in bestimmte Positionen kommt besondere Bedeutung zu, da diese oft Ermutigung brauchen, bevor sie sich auf Führungspositionen bewerben. Dass es vor allem Vorgesetzte und Lebenspartner sind, welche diese aussprechen, wird in einer bedeutenden Anzahl der Interviews thematisiert.

Zusätzlich sind gezielte Maßnahmen zur Personalentwicklung notwendig, die ermutigend wirken. Neben Zusatzausbildungen sind nach Auskunft der Frauen Coaching- und Mentoringprogramme von Bedeutung. Coaching und Mentoring sind zur gezielten Förderung von Führungskompetenzen, insbesondere für jüngere Frauen von Bedeutung, wobei nur wenige Frauen solche Programme nutzten und hier entsprechend „trifft bei mir nicht zu“ markierten, so das Ergebnis der quantitativen Analyse. Die Programme sollten der Klärung des eigenen Führungswillens, der Aufstiegskompetenz und der Erweiterung von Führungskompetenzen dienen und nicht nur auf die Phase des Aufstiegs begrenzt sein. Ihr Wert liegt auch darin, dass man erleben könne, dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere möglich sei. Auch könnten traditionelle Rollenbilder bearbeitet und an der eigenen Person gearbeitet werden: Hier gehe es um die Klärung des eigenen Führungswillens und darum, diesen nach außen darstellen zu können sowie um den Erwerb von Führungskompetenzen bzw. den Abbau von diesbezüglich vorhandenen Defiziten.

In diesem Kontext wird auch gefordert, dass der Verband den Aufbau von Frauennetzwerken aktiv unterstützen sollte und dass Kontakthalteprogramme für Frauen in Elternzeit wichtig seien. Einige sprechen sich aber auch gegen Maßnahmen aus, die einseitig auf die Förderung von Frauen ausgelegt sind, weil sie den Austausch mit Männern als bedeutsam erachten und weil es in einer Maßnahme für Frauen und Männer einfacher sei, eigene Defizite zu erkennen und zu bearbeiten.

Ausführlich thematisiert wurde auch die Frage nach Rahmenbedingungen für Qualifizierungen von Führungskräften. Diese Maßnahmen werden verstärkt in einer Lebensphase angeboten, in der für einige Frauen die Familiengründung anliegt und sie vielfach in Teilzeit arbeiten - so die Beobachtungen der Interviewpartnerinnen. Mit diesem Arbeitsmodell sei eine bedeutende Anzahl von Qualifizierungsmaßnahmen nicht kompatibel. So komme es zu einem Vereinbarkeitsproblem hinsichtlich Qualifizierungsmaßnahmen und Familie, da viele Frauen aufgrund der Verantwortung für die Kinderbetreuung in ihren Zeitressourcen begrenzt seien. Hier werden ortsnahe und teilzeitkompatible Weiterbildungen gefordert, wobei die per Fragebogen befragten Frauen dieser Aussage kaum zustimmen. Nicht gefordert hingegen wird hier, dass in diesen Tagen auch der Einsatz der Väter den Frauen den Rücken freihalten könnte.

- Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer bezüglich der Karriereentwicklung

Neben den Frauen, die rückblickend davon sprechen, dass ihre berufliche Entwicklung ohne Brüche verlaufen sei, gibt es eine größere Gruppe von Frauen, die von abgebrochenen Ausbildungs- und Studiengängen berichten, von beruflichem Wandel sowie von Auszeiten und Wiedereinstiegen nach Familienzeiten. Auf das Ganze gesehen haben viele Frauen Karriereverläufe vorzuweisen, die durch eine bedeutende Anzahl von Brüchen und Weichenstellungen durchzogen sind, auf die sich die Frauen jeweils flexibel einstellen mussten.

Mehrheitlich sind die Frauen keinem Karriereplan gefolgt, was mit ihrer Bereitschaft zur Flexibilität in der Berufsbiografie zusammenhängen könnte. So betonen viele Frauen, dass sie ihre Karriere nicht von sich aus angestrebt und eigenaktiv verfolgt hätten. In der Regel wurden die mit einem Aufstieg verbundenen Stellen auf Anfrage übernommen. Oft habe man sie zur Übernahme einer Stelle oder auch zur Aufnahme eines Studiums überredet, wobei dieser Druck ermutigend gewirkt hätte.

Insbesondere im Osten wurden nach der Wende mehrere Caritasverbände neu strukturiert und neue Stellen eingerichtet, die häufig Frauen übernehmen konnten. Im Westen profitieren Frauen davon, dass vorhandene Stellen nicht mehr mit Klerikern besetzt werden können.

Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen zeigen sich bezüglich des Karriereverlaufs: Die Männer berichten von allmählichen, eher linearen Aufstiegen. Sie kamen als potenzielle Führungspersonen in den Blick von Personalverantwortlichen oder Vorgesetzten, erhielten einschlägige Förderungen und Qualifizierungen und suchten dann oft bewusst einen Aufstieg über zum Teil mehrfache Ortswechsel – auch wenn die Familie am bisherigen Wohnort zurückbleibt oder gehen ihren Willen mit umziehen musste.

Diese Form der Karriereplanung ist bei den Frauen kaum zu finden, vor allem dann, wenn sie Kinder haben. Der Führungsaufstieg wird eher ortsnah dort realisiert, wo sich schon länger der Lebensmittelpunkt befindet. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht bei den Frauen vergleichsweise deutlicher im Vordergrund. Teilweise wurden aus diesem Grund auch von der freien Wirtschaft in die verbandliche Caritas gewechselt, wo bessere Rahmenbedingungen erwartet und vorgefunden werden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Muster des Führungsaufstiegs ohne mehrfachen Ortswechsel bislang eher auf der Ebene von Ortsverbands- und Einrichtungsleitungen möglich ist. Dies ist ein Grund, weshalb sich wenig Frauen auf der oberen Leitungsebene von Diözesan-Caritasverbänden und Ordinariaten befinden bzw. sich hier oft Frauen finden, die keine Kinder haben und größtenteils nicht verheiratet sind und somit örtlich flexibler waren/sind. Repräsentative Aussagen bezüglich des Familienstandes sind für diese Gruppe allerdings aufgrund der geringen Stichprobe nicht möglich.

Der Wille, eigene Defizite zu erkennen und sie zu bearbeiten, wird als eine Eigenschaft thematisiert, die man bei Frauen eher antreffe als bei Männern. Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen sich auch bei der Genehmigung von Qualifizierungen, in denen Führungsverhalten reflektiert und Führungskompetenzen angeeignet werden. Hier scheint es für Frauen teilweise schwieriger, die Genehmigung zu erhalten, obwohl keine dem jeweiligen Verband den Willen zur Frauenförderung auch durch gezielte Maßnahmen abspricht. Zu vermuten ist, dass hier unbewusste Geschlechterzuschreibungen wirken. Eine Frau berichtet beispielsweise, dass ihre Teilnahme an einem Kurs zum Thema „Führen und Leiten“ nicht genehmigt und hier ihre Halbtagsstelle als Begründung angeführt wurde.

Zu denken gegeben wurde auch, dass Qualifizierungsmaßnahmen, die in der Phase der Familiengründung verortet sind, nur dann Relevanz haben, wenn es die Möglichkeit gibt, auch noch zu einem späteren Zeitpunkt einen Karrieresprung zu machen, was die befragten Frauen vergleichsweise stärker betonen.

4. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Gesetzliche Rahmenbedingungen / Frauenquote

Die Notwendigkeit der Verbesserung von Rahmenbedingungen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Karriere erleichtern, wird in den Interviews hervorgehoben. Diese sollten so gestaltet werden, dass eine Mutter ohne schlechtes Gewissen berufstätig sein und Karriere machen könne. Dabei sind sowohl gesetzliche als und verbandliche Rahmenbedingungen im Blick, so dass vorgegebene oder individuelle Maßnahmen ermöglicht werden.

Das Thema Frauenquote wird kontrovers diskutiert. Im Vordergrund müsse die Fachlichkeit stehen. Gleichzeitig könne eine Quote insofern positiv wirken, als dass sie Frauen zur Bewerbung ermutige und den Vorsprung der Männer an Berufsjahren gegenüber Frauen mit Kindern ausgleiche. Die quantitative Analyse zeigt, dass die Befragten der Aussage, dass eine Quotenregelung förderlich sei, eher nicht zustimmen, wobei hier vielfach „trifft bei mir nicht zu“ angegeben wurde. Als hilfreich hingegen wird eine Frauenquote für Auswahlgremien geschildert,

um die vorhandene Männerdominanz abzubauen und Personalentscheidungen immer von Männern und Frauen gleichermaßen zu fällen.

Als deutlich hemmenden Faktor für ihren beruflichen Werdegang benennen die Frauen die Männerdominanz, die ihnen auf oberen Leitungsebenen in Vorständen, Aufsichtsräten und unter Geschäftsführenden entgegenschlägt. Dort seien kaum Frauen anzutreffen, da man, um sich hier durchzusetzen, gegen die Männerwelt ankämpfen müsse.

- **Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen**

Die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen erfolgt in der Regel in einem Betreuungsmix. An erster Stelle stehen die Frauen und ihre engeren Familienangehörigen. Kaum wahrgenommen wird die Betreuung von Kindern in der Einrichtung des eigenen Trägers, weil Betreuungsangebote und Öffnungszeiten nicht mit den dienstlichen Erfordernissen kompatibel sind. Gleichzeitig äußern die Frauen sich in den Interviews wertschätzend über Initiativen des Trägers zur Ermöglichung von Betreuung in eigenen Einrichtungen.

Konkret sieht es so aus, dass die Befragten von 0-6-jährigen Kindern die meiste Betreuungszeit selbst leisten (43.9% der zu betreuenden Zeit), gefolgt von der Betreuung durch den Partner, der 15.3% der zu betreuenden Zeit übernimmt. 5.9% der Betreuung übernehmen weitere Familienangehörige. Nur 0.8% der Betreuung der 0 bis 6-Jährigen wird durch Einrichtung des eigenen Trägers geleistet. Auch die Mütter von 7-14-jährigen Kinder betreuen durchschnittlich die meiste Zeit selbst (42.4%), gefolgt von der Betreuung durch den Partner (17.8%) und der Betreuung in einer staatlichen/kommunalen Einrichtung (15.6%). Die Betreuung in einer Einrichtung des eigenen Trägers schlägt mit 0.3% zu Buche.

Über ein Drittel der befragten Frauen (36.2%) hat während der Führungstätigkeit Angehörige gepflegt oder tut dies aktuell noch. Von diesen Frauen gibt über die Hälfte (57.1%) an, eine Person zu pflegen (oder gepflegt zu haben), und rund ein Viertel (24.4) pflegt sogar zwei Personen. Vereinzelt werden sogar drei und vier Personen gepflegt. Die meiste Zeit der Betreuung wird durch andere Familienangehörige geleistet (30.7%), gefolgt von der Betreuung durch die Befragten selbst (20.5%). Jeweils rund 10% der Betreuung wird durch den Partner, Personen außerhalb der eigenen Familie, andere kirchliche und sonstige private Einrichtungen übernommen. Betreuung in Einrichtungen des eigenen Trägers findet zu 6.8%-Anteilen statt.

Hier wird deutlich, dass die befragten Führungsfrauen, die Kinder haben und/oder Angehörige pflegen, hier neben ihre Leitungstätigkeit in großem Maße Verantwortung übernehmen und jeweils deutlich mehr Zeit in Fürsorgetätigkeiten stecken als ihr Partner.

- **Netzwerke**

Die Frauen betonen, dass Netzwerke für sie bedeutsam sind, wobei Netzwerke, die sich auf die Berufstätigkeit beziehen von solchen zu unterscheiden sind, die der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern dienen.

Berufliche Netzwerke: Die befragten Frauen wissen um die Bedeutung beruflicher Netzwerke. Sie verstehen sich als gute Netzwerkerinnen, die stets die Anderen und ihre Arbeit im Blick haben. Vor allem Frauennetzwerken gilt ihre Wertschätzung. Den Befragten ist es wichtig, die Art, in der Frauen Netzwerke bilden und nutzen, von der von Männern abzuheben. Männern wird hinsichtlich beruflicher Netzwerke ein Karrierestreben unterstellt, das die Frauen von sich weisen. Darin dürfte sich spiegeln, dass Frauen ihren Karrierewillen vielfach nicht explizieren. Die quantitative Analyse zeigt, dass die Frauen der Aussage, dass die Unterstützung durch ein berufliches Netzwerk förderlich für das Erreichen ihrer Leitungsposition war, eher zustimmen, wobei die Zustimmung von Frauen ohne Kinder stärker ist. Etwas deutlicher bei allen Frauen fällt der Zustimmungsgrad aus, wenn es um den Verbleib in der Leitungsposition geht.

Netzwerke zur Kinderbetreuung und zur Pflege von Angehörigen: Frauen fällen Karriereentscheidungen sehr bewusst und wägen Vor- und Nachteile genau ab. Hier sind Netzwerke ein wichtiger Faktor, der ihnen hilft, der Herausforderung, Familien- und Führungsaufgaben zu vereinen, gerecht zu werden. Dabei wird die Betreuung in Einrichtungen mit der Unterstützung durch die eigene Familie kombiniert, ohne dass die Frauen dadurch die Verantwortung für die Betreuung ihrer Kinder abgeben. Vor allem mit dem Partner teilen sie die familiären Aufgaben.

Dass sie ihre Kinder durch den eigenen Partner betreut wissen, verschafft ihnen ein „gutes Gewissen“, welches zentral ist, um der Herausforderung der Vereinbarkeit dem eigenen Urteil zufolge gerecht zu werden.

Die Frauen bewerten die familiäre Aufgabenteilung mit dem Partner, die viele Absprachen und Regelungen erfordert, rückblickend als erfolgreich. Dabei sind sie ihren Partnern dankbar für die Entlastung von der Familienarbeit, verweisen hier aber nur selten auf die Arbeit, welche sie selbst in der Familie geleistet haben und leisten. Dies kann damit zusammenhängen, dass dem gesellschaftlich dominanten Verständnis folgend Frauen weiterhin die Hauptverantwortung für Kinderbetreuung zugeschrieben wird, während diese nicht selbstverständlich auch als Aufgabe der Väter perzipiert wird. Weitere Personen, die bei der Kinderbetreuung unterstützen, sind die Mütter der Frauen, teilweise auch Schwiegermütter und Großeltern. Hier zeigt sich, dass Kinderbetreuung mehrheitlich in weiblichen Händen bleibt.

Insgesamt ist die organisatorische Unterstützung in der Familie förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition, insbesondere die Unterstützung durch den Partner. Die Frauen stimmen, der Aussage deutlich zu, dass organisatorische Unterstützung in der Partnerschaft förderlich für das Erreichen sowie für den Verbleib in der Leitungsposition war, so ein Ergebnis der quantitativen Analyse.

- Strukturell verankerte Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Flexibilisierung der Arbeitszeit / Home-Office

Den Aussagen, dass die selbständige Einteilung der Arbeitszeiten förderlich für das Erreichen wie auch für den Verbleib in der aktuellen Position seien, stimmen die Frauen deutlich zu. Auch die Interviews zeigen, dass die Frauen der flexiblen Gestaltung der täglichen Arbeitszeit große Bedeutung beimessen. Mehrheitlich finden sie hier einen Gestaltungsspielraum vor, der die Vereinbarkeit von Familie und Führungsaufgaben erleichtert. Dieser Spielraum wird sehr geschätzt, und er scheint in vielen Einrichtungen der Caritas gegeben zu sein, was von den Frauen unter den Begriffen Gleitzeit, Funktionszeit oder Vertrauensarbeitszeit benannt wird. Schwieriger ist die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten in Bereichen wie z.B. die Altenpflege, wo Präsenz der Mitarbeitenden zu festen Zeiten erforderlich ist.

Viele Frauen nutzen Home-Office und nehmen Arbeit mit nach Hause, geben aber auch zu bedenken, dass Home-Office auch zu Mehrbelastung führen kann. Das Angebot in Home-Office arbeiten zu können, wird von jüngeren Frauen stärker als von älteren Frauen befürwortet.

Teilzeitarbeit / Führen in Teilzeit / Job-Sharing

Hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit im Lebenslauf wird in fast allen Interviews auf die gesetzlichen Vorgaben für Elternzeit und Teilzeit verwiesen, und diese Möglichkeiten werden bzw. wurden aktiv genutzt. Frauen, die ihre Arbeitszeit reduziert haben um der Kinderbetreuung willen, beurteilen Teilzeitarbeitsmodelle rückblickend eher kritisch, da sich der Wiedereinstieg in den Beruf vielfach nicht einfach gestaltete. Die quantitativen Daten zeigen jedoch, dass die Frauen Teilzeitarbeit als förderlich für das Erreichen und den Verbleib in der Leitungsposition bewerten und keinesfalls als „Karrierekiller“. Dabei messen Frauen mit Kindern dieser Möglichkeit signifikant häufiger Bedeutung zu. In diesem Kontext muss ein Umdenken auf der Ebene der Vorgesetzten stattfinden.

Dass eine Führungsperson in Teilzeit arbeitet, wird von einigen der Interviewten als unmöglich eingeschätzt, da in einer Leitungsfunktion Präsenz notwendig sei. Auch sei eine Führungstätigkeit mit Dienstreisen verknüpft, so dass es schwer sei, die Teilzeitarbeitszeit einzuhalten. Genauso gibt es Einschätzungen und hier vor allem unter Führungsfrauen, welche die Möglichkeit einer Teilzeitleistung mit Aufgabenverteilung durchaus als realistisch ansehen, auch wenn dies mit Herausforderungen verbunden ist. In diesem Zusammenhang wird kritisiert, dass Konferenzen oft außerhalb der regulären Arbeitszeiten stattfinden.

Bei der Frage, ob eine Führungsaufgabe in geteilter Leitung praktikierbar sei (Job-Sharing), waren die Interviewten unsicher, ob die Belastung durch Abstimmungsbedarfe die Entlastung in der Führungsaufgabe kompensiere. Auch wurde auf Belastungen durch Konferenzen und Dienstreisen

verwiesen. In den quantitativen Analysen hielten sich Zustimmung und Ablehnung die Waage, wobei dieses Angebot auf viele Frauen nicht zutraf.

Entwicklung einer familienbewussteren Organisationskultur

Nur selten betonen die interviewten Frauen strukturell vorgegebene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Rechtsanspruch. Hier komme es eher auf die jeweilige Organisationskultur an und häufig würden individuelle Lösungen für die Mitarbeitenden gesucht. Allerdings wird zu bedenken gegeben, dass dort, wo Maßnahmen nicht zu Rechtsansprüchen führen, individuelle Abhängigkeiten vom Willen zur Unterstützung der Vereinbarkeit entstehen.

Verankert sind Maßnahmen in Caritasverbänden oder Einrichtungen, wo Stabsstellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingerichtet wurden oder an einem Zertifizierungsverfahren teilgenommen wurde. Dies geht in der Regel mit dem Erwaschen eines Bewusstseins für die Relevanz von Vereinbarkeits- und Gleichstellungsthemen einher.

- Übereinstimmungen und Unterschiede im Vergleich der befragten Frauen und Männer

Es besteht eine hohe Übereinstimmung bei Männern und Frauen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Führungsverantwortung sehr schwierig ist. Im Vordergrund steht dabei die zeitliche Belastung. Deutlich wird aber auch, dass sich nicht nur Frauen, sondern zunehmend auch Männer fragen, ob sich das Mehr an Verantwortungsübernahme und die damit einhergehende zeitliche Mehrbelastung grundsätzlich lohnt. Deutlich wird auch, dass sich bei jüngeren Männern und Frauen ein Einstellungswandel bezüglich der Rollenmuster vollzieht. In diesem Kontext berichten Männer von individuellen Absprachen und Lösungen innerhalb der Familie. Gleichzeitig zeigen die Schilderungen, dass ihre Frauen Teilzeit arbeiten und somit weiterhin deutlich mehr Familienarbeit übernehmen. Dass auch Führungsfrauen mehr Familienverantwortung übernehmen als die Partner, zeigen die Ergebnisse der quantitativen Befragung.

Dass diese innerfamiliären Aushandlungsprozesse eine strukturelle Rahmung am Arbeitsplatz braucht, die Vereinbarkeit fördert, wird in den Interviews mit den männlichen Führungskräften deutlich. Sie thematisieren das sowohl in ihrer Rolle als Vorgesetzte, als auch in der als betroffene Partner und Väter. Doch auch trotz strukturell geschaffener Möglichkeiten ist die Praxis abhängig von Haltungen einzelner Vorgesetzter, und es zeigt sich, dass flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung einen Vertrauensvorschuss gegenüber dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin voraussetzen, da sie ein hohes Maß an Selbststeuerung erfordern.

Trotz dieser verbesserten Rahmenbedingungen zeigen die Einschätzung der Männer, dass die Realität in der Caritas den geschaffenen Möglichkeiten hinterherhinkt und Frauen, die Führung und Familie kombinieren, immer noch als Ausnahmen oder „messbare gute Beispiele“ hingestellt werden.

5. Gesellschaftliche Bedingungen

Zwar verfügen Frauen aufgrund hoher Qualifikationen über die Voraussetzungen für das Erreichen von Führungspositionen, doch erschwert die nicht vollzogene gerechte Verteilung der Lasten in der Gesellschaft sowie das traditionelle Rollenbild auch heute noch die Karrierevorstellungen von Männern und Frauen – so zeigen es zumindest die Interviews. Dabei bewerten die befragten Männer die gesellschaftlichen Veränderungen insgesamt positiver.

Die Frauen heben auch hervor, dass das Thema „Frauen in Führungspositionen“ nicht nur die Caritas betrifft, sondern die gesamte Gesellschaft und dass hier mit einer gezielten Frauen- und Familienpolitik zu reagieren sei. Hier beobachten einige Entwicklungen, welche den Aufstieg von Frauen begünstigen. So sei es mittlerweile selbstverständlich, dass Frauen berufstätig seien, und man traue ihnen auch Führungstätigkeiten zu. Somit befindet sich die Gesellschaft auf einem Weg, der dazu führen wird, dass es selbstverständlicher wird, dass Frauen Karriere machen und Leitungspositionen übernehmen. In diesem Zusammenhang wird auch geäußert, dass Diskriminierungen, die Frauen mit Karrierewillen lange erfahren haben, abnehmen und dass junge, karriereorientierte Frauen kaum noch gesellschaftlichen Druck erfahren würden. Begünstigend würde hier auch der zunehmende Fach- und Führungskräfemangel wirken. Hinzu kommen die hohen fachlichen Qualifikationen vieler Frauen und dass Frauen nach der Elternzeit früher in den Beruf zurückkehren, so dass die Familienphase keinen langfristigen Ausstieg aus dem Beruf mehr

mit sich bringt. Außerdem thematisiert wird in diesem Zusammenhang der fortschreitende Ausbau der Kinderbetreuung, auch wenn er von den Interviewten noch nicht als ausreichend bewertet wird. Die quantitative Analyse zeigt keine klare Richtung ob der Aussage, ob das Angebot an Ganztags-Kinderbetreuungsplätzen in der Heimatregion zufriedenstellend sei. So geben gleich viele Frauen an, das Angebot als „eher zufriedenstellend“ bzw. „eher nicht zufriedenstellend“ einzuschätzen. Als „sehr zufriedenstellend“ schätzen nur 8.2% der Frauen das Angebot ein.

Immer noch nicht selbstverständlich hingegen sei, dass Frauen Familie und Beruf bzw. Karriere vereinbaren. Fast durchgängig wird betont, dass es für Frauen mit Kindern viel schwerer ist, ihre Rolle als Führungskraft auszufüllen, die womöglich auf Kosten der Familie geht. Diese Frauen seien häufig besonders stark belastet, da die familiären Aufgaben eben noch nicht egalitär verteilt seien. Auf Solidarität könnten sie nicht unbedingt hoffen, eher würden sie sich mit der Frage konfrontiert sehen, warum sie sich „das antun“. In diesem Zusammenhang beobachten einige Frauen sogar Rückschritte: So seien frauenpolitische Themen schwer zu platzieren und das Interesse vieler Frauen an Frauenfragen nehme ab. Somit sei es zentral frauenpolitische Themen präsent zu halten. Gefordert wird v.a. auch ein Beitrag zu einer Kulturveränderung mit dem Ziel des Abbaus des „Schubladendenkens“ in Bezug auf Männer- und Frauenrollen.

Obwohl die Entwicklung, dass Frauen früher aus der Elternzeit in den Beruf zurückkehren positiv für eine potentielle Karriere ist, arbeiten sie dann jedoch mehrheitlich in Teilzeitmodellen. Diese ermöglichen zwar, die Arbeitszeit nach und nach zu erhöhen, aber im Sinne gesellschaftlich vorherrschender Auffassungen von Arbeitgebern beschneiden Teilzeitmodelle Karrierechancen und schwächen diese Frauen in Bewerbungsverfahren deutlich. Hinzu kommen aufgrund der familiären Situation häufig eine vergleichsweise geringe Bereitschaft zu Mobilität und die Tatsache, dass diese Frauen ihre Zeit stark einteilen müssen, um sowohl der Familie als auch dem Beruf gerecht zu werden. Diese Ausgangsbedingungen werden den Frauen, auch wenn sie real die Familie mit dem Partner gemeinsam managen oder zu Mobilität bereit sind, zumindest unerschwinglich in Bewerbungsfaktoren um Leitungsstellen unterstellt, was durch die Männerdominanz in Leitungsgremien verstärkt wird.

Das traditionelle Rollenbild der Frau wird somit auch als stark hemmender Faktor benannt, der sich auf verschiedenen Ebenen auswirkt. Demnach ist Familienarbeit (Betreuung der Kinder und von pflegebedürftigen Menschen) vorrangig Aufgabe der Frau, und diese Aufgabenverteilung, die als ungleich kritisiert wird, begrenzt die berufliche Entwicklung. Mehrfach wurde zu denken gegeben, dass Frauen, die Kinder haben, unter einem Rechtfertigungsdruck stehen. Sie begegnen dem Druck, indem sie in der Familienphase keine Vollzeittätigkeit aufnehmen, um somit der ihnen zugeschriebenen Familienverantwortung gerecht zu werden. Männer hingegen, die Kinder haben, müssen sich für eine Berufstätigkeit nicht rechtfertigen bzw. werden der Familienverantwortung gerade dadurch gerecht, dass sie nicht in Teilzeit gehen und die Familie finanziell versorgen. Folglich konkurrieren Männer, die in einem Vollzeitmodell arbeiten, mit Frauen, die in Teilzeit tätig sind. An Führungspositionen gekoppelt ist aber die Vorstellung, dass sie nur in Vollzeittätigkeit ausgeübt werden können. Führung in Teilzeit ist zwar möglich, wird aber kaum praktiziert.

Auch auf das traditionelle Rollenbild zurückgeführt werden kann die Beobachtung, dass Probleme der Kinder schnell auf die berufstätige Mutter, nicht aber auf die Berufstätigkeit des Vaters zurückgeführt werden. Es ist aber nicht primär die Mehrbelastung der Frauen durch die Familienarbeit, die Karrieren behindert, als vielmehr der bereits erwähnte Rechtfertigungsdruck, unter dem Frauen, die Kinder und Karriere vereinbaren wollen, stehen oder zu stehen glauben. Dieser Rechtfertigungsdruck zeigt sich in einem „schlechten Gewissen“, von dem viele Frauen sprechen. So fragen sie sich selbst, ob es zu rechtfertigen sei, so viel Zeit bei der Arbeit zu verbringen und ob sie nicht mehr Zeit für ihre Kinder und Familie haben müssten, was wiederum als Auswirkung des traditionellen Rollenbilds interpretiert werden kann. In diesem Zusammenhang betont eine bedeutende Anzahl der Frauen, dass man kein schlechtes Gewissen haben dürfe. Soll es nicht dazu kommen, darf nach ihrer Ansicht nicht nur die Verlängerung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen im Vordergrund stehen, sondern vor allem auch die Qualitätsentwicklung, so dass man seine Kinder guten Gewissens einer Einrichtung anvertrauen könne. Das ist umso bedeutender, als dass davon auszugehen sei, dass familiäre Netzwerke zukünftig an Bedeutung verlieren werden. Und gerade diese Netzwerke sind es aber, die den Befragten häufig ermöglichen, mit gutem Gewissen arbeiten zu gehen.

In den Interviews kam zur Sprache, dass Männer teilweise wie selbstverständlich davon ausgehen dass Frauen nicht nur Kinder bekommen, sondern auch deren Betreuung übernehmen. Die befragten Frauen gehen auch davon aus, dass Männer aufgrund frauenspezifischer Themen (Geburt, Kindererziehung) vielfach Belastungen auf die Organisation zukommen sehen und Frauen somit zögerlicher für Führungspositionen vorschlagen. Man wolle sich nicht mit frauenspezifischen Problemen belasten, geben sie bedenken, was zeigt, dass die befragten Frauen die gesellschaftlich vorherrschende Sichtweise teilen, nämlich dass Kinder zu bekommen und aufzuziehen, ein „frauenspezifisches Problem“ sei.

Auch als hemmend für den Aufstieg von „Familienfrauen“ wird benannt, dass die Phase der Familiengründung in die Zeit fällt, in der Kollegen entscheidende Schritte auf der Karriereleiter machen. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass es teilweise negativ zu sein scheint, als „Mutter“ aufzufallen: Zwar berichten einige Frauen, dass Kolleg(inn)en keine Einwände hätten, wenn Kinder Arbeitsabläufe mal unterbrechen würden, gleichzeitig meinen andere, dass es nicht gut sei als Mutter wahrgenommen. Dies könnte mit der Befürchtung zusammenhängen, dass den Frauen dann Zuschreibungen, die mit dem traditionellen Frauenbild verknüpft sind, übergestülpt werden.

In diesem Zusammenhang wird auch zu bedenken gegeben, dass man Frauen heutzutage zwar Führungskompetenz zutraut, dass diese sich aber auf Personalführung begrenzen würde, da hier Kompetenzen notwendig seien, die man Frauen zuschreibt (auf andere zugehen und eingehen). Wo Führungsaufgaben jedoch „Härte“ erfordern, würde die entsprechende Position Frauen nicht zugetraut, so die Einschätzung der Befragten. Teilweise wird auch vermutet, dass Frauen zu Härte nicht bereit seien. An dieser Stelle weisen die Erfahrungsberichte der interviewten Frauen darauf hin, dass Geschlechterstereotypen nach denen Männer „hart“ sind und Frauen gut aussehen und zugewandt agieren sollen, nach wie vor Durchschlagkraft haben. Diese Bilder wirken sich wiederum auf das Vertrauen aus, das man in Frauen setzt und auf die Art, wie Frauen ihren Führungswillen kommunizieren. So könnten eben diese Stereotype ein Grund dafür sein, dass Frauen sich schwerer tun ihren Führungswillen zu explizieren, weil man eben davon ausgeht, dass Führungskräfte zu Härte bereit sein müssten und Frauen teilweise erleben, dass man sich von ihnen distanziert, wenn sie Karriereambitionen äußern. Dies könnte wiederum ein Grund dafür sein, dass Frauen ihre Qualifikationen oft bewusst verschweigen - um diese Distanz eben nicht aufzubauen.

Im Vergleich zu den Frauen fällt auf, dass die interviewten Männer die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse eher so hinstellen, dass es bereits gerechtere Verteilung der Verantwortung gebe. Die Aussagen zeigen dabei auch, dass die Männer zwar unterstützten, die Hauptverantwortung aber weiter bei den Frauen belassen, was die starke Wirkung der traditionellen Rollenbilder bestätigt, die von den Frauen beschrieben wird.

6. Genderaspekte: Teams und Führungsstil

Generell wird die Arbeit in gemischtgeschlechtlichen Teams der in reinen Frauen- oder Männerteams vorgezogen, da sich die Durchmischung positiv auf die Teamkultur auswirkt. In reinen Frauenteamen gäbe es häufig Auseinandersetzungen unter den Frauen, die in gemischtgeschlechtlichen Teams so nicht vorkommen. Genauso herrscht die Überzeugung vor, dass sich die Teamkultur positiv verändert, wenn Frauen verstärkt in männerdominierte Teams kommen oder diese leiten. Da Frauen v.a. in oberen Leitungsebenen oft die einzigen Frauen in reinen Männerteams sind, ist selbstbewusstes Auftreten von besonderer Bedeutung. Teilweise nehmen die Frauen hier wahr, dass Männer sich schwer tun, sich von einer Frau etwas sagen zu lassen und dass vor diesem Hintergrund von einer Frau immer ein Mehr an Leistung erwartet wird als Voraussetzung dafür, dass sie als Leitungskraft akzeptiert wird. Als hilfreich wird es erlebt, wenn mehrere Frauen auf einer Leitungsebene arbeiten und somit Geschlechterdurchmischung vorherrscht. Gleichzeitig fällt in gemischten Teams auf, dass bei den Frauen oft Themen verortet werden, die im gesellschaftlich vorherrschenden Verständnis „Frauensache“ sind wie zum Beispiel Vereinbarkeitsfragen. Erwähnt wird auch, dass die vermehrte Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter einen Kulturwandel fördert.

Während ein Teil der Interviewten (und vor allem die Männer) das Führungsverhalten eher von Persönlichkeit, Kompetenz, Alter und Lebenssituation abhängig macht und genderspezifische

Aspekte negiert, benennt ein anderer Teil folgende geschlechtsspezifische Aspekte in Bezug auf Führungsstile:

- kommunikativer (Frauen) vs. autoritärer Stil (Männer),
- Frauen haben Abgrenzungsschwierigkeiten vs. Männer zeigen Stärke,
- Frauen sind an den Lebenssituationen ihrer Mitarbeiter(innen) interessiert vs. Männer bleiben eher auf der Sachebene,
- Frauen sind harmoniebedürftig vs. Männer können Konflikte aushalten.

Unabhängig vom Führungsstil werden die Wahrnehmung von Potentialen einzelner Mitarbeiter(innen) und die Einschätzung von gruppendynamischen Prozessen als wichtige Fähigkeiten von Führungskräften benannt. Dabei zeigt sich, dass die Frauen insgesamt sehr von ihren Team- und Kommunikationsfähigkeit überzeugt sind. Sie schreiben sich besondere Kompetenzen in den Soft Skills zu wie zum Beispiel hinsichtlich des Wissens um die Wirkung emotionaler Themen sowie eines vernetzenden Arbeitsstils zu.

7. Die Kirche und ihre Caritas

- Das traditionelle Rollenbild, Ämterverständnis und Werdegang

Nach Aussage der befragten Männer und Frauen bestimmt das traditionelle Frauen- und Familienbild das Leben in Pfarrgemeinden und der Gesamtkirche und wirkt auch in die Caritas hinein. Gesellschaftliche Veränderungen, die zu einer Überwindung traditioneller Rollenbilder führen könnten, zeigen hier nur bedingt Folgen. Von Diözese zu Diözese gäbe es jedoch deutliche Unterschiede. Im Gegensatz zu diesen eindeutigen Aussagen der Interviews stellen der quantitativen Studie zufolge weder die kirchenrechtlichen Rahmenbedingungen noch die traditionellen Geschlechterbilder hemmende Faktoren für den Aufstieg und den Verbleib von Frauen in Führungspositionen dar.

Das traditionelle Rollenbild wirkt sich in den Pfarrgemeinden z.B. hinsichtlich einer geschlechtsspezifischen Aufgabenverteilung aus, so die Aussagen der interviewten Frauen. Demnach sei es die Aufgabe der Frauen in den Pfarrgemeinden ehrenamtlich tätig zu sein und „Kaffee zu kochen“, auch seien sie für die Weitergabe des Glaubens an die Kinder zuständig. Genauso seien implizite Verhaltenserwartungen an Frauen wirkungsvoll, und diese entsprechen den an sie gestellten Erwartungen, indem sie darauf verzichten, kritisch aufzutreten und Forderungen zu stellen. So übernehmen Frauen häufig die ihnen zugeschriebene Rolle nicht nur, indem sie z.B. für eine längere Phase aus dem Berufsleben ausscheiden, sobald sie Kinder bekommen, sondern auch indem sie ihren Willen zu Karriere und Leitung nicht offen aussprechen.

Die mangelnde Teilhabe von Frauen an bezahlter Arbeit würde, so einige Aussagen, durch die Zuordnung des Ehrenamtes zu den Frauen in den Pfarrgemeinden reproduziert. Als problematisch angesehen wurde auch, dass die aktive ehrenamtliche Mitarbeit in den Pfarrgemeinden neben Familie und Beruf zeitlich kaum zu bewältigen sei, gleichzeitig aber karriereförderlich wirke. Somit entsteht hier wiederum eine Benachteiligung berufstätiger Frauen.

Hinsichtlich des kirchlichen Frauenbildes sprechen die Frauen von einem Schubladendenken. Demnach werden Frauen in Typen eingeteilt. Es gebe den Typ „Familienfrau“ oder „Mutter“, den Typ der „Ordensschwester“ und Frauen, die weder Mütter noch Ordensschwestern seien, sondern „nur Frauen“. Auch wenn die Gesamtkirche bezüglich des Frauenbildes im Vergleich mit ihrer Caritas als traditioneller beurteilt wird, tue man sich auch im Verband schwer mit kritischen Frauen – so Aussagen der interviewten Frauen.

Die Marginalisierung der Frauenfrage wird als Risiko für die Relevanz der Kirche in der Gesellschaft angesehen. Hier fordern die Frauen, dass die Kirche sich den mit gesellschaftlichen Veränderungen einhergehenden Herausforderungen nicht verschließen darf und fragen sich, ob Kleriker, die noch am Anfang ihrer Berufsbiografie stehen, dieses Anliegen teilen werden.

Die geschlechtsspezifische Aufgabenverteilung im kirchlichen Kontext hängt nach Einschätzung vieler Interviewpartnerinnen mit einer Orientierung an Klerikern und den hiermit verbundenen hierarchischen Strukturen zusammen. Sie ist der Grund für die Männerdominanz in kirchlichen Entscheidungsgremien, die den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen hemmen. Auch kann die hierarchische Struktur der Kirche in Verbindung mit der Orientierung am Klerus als Grund dafür

angesehen werden, dass Führungs- und Leitungspositionen traditionell mit Klerikern besetzt werden, eine Tradition, die dazu beiträgt, dass eine Frau als Leiterin einer Einrichtung oder eines Verbandes oft nur schwer vorstellbar ist.

Immer wieder wurde in diesem Zusammenhang die vorherrschende Männerdominanz in Entscheidungsgremien, insbesondere in den Vorständen der Caritasverbände beklagt. Sie wird als hemmender Faktor für den Aufstieg für Frauen in Führungspositionen benannt. Die oftmals unbewusste Benachteiligung von Frauen ist auch in nichtkirchlichen Organisationen zu beobachten, aber die hierarchische Struktur der Kirche verschärft das Problem deutlich. Letztverantwortung hat dort der Bischof, der nur ein Mann sein kann, und auch die Entscheidungsgremien in den Ordinaten sind männlich dominiert, so dass es für eine Frau nicht einfach sei, sich dort als Führungspersönlichkeit zu etablieren.

In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Wertschätzung der Frau v.a. in ihrer Funktion als Unterstützerin gilt, was so durch kirchliche Rollenbilder verstärkt wird. Dies begründet, dass Frauen in erster Linie auf der unteren und mittleren Leitungsebene als Unterstützerinnen männlicher Vorgesetzter agieren. In diesem Zusammenhang wird vermutet, dass Frauen auf den oberen Führungsebenen nur selten Familie haben, wobei die quantitative Untersuchung zeigt, dass Frauen, die z.B. Ortsverbände oder Krankenhäuser leiten, durchaus Kinder haben. Für Leitungen von Diözesan-Caritasverbänden und Ordinariaten¹ sind aufgrund der geringen Fallzahl keine repräsentativen Aussagen möglich.

Die Frauen sind auch der Meinung, dass die kirchliche Grundordnung hemmend wirkt, da sie die Möglichkeit der aktiven Mitarbeit in der Kirche oder eine Leitungsposition in einem kirchlichen Verband mit der Frage nach dem eigenen Lebensentwurf verknüpft. Auch bei der Übernahme einer Leitungsposition spielt sie eine Rolle, da teilweise Genehmigungen notwendig seien. Hier wird zu bedenken gegeben, dass dies Frauen von einer Bewerbung abgehalten könnte.

Trotz dieser Kritikpunkte betonen die Frauen ihre kirchliche Bindung und die Tatsache, dass die Arbeit in einem Caritasverband ihre Wertschätzung hat, da sie in einen sinnstiftenden Kontext eingebunden ist. Auch die quantitative Analyse zeigt, dass die Befragten der Aussage, dass die Erwartung einer sinnstiftenden Arbeit förderlich sei, deutlich zustimmen. In diesem Zusammenhang wird auch die Vielfalt der Arbeitsplätze bei der Caritas als eine besondere Stärke des Verbands genannt. Weiterhin als positiv bewertet wird, dass es bei der Caritas leichter ist, Familie und Beruf/Führung zu kombinieren als in der freien Wirtschaft.

- Der männliche Blick auf die Position von Frauen in Kirche und ihrer Caritas

In der Auswertung der Interviews mit den Männern fällt auf, dass sie die Position der Frauen in Kirche und ihrer Caritas zum Teil noch kritischer sehen als die Frauen selbst – vor allem im Rückblick. Dabei wird klar differenziert zwischen Kirche und ihrer Caritas und darauf verwiesen, dass sich die Aufstiegschancen für Frauen jeweils unterschiedlich darstellen. Obwohl die Karrierechancen bei der Caritas als günstiger bewertet werden, sind sie aus männlicher Sicht vor allem in die oberen Leitungsebenen hinein begrenzt. Die starke Rolle, die Kleriker in der Caritas spielen, wird aus männlicher Sicht deutlich problematisiert, sowohl bezogen auf die eigene Position als auch im Kontext von Führungspositionen, die damit Frauen vorenthalten würden.

Schlusswort

Es zeigt sich, dass die interviewten Frauen aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklung und aufgrund von Diskurse um Geschlechtergerechtigkeit, denen sich auch die Kirche und ihre Caritas nicht verschließen können, von guten Karrierechancen für Frauen ausgehen. Gleichzeitig benennen sie klar, dass die Chancen weiterhin ungleich verteilt sind und heben hier v.a. hervor, dass es für Frauen mit Familienverantwortung deutlich schwieriger ist, Karriere zu machen. Traditionelle Rollenbilder zeigen hier weiterhin deutliche Auswirkungen und erschweren Karrieren von Frauen und insbesondere von „Familienfrauen“. Damit sich der Frauenanteil in den Führungsebenen der Caritas weiter zu erhöht, was für wünschenswert gehalten wird, müssen strukturelle Bedingungen verbessert und Rollenbilder reflektiert werden. Hier sind noch Anstrengungen notwendig.