

# Geschlecht. Gerecht gewinnt.

Förderung einer geschlechtergerechten  
Organisationskultur in der Caritas



1. Fachtagung Klischeefrei | 12.6.2018 | Humboldt Carré Berlin

- Der Deutsche Caritasverband
- Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“
- Erkenntnisse aus Studie und Projektevaluation
- Projekt „Geschlecht. Gerecht gewinnt“
- Handlungsfelder und erste Maßnahmen

# Der Deutsche Caritasverband

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Wohlfahrtsverband der katholischen Kirche
- 617.000 Mitarbeitende
- 6.180 Rechtsträger
- 24.400 Einrichtungen und Dienste
- Sitz in Freiburg, Vertretungen in Berlin und Brüssel
- Verbandlich organisiert, keine Konzernstruktur



# (Kaum) Frauen in Führung?

*rückenwind<sup>+</sup>*

	2011	2017
Frauenanteil Beschäftigte	80%	82%
Leitung Diözesanverbände	7%	11%
Vorstand Dt. Caritasverband	0%	33%
Vorstand/GF Rechtsträger	26%	28%
bei Neubesetzungen	?	33%

## Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas

**10. Unternehmen der Caritas schaffen ein ausgewogenes<sup>24</sup> Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften**  
Frauen und Männer verfügen jeweils über unterschiedliche Führungsstile und -qualitäten. Aus Gründen der besseren Nutzung vorhandener Führungskompetenzen ist ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in der Leitungsebene erforderlich.

24. Anzustreben ist ein Anteil von Frauen von 50 Prozent.

25. Leitbild des DCM e. V. S. 16 und Arbeitshilfe 182 der DCM

# „Gleichgestellt in Führung gehen“ 2012-2014

*rückenwind<sup>+</sup>*

## Veranstaltungen an den Pilotstandorten

Ca. 6 Entscheider(inn)en-  
workshops & Inhouse-Seminare

Ca. 3 Coachingtermine

## Zentrale Qualifizierungsangebote für die Pilotstandorte

Fortbildung für  
Nachwuchsführungsfrauen  
(20 TN)

Aufbau und Etablierung  
Mentoringprogramm  
(20 Mentees)

## Verbandsoffene zentrale Veranstaltungen

2 Austauschforen „Netzwerk für Frauen in Führungspositionen“  
(Dezember 2013 und September 2014)

Abschlusskonferenz (Oktober 2014)  
Öffentlichkeitsarbeit / Publikation Praxisleitfaden ([www.caritas.de](http://www.caritas.de))



# Projektziele

*rückenwind<sup>+</sup>*

Schaffung von Voraussetzungen für die Erhöhung von Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen der Caritas

Initiierung von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen zur

- Förderung der Aufstiegskompetenz von Frauen
- Veränderung der Unternehmenskultur

# Ergebnisse der Studie „Frauen in Führungspositionen der Caritas“

- „Späte Führung“: Rollenbilder sichtbar machen
- Bewertung „weiblicher“ Lebensläufe
- Aufstiegskompetenz fördern
- Präsenz- und Mobilitätserwartungen einschränken
- Reflektion von Geschlechterbildern und Rollenerwartungen (vor allem) im Kontext Kirche





# Lernerfahrungen

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Commitment der **Leitungsebene** entscheidend
- **Vernetzung** wurde als besonders hilfreich evaluiert, auch „inoffizielle“
- **Ressourcen** bei einzelnen Verbänden begrenzt
- Mangel an **Genderkompetenz**
- **Rahmenbedingungen** müssen konsequenter in den Blick kommen

# „Geschlecht. Gerecht gewinnt“ 2016-2018

*rückenwind<sup>+</sup>*

## Geschlecht.

- als Strukturkategorie, die Beschäftigungsbedingungen entscheidend prägt
- als sozial konstruiert und stereotypenbehaftet – gerade in der Organisation Caritas
- als Thema, das nicht exklusiv Frauen betrifft

## Gerecht

- als zentrales Attribut der Caritas-Arbeit
- als Verpflichtung, unter die Oberfläche zu schauen
- als entscheidende Ergänzung zum Fokus der Nützlichkeit im Diversity-Diskurs

## gewinnt.

- als Hinweis auf die Relevanz des Vorhabens für die Arbeitgeberattraktivität
- als Bezug zu Studien, die Diversität mit Unternehmenserfolg verknüpft sehen
- als implizites Gegenargument zur „Frauenbevorzugung“

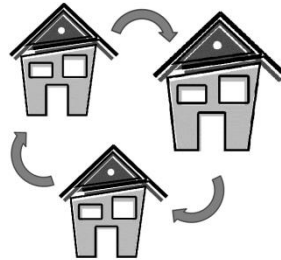
# Projektstruktur

## Lokal



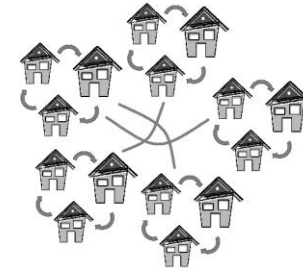
- Durchführung eines Schwerpunktprojekts mit je 2 Inhouse- und Coachingtagen
- Intensive Einbindung der Führungsebenen

## Regional



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

## Überregional



- Zentrale Fortbildung für Personal- und OrganisationsentwicklerInnen
- 1 Vernetzungstagung
- 4 Strategietagungen
- Online-Plattform

# Die Handlungsfelder

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

# Gendersensibler Führungsstil

# Beispiel: Führungskräftetrainings

- Wirkung von Geschlechterstereotypen: Unconscious Bias
- Wie stark ist Erfolg mit Präsenz verknüpft?
  - Dient Anwesenheit als Indikator für Leistung?
  - Wird die Leistung von Teilzeitkräften gerecht beurteilt?
- Wie planbar sind Aufgaben, wie klar sind Zuständigkeiten?
- Sind (Be-)Förderungen an transparente Kriterien geknüpft?
- Umgang mit und Begleitung von Auszeiten



# Geschlechtergerechte Personalentwicklung

# Beispiele: MA-Jahresgespräche und Personalauswahlprozesse

*rückenwind<sup>+</sup>*

- Personalbeurteilung und Potenzialanalyse finden bislang wenig statt
- Mitarbeitenden-Jahresgespräche anfällig für Stereotypen
- Gendersensible Stellenanzeigen
- Strukturierte Auswahlgespräche



# Vereinbarkeitsorientierte Arbeits(zeit)modelle

# Beispiel: Vereinbarkeit in Präsenzberufen

rückenwind<sup>+</sup>

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



# Geschlechtergerechte Gremienbesetzung

# Beispiel: Gremien sensibilisieren

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

# Initiative „Chefsache“

*rückenwind<sup>+</sup>*



**CHEFSACHE**

Wandel gestalten – für Frauen und Männer





# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

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