

# Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft

## Dossier Nr. 5: Frauen in Führungspositionen



## Liebe Leserinnen und Leser,

die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen: Zum einen ist sie eine Wachstumsbranche, da soziale Dienstleistungen im Zuge der demografischen Entwicklung zunehmend nachgefragt werden. Zum anderen sinkt das Arbeitskräfteangebot bedingt durch den demografischen Wandel insgesamt, was es sozialen Unternehmen zunehmend schwerer macht, genügend qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Um diesen Auswirkungen wirkungsvoll zu begegnen, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ entwickelt, das seit 2009 Personalentwicklungsprojekte in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des BMAS fördert. Im Verlauf von sechs Förderrunden konnten 131 Projekte auf den Weg gebracht werden, die vielfältige Ansätze zur Personalgewinnung und Personalbindung sowie zur Verankerung eines nachhaltigen Personalmanagements verfolgen.

Die Dossier-Reihe „Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft“ möchte dazu beitragen, eine Auswahl der Ansätze aus den geförderten Projekten bekanntzumachen und Handlungsoptionen für sozialwirtschaftliche Unternehmen, Träger und Verbände aufzuzeigen. Mit sechs Dossiers, die sich thematisch an den Förderbereichen des Programms orientieren, erhalten Interessierte einen vielschichtigen Einblick in das Programm „rückenwind“ und seine Projekte. Die Dossiers werden nach und nach auf unserer Website [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de) veröffentlicht.

Das vorliegende Dossier Nr. 5 widmet sich dem Thema Frauen in Führungspositionen. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie zunächst einen einführenden Überblick über die Thematik. Im Anschluss stellen sich drei „rückenwind“-Projekte genauer vor, die sich dem Thema Frauen in Führungspositionen auf unterschiedliche Weise nähern – von der Organisationsberatung zur Einführung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung, über Qualifizierungsreihen für potenzielle Nachwuchsführungskräfte bis zu Förderung von Netzwerken als Plattform für Wissens- und Erfahrungsaustausch. Ergänzt wird das Dossier durch eine Auswahl an weiterführenden Links und Literatur zum Thema.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Gerhard Timm  
Geschäftsführer der BAGFW

## Inhalt

<b>Im Gespräch</b> .....	3
<b>Frauen in Führungspositionen – ein Balanceakt der Geschlechter</b> .....	4
<b>Aus der Praxis</b>	
Organisationen geschlechtergerecht modernisieren .....	6
Begleitet Führungsverantwortung übernehmen .....	7
Netzwerke zur Aufstiegsförderung .....	8
Weitere Ansätze .....	9
<b>Mehr zum Thema</b> .....	10
<b>Impressum</b> .....	10

# Im Gespräch

---

Reinhard Kühn ist Leiter der Arbeitsstelle Verbands- und Profilentwicklung beim Caritasverband für die Diözese Hildesheim e. V. und vertritt den Deutschen Caritasverband e. V. in der Steuerungsgruppe des ESF-Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“.

**Herr Kühn, Frauenförderung ist ein zurzeit auf vielen Ebenen heiß diskutiertes Thema. Welche Bedeutung erhält es im Programm „rückenwind“?**

Die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ist ein verbindliches Querschnittsziel aller aktuellen ESF-Programme. Im Programm „rückenwind“ heißt es: „Obligatorisch für ein förderfähiges Vorhaben ist ein durchgängiges Konzept zum Gender Mainstreaming“. Konkrete Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen müssen sich wie ein roter Faden durch das gesamte Projekt ziehen. Darüber hinaus wurde ein eigener Förderbereich der Unterstützung und Qualifizierung von Frauen in Führungspositionen gewidmet. Dabei werden nicht nur die Potenziale des weiblichen Personals als Führungskräfte erkannt und entsprechende Qualifizierungsreihen initiiert. Ein besonderes Augenmerk liegt darauf, soziale Einrichtungen und Dienste an eine geschlechtergerechte und familienfreundliche Personalpolitik heranzuführen.

**Welche Strategie verfolgt Ihr Verband in diesem Handlungsfeld und von welchem Nutzen ist dabei „rückenwind“?**

Der Deutsche Caritasverband hat sich in den Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas im Jahr 2008 dazu verpflichtet, ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei den Führungskräften zu schaffen. Es wird ein Anteil von Frauen in Führung von 50 % angestrebt. 2011 beschloss die Caritas-Delegiertenversammlung, dass sie von den Unternehmen der Caritas erwartet, Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in ihren Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien zu ergreifen. Verschiedene Caritasverbände und -unternehmen

haben „rückenwind“ genutzt, um Impulse für die Umsetzung der verbandspolitischen Gender-Ziele zu setzen und die Gender-Kompetenz bei Führungskräften zu stärken. Immer mehr Caritasunternehmen und -verbänden wird zudem klar, dass Diversity ein Innovationskatalysator ist und geschlechtergemischte Führungsebenen einen ökonomischen Vorteil bedeuten. Erfreulich ist auch, dass immer mehr Caritasunternehmen sich im „audit berufundfamilie“ zertifizieren lassen und damit die Vereinbarkeit privater und beruflicher Interessen erleichtern.

**Frauen in Führungspositionen – ein Ziel, das in der Sozialwirtschaft auch nach Ende des Programms „rückenwind“ von großer Bedeutung sein wird. Wie muss das Thema Ihrer Einschätzung nach weiter verfolgt werden?**

Eine große Mehrheit der in der Sozialwirtschaft Beschäftigten sind Frauen. Auf der oberen Führungsebene sind sie jedoch nach wie vor stark unterrepräsentiert. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine deutliche Anhebung des Frauenanteils im Top-Management nicht nur eine gesellschaftliche, sondern auch eine unternehmerische Notwendigkeit. Das heißt zum Beispiel, Beschäftigten in Berufen mit sogenannten „Sackgassenkarrieren“ durch neue Qualifizierungsangebote Aufstiegschancen in Leitungspositionen zu ermöglichen. „rückenwind“ hat hier einen sehr wichtigen Anstoß in die richtige Richtung gegeben. Nun gilt es, diesen Weg weiter zu verfolgen und die im Rahmen des Programms erprobten Ansätze und Instrumente weiterzuentwickeln und zu verbreiten. Chancengleichheit von Frauen und Männern als fester Bestandteil des Personalmanagements – so muss das Ziel für die Sozialwirtschaft lauten.

## Frauen in Führungspositionen –

# ein Balanceakt der Geschlechter

In der Schule und an der Uni sind sie auf der Überholspur: Frauen machen häufiger Abitur und sind im Schnitt besser im Studium als Männer<sup>1</sup> – ausgebremst werden sie später.

Nur wenige Frauen schaffen es in die Führungsebene eines Unternehmens. Das gilt auch für die ansonsten weiblich dominierte Sozialwirtschaft. Der Frauenanteil in der Gesundheits- und Sozialbranche lag laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2010 bei rund 74 Prozent.<sup>2</sup> Trotzdem schaffen es nur rund 32 Prozent in Führungspositionen.<sup>3</sup> Mittlerweile setzen allerdings immer mehr Unternehmen auf eine ausgewogene Geschlechterverteilung auf allen Ebenen – zu Recht. Eine finnische Studie bestätigt: Unternehmen mit Frauen in der Führungsebene, machen im Schnitt zehn Prozent mehr Gewinn als Betriebe mit einem rein männlichen Management.<sup>4</sup> Trotzdem: Der Frauenanteil in Führungspositionen wächst nur langsam.<sup>5</sup> Auch mit Blick auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel müssen die Potenziale von Frauen stärker genutzt werden. Um auch für Frauen als Arbeitgeber attraktiv zu sein, müssen Betriebe ihnen den Weg zu Führungspositionen ebnen. Nur so kann langfristig das Wissen im Betrieb erweitert und eine hohe Arbeitsqualität gesichert werden.<sup>6</sup> Wie kann das in der Praxis gelingen? Ein wichtiges Mittel sind Fort- und Weiterbildungen. Hierzu nutzt das Unternehmen interne Ressourcen – also

eigene Fachkräfte, die zielorientiert weiterentwickelt werden. Das erleichtert Mitarbeitenden den beruflichen Aufstieg und sichert dem Unternehmen gleichzeitig hochqualifiziertes Personal. So wird eine gleichstellungsorientierte Personalentwicklung in sozialwirtschaftlichen Unternehmen auch durch die Eröffnung neuer Karrierechancen für Frauen wichtig.<sup>7</sup>

Ein weiteres Instrument zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung und auch zur Aufstiegsqualifizierung weiblicher Fachkräfte ist das Mentoring. Hier gibt eine Person (Mentor) Wissen und Erfahrungen an eine andere Person (Mentee) weiter. Ein Mentor oder eine Mentorin berät und unterstützt bei neuen Aufgaben. Ein bedeutender Aspekt ist auch die Förderung von Kontakten in Unternehmensnetzwerken. Dort werden wichtige Informationen ausgetauscht und Karrieremöglichkeiten aufgezeigt. Mentoring gibt dem Mentee darüber hinaus häufig mehr Selbstvertrauen.<sup>8</sup> Entscheidend ist auch, dass Frauen in Führungspositionen ein Vorbild für die nächste Generation weiblicher Führungskräfte darstellen. Durch ihre Position auf einer sonst männerdominierten Hierarchieebene leisten sie einen entscheidenden Beitrag zum Aufbrechen geschlechtsbezogener Klischees. Dazu gehört auch das weit verbreitete Vorurteil, starke Führungsqualitäten seien eine typisch männliche Eigenschaft.<sup>9</sup>

Solche Klischees sind nicht die einzigen Hürden, auf die Frauen auf dem Weg nach oben stoßen:

<sup>1</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), 2012: Gleichstellen, Bundesinitiative für Frauen in der Wirtschaft, Gute Gründe. <http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de/gute-gruende.html>, Datum der Einsicht: 02.04.2013

<sup>2</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (StBA), 2011, S.12: Gesundheit, Personal. Wiesbaden.

<sup>3</sup> vgl. Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH, 2010: Hoppenstedt-Studie: „Frauen in Führungspositionen“: Frauenanteil im Management steigt weiter – an der Spitze sind Frauen weiterhin rar

<sup>4</sup> vgl. Kotiranta, A., Kovalainen, A., Rouvinen, P: Female Leadership and Firm Profitability in: Finnish Business and Policy Forum EVA, No. 3, 2007

<sup>5</sup> vgl. Europäische Union, 2010, S.6: Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4746&langId=de>, Datum der Einsicht: 20.06.2013

<sup>6</sup> vgl. BMAS, 2012

<sup>7</sup> ebd.

<sup>8</sup> vgl. EU, 2010, S.40

<sup>9</sup> vgl. EU, 2010, S. 34, 37f.





In einer Studie zeigt Carsten Wippermann, dass Männer aus den Führungsetagen den Aufstieg von Frauen zwar positiv betrachten – und sogar bedauern, dass es zu wenige Frauen in höheren Positionen gibt. Andererseits setzen sie Barrieren und sind zum Teil unbewusst die „Hüter der gläsernen Decke“. Eine solche unsichtbare Hürde ist die Annahme, dass Familienpausen ein Aufstiegs Hindernis seien. Denn bei der Rückkehr in den Job sei das Fachwissen angeblich nicht mehr auf dem aktuellsten Stand.<sup>10</sup>

Langfristig soll es allerdings nicht nur darum gehen, Frauen den Weg in Führungspositionen zu ebnen – der Blick richtet sich auch auf Männer. Die Gleichstellung der Geschlechter soll mit einer Doppelstrategie erreicht werden: Die Umsetzung der Strategie „Gender Mainstreaming“ besagt, dass Gleichstellung von Frauen und Männern Querschnittsaufgabe wird. Verbunden ist sie mit spezifischen Maßnahmen – für Frauen, aber auch für Männer, zum Beispiel beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Somit sollen Benachteiligungen, die durch Geschlechterrollenmuster (Gender) vorhanden sind, erkannt, abgebaut und von vornherein verhindert werden. Nicht nur für die Europäische Kommission, auch in der deutschen Politik ist diese Mischung heute ein Leitprinzip.<sup>11</sup>

Was heißt das nun für Unternehmen? Laut dem EU-Bericht 2010 sollen sie Richtlinien einführen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

ermöglichen. Frauen und Männer sollen aktiv am Familienleben teilhaben können – ohne ihre Karriereentwicklung zu gefährden. Auch auf europäischer Ebene wird damit das Bewusstsein gestärkt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Beispiele sind flexible Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und Jobsharing, Kinderbetreuungsangebote sowie Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsprogramme. Die wichtigsten Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung sollten innerhalb des Unternehmens entstehen – nur so werden sie auch akzeptiert und gefördert. Deshalb ist es wichtig, die Personen zu sensibilisieren, die als Führungskräfte die Entscheidungen in den Unternehmen treffen und damit die Unternehmenspolitik in Bezug auf Personaleinstellung und Karriereentwicklung unmittelbar beeinflussen.<sup>12</sup>

Um bisherige Rollenverständnisse und daraus resultierende geschlechtsspezifische Klischees aufzubrechen, sind alle gefordert: die Politik, die Unternehmen und die Gesellschaft. Sie müssen ihren Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen leisten.

**Thomas Müller, M.A.**, ist Leiter der Personalberatung conQuaesso® bei der contec GmbH und externer Promovend an der Universität Duisburg-Essen. Der Diplom Sozialwirt (B.A.) begleitete zahlreiche Projekte im Personalbereich und ist Autor zahlreicher Fachpublikationen, Studien und Arbeitshilfen sowie Vorstandsmitglied der Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Gesundheit und Soziales AHPGS e. V.

**Jana Stahlschmidt** ist Personalberaterin bei conQuaesso®. Die Soziologin mit der Vertiefungsrichtung Arbeit, Beruf und Organisation unterstützt Unternehmen bei der Gewinnung von qualifizierten Fach- und Führungskräften im Bereich der Gesundheits- und Sozialbranche. Sie ist Autorin und Co-Autorin bei verschiedenen Fachpublikationen u. a. zum Themenschwerpunkt Personalentwicklung sowie Nutzung von web2.0-Instrumenten zur Personalgewinnung und -bindung.

<sup>10</sup> vgl. BMFSFJ Studie von Dr. Carsten Wippermann, 2010. S. 9ff.: Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), Datum der Einsicht: 20.06.2013

<sup>11</sup> vgl. Agentur für Gleichstellung im ESF: <http://www.esf-gleichstellung.de/gendermainstreaming.html>

<sup>12</sup> vgl. EU, 2010, S.36, 37

## Aus der Praxis:

# Organisationen geschlechtergerecht modernisieren

### Projekt

FIF – Frauen in Führungspositionen gewinnen, ihre Fähigkeiten ausbauen und Perspektiven schaffen

### Laufzeit

01.11.2011 – 31.10.2014

### Region

bundesweit

### Arbeitsfeld

Kinder- und Jugendhilfe

### Kontakt

CJD Waren (Müritz)  
Anna Güthler  
Otto-Intze-Straße 01  
17192 Waren (Müritz)

### Telefon:

039961 / 5720916

### E-Mail:

cjdwaren.fif.guethler@

gmx.de

### Website:

www.cjd-waren.de

Wenn der zunehmende Fach- und Führungskräftemangel mit der Abwanderung von Frauen aus dem ländlichen Raum zusammenfällt, bedeutet dies eine besondere Herausforderung für strukturschwache Gebiete.

Deshalb gilt es Anreize zu schaffen, die den Wegzug qualifizierter Frauen stoppen. Als bundesweit agierender Träger mit einem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter will das Christliche Jugenddorfwerk Deutschland e. V. (CJD) Waren Geschäfts- und Einrichtungsleitungen für die unternehmerische Relevanz der Förderung von Frauen in Führungspositionen sensibilisieren.

Eine Bedarfs- und Genderanalyse durch Personaldatenerhebungen, Mitarbeitendenbefragungen und qualitative Interviews in den beteiligten Einrichtungen leitet einen umfassenden Organisationsentwicklungsprozess ein. Ziel ist es, die strukturellen Rahmenbedingungen für Frauen mit Interesse an Leitungsverantwortung im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. Im Rahmen von Inhouse-Beratungen wird dann ein Handlungskonzept zur Einführung einer geschlechtergerechten Personalentwicklung erstellt. Relevante Themenfelder sind hier beispielsweise die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Erhöhung der Gleichstellungskompetenz der Mitarbeitenden.

Parallel nehmen 75 Teamleiterinnen und weibliche Nachwuchsführungskräfte aus 15 Einrichtungen des CJD deutschlandweit sowie aus zehn weiteren gemeinnützigen Organisationen Mecklenburg-Vorpommerns an einem modularen Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte teil. In vier Präsenz- und drei Online-Lernmodulen werden sie unter anderem in den Themenfeldern Führung, Persönlichkeits- und Rollenverständnis, Kommunikation, Betriebswirtschaft und Marketing geschult.

### Handlungsstrategien:

- Bedarfs- und Genderanalyse in zehn Einrichtungen

- Durchführung einer umfassenden Organisationsberatung der Leitungsebene und Personalverantwortlichen zum Thema Chancengleichheit und gemeinsame Formulierung von Handlungszielen
- Qualifizierung von 75 Mitarbeiterinnen zu Führungskräften (Kombination von Präsenzphasen und Online-Lernmodulen)

### Empfehlungen:

- Bei Organisationsberatungsprozessen ist es besonders wichtig, Einrichtungsleitungen Frauenförderung als Strategie eines modernen Personalmanagements zu verdeutlichen.
- Im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen sollten immer die unternehmensspezifischen Strukturen bearbeitet werden. Um dies zu gewährleisten, bieten sich Befragungen von Leitungs- und Personalverantwortlichen zur individuellen Unternehmensstruktur und die Erhebung von Personaldaten an.
- Die Ergebnisse der Genderanalyse müssen mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen diskutiert werden, damit im Anschluss gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen festgelegt werden können.

*„Trotz anfänglicher Skepsis konnten wir dank einer umfangreichen Informationskampagne viele Einrichtungsleitungen für das Thema ‚Frauenförderung‘ gewinnen.“*

Anna Güthler, Projektleiterin

Aus der Praxis:

# Begleitet Führungsverantwortung übernehmen

Das Aufgabengebiet einer Leitungskraft in Kindergärten erfordert vielseitige Management- und Führungskompetenzen – die pädagogische Fachausbildung von Erzieherinnen deckt dies nicht ab.

Frauen berufliche Aufstiegschancen aufzeigen und sie auf diesen Karriereschritt systematisch vorbereiten – das ist das Ziel des „rückenwind“-Projekts von Fröbel e. V. Die Fröbel-Gruppe betreibt als Träger der Kinder- und Jugendhilfe 120 Kindertageseinrichtungen, in denen rund 12.000 Kinder von ca. 2.000 Mitarbeiter/innen betreut werden. Das 18-monatige Traineeprogramm für Leitungskräfte richtet sich an Erzieherinnen und stellvertretende Leitungskräfte und bereitet diese intensiv auf die Übernahme einer Leitungsfunktion vor. Inhalte der Qualifikation, die sich in Theorie- und Praxisphasen unterteilt, sind neben den Themen betriebswirtschaftliche Grundlagen, Gestaltung von Unternehmenskooperationen und Qualitätsmanagement auch Personalführung und Personalentwicklung.

Wesentlicher Bestandteil des Traineeprogramms ist ein Mentorinnenprogramm. Dabei bekommt jeder Trainee eine Mentorin zur Seite gestellt, die sie insbesondere während der Praxisphasen begleitet. In den zwei Praxisphasen von je acht Monaten berät und unterstützt die Mentorin, stellt Ausbildungsaufgaben, überträgt probeweise Leitungsaufgaben und führt regelmäßige Feedbackgespräche. Durch die Kombination des Traineeprogramms mit einem Mentorinnenprogramm wird dem Trainee nicht nur Fachwissen vermittelt: Die Nachwuchsführungskraft profitiert zusätzlich vom umfangreichen Erfahrungswissen der Mentorin. Das Ergebnis ist eine intensive und eng begleitete Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsverantwortung.

#### Handlungsstrategien:

- Entwicklung eines Trainee- und Mentorinnenprogramms für Nachwuchsführungskräfte von Kindertageseinrichtungen

- Akquise der Teilnehmerinnen mit Hilfe eines Assessment Centers
- Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen mit allen Teilnehmerinnen mit dem Ziel, berufliche Aufstiegschancen aufzuzeigen
- 18-monatige Qualifizierung im Rahmen eines Traineeprogramms (sechs Seminare à 25 Tage)
- Teilnahme aller Trainees an einem Mentorinnenprogramm

#### Empfehlungen:

- Die Fortbildungseinheiten müssen sich an den vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmerinnen orientieren. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Anknüpfen an die Biografien der Teilnehmenden, an die Bedürfnisse der pädagogischen Fachkräfte und an die bestehenden formalen Berufsqualifikationen.
- Für die Begleitung der Trainees durch Mentorinnen ist es wichtig, dass bereits vorab die Häufigkeit der Treffen und der zeitliche Umfang festgelegt werden.

*„Das Konzept verzahnt ganz bewusst Theorie und Praxis. Wir wollen mit dieser arbeitsnahen Qualifizierung allgemein die Management- und Führungskompetenzen in der Sozialwirtschaft fördern.“*

Pia Schnadt, Projektleiterin

#### Projekt

Traineeprogramm für Führungskräfte in Kindergärten und Trägerorganisationen

#### Laufzeit

01.07.2010 – 31.12.2012

#### Region

Berlin

#### Arbeitsfeld

Kindertagesstätten

#### Kontakt

Fröbel e. V.  
Pia Schnadt  
Alexanderstraße 9  
10178 Berlin

#### Telefon:

030 / 212 35 206

#### E-Mail:

schnadt@froebel-gruppe.de

#### Website:

www.froebel-gruppe.de

## Aus der Praxis:

# Netzwerke zur Aufstiegsförderung

### Projekt

Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas

### Laufzeit

01.07.2012 – 31.12.2014

### Region

bundesweit

### Arbeitsfeld

übergreifend

### Kontakt

Deutscher Caritasverband e. V.

Dr. Barbara Schramkowski  
Karlststraße 40  
79104 Freiburg

Telefon:  
0761 / 200 560

E-Mail:  
barbara.schramkowski@caritas.de

Website:  
www.caritas.de/frauen\_in\_fuehrung

**Berufliche Netzwerke als Kontaktbörse und Austauschplattform fördern Aufstiegschancen. Bisher jedoch vor allem die von Männern. Denn deren Netzwerke funktionieren gut.**

Hier setzt das Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen“ der Caritas an. Das Projekt initiiert die Netzwerkbildung zwischen derzeitigen und potenziellen, weiblichen Führungskräften in der Caritas. Die entstehenden Netzwerke dienen dem Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer und sollen zum einen Frauen in ihren Führungspositionen nachhaltig stärken und zum anderen potenzielle Führungskräfte bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen. Übergeordnetes Ziel ist es, Voraussetzungen für die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Caritas zu schaffen.

Zu Projektbeginn wird eine wissenschaftliche Untersuchung zu den Ursachen des geringen Anteils von Frauen in Führungspositionen durchgeführt. Auf Basis der Ursachenuntersuchung folgt die Benennung organisatorischer und unternehmenskultureller Voraussetzungen für eine Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. Diese Voraussetzungen werden an fünf Pilotstandorten exemplarisch erprobt und die Ergebnisse und Schlussfolgerungen in Form eines Praxisleitfadens veröffentlicht.

### Handlungsstrategien:

- Durchführung der Studie „Frauen in Führungspositionen bei der Caritas – Erfolge und Herausforderungen“ zur Ermittlung der Ursachen für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen
- Initiierung und Etablierung eines Austauschforums für weibliche Führungskräfte
- Aufbau eines Mentoring-Programms
- Begleitung von fünf Pilotstandorten, in denen Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung erprobt werden

- Veröffentlichung der Ergebnisse in einem Praxisleitfaden und Durchführung einer Abschlusskonferenz

### Empfehlungen:

- Formen von Austausch und Vernetzung sollten sich an den Bedürfnissen und Themen der Zielgruppe orientieren. Planung, Ablauf oder Turnus von Vernetzungskonzepten (Austauschforen, Netzwerktreffen etc.) sollten deshalb gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt werden.
- Die Projektumsetzung an fünf verschiedenen Standorten ermöglicht einen repräsentativen Querschnitt an Erfahrungen und Erkenntnissen sowie sinnvollen Maßnahmen zur Veränderung von Unternehmensstrukturen. Diese lassen sich so leichter auf unterschiedliche sozialwirtschaftliche Einrichtungen und Dienste übertragen.
- Um einen Wandel hin zu einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur zu fördern und bestehende Rollen- und Karrieremuster zu hinterfragen, muss die Leitungsebene der jeweiligen Unternehmen eng in den Prozess der Struktur- und Unternehmenskulturveränderungen eingebunden werden.

*„Ziel ist eine ausgewogene Mischung beider Geschlechter auf den Führungsebenen, was die Unternehmenskultur positiv verändern wird.“*

Dr. Barbara Schramkowski, Projektleiterin





Aus der Praxis:

# Weitere Ansätze

Im Programm „rückenwind“ beschäftigen sich viele weitere Projekte mit dem Thema Frauen in Führungspositionen. Im Folgenden haben wir einige interessante Herangehensweisen für Sie zusammengestellt. Auf der Website der ESF-Regiestelle finden Sie weiterführende Informationen über die Projekte und aktuelle Entwicklungen im Programm „rückenwind“: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

## Projekt

Frauen on Top

## Kontakt

Deutsche Angestellten-Akademie GmbH  
Marion Haake  
[marion.haake@daa.de](mailto:marion.haake@daa.de)

## Führungskompetenz ausbauen

Das Projekt richtet sich an weibliche Führungskräfte und potenzielle Führungskräfte in katholischen Kindertageseinrichtungen der Diözese Hildesheim. Angeboten werden einrichtungübergreifend Qualifizierungen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Instrumente der Personalentwicklung, Teamentwicklung und weiteren. Die Themenauswahl basiert auf einer umfassenden Bedarfsanalyse und befähigt die Teilnehmerinnen, den sich verändernden Anforderungen an die Leitung einer Kindertagesstätte gerecht zu werden.

Weitere Informationen: [www.daa-nienburg.de](http://www.daa-nienburg.de)

## Projekt

Lernnetzwerk „Personalbindungskonzepte in der stationären Altenpflege“

## Kontakt

AWO Bezirksverband Oberbayern e.V.  
Mirjam Diez  
[mirjam.diez@awo-obb.de](mailto:mirjam.diez@awo-obb.de)

## Familienfreundliche Strukturen schaffen

Als Teil eines AWO-Verbundprojekts im Bereich der Altenhilfe erprobt der Bezirksverband Oberbayern Konzepte für eine familienbewusste Führungskultur und verschiedene Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Weiter wird gemeinsam mit den Einrichtungen und Diensten ein Leitfaden zur familienbewussten Dienstplangestaltung erarbeitet. Ziel ist es, Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen und auch Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen.

Weitere Informationen: [www.awo-informationsservice.org/index.php?id=814](http://www.awo-informationsservice.org/index.php?id=814)

## Projekt

LIFT – Qualifizierung von Frauen in & für Führungspositionen

## Kontakt

Diakonie Mitteldeutschland  
Lysan Escher  
[escher@diakonie-ekm.de](mailto:escher@diakonie-ekm.de)

## Kollegiale Beratung

Neben einer einjährigen, berufsbegleitenden Weiterbildung für derzeitige und zukünftige Führungskräfte in allen Arbeitsfeldern der Diakonie setzt das Projekt seinen Schwerpunkt auf kollegiale Beratung und Netzwerkbildung. Im Rahmen von Interventionsgruppen schließen sich vier bis fünf Personen in einer regionalen oder berufsfeldbezogenen Gruppe zusammen und beraten sich gegenseitig bei der Erfüllung von konkreten, aktuellen Führungsaufgaben.

Weitere Informationen: [www.diakonie-mitteldeutschland.de](http://www.diakonie-mitteldeutschland.de)

# Mehr zum Thema

## **Definitionen, Daten, Fakten**

Die Agentur für Gleichstellung im ESF wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales eingerichtet, um die Implementierung von Gender Mainstreaming im ESF-Bundesprogramm zu begleiten. Auf der Website der Agentur finden Sie Definitionen, Studien, Instrumente sowie Praxistipps rund um das Thema Gleichstellung von Männern und Frauen.

Weitere Informationen: [www.esf-gleichstellung.de](http://www.esf-gleichstellung.de)

## **Familienfreundliche Personalpolitik**

Die berufundfamilie gGmbH der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung präsentiert Best-Practice Beispiele für familienfreundliche Unternehmen und bietet Unternehmen im Rahmen eines Audits Lösungsvorschläge für die Einführung einer Personalpolitik, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert. Unter der Rubrik Veröffentlichungen finden sich außerdem zahlreiche, themenbezogene Publikationen, unter anderem das Papier „Vereinbarkeit für Führungskräfte“ sowie der Leitfaden „Familienorientierte Personalpolitik“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Weitere Informationen: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

## **Übersicht Netzwerke**

Auf der Website des Karrieremagazins „Business Ladies“ findet sich eine Übersicht mit Netzwerken, Verbänden und Initiativen, die sich der Thematik Frauen und Karriere widmen. Darüber hinaus stehen aktuelle Artikel zu Themen wie Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern, Karrieretipps oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung.

Weitere Informationen: [www.businessladies.de/service/frauen-netzwerke-initiativen/](http://www.businessladies.de/service/frauen-netzwerke-initiativen/)

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW)  
ESF-Regiestelle  
Oranienburger Straße 13–14  
10178 Berlin

Telefon: 030 / 240 89 116  
E-Mail: [regiestelle@bag-wohlfahrt.de](mailto:regiestelle@bag-wohlfahrt.de)  
Website: [www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)

Konzeption und Redaktion: ESF-Regiestelle  
Gestaltung: Mira Mattmüller, Rosendahl Berlin CCD  
Fotos:  
Holger Groß, BAGFW (Seite 1, Seite 9),  
Doc RABE Media, fotolia.de (Seite 5)

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

---

[www.bagfw-esf.de](http://www.bagfw-esf.de)