

## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

### **Vorbemerkungen**

Ein Thema tritt an die Öffentlichkeit: Die Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel. In den letzten Monaten gab es mehrfach Gelegenheit, mit dieser Thematik bekannt zu werden und sich darüber zu informieren: in der Monatszeitschrift der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel DER RING erschienen dazu Artikel, und an verschiedenen Stellen begegneten einem gelbe Plakate mit schmissigen oder auch provozierenden und nachdenklich stimmenden Aussprüchen, Fakten oder Slogans. Es wird sehr unterschiedlich gewesen sein, wer was und wie viel – möglicherweise auch in Gesprächen – von all dem wahrgenommen hat. Im Folgenden wird das Umfeld des Themas erkundet und umfassend präsentiert.

Mit der vorliegenden Broschüre werden Projektergebnisse veröffentlicht. Sie wurde im Auftrag des Vorstandes verfasst und ist Bestandteil der beschlossenen Maßnahmen zur ‚Beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel‘, die bereits zusammen mit dem Leitbild als wesentliche Ergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden sind. An dieser Stelle sollen die Hintergründe und Zusammenhänge der vielfältigen und umfangreichen Themenstellungen im Projekt sichtbar gemacht werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben unter großem Zeitdruck ein sehr vielschichtiges Thema bearbeitet. Die Ergebnisse resultieren aus ihrer Fachlichkeit, ihrem beharrlichen Interesse an der Sache und ihrem großen Engagement.

Meine Aufgabe als außenstehende Autorin war, dem Arbeitsprozess nachzuspüren, das Projekt zu befragen und nachzuvollziehen, um es hier plausibel zu entfalten.

Ich wünsche mir, dass es gelingt, über die Informationen hinaus für das Thema zu werben. So wäre eine gute Voraussetzung dafür geschaffen, die Frage der beruflichen Gleichstellung in den v. Bodelschwingschen Anstalten wirksam und lebendig zu halten.

*Dr. Anne Kitsch*

Bielefeld, im Juni 2001

## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

### **Einleitung**

Zu Beginn steht eine Erfolgsmeldung:

Am 27. Februar 2001 hat der Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel einen vielfältigen und vielversprechenden Maßnahmenkatalog zur beruflichen Gleichstellung beschlossen, der inzwischen schon vielen bekannt sein dürfte – von beeindruckenden Ergebnissen ist die Rede. (DER RING, 4/2001, S. 12) Wie kam es dazu?

Die Frage nach der beruflichen Situation von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten trifft auf kein unbestelltes Feld. Es gibt bereits eine Dienstvereinbarung ‚Familie und Beruf‘ von 1987, die 1998 fortgeschrieben wurde. Anfang der 90er Jahre existierten in Bethel die so genannten ‚Frauenforen‘, die der Frage nachgingen, wie die Situation für weibliche Arbeitskräfte in diesem Unternehmen aussieht. Themen wie ‚Rollenklischees‘, ‚Mütterarbeitsplätze‘, ‚Kinderbetreuung‘, ‚Berufliche Chancen für Frauen‘ und ‚Karriereplanung‘ fanden eine breite Diskussion, der in den folgenden Jahren auch Konsequenzen folgten.<sup>1</sup>

Die Initiatorin und Impulsgeberin für das Projekt, um das es hier geht, war die Frauenkonferenz, die sich 1994 konstituierte und von Schwester Rosemarie Hopp geleitet wurde. Dieses Gremium entwickelte im Laufe der Zeit Fragestellungen und wichtige Ziele für die berufliche Gleichstellung, mit denen es sich umfassenden Aufgabenbereichen gegenüber sah. So stellte es den Antrag auf Anerkennung des Gleichstellungsgesetzes der Ev. Kirche von Westfalen (Inkrafttreten 1. Januar 1997). Der Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel übernahm das Gesetz jedoch nicht, sondern verwies darauf, das Thema projektbezogen zu bearbeiten. Im Vorstandsbeschluss vom 2. Februar 1999 heißt es:

Der Vorstand ist mit der Frauenkonferenz der Auffassung, dass die Förderung von Frauen durch Gleichstellung im Berufsleben weiter verstärkt werden muss. [...] Nach wie vor unterrepräsentiert sind jedoch Frauen noch in den oberen Leitungsebenen. Die personalpolitischen Bemühungen müssen deshalb gezielt zur Förderung der Beteiligung von Frauen in den so genannten ‚strategischen Gremien‘ verstärkt werden.

Das Ziel ist nach Auffassung des Vorstandes nicht durch gesetzliche Regelungen, die aus dem Grundgedanken des öffentlichen Dienstes übernommen sind, zu erreichen, sondern durch gezielte Projekte und Angebote, wie sie andere Dienstleistungsunternehmen zum Teil erproben. Der Vorstand bittet deshalb die Frauenkonferenz, in Zusammenarbeit mit der neu gebildeten Personal- und Bildungskonferenz Projektvorschläge vorzulegen, durch die der spezifischen Situation von Frauen in den vBA Bethel Rechnung getragen wird.

Vor diesem Hintergrund entwickelte die Frauenkonferenz unterstützt durch die Abteilung Projekte im ersten Halbjahr 1999 den Projektauftrag, der am 3. August 1999 durch den Vorstand bestätigt wurde.

Am 14. September konnte das Projekt-Team seine Arbeit aufnehmen. Der erste Schritt bestand darin, eine Arbeitsgrundlage, das Projekt-Handbuch, zu erstellen, in dem entscheidende Ziele und Aufgaben festgelegt wurden. In einem Projektauftrag liegen Grenzen und Spielräume. Um diese auszuloten, war es besonders in der ersten Arbeitsphase wichtig, vorzufühlen, was machbar ist, zu fragen, wie und mit welchen Schwerpunkten der Auftrag ausgestaltet und umgesetzt werden kann. Weil die Themenstellungen der beruflichen Gleichstellung sehr weitreichend sind, wurde methodisch im Sinne des Projektmanagements gearbeitet. Das bedeutet, das Erarbeitete immer wieder mit der kontrollierenden Instanz, dem Projektsteuerungsgremium, abzustimmen. Diese Rückkopplung ist Bestandteil des Projektmanagements, durch die das Projekt bis zum Schluss ein dynamischer Prozess war.

Die Arbeit orientierte sich inhaltlich an den Themenkomplexen des Kirchlichen Gleichstellungsgesetzes. Das Betheler Projekt profiliert sich jedoch in der übergreifenden Zielrichtung, ein durchtragendes unternehmenspolitisches Konzept zur Gleichstellung zu entwickeln. Damit stand von Anfang an nicht die Frauenförderung im Mittelpunkt. Die Arbeit und ihre Ergebnisse gründen in der Auffassung, dass berufliche Gleichstellung nicht automatisch Frauenförderung heißen muss und auf diese nicht reduziert werden kann. Mit dem Begriff ‚Frauenförderung‘ verbinde sich, so die Projektleitung, allzu schnell die Vorstellung eines defizitären Denkens, d.h. die Auffassung, dass es Frauen an etwas ermangele. Das Projekt habe sich vielmehr zur Aufgabe gemacht, bei den vorhandenen Kompetenzen anzusetzen und zu fragen, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Frauen und Männer in gleicher Weise ihre Fähigkeiten einbringen können. In diesem umfassenden Konzept ist die Förderung dann ein Teil.

Zwei Ansätze kristallisieren sich schon im Vorfeld des Projektauftrags heraus: die Analyse der Beschäftigtenstruktur und die Untersuchung der wahrgenommenen Anforderungen und Wünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Fakten sollten einerseits dem Thema eine „sachliche, nachvollziehbare Grundlage“ geben, und gleichzeitig wollten die Projektmitglieder „hinter diese objektivierbare Fassade“ sehen, den Haltungen, Einstellungen und dem subjektiven Erleben auf die Spur kommen und die „gelebte Wirklichkeit“ erfassen.

Besonders eine diakonische Institution wie die v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel lebt von Menschen, die gleichberechtigt arbeiten. „Das soziale Verhalten muss wertgeschätzt und ausgebildet werden“, so der Anstaltsleiter Pastor Friedrich Schophaus. „Dazu bedarf es der Übungsfelder, im Kindergarten angefangen, in den Schulen, an Fachhochschulen und Universitäten, in Bildungseinrichtungen. Dazu bedarf es der Weiterbildung in beruflichen Situationen. Dazu bedarf es der Gleichstellung von Männern und Frauen. Denn das Profil der Diakonie wird bestimmt durch Begegnungen und Beziehungen und darin durch Kooperation und Kommunikation.“ (DER RING, 5/2001, S. 4)

Das Thema ‚Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern‘ ist so formuliert, dass es um beide Geschlechter geht, denn die Veränderungen können nur dauerhaft Raum greifen und Wirklichkeit werden, wenn sie allen bewusst sind und alle miteinbeziehen. Das ist die Idee des Gender Mainstreaming, die dem Projekt zu Grunde liegt und darum im folgenden Kapitel kurz erläutert wird.

## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

### **Gender Mainstreaming**


Gleichstellungspolitik innerhalb eines Unternehmens bedeutet vor allem, auf der Ebene von Grundhaltungen, Normen und Werten sowie überlieferten Rollenverständnissen anzusetzen. Die Veränderungen innerhalb eines Unternehmens müssen sich auf allen hierarchischen Ebenen und in jedem Arbeitsfeld gleichermaßen vollziehen. Ein solcher Prozess ist umfassend und dynamisch und – im Gegensatz zum Projekt – zu keinem Zeitpunkt beendet. Das setzt ein hohes Maß an fortdauernder Reflexion voraus. Um die Grundlagen, die einen solchen Prozess kennzeichnen, begrifflich fassen zu können, wurde in den letzten Jahren in der Literatur der Begriff *Gender Mainstreaming* eingeführt.

Dies ist ein Verfahren, das die Bedeutung der Geschlechterverhältnisse in den Vordergrund stellt. Für den Begriff *Gender* gibt es keine hinreichende deutsche Übersetzung, weil die deutsche Sprache, im Gegensatz zur englischen, nicht zwischen dem biologischem Geschlecht (*sex*) und dem kulturellen und sozialen Geschlecht (*gender*) unterscheidet. Der Begriff *Gender* geht davon aus, dass Geschlechterrollen gesellschaftlich und kulturell geprägt und damit prinzipiell wandelbar und offen sind. Er bezeichnet geschlechtsspezifische soziale Rollenmuster, die in ihren Bedingungen, ihrer Darstellung und Ausprägung erfasst werden können.

Der *Mainstream* ist ein sprachliches Bild für Meinungen, Denkweisen und Werte, die aktuell den „Ton angeben“, die sich in der „Hauptströmung“ treffen. Der *Mainstream* lebt von Akteuren, die ein Thema vorherrschend bewegen. *Mainstreaming* meint den Vollzug, sich an die wesentlichen und allgemein anerkannten Prinzipien – in diesem Fall den Gender-Gedanken – zu halten. Denn wenn die Geschlechterrollen sozial und kulturell geprägt und damit wandelbar sind, können gleiche berufliche Chancen für Frauen und Männer grundsätzlich erreicht werden. Um das zu verwirklichen, müssen die bestehenden Strukturen immer wieder einem prüfenden Blick unterzogen werden. Jeder kennt diese Vorgehensweise bei der Frage nach der Wirtschaftlichkeit – ein Kriterium, nach dem sich alle grundlegenden Entscheidungen in Unternehmen richten. Im Verfahren des *Gender Mainstreaming* nehmen alle Entscheidungsprozesse die Geschlechterfrage mit auf, die auf diese Weise zum wesentlichen Element des Denkens, Entscheidens und Handelns aller Beteiligten wird und alle Bereiche eines Unternehmens durchdringt. So kann sich eine „Kultur“ entwickeln, in der das gleichwertige Verhältnis der Geschlechter angestrebt und gepflegt wird. Eine solche Kultur zu erreichen, war das

wesentliche Anliegen des Projektes und ist die Zielrichtung der beschlossenen Maßnahmen. Denn erst, indem die Geschlechterfrage im Berufsleben aus dem individuellen Bereich gelöst und in übergreifende verbindliche Strukturen überführt wird, ist gewährleistet, dass Fragen der Förderung oder Benachteiligung von Frauen und Männern nicht mehr als individuelle Probleme behandelt werden können. Diese anzustrebende Unternehmenskultur ist eine Frage gegenseitiger Wahrnehmung und Akzeptanz und richtet sich an alle.

Gender Mainstreaming hat man sich auch als eine Haltung vorzustellen, die jedoch keine inhaltliche Richtung vorgibt und einer Institution keine politischen Ausrichtungen bietet. Konkrete Formulierungen zur Geschlechterpolitik müssen in jedem Fall hinzukommen. Die Idee des Gender Mainstreaming spiegelt sich im ‚Leitbild für das Arbeiten von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel‘ wieder, das diese grundsätzlichen Denkrichtungen vorgibt.



**Gender = soziale und kulturelle Geschlechtsrolle**

# Wie Gender in den ...

In Gremien und Projekten der Ebenen A und B werden „Anwältinnen“ für das Thema alle Entscheidungen daraufhin überprüfen, ob sie die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern fördern oder behindern.

aus:  
Maßnahmen des Projektes zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel

**Mainstream = Hauptströmung**

# ... Betheler Mainstream kommt

Bethel 

## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

### **Das Leitbild für das Arbeiten von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

Um ein Ziel, wie die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu erreichen, braucht man eine Vorstellung, wie es sein könnte. Man benötigt eine Bestandsaufnahme darüber, wie die Gegebenheiten sind und entwickelt daraus Maßnahmenvorschläge. Das Leitbild, die Ist-Analyse und die daraus folgenden Maßnahmen sind somit eng miteinander verknüpft. Diese drei gewichtigen Komplexe hängen zusammen wie ein großes Wegenetz an Möglichkeiten, Methoden, Grundlagen und Richtungen. Trotz aller Vorgaben war das Projekt eine Suche – manche Wege mussten in der Untersuchung abgebrochen werden, neue Perspektiven taten sich auf, und wieder andere führten konsequent weiter bis zur einer beschlossenen Maßnahme.

Ein Leitbild lenkt den Blick nach vorne und entwirft ein Bild, wie das Ergebnis am Ende eines langen Prozesses aussehen könnte. Als Ausgangsbasis und erster Orientierungsrahmen formuliert es keine Umsetzungsstrategien, sondern ist eine Vision. Das Leitbild umreißt Ziele, die sich in etlichen Bereichen der Ist-Analyse und den Maßnahmen wiederfinden.

Das vorliegende Leitbild der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel kam über einen umfassenden Diskussionsprozess zustande. Um Leitsätze zu finden, wurden zunächst bestehende Dienstvereinbarungen und Grundlagenpapiere der Institution gesichtet. Diese Recherchen gaben der anfänglichen Arbeit Impulse für Fragestellungen und Themen und waren zugleich Methode, nämlich schon Bestehendes für die Ziele und Maßnahmen zu nutzen und im Sinne des Themas weiterzuentwickeln.

Drei Entwürfe zum Leitbild spiegeln die Entwicklung. Der erste Entwurf wurde breit diskutiert. Die Resonanzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf waren vielfältig und aussagekräftig. Die Äußerungen stellen das Leitbild in Frage und geben grundsätzliche Anfragen zum gesamten Thema wieder. So tauchte die Frage nach dem Sinn und Zweck auf („Wozu ein Leitbild?“), nach den Verantwortlichen („Wer ist Wir?“) und nach denen, die ein Interesse an der Umsetzung der Leitziele haben und sich darum kümmern. Geäußert wurde der kritische Einwand, dass nicht nur die „Förderung von Leitungsverantwortung“ wichtig sei.

Auf die bestehenden Arbeitsbedingungen wurde hingewiesen („In der Arbeitsrealität spielt dieses Thema keine Rolle“), besonders auf das große Thema der Umstrukturierungen in Bethel („Wer sind die Gewinner, wer die Verlierer?“). Kritisiert wurde, dass das Leitbild einen zu allgemeinen Charakter habe, weshalb es eine breite Zustimmung finden könne, jedoch die Gefahr der Unverbindlichkeit in sich trage und möglicherweise keine Konsequenzen zeitige. Und es wurde darauf hingewiesen, dass ein Leitbild nur „ein Teil der Wegstrecke“ sei.

Dies ist nur ein kleiner Auszug an repräsentativen Fragen und Hinweisen, die das Leitbild ausgelöst hat. Vergleicht man die verschiedenen Fassungen (Februar 2000, August 2000 und Februar 2001), wird erkennbar, dass nicht zuletzt auf Grund dieser Rückmeldungen einige Formulierungen verändert, Aussagen konkretisiert, Inhalte entfernt und dafür andere gesetzt wurden.

Unternehmensleitsätze sind in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel nichts Neues, sondern an vielen Stellen richtungweisend vorgegeben, beispielsweise die Grundsätze für das Leben und Arbeiten, Qualitätsgrundsätze, Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung oder das Pflegeleitbild.

Die Prämisse ist eine Art Grundlagenphilosophie der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel: „Jeder ist eine einmalige, von Gott geschaffene und geliebte Persönlichkeit; darum stärken wir im Umgang miteinander die Eigenverantwortung und das Selbstvertrauen des einzelnen.“ Diese Anerkennung des einzelnen Menschen ist zugleich die Anerkennung der Verschiedenartigkeit, für deren Entfaltung alle im Umgang miteinander verantwortlich sind.

Die folgenden elf Sätze leiten sich daraus ab: Bei der Gleichstellung geht es um eine Aufgabe gegenseitiger Wahrnehmung, Akzeptanz und Kommunikation. Eine Aufgabe, welche die Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bejaht, die Förderung und Entdeckung von Fähigkeiten, Chancengleichheit und Gerechtigkeit in der Entlohnung zum Ziel erklärt und speziell die Verbindung ‚Familie und Beruf‘ im Blick hat.

„Wir“ – das ist der Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel. Verantwortlich für die Umsetzung des Leitbildes sind vor allem die Führungskräfte, aber darüber hinaus ist es die Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Leitbild formuliert eine Unternehmenskultur der Vielfältigkeit, in der beide Geschlechter Fähigkeiten zur Geltung bringen und die beruflichen Gestaltungsspielräume entdecken und realisieren können. Das Leitbild setzt auf eine Wahrnehmungskultur, in der Begabungen bemerkt und unterstützt werden.



## **Leitbild für das Arbeiten von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

„Jeder ist eine einmalige, von Gott geschaffene und geliebte Persönlichkeit; darum stärken wir im Umgang miteinander die Eigenverantwortung und das Selbstvertrauen des einzelnen.“  
(Grundsätze für das Leben und Arbeiten in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel, März 1988, S. 7)

- 1. Gleichstellungspolitik ist eine Aufgabe der Führungskräfte auf allen Ebenen.**
- 2. Wir setzen Frauen und Männer entsprechend ihren Fähigkeiten und Eignungen ein.**
- 3. In unseren Arbeitsfeldern werden Frauen und Männer beruflich gleichgestellt und begegnen einander mit Wertschätzung.**
- 4. In allen Tätigkeiten, Arbeitsfeldern und Funktionsebenen haben Frauen und Männer gleiche Chancen.**
- 5. Wir setzen Frauen und Männer in gleichem Maße und auf allen Ebenen in strategischen Stellen und für Leitungsaufgaben ein.**
- 6. Wir unterstützen Frauen und Männer gleichermaßen in ihren beruflichen Entwicklungen und bereiten sie auf zukünftige neue Aufgaben und Funktionen vor.**
- 7. Wir ermutigen Frauen und Männer, sich für sie neue Berufsbilder, Arbeitsfelder und Funktionen zu erschließen.**
- 8. Wir stellen sicher, dass bei der Entwicklung von Entlohnungssystemen Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit gleich bezahlt werden.**
- 9. Neben den beruflichen und fachlichen Qualifikationen schätzen wir die im privaten und familiären Umfeld erworbenen persönlichen Kompetenzen der bei uns beschäftigten Frauen und Männer.**
- 10. Familie und Beruf sollen für Frauen und Männer vereinbar sein. Wir schaffen Rahmenbedingungen, die Frauen und Männern eine partnerschaftliche Teilung von Familien- und Erwerbsarbeit ermöglichen.**
- 11. Unsere Einstellung zur Gleichstellung von Frauen und Männern drücken wir sprachlich aus.**

Wir setzen dieses Leitbild in Grundsatz- und Strategiepapieren, Dienstvereinbarungen, Arbeitszeit- und Organisationsmodellen, Anforderungsprofilen etc. um. Wir überprüfen die Umsetzung der Leitziele und aktualisieren sie in festgelegten Abständen.

Dieses Leitbild wurde vom Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel am 27. Februar 2001 beschlossen.

## Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern In den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel



### Die Ist-Analyse

Bethel ist keine Insel. Die Analysen zur Beschäftigtenstruktur spiegeln die allgemeinen gesellschaftlichen Verhältnisse wieder: Frauen übernehmen nach wie vor die Verantwortung für die Familie, und Frauen sind in Leitungen unterrepräsentiert – nicht aufgrund mangelnder Qualifikationen, sondern weil für sie die Verbindung von Familie und Beruf nicht so leicht machbar ist. Das sind die grundlegenden Ergebnisse der Ist-Analyse, auf die sich zwei Plakattexte beziehen. Auf einem heißt es:

*„Es ist immer noch so:  
Frauen haben die Familie im  
Nacken,  
Männer haben die Familie im  
Rücken.“  
(Renate Künast, ehemalige  
Bundesvorsitzende der Grünen)*



Auf einem anderen Plakat ist unter dem fantasievollen Titel „Damenwahl“ das Ergebnis zu lesen:

*64% der Mitarbeiterschaft von  
Bethel sind Frauen.  
61% der Leitungskräfte sind  
Männer.*

Dass Frauen in Leitungen in der Minderheit sind, begleitete das Projekt von Anfang an. Schon im Vorstandsbeschluss hieß es: „Nach wie vor unterrepräsentiert sind jedoch Frauen noch in den oberen Leitungsebenen.“ Dieser Aspekt beruflicher Gleichstellung war und blieb im Brennpunkt der Fragestellungen und Maßnahmen. Er ist aber nur ein Teil der aufgefächerten und ins Detail gehenden Untersuchung der Beschäftigtenstruktur.

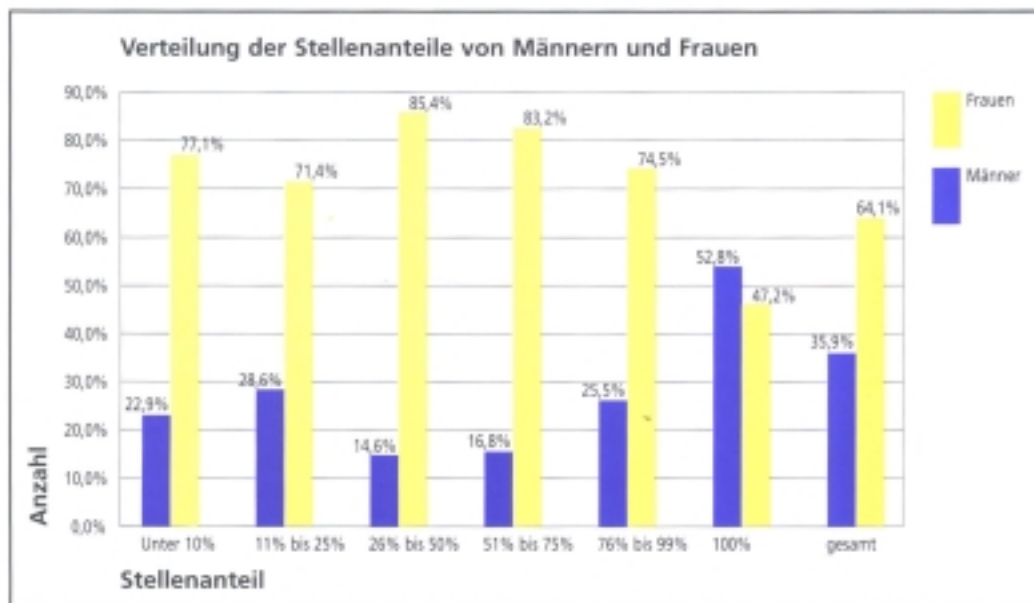
Die zwei Kardinalpunkte ‚Familie‘ und ‚Karriere‘ sind, wie jeder weiß, eng aufeinander bezogen. Die Zuständigkeiten für den familiären Bereich sind noch immer althergebracht verteilt: Männer übernehmen zumeist die ökonomische Verantwortung für die Familie, Frauen deren Betreuung. Dieser Aspekt ist ein heikler Punkt, um nicht zu sagen: ein „Dauerbrenner“, der gerade zurzeit gesellschaftlich und politisch in aller Munde ist. Die Thematik der beruflichen Gleichstellung hat derzeit eine hohe gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Andere große Unternehmen, wie die öffentlichen Verwaltungen, die Deutsche Post oder Daimler Chrysler haben hier bereits entsprechende Standards (z. B. Arbeitszeitkonten oder Mentoring) gesetzt. Die Gesetzesinitiativen der letzten Jahre bringen die Auseinandersetzung mit der Thematik auf politischer Ebene zum Ausdruck: das Bundeserziehungsgeldgesetz (seit 1. Januar 2001 in Kraft), das Gesetz zur Fortentwicklung der Altersteilzeit (Inkrafttreten 20. Dezember 1999), das Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land NRW (vom 20. November 1999), das Bundesgesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001 als Gesetzentwurf eingebracht und noch in Beratung) und das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Inkrafttreten 1. Januar 2001).

Die Ist-Analyse wurde in zwei Arbeitsschritten durchgeführt. Der erste Schritt war eine flächendeckende Beschäftigtenanalyse. Der Datensatz, auf dem diese beruht, entstammt einem Personalwirtschaftssystem (KIDICAP 2000), d.h. dieses System stellt nicht auf alle für den Arbeitgeber potenziell interessanten Personaldaten ab, sondern konzentriert sich auf die abrechnungsrelevanten Informationen. Damit setzte dieser Datensatz der Untersuchung Grenzen. Verlaufsuntersuchungen, wie beispielweise über die berufliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, konnten nicht erstellt werden. In den Datensatz sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Teilbereiche der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel einbezogen, mit Ausnahme der Diakonissen und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Hoffnungstaler Anstalten Lobetal.

Bei dieser Statistik handelt es sich um eine Stichtagserhebung vom 31. Juli 2000, also um eine Momentaufnahme mit folgenden Ergebnissen:

1. Zum Stichtag sind insgesamt 9800 Menschen in den v. Bodenschwingschen Anstalten Bethel beschäftigt, davon 6284 Frauen (64,1%) und 3516 Männer (35,9%).
2. 70,6% der Männer, aber nur 35,4% der beschäftigten Frauen haben eine Vollzeitstelle. Mitarbeiterinnen in den Diensten Pflege/Betreuung, Hauswirtschaft und Verwaltung arbeiten überproportional häufig auf Teilzeitstellen. (siehe Tabellen 1 a und b)

**Tabelle 1a**



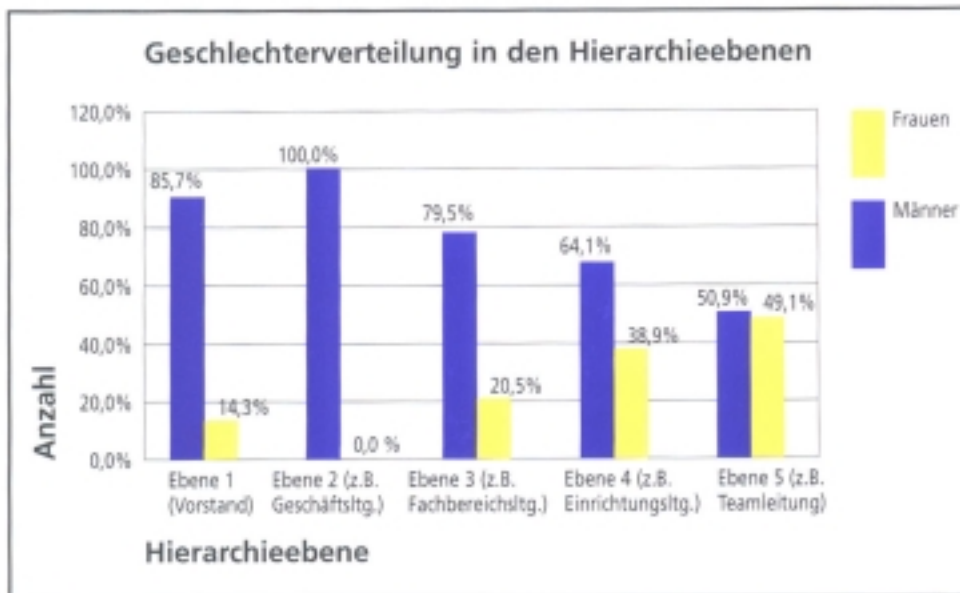
**Tabelle 1b**

MitarbeiterInnen in Teilzeit sind überwiegend in den Diensten Pflege/Betreuung, Hauswirtschaft und in den Nachtwachen anzutreffen.

Diensten	11% bis 25%	26% bis 50%	51% bis 75%	79% bis 99%	100%
00 Ärztlicher Dienst	1	27	11	11	85
01 Pflege/Betreuung	406	472	508	253	915
02 Med.-herap. Dienst	28	88	85	32	213
03 Funktionsdienste	22	94	78	42	123
04/05 Hauswirtschaft	82	273	324	132	228
07 Verwaltung	47	105	97	45	311
08 Sonderdienste	1	11	12	7	46
11 Nachtwache	147	75	53	14	14

3. Von allen 711 Leitungskräften (das entspricht 7,3% aller Beschäftigten) sind 61% Männer und 39% Frauen. Je exponierter die Leitungsebene, desto geringer ist der Anteil der Frauen. Selbst in Abrechnungskreisen mit einem verhältnismäßig hohen Anteil an beschäftigten Frauen, sind Männer häufiger in Leitungsverantwortung (siehe Tabelle 2). Leitungsstellen werden sowohl von Frauen als auch von Männern zum überwiegenden Teil in Vollzeit ausgeübt. Lediglich auf der untersten Hierarchieebene (Teamleitungen) nehmen rund ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Leitung im Rahmen einer Teilzeitstelle wahr.

**Tabelle 2**



4. 21,3% der Beschäftigten sind ohne Ausbildung; hiervon sind 14,9% Frauen und 6,4% Männer. 4,4% der Frauen und 5,8% der Männer haben eine Hochschulausbildung. Von den beschäftigten Frauen mit Hochschulausbildung besetzen jedoch nur sehr wenige Leitungsstellen; bei den vergleichbar qualifizierten Männern haben rund die Hälfte eine Leitungsfunktion.

5. Ein großer Anteil der Beschäftigten ist in den Dienstleistungen Pflege/Betreuung und Förderung (38,3%) und in der Hauswirtschaft/Hausreinigung (12,7%) tätig. Von den 9,7% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltungsbereichen konzentriert sich das Tätigkeitsfeld von JuristInnen und BetriebswirtInnen mit 57% in der Hauptverwaltung. Diese Stellen sind zu 40,7% mit Männern und zu 16,3% mit Frauen besetzt. In diesen als auch in den kaufmännischen Tätigkeitsfeldern wurden in den letzten fünf Jahren überwiegend Männer eingestellt. Frauen wurden bei Neueinstellungen dagegen überproportional häufig in den sozialen Handlungsfeldern berücksichtigt.
6. Zum Stichtag haben insgesamt 6,4% der Beschäftigten Urlaub aus besonderen Gründen (Mutterschutz, Erziehungsurlaub, unbezahlter Urlaub) in Anspruch genommen. Der Anteil von Männern, die davon Gebrauch machen, liegt unter 5%. Beurlaubungen aus familiären Gründen kommen auf den oberen und mittleren Leitungsebenen nicht vor.
7. In den höheren Entgeltgruppen sind Frauen deutlich unterrepräsentiert, und es finden sich nur wenige Beschäftigte mit Teilzeitstellen.

Diese Untersuchung macht ein vielschichtiges Ursachengefüge zugänglich, in dem Arbeitszeit, familienbedingte Urlaube, geschlechtsspezifische Arbeitsfelder, Vergütung und Ausbildung eine Rolle spielen.

Das Verhältnis von insgesamt 65% Frauen und 35% Männern findet sich in den Ausbildungshintergründen und Arbeitsfeldern wieder. Aus der Verteilung des Stellenanteils und der besonderen Beurlaubungen lässt sich schließen, dass es Frauen sind, die häufiger zu Hause bleiben, um Erziehungsurlaub wahrzunehmen, oder sich unbezahlt beurlauben lassen.

Männer scheinen sich häufiger auf ihre berufliche Karriere zu konzentrieren, denn sie sind in Leitungspositionen überproportional vertreten – und zwar auch in den Arbeitsfeldern, die typische „Frauenarbeitsfelder“ sind.

Der Ausbildungsstand bei Frauen ist immer noch geringer als der von Männern. Jedoch kann mangelnde Qualifikation keine Begründung dafür sein, warum Frauen seltener als Männer Leitungsverantwortung wahrnehmen, denn es stehen durchaus Frauen mit entsprechender Ausbildung zur Verfügung.

Der große Anteil von Frauen in Teilzeitstellen könnte darauf hindeuten, dass viele ihre Rolle innerhalb der Familie als „Zuverdienerinnen“ sehen, während Männer offensichtlich häufiger Vollzeit arbeiten und den Hauptanteil zum Familieneinkommen beitragen.

Plakative Aussagen haben die Aufgabe, Fragen nach den Hintergründen aufzuwerfen und zu Nachforschungen anzuregen. Um die Ergebnisse näher zu befragen und zu vertiefen, bildete das Projektteam in einem zweiten Schritt vier themenbezogene Arbeitsgruppen:

- **Personalplanung**
- **Personalentwicklung/Bildungsarbeit**
- **(Lebens-)Arbeitszeitgestaltung**
- **Vergütung**

Die Arbeitsgruppen verfolgten ergänzend zur Auswertung des Datensatzes diese Schwerpunkte im Laufe von vier Monaten weiter. Untersuchungsgegenstände waren Stellenausschreibungen, Stellenprofile, Dienstpläne, Vergütungstabellen, Erfahrungen von Mitarbeitervertretungen, Personalleitungen und besonders von leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Dort, wo es möglich und sinnvoll war, wurden gemeinsame Erhebungsstrategien entwickelt und miteinander abgestimmt, z. B. die Befragung der Personalleitungen zu Fragestellungen aus allen Bereichen. Die Bedingungen der Arbeitsgruppen waren erschwert, weil das Zahlenwerk zur Beschäftigtenstruktur als Ausgangsmaterial noch nicht stimmig vorlag, viele Materialien und Quellen wenig aussagefähig oder interpretierbar waren und für die Mitglieder des Projektteams die Bearbeitung dieser Themenschwerpunkte häufig weit über den vereinbarten Zeitrahmen hinausging. An vielen Stellen musste es darum bei Anhaltspunkten und offenen Fragen bleiben. In der Regel konnte keine Gesamterhebung vorgenommen werden. Positiv wurde vermerkt, dass Informationen bereitwillig zur Verfügung gestellt wurden.

Dieser zweite Teil förderte interessante und wichtige Fragestellungen zu Tage, die kaleidoskopisch Eindrücke und Einstellungen der Projektmitglieder und der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bündeln, für das Thema der beruflichen Gleichstellung sensibilisieren und einen Horizont dafür öffnen. Nicht alles davon lässt sich hier referieren, sondern die Ergebnisse werden zusammenfassend skizziert. Zu Beginn jeder Arbeitsgruppe wurden Hypothesen gebildet, deren Grundlage die Auseinandersetzung mit Literatur zum Thema und die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Mitglieder im Projektteam waren.

Unter dem Schwerpunkt **Personalplanung** wurde die Repräsentanz von Frauen und Männern in den verschiedenen Hierarchiestufen näher untersucht und gefragt, woran es liegt, dass der Anteil der Frauen in den oberen Hierarchiestufen deutlich geringer ausfällt. Ausgegangen wurde von dem Ergebnis, dass es eine Anzahl qualifizierter Frauen auf den unteren Hierarchieebenen gibt, die nicht auf die nächst höheren Ebenen gelangen. Es sollte überprüft werden, ob Frauen durch die Methodik und Prozessgestaltung bei Personalentscheidungen benachteiligt werden, oder sich aufgrund verschiedener Faktoren erst gar nicht für bestimmte Funktionen und exponierte Aufgaben interessieren. Verschiedene Vermutungen kamen ins Gespräch, z. B. ob Frauen vielleicht aus personalplanerischer Sicht weniger in den Blick genommen werden, als ihre männlichen Kollegen oder eventuell Stellen bereits in Vorwegnahme weiterer Planungen eher für Männer zugeschnitten sind, als für Frauen.

Die Arbeitsgruppe wertete interne und externe Stellenausschreibungen und Stellenprofile aus, untersuchte die Auswahl von BewerberInnen und analysierte die Besetzung von Stellen. In Bezug auf externe Stellenausschreibungen wurde davon ausgegangen, dass sie häufig auf einem „Maximalniveau“ bezogen auf die Anforderungen formuliert sind (z. B. es werden „selbstverständlich“ „überdurchschnittliche Qualifikationen“ erwartet). Männer fühlen sich davon angesprochen, Frauen lassen sich hingegen abschrecken.

Die Erfahrung zeigt, dass Frauen sich erst gar nicht bewerben, wenn sie nicht über alle in einer Ausschreibung geforderten Qualifikationen verfügen, im Gegensatz zu Männern, die offenbar wesentlich offensiver mit diesen Defiziten umgehen. Frauen präsentieren ihre Kompetenzen nicht ausreichend, ein Verhalten, das schon im Vorfeld der Bewerbung zu einem Ausschluss führen kann, dann nämlich, wenn Stellenausschreibungen – wie dies bei internen Ausschreibungen beobachtet wurde – einseitig auf bestimmte Qualifikationen hin formuliert sind. Eine systematische, darauf bezogene Personalplanung könnte im Vorfeld klären, ob nicht beispielsweise in Stellenausschreibungen umfassende Kompetenzen angegeben werden sollten, die Frauen stärker ansprechen. Es hat sich gezeigt, dass die Stellenausschreibungen in den letzten Jahren vielseitiger formuliert wurden (z. B. „wie wünschen uns eine/n Mitarbeiter/in, die sich engagiert ...und trotz knapper Ressourcen Mitarbeiter/innen kooperativ führt und motiviert...“).



Die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern wurde untersucht, indem die Arbeitsgruppe die Verantwortlichen für drei konkrete Verfahren zur Besetzung von Leitungsstellen interviewte. Es wurde festgestellt, dass geschlechtsspezifische Auswahlkriterien nicht von Bedeutung waren, somit die Geschlechter anscheinend nicht auf einseitige Kompetenzen festgelegt wurden. Die Vermutung, dass die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber eher subjektiv gesteuert werde und von geschlechtsspezifischen Vorstellungen und Bewertungsmustern abhängig sei, hat sich also nicht bestätigt.

Als grundsätzliches Ergebnis dieser Arbeitsgruppe ist festzuhalten, dass es in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel bislang noch nicht überall eine systematische und aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsplanung gibt, so dass Aspekte der Gleichstellung noch nicht standardisiert berücksichtigt werden.

Die Arbeitsgruppe **Personalentwicklung/Bildungsarbeit** verschaffte sich ein Bild von den individuellen und organisatorischen Wirkungszusammenhängen, welche die Situation von Frauen in Bezug auf Führungspositionen im Unternehmen prägen und den beruflichen Aufstieg verhindern. Hier wurde versucht, die Einstellungen und Erfahrungen im Rahmen einer flächendeckenden Befragung aller leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzuspüren. Der hohe Rücklauf der Fragebögen (55,8%) wurde als Interesse an Fragen der beruflichen Gleichstellung gewertet.

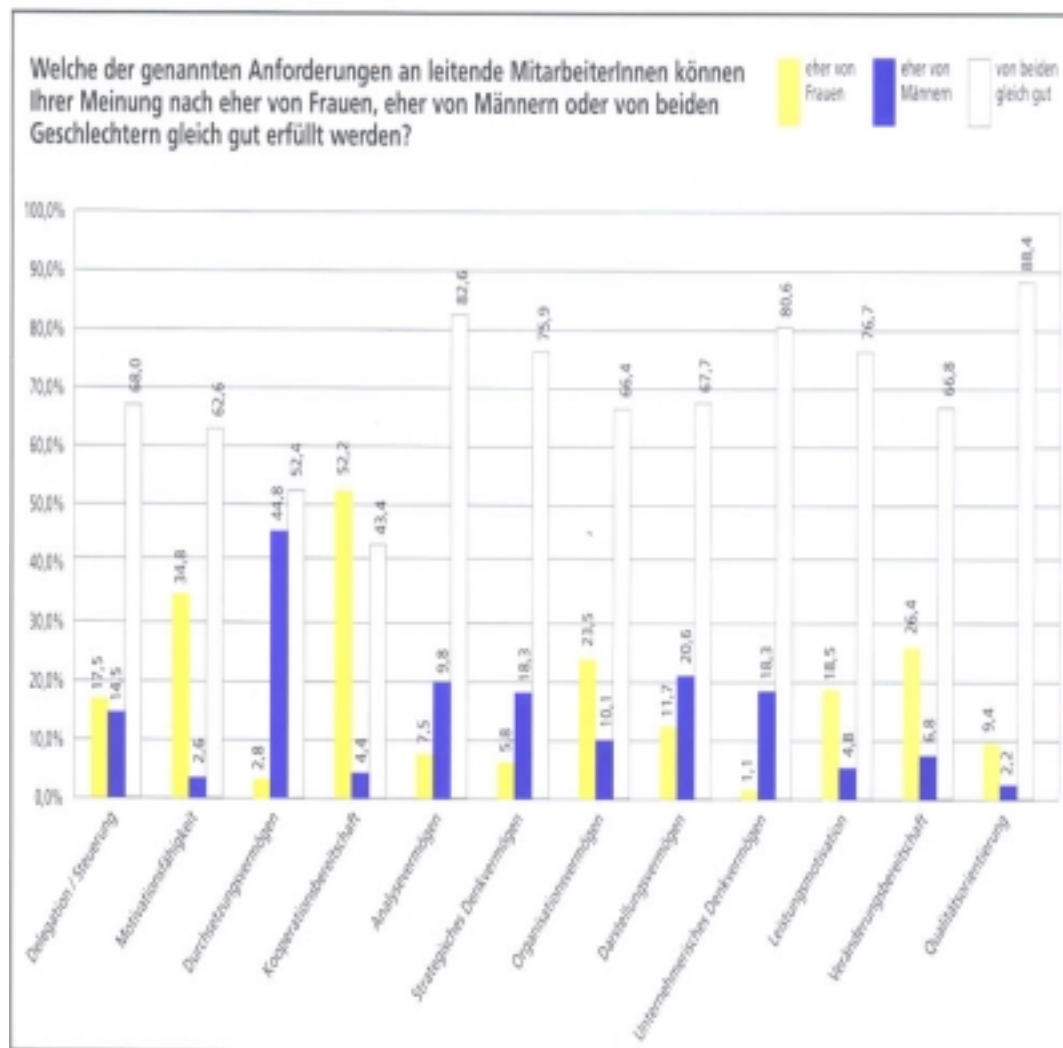
Über 85% der Befragten, die der hohen/gehobenen Führungsebene angehören, sind männlich. Unter Aspekten der Führungsebene bilden Männer der mittleren Führungsebene die größte Gruppe der Befragten mit insgesamt 79 Personen. Frauen der hohen/gehobenen Führungsebene sind dagegen die kleinste befragte Gruppe mit insgesamt nur 8 Befragten. Schwerpunktmäßig zielte die Befragung auf folgende Themenkomplexe ab:

- Welche Einstellungen sind bei den leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel bezüglich der Anforderungsprofile von Führungskräften vorhanden?
- Welche Einstellungen können zur Frage der zeitlichen Verfügbarkeit in Leitungspositionen festgestellt werden?
- Welche Erfahrungen wurden mit der persönlichen beruflichen Förderung sowie der Qualifizierung im Sinne der Gleichstellung gemacht?

Schlagworte wie ‚Kompetenzprofil‘, ‚zeitliche Verfügbarkeit‘, ‚Karriereschaden‘ und ‚berufliche Qualifikation‘ sind Aspekte, die im Folgenden beleuchtet werden.

Die Frage nach dem Kompetenzprofil versuchte zum einen herauszufinden, welche Vorstellungen und Erfahrungen leitende Frauen und Männer im Hinblick auf Anforderungen haben, die an Leitungen gestellt werden, zum anderen, ob es geschlechtsspezifische Meinungen dazu gibt. Die Antworten zeigten, dass, zumindest bezogen auf einen Teil der Anforderungsmerkmale, Unterschiede zwischen einem weiblichen und männlichen Merkmalsprofil für Führungskräfte gesehen werden (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 3**



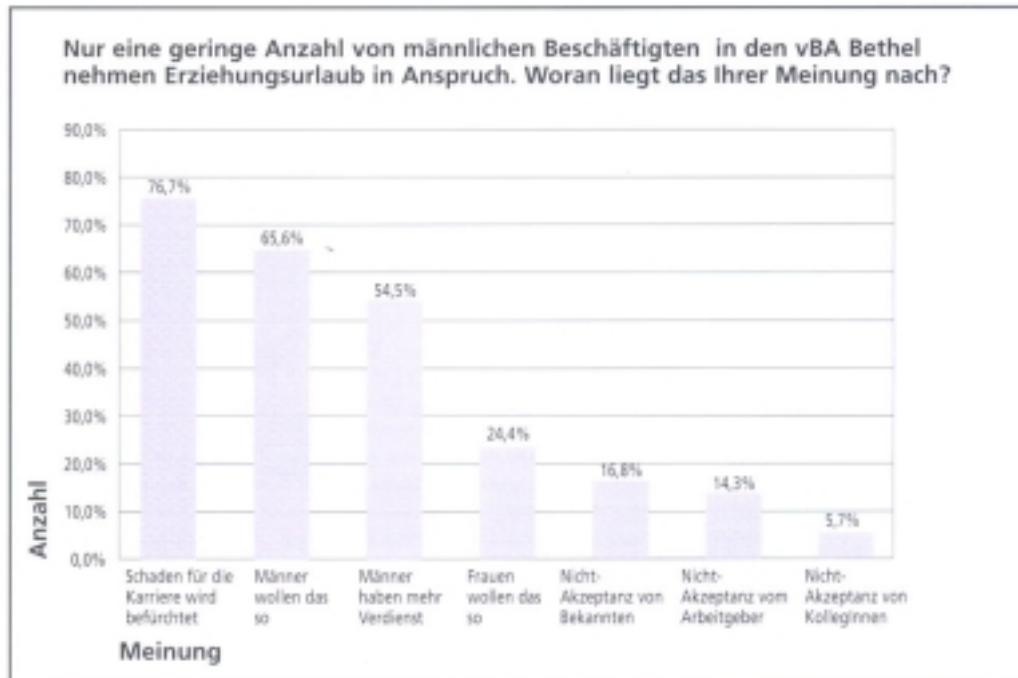
Insgesamt gibt es fünf Merkmale, die Frauen häufiger dem eigenen Geschlecht zuordnen als Männern: Motivationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Organisationsvermögen, Leistungsmotivation und Veränderungsbereitschaft. Vier Merkmale ordnen sie häufiger Männern zu: Durchsetzungsvermögen, Darstellungsvermögen, strategisches Denken und unternehmerisches Denken. Diese Einschätzung von geschlechtsspezifischen Fähigkeiten teilen die Männer.

Auffällig ist, dass die befragten weiblichen Führungskräfte deutlich mehr und stärkere Unterschiede zwischen den Geschlechtern sehen als die befragten männlichen Führungskräfte. Interessant ist weiterhin die altersbezogene Wahrnehmung der Unterschiede: Mit zunehmendem Alter der Befragten werden geschlechtsspezifische Unterschiede in den Anforderungsmerkmalen weniger wahrgenommen als von der Generation der jetzt 30- bis 40-Jährigen.

Die Einschätzung des zeitlichen Arbeitsaufwandes in Leitungspositionen könnte in Verbindung mit familiären Verpflichtungen einen Hinweis darauf geben, warum Frauen sich nicht auf diese Stellen bewerben – eine Vermutung, die sich bestätigte. Die zeitliche Verfügbarkeit sehen die meisten als ein wesentliches Merkmal einer Leitungsposition. Die Frage nach Möglichkeiten von Leitungen in Teilzeit wurde nicht ablehnend beantwortet, sondern zeigte Unsicherheit – möglicherweise ein Hinweis darauf, dass ein hoher Bedarf an Informationen und Modellen zu diesem Thema besteht.

In den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel nimmt nur ein geringer Teil der männlichen Beschäftigten Erziehungsurlaub in Anspruch (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4



54,5% der Befragten gaben an, dass die Gründe im höheren Verdienst der Männer liegen. 65,6% sehen die Gründe in der mangelnden Bereitschaft der Männer und 76,7% fürchten einen Karriereschaden. Ein hoher Anteil der Befragten beiderlei Geschlechts befürchtet, dass bei der Inanspruchnahme von Erziehungsurlaub ein Schaden für die berufliche Laufbahn eintritt. Dieser Meinungsanteil ist bei den Frauen sogar noch ca. 20% höher als bei den Männern. Handlungsbedarf ergibt sich aus Sicht der Arbeitsgruppe für die Ausweitung von Fortbildungen innerhalb des Erziehungsurlaubs, damit sich in dieser Zeit keine beruflichen Nachteile entwickeln.

Die Förderung von (zukünftigen) Führungskräften ist in den v. Bodenschwingschen Anstalten Bethel offensichtlich hoch entwickelt. Sowohl Frauen als auch Männer profitieren davon. Allerdings handelt es sich in der Mehrzahl um persönliche Förderungen und weniger um die Anwendung zielgerichteter Konzepte. Die Ergebnisse der Befragung machen deutlich, dass Männer in der Tendenz eher Männer, Frauen hingegen sowohl Männer als auch Frauen unterstützen. Da vor allem auf den höheren Ebenen hauptsächlich Männer vertreten sind, könnte das die in Führungspositionen strebenden Frauen generell benachteiligen.

In der Personalentwicklung kommt der beruflichen Qualifizierung ein wesentlicher Stellenwert zu, der besonders im Hinblick auf Fragen der Gleichstellung nicht vernachlässigt werden darf. Seitens der Frauen besteht ein ausgeprägtes Interesse an Führungstrainings, Coaching und Seminarangeboten zur persönlichen Entwicklung.

In den Ergebnissen zeichnen sich bereits deutliche Forderungen ab, nämlich erstens die Förderung zum integralen Bestandteil jeglicher Personalführung werden zu lassen, zweitens Maßnahmen zu finden, die ermöglichen, dass Familienarbeit zu Lasten von Frauen und Männern gehen kann und drittens Maßnahmen für eine zielgerichtete Förderung von Frauen in Leitung zu entwickeln.

In den Befragungen zum Thema **(Lebens-) Arbeitszeitgestaltung** konnte wenig Unzufriedenheit in punkto Arbeitszeiten nachgewiesen werden. Die Arbeitsgruppe ging u. a. von der Hypothese aus, dass die in den v. Bodelschwingschen Anstalten tätigen Frauen überwiegend in Arbeitsfeldern (Pflege und Hauswirtschaft) eingesetzt sind, in denen starre Dienstzeitmodelle zur Anwendung kommen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren. Stellvertretend für die Mitarbeiterschaft wurden die Mitarbeitervertretungen der Unternehmensbereiche Gilead, Mara, Bethel und Eckardtsheim befragt. Wenn Frauen in erster Linie für die Familie zuständig sind, könnten sie möglicherweise häufiger in die Situation kommen, ihre Arbeitszeit entsprechend flexibel gestalten zu müssen. Die Mitarbeitervertretungen wurden gefragt, ob in den Dienstplänen dafür Spielräume vorgesehen sind. Eine unterschiedliche Behandlung von Frauen und Männern bei der Vergabe von Arbeitszeiten wurde jedoch nicht bestätigt. Wünsche, die Arbeitszeit zu verändern, werden allerdings häufiger von Frauen vorgebracht und haben tatsächlich ihre Ursache in familiären Notwendigkeiten. Hier wird deutlich, dass eine Gleichbehandlung bei sehr unterschiedlichen Belastungen von Frauen und Männern durch das häusliche Umfeld letztlich zu einer Ungleichbehandlung führen kann.

Dass die Familienbetreuung noch immer und trotz der Berufstätigkeit von Frauen alleine geleistet wird, ist nicht nur an der Teilzeit abzulesen, sondern wird ebenso an besonderen Beurlaubungen erkennbar. Erziehungsurlaub, unbezahlter Urlaub, unbezahlter Langzeiturlaub und Urlaub für die Betreuung eines kranken Kindes werden von den beschäftigten Frauen und Männern wie folgt in Anspruch genommen (siehe Tabelle 5):

Tabelle 5



Aus Sicht der Mitarbeitervertretungen sind insbesondere familiäre Erfordernisse sowie Fortbildung bzw. Studium Gründe für unbezahlten Langzeiturlaub. Warum es immer noch selten ist, dass ein Mann Erziehungsurlaub nimmt, liegt nach Einschätzung der Mitarbeitervertretungen an den gesellschaftlichen Vorgaben (Vorurteile, Rollenerwartungen etc.), dem geringeren Verdienst von Frauen und den damit verbundenen finanziellen Nachteilen, der Beeinträchtigung der Karriere und der mangelnden Risikobereitschaft von Männern, einen sicheren Arbeitsplatz aufzugeben.

Frauen verdienen weniger als Männer. Dass die **Vergütung** der Arbeit von Frauen und Männern einem Vergleich unterzogen wird, ist kulturgeschichtlich eine wichtige Wegmarke. In früheren Zeiten mussten nicht nur Berufe und Bildung für und von Frauen erobert werden, sondern auch die bezahlte Arbeit. Das Arbeiten für Geld wurde gesellschaftlich bei Frauen lange Zeit negativ bewertet. Für die Frage der beruflichen Gleichstellung ist die Vergütung daher ein wesentlicher Aspekt.

Unabhängig von Entlohnungssystemen ist der Dienstherr zu einer Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Entlohnung gleicher Arbeit gesetzlich verpflichtet. Dieser „Entgeltgleichheitsgrundsatz“ verbietet generell die geschlechtsbezogene Diskriminierung, sowohl die unmittelbare wie auch die mittelbare. Die unmittelbare Entgeltdiskriminierung meint unterschiedliche Entlohnung gleicher Arbeit von Frauen und Männern. Die mittelbare Entgeltdiskriminierung trifft beispielsweise auf Versorgungsregelungen zu, von denen Teilzeitbeschäftigte ausgenommen sind. Weil Frauen erheblich öfter auf Teilzeitstellen arbeiten als Männer, sind sie von Versorgungsleistungen nicht zufällig, sondern systematisch öfter ausgeschlossen.

Auch wenn ungleiches Entgelt bei gleicher Arbeit gesetzlich untersagt ist, lässt sich nachweisen, dass die Bewertung von Tätigkeiten zu einer Ungleichbehandlung von Frauen führen kann – dann nämlich, wenn Arbeit als gleichwertig angesehen werden kann, aber auf der Grundlage der Entgeltkategorien unterschiedlich entlohnt wird. Die in diesen Fällen schlechter bewerteten Arbeitsplätze sind oftmals typische Frauenarbeitsplätze. Ein Beispiel kann dieses Problem veranschaulichen.

Die Auseinandersetzung mit einer ÖTV-Studie<sup>2</sup> zeigte, dass bei der Entlohnung in verschiedenen Berufsfeldern mit vergleichbarem Tätigkeitsprofil das „männliche“ Berufsfeld höher bewertet wird. Im BAT wird die Tätigkeit von Hauswirtschafterinnen so bewertet wie die Tätigkeit von „Hausinspektoren“. Das sind Hausmeister mit zusätzlichen Aufgaben, für die aber keine Ausbildungsvoraussetzung genannt wird. Aus der nachfolgenden Gegenüberstellung wird ersichtlich, dass die erforderlichen Qualifikationen eines Hausmeisters bei gleicher Entlohnung erheblich geringer sind, als diese von Hauswirtschafterinnen gefordert werden.

Während Hausmeister ohne Ausbildung in die Vergütung IX eingruppiert werden, benötigen Hauswirtschafterinnen eine zweijährige Bewährungszeit. Danach wird ein Hausmeister bereits nach IX a höher gestuft, während eine Hauswirtschafterin nach zwei Jahren Bewährung noch zusätzlich besonders schwierige Tätigkeiten oder eine zweijährige Ausbildung nachweisen muss, um entsprechend eingruppiert zu werden.

MitarbeiterInnen in der Hauswirtschaft		Hausmeister
Einstieg ohne Ausbildung	Vergütungsgruppe X	
Nach 2-jähriger Bewährung	Vergütungsgruppe IX	Einstieg ohne Ausbildung
Mit schwierigen Tätigkeiten und zwei Jahren Bewährung oder mit zwei Jahren Ausbildung	Vergütungsgruppe IX a	Nach 2-jähriger Bewährung
Nach zwei Jahren Ausbildung und fünf Jahren Bewährung oder 3-jähriger Ausbildung	Vergütungsgruppe VIII	Nach weiteren drei Jahren Bewährung oder Ausbildung
Nach drei Jahren Bewährung und Ausbildung oder als Leiterin von Arbeitsbereichen	Vergütungsgruppe VII	Nach drei Jahren mit Ausbildung

Diese ungleichen Anforderungsprofile, die zu gleicher Vergütung führen, setzen sich weiter fort. Die Hauswirtschafterin kann demnach trotz verantwortlicher Leitungstätigkeit nicht höher vergütet werden als ein Hausmeister mit absolvierter Ausbildung.

Die gesamte Ist-Analyse lieferte Fakten und ermöglichte Blicke hinter die Kulissen. Sie gab Aufschluss darüber, was zum Thema ‚Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel‘ schon getan wurde und noch getan werden muss. In der Projektdokumentation heißt es:

*„Die Ergebnisse aus der Datenerhebung [...] verdeutlichen, dass in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel die berufliche Gleichstellung bei vielen Leitungsverantwortlichen als grundlegendes Thema für das berufliche Denken und Handeln nicht verankert ist und nicht umgesetzt wird. [...] Im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen und öffentlichen Behörden gibt es für die v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel einen großen Bedarf, Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die eine Integration des Gender Mainstreaming in alle Arbeitsprozesse auf allen Ebenen in allen Arbeitsfeldern steuern.“*

<sup>2</sup> Ausgewertet wurde das von der ÖTV in Auftrag gegebene Gutachten von Regine Winter (1977) unter der Fragestellung, welche frauen-spezifischen Merkmale im Anforderungskatalog des BAT-KF unberücksichtigt bleiben und damit zu einer mittelbaren Diskriminierung führen.



## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten**

### **Die beschlossenen Maßnahmen**

Maßnahmenvorschläge standen am Schluss des Projektes. Darauf steuerte alles zu, sie sind das, was am meisten interessiert unter der Frage, welche Initiativen nun unternommen werden, oder auch ganz einfach: was bei diesem Projekt herausgekommen ist. Als wichtiges Kriterium galt dem Projektteam, wenige, aber gut durchdachte Maßnahmen vorzuschlagen und vorhandene Methoden und Instrumente dafür zu nutzen.

### **Maßnahmen zum Aufbau einer Gleichstellungskultur und -politik**

Der erste Teil der Maßnahmen ist die Basis für die angestrebte Entwicklung zum **Aufbau einer Gleichstellungskultur und -politik** und gewährleistet die nachfolgenden zwei Komplexe **Maßnahmen zur Entwicklung und Schulung von Führungskräften** und **die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf**. Erst durch diesen ersten Teil werden alle nachfolgenden Punkte verbindlich.

Die ersten neun Maßnahmen dienen alle dem **Aufbau einer Gleichstellungskultur und -politik** in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel. Es wird sich zeigen, dass diese Maßnahmen auch an Arbeitsschritte der Ist-Analyse anknüpfen und diese weiterführen. Die Maßnahmen 1 bis 4 haben die spezielle Zielsetzung, geschlechtsspezifische Perspektiven in alle Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Sinne des Gender Mainstreaming zu integrieren. An erster Stelle steht die Vereinbarung über das Leitbild:

- 1** Das **Leitbild** für die 'Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel' ist verabschiedet. Es ist der Ausgangspunkt für die Gleichstellungskultur und -politik in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel. Der Vorstand gibt allen Leitungsverantwortlichen das Leitbild vor. Es wird über den RING und andere Medien bekannt gemacht. Für das Leitbild verantwortlich ist der Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel.

Führungskräfte haben bei der Umsetzung eine Schlüsselfunktion. Darüber hinaus ist es aber Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf Missstände hinzuweisen und gegebenenfalls mit Unterstützung ihrer Vertretungen (Mitartervertretung und Sprecherausschuss) Veränderungen einzufordern. Diese aktive Umgehensweise ist besonders wichtig, weil entsprechende Hinweise Rückschlüsse über die Verankerung und Akzeptanz der Gleichstellungsforderung im Unternehmen ermöglichen.

Um die berufliche Gleichstellung zu erreichen, bekommt das Thema eine 'Anwaltschaft':

- 2** Die **Anwaltschaft für das Gleichstelthema** wird in den Gremien und Projekten der Ebenen A und B verankert. Forderungen nach einer Gleichstellung im Sinne des Gender Mainstreaming sollen künftig in alle Entscheidungsprozesse einbezogen werden. In jedem Gremium hat eine Person den Auftrag, in besonderer Weise darauf zu achten, inwieweit Entscheidungen die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern fördern oder berücksichtigen. Sowohl der Vorstand wie auch die Vorsitzenden von Gremien und Projekten haben für diese Anwaltschaft Sorge zu tragen.

Die "Anwaltschaft" sorgt für den "prüfenden Blick" und für den Ausbau von Strukturen, die die berufliche Gleichstellung gewährleisten. Darüber hinaus kann eine Vernetzung zu allen wichtigen Gremien und Projekten entstehen. Die Zusammenarbeit der "AnwältInnen" wird durch die Stabsstelle Strategische Personal- und Bildungsarbeit unterstützt.

Ziele zur beruflichen Gleichstellung sind in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel noch nicht verankert und daher für die Leitungsverantwortlichen noch nicht bindend. Um sie in einen handlungsleitenden Rahmen zu bringen, dient folgende Maßnahme:

- 3** Die **Zielvereinbarungen** zwischen den Ebenen A und B sollen künftig auch Gleichstellungsfragen zum Gegenstand haben. Verhandlung von Entwicklungszielen zur beruflichen Gleichstellung zwischen den Leitungsebenen A und B verlaufen auf der Grundlage eines mehrdimensionalen Zielsystems (MZS/MZV). Zieldimensionen und Kennziffern zur beruflichen Gleichstellung werden im Instrument "Mehrdimensionales Zielsystem" vorgesehen. Die Verantwortung dafür liegt beim Projekt MZS/MZV.

Die v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel schaffen zurzeit Grundlagen für die Weiterentwicklung der Stiftungs- und Unternehmensbereiche: Die Neustrukturierung von Stiftungsbereichen und die Optimierung der Verwaltung sind die Themen.

Das "Mehrdimensionale Zielsystem" ist dabei ein Steuerungsinstrument des Unternehmens, das zu Zielvereinbarungen zwischen den jeweiligen Geschäftsführungen und dem Vorstand führt. Um das Thema der Gleichstellung zu einem verbindlichen Gegenstand zu machen, wurde es in dieses System integriert.

Die Chance solcher Umstrukturierungsmaßnahmen liegt darin, dass die Dinge in Bewegung geraten und sich vertraute Rahmen - und damit vielleicht auch alte Festlegungen der Geschlechterrollen - auflösen. Für das Projekt wirkte sich diese Entwicklung nachteilig aus, weil sich die Aufmerksamkeit mehr darauf konzentrierte, als auf das Thema der beruflichen Gleichstellung. An manchen Stellen wäre auch eine intensivere Vernetzung mit diesen grundlegenden Veränderungsprozessen wünschenswert gewesen.

Ein weiteres, schon bestehendes Instrument soll in Zukunft genutzt und weiterentwickelt werden:

- 4** In **MitarbeiterInnengesprächen** werden Gleichstellungsfragen künftig obligatorisch behandelt. Das Thema berufliche Gleichstellung wird in die Konzeption und Praxis des MitarbeiterInnengesprächs aufgenommen. Eine Arbeitsgruppe, die durch die Strategische Personal- und Bildungskonferenz eingesetzt wird, kümmert sich darum, die Vorgaben umzusetzen.

Bislang ist die Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern nicht zwingend Inhalt eines MitarbeiterInnengesprächs. Für die Einbeziehung spricht, dass das MitarbeiterInnengespräch weitgehend flächendeckend eingeführt ist. Mit dieser Richtlinie besteht die Möglichkeit, dass Führungskräfte sich ihrer Verantwortung zum Thema stellen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Raum haben, ihre Erfahrungen, Haltungen und Anliegen zu formulieren. Diese Maßnahme führt die Bestandsaufnahme weiter, in der die Arbeitsgruppen nach Einstellungen und subjektivem Erleben gefragt haben. Diese Gespräche können außerdem auf die Praxis wirken, denn im Spektrum des "neuen" Gesprächsinhaltes lässt sich die Arbeit aus noch einer anderen und erweiterten Perspektive reflektieren und bewerten.

Sowohl im übergeordneten Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen als auch im konkreten individuellen Fall können Vereinbarungen zur beruflichen Gleichstellung getroffen werden. Durch die MitarbeiterInnengespräche lassen sich Maßnahmen gegen individuelle geschlechtsspezifische Benachteiligungen konkretisieren.

Fragestellungen des neuen Themenkomplexes können u. a. sein:

- Haben Sie den Eindruck, als Frau oder Mann besondere Arbeitsbedingungen vorzufinden?
- Gibt es für Sie als Frau oder Mann besondere Möglichkeiten oder Barrieren für Ihr berufliches Fortkommen?
- Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Situation als Mutter/Vater im Arbeitsleben gesehen wird?
- Welche Bedingungen müssten erfüllt sein, damit Sie im Rahmen ihrer Familiensituation eine Ihren Fähigkeiten entsprechende Aufgabe übernehmen können?

Die Maßnahmen 5 bis 8 dienen der Beobachtung und Berichterstattung zur Entwicklung des Gleichstellungsthemas. Die v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel haben nicht nur den Anspruch, aktiv und engagiert die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu verbessern, sondern ein Beispiel für andere Träger und Institutionen zu sein. Darum die folgende Zielsetzung:

**5** An **Bundes- und Landeswettbewerben zur Gleichstellungsthematik** im Jahr 2002 wollen wir teilnehmen. So sollen vorbildhafte Entwicklungen zur Gleichstellung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel öffentlich gemacht werden. Dies ist die Aufgabe der Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit.

Eine Teilnahme kann die bereits erzielten Erfolge bestätigen. Sie stellt die Maßnahmen in einen Gesamtzusammenhang, wirkt motivierend und eröffnet die Möglichkeit von Preis- und Fördergeldern. Eine Auszeichnung hätte außerdem eine positive Öffentlichkeitswirksamkeit - für ein Unternehmen ein wichtiges Kriterium.

Der folgende Punkt betrifft u. a. diese Broschüre und ist damit zum Zeitpunkt ihrer Herausgabe bereits eine zum Teil umgesetzte Maßnahme:

- 6** Die **Projektergebnisse** werden veröffentlicht. Wir wollen damit dem Informationsbedürfnis von MitarbeiterInnen Rechnung tragen. Hintergründe für die eingeleiteten Maßnahmen sollen transparent und nachvollziehbar sein. Die aufgearbeiteten Materialien mit den wesentlichen Ergebnissen aus der Projektarbeit werden ins Intranet und Internet gestellt sowie als Broschüre herausgegeben. Die Verantwortung dafür liegt bei der Projektleitung und dem zuständigen Vorstandsmitglied.

Im Rahmen der laufenden Projektarbeit wurde bereits eine breite Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt, um zu informieren, Interesse zu wecken und zum Mitdenken anzuregen. Diese Intention soll mit der folgenden Maßnahme weiter verfolgt werden:

- 7** **Positive Beispiele** werden vorgestellt, um interne Kenntnisse über beispielhafte Umsetzungsstrategien und Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung aus den einzelnen Unternehmens- und Stiftungsbereichen zu transportieren. Im Rahmen der Zielvereinbarungen mit der Zentralen Öffentlichkeitsarbeit wird die Präsenz des Themas in den Betheler Medien festgelegt. Der Dankort und die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit setzen sich dafür ein.

Nur wenn das Thema über die Projektzeit hinaus im Gespräch bleibt, kann es raumgreifend wirken. Das Herausstellen von positiven Beispielen ermutigt. Mit Beiträgen zu einer "Ideen-Börse" können eigene Erfahrungen und Sichtweisen eingebracht werden.

Die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern wurde zum Unternehmensziel erklärt. Ein solches Ziel ist nicht von heute auf morgen zu erreichen und durchzusetzen. Darum bedarf die Entwicklung der Überprüfung und Beobachtung:

- 8** Die **Unternehmensfortschritte** werden jährlich evaluiert. Die Entwicklungen zu den Ergebnissen des Gleichstellungsprozesses und seinen Umsetzungserfolgen sollen transparent und nachvollziehbar sein. Jährlich soll ein Standardbericht zu ausgewählten quantitativen und qualitativen Kennzahlen zur beruflichen Gleichstellung erstellt werden. Der Vorstand reflektiert die Ergebnisse gemeinsam mit der Ebene B. Die Verantwortung für die Evaluation liegt bei der Strategischen Personal- und Bildungskonferenz und der Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit.

Diese Maßnahme führt die Bestandsaufnahme weiter, um festzustellen, ob sich die "Faktenlage" nachprüfbar verändert. So bekommt die Momentaufnahme der Ist-Analyse eine historische Dimension. Überprüft werden sollen u.a. der Anteil von Frauen und Männern in Leitungspositionen, der Anteil der Führungskräfte, die ihre Aufgaben in Teilzeitbeschäftigung ausüben, der Anteil der Frauen und Männer bezogen auf familiär bedingte Unterbrechungszeiten, die Durchführung der Fördermaßnahmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Möglichkeit von Teilzeitarbeit. Nur anhand dieser Evaluation kann die Nachhaltigkeit der Maßnahmen überprüft, bisherige Strategien korrigiert und ergänzt oder neue Strategien entwickelt werden.

Der neunte und letzte Punkt des ersten Komplexes erstreckt sich auf alle Maßnahmen:

- 9** Die **Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung** werden durch die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit gebündelt und koordiniert. Sie bezieht die Gesamtmitarbeitervertretung und den Sprecherausschuss für leitende MitarbeiterInnen aktiv ein.

Mit dem Vorstandsbeschluss sind eine Vielzahl von Maßnahmen entschieden, die sowohl von zentralen Dienststellen als auch von den Stiftungsbereichen umzusetzen sind. Die Erfahrung in vielen Institutionen zeigt, dass für Neuerungen eine konsequente Prozessbegleitung erforderlich ist. Nicht ohne Grund legt der aktuelle Entwurf des Bundesgesetzes den Schwerpunkt auf die "Sicherung" der Gleichstellungsmaßnahmen.

## Maßnahmen zur Entwicklung und Schulung von Führungskräften

Die nachfolgenden Maßnahmen betreffen den unternehmenspolitisch wichtigen Aspekt der Personalentwicklung. Zunächst gibt es einen ganz pragmatischen Grund, Frauen in Leitung zu fördern: die Nutzung der personellen Ressourcen.

Die Maßnahmen beziehen sich aber noch auf etwas anderes: eine Führungskultur im Sinne des Gender Mainstreaming zu realisieren. Die Ist-Analyse ergab, dass eine systematische und abgestimmte Personalbedarfsplanung in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel noch nicht ausreichend existiert und an dieser Stelle etwas getan werden muss.

Mehrfach wurde die Kritik geäußert, dass nicht nur Frauen in Leitung gefördert werden sollten. Aber solange sie in diesem Bereich unterrepräsentiert sind, bleibt das eine wichtige Zielsetzung. Frauen sollten sich in Leitungspositionen begeben, weil auf dieser Ebene, in den so genannten "strategischen Gremien", grundsätzliche Entscheidungen getroffen und Bedingungen geschaffen werden, womit die Möglichkeit besteht, in einem übergeordneten Rahmen mitzugestalten und zu verändern.

Die Maßnahmen 10 und 11 sollen zur Entwicklung von Führungskräften beitragen. Mentoring ist eine Möglichkeit der zielgerichteten Förderung von Frauen für Fach- und Führungspositionen, um auf diese Weise ihr spezifisches Know-how für eine innovative Unternehmensentwicklung zu nutzen. Es ist somit zugleich eine Herausforderung für eine zukunftsorientierte Personalpolitik:

- 10 Erfahrende MentorInnen begleiten** und fördern Frauen für Fach- und Führungspositionen im Tandem-Prinzip. Im Mittelpunkt des MentorInnen-Programms steht der beiderseitige Wissens- und Erfahrungstransfer. Die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit ist zuständig, dieses MentorInnen-Programm weiter auszuarbeiten und einzuführen.

Das MentorInnen-Programm wendet sich an interessierte und engagierte Frauen, die Leitungspositionen anstreben und/oder für sich klären möchten, ob sie dafür in Frage kommen. Das Tandem-Prinzip kann man sich vorstellen wie eine Patenschaft. Die Zusammenarbeit findet auf einer informellen, persönlichen und vertraulichen Ebene zwischen erfahrenen Führungs- und Nachwuchskräften statt. Im Mittelpunkt steht der beiderseitige Wissens- und Erfahrungstransfer: die MentorInnen erhalten einen Einblick in das Denken und Verhalten der von ihnen begleiteten Mitarbeiterinnen. Diese bekommen ihrerseits einen Eindruck von verschiedenen beruflichen Entwicklungen und können so von Erfahrenen lernen. Das Programm hat eine Laufzeit von zwei Jahren und wird durch eine Projektgruppe begleitet und beraten.

Innerhalb des Unternehmens wird hierdurch der Dialog zwischen verschiedenen Führungsebenen gefördert und ein Beitrag für eine offene Unternehmenskultur geleistet. Die Ist-Analyse förderte Zahlen qualifizierter Frauen zu Tage, die nicht in Leitungspositionen arbeiten. Wenn Frauen generell mit ihren Kompetenzen zurückhaltend umgehen und sich nicht zeigen, dann müssen in einem ersten Schritt mögliche weibliche Führungskräfte entdeckt werden. Andere Unternehmen (z. B. Daimler Chrysler) konnten bereits zeigen, dass durch das MentorInnen-Programm die Kenntnis über fähige und kompetente Frauen im Unternehmen deutlich gestiegen ist.

Führungskompetenz kann erlernt werden. Um diesen Lernprozess besonders Frauen anzubieten, wurde folgende Maßnahme beschlossen:

- 11 Assistenzstellen** werden eingerichtet, damit potenzielle weibliche Führungskräfte Leitungskompetenzen erwerben, indem sie verschiedenen Führungskräften für einen Zeitraum von insgesamt zwei Jahren zugeordnet sind. Die Assistenzstellen werden zunächst für vier Jahre für die Ebenen der Geschäftsführungen und der Fachbereichsleitungen oder für vergleichbare Stellen eingerichtet. Hierfür werden jährlich 500 000 Mark aus Eigenmitteln zur Verfügung gestellt. Die Auswahl der AssistentInnen erfolgt im Rahmen der Personalentwicklung. Verantwortlich für die Einrichtung der Assistenzstellen sind der Vorstand und die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit.



Das Prinzip der Assistenz ist so angelegt, dass eine Lernende erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Seite gestellt wird. Um eine zu enge Bindung an eine Leitungspersönlichkeit zu verhindern, soll für die Assistenzstellen ein Rotationsprinzip gelten: Bei einer Laufzeit von insgesamt zwei Jahre erfolgt nach einem Jahr der Wechsel zu einer anderen Führungskraft, wodurch eine Beurteilungsvielfalt gefördert wird.

Assistenzstellen bieten vor allem die Möglichkeit, dass die Assistentinnen in einem längerfristigen Entwicklungsprozess auf unterschiedliche Weise Erfahrungen mit ihren Leitungskompetenzen machen können.

Die Befragung der leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergab, dass keine bedeutenden geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Fähigkeiten von Führungskräften wahrgenommen werden. Dennoch geben typische, den Geschlechtern zugeordnete Ausprägungen im Kompetenzprofil Anlass zu der Vermutung, dass sich die Berufsbiografien und Lebensentwürfe von Männern und Frauen erheblich unterscheiden. Strukturen und Rahmenbedingungen werden aber nicht als einseitig frauen- oder männerorientiert erkannt und thematisiert und somit Aspekte eines geschlechtsspezifischen Handelns im Alltag anscheinend nur wenig reflektiert. Für den Berufsalltag kann das bedeuten, dass eine "gerechte" Situation für Frauen und Männer angenommen wird, die den Gegebenheiten aber nicht entspricht. Durch Fortbildungen sollen Führungskräfte diesbezüglich geschult werden:

- 12 Fortbildungen** über berufliche Gleichstellung sollen die Identifikation der Führungskräfte mit den Zielen und Maßnahmen im Sinne des Gender Mainstreaming erhöhen und Kompetenzen für die Umsetzung der Ziele vermitteln. Zielsetzungen und Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung werden als integrierter Baustein in der Weiterbildung "Leiten in einer diakonischen Einrichtung" für die Ebene B bis D behandelt. Die Themenstellungen werden in einer der großen Leitungsklausuren (Ebene A und B) der nächsten drei Jahre als Schwerpunkt beraten. Für die Aufnahme in das Fortbildungscurriculum trägt das Dienstleistungszentrum Bildung Sorge.

Die Maßnahme 13 unterstützt Mentoring und Assistenz:

- 13** Ein **Kommunikations- und Selbstbehauptungs-Training** soll Frauen in Leitung darin bestärken, durch effektive Kommunikation kompetent zu führen. Das Haus Terach wird dazu zweitägige Seminareinheiten anbieten. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt im Dienstleistungszentrum Bildung.

Zukunftsorientierte Kompetenzprofile für Führungskräfte weisen sich durch einen deutlichen Schwerpunkt in kommunikativen Fähigkeiten aus, denn gute Zusammenarbeit, Motivation und die Fähigkeit, andere zu motivieren, hängen zu einem großen Teil von gelingender Verständigung ab. In Gremien- und Projektsitzungen in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel ist zu beobachten, dass Frauen sich seltener und weniger selbstbehauptend einbringen, weshalb sie nicht ausreichend wahrgenommen werden. Das Selbstbehauptungstraining unterstützt weibliche Führungskräfte, ihre aufgabenbezogenen Anliegen zu vertreten, ein Bewusstsein für ihre Kompetenz zu entwickeln, sie einzubringen und damit initiativ zu werden.

Wenn kompetente Frauen durch Mentoring, Assistenz und Training entdeckt, gefährdet und geschult wurden, muss noch erreicht werden, dass sie Leitungsstellen besetzen. Das regelt folgende Maßnahme:

- 14** **Frauen in die Leitung!** Der Anteil der Frauen in Leitungspositionen soll bis zum Jahr 2010 für die Ebenen 3, 4, und 5 mindestens 40 Prozent betragen. Für die Ebene 2 (Geschäftsführungen) wird ein Anteil von mindestens 30 Prozent angestrebt. Bei der Besetzung von Leitungsstellen werden Frauen bei gleicher Eignung und Qualifikation bevorzugt eingestellt. Verantwortlich für die Zielerreichung sind alle Leitungsverantwortlichen.

## Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Für alle Beschäftigten der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel sollen Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Eine gleichgewichtige Übernahme familiärer Pflichten ist bei weitem nicht Realität. Die unterschiedlichen Lebensentwürfe sind vermutlich ein wesentlicher Grund, warum Frauen mehr als Männer auf Teilzeit arbeiten, seltener Leitungsfunktionen ausüben und sich öfter aus familiären Gründen beurlauben lassen. Die Ergebnisse sprechen für die Annahme, dass Frauen häufig einkalkulieren, die berufliche Karriere zu Gunsten einer familienbedingten Beurlaubung zurückzustellen. Für Männer scheint eine Beurlaubung aus familiären Gründen auch unabhängig von einer Leitungsposition wenig Anreiz zu haben. Um die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern auch für die mögliche Wahrnehmung von Familienaufgaben sicherzustellen, ist es notwendig, mit entsprechenden Maßnahmen den befürchteten „Karriereknick“ und die ganz realen beruflichen Nachteile zu verhindern. Die folgenden vier Maßnahmen beziehen sich daher auf die Themenkomplexe ‚familiärbedingte Unterbrechungszeiten‘, ‚flexible Arbeitszeiten‘ und ‚Information‘.

Familienpausen bringen das bekannte Problem des Wiedereinstiegs. Dem soll die nachfolgende Maßnahme entgegenwirken:

- 15** Der **Kontakt zum Unternehmen** soll während familiär bedingter Unterbrechungszeiten nicht abbrechen. Durch die systematische Kontaktgestaltung und Fortbildung während der aktiven Familienpause wird das Potenzial von MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden und Möglichkeiten für den qualifizierten Wiedereinstieg geschaffen. So wird vermieden, dass ein Bruch in der Berufsbiografie adäquate Aufstiegschancen verhindert. Den MitarbeiterInnen werden gezielte Schulungen und Informationsveranstaltungen über Veränderungen im Unternehmen angeboten. Hierzu werden Fortbildungen, Workshops und Kurse bedarfsgerecht gestaltet und auch das MitarbeiterInnengespräch genutzt. Sowohl die Erwachsenenbildung Bethel, die PersonalreferentInnen der Bereiche und die Dienstvorgesetzten müssen sich diesen Aufgaben stellen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Erziehungsurlaub sind oder im Rahmen der Dienstvereinbarung ‚Familie und Beruf‘ freigestellt sind, informieren sich über die verändernden Arbeitsbedingungen und können sich dementsprechend weiter qualifizieren. Wenn die Freistellungszeit zusätzlich für eine berufliche Weiterqualifizierung genutzt werden kann, könnte die Inanspruchnahme der Dienstvereinbarung ‚Familie und Beruf‘ auch für Männer attraktiver werden. Eine verbesserte inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung von Fortbildungsangeboten erhöht darüber hinaus den Anreiz von Fortbildungen während des Erziehungsurlaubs und gewährleistet einen gut vorbereiteten Wiedereinstieg. Das Unternehmen profitiert von einer gezielten Personalentwicklung im Hinblick auf Personalbedarfsplanung und kann qualifizierte Frauen und Männer an die Einrichtung binden – was nicht zuletzt auch eine Frage des Images ist.

Arbeitszeitflexibilisierung ist eine wichtige Voraussetzung, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Für Beschäftigte, die keine längerfristige Familienpause planen, sondern eine kontinuierliche Weiterbeschäftigung auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz mit reduziertem Stellenanteil wünschen, kann ein Job-Sharing sinnvoll sein.

- 16** Mit **Möglichkeiten zum Job-Sharing** soll eine kontinuierliche Weiterbeschäftigung für MitarbeiterInnen in der Familienphase erleichtert werden. Zwei oder mehr ArbeitnehmerInnen teilen sich einen Arbeitsplatz und stimmen die Verteilung ihrer Arbeitszeiten untereinander ab. Die Übertragbarkeit für Arbeitsplätze in den sozialen Handlungsfeldern wird durch die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit im Rahmen von Pilotentwicklungen konzipiert und überprüft.

In den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel kann jede und jeder Beschäftigte grundsätzlich für sich überprüfen lassen, ob während und auch nach der Familienpause die Tätigkeit im Job-Sharing wahrgenommen werden kann.

Eine aufgabenbezogene Arbeitszeit soll während oder nach der Familienpause Arbeitszeiten flexibel nach Arbeitsaufkommen gestalten:

**17** Die **Gestaltung der Arbeitszeiten** soll während und nach der Familienpause aufgabenbezogener angelegt werden. Sie richtet sich nach den Erfordernissen des Arbeitsfeldes und auch nach den individuellen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen. Arbeitszeitkonten werden flexibel gestaltet:

- weniger Arbeitsstunden bei geringem Arbeitsanfall (Unterschreitung der Soll-Arbeitszeit)
- Überziehung der Soll-Arbeitszeit bei hohem Arbeitsanfall (Ausgleich).

Die Stabsstelle strategische Personal- und Bildungsarbeit entwickelt entsprechende Konzepte; die Umsetzung liegt dann bei den Personalverantwortlichen in den Stiftungs- und Unternehmensbereichen.

Mit der aufgabenbezogenen Arbeitszeit können Beschäftigte im Rahmen dienstlicher Notwendigkeiten und bestehender Regelungen ihre Arbeitszeiten selbstständig einteilen und damit in stärkerem Maße als bei festgelegten Dienstzeiten private und berufliche Anforderungen miteinander vereinbaren. Vergleichbare Arbeitszeitmodelle sind von anderen Unternehmen bereits bekannt (Siemens AG, HAPAG-Lloyd oder VW).

Um zu entscheiden, welche Möglichkeiten jeweils in Frage kommen, um Berufstätigkeit und Familie vereinbaren zu können, müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert sein. Dem gilt die letzte Maßnahme:

**18** **Informationsveranstaltungen** zur „Dienstvereinbarung Familie und Beruf“ und zum Bundeserziehungsgeldgesetz werden angeboten, um MitarbeiterInnen über ihre Möglichkeiten und Rechte in Kenntnis zu setzen. In der Zuständigkeit des Dienstleistungszentrums Bildung werden die Veranstaltungen jährlich in den Stiftungs- und Unternehmensbereichen für die Altersgruppen, in denen diese Fragen relevant sind, organisiert.

## Fazit

Betrachtet man abschließend den Maßnahmenkatalog, lässt sich eine doppelgleisige Förderung erkennen: Die (Be)Förderung von Frauen im Beruf und die gleichzeitige Entlastung durch bessere Bedingungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die auch Männern die Möglichkeit gibt, eine Schwerpunktverlagerung in ihrem Verhältnis von Beruf und Familie vorzunehmen.

## **Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel**

### **Ausblick**

Maßnahmen müssen ergriffen werden, denn indem sie allein beschlossen wurden, sind sie noch nicht wirksam. Die Maßnahmen sind durch den Vorstandsbeschluss vom 27. Februar 2001 verbindlich, aber welche Ausgestaltung sie erfahren werden, ist ein offener Prozess, der seine Zeit braucht, weil vieles erst noch entwickelt werden muss. Dieses Procedere der Umsetzung muss nun beginnen.

Die Stabsstelle Strategische Personal- und Bildungsarbeit wurde beauftragt zu ermitteln, wie hoch der Personal- und Sachkostenaufwand ist, den die Durchführung und Begleitung jeder einzelnen Maßnahme von dieser Stelle erfordert. Diese Aufgabe ist inzwischen abgeschlossen und liegt den zuständigen Gremien zur Genehmigung vor. Die Freigabe von Mitteln ist zum Zeitpunkt des Projektberichtes noch nicht beschlossen. Geplant ist für die Umsetzung sowie für die dazu notwendige Innovations- und Prozessbegleitung ein Zeitraum von fünf Jahren.

Die Strategische Personal- und Bildungskonferenz wird in ihrer Sitzung im August 2001 die „Umsetzung der Maßnahmen zur Beruflichen Gleichstellung“ beraten.

Es gibt gute Gründe für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sich um die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu kümmern und sich auf diesen Prozess einzulassen. Der Maßnahmenkatalog eröffnet Gestaltungsspielräume im beruflichen Leben von Frauen und Männern. So kann sich ein Austausch und eine Kultur der Verschiedenartigkeit entwickeln, die für beide Seiten unentbehrlich ist.

Für Unternehmenspolitik ist das Kriterium der Innovation, also der Neuerung, zentral. Arbeitsplätze mit Frauen und Männern gleichermaßen zu besetzen, bedeutet eine Vielfalt an Persönlichkeiten unterschiedlichster Meinungen und Lebensentwürfe – eine Voraussetzung für Ideenreichtum und Kreativität. Die konstruktive Zusammenarbeit der Geschlechter, für deren Gelingen Kommunikation wichtig ist, stärkt eine Unternehmenskultur – besonders eine diakonische – und öffnet sie für zukünftige Entwicklungen.

## Organisation des Projektes

### „Berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern in den v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel“

<b>Auftraggeber:</b>	Vorstand der v. Bodelschwingschen Anstalten Bethel	
<b>Projektsteuerungsgremium:</b>	Sr. Rosemarie Hopp Michael Conty Gisela Maas Jürgen Steinbrück Luise Turowski	Vorstand (Vorsitz) TA Bethel Frauenkonferenz Nazareth / Sarepta Sprecherausschuss leitende MitarbeiterInnen
<b>Projektleitung:</b>	Dr. Gudrun Dobslaw Anette Seidel	TA Bethel Abteilung Projekte
<b>Projektteam:</b>	Werner Barking Wolfgang Bayer Johanna Becker Irma Beuthe  Monika Gebhart Margit Hullmeine Birgit Kirchner  Dr. Marion Kühn Jürgen Lempert Annegret Mensen Birgit Puttfarcken Brigitte Stelze Esther Wolf	Terach TA Eckardtsheim Mara gGmbH Gesamtmitarbeitervertretung Gilead gGmbH TA Bethel Zentrales Personalwesen TA Bethel TA Bethel TA Bethel Betriebe Mara gGmbH Zentrales Personalwesen
<b>Ansprechpartnerin für Umsetzungsfragen:</b>	Margit Hullmeine	Stabsstelle Strategische Personal- und Bildungsarbeit, Tel. (0521) 144-3488